

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА
АКАДЕМІЯ»

В. С. Тарасенко

ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК МЕНЕДЖЕРА

навчально-методичний посібник

для здобувачів вищої освіти

(перший освітній рівень)

Одеса, 2021

УДК 349.2:331.544-057.212(073)

T191

Тарасенко В. С. – кандидат юридичних наук, доцент кафедри трудового права та права соціального забезпечення Національного університету «Одеська юридична академія»

Рекомендовано навчально-методичною радою
Національного університету «Одеська юридична академія»,
протокол №4 від 07.07.2021 року

Рецензенти:

Сімутіна Яна Володимирівна – старший науковий співробітник, старший науковий співробітник відділу проблем цивільного, трудового та підприємницького права Інституту держави і права ім. В.М. Корецького

Сіроха Дмитро Ігорович – доктор юридичних наук, доцент, доцент кафедри трудового права та права соціального забезпечення Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Тарасенко В. С. Професійний розвиток менеджера : навчально-методичний посібник / В. С. Тарасенко. – Одеса : «Фенікс», 2021. – 86 с.

ЗМІСТ

Передмова	4
Тематичний план курсу.....	6
Зміст програми навчальної дисципліни	7
Плани практичних занять та методичні рекомендації для самостійної роботи	11
Практичні завдання	82
Питання для підготовки до заліку	83

ПЕРЕДМОВА

Навчальна дисципліна «Професійний розвиток менеджера» вивчається здобувачами вищої освіти, які навчаються за спеціалізацією «Менеджмент». Метою викладання дисципліни є ознайомлення здобувачів вищої освіти та засвоєння ними фундаментальних понять навчальної дисципліни, формування цілісного уявлення про професійний розвиток менеджера, його сутність та шляхи, поглиблення та систематизація знань, засвоєних під час лекційних, практичних занять та під час самостійної підготовки, а також формування навичок самостійного впровадження набутих знань, умінь і навичок у практичній та дослідницькій діяльності.

Автор намагався розширити зміст методичних вказівок шляхом аналізу не тільки основних термінів і понять, але і провести аналіз актуальних питань в сфері професійного розвитку менеджера, окреслити дискусійні проблеми, що потребують вирішення.

Список джерел до кожної теми складено досить широкий, що допоможе здобувачам провести науковий пошук з питань, які їх цікавлять.

До навчально-методичного посібника включено 8 тем. Кожна тема заняття потребує вивчення теоретичного матеріалу, дослідження основних вимог, що висуваються до кандидатури менеджера, знання чинного законодавства в сфері професійного розвитку менеджера. Кожне практичне заняття потребує ознайомлення здобувачів вищої освіти з питаннями плану, методичними рекомендаціями та списком використаних джерел, вивчення їх, а також вирішення завдань, які додані до теми.

Обсяг питань, що вивчаються, досить великий. Головне, що здобувач вищої освіти міг орієнтуватися в них, знав основні нормативно-правові акти, які регулюють професійний розвиток менеджера, отримав знання щодо основних принципів організації та проведення співбесіди,

професійного складання анкети, резюме, підготовки своїх біографічних даних, проходження тестування, підвищення кваліфікації та професійної орієнтації менеджера тощо.

Починаючи готуватися до практичних занять, необхідно: уважно ознайомитися з планом заняття і списком рекомендованих джерел; ознайомитися з методичними вказівками до заняття. Вивчити відповідні питання у підручниках та конспекті лекцій; опрацювати нормативно-правові акти з теми; вирішити вказані викладачем задачі.

Розкриваючи теоретичні питання, здобувачі вищої освіти повинні прагнути до максимально повного і чіткого викладу всіх проблем; що досліджуються. При цьому важливо показати діалектику їхнього розвитку, розкрити відмінності в трактуванні положень, що розглядаються, провести порівняльний аналіз питань, що висвічуються у відповідних розділах різних підручників і в спеціальній літературі.

При вирішенні практичних завдань, здобувачі вищої освіти повинні з'ясувати коло поставлених питань, ознайомитися з додатковою літературою, навчитись повно та детально складати документи при працевлаштуванні на роботу та в подальшому під час трудової діяльності. Відповіді на поставлені у задачах питання повинні бути повними, логічно та нормативно обґрунтованими. Не можна вирішувати задачу лише формально.

Питання, що виносяться на практичні заняття є примірними. Залежно від кількості годин викладач, що проводить практичні заняття, визначає коло основних питань, які здобувачі вищої освіти мають підготувати.

Сподіваємося, що навчально-методичний посібник буде корисним не тільки для здобувачів вищої освіти, а також для аспірантів, науковців та усіх, хто цікавиться проблемами сучасного менеджменту.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН КУРСУ

Назви змістових модулів і тем	Лекційні заняття (год.)	Практичні заняття (год.)	Самостійна робота (год.)
Тема 1. Професійний розвиток менеджера як складова його професійного становлення	2	2	5
Тема 2. Формування професійної компетентності менеджера	4	4	10
Тема 3. Вимоги до менеджерів та форми їх професійного відбору	4	4	10
Тема 4. Основні етапи професійного відбору менеджерів	4	4	10
Тема 5. Укладення, зміна та припинення трудового договору з менеджером	4	4	10
Тема 6. Професійна орієнтація менеджера	4	4	5
Тема 7. Професійне навчання і підвищення кваліфікації менеджера	4	4	10
Тема 8. Самоменеджмент і тайм-менеджмент як чинники професійно-особистісного розвитку менеджера	2	2	4
Разом	28	28	64

РОЗДІЛ I. ЗМІСТ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Професійний розвиток менеджера як складова його професійного становлення

Професія менеджера в сучасному світі. Визначення понять «менеджмент» та «менеджер».

Актуальні завдання підготовки менеджерів в Україні.

Нормативна основа професійного розвитку менеджера.

Поняття та мета професійного розвитку менеджера.

Принципи управління професійним розвитком менеджера.

Задачі професійного розвитку менеджера.

Система професійного розвитку менеджера в Україні.

Зарубіжний досвід професійного розвитку менеджера.

Тема 2. Формування професійної компетентності менеджера

Поняття, фактори та система формування компетентностей менеджера.

Аналіз факторів, що впливають на становлення та розвиток професійної компетентності менеджера.

Оцінка компетентностей менеджера.

Професіоналізм менеджера та окремі аспекти його розвитку.

Методи та шляхи формування механізму компетентності менеджера.

Розробка механізму компетентності менеджера.

Тема 3. Вимоги до менеджерів та форми їх професійного добору

Принципи професійного відбору менеджерів. Недопущення дискримінації при професійному відборі менеджерів.

Ключові компетенції менеджерів.

Система вимог до менеджерів: загальна характеристика.

Кваліфікаційні вимоги до особи менеджера в зарубіжних країнах.

Вимоги до професійної компетенції менеджера.

Вимоги до ділових якостей менеджера.

Вимоги до моральних якостей менеджера.

Організаційно-правові форми професійного відбору менеджерів:
загальна характеристика.

Методи вивчення професійно важливих якостей менеджера (анкетний, апаратурний, тестовий).

Використання досягнень професіографії при професійному доборі менеджера.

Тема 4. Основні етапи професійного добору менеджерів

Суб'єкти, що здійснюють професійний добір менеджерів.

Основні вимоги до стилю написання й змісту резюме кандидата на посаду менеджера.

Збирання та отримання інформації про кандидата на посаду.

Перевірка біографічних даних та іншої отриманої інформації.

Тестування кандидата на посаду менеджера. Проблема використання особистісних тестів.

Принципи організації та проведення співбесіди. Психологічні особливості підготовки й ведення співбесіди з кандидатом на посаду менеджера.

Медичний огляд як етап процесу відбору менеджера.

Представлення кандидата на посаду менеджера. Первинне ознайомлення з особою за документами.

Остаточний відбір кандидата на посаду менеджера.

Нетрадиційні методи відбору кандидата на посаду менеджера.

Захист персональних даних кандидата на посаду менеджера.

Тема 5. Укладення, зміна та припинення трудового договору з менеджером

Порядок укладення трудового договору з менеджером.

Юридичні гарантії при укладенні трудового договору з менеджером.
Зміст і форма трудового договору з менеджером.
Випробування при прийнятті на роботу менеджера.
Переведення на іншу роботу менеджера та переміщення його на інше робоче місце.
Зміна істотних умов праці менеджера.
Підстави припинення трудового договору з менеджером.
Припинення трудового договору за ініціативою менеджера.
Припинення трудового договору за ініціативою роботодавця.
Порядок звільнення менеджера.

Тема 6. Професійна орієнтація менеджера

Поняття професійної орієнтації та основні напрямки профорієнтаційної роботи.

Принципи профорієнтаційної діяльності менеджера.
Мета, функції і завдання професійної орієнтації менеджера.
Методики і форми професійної орієнтації менеджера.
Вимоги професії до індивідуально-психологічних особливостей фахівця.
Мотиваційні характеристики менеджера.

Тема 7. Професійне навчання і підвищення кваліфікації менеджерів

Продуктивність праці та кваліфікація менеджера.
Поняття професійного навчання менеджера та основні його види.
Система професійного навчання менеджерів.
Організація професійного навчання менеджерів.
Форми професійного навчання менеджерів.
Пільги менеджерам-працівникам, які навчаються без відриву від виробництва в закладах освіти

Первинна професійна підготовка та перепідготовка менеджерів впродовж трудової діяльності на підприємствах, в установах, організаціях.

Підвищення кваліфікації менеджерів.

Форми перевірки відповідності менеджера займаній посаді.

Порядок проведення атестації менеджера.

Тема 8. Самоменеджмент і тайм-менеджмент як чинники професійно-особистісного розвитку менеджера

Визначення поняття «самоменеджмент».

Визначення основних сучасних концепцій самоменеджменту.

Напрями і функції самоменеджменту фахівця в сучасних умовах.

Введення в практику самоменеджменту (вибір кар'єри, визначення ділового профілю особистості, оцінка адаптаційного потенціалу та індивідуальної стресостійкості).

Інструменти самоменеджменту (інтернет-ресурси та соціальні мережі тощо).

Тайм-менеджмент як складова частина самоменеджменту, його визначення, принципи та базові складові.

Основні правила тайм-менеджменту.

Планування та використання робочого часу в системі тайм-менеджменту.

Постановка цілей тайм-менеджменту та способи їх досягнення.

РОЗДІЛ II. ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ТА МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Тема 1. Професійний розвиток менеджерів як складова його професійного становлення

1. Професія менеджера в сучасному світі. Визначення понять «менеджмент» та «менеджер».
2. Актуальні завдання підготовки менеджерів в Україні.
3. Нормативна основа професійного розвитку менеджера.
4. Поняття та мета професійного розвитку менеджера.
5. Принципи управління професійним розвитком менеджера.
6. Задачі професійного розвитку менеджера.
7. Система професійного розвитку менеджера в Україні.
8. Зарубіжний досвід професійного розвитку менеджера.

Основні положення теми та методичні рекомендації

На сьогоднішній день є вкрай актуальним розвиток професій, що мають значний попит на ринку праці. До таких належить, зокрема одна з найбільш високооплачуваних та складних спеціальностей – менеджмент. Про те, хто ж такий менеджер, чи кожна людина може стати професійним менеджером, які кваліфікаційні вимоги висуваються до нього, будемо говорити під час вивчення цієї навчальної дисципліни.

У перекладі з німецької мови слово «manager» означає «управляючий, адміністратор, керівник, директор». В економічному словнику Й. Завадського менеджер визначено, як найманий професійний керуючий.

В науковій літературі існує кілька визначень походження слова “менеджмент”. На думку одних вчених – це слово походить від англійського Manage – управляти, яке у свою чергу запозичило свій корінь від латинського Manus – рука. Тобто рукою вказують напрям, в

якому потрібно рухатись. На думку інших вчених – слово “менеджмент” утворилося від італійського *maneggio/maneggiare* та французького *manege*, що означає «арену, по якій бігають по колу коні, які підганяються довгим хлистом шталмейстера».

Сучасних визначень менеджменту дуже багато. При вивченні цього питання здобувачам необхідно проаналізувати точки зору відомих вітчизняних та зарубіжних науковців щодо визначення цього поняття. Найчастіше менеджмент розглядається як сукупність функцій, орієнтованих на ефективне використання людських, матеріальних та фінансових ресурсів із метою досягнення цілей організації.

Сучасний менеджер:

- є управлінцем, який наділений владою, що керує великим колективом людей;
- є людиною, яка має певні комунікативні здібності, що постійно встановлює контакти з партнерами і владою;
- є лідером, який спроможний вести за собою підлеглих, весь колектив, використовуючи свій авторитет, високий професіоналізм;
- є людиною чесною, рішучою, яка має високий рівень культури, володіє високими моральними якостями, наділена стратегічним мисленням, може формувати цілі, основні напрямки діяльності, визначати партнерів і супротивників, власні переваги та недоліки.

Таким чином, професійний розвиток відбувається в соціальній системі – сукупності соціальних відносин, що створюється в результаті спільної діяльності людей та соціальних груп. Системне вивчення професійного розвитку менеджерів має проводитися з урахуванням соціологічного підходу, що розглядає професійний розвиток з точки зору відповідності до потреб суспільного розвитку.

При вивченні нормативної основи професійного розвитку менеджера здобувачам необхідно прийняти до уваги, що право роботодавця на відбір працівників досі не отримало належного

юридичного забезпечення, що дозволяє як роботодавцям, так і працівника зловживати своїм становищем, а також спричиняє порушення трудових прав обох сторін.

Окремі аспекти означеної проблематики досліджуються в наукових працях, присвячених теоретичним та практичним питанням правового регулювання трудового договору, таких учених як Н.Б. Болотіна, В.С. Венедіктов, Л.О. Вітренко, Г.І. Євтушенко, В.В. Жернаков, М.І. Іншин, О.О. Конопельцева, К.В. Комарова, І. Петрова, С.М. Серьогін, Н.М. Хуторян, Г.І. Чанишева, О.М. Ярошенко та ін.

Право роботодавця на добір менеджерів належним чином не закріплено в законодавчих актах. Норми про добір працівників роботодавцями містяться в різних нормативно-правових актах, що призводить до неоднакового їх тлумачення. У зв'язку з чим при підготовці на дане питання необхідно ознайомитись з такими нормативними актами, як Кодекс законів України про працю, Закон України «Про професійний розвиток працівників», Трудові кодекси зарубіжних країн, проект Трудового кодексу України тощо.

Робота менеджера складається з комбінації декількох ролей; ці ролі на практиці взаємозалежні і взаємодіють; важливість цих ролей змінюється у залежності від рівня управління; ролі, що виконуються керівником, визначають обсяг і зміст його роботи. Якості, які необхідні менеджеру, поділяють на три групи: професійні, особисті, ділові.

При підборі менеджерів мова йде про те, щоб із числа зацікавлених осіб (кандидатів), що подали анкету, вибрати тих, хто найкраще відповідає вимогам вакансії. Для цього необхідно виявити показники придатності кандидатів (можливості, знання, досвід, ціннісні установки тощо) і порівняти їх із заздалегідь визначеними показниками вимог до вакансії. Комплектування висококваліфікованими менеджерами гарантує успіх будь-якій компанії на ринку.

При дослідженні зарубіжного досвіду професійного розвитку менеджера здобувачам вищої освіти необхідно враховувати, що на іноземних підприємствах людина розглядається як найвища цінність.

Також необхідно проаналізувати зарубіжний досвід професійного розвитку менеджера в США, Японії та в розвинутих країнах Європи.

Так, у США інтенсивно розробляються наступні напрями з питань управління кадрами: - підхід до управління персоналом, що залежить від випадкових факторів зміни науково-технічних концепцій і попиту на ринку готової продукції; - нові напрямки з управління персоналом в транснаціональних корпораціях і діяльність персоналу, зайнятого роботою з кадрами з добору, підготовки, підвищення кваліфікації та вдосконалення оплати праці.

Подібні тенденції можна відзначити й у роботі європейських компаній. У Німеччині в середині 80-х років ХХ ст. спостерігалось зростання частки фахівців з кадрів у загальній кількості управлінських працівників. За результатами опитування керівників кадрових служб провідних підприємств Німеччини були визначені наступні пріоритетні напрями кадрової політики: - вдосконалення оплати праці; - підготовка і підвищення кваліфікації кадрів.

