



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

**ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«КАДРОВИЙ БІЗНЕС-
КОНСАЛТИНГ»**

Харків
2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

**ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«КАДРОВИЙ БІЗНЕС-
КОНСАЛТИНГ»**

для студентів
другого (магістерського) освітньо-кваліфікаційного рівня
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Бізнес-консалтинг»
денної форми навчання

Харків
2019

Плани практичних занять і завдання для самостійної роботи з навчальної дисципліни «Кадровий бізнес-консалтинг» для студентів другого (магістерського) освітньо-кваліфікаційного рівня галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-консалтинг» денної форми навчання / уклад. К. Г. Губін. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 70 с.

У к л а д а ч К. Г. Губін

*Рекомендовано до видання редакційно-видавничою радою
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого
(протокол № 1 від 15. 01. 2019 р.)*

© Національний юридичний університет
імені Ярослава Мудрого, 2019

1. ЗАГАЛЬНІ ПОРАДИ

Навчальна дисципліна «Кадровий бізнес-консалтинг» має сприяти формуванню у студентів системи професійних знань, навичок та умінь з управління персоналом та ефективного здійснення консалтингової діяльності з питань управління персоналом, а також організації кадрового бізнес-консалтингу.

Практичні заняття спрямовані на реалізацію наступних завдань курсу:

- засвоєння базових принципів та методів аналізу консалтингу з питань управління персоналом, категоріально-понятійного апарату та головних законів управління персоналом, необхідних для розуміння змісту кадрового бізнес-консалтингу як науки та професійної діяльності;
- усвідомлення взаємозв'язку управління персоналом, консалтингу як професійної діяльності та консалтингу як бізнесу, на основі якого розвивається кадровий бізнес-консалтинг;
- пізнання інструментарію кадрового бізнес-консалтингу та способів його практичного застосування;
- засвоєння знань з організації та технології консультативного процесу з питань управління персоналом;
- формування засад управлінського мислення та етичної ділової поведінки, а також навичок дотримання професійних стандартів кадрового бізнес-консалтингу;
- засвоєння професійних засад кадрового бізнес-консалтингу;
- розуміння економіко-організаційного механізму консалтингу з питань управління персоналом;
- пізнання форм та заходів підприємництва у сфері кадрового бізнес-консалтингу;
- засвоєння змісту та завдань головних складових кадрового бізнес-консалтингу: аудиту персоналу; консалтингу з кадрової політики; консалтингу з питань групової динаміки; консалтингу з мотивації персоналу, самоменеджменту та управління діловою кар'єрою;
- формування здатності до самостійного вибору та застосування на практиці моделей діяльності з кадрового бізнес-

консалтингу.

З метою досягнення поставлених цілей даний курс поділено на два модулі: «Теоретичні, професійні та організаційні засади кадрового бізнес-консалтингу» та «Головні складові консалтингу з питань управління персоналом».

При вивченні цієї дисципліни особливу увагу слід приділити змісту кадрового бізнес-консалтингу як науки, навчальної дисципліни та професійної діяльності; особливостям організації бізнесу у сфері кадрового бізнес-консалтингу; підбору та управлінню персоналом в консалтингових фірмах; змісту, завданням та головним складовим аудиту персоналу; аудиту управлінських та кадрових процесів, аудиту структури організації та аудиту безпосередньо персоналу; змісту, завданням та головним складовим консалтингу з кадрової політики; головним аспектам організації кадрового діловодства, розробки посадових інструкцій, здійснення профорієнтації, сприяння психологічній та професійній адаптації працівників, навчання та сертифікації персоналу, створення ефективної системи організації роботи персоналу; змісту, завданням та головним складовим консалтингу з мотивації персоналу, самоменеджменту та управління діловою кар'єрою; головним аспектам розробки системи мотивації персоналу, комплексу заходів із самоменеджменту та управління діловою кар'єрою; сутності, причинам та класифікації конфліктів, особливостям перебігу конфліктів в організації, методам управління конфліктами, наслідкам управління конфліктами та формуванню команд для виконання завдань кадрового бізнес-консалтингу.

На практичні заняття виносяться сім тем, які узагальнюють основні питання курсу. Наприкінці методичних рекомендацій наведено перелік питань для заліку.

Кращому засвоєнню навчального матеріалу сприяє виконання завдань для самостійної роботи: формулювання відповідей на теоретичні й тестові запитання для самоконтролю, розв'язання практичних завдань, опрацювання рекомендованої літератури.

2. ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

МОДУЛЬ I ТЕОРЕТИЧНІ, ПРОФЕСІЙНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ

Тема 1. Кадровий бізнес-консалтинг як наука, навчальна дисципліна та професійна діяльність

П л а н

1. Зародження, розвиток та сучасний стан управлінської думки.
2. Головні змістовні блоки кадрового бізнес-консалтингу.
3. Кадровий бізнес-консалтинг як наука та навчальна дисципліна.
4. Кадровий бізнес-консалтинг як вид професійної діяльності.
5. Принципи та методи управління персоналом.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Які вам відомі головні етапи зародження та розвитку управлінської думки?
2. У чому полягають головні положення західних теорій менеджменту ХХ-ХХІ ст.?
3. Які особливості американської, японської та європейської моделей менеджменту ви можете назвати?
4. Як ви можете охарактеризувати головні змістовні блоки кадрового бізнес-консалтингу?
5. У чому полягають особливості консалтингу у сфері управління персоналом?
6. Чим характеризується кадровий бізнес-консалтинг як наука?

7. Як ви можете охарактеризувати зміст кадрового бізнес-консалтингу як навчальної дисципліни?

8. Що вам відомо про кадровий бізнес-консалтинг як вид професійної діяльності?

9. Які принципи управління персоналом ви можете назвати?

10. Яку класифікацію методів управління персоналом ви знаєте?

11. Що вам відомо про адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом?

Практичне завдання

Визначте сильні та слабкі сторони американської, японської та європейської моделей менеджменту. Заповніть табл. 1.

Табл. 1.

Моделі менеджменту					
Американська		Європейська		Японська	
Сильні сторони	Слабкі сторони	Сильні сторони	Слабкі сторони	Сильні сторони	Слабкі сторони

Тестові питання

1. Ідеї теорії управління, викладені у «Мистецтві війни» Сунь Цзи, мають найбільш тісний стосунок до:

- а) положень західної теорії управління XX ст.;
- б) західних концепцій управління XIX ст.;
- в) положень західної теорії управління XXI ст.;
- г) концепцій стародавнього Китаю;
- д) концепцій епохи Відродження.

2. Одним із трьох головних змістовних блоків кадрового бізнес-консалтингу є:

- а) європейська модель менеджменту;
- б) управління персоналом;
- в) японська модель менеджменту;
- г) нормативно-правова база консалтингу;
- д) традиційні засади консалтингової діяльності.

3. До головних сучасних моделей менеджменту належить:

- а) європейська модель менеджменту;
- б) модель управління, викладена у «Мистецтві війни»;
- в) модель менеджменту Ф. Тейлора;
- г) модель управління, викладена у праці Н. Макіявеллі;
- д) модель управління А. Файоля.

4. Консалтинг з питань цілеспрямованого впливу на персонал та фірму з метою оптимізації людських ресурсів фірми та підвищення ефективності їх використання – це:

- а) консалтинг з кадрової політики;
- б) консалтингові послуги з профорієнтації;
- в) кадровий бізнес-консалтинг;
- г) консалтинг з підвищення кваліфікації та сертифікації персоналу;
- д) мотиваційний бізнес-консалтинг.

5. До складових кадрового бізнес-консалтингу як професійної діяльності не можна віднести:

- а) консалтинг з вибору оптимального режиму праці та відпочинку;
- б) консалтингові послуги з профорієнтації;
- в) консалтинг з питань управління інвестиційною діяльністю фірми;
- г) консалтинг з підвищення кваліфікації та сертифікації персоналу;
- д) консалтинг з питань формування та використання кадрового резерву.

6. Особливості консалтингу у сфері управління персоналом визначаються найбільшою мірою:

- а) особливостями фінансового менеджменту;
- б) специфікою консалтингу бізнес-проектів;
- в) особливостями консалтингу у сфері злиття та поглинання;
- г) специфікою менеджменту персоналу;
- д) особливостями консалтингу корпоративних бізнес-організацій.

7. Принципи управління персоналом поділяють на:

- а) специфічні та інтерспецифічні;
- б) загальні та спеціальні;
- в) адміністративні, економічні й соціально-психологічні;
- г) американські, японські та європейські;
- д) добровільні та примусові.

8. Предметом кадрового бізнес-консалтингу є:

- а) сукупність процесів та явищ, пов'язаних із консультуванням з питань управління персоналом;
- б) економічні відносини між людьми, які виникають у процесі обміну та споживання економічних благ;
- в) сукупність процесів та явищ, пов'язаних із наданням консультацій;
- г) сукупність процесів та явищ, пов'язаних із консультуванням з питань управління фірмою;
- д) економічні відносини між людьми, які виникають у процесі виробництва та розподілу економічних благ.

9. Методологія кадрового бізнес-консалтингу – це:

- а) сукупність методів пізнання процесів та явищ, пов'язаних із консультуванням з питань управління фірмою;
- б) сукупність методів пізнання процесів та явищ, пов'язаних із наданням консультацій;
- в) сукупність економічних відносин між людьми, які виникають у процесі виробництва та споживання економічних благ;

г) сукупність методів пізнання процесів та явищ, пов'язаних із консультуванням з питань фінансового менеджменту;

д) сукупність методів пізнання процесів та явищ, пов'язаних із консультуванням з питань управління персоналом.

10. Методи управління персоналом можуть бути:

а) специфічні та інтерспецифічні;

б) гуманні та не гуманні;

в) адміністративні, економічні й соціально-психологічні;

г) індивідуальні та колективні;

д) добровільні та примусові.

Список рекомендованої літератури

Управління персоналом: навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько та ін. Вінниця: ВНТУ, 2014. 283 с.

Менеджмент: наука и практика: учебник / М. Ф. Безкровний, М. Ф. Кропивко, Ю. І. Палеха та ін. Харьков: ХНАДУ, 2015. 276 с. URL: <http://files.khadi.kharkov.ua/upravlinnya-ta-biznesu/ekonomiki-pidpriemstva/item/9423-menedzhment-nauka-y-praktyka.html> (дата звернення: 30.04.2019).

Буковинська М. П., Сладкевич В. П. Управління персоналом: підручник. Київ: Кондор-Вид-во, 2013. 704 с.

Управління персоналом: підручник / В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. Вид. 2-ге, зі змін. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2014. 666 с.