При цьому значно менше уваги приділялося оцінці кадрів, розвитку систем інформування персоналу, проблемам його просування по службі. Кадрові служби компаній ФРН виконують функції: управління трудовою політикою; планування штатного розкладу; підбір і розстановка кадрів; управління кадрами; розрахунок заробітної плати; управління раціоналізаторської та винахідницької діяльністю; організація навчання і підвищення кваліфікації кадрів; навчання практикантів; медичне обслуговування; організація харчування; охорона праці; правові проблеми. Таким чином, спектр завдань кадрових служб в Німеччині значно ширше в порівнянні з аналогічними фірмами США.

Відбулися значні зміни і в роботі кадрових служб Японії. У японському управлінні персоналом набрали чинності нові тенденції. Дуже важливим при цьому склад працівників кадрових служб. Підбір працівників відбувається за допомогою преси, що публікує оголошення про наявність вакантних місць в тій чи іншій фірмі. Від кандидатів потрібна в тому числі і спеціальна підготовка в галузі обчислювальної техніки, знання іноземної мови.

Крім навчання у вузах за кордоном широко розвинена система навчання на підприємствах. Практично кожна компанія має свою власну систему підготовки і перепідготовки. Нові співробітники зобов'язані проходити перепідготовку щорічно, внаслідок чого процес навчання йде безперервно. Фірми використовують колосальні суми на навчання та перепідготовку. Так, компанія IBM тільки в 1986 р. витратила на навчання співробітників 750 млн. дол.

Питання для самостійної роботи:

1. Назвіть відомих вам вітчизняних та зарубіжних вчених, які займаються проблемами професійного розвитку менеджерів.
2. Визначить основну мету професійного розвитку менеджерів.
3. Назвіть складові системи професійного розвитку персоналу.
4. Як трактується компетентнісний підхід науковцями?
5. В чому проявляється професійний розвиток менеджера в загальній системі організаційного розвитку?
6. Назвіть теоретико-методологічні підходи до професійного розвитку управлінського персоналу.

Нормативно-правові акти та спеціальна література:

1. Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник / Людмила Балабанова, Олена Сардак.; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. К.: Професіонал, 2006. 511 с.

2. Баніт О. Професійний розвиток управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях: навч.-метод. посібник / О.В. Баніт. Київ: ДКС-Центр, 2017. 122 с.

3. Бережна Г.В. Фактори професійного розвитку менеджерів у міжнародному бізнесі. Г.В. Бережна. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dtr_ep/2012.../EC212_12.pdf

4. Доброскок А. Психологічні особливості професійного становлення майбутнього менеджера/ А.Добросюк. [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvmdu/psykh/2011.../23.pdf

5. Євтушенко Г.І., Вітренко Л.О. Шляхи формування професійної компетентності майбутнього менеджера. *Збірник наук. праць Національного університету державної податкової служби України*. 2013. №1. С. 69-78.

6. Євтушенко Г.І. Формування менеджера, як фахівця: проблеми та перспективи / Євтушенко Г.І., Куценко В.І. *Науковий вісник НУДПС України*. 2012. №1. С. 12-21.

7. Колпаков В. Управление развитием персонала: учебный посібник/ Виктор Колпаков,; Межрегиональная академия управления персоналом. К: МАУП, 2006. 709 с.

8. Косова І. Вимоги до сучасного менеджера в умовах фінансово-економічної кризи /І. Косова. [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.conf-cv.at.ua/forum/53-475-1

9. Крушельницька О. Управління персоналом: Навчальний посібник / Ольга Крушельницька, Дмитро Мельничук,. 2-е вид., перероб. й доп. К.: Кондор, 2005. 304 с.

10. Кулик Ю.Є. Професійний розвиток менеджерів як стратегія управління персоналом у міжнародному бізнесі / Ю.Є. Кулик. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. №8. С. 116-123.

11. Кулик Ю.Є. Інтернаціоналізація професійного розвитку менеджерів/ Ю.Є.Кулик. [Електронний ресурс] Режим доступу: kneu.edu.ua/userfiles/diser_meim/Kulyk.doc
12. Лавриненко Л.М. Взаємодія ринку праці з ринком освітніх послуг / Л.М. Лавриненко. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/23_NPM_2011/Economics/5_91171.doc.htm
13. Менеджмент персонала: функции и методы: Учеб. пособие/ Моск. авиац. ин-т им. С. Орджоникидзе; [Э. С. Минаев и др.]. М.: Изд-во МАИ, 1999. 253 с.
14. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник/ В. М. Данюк, В. М Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха; М-во освіти і науки України, КНЕУ. К.: КНЕУ, 2005. 398 с.
15. Мистецтво управління персоналом / Ред. Н. Черепухіна (гол.) та ін., Уклад.: Людмила Савицька, Віктор Тарнавський та ін., Пер. з рос.: Людмила Метелюк та ін.. - К.: Вид-во Олексія Капусти. 2002 . Кн. 1: Таланти і лідери. 2002. 299 с.
16. Мурашко М. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник/ Микола Мурашко. 2-ге вид., стереотип. К.: Знання, 2006. 311 с.
17. McCall M. High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
18. Morison R., Erickson T., Dychtwald K. Managing middlecence. Harvard Business Review. 2006. March. P. 79-86.
19. Савченко В. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник/ Василь Савченко; М-во освіти і науки України, Київський нац. економ. ун-т. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.
20. Скібіцька Л. І. Менеджмент: Навчальний посібник для вищих навч. закладів/ Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький; Мін-во освіти і науки України. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 415 с.
21. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Микола Виноградський, Світлана Беляєва, Алла Виноградська, Олена Шканова,;

М-во освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджм. ("Екомен"). К.: Центр навчальної літератури, 2006. 500 с.

22. Хміль Ф. Управління персоналом: Підручник/ Федір Хміль. К.: Академвидав, 2006. 487 с.

23. Шегда А. Менеджмент: Учебник/ Анатолий Шегда. 3-е изд., испр. и доп. К.: Знання, 2006. 645 с.

24. Курс порівняльного трудового права : підручник у 2 томах Іншин М.І., Мацюк А.Р., Соцький А.М., Щербіна В.І. / За ред. акад. А.Р. Мацюка. 2-ге вид., змін. і доп. Харків : Діса плюс, 2015. Т.1. (4.2.1 «Професійний відбір»).

25. Соцький А.М. Професійний відбір: правові проблеми. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2016. №2. С. 77-80.

26. Наньєва М.І. Право роботодавця на добір працівників за законодавством України та окремих зарубіжних країн. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2016. №5. С. 28-32.

27. Биков А.В. Добір працівників за законодавством України : питання організаційно-правових форм. *Актуальні проблеми права : теорія і практика*. 2012. №25. С.141-149.

28. Мовчан А.О. Правове регулювання відносин із добору працівників у сучасних умовах. Сімферополь : Фірма «Салта» ЛТД, 2010. 192 с.

29. Чанишева Г.І., Чанишев Р.І. Право на інформацію за трудовим законодавством України : монографія. Одеса: Фенікс, 2012. 196 с. (розділ 3 «Інформація про персональні дані працівника та її захист», с.116-168).

30. Шейко Е.П. Професійна підготовка менеджерів як фактор формування здатності до спільної управлінської діяльності /Е.П.Шейко. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/tipp/2009_1/shejko.pdf

Тема 2. Формування професійної компетентності менеджерів

1. Поняття, фактори та система формування компетентностей менеджера.
2. Аналіз факторів, що впливають на становлення та розвиток професійної компетентності менеджера.
3. Оцінка компетентностей менеджера.
4. Професіоналізм менеджера та окремі аспекти його розвитку.
5. Методи та шляхи формування механізму компетентності менеджера.
6. Розробка механізму компетентності менеджера.

Основні положення теми та методичні рекомендації

Одним з напрямків розвитку системи безперервної професійної освіти управлінського персоналу є впровадження компетентнісного підходу.

Досить часто поняття «компетентність» і «компетенція» використовують як синоніми. Однак вчені пропонують розрізняти ці два терміни, компетентність – це поняття, що відноситься до людини, яке вказує на аспекти поведінки, що стоять за компетентним виконанням певної роботи; а компетенція – це поняття, що відноситься до роботи, яке вказує на сферу професійної діяльності, в якій дана людина компетентна.

Як зазначає Г. Селевко, компетентнісний підхід передбачає поступову переорієнтацію домінуючої освітньої парадигми на створення умов для оволодіння людиною комплексом компетенцій, які відображають її потенціал, здатність до активних форм взаємодії із зовнішнім оточенням.

Ключовою відмінністю компетентнісного підходу від розповсюджених механізмів накопичування знань, навичок є орієнтація на формування у людини, яка навчається, здатності практично діяти.

В розвитку компетентнісного підходу умовно виділяють такі етапи:

Перший етап: 60-70-ті роки – в наукову термінологію введено поняття компетенція і компетентність, дано визначення комунікативної компетентності.

Другий етап: 70-90-ті роки – професійні програми в галузі управління та менеджменту переорієнтовано на компетентнісний підхід, введено поняття соціальні компетенції, виділені диференційовані компетенції.

Третій етап: 90-ті роки – до сьогодні – професійна компетентність стає предметом всебічного розгляду, широко проводяться дослідження в області соціально-психологічних і комунікативних аспектів компетентності; поняття компетентності розширюється і включає не тільки когнітивну і операційно-технологічну складові, а й мотиваційну, етичну, соціальну і поведінкову.

Механізм компетентностей призначений для формування знань, навичок, здібностей, адекватних цілям і завданням організації. Механізм формування компетентностей управлінського персоналу можна визначити як інтегрована система знань, навичок і здібностей управлінського персоналу, сформованих у процесі навчання, накопичених у практичній діяльності професійного досвіду.

Можна виділити наступні цілі формування механізму компетентностей:

- створення гнучкої і надійної системи найму;
- формування об'єктивної системи оцінки працівників;
- імплементація дієвої системи мотивації персоналу;
- вдосконалення системи розвитку та навчання людських ресурсів;
- формування партнерських відносин між менеджерами та працівниками всіх рівнів.

Для розробки механізму формування компетентностей використовують широкий перелік методів. На думку вчених В.Я. Брич,

Л.В. Ліштаба, П.П. Микитюк, методи збору даних можна розділити на три групи.

Найбільшу групу становлять опитувальні методи: метод репертуарних решіток, інтерв'ю з отриманням поведінкових прикладів, аналіз робочого завдання, методи «прямих атрибутів». Другу групу утворює єдиний метод – прямого спостереження. Третя група представлена методом збору даних, який оснований на аналізі документів. У літературі даний метод позначають як «словник компетентностей».

Виділяють наступні етапи розробки механізму формування компетентностей.

Крок 1. Збір довідкової інформації.

Крок 2. Розробка проекту рамок механізму формування компетентностей. Блоки та перевірені моделі слугують контентом ресурсів. За допомогою цих інструментів розробник механізму повинен визначити теми і шаблони; зібрати інформацію з використанням обраної рамки; розробити механізм проекту формування компетентності.

Крок 3. Зворотний зв'язок від експертів з конкретних питань.

Зворотний зв'язок від учасників фокус-груп отримують або особисто, або через серію телефонних та електронних комунікацій. Учасники фокус-групи повинні бути обрані на основі їх ознайомлення з вимогами до компетенції галузі.

Крок 4. Уточнення рамок механізму. Розробка механізму формування компетентностей є повторюваним процесом. У ході уточнення фази процесу розробник повинен:

- аналізувати інформацію, зібрану за допомогою процесу зворотного зв'язку;
- редагувати назви, визначення компетенції та поведінку, щоб відобразити введення зібраної інформації;

- додавати або видаляти компетенції з механізму залежно від обставин.

Крок 5. Перевірка кваліфікаційних рамок механізму. Перевірка механізму є необхідним кроком для забезпечення визнання з боку цільової спільноти користувачів. Процес перевірки аналогічний процесу розвитку, за винятком того, що аудиторія фахівців буде розширена за рахунок включення потенційних користувачів, які не брали участі в розробці проекту.

Результатом розробки механізму формування компетентностей є профілі професійних компетенцій, побудовані для кожної посади. Профіль професійних компетенцій – це список компетенцій, що стосуються конкретної посади в організації, з точним визначенням рівня їх прояву. Профіль компетенцій – індивідуальна еталонна модель компетентностей, необхідних для досягнення успіху в конкретній посаді.

Питання для самостійної роботи:

1. Проаналізуйте терміни «компетентність» і «компетенція» та визначить їх співвідношення.
2. Проаналізуйте два типи керівників : управлінці та менеджери. Як вони співвідносяться між собою?
3. Назвіть професійно важливі якості менеджера.
4. Визначить фактори професійного розвитку менеджерів.

Нормативно-правові акти та спеціальна література:

1. Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник / Людмила Балабанова, Олена Сардак,; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. К.: Професіонал, 2006. 511 с.

2. Баніт О. Професійний розвиток управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях: навч.-метод. посібник / О.В. Баніт. Київ: ДКС-Центр, 2017. 122 с.

3. Бережна Г.В. Фактори професійного розвитку менеджерів у міжнародному бізнесі. Г.В. Бережна. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Dtr_ep/2012.../EC212_12.pdf

4. Брич В.Я. Компетентність менеджерів в системі охорони здоров'я: моногр. / В.Я. Брич, Л.В. Ліштаба, П.П. Микитюк. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 192 с.

5. Євтушенко Г.І., Вітренко Л.О. Шляхи формування професійної компетентності майбутнього менеджера. *Збірник наук. праць Національного університету державної податкової служби України*. 2013. №1. С. 69-78.

6. Євтушенко Г.І. Формування менеджера, як фахівця: проблеми та перспективи / Євтушенко Г.І., Куценко В.І. *Науковий вісник НУДПС України*. 2012. №1. С. 12-21.

7. Колпаков В. Управление развитием персонала: учебный посібник/ Виктор Колпаков,; Межрегиональная академия управления персоналом. К: МАУП, 2006. 709 с.

8. Косова І. Вимоги до сучасного менеджера в умовах фінансово-економічної кризи / І. Косова. [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.conf-cv.at.ua/forum/53-475-1

9. Крушельницька О. Управління персоналом: Навчальний посібник / Ольга Крушельницька, Дмитро Мельничук,. 2-е вид., перероб. й доп. К.: Кондор, 2005. 304 с.

10. Кадрова політика і державна служба: навч. посіб. / С.М. Серьогін, Н.Т. Гончарук, Н.А. Липовська та ін.; за заг. ред.. проф. Серьогіна. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2011. 352 с.

11. Кулик Ю.Є. Інтернаціоналізація професійного розвитку менеджерів/ Ю.Є.Кулик. [Електронний ресурс] Режим доступу: kneu.edu.ua/userfiles/diser_meim/Kulyk.doc

12. Лавриненко Л.М. Взаємодія ринку праці з ринком освітніх послуг / Л.М. Лавриненко. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/23_NPM_2011/Economics/5_91171.doc.htm

13. Менеджмент персонала: функції и методи: Учеб. пособие/ Моск. авиац. ин-т им. С. Орджоникидзе; [Э. С. Минаев и др.]. М.: Изд-во МАИ, 1999. 253 с.

14. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник/ В. М. Данюк, В. М Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха; М-во освіти і науки України, КНЕУ. К.: КНЕУ, 2005. 398 с.

15. Мистецтво управління персоналом / Ред. Н. Черепухіна (гол.) та ін., Уклад.: Людмила Савицька, Віктор Тарнавський та ін., Пер. з рос.: Людмила Метелюк та ін.. - К.: Вид-во Олексія Капусти. 2002 . Кн. 1: Таланти і лідери. 2002. 299 с.

16. Мурашко М. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник/ Микола Мурашко. 2-ге вид., стереотип. К.: Знання, 2006. 311 с.

17. McCall M. High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

18. Morison R., Erickson T., Dychtwald K. Managing middlecence. Harvard Business Review. 2006. March. P. 79-86.

19. Савченко В. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник/ Василь Савченко; М-во освіти і науки України, Київський нац. економ. ун-т. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.

20. Скібіцька Л. І. Менеджмент: Навчальний посібник для вищих навч. закладів/ Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький; Мін-во освіти і науки України. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 415 с.

21. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Микола Виноградський, Світлана Беляєва, Алла Виноградська, Олена Шканова,; М-во освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджм. ("Екомен"). К.: Центр навчальної літератури, 2006. 500 с.

22. Хміль Ф. Управління персоналом: Підручник/ Федір Хміль. К.: Академвидав, 2006. 487 с.

23. Шегда А. Менеджмент: Учебник/ Анатолий Шегда. 3-е изд., испр. и доп. К.: Знання, 2006. 645 с.

24. Курс порівняльного трудового права : підручник у 2 томах Іншин М.І., Мацюк А.Р., Соцький А.М., Щербіна В.І. / За ред. акад. А.Р. Мацюка. 2-ге вид., змін. і доп. Харків : Діса плюс, 2015. Т.1. (4.2.1 «Професійний відбір»).

25. Соцький А.М. Професійний відбір: правові проблеми. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2016. №2. С. 77-80.

26. Наньєва М.І. Право роботодавця на добір працівників за законодавством України та окремих зарубіжних країн. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2016. №5. С. 28-32.

27. Биков А.В. Добір працівників за законодавством України : питання організаційно-правових форм. *Актуальні проблеми права : теорія і практика*. 2012. №25. С.141-149.

28. Мовчан А.О. Правове регулювання відносин із добору працівників у сучасних умовах. Сімферополь : Фірма «Салта» ЛТД, 2010. 192 с.

29. Чанишева Г.І., Чанишев Р.І. Право на інформацію за трудовим законодавством України : монографія. Одеса: Фенікс, 2012. 196 с. (розділ 3 «Інформація про персональні дані працівника та її захист», с.116-168).

30. Шейко Е.П. Професійна підготовка менеджерів як фактор формування здатності до спільної управлінської діяльності /Е.П.Шейко. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/tipp/2009_1/shejko.pdf

Тема 3. Вимоги до менеджерів та форми їх професійного відбору

1. Принципи професійного відбору менеджерів.
2. Недопущення дискримінації при професійному відборі менеджерів.
3. Ключові компетенції менеджерів.
4. Система вимог до менеджерів: загальна характеристика.
Кваліфікаційні вимоги до особи менеджера в зарубіжних країнах.
5. Вимоги до професійної компетенції менеджера.
6. Вимоги до ділових якостей менеджера.
7. Вимоги до моральних якостей менеджера.
8. Організаційно-правові форми професійного відбору менеджерів:
загальна характеристика.
9. Методи вивчення професійно важливих якостей менеджерів
(анкетний, апаратурний, тестовий).
10. Використання досягнень професіографії при професійному доборі менеджерів.

Основні положення теми та методичні рекомендації

З урахуванням уявлення про природу професійних здібностей, структури особистості можна сформулювати принципи, які визначають зміст та послідовність реалізації засобів професійного відбору менеджерів:

1) *комплексний характер професійного відбору* - базується на всебічному вивченні особистості кандидатів, а вирішення про професійну придатність - з урахуванням психічних, психофізіологічних, освітніх, соціальних характеристик та стану здоров'я;

2) *принцип етапності відбору* полягає в послідовності вивчення особистості з виведенням критеріїв на етапах психологічного, психофізіологічного, соціального та медичного відбору, а також узагальнюючого висновку;

3) *принцип динамічного (пролонгованого) відбору* передбачає раціональну послідовність та повторність обстежень кандидата, а також оцінки здібностей людини до конкретної роботи з позиції розвитку та змін в процесі виховання, навчання, тренування, роботи за спеціальністю. Крім того, такі обстеження мають важливе значення для корекції та психолого-педагогічного супроводу спеціаліста в період навчання;

4) *принцип диференціювання та групування* передбачає визначення заходів професійного відбору, необхідних для конкретної спеціальності або групи спеціальностей. Диференційований прогноз передбачає розробку засобів відбору не на одну, а на групи спеціальностей, які об'єднуються за критеріями спільності основних елементів структури діяльності та професійно важливих якостей особистості.

Професійна кваліфікація менеджера передбачає наявність знань, умінь і навичок, необхідних для виконання певної роботи, і завжди підтверджується відповідним документом. Для того, щоб менеджер мав можливість ефективно керувати, виконувати функції центральної фігури управління, він повинен відповідати сучасній моделі. Перш за все слід виділити деякі загальні передумови, які визначають придатність людини до керівної посади, а вже потім формулювати вимоги до неї.

Найсуттєвішими загальними передумовами є мотиви, якими керується людина, яка прагне до управлінської діяльності, та її розумові здібності.

Поняття професійної компетентності ширше, ніж поняття професійної кваліфікації, оскільки воно охоплює як необхідну для здійснення професійної діяльності кваліфікацію, так і здатність адаптовуватися до нових умов, що вимагає власної ініціативи, участі й забезпечує ефективну діяльність.

В науковій літературі виділяються наступні компетенції:

1. Компетенції, пов'язані з потенціалом працівника, можливостями його розвитку, використанням здібностей для того, щоб отримати нові компетенції.

2. Компетенції, пов'язані з уміннями й здібностями, необхідними для вирішення конкретного робочого завдання (інтелектуальні, організаційні, ділові, лідерські якості тощо).

3. Компетенції, пов'язані зі знаннями, - це підготовка для виконання конкретних завдань в рамках професії, спеціальності, посади в організації.

4. Компетенції, пов'язані зі стилями діяльності, - описують особистісні характеристики, наприклад соціальна спрямованість, орієнтація на співпрацю, реалізацію цілей.

5. Компетенції, пов'язані з принципами й цінностями, - стосуються правил цінностей, переконань, що дозволяють визначити мотиви діяльності, пов'язані з очікуваннями від роботи, життєвими ролями, що впливають на здійснення вибору.

6. Компетенції, зумовлені інтересами, - передбачають переваги стосовно завдань, видів роботи, умов праці. Особливо впливають на ефективність у тому разі, коли професійна діяльність повністю співпадає з позапрофесійними інтересами.

7. Компетенції фізичні – стосуються знань, умінь, пов'язаних з фізичними вимогами до роботи, поділяються на три групи: фізичні дані, чуттєві сприйняття, психофізіологічні особливості.

8. Управлінські компетенції – це якості, необхідні для ефективного виконання управлінських функцій при керівництві структурними підрозділами і/або процесами.

Загальні вимоги до менеджера містяться в законодавстві про працю, в системі державних стандартів та інших документах, а спеціальні вимоги викладені в кваліфікаційних довідниках, службових інструкціях та деяких

інших нормативних актах. Але вони мають бути конкретизовані стосовно певної посади та умов, в яких доведеться працювати менеджеру.

Ці риси менеджера є єдністю природних особливостей людини і результатом засвоєння нею соціальних цінностей у процесі навчання і виховання. На сьогодні спеціалістами закордонних оціночних центрів розроблено від 30 до 100 вимог до сучасних менеджерів - професійних керівників. Але в світі немає людини, яка б володіла усіма якостями, що

Для вивчення професійно важливих якостей використовують наступні методи: - анкетний; - апаратурний; - тестовий.

Анкетний метод полягає у тому, що за допомогою певним чином сформульованих та згрупованих питань отримують інформацію щодо професійних інтересів, здібностей та схильностей людини, деяких її специфічних властивостей. Анкети можуть бути само-оціночними, якщо вона сама дає оцінку своїх якостей, та зовнішньо оціночними, якщо оцінку дає дослідник на основі узагальнення даних, отриманих від осіб, які тривалий час спостерігали за досліджуваним.

Апаратурний метод полягає у тому, що окремі психофізіологічні фактори виявляють і оцінюють за допомогою спеціальних приладів та апаратури, які досліджують та імітують ті чи інші трудові процеси. По-перше, ця апаратура виявляє необхідні для певної роботи якості, а по-друге, використовується як тренажери при навчанні відповідній професії.

Тестовий метод оперує набором тестів, які пропонуються досліджуваному, в процесі вирішення яких виявляються ті чи інші психофізіологічні особливості кандидата.

Питання для самостійної роботи:

1. Які основні категорії компетенцій виділяють сучасні науковці в літературі?
2. Визначить кваліфікаційні вимоги до особи менеджера в зарубіжних країнах.

3. В чому може проявлятися дискримінація при професійному відборі менеджерів?
4. Що представляє собою термін «професіограми» і яким чином вони застосовуються при професійному відборі менеджерів?

Нормативно-правові акти та спеціальна література:

1. Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник / Людмила Балабанова, Олена Сардак,; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. К.: Професіонал, 2006. 511 с.
2. Баніт О. Професійний розвиток управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях: навч.-метод. посібник / О.В. Баніт. Київ: ДКС-Центр, 2017. 122 с.
3. Бережна Г.В. Фактори професійного розвитку менеджерів у міжнародному бізнесі. Г.В. Бережна. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dtr_ep/2012.../EC212_12.pdf
4. Доброскок А. Психологічні особливості професійного становлення майбутнього менеджера/ А.Добросюк [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvmdu/psykh/2011.../23.pdf
5. Євтушенко Г.І., Вітренко Л.О. Шляхи формування професійної компетентності майбутнього менеджера. *Збірник наук. праць Національного університету державної податкової служби України*. 2013. №1. С. 69-78.
6. Євтушенко Г.І. Формування менеджера, як фахівця: проблеми та перспективи / Євтушенко Г.І., Куценко В.І. *Науковий вісник НУДПС України*. 2012. №1. С. 12-21.
7. Колпаков В. Управление развитием персонала: учебный посібник/ Виктор Колпаков,; Межрегиональная академия управления персоналом. К: МАУП, 2006. 709 с.

8. Кадрова політика і державна служба: навч. посіб. / С.М. Серьогін, Н.Т. Гончарук, Н.А. Липовська та ін.; за заг. ред. проф. Серьогіна. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2011. 352 с.

9. Крушельницька О. Управління персоналом: Навчальний посібник / Ольга Крушельницька, Дмитро Мельничук,. 2-е вид., перероб. й доп. К.: Кондор, 2005. 304 с.

10. Кулик Ю.Є. Професійний розвиток менеджерів як стратегія управління персоналом у міжнародному бізнесі / Ю.Є. Кулик. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. №8. С. 116-123.

11. Кулик Ю.Є. Інтернаціоналізація професійного розвитку менеджерів/ Ю.Є.Кулик. [Електронний ресурс] Режим доступу: kneu.edu.ua/userfiles/diser_meim/Kulyk.doc

12. Лавриненко Л.М. Взаємодія ринку праці з ринком освітніх послуг / Л.М. Лавриненко. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/23_NPM_2011/Economics/5_91171.doc.htm

13. Менеджмент персонала: функции и методы: Учеб. пособие/ Моск. авиац. ин-т им. С. Орджоникидзе; [Э. С. Минаев и др.]. М.: Изд-во МАИ, 1999. 253 с.

14. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник/ В. М. Данюк, В. М Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха; М-во освіти і науки України, КНЕУ. К.: КНЕУ, 2005. 398 с.

15. Мистецтво управління персоналом / Ред. Н. Черепухіна (гол.) та ін., Уклад.: Людмила Савицька, Віктор Тарнавський та ін., Пер. з рос.: Людмила Метелюк та ін.. - К.: Вид-во Олексія Капусти. 2002 . Кн. 1: Таланти і лідери. 2002. 299 с.

16. Мурашко М. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник/ Микола Мурашко. 2-ге вид., стереотип. К.: Знання, 2006. 311 с.

17. McCall M. High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

18. Morison R., Erickson T., Dychtwald K. Managing middlecence. Harvard Business Review. 2006. March. P. 79-86.

19. Савченко В. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник/ Василь Савченко; М-во освіти і науки України, Київський нац. економ. ун-т. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.

20. Скібіцька Л. І. Менеджмент: Навчальний посібник для вищих навч. закладів/ Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький; Мін-во освіти і науки України. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 415 с.

21. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Микола Виноградський, Світлана Беляєва, Алла Виноградська, Олена Шканова,; М-во освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджм. ("Екомен"). К.: Центр навчальної літератури, 2006. 500 с.

22. Хміль Ф. Управління персоналом: Підручник/ Федір Хміль. К.: Академвидав, 2006. 487 с.

23. Шегда А. Менеджмент: Учебник/ Анатолий Шегда. 3-е изд., испр. и доп. К.: Знання, 2006. 645 с.

24. Курс порівняльного трудового права : підручник у 2 томах Іншин М.І., Мацюк А.Р., Соцький А.М., Щербіна В.І. / За ред. акад. А.Р. Мацюка. 2-ге вид., змін. і доп. Харків : Діса плюс, 2015. Т.1. (4.2.1 «Професійний відбір»).

25. Соцький А.М. Професійний відбір: правові проблеми. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2016. №2. С. 77-80.

26. Наньєва М.І. Право роботодавця на добір працівників за законодавством України та окремих зарубіжних країн. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2016. №5. С. 28-32.

27. Биков А.В. Добір працівників за законодавством України : питання організаційно-правових форм. *Актуальні проблеми права : теорія і практика*. 2012. №25. С.141-149.

28. Мовчан А.О. Правове регулювання відносин із добору працівників у сучасних умовах. Сімферополь : Фірма «Салта» ЛТД, 2010. 192 с.

29. Чанишева Г.І., Чанишев Р.І. Право на інформацію за трудовим законодавством України : монографія. Одеса: Фенікс, 2012. 196 с. (розділ 3 «Інформація про персональні дані працівника та її захист», с.116-168).

30. Шейко Е.П. Професійна підготовка менеджерів як фактор формування здатності до спільної управлінської діяльності /Е.П.Шейко. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/tipp/2009_1/shejko.pdf

Тема 4. Основні етапи професійного відбору менеджерів

1. Суб'єкти, що здійснюють професійний відбір менеджерів.
2. Основні вимоги до стилю написання й змісту резюме кандидата на посаду менеджера.
3. Збирання та отримання інформації про кандидата на посаду.
4. Перевірка біографічних даних та іншої отриманої інформації.
5. Тестування кандидата на посаду менеджера. Проблема використання особистісних тестів.
6. Принципи організації та проведення співбесіди.
7. Психологічні особливості підготовки й ведення співбесіди з кандидатом на посаду менеджера.
8. Медичний огляд як етап процесу відбору менеджера.
9. Представлення кандидата на посаду менеджера. Первинне ознайомлення з особою за документами.
10. Остаточний відбір кандидата на посаду менеджера.
11. Нетрадиційні методи відбору кандидата на посаду менеджера.
12. Захист персональних даних кандидата на посаду менеджера.

Основні положення теми та методичні рекомендації

Професійний відбір – це система заходів, що передбачаються організацією для залучення працівників бажаних якостей, котрі відповідають визначеним вимогам, здатні своєчасно та якісно розв’язувати завдання й досягати поставлених цілей.

В літературі виділяють наступні етапи професійного відбору:

1. Потреба роботодавця в нових працівниках.
2. Визначення вимог до кандидатів на вакантну посаду.
3. Пошук і залучення кандидатів на вакантну посаду з використанням різних методів та джерел.
4. Збирання та використання інформації про кожного з кандидатів на вакантну посаду.
5. Оцінювання кандидатів на вакантну посаду з використанням різних методів і процедур.
6. Ухвалення рішення про заповнення вакансії (робочого місця).

Суб’єкти професійного відбору класифікуються залежно від величини підприємства, для якого шукають працівників. Як правило, на невеликих підприємствах питання відбору працівників на вакантні посади вирішує сам керівник. За наявності відокремлених структурних підрозділів повноваження щодо професійного відбору працівників можуть бути делеговані керівникам цих структурних підрозділів. Однак право на ухвалення остаточного рішення на заповнення вакансії певним кандидатом може залишити за собою керівник. На середніх та великих підприємствах обов’язки з професійного відбору поділяються між керівниками структурних підрозділів і фахівцями з управління персоналом. Приймає або не приймає рішення про призначення особи на вакантну посаду та підписує відповідний наказ перший керівник підприємства.