Друкер П. Ф. Менеджмент. Вызовы XXI века / пер. с англ. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 256 с.

Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Управління персоналом: підручник: у 2 ч. Одеса: Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, 2016. Ч. 1. 252 с.

Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с. URL: http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod_resource/content/2/Posobie_Ypr_PersonalomZ.pdf (дата звернення: 30.04.2019).

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менедж-

мента / пер. с англ. Москва: Вільямс, 2017. 672 с.

Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Харків: Вид-во НУА, 2013. 376 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1517_53839646.pdf (дата звернення: 30.04.2019).

Пекар В. О. Різноманітний менеджмент: еволюція мислення, лідерства та керування. 2-ге вид., допов. Харків: Фоліо, 2017. 190 с.

Управление персоналом и экономика труда: учеб. пособие / Н. И. Погорелов, П. Г. Перерва, С. Н. Погорелов и др. Харьков: Щедра садиба плюс: НТУ «ХПИ», 2015. 521 с. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/26423> (дата звернення: 30.04.2019).

Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом: навч. посіб. Харків: НФаУ, 2015. 517 с. URL: <http://dspace.nuph.edu.ua/handle/123456789/8468> (дата звернення: 30.04.2019).

Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, А. І. Гордійчук, М. І. Дзямучич та ін.; за ред. Шубалого О. М. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.

Тема 2. Організація бізнесу в сфері кадрового бізнес-консалтингу

П л а н

1. Особливості бізнесу у сфері кадрового бізнес-консалтингу.
2. Організаційні форми бізнесу у сфері консалтингу з питань управління персоналом.
3. Продукція кадрового бізнес-консалтингу: консалтингові послуги та методики.
4. Особливості конкурентної боротьби у сфері консалтингу з питань управління персоналом.
5. Стратегії конкурентної боротьби у сфері кадрового бізнес-консалтингу.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Які особливості бізнесу у сфері кадрового бізнес-консалтингу ви можете назвати?
2. Як ви можете охарактеризувати головні конкурентні моделі ринку у сфері кадрового бізнес-консалтингу?
3. Що ви знаєте про організаційні форми бізнесу у сфері консалтингу з питань управління персоналом?
4. Як обрати оптимальну організаційну форму кадрового бізнес-консалтингу?
5. Які консалтингові послуги у сфері кадрового бізнес-консалтингу вам відомі?
6. За яких умов методики консалтингу з питань управління персоналом можуть стати товаром?
7. Як ви можете охарактеризувати особливості конкурентної боротьби у сфері кадрового бізнес-консалтингу?
8. У чому полягають відмінності ринкових конкурентних переваг від неринкових конкурентних переваг (квазіпереваг)?
9. Що входить до складу зовнішніх та внутрішніх конкурентних переваг?
10. Що ви знаєте про зміст адміністративно-управлінських та силових конкурентних квазіпереваг?
11. Як ви можете охарактеризувати головні стратегії протидії неринковим конкурентним перевагам у сфері кадрового бізнес-консалтингу?

Практичні завдання

1. Обґрунтуйте вибір оптимальної організаційної форми бізнесу в сфері кадрового бізнес-консалтингу. Для цього заповніть табл. 2 та зробіть висновки.

Табл. 2

Критерії	Організаційні форми бізнесу		
	Приватнопід-присмицька фірма	Партнерство	Акціонерне товариство
Легкість/складність формування початкового капіталу			
Легкість/складність залучення додаткового капіталу			
Легкість/складність прийняття управлінських рішень			
Продуманість, обґрунтованість управлінських рішень			
Легкість/складність нарощування клієнтської бази, репутації та соціального капіталу			
Додаткові критерії (якщо ви вважаєте за необхідне їх запропонувати)			

2. Проведений аналіз дозволив сформувати перелік потенційних конкурентних переваг фірми (див. табл. 3). Віднесіть конкурентні переваги згідно з їх сутністю до одного з видів.

Табл. 3

Потенційні конкурентні переваги	Види конкурентних переваг	
	Ринкові конкурентні переваги	Неринкові конкурентні переваги (квазіпереваги)
Спрямування державного регулювання економіки на власний зиск		
Нижча за конкурентів собівартість продукції		
Близькість до джерел матеріальних, людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу		
Уплив на формування нормативно-правової бази економічної діяльності		
Краща, ніж у конкурентів якість продукції		
Особливі умови доступу до публічних закупівель		
Спрямування механізмів державного контролю економічної діяльності на власний зиск		
Особливі умови доступу до надприбуткових низькоризикових видів діяльності		
Більш ефективне використання маркетингу		
Ефективність і результативність системи менеджменту фірми		
Використання державних органів з метою порушення прав власності конкурентів чи отримання певних привілеїв у захисті прав власності		
Краща поінформованість про стан та тенденції розвитку ринку		

Продовження табл. 3

Потенційні конкурентні переваги	Види конкурентних переваг	
	Ринкові конкурентні переваги	Неринкові конкурентні переваги (квзіпереваги)
Використання митниці та фіскальної служби для застосування схем ухилення від сплати податків та зборів		
Уплив на управління державними підприємствами		
Більш висока якість післяпродажного обслуговування		
Формування особливих, більш сприятливих правил та умов землекористування та використання надр		
Використання прав та повноважень співробітників правоохоронних органів для здійснення високоприбуткових кримінальних операцій та для тиску на конкурентів		
Формування монопольного становища за сприяння чи бездіяльності державних органів		
Фізичний тиск на конкурентів, чи загрози такого тиску		
Добре налагоджені відносини з каналами збуту продукції		
Схильність до нововведень, професійність, майстерність, активність та творчість персоналу		

Тестові питання

1. До головних моделей ринку консалтингових послуг не можна віднести:

- а) досконалу конкуренцію;
- б) квадрополю;
- в) монополістичну конкуренцію;
- г) монополю;
- д) олігополю.

2. До однієї з головних моделей ринку консалтингових послуг можна віднести:

- а) досконалу конкуренцію;
- б) міжгалузеву конкуренцію;
- в) антагоністичну конкуренцію;
- г) внутрішньогалузеву конкуренцію;
- д) міжнародну конкуренцію.

3. До головних організаційних форм бізнесу у сфері консалтингу з питань управління персоналом не можна віднести:

- а) приватнопідприємницьку фірму;
- б) акціонерне товариство;
- в) партнерство з обмеженою відповідальністю;
- г) партнерство з необмеженою відповідальністю;
- д) транснаціональну фірму.

4. Одна з двох головних форм продукції кадрового бізнес-консалтингу – це:

- а) консалтинг з кадрової політики;
- б) консалтингова послуга;
- в) кадровий бізнес-консалтинг;
- г) консалтинг з підвищення кваліфікації та сертифікації персоналу;
- д) мотиваційний бізнес-консалтинг.

5. Укажіть, яка з наведених послуг не належить до кадрового бізнес-консалтингу:

- а) консалтинг з питань кадрового забезпечення системи управління персоналом;
- б) консалтингові послуги з профорієнтації;
- в) консалтинг з питань соціально-психологічної та професійної адаптації працівників;
- г) консалтинг з підвищення кваліфікації та сертифікації персоналу;
- д) інвестиційний бізнес-консалтинг.

6. Зовнішні конкурентні переваги консалтингової фірми – це:

а) особливості організації функціонування фірми, які надають перевагу перед конкурентами у витратах виробництва;

б) переваги у використанні важелів впливу державної влади на власну користь;

в) переваги у властивостях товару чи способах його просування та післяпродажного обслуговування, які дозволяють більш повно задовольняти потреби споживачів, ніж це можуть зробити конкуренти;

г) переваги у можливостях незаконного фізичного впливу на конкурентів;

д) переваги у доступі до надприбуткових низькоризикових видів діяльності.

7. Адміністративно-управлінські конкурентні квазі-переваги – це:

а) особливості організації функціонування фірми, які надають перевагу перед конкурентами у витратах виробництва;

б) переваги у використанні важелів впливу державної влади на власну користь;

в) переваги у властивостях товару чи способах його просування та післяпродажного обслуговування, які дозволяють більш повно задовольняти потреби споживачів, ніж це можуть зробити конкуренти;

г) переваги у можливостях незаконного фізичного впливу на конкурентів;

д) переваги у доступі до надприбуткових низькоризикових видів діяльності.

8. Внутрішні конкурентні переваги консалтингової фірми – це:

а) особливості організації функціонування фірми, які надають перевагу перед конкурентами у витратах виробництва;

б) переваги у використанні важелів впливу державної влади на власну користь;

в) переваги у властивостях товару чи способах його

просування та післяпродажного обслуговування, які дозволяють більш повно задовольняти потреби споживачів, ніж це можуть зробити конкуренти;

г) переваги у можливостях незаконного фізичного впливу на конкурентів;

д) переваги у доступі до надприбуткових низькоризикових видів діяльності.

9. До стратегій протидії неринковим конкурентним квазіперевагам у сфері кадрового бізнес-консалтингу не можна віднести:

а) вибір сфери діяльності, мало ураженої неринковими методами конкуренції;

б) зосередження на власних ринкових перевагах (аби перевершити вплив неринкових);

в) позбавлення конкурентів неринкових конкурентних квазіпереваг (за допомоги правоохоронних органів, засобів масової інформації чи громадянського суспільства);

г) використання неринкових конкурентних квазіпереваг у якості відповіді конкурентам;

д) диверсифікацію портфеля замовлень.

10. Дуже велика кількість продавців (жоден з яких не впливає на ринок), однорідність продукції, відсутність бар'єрів для входу/виходу з ринку, рівний та повний доступ усіх учасників ринку до інформації характеризують таку конкурентну модель ринку консалтингових послуг:

а) досконала конкуренція;

б) антагоністична конкуренція;

в) монополістична конкуренція;

г) монополія;

д) олігополія.

Список рекомендованої літератури

Губін К. Г. Перетворення інтелектуального капіталу фірми на головне джерело конкурентних переваг в українській

системі формування доходів. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. 2014. № 4(19). С. 30-45. URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/перетворення-інтелектуального-капіт/> (дата звернення: 24.04.2019).

Губін К. Г. Розвиток бізнес-консалтингу в Україні: проблема корупційної ренти та її розв'язання. *Економічна теорія та право*. 2018. № 4(35). С. 124-135. URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/розвиток-бізнес-консалтингу-в-україні/> (дата звернення: 24.04.2019).

Губін К. Г. Управління структурою конкурентних переваг фірми в межах системи формування доходів. *Економічна теорія та право*. 2018. № 2(33). С. 67-76. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2018-33-2-67> (дата звернення: 24.04.2019).