Спеціалізованими суб’єктами професійного відбору працівників є фахівці з управління персоналом, до повноважень яких відноситься організаційне і документаційне забезпечення; організація і проведення інтерв’ю з кандидатами; аналіз резюме, організація анкетування, аналіз документів; розроблення компетенцій і формування кваліфікаційних

вимог до кандидатів на вакантну посаду; визначення джерел залучення і методів оцінювання кандидатів залежно від вакансії, коштів, тощо; пошук кандидатів на вакантну посаду; перевірка рекомендацій тощо; організація і проведення тестування, використання інших методів оцінювання кандидатів; аналіз ефективності використання різних джерел і процедур добору персоналу та ін.

Метою первинного відбору є відсіювання кандидатів, які не мають мінімального набору характеристик, необхідних для того, щоб зайняти запропоноване робоче місце.

Способи відбору менеджера залежать від багатьох складових: фінансування, цінності вакантного місця, швидкості його заповнення тощо. Найбільш поширеними способами первинного відбору кандидатів є аналіз анкетних даних та тестування.

Аналіз анкетних даних кандидата дає змогу визначити ступінь його можливості виконувати певні виробничі функції. При цьому звичайно проводиться аналіз інформації, наявної в особовому листку кандидата, а також порівняння фактичних даних із розробленою відділом управління персоналом власною моделлю.

Більш досконалим методом, який дає змогу визначити реальний стан кандидата, є **тестування**. За допомогою спеціальних тестів можна визначити професійну придатність кандидатів, відповідність їх вимогам. Останнім часом тестування стає все більш популярним серед провідних організацій розвинутих країн. Переваги цього методу полягають у можливості оцінювання нинішнього стану кандидатів з урахуванням особливостей організації та майбутньої посади. Основними недоліками первинного добору таким способом є високі затрати, умовність і обмеженість тестів, необхідність звертання за сторонньою допомогою.

Головною метою попереднього оцінювання є відсів кандидатів, які не відповідають мінімальним вимогам вакантної посади, що дозволяє потім зекономити час і зусилля на підготовку та проведення інтерв'ю.

Методами збирання інформації про кандидатів на вакантну посаду є: вивчення резюме; анкетування; телефонне інтерв'ю; перевірка рекомендацій.

Наступний етап процесу відбору кадрів – **перевірка представленої документації, збір і перевірка рекомендацій**. Даний етап передбачає аналіз і перевірку анкетних даних шляхом наведення довідок у керівників з колишнього місця роботи й інших осіб, що добре знають претендента. Для цього у первинній анкеті варто передбачити графу, у якій претендента просять вказати, до кого можна звернутися за рекомендаціями.

Співбесіда є окремим та важливим етапом професійного відбору менеджера. Існує кілька видів проведення попередніх співбесід, які здобувачі повинні проаналізувати під підготовці до цієї теми. Серед найбільш поширених видів є:

1) *Індивідуальна співбесіда (або співбесіда «тет-а-тет»)*. Під час такої співбесіди працівник кадрової служби або інша відповідальна за цей процес особа проводить з кожним претендентом особисту бесіду, при якій встановлюється довірливий контакт. Однак мінус такого виду співбесіди - інтерв'юери починають суб'єктивно оцінювати чергового кандидата, отримавши враження від попередніх претендентів, а тому кожен наступний кандидат може бути розцінений або занадто «хорошим», або ж навпаки, вкрай «непідходящим».

2) *Групова співбесіда*, яка буває двох видів:

- а) один інтерв'юер (наприклад, кадровик, менеджер з персоналу, безпосередній керівник або і сам роботодавець) спілкується з групою кандидатів;
- б) декілька співробітників підприємства проводять співбесіду з одним кандидатом.

Групова співбесіда дає чудову можливість подивитися, як претендент поводить себе в колективі, чи може він керувати собою, а також оцінити його поведінку в стресових ситуаціях. Більшість починає нервувати, проявляти агресію або роздратування, а на позиціях, які, наприклад, передбачають спілкування з людьми, це є неприпустимим.

Також групову співбесіду проводять, коли кандидата на певну посаду необхідно перевірити на наявність вузькопрофесійних знань, які кадровий працівник не може визначити сам. Для цього запрошуються співробітники відділу, для якого підбирається кандидат.

Співбесіда такого плану має бути правильно організована і має допомогти виявити професійні та особисті характеристики кандидата на посаду.

3) *Попередня співбесіда.* Метою такої співбесіди є отримання додаткової інформації про здобувача ще до повної співбесіди і передбачає первинне «відсіювання» з метою відбору із загальної маси кандидатів тих, які в подальшому будуть проходити індивідуальні бесіди.

Існує безліч різновидів попередньої співбесіди, наприклад (телефонна, очна, письмова тощо).

4) *Відбіркова співбесіда* – це продовження і розвиток обов'язкової зустрічі, яка відбувається між роботодавцем і його потенційним працівником. В інтерв'ю включаються питання, які виявляють уміння і навички працівника. На сьогодні з цією метою часто використовується метод оцінки особистості потенційного працівника.

Грамотно підготовлена і проведена відбіркова співбесіда переслідує три основні цілі, а саме:

- а) отримати інформацію про мотиви і поведінку кандидата, щоб дати правильну оцінку його особистості;
- б) перевірити фактичні дані, які кандидат повідомив про себе, а також цінність і прийнятність його досвіду й кваліфікації;

в) надати кандидату інформацію про пропоновану роботу і підприємство.

Медичний огляд як етап процесу відбору персоналу є важливою частиною зведеної оцінки придатності претендента для роботи у підприємстві. За допомогою медичного огляду можна оцінити схильність претендента до алергійних захворювань, здатність переносити фізичні і психологічні навантаження тощо.

Основними правилами остаточного відбору менеджера є:

- вибір працівників, які найбільше підходять даному підприємству;
- забезпечення перевищення ефекту над затратами;
- збереження стабільності персоналу, при одночасному залученні нових людей;
- покращення морально-психологічного клімату в колективі.

Деякі роботодавці, які бажають отримати для свого підприємства дійсно «цінні» кадри, можуть вдаватися до нетрадиційних методів відбору персоналу, якими є: інтерв'ю-головоломка; фізіогноміка; стресове або шокове інтерв'ю; френологія; соціоніка; графологічний аналіз (експертиза почерку і аналіз стилю викладу); поліграфне обстеження тощо. Здобувачам необхідно проаналізувати такі нетрадиційні методи відбору персоналу.

При підготовці до відповіді на питання про *захист персональних даних менеджера*, необхідно прийняти до уваги, що відносини щодо захисту персональних даних працівника регулюються Законом України “Про захист персональних даних” від 1 червня 2010 року, який набрав чинності з 1 січня 2011 року. Прийнятий Закон є рамковим, він регулює відносини, пов’язані із захистом персональних даних під час їх обробки. Суб’єктом персональних даних визначено фізичну особу, стосовно якої відповідно до закону здійснюється обробка її персональних даних.

Згідно зі ст. 1 даного Закону персональні дані – відомості чи сукупність відомостей про фізичну особу, яка ідентифікована або може бути конкретно ідентифікована. Законом встановлено загальні та

особливі вимоги до обробки персональних даних, встановлено порядок використання, зберігання, накопичення та зберігання персональних даних, їхнього поширення і знищення, порядок доступу до персональних даних, а також урегульовані інші важливі питання захисту персональних даних, зокрема відповідальності за порушення законодавства про захист персональних даних.

Здобувачам необхідно проаналізувати коло відомостей, що складають інформацію про працівника. Зокрема, до них належать не тільки відомості, які подаються працівником при прийнятті на роботу, а й відомості, що формуються, отримуються та використовуються роботодавцем у період трудової діяльності працівника, відомості, що зберігаються в роботодавця після припинення трудових правовідносин з працівником.

Оскільки чинним КЗпП не встановлені норми про захист персональних даних працівника, то, відповідно, залишаються неврегульованою чинним трудовим законодавством відповідальність за порушення порядку захисту зазначених даних. Відповідно до ст. 28 Закону порушення законодавства про захист персональних даних тягне за собою відповідальність, установлену законом. Отже, для аналізу норм про відповідальність за порушення законодавства в цій сфері слід звернутися до норм Цивільного кодексу України, Кодексу України про адміністративні правопорушення, Кримінального кодексу України, Кодексу законів про працю України.

Питання для самостійної роботи:

1. Складіть приблизний перелік типових запитань, які, зазвичай, задають кандидату при проведенні співбесіди.
2. Проаналізуйте зміст резюме, які складаються в зарубіжних країнах. Чим воно відрізняється від змісту резюме, що складається в Україні?

3. Складіть власне резюме при імовірному працевлаштуванні на посаду керівника закладу охорону здоров'я.
4. Складіть заяву про надання згоди на обробку власних персональних даних.

Нормативно-правові акти та спеціальна література:

1. Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник / Людмила Балабанова, Олена Сардак,; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. К.: Професіонал, 2006. 511 с.

2. Бережна Г.В. Фактори професійного розвитку менеджерів у міжнародному бізнесі. Г.В. Бережна. [Електронний ресурс] . – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dtr_ep/2012.../EC212_12.pdf

3. Доброскок А. Психологічні особливості професійного становлення майбутнього менеджера/ А.Добросюк. [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvmdu/psykh/2011.../23.pdf

4. Євтушенко Г.І., Вітренко Л.О. Шляхи формування професійної компетентності майбутнього менеджера. *Збірник наук. праць Національного університету державної податкової служби України*. 2013. №1. С. 69-78.

5. Євтушенко Г.І. Формування менеджера, як фахівця: проблеми та перспективи / Євтушенко Г.І., Куценко В.І. *Науковий вісник НУДПС України*. 2012. №1. С. 12-21.

6. Колпаков В. Управление развитием персонала: учебный посібник/ Виктор Колпаков,; Межрегиональная академия управления персоналом. К: МАУП, 2006. 709 с.

7. Косова І. Вимоги до сучасного менеджера в умовах фінансово-економічної кризи /І. Косова. [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.conf-cv.at.ua/forum/53-475-1

8. Крушельницька О. Управління персоналом: Навчальний посібник / Ольга Крушельницька, Дмитро Мельничук,. 2-е вид., перероб. й доп. К.: Кондор, 2005. 304 с.

9. Кулик Ю.Є. Професійний розвиток менеджерів як стратегія управління персоналом у міжнародному бізнесі / Ю.Є. Кулик. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. №8. С. 116-123.

10. Кулик Ю.Є. Інтернаціоналізація професійного розвитку менеджерів/ Ю.Є.Кулик. [Електронний ресурс] Режим доступу: kneu.edu.ua/userfiles/diser_meim/Kulyk.doc

11. Лавриненко Л.М. Взаємодія ринку праці з ринком освітніх послуг / Л.М. Лавриненко. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/23_NPM_2011/Economics/5_91171.doc.htm

12. Менеджмент персонала: функции и методы: Учеб. пособие/ Моск. авиац. ин-т им. С. Орджоникидзе; [Э. С. Минаев и др.]. М.: Изд-во МАИ, 1999. 253 с.

13. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник/ В. М. Данюк, В. М Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха; М-во освіти і науки України, КНЕУ. К.: КНЕУ, 2005. 398 с.

14. Мистецтво управління персоналом / Ред. Н. Черепухіна (гол.) та ін., Уклад.: Людмила Савицька, Віктор Тарнавський та ін., Пер. з рос.: Людмила Метелюк та ін.. - К.: Вид-во Олексія Капусти. 2002 . Кн. 1: Таланти і лідери. 2002. 299 с.

15. Мурашко М. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник/ Микола Мурашко. 2-ге вид., стереотип. К.: Знання, 2006. 311 с.

16. McCall M. High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

17. Morison R., Erickson T., Dychtwald K. Managing middlecence. Harvard Business Review. 2006. March. P. 79-86.

18. Савченко В. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник/ Василь Савченко; М-во освіти і науки України, Київський нац. економ. ун-т. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.
19. Скібіцька Л. І. Менеджмент: Навчальний посібник для вищих навч. закладів/ Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький; Мін-во освіти і науки України. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 415 с.
20. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Микола Виноградський, Світлана Беляєва, Алла Виноградська, Олена Шканова,; М-во освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджм. ("Екомен"). К.: Центр навчальної літератури, 2006. 500 с.
21. Хміль Ф. Управління персоналом: Підручник/ Федір Хміль. К.: Академвидав, 2006. 487 с.
22. Шегда А. Менеджмент: Учебник/ Анатолий Шегда. 3-е изд., испр. и доп. К.: Знання, 2006. 645 с.
23. Курс порівняльного трудового права : підручник у 2 томах Іншин М.І., Мацюк А.Р., Соцький А.М., Щербіна В.І. / За ред. акад. А.Р. Мацюка. 2-ге вид., змін. і доп. Харків : Діса плюс, 2015. Т.1. (4.2.1 «Професійний відбір»).
24. Соцький А.М. Професійний відбір: правові проблеми. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2016. №2. С. 77-80.
25. Наньєва М.І. Право роботодавця на добір працівників за законодавством України та окремих зарубіжних країн. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2016. №5. С. 28-32.
26. Биков А.В. Добір працівників за законодавством України : питання організаційно-правових форм. *Актуальні проблеми права : теорія і практика*. 2012. №25. С.141-149.
27. Мовчан А.О. Правове регулювання відносин із добору працівників у сучасних умовах. Сімферополь : Фірма «Салта» ЛТД, 2010. 192 с.

28. Чанишева Г.І., Чанишев Р.І. Право на інформацію за трудовим законодавством України : монографія. Одеса: Фенікс, 2012. 196 с. (розділ 3 «Інформація про персональні дані працівника та її захист», с.116-168).

29. Шейко Е.П. Професійна підготовка менеджерів як фактор формування здатності до спільної управлінської діяльності /Е.П.Шейко. [Електронний ресурс] . – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/tipp/2009_1/shejko.pdf

Тема 5. Укладення, зміна та припинення трудового договору з менеджером

1. Поняття трудового договору з менеджером та його значення.
2. Порядок укладення трудового договору з менеджером. Етапи укладення трудового договору з менеджером.
3. Зміст і форма трудового договору з менеджером.
4. Юридичні гарантії при укладенні трудового договору з менеджером.
5. Випробування при прийнятті на роботу менеджера.
6. Переведення на іншу роботу менеджера та переміщення його на інше робоче місце.
7. Зміна істотних умов праці менеджера.
8. Підстави припинення трудового договору з менеджером.
9. Припинення трудового договору за ініціативою менеджера.
10. Припинення трудового договору за ініціативою роботодавця.
11. Порядок звільнення менеджера.

Основні положення теми та методичні рекомендації

Після прийняття рішення про прийом менеджера на роботу, кадрова служба підприємства або організації повинна юридично закріпити ті відносини, що встановлюються між працівником і підприємством-

роботодавцем, а саме підготувати і підписати трудовий договір або контракт; видати наказ про зарахування на роботу.

На основі трудового договору виникають трудові відносини між працівником та роботодавцем, що спричиняє включення цих суб'єктів в цілу систему відносин, які регулюються трудовим правом.

Згідно зі ст. 21 Кодексу законів України про працю (далі – КЗпП) трудовим договором є угода між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, а власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

Сукупність умов, що визначають взаємні права й обов'язки сторін, становить зміст трудового договору. До змісту входять умови, встановлені як самими сторонами, так і нормативно-правовими актами про працю.

Трудовий договір (контракт) повинен містити у собі інформацію про наступне:

- 1) місце роботи (назва конкретного підрозділу, відділу, філії підприємства, в якому повинна здійснюватися трудова діяльність працівника);
- 2) трудову функцію;
- 3) тривалість терміну випробування (як правило, складає 2-3 місяця);
- 4) розмір зарплати і додаткові пільги;
- 5) система компенсацій (заробітна плата, бонуси/премії і пільги);
- 6) дата початку дії договору (контракту) і дата його закінчення, якщо це договір (контракт) на фіксований період;
- 7) робочі години і відпустки.

В основі угоди про прийняття на роботу лежить добровільне волевиявлення сторін трудового договору. У певних випадках ця умова супроводжується додатковим актом або договором.

Умовами трудового договору є угода про сам факт прийняття на роботу; про місце роботи; про встановлення трудової функції працівника; про розмір оплати праці; про термін дії трудового договору; про час початку роботи.

У науці трудового права склалася традиційна думка про те, що умови, які виробляються сторонами трудового договору поділяються на обов'язкові (необхідні) і факультативні (додаткові). Основна увага приділялася першій групі умов, хоча такий, наприклад, факультативний фактор, як зобов'язання власника забезпечити місце для дитини працівника у дитячому дошкільному закладі може мати для працівника не менш важливе значення, ніж інші умови. Всі умови трудового договору, оскільки були встановлені угодою сторін, а відтак мали значення для сторін, повинні розцінюватися не за критерієм їх значення — до речі, вони природі можуть мати цілком різне значення для роботодавця і для працівника, — а в аспекті усвідомлення того, що вони не можуть бути змінені в односторонньому порядку без згоди іншої сторони.

Під місцем роботи розуміється певне підприємство, установа, організація, розташоване в певній місцевості й належне власнику. У трудовому договорі може бути конкретизований певний підрозділ, філія, відділ підприємства, а також інше робоче місце, де безпосередньо буде трудитися працівник.

Головною умовою трудового договору є визначення трудової функції працівника шляхом встановлення в трудовому договорі професії, спеціальності, кваліфікації для робітника і посади для службовця. Трудова функція визначається згідно з низкою нормативно-правових актів, а також угодою сторін трудового договору.

Трудова функція – головна умова трудового договору, і вона не може бути змінена в односторонньому порядку. Водночас як при укладенні трудового договору, так і в процесі роботи може бути обумовлене суміщення професій (посад), розширення зони

обслуговування або зменшення обсягу роботи, виконання нарівні з основною роботою обов'язків тимчасово відсутнього працівника.

Важливою умовою трудового договору є угода про винагороду за працю. Право на своєчасне одержання винагороди за працю і на рівні не нижчому, ніж визначено законом, — конституційне право громадян. Правове регулювання оплати праці досить складне. Є дві сфери оплати праці: державно-правова і договірно-правова. Це означає, що є коло норм і гарантій в оплаті праці, які безпосередньо регулює держава шляхом прийняття нормативно-правових актів, інша ж частина положень щодо оплати праці встановлюється договірним (колективним й індивідуальним) шляхом. Оплата праці найманих працівників регулюється Законом України "Про оплату праці", КЗпП України та іншими нормативно-правовими актами. Конкретизація умов оплати праці для окремого працівника провадиться при укладенні трудового договору. При укладенні контракту розмір оплати праці встановлюється угодою сторін з урахуванням колективного договору.

Обов'язковою є також умова трудового договору про його строк. За загальним правилом трудовий договір укладається на невизначений строк. Згідно зі ст. 23 КЗпП строковий трудовий договір укладається у випадках, коли трудові відносини не можуть бути встановлені на невизначений строк з урахуванням характеру наступної роботи або умов її виконання, або інтересів працівника та в інших випадках, передбачених законодавчими актами. Таким чином, законодавець чітко сформулював прихильність до звичайного трудового договору, що укладається на невизначений строк. Умова про строк трудового договору має бути вказана в наказі про прийняття на роботу, з яким працівник повинен бути ознайомлений під розписку. Строк трудового договору обумовлюється угодою сторін і може визначатися як його тривалістю, так і настанням певної події.

Новою тенденцією у трудовому договорі є укладення угоди про додержання комерційної таємниці. У зарубіжних країнах працівник має обов'язок не розголошувати комерційної таємниці, секретів виробництва, технологій не тільки у процесі дії трудового договору, а й навіть після його припинення. Причому цей обов'язок у певних випадках навіть ширший, ніж нерозголошення комерційної таємниці. Так званий пакт про неконкуренцію накладає на працівника обов'язок певний строк не конкурувати з колишнім наймачем; протягом певного строку (від 1 до 5 років) при найманні на аналогічне підприємство, створенні аналогічного підприємства та ділових стосунках з клієнтами попереднього роботодавця, не розголошувати інформацію про попередню роботу. Пакт про неконкуренцію є частиною трудового договору або укладається при звільненні працівника. Підприємець нерідко виплачує певну грошову суму працівникам як компенсацію за тимчасове обмеження своєї трудової правоздатності. При прийнятті на роботу працівник зобов'язаний повідомити про укладення угоди з попереднім роботодавцем про нерозголошення комерційної таємниці.

Згідно зі ст. 36 Господарського кодексу України відомості, пов'язані з виробництвом, технологією, управлінням, фінансовою та іншою діяльністю суб'єкта господарювання, що не є державною таємницею, розголошення яких може завдати шкоди інтересам суб'єкта господарювання, можуть бути визнані його комерційною таємницею. Склад і обсяг відомостей, що становлять комерційну таємницю, спосіб їх захисту визначаються суб'єктом господарювання відповідно до закону. Неправомірним збиранням відомостей, що становлять комерційну таємницю, вважається добування протиправним способом зазначених відомостей, якщо це завдало чи могло завдати шкоди суб'єкту господарювання, впровадження у виробництво або врахування під час планування чи здійснення підприємницької діяльності без дозволу

уповноваженої на те особи неправомірно здобутих відомостей, що становлять відповідно до закону комерційну таємницю.

Не менш важливою є угода про час початку роботи. Трудовий договір починає діяти від дня, обумовленого сторонами. Цей день вказується в наказі про прийняття на роботу.

У трудовому договорі можуть бути встановлені також умови про попереднє випробування, про забезпечення житлом, місце: у дошкільній установі для дитини працівника тощо. Стосовно зобов'язань роботодавця щодо забезпечення житлом слід мати на увазі, що такі зобов'язання можуть бути виконані, якщо власник бере участь у фінансуванні будівництва житла або певні житлові будинки перебувають у власності підприємства. Щодо надання житла в комунальному фонді, то ці питання регулюються Житловим кодексом УРСР і не можуть бути змінені умовами трудового договору.

Умови трудового договору не можуть містити положення, які не відповідають законодавству про охорону праці, а також погіршують становище працівника порівняно із законодавством. Такі умови визнаються недійсними. Разом з тим роботодавець має право встановлювати додаткові порівняно із законодавством трудові й соціально-побутові пільги дня працівників (ст. 9-1 КЗпП).

Здобувачам необхідно визначити юридичні гарантії, які встановлюються законодавством при прийомі на роботу.

Відповідно до Конституції України і КЗпП забороняються необґрунтована відмова в прийнятті на роботу, а також будь-яке пряме або непряме обмеження прав чи встановлення прямих або непрямих переваг при укладенні, зміні та припиненні трудового договору залежно від походження, соціального і майнового стану, расової та національної приналежності, статі, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, членства у професійній спілці чи іншому об'єднанні громадян, роду і характеру занять, місця проживання (ст. 22 КЗпП).

За висновком фахівців необґрунтованою вважається невмотивована відмова у прийнятті працівника на роботу за наявності вакантних робочих місць, а також з мотивів, які не стосуються ділових якостей працівника.

Незаконна відмова у прийнятті на роботу може бути оскаржена до суду. Потрібно звернути увагу, що відмову в прийнятті на роботу вагітних жінок або жінок, що мають дітей у віці до 3 років, одиноких матерів, що мають дитину у віці до 14 років або дитину з інвалідністю, власник повинен оформити в письмовому вигляді. Така відмова також може бути оскаржена в судовому порядку (ст. 184 КЗпП).

Незаконна відмова в прийнятті на роботу вважається грубим порушенням законодавства про працю. Кримінальний кодекс України передбачає кримінальну відповідальність не лише за незаконне звільнення працівника з роботи з особистих мотивів, а й за інше грубе порушення законодавства про працю (ч. 2 ст. 172 КК України).

Також законодавством визначені гарантії для працівників-неповнолітніх. Неповнолітні, тобто особи, які не досягли вісімнадцяти років, у трудових правовідносинах прирівнюються у правах до повнолітніх, а в галузі охорони праці, робочого часу, відпусток та деяких інших умов праці користуються пільгами, встановленими законодавством України.

Суттєвою юридичною гарантією є те, що допускається розірвання трудового договору з неповнолітнім на вимогу його батьків або інших осіб. Батьки, усиновителі та піклувальники неповнолітнього, а також державні органи та службові особи, на яких покладено нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю, мають право вимагати розірвання трудового договору з неповнолітнім, у тому числі й строкового, коли продовження його чинності загрожує здоров'ю неповнолітнього або порушує його законні інтереси.

Встановлені обмеження граничного віку при прийнятті працівника на роботу і протягом трудової діяльності. За загальним правилом

законодавство не містить максимальних обмежень віку при прийнятті на роботу. Разом з тим, частина 3 статті 22 КЗпП дозволяє встановлення вимог стосовно віку, рівня освіти, стану здоров'я працівника законодавством України.

Визначені обмеження при прийнятті на роботу, встановлені законодавством. Громадяни, визнані судом недієздатними, не мають права укладати трудові договори.

Заборонено приймати жінок на роботи, передбачені Переліком важких робіт і робіт із шкідливими й небезпечними умовами праці, на яких заборонено застосування праці жінок, затвердженого наказом Міністерства охорони здоров'я України від 29 грудня 1993 р.

Особи з інвалідністю можуть прийматися на роботу згідно з рекомендаціями медико-соціальної експертної комісії.

Згідно з положеннями статті 25-1 КЗпП України власник має право вводити обмеження щодо спільної роботи на одному і тому ж підприємстві осіб, які є близькими родичами — подружжя, батьків, братів, сестер, дітей, а також батьків, братів, сестер і дітей подружжя, якщо у зв'язку з виконанням своїх трудових обов'язків вони безпосередньо підпорядковані або підконтрольні один одному. Зауважимо, що загальне правило сформульовано саме як право власника запроваджувати такі обмеження, а не його обов'язок. Тому на підприємствах, в установах і організаціях недержавної форми власності досить поширеним явищем є спільна робота родичів в одній організації.

При укладенні трудового договору сторонами може бути обумовлене *випробування* з метою перевірки відповідності працівника роботі, яка йому доручається. Слід звернути увагу, що встановлювати випробування – це право, а не обов'язок власника, тому воно визначається угодою сторін. Порядок встановлення працівникам випробування визначено ст. ст. 26-28 КЗпП України.

Проблема зміни трудового договору завжди була і буде актуальною у зв'язку з тим, що вона обумовлена об'єктивною реальністю і суттєвим чином торкається прав і законних інтересів як працівника, так і роботодавця.

Зміна трудового договору – це зміна одного або декількох визначених сторонами умов цього договору. Відповідно до статті 32 КЗпП України умови трудового договору можуть змінюватися внаслідок: 1) переміщення; 2) переведення на іншу роботу; 3) зміни істотних умов праці.

Переведенням на іншу роботу вважається доручення працівнику роботи, що не відповідає спеціальності, кваліфікації чи посаді, яка визначена трудовим договором.

При переміщенні місце роботи і трудова функція, які зумовлені трудовим договором, на відміну від переведення не змінюються. Змінюється лише конкретне робоче місце, конкретний структурний підрозділ (цех, відділ, дільниця та ін.), доручається робота на іншому механізмі або агрегаті. Переміщення зі збереженням істотних умов праці не потребує згоди працівника. Однак власник або уповноважений не має права переміщати працівника на роботу, протипоказану йому за станом здоров'я.

Згідно зі ст. 32 КЗпП України у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці допускається зміна істотних умов праці при продовженні роботи за тією ж спеціальністю, кваліфікацією чи посадою. Про зміну істотних умов праці - систем та розмірів оплати праці, пільг, режиму роботи, встановлення або скасування неповного робочого часу, суміщення професій, зміну розрядів і найменування посад та інших - працівник повинен бути повідомлений не пізніше ніж за два місяці.

Якщо колишні істотні умови праці не може бути збережено, а працівник не згоден на продовження роботи в нових умовах, то трудовий договір припиняється за пунктом 6 статті 36 цього Кодексу.

Підстави припинення трудового договору визначені в ст. ст. 36, 38, 40, 41 КЗпП України. При підготовці до практичного заняття здобувачі вищої освіти повинні ознайомитися з підставами розірвання трудового договору з ініціативи працівника (ст. ст. 38, 39 КЗпП України), а також з підставами розірвання трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу (ст.ст. 40, 41 КЗпП України).

Зверніть увагу, що згідно ст. 116 КЗпП України при звільненні працівника виплата всіх сум, що належать йому від підприємства, установи, організації, провадиться в день звільнення. Якщо працівник в день звільнення не працював, то зазначені суми мають бути виплачені не пізніше наступного дня після пред'явлення звільненим працівником вимоги про розрахунок. Про нараховані суми, належні працівникові при звільненні, власник або уповноважений ним орган повинен письмово повідомити працівника перед виплатою зазначених сум.

Питання для самостійної роботи:

1. Назвіть етапи укладення трудового договору з менеджером.
2. Назвіть категорії працівників, яким забороняється встановлювати випробувальний термін при прийнятті на роботу.
3. Які документи необхідно подати при працевлаштуванні на роботу?
4. Складіть заяву про звільнення працівника за власним бажанням.
5. Який порядок звільнення працівника у зв'язку з виявленою невідповідністю працівника займаній посаді внаслідок недостатньої кваліфікації?

Нормативно-правові акти та спеціальна література:

1. Кодекс законів України про працю від 10.12.1971. *Відомості Верховної Ради УРСР*. 1971. Додаток до №50. Ст. 375.
2. Проект Трудового кодексу України від 28.12.2004 року

3. Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник / Людмила Балабанова, Олена Сардак,; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. К.: Професіонал, 2006. 511 с.

4. Киселев И.Я. Зарубежное трудовое право: Учеб. для вузов. М., 1998. С. 61.

5. Колпаков В. Управление развитием персонала: учебный посібник/ Виктор Колпаков,; Межрегиональная академия управления персоналом. К: МАУП, 2006. 709 с.

6. Косова І. Вимоги до сучасного менеджера в умовах фінансово-економічної кризи /І. Косова. [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.conf-cv.at.ua/forum/53-475-1

7. Крушельницька О. Управління персоналом: Навчальний посібник / Ольга Крушельницька, Дмитро Мельничук,. 2-е вид., перероб. й доп. К.: Кондор, 2005. 304 с.

8. Кулик Ю.Є. Професійний розвиток менеджерів як стратегія управління персоналом у міжнародному бізнесі / Ю.Є. Кулик. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. №8. С. 116-123.

9. McCall M. High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

10. Morison R., Erickson T., Dychtwald K. Managing middlecence. Harvard Business Review. 2006. March. P. 79-86.

11. Савченко В. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник/ Василь Савченко; М-во освіти і науки України, Київський нац. економ. ун-т. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.

12. Скібіцька Л. І. Менеджмент: Навчальний посібник для вищих навч. закладів/ Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький; Мін-во освіти і науки України. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 415 с.

13. Курс порівняльного трудового права : підручник у 2 томах Іншин М.І., Мацюк А.Р., Соцький А.М., Щербіна В.І. / За ред. акад. А.Р.

Мацюка. 2-ге вид., змін. і доп. Харків : Діса плюс, 2015. Т.1. (4.2.1 «Професійний відбір»).

14. Соцький А.М. Професійний відбір: правові проблеми. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2016. №2. С. 77-80.

15. Наньєва М.І. Право роботодавця на добір працівників за законодавством України та окремих зарубіжних країн. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2016. №5. С. 28-32.

16. Биков А.В. Добір працівників за законодавством України : питання організаційно-правових форм. *Актуальні проблеми права : теорія і практика*. 2012. №25. С.141-149.

17. Мовчан А.О. Правове регулювання відносин із добору працівників у сучасних умовах. Сімферополь : Фірма «Салта» ЛТД, 2010. 192 с.

18. Чанишева Г.І., Чанишев Р.І. Право на інформацію за трудовим законодавством України : монографія. Одеса: Фенікс, 2012. 196 с. (розділ 3 «Інформація про персональні дані працівника та її захист», с.116-168).

19. Шейко Е.П. Професійна підготовка менеджерів як фактор формування здатності до спільної управлінської діяльності /Е.П.Шейко. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/tipp/2009_1/shejko.pdf

Тема 6. Професійна орієнтація менеджера

1. Поняття професійної орієнтації та основні напрямки профорієнтаційної роботи.
2. Принципи профорієнтаційної діяльності менеджера.
3. Мета, функції і завдання професійної орієнтації менеджера.
4. Методики і форми професійної орієнтації менеджера.
5. Вимоги професії до індивідуально-психологічних особливостей фахівця.
6. Мотиваційні характеристики менеджера.