Друкер П. Ф. Менеджмент. Вызовы XXI века / пер. с англ. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 256 с.

Кеннеди Д. Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат / пер. с англ. Д. Глоба-Михайленко. 4-е изд. Киев: Ника-Центр: Эльга; Москва: Альпина Паблишер, 2016. 287 с.

Князь С. В., Данько Т. І., Ярошевич Н. Б. Підприємництво та менеджмент: навч. посіб. / за ред. С. В. Князя. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2016. 123 с.

Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія / А. М. Колот, О. А. Грیشнова, О. Г. Брінцева та ін. за наук. ред. А. М. Колота. Київ: КНЕУ, 2012. 501 с. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/11443> (дата звернення: 14.03.2018).

Підприємництво і менеджмент: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, С. Б. Романишин, О. О. Пшик-Ковальська та ін. Львів: Растр-7, 2017. 194 с.

Макконнелл К. Р., Брю С. Л., Флінн Ш. М. Экономикс: принципы, проблемы и политика: учебник / пер. с англ. 19-е изд. Москва: ИНФРА-М, 2018. 1028 с.

Портер М. Е. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервин. Москва: Альпина Паблишер, 2017. 454 с.

Тулген Б. Бути босом –легко. Бувай, неефективний ме-

неджменте! / пер. з англ. Ірина Савюк. Київ: Наш формат, 2017. 173 с.

Федулова Л. І., Марченко О. С. Тенденції розвитку експертно-аналітичного середовища в Україні. *Економічна теорія та право*. 2019. № 1(36). С. 57-72. URL: <http://econlaw.nlu.edu.ua/тенденції-розвитку-експертно-аналіт/> (дата звернення: 29.04.2019).

Нематеріальна економіка: управління формуванням і використанням інтелектуального капіталу: монографія / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін.; за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2014. 404 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/12375/1/Shevchenko_2014.pdf (дата звернення: 14.04.2019).

Конкурентная диагностика фирмы: концепция, содержание, методы: монография / Л. С. Шевченко, В. И. Торкатюк, Н. А. Кизим и др. Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2008. 240 с.

Т е м а 3. Підбір та управління персоналом у консалтингових фірмах

П л а н

1. Особливості підбору та управління персоналом у консалтингових фірмах.
2. Вимоги до особистих та професійних якостей консультанта та керівника консалтингової фірми.
3. Професійні стандарти та соціально-етичні норми кадрового консалтингу.
4. Організація ефективних комунікацій у консалтинговій фірмі.
5. Проблематика влади та лідерства у фірмі, яка виробляє продукцію кадрового бізнес-консалтингу.
6. Організаційні зміни та розвиток консалтингової організації.
7. Поняття та розвиток організаційної культури консалтингової фірми.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. У чому полягають особливості підбору персоналу для консалтингових фірм?
2. Які особливості управління персоналом у консалтингових фірмах вам відомі?
3. Які вимоги до особистих та професійних якостей консультанта з питань управління персоналом ви можете назвати?
4. Як ви можете охарактеризувати вимоги до особистих та професійних якостей керівника фірми, яка виробляє продукцію кадрового бізнес-консалтингу?
5. Які професійні стандарти та соціально-етичні норми кадрового консалтингу вам відомі?
6. Що вам відомо про види та форми комунікацій в організації?
7. Що необхідно для організації ефективних комунікацій у консалтинговій фірмі?
8. У чому полягає проблематика влади та лідерства у фірмі, яка виробляє продукцію кадрового бізнес-консалтингу?
9. Що ви можете сказати про сутність організаційних змін та їх класифікацію?
10. Що ви знаєте про сприйняття організаційних змін персоналом?
11. Які причини та форми опору змінам в організації вам відомі?
12. Як подолати опір організаційним змінам у консалтинговій фірмі?
13. Як ви можете охарактеризувати сутність, рівні та складові організаційної культури?
14. Які фактори впливають на формування культури організації?
15. У чому полягають головні аспекти підтримки та розвитку організаційної культури консалтингової фірми?

Практичні завдання

1. Заповніть табл. 4. Виявіть спільне та відмінне у вимогах до особистих та професійних якостей консультанта та керівника консалтингової фірми. З'ясуйте, що необхідно, аби консультант зміг стати ефективним керівником, а керівник – відмінним консультантом.

На основі включених до таблиці вимог складіть перелік конкретних вимог та критеріїв, що можуть бути використані у практиці підбору кадрів для фірми, яка виробляє продукцію кадрового бізнес-консалтингу.

Табл. 4

Вимоги до особистих та професійних якостей	
Консультант з питань управління персоналом	Керівник фірми, яка виробляє продукцію кадрового бізнес-консалтингу

2. Заповніть табл. 5. Необхідно підібрати кожній з головних форм опору змінам в організації спосіб (чи способи) подолання. Зробіть висновок про ступінь ефективності головних способів подолання опору організаційним змінам у консалтинговій фірмі. Які з них доцільно використовувати у першу чергу?

Табл. 5.

Головні форми опору змінам в організації	Способи подолання опору організаційним змінам у консалтинговій фірмі

Тестові питання

1. До складу персоналу консалтингової фірми не можна включати:

- а) власників підприємства, що працюють на підприємстві та отримують зарплату;
- б) штатних працівників;
- в) нештатних працівників;
- г) стажерів, які не отримують зарплатню;
- д) сезонних працівників.

2. Професійний стандарт – це:

- а) затверджені в установленому порядку вимоги до кваліфікації працівників, їх компетентності, що визначаються роботодавцями й слугують основою для формування професійних кваліфікацій;
- б) визначені в організації вимоги до сукупності цінностей, традицій, норм поведінки, поглядів, властивих персоналу консалтингової фірми;
- в) визначені в організації вимоги до аспектів поведінки персоналу, що впливають на репутацію консалтингової фірми;
- г) затверджені в установленому порядку вимоги до якості надання послуг з кадрового бізнес-консалтингу;
- д) затверджені в установленому порядку вимоги до професійних та особистих якостей претендентів на вакантні посади.

3. Що можна розглядати як приклад соціально-відповідальної діяльності консалтингової фірми:

- а) сплату частини зарплатні неофіційно, аби співробітникам не довелося сплачувати податки з цих доходів;
- б) неофіційне працевлаштування студентів, які не можуть знайти роботу з оформленням трудових відносин згідно з чинним законодавством;
- в) надання безкоштовних консультацій соціально уразливим верствам населення, через що працівники фірми отримують меншу зарплатню;

г) використання стажерів як джерела безкоштовної робочої сили з реальною перспективою їх працевлаштування на фірмі;

д) надання неякісних, але дешевих консультацій, аби незабезпечені верстви населення могли дозволити собі купівлю консультаційних послуг.

4. Управління персоналом консалтингової фірми – це:

а) цілеспрямований вплив на персонал з метою забезпечення вмотивованості та відповідальності співробітників;

б) коригування структури та особливостей використання ресурсів фірми, а також відносин із зовнішнім середовищем;

в) визначення в організації вимог до сукупності цінностей, традицій, норм поведінки, поглядів, властивих персоналу консалтингової фірми;

г) цілеспрямований вплив на персонал з метою підвищення продуктивності праці;

д) цілеспрямований вплив на персонал та фірму з метою оптимізації людських ресурсів фірми та підвищення ефективності їх використання.

5. Один із двох головних видів комунікацій консалтингової фірми – це:

а) комунікації між організацією та органами державної влади;

б) комунікації між організацією і постачальниками ресурсів;

в) комунікації між організацією та інститутами громадянського суспільства;

г) комунікації між організацією і зовнішнім середовищем;

д) комунікації між організацією та конкурентами.

6. Під організаційними змінами консалтингової фірми розуміють:

а) зміну вимог в організації до сукупності цінностей, традицій, норм поведінки, поглядів персоналу консалтингової фірми;

б) зміни у структурі та особливостях використання ресурсів фірми, а також у відносинах із зовнішнім середовищем;

в) цілеспрямований вплив на персонал та фірму з метою оптимізації людських ресурсів фірми та підвищення ефективності їх використання;

г) зміни у структурі та особливостях відносин між організацією і зовнішнім середовищем;

д) зміни у структурі та особливостях відносин між організацією та мережами збуту й споживачами.

7. До найбільш поширених причин опору організаційним змінам у консалтинговій фірмі не можна віднести:

а) очікування можливих економічних втрат;

б) страх невідомого та невизначеність;

в) низька терпимість до змін;

г) очікування вертикального розвитку кар'єри;

д) побоювання погіршення неекономічних аспектів праці.

8. Культура організації – це:

а) сукупність факторів, що визначають публічний імідж організації;

б) сукупність цінностей, традицій, норм поведінки, поглядів, властивих членам організації;

в) моральні переконання власників організації;

г) дрес-код організації;

д) сукупність посадових інструкцій.

9. Який із наведених заходів може ускладнити організаційні зміни у консалтинговій фірмі:

а) посилення відповідальності співробітників;

б) ефективна комунікація керівництва з персоналом;

в) високий авторитет керівництва;

г) залучення співробітників до змін;

д) мотивація персоналу.

10. Назвіть, який із наведених підходів може сприяти підтриманню та розвитку культури консалтингової фірми:

а) чітка постановка і ранжування цілей для кожного підрозділу і його працівників;

б) прояв найбільшої уваги в управлінні до людей та їх ініціатив;

в) створення історії, ритуалів, що пов'язані із засновниками та видатними співробітниками організації;

г) вдосконалення системи стимулювання і мотивації праці;

д) добросовісне виконання співробітниками вказівок керівництва щодо цінностей, традицій та поглядів.

Список рекомендованої літератури

Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2016_2_14 (дата звернення: 24.03.2019).

Менеджмент: наука и практика: учебник / М. Ф. Безкровний, М. Ф. Кропивко, Ю. І. Палеха та ін. Харьков: ХНАДУ, 2015. 276 с. URL: <http://files.khadi.kharkov.ua/upravlinnya-ta-biznesu/ekonomiki-pidpriemstva/item/9423-menedzhment-nauka-y-praktyka.html> (дата звернення: 30.04.2019).

Економічні і соціально-трудова аспекти управління персоналом: теорія та практика: монографія / Т. В. Березянку, О. В. Безпалько, А. Д. Бергер та ін.; за заг. ред. О. І. Драган О. І. Київ: Кафедра, 2017. 271 с.

Буковинська М. П., Сладкевич В. П. Управління персоналом: підручник. Київ: Кондор-Видавництво, 2013. 704 с.