Основні положення теми та методичні рекомендації

У визначенні профорієнтації та розкритті її сутності існує декілька точок зору, що відображають складний, динамічний і багаторівневий психологічний об'єкт, вивчення якого здійснюється з різних боків.

Поняття «профорієнтація» отримало широке застосування після Міжнародної конференції, що відбулася у 1921 році в Барселоні, де це поняття було протиставлено поняттю «відбір». На конференції підкреслювалося, що якщо відбір слугує інтересам певної професії, то профорієнтація слугує інтересам людини. На XV Генеральній конференції ЮНЕСКО, що відбулася 1970 року у Братиславі було прийняте робоче визначення профорієнтації, де вона розглядалася як допомога, що надається особистості у використанні своїх особистісних особливостей, надання людині можливості розвивати їх так, щоб вона була спроможна вибрати для себе сферу навчання та трудової діяльності протягом життя в умовах, що змінюються і, з другого боку — досягти особистих прагнень.

У сучасних умовах даються різні тлумачення поняттю «профорієнтація». Одні автори в це поняття включають ознайомлення молоді з найбільш важливими професіями, інші — до ознайомлення з професіями додають необхідність організації надання допомоги школярам у розвитку в них інтересів, здібностей, треті — систему заходів, спрямованих на допомогу учнівській молоді у виборі професії у відповідності з інтересами і потребами суспільства в кадрах. Окремі автори розглядають профорієнтацію як систему наукового управління мотивами вибору професії, як сукупність принципів, форм, методів і прийомів впливу на учнів, а також як систему психолого-педагогічних, медичних і державних заходів.

З психологічної точки зору профорієнтація включає три головні й обов'язкові моменти — **когнітивний**, коли суб'єкт вибору професії отримує повну інформацію про об'єкт; **оцінювальний**, коли на основі отриманої інформації про об'єкт у суб'єкта формується певне ставлення

до об'єкта; і **ціннісний**, коли відбувається вибір об'єкта, найбільш відповідного вимогам суб'єкта.

В основу профорієнтаційної діяльності покладені наступні **принципи**:

- комплексний характер профорієнтаційних послуг: організація профорієнтаційної діяльності повинна здійснюватись в соціально-економічному, психолого-педагогічному, медико-фізіологічному та професійному напрямках для забезпечення різнобічної готовності молоді людини до вибору професії;

- узгодження інтересів особи та суспільства через ринок праці;

- діяльнісний підхід до визначення професійної придатності;

- рівні можливості отримання профорієнтаційних послуг громадянами України та громадянами іноземних громадян, з якими Україна має відповідні угоди, незалежно від місця роботи чи навчання, віку, статі, національності, релігійних переконань;

- доступність професійної та іншої інформації стосовно можливостей вибору чи зміни професії, форм навчання та працевлаштування;

- добровільність і безкоштовність отримання профорієнтаційних послуг усіма групами населення на гарантованому державному рівні;

- конфіденційний і рекомендований характер висновків профконсультацій і профдобору, додержання працівниками профорієнтаційних норм професійної етики;

- взаємозв'язок школи, сім'ї, виробництва і громадськості в здійсненні профорієнтаційних заходів;

- систематичність і наступність у профорієнтації: необхідність проведення профорієнтаційної роботи з I по випускний клас школи, за умови обов'язкової спадкоємності цієї роботи з класу в клас.

Загальною метою профорієнтації є створення та реалізація умов, організаційних форм та методичних засобів для самостійного й усвідомленого вибору чи зміни особистістю професії, об'єктивної

самооцінки своїх соціально-психологічних домагань, вибору шляхів професійної підготовки та майбутньої професійної діяльності.

Можна виділити такі **функції профорієнтації**, які визначаються її метою: а) соціальна; б) економічна; в) психолого-педагогічна; д) медико-психофізіологічна.

Соціальна функція професійної орієнтації полягає в засвоєнні особистістю певної системи знань, норм, цінностей, що дозволяють їй здійснювати свою соціально-професійну діяльність як повноправного члена суспільства й удосконалюватися у відповідності з державними і суспільними відносинами. Тому професійну орієнтацію особистості необхідно розглядати, перш за все, з позиції інтересів особистості та соціального замовлення суспільства, а також прогнозування підготовки кадрів для різних галузей господарства, єдності формування особистих і суспільних ціннісних орієнтацій.

Економічна функція профорієнтації полягає у поліпшенні якісного складу робочої сили (за критеріями професійного, психологічного і соціального характеру), підвищенні задоволеності працею, зниженні плинності кадрів, підвищенні професійної активності працівників і продуктивності праці, економії робочого часу. Професійна орієнтація має сприяти формуванню в учнівської молоді економічного мислення, навичок сучасної культури праці, розумного споживання.

Психолого-педагогічна функція профорієнтації полягає у виявленні та формуванні в учнівської молоді інтересів, нахилів, здібностей, індивідуально-психологічних властивостей з метою адекватного вибору професії; допомозі їм у професійному виборі у відповідності зі своїми потенційними можливостями; проектуванні індивідуальних програм професійного самовизначення, у його психологічному корегуванні й переорієнтації.

Медико-психофізіологічна функція професійної орієнтації реалізується у проведенні пролонгованого спостереження та контролю за

рівнем фізичного й психофізіологічного розвитку, станом здоров'я особистості, необхідних і достатніх для успішного виконання тієї чи іншої професійної діяльності. В умовах навчального закладу своєчасне визначення відхилення у стані здоров'я учнівської молоді допомагає застерегти її від вибору протипоказаної професії, а у випадку необхідності скорегувати її професійні плани таким чином, щоб вони максимально відповідали можливостям молоді.

Методи професійної орієнтації особистості розглядаються як комплекс засобів, способів і прийомів реалізації її завдань.

За змістом і спрямованістю методи і форми профорієнтаційної роботи можна поділити на: а) інформаційно-довідкові; б) діагностичні; в) морально-емоційної підтримки; г) активізації професійного самовизначення; д) надання допомоги у конкретному виборі й прийнятті рішення щодо вибору професії.

Методи і форми профорієнтаційної роботи будуть ефективними, якщо в процесі їх проведення будуть реалізовані такі психологічні вимоги: опора на пізнавальні потреби особистості, їх активізація та розвиток; формування позитивного ставлення і психологічної готовності до різних видів професійної діяльності; розвиток потреб особистості у самооцінці та самопізнанні. Тому необхідно, щоб зміст матеріалу методів і форм профорієнтаційної роботи відповідав освітнім і віковим можливостям особистості.

При підготовці на п'яте питання необхідно враховувати, що до кожного з працівників, незалежно від сфери діяльності, існують особливі вимоги. Виділяють основні аспекти вимог:

1. Професійні вимоги (високий рівень професіоналізму, здатність до швидкої адаптації, системне бачення виробничих процесів, готовність до постійного професійного росту, взаємодія з фахівцями інших спеціальностей).

2. Особистісні вимоги (наявність особистого і соціального досвіду, конструктивність, мобільність, невиробничі резерви особистості, здатність приймати рішення в ситуації вибору, здатність прогнозувати наслідки своїх рішень, нести за них відповідальність).

3. Соціально-економічні вимоги (знання інформаційних технологій, знання основ профілюючих предметів).

4. Творчі вимоги (творче ставлення до роботи, знання методів інженерного та художньої творчості).

Також, особливу увагу акцентують на професійно-важливі якості, що визначають профпридатність фахівця - це сукупність якостей людини, які характеризують його як суб'єкта праці, впливають на ефективність професійної діяльності і на успішність її освоєння.

При підготовці на шосте питання здобувачам вищої освіти необхідно ознайомитися з мотиваційними характеристиками менеджера. Мотивація вважається однією з найважливіших одиниць у структурі професійної діяльності фахівця-менеджера. Саме мотиваційний компонент найбільше впливає на професійну діяльність та поведінку персоналу. Особисте задоволення від добре виконаної роботи дає працівникам почуття впевненості у власних силах, стимулює їх до самореалізації. Якщо в управлінському процесі така можливість працівникам надається, то їхня праця є ефективною, мотиви професійної діяльності – високими, а мотиваційний менеджмент – максимально результативним.

Мотиваційний менеджмент у структурі професійної діяльності фахівця-менеджера включає в себе дві групи мотивів: **зовнішні та внутрішні**. У першому випадку пріоритетною є орієнтація на досягнення певних результатів, а в другому – сам процес професійної діяльності.

Вивчення особливостей мотиваційного вибору професійної діяльності дозволяє отримати цінну інформацію стосовно внутрішніх установок особистості, її спрямованості та прагнень.

Питання для самостійної роботи:

1. Назвіть типи темпераменту особи і основні їх характеристики.
2. Визначить типи характеру та його основні риси та типологію.
3. Види емоцій людини та їх роль у професійній діяльності.
4. Визначить роль індивідуально-психологічних особливостей менеджера в праці.
5. Назвіть функції мотиваційного менеджменту.

Нормативно-правові акти та спеціальна література:

1. Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник / Людмила Балабанова, Олена Сардак,; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. К.: Професіонал, 2006. 511 с.

2. Баніт О. Професійний розвиток управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях: навч.-метод. посібник / О.В. Баніт. Київ: ДКС-Центр, 2017. 122 с.

3. Бережна Г.В. Фактори професійного розвитку менеджерів у міжнародному бізнесі. Г.В. Бережна. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dtr_ep/2012.../EC212_12.pdf

4. Доброскок А. Психологічні особливості професійного становлення майбутнього менеджера/ А.Добросюк. [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvmdu/psykh/2011.../23.pdf

5. Євтушенко Г.І., Вітренко Л.О. Шляхи формування професійної компетентності майбутнього менеджера. *Збірник наук. праць Національного університету державної податкової служби України*. 2013. №1. С. 69-78.

6. Євтушенко Г.І. Формування менеджера, як фахівця: проблеми та перспективи / Євтушенко Г.І., Куценко В.І. *Науковий вісник НУДПС України*. 2012. №1. С. 12-21.

7. Колпаков В. Управление развитием персонала: учебный пособие/ Виктор Колпаков,; Межрегиональная академия управления персоналом. К: МАУП, 2006. 709 с.

8. Косова І. Вимоги до сучасного менеджера в умовах фінансово-економічної кризи /І. Косова. [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.conf-cv.at.ua/forum/53-475-1

9. Крушельницька О. Управління персоналом: Навчальний посібник / Ольга Крушельницька, Дмитро Мельничук,. 2-е вид., перероб. й доп. К.: Кондор, 2005. 304 с.

10. Кулик Ю.Є. Професійний розвиток менеджерів як стратегія управління персоналом у міжнародному бізнесі / Ю.Є. Кулик. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. №8. С. 116-123.

11. Кулик Ю.Є. Інтернаціоналізація професійного розвитку менеджерів/ Ю.Є.Кулик. [Електронний ресурс] Режим доступу: kneu.edu.ua/userfiles/diser_meim/Kulyk.doc

12. Лавриненко Л.М. Взаємодія ринку праці з ринком освітніх послуг / Л.М. Лавриненко. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/23_NPM_2011/Economics/5_91171.doc.htm

13. Менеджмент персонала: функции и методы: Учеб. пособие/ Моск. авиац. ин-т им. С. Орджоникидзе; [Э. С. Минаев и др.]. М.: Изд-во МАИ, 1999. 253 с.

14. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник/ В. М. Данюк, В. М Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха; М-во освіти і науки України, КНЕУ. К.: КНЕУ, 2005. 398 с.

15. Мистецтво управління персоналом / Ред. Н. Черепухіна (гол.) та ін., Уклад.: Людмила Савицька, Віктор Тарнавський та ін., Пер. з рос.: Людмила Метелюк та ін.. - К.: Вид-во Олексія Капусти. 2002 . Кн. 1: Таланти і лідери. 2002. 299 с.

16. Мурашко М. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник/ Микола Мурашко. 2-ге вид., стереотип. К.: Знання, 2006. 311 с.

17. McCall M. High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

18. Morison R., Erickson T., Dychtwald K. Managing middlecence. Harvard Business Review. 2006. March. P. 79-86.

19. Савченко В. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник/ Василь Савченко; М-во освіти і науки України, Київський нац. економ. ун-т. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.

20. Скібіцька Л. І. Менеджмент: Навчальний посібник для вищих навч. закладів/ Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький; Мін-во освіти і науки України. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 415 с.

21. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Микола Виноградський, Світлана Беляєва, Алла Виноградська, Олена Шканова,; М-во освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджм. ("Екомен"). К.: Центр навчальної літератури, 2006. 500 с.

22. Хміль Ф. Управління персоналом: Підручник/ Федір Хміль. К.: Академвидав, 2006. 487 с.

23. Шегда А. Менеджмент: Учебник/ Анатолий Шегда. 3-е изд., испр. и доп. К.: Знання, 2006. 645 с.

24. Курс порівняльного трудового права : підручник у 2 томах Іншин М.І., Мацюк А.Р., Соцький А.М., Щербіна В.І. / За ред. акад. А.Р. Мацюка. 2-ге вид., змін. і доп. Харків : Діса плюс, 2015. Т.1. (4.2.1 «Професійний відбір»).

25. Соцький А.М. Професійний відбір: правові проблеми. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2016. №2. С. 77-80.

26. Наньєва М.І. Право роботодавця на добір працівників за законодавством України та окремих зарубіжних країн. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2016. №5. С. 28-32.

27. Биков А.В. Добір працівників за законодавством України : питання організаційно-правових форм. *Актуальні проблеми права : теорія і практика*. 2012. №25. С.141-149.

28. Мовчан А.О. Правове регулювання відносин із добору працівників у сучасних умовах. Сімферополь : Фірма «Салта» ЛТД, 2010. 192 с.

29. Чанишева Г.І., Чанишев Р.І. Право на інформацію за трудовим законодавством України : монографія. Одеса: Фенікс, 2012. 196 с. (розділ 3 «Інформація про персональні дані працівника та її захист», с.116-168).

30. Шейко Е.П. Професійна підготовка менеджерів як фактор формування здатності до спільної управлінської діяльності /Е.П.Шейко. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/tipp/2009_1/shejko.pdf

Тема 7. Професійне навчання і підвищення кваліфікації менеджера

1. Продуктивність праці та кваліфікація менеджера.
2. Поняття професійного навчання менеджера та основні його види.
3. Система професійного навчання менеджерів.
4. Організація професійного навчання менеджерів.
5. Форми професійного навчання менеджерів.
6. Пільги менеджерам-працівникам, які навчаються без відриву від виробництва в закладах освіти
7. Первинна професійна підготовка та перепідготовка менеджерів впродовж трудової діяльності на підприємствах, в установах, організаціях.
8. Підвищення кваліфікації менеджерів.
9. Форми перевірки відповідності менеджера займаній посаді.
- 10.Порядок проведення атестації менеджера.

Основні положення теми та методичні рекомендації

Розвиток персоналу є необхідною умовою функціонування будь-якого підприємства. Без людського фактору ефективне функціонування організації неможливо. Без кваліфікованих спеціалістів жодна фірма не

здатна досягти своєї мети. Досвід багатьох зарубіжних компаній свідчить про посилення ролі управління людськими ресурсами в системі чинників, які забезпечують конкурентоспроможність.

Саме успішні менеджери-професіонали, які є лідерами для своїх підлеглих, повинні забезпечувати високу результативність роботи всієї компанії через переосмислення, а іноді, і зміну її ключових процесів, створення команди співробітників та натхнення кожного працівника.

Згідно Закону України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 року професійне навчання працівників - процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва.

Безпосереднє управління у сфері професійного розвитку працівників здійснюють роботодавці шляхом організації професійного навчання працівників, їх атестації.

Основними напрямками діяльності роботодавців у сфері професійного розвитку працівників є:

- розроблення поточних та перспективних планів професійного навчання працівників;
- визначення видів, форм і методів професійного навчання працівників;
- розроблення та виконання робочих навчальних планів і програм професійного навчання працівників;
- організація професійного навчання працівників;
- добір педагогічних кадрів та фахівців для проведення професійного навчання працівників безпосередньо у роботодавця;

- ведення первинного та статистичного обліку кількості працівників, зокрема тих, які пройшли професійне навчання;
- стимулювання професійного зростання працівників;
- забезпечення підвищення кваліфікації працівників безпосередньо у роботодавця або в навчальних закладах, як правило, не рідше ніж один раз на п'ять років;
- визначення періодичності атестації працівників та організація її проведення;
- проведення аналізу результатів атестації та здійснення заходів щодо підвищення професійного рівня працівників.