Бычкова С. М., Кузьмина О. В. Управление персоналом аудиторской фирмы. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2016. Вип. 249. С. 75-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2016_249_10 (дата звернення: 14.04.2019).

Управління персоналом: підручник / В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. Вид. 2-ге, зі змін. Київ: КНЕУ ; Краматорськ: НКМЗ, 2014. – 666 с.

Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Управління персоналом: підручник: у 2 ч. Одеса: Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, 2016. Ч. 1. 252 с.

Кеннеди Д. Жесткий менеджмент. Заставьте людей працювати на результат / пер. с англ. Д. Глоба-Михайленко. 4-е изд. Київ: Ника-Центр: Эльга; Москва: Альпина Паблішер, 2016. 287 с.

Коваль З. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2014. 451 с.

Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с. URL: http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod_resource/content/2/Posobie_Ypr_PersonalomZ.pdf (дата звернення: 30.04.2019).

Кригульська Т. Б. Культура організації як інструмент сучасного менеджменту. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2016. Вип. 1. С. 40-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2016_1_10 (дата звернення: 24.04.2019).

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. Москва: Вильямс, 2017. 672 с.

Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Харків: Вид-во НУА, 2013. 376 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1517_53839646.pdf (дата звернення: 30.04.2019).

Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ: Вид-во «Ліра-К», 2016. 336 с.

Управление персоналом и экономика труда: учеб. пособие / Н. И. Погорелов, П. Г. Перерва, С. Н. Погорелов и др. Харьков: Щедра садиба плюс: НТУ «ХПІ», 2015. 521 с. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/26423> (дата звернення: 30.04.2019).

Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом: навч. посіб. Харків: НФаУ, 2015. 517 с. URL: <http://dspace.nuph.edu.ua/handle/123456789/8468> (дата звернення: 30.04.2019).

Тулген Б. Бути босом – легко. Бувай, неефективний менеджменте! / пер. з англ.: Ірина Савюк. Київ: Наш формат, 2017. 173 с.

Харченко Т. О., Муратов А. Г. Особливості управління персоналом у консалтингових фірмах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер.: Економічні науки. 2017. Вип. 27(2). С. 65-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_27%282%29_18 (дата звернення: 28.04.2019).

Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін.; за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. 216 с. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2013/Menedgment_2013.pdf (дата звернення: 15.03.2019).

Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, А. І. Гордійчук, М. І. Дзямулич та ін.; за ред. О. М. Шубалого Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.

МОДУЛЬ II

ГОЛОВНІ СКЛАДОВІ КОНСАЛТИНГУ З ПИТАНЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Т е м а 4. Аудит персоналу

П л а н

1. Зміст, завдання та головні складові аудиту персоналу.
2. Інструменти та показники аудиту персоналу.
3. Послуги з аудиту управлінських та кадрових процесів.
4. Аудит структури організації.
5. Аудит якості, чисельності та розподілу персоналу.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Як ви можете охарактеризувати зміст та завдання аудиту персоналу?
2. Які вам відомі рівні та етапи аудиту персоналу?
3. Які складові аудиту персоналу ви можете назвати?

4. Які інструменти застосовуються для проведення аудиту персоналу?
5. Що входить до переліку головних показників аудиту персоналу?
6. Як здійснюється оцінка системи підбору робітників?
7. Як оцінюється адаптація нових співробітників на робочому місці?
8. Як вивчається соціально-психологічний клімат у колективі?
9. Як здійснюється оцінка ефективності управління персоналом?
10. Як ви можете охарактеризувати зміст та особливості аудиту структури організації?
11. Як здійснюється оцінка структурних підрозділів, які відповідають за підбір, соціально-психологічну адаптацію, підвищення кваліфікації, рух та звільнення робітників?
12. У чому полягають особливості аналізу робочих місць?
13. Чим характеризується аудит зайнятості вакансій та «плинності» кадрів?
14. Як здійснюється аудит кадрового резерву?
15. Як відбувається оцінка та атестація персоналу?

Практичні завдання

1. Співробітник фірми, яка виробляє продукцію кадрового бізнес-консалтингу, отримав завдання здійснити декілька видів аудиту персоналу.

Визначте комплекс інструментів, які необхідно використати для проведення аудиту та заповніть табл. 6.

Табл. 6

Вид аудиту персоналу	Інструментарій проведення аудиту персоналу
Оцінка системи підбору робітників	
Вивчення соціально-психологічного клімату в колективі	
Аудит зайнятості вакансій та «плинності» кадрів	
Оцінка та атестація персоналу	

2. Фірма замовила консалтинговій організації проведення аудиту персоналу та сформуvala перелік завдань. Визначте, які завдання відносять до компетенції аудиту персоналу, а які не можуть бути ефективно виконані.

Заповніть табл. 7. Обґрунтуйте кожен відмову, аби клієнт все зрозумів та не відмовився від купівлі послуги з аудиту персоналу.

Табл. 7

Завдання клієнта	Можливість ефективного виконання в процесі аудиту персоналу	
	Можна виконати	Не можна виконати
Інформування співробітників фірми щодо ступеня їх відповідності робочим місцям		
Формування кадрового резерву (потенційних кандидатів для підвищення)		
Визначення пріоритетних цілей розвитку фірми та встановлення послідовності їх реалізації		
З'ясування потреби в навчанні персоналу		
Організація виробництва товарів і послуг з урахуванням потреб споживачів		
Знаходження підстав для кадрових рішень (підвищення, пониження, переміщення, звільнення)		
Покращення взаєморозуміння, взаємодії, виробничих відносин між співробітниками або структурними підрозділами		
Розробка системного підходу до управління фірмою як цілісним соціальним організмом		
Підвищення справедливості при визначенні винагороди за працю		
Розробка стратегії розвитку виробництва		

Тестові питання

1. За рівнем проведення аудит персоналу можна поділити на:

- а) зовнішній та внутрішній;
- б) поточний, оперативний, регулярний та панельний;
- в) повний, локальний та тематичний;
- г) комплексний та вибіркового;
- д) стратегічний, управлінський та тактичний.

2. Одним із безпосередніх завдань аудиту персоналу може бути визначено:

- а) впровадження найбільш раціонального режиму використання устаткування, машин і механізмів;
- б) знаходження підстав для кадрових рішень (підвищення, пониження, переміщення, звільнення);
- в) удосконалення нормативно-правової бази, яка регулює соціально-трудові відносини;
- г) реалізація системного підходу в управлінні організацією як цілісним соціальним організмом;
- д) організація виробництва товарів і послуг з урахуванням потреб споживачів.

3. Аудит персоналу може бути визначений як:

- а) сукупність заходів, спрямованих на оцінку відповідності вимогам робочих місць якості праці та потенціалу співробітників, які працюють на відповідних робочих місцях;
- б) система роботи з персоналом, що об'єднує різні форми діяльності й має на меті створення згуртованого, відповідального та високопродуктивного колективу;
- в) сукупність заходів, спрямованих на встановлення певних процедур для запобігання виникненню трудового конфлікту, становлення кращого стилю керівництва, поліпшення відносин з профспілками тощо;
- г) сукупність заходів, спрямованих на створення умов праці, привабливих для працівників і взаємовигідних для них і для фірми;

д) сукупність заходів, спрямованих на визначення реального рівня кваліфікації, знань, практичних навичок та ділових якостей співробітників і встановлення їх відповідності (або невідповідності) посадам, а також на виявлення потенціальних можливостей працівників.

4. Етапом проведення аудиту персоналу не можна вважати:

- а) підготовчий;
- б) проміжний;
- в) основний;
- г) вибірковий;
- д) заключний.

5. До інструментів аудиту персоналу не відносять:

- а) інтерв'ю;
- б) анкетне опитування;
- в) аналіз нормативно-правової бази;
- г) аналіз офіційних документів підприємства;
- д) експерименти в галузі управління персоналом.

6. Аудит структури організації – це:

а) сукупність заходів, спрямованих на оцінку відповідності структури та механізму управління організацією вимогам щодо якості праці та потенціалу співробітників, які працюють на відповідних робочих місцях;

б) сукупність заходів, спрямованих на удосконалення структури та механізму управління організацією задля попередження виникнення трудових конфліктів, становлення кращого стилю керівництва, поліпшення відносин з профспілками;

в) сукупність заходів, спрямованих на створення умов праці, привабливих для працівників і взаємовигідних для них і для фірми;

г) сукупність заходів, спрямованих на визначення реального рівня кваліфікації, знань, практичних навичок та ділових якостей співробітників і встановлення їх відповідності (або невідповідності) посадам, а також на виявлення потенційних можливостей працівників;

д) сукупність заходів, спрямованих на оцінку відповідності структури та механізму управління організацією загальноприйнятими ефективними нормам, стандартам, принципам, а також економічним законам.

7. Адаптація персоналу може бути:

- а) безстрокова та короткострокова;
- б) організаційна, соціально-психологічна та професійна;
- в) повна та локальна;
- г) комплексна та вибіркова;
- д) зовнішня та внутрішня.

8. Аналіз робочого місця складається з таких головних частин:

- а) аналіз організаційних, соціально-психологічних та професійних вимог;
- б) аналіз умов праці, привабливих для працівників та вигідних для фірми;
- в) комплексний та вибірково аналіз;
- г) опис робочого місця та специфікація робочого місця;
- д) аналіз сильних та слабких аспектів робочого місця.

9. Кадровий резерв консалтингової фірми – це:

- а) працівники даної консалтингової фірми, які пройшли підвищення кваліфікації;
- б) фахівці, що бажають найнятися на дану консалтингову фірму;
- в) працівники даної консалтингової фірми, які відповідають вимогам до певної посади;
- г) раніше звільнені працівники даної консалтингової фірми, які можуть бути повернені на роботу;
- д) особи, що успішно завершили стажування на даній консалтинговій фірмі та бажають найнятися на роботу.

10. Атестація персоналу може бути визначена як:

- а) сукупність заходів, спрямованих на оцінку претендентів на вакантні посади та визначення їх відповідності потребам фірми.

б) сукупність заходів роботи з персоналом, що об'єднує різні форми діяльності й має на меті створення згуртованого, відповідального та високопродуктивного колективу;

в) сукупність заходів, спрямованих на встановлення процедур, необхідних для запобігання виникненню трудових конфліктів та запровадження кращого стилю лідерства;

г) сукупність заходів, спрямованих на створення умов праці, привабливих для працівників і взаємовигідних для них і для фірми;

д) сукупність заходів, спрямованих на визначення реального рівня кваліфікації, знань, практичних навичок та ділових якостей співробітників і встановлення їх відповідності (або невідповідності) посадам, а також на виявлення потенціальних можливостей працівників.

Список рекомендованої літератури

Бугай В. З., Луніна К. А. Аудит у системі менеджменту персоналу. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 2. С. 120-125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2017_2_18 (дата звернення: 29.04.2019).

Буковинська М. П., Сладкевич В. П. *Управління персоналом: підручник*. Київ: Кондор-Вид-во, 2013. 704 с.

Гарват О. А. Аудит преміювання персоналу підприємств різних форм власності. *Вісник Одеського національного університету*. Серія: Економіка. 2018. Т. 23, Вип. 4. С. 109-113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2018_23_4_24 (дата звернення: 29.04.2019).

Управління персоналом: підручник / В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. Вид. 2-ге, зі змін. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2014. 666 с.

Криворучко О. М., Водолажська Т. О. *Управління персоналом підприємства: навч. посіб.* Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с. URL: http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod_resource/content/2/Posobie_Ypr_PersonalomZ.pdf (дата звернення: 30.04.2019).

Назарова Г. В., Лебединська О. С. Аудит персоналу на підприємстві: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 162 с.

Небаба Н. О., Демяшкін І. М. Розробка проекту аудиту персоналу як інструменту HR-аналітики в міжнародних компаніях. *Агросвіт*. 2019. № 5. С. 78-82. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2836&i=11> (дата звернення: 29.04.2019).

Олійник О. О. Аудит персоналу: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2016. 290 с.

Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Харків: Вид-во НУА, 2013. 376 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1517_53839646.pdf (дата звернення: 30.04.2019).

Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом: навч. посіб. Харків: НФаУ, 2015. 517 с. URL: <http://dspace.nuph.edu.ua/handle/123456789/8468> (дата звернення: 30.04.2019).

Симочко М. І. Аудит персоналу як елемент управління діяльністю торгових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: Економіка. 2017. Вип. 1(2). С. 277-281. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2017_1%282%29_47 (дата звернення: 29.04.2019).

Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, А. І. Гордійчук, М. І. Дзямулич та ін.; за ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.

Т е м а 5. Консалтинг з кадрової політики

П л а н

1. Зміст, завдання та головні складові консалтингу з кадрової політики.
2. Консалтинг з проблем служби управління персоналом.
3. Консалтинговий супровід пошуку та підбору персоналу.
4. Консалтинг з актуальних проблем кадрової політики.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає зміст кадрової політики?
2. Як ви можете охарактеризувати сутність, завдання та складові консалтингу з кадрової політики?
3. Що вам відомо про зміст консалтингу з питань кадрового забезпечення системи управління персоналом?
4. У чому полягають головні аспекти організації кадрового діловодства?
5. Як ви можете охарактеризувати поняття та зміст консалтингу з проблем пошуку та підбору персоналу?
6. Що ви знаєте про консалтинг із питань взаємодії бізнес-організацій з кадровими агентствами?
7. Що вам відомо про зміст консалтингових послуг з профорієнтації?
8. У чому полягає консалтинг з питань соціально-психологічної та професійної адаптації працівників?
9. Як ви можете охарактеризувати консалтинг з питань формування та використання кадрового резерву?
10. Що ви знаєте про зміст консалтингових послуг із підвищення кваліфікації та сертифікації персоналу?
11. У чому полягає зміст консалтингових послуг із проблем аутсорсингу персоналу?
12. Як ви можете охарактеризувати консалтинг з питань організації роботи персоналу?

Практичні завдання

1. У фірмі планують мати кадровий резерв із розрахунку 1,5 особи на 1 посаду фахівця (у середньому). Кадровий резерв формується під 24 посади; працюють 4 стажери, які не отримують зарплатню, проте відповідають вимогам до посад, під які формується кадровий резерв. З числа раніше звільнених осіб – 9 відповідають вимогам кадрового резерву; 4 з них ніде не працюють та готові протягом тижня повернутися.

Вже відібрано 16 співробітників згідно з вимогами до посад, під які здійснюється кадровий резерв. Ще 13 працівників відповідають більшості критеріїв, проте наявні окремі невідповідності вимогам. Інші 19 працівників добре виконують покладені на них обов'язки, проте поки що не пройшли оцінювання за критеріями, необхідними для майбутніх посад. Щодо діяльності 12-ти працівників, які ще не пройшли відповідне оцінювання, вже є суттєві нарікання.

Розрахуйте чисельність кадрового резерву. Чи є вона достатньою? Яким чином можна збільшити чисельність кадрового резерву?

2. Декілька клієнтських бізнес-організацій сформулювали свої потреби (див. табл. 8).

Яким із них ви можете порадити аутстафінг персоналу, а яким – ні? Які із зазначених потреб можуть бути задоволені аутстафінгом персоналу за умови дотримання додаткових вимог? Обґрунтуйте свою відповідь.

Табл. 8

Потреби клієнтів	Чи доцільно застосувати аутстафінг персоналу?	
	Так	Ні
Розширення бізнесу у нові регіони без відкриття філіалів		
Залучення додаткових працівників без збільшення штату		
Розвиток культури організації		
Скорочення штату за умови збереження співробітників		
Покращення соціально-психологічного клімату у колективі		
Утворення ефективних команд		
Запровадження тимчасового проекту без відкриття нових вакансій		
Зменшення кількості конфліктів в організації		
Оцінка претендентів на вакантні посади без прийняття на випробувальний строк чи на роботу		

Потреби клієнтів	Чи доцільно застосувати аутстафінг персоналу?	
	Так	Ні
Збільшення мотивації працівників		
Зменшення соціальних та податкових зобов'язань фірми		
Розвиток ділової кар'єри співробітників		
Запровадження ефективних технологій тайм-менеджменту		

Тестові питання

1. Кадрова політика може бути визначена як:

- а) сукупність заходів та дій із відтворювання та ефективного використання персоналу;
- б) сукупність заходів, спрямованих на оцінку претендентів на вакантні посади та визначення їх відповідності потребам фірми;
- в) сукупність принципів і норм, система цілей і уявлень, які визначають зміст роботи з персоналом;
- г) сукупність принципів і норм реалізації системного підходу в управлінні організацією як цілісним соціальним організмом;
- д) комплекс заходів, спрямованих на створення умов праці, привабливих для працівників і вигідних для фірми.

2. Укажіть, який із наведених елементів не належить безпосередньо до кадрової політики:

- а) аудит персоналу;
- б) система стимулювання персоналу;
- в) ротація персоналу;
- г) відбір та адаптація персоналу;
- д) планування трудових ресурсів.

3. До факторів зовнішнього середовища, які суттєво впливають на кадрову політику, належить:

- а) ситуація на ринку енергоносіїв;
- б) морально-психологічний клімат у колективі;
- в) результати проведеного аудиту персоналу;
- г) умови праці в організації;
- д) ситуація на ринку праці.

4. До факторів внутрішнього середовища, які суттєво впливають на формування та розвиток кадрової політики, можна віднести:

- а) державну політику підтримки тимчасово безробітних;
- б) створені нормативно-правовою базою правила та обмеження;
- в) ситуацію на ринку енергоносіїв;
- г) умови праці в організації;
- д) усі варіанти відповіді вірні.

5. Прямий пошук персоналу здійснюється:

- а) серед безробітних та зайнятих фахівців;
- б) лише серед безробітних фахівців;
- в) серед стажерів організації;
- г) серед включених до кадрового резерву організації;
- д) лише серед зайнятих фахівців.

6. Аутстафінг персоналу – це:

- а) комплекс заходів, спрямованих на знаходження підстав для кадрових рішень (підвищення, пониження, переміщення, звільнення);
- б) комплекс заходів, спрямованих на створення умов праці, привабливих для працівників і вигідних для фірми;
- в) вивід працівників за межі штату компанії-замовника та оформлення їх у штат компанії-провайдера;
- г) упровадження найбільш раціонального режиму використання персоналу;
- д) оцінювання співробітників компанії щодо ступеня їх відповідності робочим місцям.

7. Профорієнтація – це:

а) комплекс заходів, спрямованих на ознайомлення персоналу з їх позиціями у кадровому резерві та перспективами кар'єрного зростання у даній фірмі;

б) комплекс заходів, спрямованих на ознайомлення людей з їх реальними здібностями та можливостями, на допомогу у виборі професій, які їм найбільше підходять з урахуванням потреб виробництва;

в) комплекс заходів, спрямованих на знаходження підстав для кадрових рішень (підвищення, пониження, переміщення, звільнення);

г) оцінювання співробітників компанії щодо ступеня їх відповідності робочим місцям;

д) комплекс заходів, спрямованих на реалізацію системного підходу в управлінні персоналом як цілісним соціальним організмом.

8. Сертифікація персоналу спрямована на:

а) виявлення резервів підвищення продуктивності праці;

б) створення умов праці, привабливих для працівників і вигідних для фірми;

в) ознайомлення людей з їх реальними здібностями та можливостями на допомогу у виборі професій, які їм найбільше підходять, з урахуванням потреб виробництва;

г) упровадження найбільш раціонального режиму використання персоналу;

д) підтвердження відповідності працівників професійним стандартам (кваліфікаційним вимогам).

9. Аутсорсинг персоналу спрямований на:

а) індивідуальну консультативну допомогу у виборі професії з використанням професіограм і психограм;

б) ознайомлення людей з їх реальними здібностями та можливостями на допомогу у виборі професій, які їм найбільше підходять, з урахуванням потреб виробництва;

в) передачу виконання певних робіт, послуг чи бізнес-функцій, необхідних організації, іншій організації, що володіє

необхідними для цього ресурсами, передусім людськими;

г) підтвердження відповідності працівників професійним стандартам (кваліфікаційним вимогам);

д) ознайомлення нових працівників з робочими місцями, їх технічним оснащенням та матеріально-технічним забезпеченням трудової діяльності.

10. У процесі здійснення моніторингу ринку праці беруть до уваги:

а) співвідношення попиту та пропозиції робочої сили за певними посадами;

б) рівень оплати праці за певними посадами;

в) системи мотивації праці, які використовуються конкурентами;

г) діяльність Державної служби зайнятості;

д) усі варіанти відповіді вірні.

Список рекомендованої літератури

Менеджмент: наука и практика: учебник / М. Ф. Безкровний, М. Ф. Кропивко, Ю. І. Палеха та др. Харьков: ХНАДУ, 2015. 276 с. URL: <http://files.khadi.kharkov.ua/upravlinnya-ta-biznesu/ekonomiki-pidpriemstva/item/9423-menedzhment-nauka-y-praktyka.html> (дата звернення: 30.04.2019).