Організація професійного навчання працівників здійснюється роботодавцями з урахуванням потреб власної господарської або іншої діяльності відповідно до вимог законодавства.

Професійне навчання працівників здійснюється безпосередньо у роботодавця та на договірній основі у професійно-технічних та вищих навчальних закладах, на підприємствах, в установах або організаціях.

Роботодавці можуть здійснювати формальне і неформальне професійне навчання працівників.

Формальне професійне навчання працівників професіям включає первинну професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації робітників і може здійснюватися безпосередньо у роботодавця або організовуватися на договірних умовах у професійно-технічних навчальних закладах, на підприємствах, в установах, організаціях, а працівників, які за класифікацією професій належать до категорій керівників, професіоналів і фахівців, - перепідготовку, стажування, спеціалізацію та підвищення кваліфікації і може організовуватися на договірних умовах у вищих навчальних закладах.

За результатами формального професійного навчання працівникові видається документ про освіту встановленого зразка.

Неформальне професійне навчання працівників здійснюється за їх згодою безпосередньо у роботодавця згідно з рішенням роботодавця за рахунок його коштів з урахуванням потреб власної господарської чи іншої діяльності.

Форми професійного навчання працівників.

Професійне навчання працівників здійснюється за денною, вечірньою (змінною), очно-заочною, дистанційною, екстернатною формою, з відривом і без відриву від виробництва та за індивідуальними навчальними планами.

Професійне навчання працівників за робітничими професіями забезпечується шляхом:

- курсового навчання, що передбачає формування навчальних груп і здійснюється в навчальних класах (лабораторіях);
- індивідуального навчання, що передбачає навчання на робочому місці під керівництвом кваліфікованих робітників - інструкторів виробничого навчання.

Навчання безпосередньо на робочому місці може бути в наступних формах: інструктаж, учнівство (копіювання), ротація, наставництво, коучинг, баддинг, стретчинг, метод ускладнених завдань.

Навчання поза робочим місцем в організації та за її межами відбувається в наступних формах: урок, лекція, контактні заняття, розгляд практичних ситуацій (кейсів), ділові ігри, моделювання, тренінг сенситивності, цільові професійні тренінги, рольові ігри, самостійне навчання, відкрите навчання, дистанційне навчання, електронне навчання, інші форми навчання.

Здобувачам вищої освіти при підготовці до практичних занять необхідно ознайомитися зі змістом кожної із зазначених форм навчання.

Система професійного навчання охоплює:

1) осіб, які проходять первинну професійну підготовку в навчальних закладах та інших установах, що здійснюють або забезпечують підготовку кваліфікованих робітників і фахівців;

2) працівників, які проходять первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації впродовж трудової діяльності;

3) безробітних, які шукають роботу і потребують первинної професійної підготовки, перепідготовки або підвищення кваліфікації.

Пільги для менеджерів-працівників, які поєднують роботу з навчанням, визначені в главі XIV КЗпП України.

Для професійної підготовки і підвищення кваліфікації працівників, особливо молоді, власник або уповноважений ним орган організує індивідуальне, бригадне, курсове та інше виробниче навчання за рахунок підприємства, організації, установи.

Працівникам, які проходять виробниче навчання або навчаються в навчальних закладах без відриву від виробництва, власник або уповноважений ним орган повинен створювати необхідні умови для поєднання роботи з навчанням.

В період виробничого навчання, перекваліфікації або навчання іншим спеціальностям працівники не можуть використовуватись на будь-якій роботі, що не стосується спеціальності, яка вивчається ними.

За час проходження виробничого навчання, перекваліфікації або навчання іншим спеціальностям працівникам виплачується заробітна плата в порядку і у розмірах, що визначаються законодавством.

Для працівників, які успішно навчаються в середніх загальноосвітніх вечірніх (змінних) школах, класах, групах з очною, заочною формами навчання при загальноосвітніх школах, на період навчального року встановлюється скорочений робочий тиждень на один робочий день або на відповідну йому кількість робочих годин (при скороченні робочого дня протягом тижня). Ці особи звільняються від роботи протягом навчального року не більш як на 36 робочих днів при

шестиденному робочому тижні або на відповідну їм кількість робочих годин. При п'ятиденному робочому тижні кількість вільних від роботи днів змінюється залежно від тривалості робочої зміни при збереженні кількості вільних від роботи годин.

Працівникам, зазначеним у частині першій цієї статті, за час звільнення від роботи виплачується 50 відсотків середньої заробітної плати за основним місцем роботи, але не нижче мінімального розміру заробітної плати.

Якщо працівник за станом здоров'я або внаслідок недостатньої кваліфікації не може виконувати доручену йому роботу, власник або уповноважений ним орган зобов'язані вжити заходів для переведення працівника з його згоди на іншу роботу з урахуванням його кваліфікації або відповідно до медичного висновку. Якщо працівник відмовляється від такого переведення, власник або уповноважений ним орган має право при одержанні згоди від профспілкового органу звільнити його у зв'язку з невідповідністю виконуваних робіт.

На цих самих підставах може бути розірвано трудовий договір з керівництвом підприємства, установи, організації або підрозділу у зв'язку з нездатністю забезпечити належну дисципліну праці у відповідній структурі.

Враховуйте, що невідповідність працівника займаній посаді або виконуваних робіт має бути доведено власником або уповноваженим ним органом, тому що саме вони є ініціаторами звільнення. Виявлена невідповідність працівника займаній посаді чи виконуваних робіт є підставою для розірвання трудового договору та звільнення працівника згідно п.2 ч.1 ст. 40 КЗпП України.

Фактами підтвердження невідповідності щодо менеджерів можуть бути: невчасне і неякісне виконання службових обов'язків, прийняття помилкових рішень, брак достатніх знань, наявність рішення атестаційної комісії тощо.

Одним із способів виявлення невідповідності працівника займаній посаді чи виконуваній роботі є проведення атестації.

Згідно зі ст. 1 Закону України «Про професійний розвиток працівників» атестація працівників – процедура оцінки професійного рівня працівників кваліфікаційним вимогам і посадовим обов'язкам, проведення оцінки їх професійного рівня.

Роботодавці можуть проводити атестацію працівників.

Зверніть увагу при підготовці до практичного заняття, що категорії працівників, які підлягають атестації, та періодичність її проведення визначаються колективним договором.

На підприємствах, в установах та організаціях, у яких не укладаються колективні договори, категорії працівників, які підлягають атестації, строки та графік її проведення визначаються роботодавцем за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації.

Атестація працівників проводиться не частіше ніж один раз на три роки за рішенням роботодавця, яким затверджуються положення про проведення атестації, склад атестаційної комісії, графік проведення атестації. Інформація про проведення атестації доводиться до відома працівників не пізніше ніж за два місяці до її проведення.

Атестаційна комісія формується з висококваліфікованих фахівців та представника виборного органу первинної профспілкової організації.

Порядок проведення атестації працівників регулюється Законом України «Про професійний розвиток працівників». Рішення атестаційної комісії приймається відкритим голосуванням простою більшістю голосів присутніх на засіданні членів комісії. Засідання атестаційної комісії вважається правоможним, якщо на ньому присутні не менш як дві третини її складу. Рішення атестаційної комісії доводиться до відома працівника та роботодавця протягом трьох днів після його прийняття.

Категорії працівників, які не підлягають атестації, визначені в ст. 12 зазначеного Закону.

Атестаційна комісія приймає рішення про відповідність або невідповідність працівника займаній посаді або виконуваній роботі. У разі прийняття рішення про відповідність працівника займаній посаді або виконуваній роботі комісія може рекомендувати роботодавцеві зарахувати його до кадрового резерву, присвоїти чергову категорію, встановити надбавку до заробітної плати або збільшити її розмір, організувати стажування на більш високій посаді або направити на підвищення кваліфікації з метою просування по роботі.

У разі прийняття рішення про невідповідність працівника займаній посаді або виконуваній роботі комісія може рекомендувати роботодавцеві перевести працівника за його згодою на іншу посаду чи роботу, що відповідає його професійному рівню, або направити на навчання з подальшою (не пізніше ніж через рік) повторною атестацією. Рекомендації комісії з відповідним обґрунтуванням доводяться до відома працівника у письмовій формі.

У разі відмови працівника від переведення на іншу посаду чи роботу, що відповідає його кваліфікаційному рівню, або від професійного навчання за рахунок коштів роботодавця роботодавець за результатами атестації має право звільнити працівника відповідно до Кодексу законів про працю України.

Невідповідність менеджера займаній посаді може також бути встановлена під час випробування. З метою перевірки відповідності працівника роботі, на яку він приймається, при укладанні трудового договору, може встановлюватися випробування. І звільнення за результатами випробування можливе за умови, якщо буде встановлена невідповідність. Проте у даному випадку, працівник звільнятиметься за ст. 28 КЗпП України, не за п.2 ст.40 КЗпП України, оскільки у останньому випадку невідповідність працівника займаній посаді є виявленою. Це означає, що факт невідповідності не був відомий під час прийняття

працівника на роботу, не був виявлений протягом випробувального терміну.

Невідповідність працівника займаній посаді або виконуваній роботі за станом здоров'я може бути підставою для звільнення якщо:

- про таку невідповідність не могло бути відомо на час укладання трудового договору – протипоказання стану здоров'я виявлені після його укладення;

- відбулася повна або часткова втрата непрацездатності, а не тимчасова;

- стан здоров'я перешкоджає продовженню роботи:

1. в результаті чого працездатність працівника знижується до рівня, що перешкоджає якісному виконанню роботи;

2. створює загрозу для здоров'я або життя працівника;

3. працівник не може належним чином виконувати трудові обов'язки і потребує надання більш легкої роботи відповідно до медичного висновку;

4. виконання обов'язків працівником створює небезпеку для членів трудового колективу або громадян, яких він обслуговує, і він не згодний перейти на іншу роботу.

- отримана письмова відмова працівника від переведення на іншу роботу.

Питання для самостійної роботи:

1. Визначте, які знання, навички, вміння необхідні для досягнення успішної кар'єри менеджера.

2. Застосуйте технології планування робочого часу в роботі менеджера.

3. Визначить сучасні тенденції професійного розвитку управлінського персоналу.

4. Що таке стретчинг і яка його мета?

5. Який порядок проведення атестації менеджера?

Нормативно-правові акти та спеціальна література:

1. Кодекс законів України про працю від 10.12.1971. *Відомості Верховної Ради УРСР*. 1971. Додаток до №50. Ст. 375.
2. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 року 4312-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2012. № 39. Ст.462.
3. Про колективні договори і угоди: Закон України від 1.07.1993 року № 3356-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1993. № 36. Ст.361.
4. Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник / Людмила Балабанова, Олена Сардак,; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. К.: Професіонал, 2006. 511 с.
5. Баніт О. Професійний розвиток управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях: навч.-метод. посібник / О.В. Баніт. Київ: ДКС-Центр, 2017. 122 с.
6. Бережна Г.В. Фактори професійного розвитку менеджерів у міжнародному бізнесі. Г.В. Бережна. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dtr_ep/2012.../EC212_12.pdf
7. Євтушенко Г.І., Вітренко Л.О. Шляхи формування професійної компетентності майбутнього менеджера. *Збірник наук. праць Національного університету державної податкової служби України*. 2013. №1. С. 69-78.
8. Євтушенко Г.І. Формування менеджера, як фахівця: проблеми та перспективи / Євтушенко Г.І., Куценко В.І. *Науковий вісник НУДПС України*. 2012. №1. С. 12-21.
9. Колпаков В. Управление развитием персонала: учебный посібник/ Виктор Колпаков,; Межрегиональная академия управления персоналом. К: МАУП, 2006. 709 с.
10. Косова І. Вимоги до сучасного менеджера в умовах фінансово-економічної кризи /І. Косова. [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.conf-cv.at.ua/forum/53-475-1

11. Крушельницька О. Управління персоналом: Навчальний посібник / Ольга Крушельницька, Дмитро Мельничук,. 2-е вид., перероб. й доп. К.: Кондор, 2005. 304 с.
12. Кулик Ю.Є. Професійний розвиток менеджерів як стратегія управління персоналом у міжнародному бізнесі / Ю.Є. Кулик. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. №8. С. 116-123.
13. Кулик Ю.Є. Інтернаціоналізація професійного розвитку менеджерів/ Ю.Є.Кулик. [Електронний ресурс] Режим доступу: kneu.edu.ua/userfiles/diser_meim/Kulyk.doc
14. Менеджмент персонала: функции и методы: Учеб. пособие/ Моск. авиац. ин-т им. С. Орджоникидзе; [Э. С. Минаев и др.]. М.: Изд-во МАИ, 1999. 253 с.
15. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник/ В. М. Данюк, В. М Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха; М-во освіти і науки України, КНЕУ. К.: КНЕУ, 2005. 398 с.
16. Мистецтво управління персоналом / Ред. Н. Черепухіна (гол.) та ін., Уклад.: Людмила Савицька, Віктор Тарнавський та ін., Пер. з рос.: Людмила Метелюк та ін.. - К.: Вид-во Олексія Капусти. 2002 . Кн. 1: Таланти і лідери. 2002. 299 с.
17. Morison R., Erickson T., Dychtwald K. Managing middlecence. *Harvard Business Review*. 2006. March. P. 79-86.
18. Савченко В. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник/ Василь Савченко; М-во освіти і науки України, Київський нац. економ. ун-т. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.
19. Скібіцька Л. І. Менеджмент: Навчальний посібник для вищих навч. закладів/ Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький; Мін-во освіти і науки України. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 415 с.
20. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Микола Виноградський, Світлана Беляєва, Алла Виноградська, Олена Шканова,;

М-во освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджм. ("Екомен"). К.: Центр навчальної літератури, 2006. 500 с.

21. Хміль Ф. Управління персоналом: Підручник/ Федір Хміль. К.: Академвидав, 2006. 487 с.

22. Шегда А. Менеджмент: Учебник/ Анатолий Шегда. 3-е изд., испр. и доп. К.: Знання, 2006. 645 с.

23. Курс порівняльного трудового права : підручник у 2 томах Іншин М.І., Мацюк А.Р., Соцький А.М., Щербіна В.І. / За ред. акад. А.Р. Мацюка. 2-ге вид., змін. і доп. Харків : Діса плюс, 2015. Т.1. (4.2.1 «Професійний відбір»).

24. Соцький А.М. Професійний відбір: правові проблеми. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2016. №2. С. 77-80.

25. Наньєва М.І. Право роботодавця на добір працівників за законодавством України та окремих зарубіжних країн. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2016. №5. С. 28-32.

26. Биков А.В. Добір працівників за законодавством України : питання організаційно-правових форм. *Актуальні проблеми права : теорія і практика*. 2012. №25. С.141-149.

27. Мовчан А.О. Правове регулювання відносин із добору працівників у сучасних умовах. Сімферополь : Фірма «Салта» ЛТД, 2010. 192 с.

28. Чанишева Г.І., Чанишев Р.І. Право на інформацію за трудовим законодавством України : монографія. Одеса: Фенікс, 2012. 196 с. (розділ 3 «Інформація про персональні дані працівника та її захист», с.116-168).

29. Шейко Е.П. Професійна підготовка менеджерів як фактор формування здатності до спільної управлінської діяльності /Е.П.Шейко. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/tipp/2009_1/shejko.pdf

Тема 8. Самоменеджмент і тайм-менеджмент як чинники професійно-особистісного розвитку менеджера

1. Визначення поняття «самоменеджмент».
2. Визначення основних сучасних концепцій самоменеджменту.
3. Напрями і функції самоменеджменту фахівця в сучасних умовах.
4. Введення в практику самоменеджменту (вибір кар'єри, визначення ділового профілю особистості, оцінка адаптаційного потенціалу та індивідуальної стресостійкості).
5. Інструменти самоменеджменту (інтернет-ресурси та соціальні мережі тощо).
6. Тайм-менеджмент як складова частина самоменеджменту, його поняття, принципи та базові складові.
7. Основні правила тайм-менеджменту.
8. Планування та використання робочого часу в системі тайм-менеджменту.
9. Постановка цілей тайм-менеджменту та способи їх досягнення.