Буковинська М. П., Сладкевич В. П. Управління персоналом: підручник. Київ: Кондор-Вид-во, 2013. 704 с.

Управління персоналом: підручник / В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. Вид. 2-ге, зі змін. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2014. 666 с.

Козак К. Б., Мироненко Б. В. Специфіка застосування інструментів аутсорсингу, аутстафінгу та лізингу в системі управління персоналом. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Т. 11, Вип. 1. С. 73-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2019_11_1_10 (дата звернення: 24.04.2019).

Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с. URL: http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod_

resource/content/2/Posobie_Ypr_PersonalomZ.pdf (дата звернення: 30.04.2019).

Кулінич О. А., Єсінова Н. І., Зарецька Л. М. Комплексний механізм кадрового менеджменту підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 2. Т. 1. С. 42-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_2%281%29_11 (дата звернення: 29.04.2019).

Новостаська О. І. Трудовий розпорядок в організації як об'єкт внутрішньоорганізаційного менеджменту. *Вісник Львівської комерційної академії*. Серія економічна. 2016. Вип. 50. С. 187-191. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2016_50_37 (дата звернення: 29.04.2019).

Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Харків: Вид-во НУА, 2013. 376 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1517_53839646.pdf (дата звернення: 30.04.2019).

Управление персоналом и экономика труда: учеб. пособие / Н. И. Погорелов, П. Г. Перерва, С. Н. Погорелов и др. под ред. Харьков: Щедра садиба плюс : НТУ «ХПІ», 2015. 521 с. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/26423> (дата звернення: 30.04.2019).

Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом: навч. посіб. Харків: НФаУ, 2015. 517 с. URL: <http://dspace.nuph.edu.ua/handle/123456789/8468> (дата звернення: 30.04.2019).

Смирнова І. І., Сімаков К. І. Інноваційні технології управління персоналом на підприємстві. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 2. С. 154-157. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2018_2_28 (дата звернення: 29.04.2019).

Черняєва А. О. Світовий досвід управління розвитком робітничих кадрів. *Економічна теорія та право*. 2017. № 3(30). С. 34-44. URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/світовий-досвід-управління-розвитко/> (дата звернення: 29.04.2019).

Черчик Л. Управління кадровою безпекою в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. № 4. С. 57-61. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>

[echcenu 2017 4 10](#) (дата звернення: 29.04.2019).

Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, А. І. Гордійчук, М. І. Дзямулич та ін.; за ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.

Тема 6. Консалтинг із мотивації персоналу, самоменеджменту та управління діловою кар'єрою

П л а н

1. Зміст та головні підходи до мотивації персоналу.
2. Консалтинг з мотивації персоналу.
3. Поняття та складові самоменеджменту.
4. Консалтинг з проблем самоменеджменту.
5. Консультаційні послуги з управління діловою кар'єрою.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Що вам відомо про зміст та завдання мотивації персоналу?
2. У чому полягають головні положення змістовних та процесуальних теорій мотивації?
3. Як здійснюється консалтинг із питань співвідношення впливів глибокого та поверхневого рівнів мотивації?
4. Які умови ефективної мотивації працівників вам відомі?
5. У чому полягають особливості консалтингу з мотивації персоналу?
6. Як ви можете охарактеризувати сутність самоменеджменту, його призначення та складові?
7. Які групи технологій керування часом вам відомі?
8. Які поширені причини втрати часу на роботі ви можете назвати?

9. Що вам відомо про консалтинг із питань розподілу та використання часу?

10. Що ви знаєте про консалтинг з правильного формування цілей?

11. У чому полягає консалтинг із вибору оптимального режиму праці та відпочинку?

12. Що вам відомо про зміст та цілі управління діловою кар'єрою?

13. Чим відрізняються горизонтальний та вертикальний розвиток кар'єри?

14. У чому полягають консультаційні послуги з управління діловою кар'єрою?

Практичні завдання

1. Після анкетування персоналу клієнтської бізнес-організації стало відомо, що керівника відділу кадрів цікавлять такі види стимулювання праці: участь у прибутках фірми; випуск розповсюдженого по організації меморандуму з висловленням подяки за особливі досягнення у праці; надання додаткової свободи дій у сфері професійних повноважень; спрямування на телеінтерв'ю популярній діловій телепередачі у якості представника фірми; пріоритет при плануванні графіків робочого часу і відпочинку; надання додаткової тижневої відпустки щороку; оплата членства у престижному клубі.

На основі теорії ієрархії потреб А. Маслоу визначте, які категорії потреб можуть задовольнити зазначені види стимулювання праці. Здійсніть ранжування обраних керівником відділу кадрів видів стимулювання праці згідно з пірамідою потреб Маслоу.

2. У результаті аналізу діяльності персоналу клієнтської бізнес-організації виявлена низка аспектів діяльності, що впливають на використання часу (див. табл. 9).

Визначте, які з цих аспектів можна вважати причинами втрати часу на роботі, які не можна і які можуть бути віднесені до тієї чи іншої категорії лише за умови більш дета-

льного аналізу. Обґрунтуйте, який саме додатковий аналіз потрібен.

Табл. 9

Аспекти діяльності, що впливають на використання часу	Чи можна вважати причинами втрати часу на роботі?		
	Так	Ні	Потрібен додатковий аналіз
Затягування перерв у роботі			
Участь у нарадах із професійних питань			
Сумлінне ставлення до виконання обов'язків			
Неорганізованість робочого місця			
Відвідування курсів підвищення кваліфікації			
Слабкі комунікативні навички			
Розробка докладних планів розвитку			
Нездатність швидко приймати рішення			
Специфіка роботи передбачає тривале спілкування з клієнтами			
Участь у конференціях та семінарах з професійних питань			
Безконтрольне користування месенджерами на робочому місці			
Недостатність інформації			
Невміння відмовляти колегам, які просять про допомогу			
Відсутність пріоритетів, самодисципліни			
Звичка братися за декілька справ одразу			
Відповідальне ставлення до прийняття важливих рішень			
Зайва звітність			

3. Заповніть піраміду цілей (за Б. Франкліним) власними цілями, крім шостого рівня піраміди – складання щоденних планів.

Чи очікуєте ви змін у першому та другому рівнях піраміди цілей упродовж найближчого року?

Тестові питання

1. *Одним із двох головних типів сучасних теорій мотивації є:*

- а) змістовні теорії;
- б) теорії «батога і пряника»;
- в) теорії ієрархії потреб;
- г) теорії ІВЗ (існування – взаємозв'язки – зростання);
- д) теорії набутих потреб.

2. *Згідно з положеннями теорії підкріплення дії індивіда визначаються:*

- а) очікуванням того, що обрана людиною трудова поведінка приведе до задоволення чи одержання бажаного;
- б) порівнянням індивідами власних зусиль і винагороди із зусиллями і винагородою інших людей;
- в) будь-якими короткостроковими наслідками (догана чи подяка; місячна премія або її відсутність), що підвищують імовірність повторення певних дій або відмови від них;
- г) потребами у досягненні, визнанні, відповідальності, особистому зростанні, які спонукають до праці;
- д) усі варіанти відповіді вірні.

3. *Згідно із положеннями теорії потреб Абрахама Маслоу, соціальні потреби пов'язані:*

- а) із захистом від фізичних і психологічних загроз з боку інших членів суспільства;
- б) із порівнянням індивідами власних зусиль і винагороди із зусиллями і винагородою інших людей;
- в) із розвитком внутрішнього потенціалу людини, розширенням компетенцій, розкриттям всіх здібностей людини;

г) з очікуванням того, що обрана людиною трудова поведінка приведе до задоволення чи одержання бажаного від інших членів соціуму;

д) із відчуттям приналежності до чого-небудь або когонебудь, із відчуттям, що тебе приймають інші.

4. До потреб досягнення цілей життя, згідно з моделлю Б. Генкіна, не можна віднести:

- а) інтелектуальні;
- б) безпеки;
- в) естетичні;
- г) емоціональні;
- д) духовні.

5. Діяльність, спрямована на підвищення ефективності використання людського часу шляхом застосування спеціальних технологій його організації, – це:

- а) хронометраж часу;
- б) автофокус;
- в) ковзання по часу;
- г) управління часом;
- д) самоменеджмент.

6. Згідно з законом Паркінсона:

а) чим більше часу ми маємо на виконання завдання, тим більше часу воно віднімає;

б) будь-яка справа потребує більше часу, ніж планувалося до її початку;

в) порядок виконання дій впливає на ефективність;

г) людина схильна в першу чергу робити те, що дає їй задоволення;

д) чим цікавіше справа, тим швидше спливає час.

7. Надаючи консультаційні послуги з формування системи цілей, необхідно виходити з того, що цілі мають відповідати таким критеріям:

- а) досяжність;

- б) конкретність;
- в) гнучкість;
- г) сумісність;
- д) усі варіанти відповіді вірні.

8. Система управління часом Бенджаміна Франкліна передбачає:

- а) складання реєстру реального часу, аналіз часу і дій;
- б) розробку системи архівації, за якої в разі необхідності можна знайти потрібний документ не більш, ніж за 3 хв;
- в) кожна дія людини має бути узгодженою з її життєвими цінностями та спрямована на реалізацію глобальної життєвої мети;
- г) цілі суттєво обмежують свободу людей і тому не потрібно формувати складну систему цілей;
- д) збереження максимально можливої продуктивності людини протягом усього періоду роботи.

9. При визначенні оптимальної тривалості відпочинку працівників протягом робочого часу консультанту не доцільно брати до уваги:

- а) фізичні зусилля;
- б) висловлені працівниками скарги на важкість праці;
- в) нервові напруження;
- г) забруднення повітря;
- д) освітлення.

10. Управління діловою кар'єрою – це:

- а) сукупність заходів щодо кар'єрного зростання працівника, щодо розвитку внутрішнього потенціалу людини, розширення компетенцій, розкриття здібностей людини;
- б) комплекс заходів, спрямованих на ознайомлення людей з їх реальними здібностями та можливостями, на допомогу у виборі професій, що найбільш їм підходять з урахуванням потреб виробництва;
- в) сукупність заходів щодо планування, організації, мотивації й контролю службового зростання співробітника, вихо-

дячи із цілей, завдань і можливостей організації й самого працівника;

г) вивід працівників за межі штату компанії-замовника та оформлення їх у штат компанії-провайдера;

д) сукупність заходів, спрямованих на визначення реального рівня кваліфікації, знань, практичних навичок та ділових якостей співробітників і встановлення їх відповідності (або не відповідності) посадам, а також на виявлення потенціальних можливостей працівників.