Основні положення теми та методичні рекомендації

Самоменеджмент – це сучасний напрям, що виник в середині 90-х років і відноситься до галузі управлінських знань. Сучасна ситуація у світі вимагає від менеджерів безперервного саморозвитку, уміння управляти собою, використання власного творчого потенціалу.

Самоменеджмент спрямований на максимальне використання працівником власних можливостей і свідоме управління своїм робочим часом, тому все більше уваги зараз приділяється самоорганізації менеджера.

Структура визначення терміна «самоменеджмент»

Само – перша складова частина складних слів, що позначає: спрямованість дії (названого в другій частині слова) на самого	Менеджмент – сукупність принципів, методів, прийомів і форм, які визначають мистецтво управління діяльністю та
---	---

себе; здійснення дії самостійно або автоматично	інтелектуальними ресурсами особистості.
Самоменеджмент - самостійне управління працівником своєю професійною діяльністю з використанням знань, умінь й навичок, яке направлене на розвиток власного інтелектуального потенціалу, а також ефективно його використання на задоволення свої потреб та досягнення загальних цілей організації	

На думку О.І. Бабчинської під самоменеджментом прийнято розуміти послідовне і цілеспрямоване використання керівником (фахівцем та ін.) випробуваних методів і практичних прийомів роботи в повсякденній діяльності для підвищення ефективності виконуваних процедур і операцій, досягнення намічених цілей.

Самоменеджмент – актуальний і перспективний напрям в науковому менеджменті. М.П. Лукашевич вважає, що цей напрям в менеджменті виник завдяки потребам суспільства і покликаний підвищити ефективність діяльності людини, на основі досягнення його особистих і професійних цілей.

Головна мета самоменеджменту полягає в тому, щоб максимально використовувати особисті можливості, усвідомлено управляти ходом свого життя (самовизначатися) й переборювати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті. Кожній людині взагалі, й особливо тій, котра готує себе до роботи менеджера, насамперед необхідно вміти перетворити ситуацію, для якої типова невпорядкованість дій, зумовлена зовнішніми обставинами, у ситуацію цілеспрямованих і здійснених завдань.

Перш за все самоменеджмент це самоорганізація, вміння управляти собою, керувати процесом управління в найширшому сенсі слова – в часі, в просторі, спілкуванні, діловому світі. Оволодіти даною наукою не так просто, і молодому керівнику треба починати все-таки з самоосвіти, причому мало лише набувати знань, потрібна ще і практична реалізація.

Самоменеджмент – це дуже важка робота, тому необхідно бути готовим до самовдосконалення.

Тайм-менеджмент є складовою частиною самоменеджменту і його можна визначити як планування, організацію розподілу і контроль за використанням робочого часу в організації і власного часу керівника з метою підвищення ефективності роботи окремих підрозділів і організації або підприємства в цілому.

При підготовці до цієї теми здобувачам необхідно ознайомитися з іншими визначеннями поняття «тайм-менеджмент», які запропоновані вченими в науковій літературі.

Кращі методи тайм-менеджменту.

1. Підготовка з вечора.

Підготовка з вечора підійде тому, кому важко вставати рано вранці. Записуйте робочі і особисті задачі на завтра в кінці робочого дня. Так ви зрозумієте своє навантаження заздалегідь і визначить задачі без раннього поспіху. Можна готувати ввечері план завдань, робочий одяг.

2. Хоча б N хвилин.

Цей метод дозволяє справитися з прокрастинацією - відкладанням завдань «на потім», навіть якщо це важливі а бо строкові справи. Якщо ви не хочете нічого робити, спробуйте спочатку хоча б с декількох хвилин на задачу: п'ять або десять.

3. Дедлайни.

Ставте чіткі строки здачі роботи – дедлайни. Зрозумілі строки стимулюють працювати скоріше і допомагають справитися з прокрастицією. Дослідники Массачусетського технологічного інституту з'ясували, що навіть самостійно встановлені дедлайни допомагають зрушити справи з мертвої точки.

4. Поїдання «жаби».

Бізнес-тренер Брайан Трейсі пропонує їсти «жабу» кожного ранку – робити саму складну і неприємну задачу самою першою. З ранку мозок

менше завантажений інформацією, тому вам буде простіше справитися з важкою справою. Після такої задачі всі інші будуть здаватися дрібними і на них залишаться сили.

5. Дрібні задачі.

Це повна протилежність попередньому методу. Робіть дрібні задачі – на 1-2 хвилини першими, по можливості в цей же момент. Наприклад, перевірте пошту і обладнання, відправте запити або роздайте завдання.

6. Автофокус.

Метод «автофокуса» підійде людям, які часто працюють з задачами без дедлайна. Два попередніх принципи зобов'язують обирати справу, і це почуття зобов'язання викликає відторгнення. Автор методу Марк Форстер вважає, що спочатку потрібно виписати всі справи в єдиний список, а потім повільно його прочитати, поки не захочеться зупинитися на одному завданні. Обсяг завдання не має значення, важливіше зробити його прямо зараз. Якщо вийшло завершити справу сьогодні – викресліть його. Не вийшло – перенесіть в кінець списку, і прочитайте заново.

7. Зробіть це завтра.

Автор книги «Зроби це завтра» Марк Форстер рекомендує не братися за строкові завдання відразу, а відкласти їх на завтра. Для цього потрібно вести закриті списки справ. В закритий список неможливо додати нове завдання, але можливо занести в список на наступний день. Такий підхід допомагає зберігати фокус на поточних справах і робити тільки свою роботу. Форстер розділяє «свою справжню роботу» і «зайнятість». Справжня робота допомагає просуватися в бізнесі або професії. Тут ви повноцінно застосовуєте свої навички і знання. Часто виходьте із зони комфорту – робіть те, чого не робили раніше. Працювати по справжньому складно, така робота може викликати невеликий супротив. Зайнятість з'являється тоді, коли ви відкладаєте справжню роботу заради дрібних завдань. Якщо робота викликає відчуття перевантаження, але не здається складною, - скоріш за все, це зайнятість.

Справжня робота буває складною, але не змушує відчувати себе «білкою в колесі».

При дослідженні планування та використання робочого часу в системі тайм-менеджменту, необхідно визначити причини, які викликають нехватку часу в роботі менеджера. Зокрема, до таких причин можна віднести зовнішні причини (слабка мотивація праці, нагромадження робіт) та внутрішні причини, які залежать від характеристик особистості керівника, від його організованості, рішучості, вміння оперативно приймати правильні рішення.

Планування робочого часу здійснюється поетапно, спочатку на тривалий період часу, декілька років, потім цей період розбивається на більш дрібні часові проміжки. Чи менше відрізок часу, тим більш детальним повинен бути план.

Планування робочого часу не менш важливо, ніж планування діяльності організації в цілому, і є складовою частиною самоменеджменту. Таке планування визначає постановку цілей, оцінку способів їх досягнення і вибір найбільш оптимальної альтернативи використання робочого часу з всіх можливих.

Постановка цілей тайм-менеджменту – важливий етап в плануванні, оскільки ясно сформульована ціль слугує концентрації зусиль на важливих напрямках.

Здобувачам необхідно визначити та проаналізувати основні цілі тайм-менеджменту та способи досягнення поставлених цілей. При цьому необхідно враховувати, що способи досягнення цілей оцінюються керівником в залежності від того, про які саме цілі йде мова в кожному конкретному випадку. При досягненні поставлених цілей можливе виникнення певних обмежень, які можна поділити на зовнішні (ресурсні обмеження, недостатній рівень кваліфікації персоналу, закони та етичні міркування, звуження повноважень тощо) та внутрішні (стан здоров'я

менеджера, його рівень освіти, культура поведінки, професійний рівень тощо).

Питання для самостійної роботи:

1. Які ідеї покладено в основу сучасних концепцій самоменеджменту?
2. Назвіть відомих вам вітчизняних і зарубіжних вчених, які досліджують актуальність проблематики самоменеджменту.
3. Проаналізуйте інтернет-ресурси та складіть приблизний список актуальних сайтів з питань самоменеджменту і тайм-менеджменту.
4. Наведіть приклади застосування технологій самоменеджменту і тайм-менеджменту в професійній діяльності менеджера.
5. Як, на вашу думку, можна ефективно організувати свій час?
6. Визначить фактори, що впливають на нераціональне витрачання часу.

Нормативно-правові акти та спеціальна література:

1. Андрющенко К.А. Теоретичні аспекти самоменеджменту: умови виникнення і розвитку. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» / Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=258>
2. Баніт О. Професійний розвиток управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях: навч.-метод. посібник / О.В. Баніт. Київ: ДКС-Центр, 2017. 122 с.
3. Колесов О.С., Вацьківська А.В. Тайм-менеджмент – управління часом. *Збірник наукових праць ВНА*. 2011. Том 3. №2 (53). С. 61-69.
4. Любченко Н.В. Тайм-менеджмент в освітній установі (спецкурс) / Н.В. Любченко / Управління науково-методичною діяльністю закладів післядипломної педагогічної освіти: координаційний аспект: Науково-методичний посібник / за ред. Є.Р. Чернишової. Ун-т менедж.освіти НАПН України. К.: ЦП «КОМПРИНТ», 2013. С. 221-232.

5. Любченко Н.В. Самоменеджмент як чинник професійно-особистісного розвитку менеджера в освіті: спецкурс / Н.В. Любченко; НАПН України ДВНЗ «Ун-т менедж.освіти». Київ, 2017. 56 с.
6. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління / В.С. Мазур. *Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення*. Вінниця, 2009. С. 178-183.
7. Моргенстерн Дж. Тайм менеджмент / Джулія Моргенстерн. М. «Деловая книга». 2001. 264 с.
8. Сакун А.А. Самоменеджмент: учеб.пособ. для бак. / Сакун А.А., Аветисян К.П., Калугина Н.А. Одеса: ОНАС им. А.С. Пирогова. 2012. 144 с.
9. Скібіцька Л.І. Тайм-менеджмент: навч.посібник для студ. Економ.вузів / Л.І. Скібіцька. К.: Кондор. 2009. 528 с.
10. Яшкіна Н.В. Основні характеристики сучасного менеджменту / Н. В. Яшкіна. *Економіка & держава*. 2010. №7. С.35-36.

Практичні завдання

1. Як ви будете діяти в ситуації, коли частина працівників вашого підприємства пред'являють вам, як керівнику, претензії щодо незадоволення умовами праці, зокрема просять підвищити розмір заробітної плати ?

(Можна отримати інформацію про володіння здобувачем навичками ведення переговорів і поведінки в ситуації суперечок, конфлікту, а також навичками вміння приймати правильні рішення).

2. Розгляньте ситуацію. Ваша компанія здійснює пошук кваліфікованого спеціаліста в сфері зв'язків з громадськістю та пресою. Ви вже провели декілька співбесід з потенційними кандидатами на цю посаду. Серед них виявились особи, які можуть принести користь для вашої компанії. Які будуть ваші аргументи для прийняття цими кандидатами рішення стати членом вашої команди?

(По поведінці здобувача при виконанні цього завдання можна отримати інформацію про його професійно значимі компетенції, готовність стати керівником, наявність навичок лідера, здібностей та вміння обґрунтовувати свою позицію).

3. Якщо вам потрібно отримати про кандидата на посаду або від працівника як можна більше інформації. Які джерела ви будете використовувати? На що будете звертати увагу? За якими критеріями будете відбирати персонал для своєї компанії?

Питання для підготовки до заліку

1. Професія менеджера в сучасному світі.
2. Визначення понять «менеджмент» та «менеджер».
3. Актуальні завдання підготовки менеджерів в Україні.
4. Нормативна основа професійного розвитку менеджера.
5. Поняття та мета професійного розвитку менеджера.
6. Принципи управління професійним розвитком менеджера.
7. Задачі професійного розвитку менеджера.
8. Система професійного розвитку менеджера в Україні.
9. Зарубіжний досвід професійного розвитку менеджера.
10. Поняття, фактори та система формування компетентностей менеджера.
11. Аналіз факторів, що впливають на становлення та розвиток професійної компетентності менеджера.
12. Оцінка компетентностей менеджера.
13. Професіоналізм менеджера та окремі аспекти його розвитку
14. Методи та шляхи формування механізму компетентності менеджера
15. Розробка механізму компетентності менеджерів
16. Принципи професійного відбору менеджерів.
17. Недопущення дискримінації при професійному відборі менеджерів.
18. Ключові компетенції менеджерів.
19. Система вимог до менеджерів: загальна характеристика.
20. Кваліфікаційні вимоги до особи менеджера в зарубіжних країнах.
21. Вимоги до професійної компетенції менеджера.
22. Вимоги до ділових якостей менеджера.
23. Вимоги до моральних якостей менеджера.
24. Організаційно-правові форми професійного відбору менеджерів: загальна характеристика.
25. Методи вивчення професійно важливих якостей менеджерів (анкетний, апаратний, тестовий).

26. Використання досягнень професіографії при професійному доборі менеджерів.
27. Суб'єкти, що здійснюють професійний добір менеджерів.
28. Основні вимоги до стилю написання й змісту резюме кандидата на посаду менеджера.
29. Збирання та отримання інформації про кандидата на посаду.
30. Перевірка біографічних даних та іншої отриманої інформації.
31. Тестування кандидата на посаду менеджера.
32. Принципи організації та проведення співбесіди.
33. Психологічні особливості підготовки й ведення співбесіди з кандидатом на посаду менеджера.
34. Медичний огляд як етап процесу відбору менеджера.
35. Представлення кандидата на посаду менеджера. Первинне ознайомлення з особою за документами.
36. Остаточний відбір кандидата на посаду менеджера.
37. Нетрадиційні методи відбору кандидата на посаду менеджера.
38. Захист персональних даних кандидата на посаду менеджера.
39. Порядок укладення трудового договору з менеджером.
40. Юридичні гарантії при укладенні трудового договору з менеджером.
41. Зміст і форма трудового договору з менеджером.
42. Випробування при прийнятті на роботу менеджера
43. Переведення на іншу роботу менеджера та переміщення його на інше робоче місце
44. Зміна істотних умов праці менеджера
45. Підстави припинення трудового договору з менеджером.
46. Припинення трудового договору за ініціативою менеджера
47. Припинення трудового договору за ініціативою роботодавця.
48. Порядок звільнення менеджера.
49. Поняття професійної орієнтації та основні напрямки профорієнтаційної роботи.

50. Принципи профорієнтаційної діяльності менеджера.
51. Мета, функції і завдання професійної орієнтації менеджера.
52. Методики і форми професійної орієнтації менеджера.
53. Вимоги професії до індивідуально-психологічних особливостей фахівця.
54. Мотиваційні характеристики менеджера.
55. Продуктивність праці та кваліфікація менеджера.
56. Поняття професійного навчання менеджера та основні його види.
57. Система професійного навчання менеджерів.
58. Організація професійного навчання менеджерів.
59. Форми професійного навчання менеджерів.
60. Пільги менеджерам-працівникам, які навчаються без відриву від виробництва в закладах освіти
61. Первинна професійна підготовка та перепідготовка менеджерів впродовж трудової діяльності на підприємствах, в установах, організаціях.
62. Підвищення кваліфікації менеджерів.
63. Форми перевірки відповідності менеджера займаній посаді.
64. Порядок проведення атестації менеджера.
65. Визначення поняття «самоменеджмент».
66. Визначення основних сучасних концепцій самоменеджменту.
67. Напрями і функції самоменеджменту фахівця в сучасних умовах.
68. Введення в практику самоменеджменту (вибір кар'єри, визначення ділового профілю особистості, оцінка адаптаційного потенціалу та індивідуальної стресостійкості).
69. Інструменти самоменеджменту (інтернет-ресурси та соціальні мережі тощо).
70. Тайм-менеджмент як складова частина самоменеджменту, його визначення, принципи та базові складові.
71. Основні правила тайм-менеджменту.

72.Планування та використання робочого часу в системі тайм-менеджменту.

73.Постановка цілей тайм-менеджменту та способи їх досягнення.