Список рекомендованої літератури

Азарова А. О., Ковальчук О. А. Математичні моделі та методи управління мотивацією персоналу: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2014. 139 с.

Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й. та ін. Управління персоналом: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2014. 283 с.

Базалійська Н. П., Батовський В. В. Управління трудовою поведінкою персоналу на засадах реалізації системи трудової мотивації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 22(1). С. 10-15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_22%281%29_4 (дата звернення: 24.04.2019).

Бондар Н. М., Сергієнко Т. В. Удосконалення мотиваційних механізмів в системі менеджменту організацій. *Економіка та управління на транспорті*. 2016. Вип. 3. С. 112–117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2016_3_18 (дата звернення: 24.04.2019).

Буковинська М. П., Сладкевич В. П. Управління персоналом: підручник. Київ: Кондор-Вид-во, 2013. 704 с.

Управління персоналом: підручник / В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. Вид. 2-ге, зі змін. Київ: КНЕУ ; Краматорськ: НКМЗ, 2014. 666 с.

Жужукіна Н. І. Мотивація і стимулювання в умовах креативного менеджменту. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2017. Т. 23. № 4. С. 68-73. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2017_23_4_10 (дата звернення: 24.04.2019).

Кеннеди Д. Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат / пер. с англ. Д. Глоба-Михайленко. 4-е изд. Киев: Ника-Центр: Эльга; Москва: Альпина Паблишер, 2016. 287 с.

Климчук А. О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2018. 283 с.

Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с. URL: http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod_resource/content/2/Posobie_Ypr_PersonalomZ.pdf (дата звернення: 30.04.2019).

Кулакова С. Ю. Впровадження європейської практики тайм-менеджменту на підприємствах України. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_1_18 (дата звернення: 29.04.2019).

Лазоренко Т. В., Дідченко Ю. О., Михайлова Є. Д. Правила успішного використання тайм-менеджменту. *Молодий вчений*. 2017. № 1. С. 632-635. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_1_153 (дата звернення: 29.04.2019).

Літинська В. А. Управління кар'єрою персоналу: навч. посіб. Хмельницький: Цюпак А. А., 2015. 187 с.

Матукова Г. І., Макаренко В. О. Тайм-менеджмент у системі управління персоналом: теорія та практика впровадження. *Вісник Одеського національного університету*. Серія: Економіка. 2018. Т. 23, Вип. 6. С. 58-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2018_23_6_12 (дата звернення: 29.04.2019).

Мельник А. О., Мельник Л. С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 4. С. 94-98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2018_4_23 (дата звернення: 29.04.2019).

Могилевская О. Ю., Уфимцева Т. Н., Штанько А. И. Тайм-менеджмент: учеб. пособие. Киев: КиМУ, 2016. 305 с.

Писаревська Г. І. Використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом. *Науковий*

вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2016. Вип. 20(1). С. 148-153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_20%281%29_38 (дата звернення: 29.04.2019).

Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. *Управління персоналом: навч. посіб.* Харків: НФаУ, 2015. 517 с. URL: <http://dspace.nuph.edu.ua/handle/123456789/8468> (дата звернення: 30.04.2019).

Мотивація та управління персоналом і якістю (іноземний досвід): навч. посіб. / М. І. Сокур, І. Є. Мельнікова, Л. П. Шаповал та ін. Вид. 2-ге, допов. Кременчук: Щербатих О. В., 2016. 335 с.

Ткаченко І. В. *Тайм-менеджмент. Искусство управлять своим временем.* Харьков: Аргумент Принт : Виват, 2014. 218 с.

Трейси Б. *Результативный тайм-менеджмент: эффективная методика управления собственным временем / пер. з англ.* Москва: СмартБук, 2007. 79 с.

Червінська Л. П. *Управління мотивацією персоналу: монографія.* Київ: КНЕУ, 2015. 201 с.

Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін.; за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. 216 с. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLNTEXT/POSIBNIKI_2013/Menedgment_2013.pdf (дата звернення: 15.03.2019).

Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, А. І. Гордійчук, М. І. Дзямулич та ін.; за ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.

Тема 7. Консалтинг із питань групової динаміки

П л а н

1. Поняття, види та роль груп у менеджменті персоналу.
2. Зміст та види конфліктів в організації. Управління конфліктами.
3. Консалтинг із проблем управління конфліктами.

4. Консалтинг із утворення команд та керівництва командами.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. У чому полягають зміст та роль формальних і неформальних груп у менеджменті персоналу?
2. Які чинники впливають на діяльність групи?
3. Якою є роль групи в діяльності людини та управлінні персоналом?
4. Які типи конфліктних ситуацій та інцидентів вам відомі?
5. Які причини конфліктів ви можете назвати?
6. Що ви знаєте про класифікацію конфліктів?
7. Як ви можете охарактеризувати виникнення та перебіг конфліктів в організації?
8. У чому полягає конструктивний та деструктивний вплив конфлікту?
9. Які методи управління конфліктами вам відомі?
10. Які особливості має консалтинг із проблем управління конфліктами?
11. Що вам відомо про наслідки управління конфліктами?
12. Що ви знаєте про консалтинг з індивідуальних та колективних трудових спорів?
13. У чому полягає сутність команди?
14. Які ролі можуть бути у членів команди?
15. Що вам відомо про консалтинг з утворення команд та керівництва командами?

Практичні завдання

1. У процесі аналізу клієнтської бізнес-організації вами виявлено певні характеристики груп (див. табл. 10), не всі з яких можна віднести до ознак лише формальної чи лише неформальної групи.

Необхідно визначитися: чи свідчать ті чи інші ознаки про належність групи до категорії формальних або неформальних, і якщо свідчать, то до якої саме? Як ви будете класифікувати групу, яка має окремі ознаки формальної та неформальної?

Табл. 10

Ознаки, характеристики груп	Свідчать про належність до:	
	формальної групи	неформальної групи
Метою є ефективність виробництва		
Метою є задоволення соціальних потреб		
Метою є прибуток		
Метою є покращення іміджу фірми		
Створена фірмою		
Створена на основі самоорганізації співробітників		
Комунікації здійснюються за допомогою формальних каналів		
Комунікації здійснюються за допомогою неформальних каналів		
Лідер призначається організацією		
Лідер висувається групою, з-поміж її членів		
Лідер приходить ззовні організації		
Міжособистісні стосунки встановлюються на основі виробничих завдань		
Міжособистісні стосунки приносять задоволення		
Міжособистісні стосунки розвиваються спонтанно		
Уплив на членів групи базується на офіційних повноваженнях керівника		
Уплив на членів групи базується на моральному умовлянні		
Контроль спирається на покарання		
Контроль спирається на матеріальні винагороди		
Контроль спирається на громадські санкції		

2. Дослідження клієнтської бізнес-організації виявило певні наслідки конфліктів (див. табл. 11).

Визначте, з яким наслідками слід боротися, а які є корисними для фірми. Як забезпечити переважання позитивних наслідків конфліктів над деструктивними?

Табл. 11

Наслідки конфліктів	Потрібно боротися	Не потрібно боротися
Стимулює появу більш ефективних правил і форм трудової поведінки		
Посилює групову згуртованість у разі виникнення міжгрупових конфліктів		
Призводить до зниження внутрішньогрупової згуртованості через поступове накопичення взаємних образ		
Перед загрозою зовнішніх труднощів згуртовує співробітників		
Відбувається поступове погіршення взаємин у колективі, соціально-психологічного клімату		
Звільняє колектив від факторів, які провокували напруженість у стосунках		
Порушуються комунікації та взаємозв'язки		
Ініціює прогресивне оновлення, інноваційні зміни у фірми		
Викриває, виносить назовні проблеми та протиріччя, які накопичувалися роками		
Мобілізує увагу та ресурси на розв'язання певних проблем		
Дестабілізує організацію, породжує хаотичні та анархічні процеси		
Руйнує традиції колективного мислення, конформізму, «синдром покори»		
Виявляє неформальні групи та їх лідерів		
Учасники конфлікту відволікаються від вирішення професійних завдань		

Тестові питання

1. Формальна група – це:

а) утворення в межах організації, створене за рішенням керівництва з метою виконання певних виробничих або управлінських функцій;

б) двоє або більше людей, які взаємодіють з кількома або всіма членами групи безпосередньо через мережу зв'язків;

в) двоє або більше людей, які керуються нормативною системою поведінки та взаємин;

г) сукупність працівників, що володіють взаємодоповнюючими навичками та вміннями, мають спільні цілі, завдання та методи роботи;

д) вільно утворена спільнота, члени якої вступають в постійну взаємодію з метою досягнення власних цілей.

2. Зазначте, який із зазначених чинників не може безпосередньо впливати на діяльність групи:

а) мотивація членів групи;

б) структура влади в групі;

в) труднощі в комунікації;

г) відсутність спільної мети;

д) чіткість відповідальності.

3. Конфлікти між формальною та неформальною структурами організації зумовлені:

а) принциповими розбіжностями поглядів людей, стилів їхньої поведінки, особистісних систем переконань;

б) суттєвим розходженням інтересів різних структурних підрозділів організації під час розподілу ресурсів;

в) наявністю в організації групи, яка намагається перехопити владу в тих, хто нею формально наділений, і використати для зміни мети організації або для сприяння членам групи;

г) зіткненням різноспрямованих сил (цінностей, інтересів, поглядів, позицій) співробітників – сторін взаємодії;

д) розходженням інтересів співробітників у процесі формування місії організації.

4. Конфлікти в організації зумовлюються:

- а) принциповими розбіжностями поглядів людей, стилів їхньої поведінки, особистісних систем переконань;
- б) зіткненням різноспрямованих сил (цінностей, інтересів, поглядів, позицій) суб'єктів – сторін взаємодії;
- в) сподіваннями людей вибороти кращій економічний результат, більшу вигоду;
- г) громіздкою організаційною структурою, надмірною централізацією та консерватизмом керівної ланки;
- д) розходженням інтересів співробітників у процесі формування місії організації.

5. Безпосередньою причиною виникнення конфлікту є:

- а) відсутність вирішення конфліктної ситуації протягом надто великого строку;
- б) суперечливі позиції сторін із певного питання, прагнення до протилежного;
- в) сподівання людей вибороти кращій економічний результат, більшу вигоду;
- г) виявлення принципових розбіжностей у поглядах людей, стилях їхньої поведінки, інтересах та бажаннях;
- д) поєднання конфліктної ситуації з інцидентом.

6. Одним із двох типів конфліктів за способом розв'язання є:

- а) насильницькі конфлікти;
- б) політичні конфлікти;
- в) горизонтальні конфлікти;
- г) приховані конфлікти;
- д) міжособистісні конфлікти.

7. Консалтинг з управління конфліктами може спиратися на:

- а) функціональні та дисфункціональні методи управління конфліктами;
- б) насильницькі та ненасильницькі методи управління конфліктами;

- в) міжособистісні та структурні методи управління конфліктами;
- г) відкриті та приховані методи управління конфліктами;
- д) економічні та організаційні методи управління конфліктами.

8. Команда – це:

а) група працівників, які мають можливість підвищити ефективність спільної праці, однак не виявляють зацікавленості ні в розробці спільної мети, ні в розвитку необхідних навичок та умінь;

б) група працівників зі спільними цілями, які регулярно взаємодіють між собою в процесі спільної діяльності, виконують різні обов'язки, але координують свої дії, розглядають себе як частину єдиного цілого та несуть колективну відповідальність за результати своєї праці;

в) група працівників, які взаємодіють з кількома або всіма членами групи безпосередньо через мережу зв'язків, поділяють одну мету або мають кілька спільних завдань;

г) група працівників, які керуються нормативною системою поведінки та взаємин, а також підтримують стабільні ролі стосунки;

д) група працівників, створена за рішенням керівництва з метою виконання певних виробничих або управлінських функцій, члени якої керуються нормативною системою поведінки та взаємин, а також підтримують стабільні ролі стосунки.

9. Вертикальна (функціональна) команда:

а) група працівників, які керуються нормативною системою поведінки та взаємин, підтримують стабільні ролі стосунки та виконують чітко визначені функції;

б) група працівників, які мають можливість підвищити ефективність спільної праці, однак не виявляють зацікавленості ні в розробці спільної мети, ні в розвитку необхідних навичок та умінь;

в) діє поза формальною структурою організації, реалізуючи особливо важливі проекти;

г) складається з працівників приблизно одного рівня, але з різних підрозділів компанії;

д) включає в себе керівника та його формально підлеглих, які знаходяться на кількох рівнях ієрархії і є структурним утворенням.

10. Високоєфективна команда:

а) складається з працівників приблизно одного рівня, але з різних підрозділів компанії;

б) це працівники, які мають можливість підвищити ефективність спільної праці, однак не виявляють зацікавленості ні в розробці спільної мети, ні в розвитку необхідних навичок та умінь;

в) відповідає всім характеристикам і критеріям команди, сприяє індивідуальному розвитку її учасників;

г) це індивіди, що володіють взаємодоповнюючими навичками та умінями, мають спільні цілі, завдання та методи роботи;

д) це індивіди, які вже усвідомили, що могли б працювати більш ефективно і намагаються це робити.

Список рекомендованої літератури

Батюк Б., Гірняк К. *Управління персоналом: навч. посіб.* Львів: СПОЛОМ, 2014. 193 с.

Менеджмент: наука и практика: учебник / М. Ф. Безкровний, М. Ф. Кропивко, Ю. І. Палеха и др. Харьков: ХНАДУ, 2015. 276 с. URL: <http://files.khadi.kharkov.ua/upravlinnya-ta-biznesu/ekonomiki-pidpriemstva/item/9423-menedzhment-nauka-y-praktyka.html> (дата звернення: 30.04.2019).

Буковинська М. П., Сладкевич В. П. *Управління персоналом: підручник.* Київ: Кондор-Вид-во, 2013. 704 с.

Зачосова Н. В. Проблематика запобігання конфліктам і дотримання професійної етики засобами HR-менеджменту в системі забезпечення надійності персоналу. *Причорноморські економічні студії.* 2018. Вип. 25. С. 75-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_25_18 (дата звернення: 24.04.2019).

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. Москва: Вильямс, 2017. 672 с.

Морозов О., Шевченко М. Деякі особливі елементи теорій менеджменту щодо управління соціально-економічними системами за правилами «спільних цілей». *Економіст*. 2017. № 10. С. 19-23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2017_10_9 (дата звернення: 29.04.2019).

Управління персоналом: навч. посіб. / М. І. Ожиганова, В. О. Хорошко, Ю. Є. Яремчук та ін. Вінниця: ВНТУ, 2014. 188 с.

Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Харків: Вид-во НУА, 2013. 376 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1517_53839646.pdf (дата звернення: 30.04.2019).

Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2016. 336 с.

Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом: навч. посіб. Харків: НФаУ, 2015. 517 с. URL: <http://dspace.nuph.edu.ua/handle/123456789/8468> (дата звернення: 30.04.2019).

Стрельбицький П. А., Рарок О. В., Рарок Л. А. Управління персоналом: конспект лекцій: навч. посіб. Кам'янець-Подільський: Сисин Я. І., 2015. 177 с.

Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін.; за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. 216 с. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2013/Menedgment_2013.pdf (дата звернення: 15.03.2019).

3. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна література

Менеджмент: наука и практика: учебник / М. Ф. Безкровний, М. Ф. Кропивко, Ю. І. Палеха и др. Харьков: ХНАДУ, 2015. 276 с. URL: <http://files.khadi.kharkov.ua/upravlinnya-ta-biznesu/ekonomiki-pidpriemstva/item/9423-menedzhment-nauka-y-praktyka.html> (дата звернення: 30.04.2019).

Буковинська М. П., Сладкевич В. П. Управління персоналом: підручник. Київ: Кондор-Вид-во, 2013. 704 с.

Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. та ін. Управління персоналом: підручник / за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. Вид. 2-ге, зі змін. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2014. 666 с.

Друкер П. Ф. Менеджмент. Вызовы XXI века / пер. с англ. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 256 с.

Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Управління персоналом: підручник: у 2 ч. Одеса: Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, 2016. Ч. 1. 252 с.

Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Управління персоналом: підручник: у 2 ч. Одеса: Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, 2017. Ч. 2. 560 с.

Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с. URL: http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod_resource/content/2/Posobie_Ypr_PersonalomZ.pdf (дата звернення: 30.04.2019).

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. Москва: Вильямс, 2017. 672 с.

Основы менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. / Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха та ін.; за заг. ред. Г. Є. Мошека Київ: Ліра-К, 2017. 528 с.

Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Харків: Вид-во НУА, 2013. 376 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1517_53839646.pdf (дата звернення: 30.04.2019).

Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ:

Ліра-К, 2016. 336 с.

Портер М. Е. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервин. Москва: Альпина Паблицер, 2017. 454 с.

Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом: навч. посіб. Харків: НФаУ, 2015. 517 с. URL: <http://dspace.nuph.edu.ua/handle/123456789/8468> (дата звернення: 30.04.2019).

Мотивація та управління персоналом і якістю (іноземний досвід): навч. посіб. Вид. 2-е, допов. / М. І. Сокур, І. Є. Мельнікова, Л. П. Шаповал та ін. Кременчук: Щербатих О. В., 2016. 335 с.

Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін.; за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. 216 с. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIWNIKI_2013/Menedgment_2013.pdf (дата звернення: 15.03.2018).

Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, А. І. Гордійчук, М. І. Дзямучич та ін.; за ред. О. М. Шубалого Луцьк: ІВВ Луц. НТУ, 2018. 403 с.

Додаткова література

Управління персоналом: навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько та ін. Вінниця: ВНТУ, 2014. 283 с.

Батюк Б., Гірняк К. Управління персоналом: навч. посіб. Львів: СПОЛОМ, 2014. 193 с.

Управління персоналом і економіка праці: теорія та практика: монографія / О. В. Безпалько, Ю. М. Гринюк, Д. Г. Грищенко та ін.; за заг. ред. О. І. Драган. Київ: ВД «Вініченко», 2014. 298 с. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/15381/1/ypravlinpersonal.pdf> (дата звернення: 16.03.2019).

Економічні і соціально-трудоі аспекти управління персоналом: теорія та практика: монографія / Т. В. Березянюк, О. В. Безпалько, А. Д. Бергер та ін.; за заг. ред. О. І. Драган. Київ: Кафедра, 2017. 271 с.

Кеннеди Д. Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат / пер. с англ. Д. Глоба-Михайленко. 4-е изд. Киев: Ника-Центр: Эльга; Москва: Альпина Паблишер, 2016. 287 с.

Коваль З. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2014. 451 с.

Коляда С. Современный менеджмент: стратегии эффективного лидера. Днепропетровск: Лира, 2016. 103 с.

Управління персоналом: теоретичні аспекти та стратегії розвитку: монографія / Т. А. Костишина, В. П. Писаренко, О. О. Нестуля та ін.; за ред. Т. А. Костишиної. Полтава: ПУЕТ, 2014. 604 с.

Підприємництво і менеджмент: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, С. Б. Романишин, О. О. Пшик-Ковальська та ін. Львів: Растр-7, 2017. 194 с.

Управління змінами: навч. посіб. / Г. В. Лагутін, В. О. Поколенко, Г. М. Рижакова та ін. Київ: КНУБА, 2015. 75 с.

Літинська В. А. Управління кар'єрою персоналу: навч. посіб. Хмельницький: Цюпак А. А., 2015. 187 с.

Основи менеджменту: підручник / А. А. Мазаракі, С. І. Бай, В. Я. Брич та ін.; за ред. А. А. Мазаракі. Харків: Фолю, 2014. 848 с.

Могилевская О. Ю., Уфимцева Т. Н., Штанько А. И. Тайм-менеджмент: учеб. пособие. Киев: КиМУ, 2016. 305 с.

Олійник О. О. Аудит персоналу: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2016. 290 с.

Олійник О. С. Управління та ефективне використання персоналу підприємства в умовах трансформаційних процесів: монографія. Кам'янець-Подільський: Медобори-2006, 2017. 327 с.

Пекар В. О. Різноманітний менеджмент: еволюція мислення, лідерства та керування. 2-ге вид., допов. Харків: Фолю, 2017. 190 с.

Управление персоналом и экономика труда: учеб. пособие / Н. И. Погорелов, П. Г. Перерва, С. Н. Погорелов и др. Харьков: Щедра садиба плюс : НТУ «ХП», 2015. 521 с. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/26423> (дата звернення: 30.04.2019).

HR-менеджмент у публічному управлінні: навч. посіб. / О. М. Руденко, С. В. Штурхецький, О. В. Шершньова та ін. Київ: Кондор-Вид-во, 2017. 124 с.

Селютін В. М., Яцун Л. М. Управління персоналом: практикум: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2018. 197 с. URL: <http://elib.hduht.edu.ua/jspui/handle/123456789/2682> (дата звернення: 29.03.2019).

Соснін О. В., Воронкова В. Г., Ажажа М. А. Філософія гуманістичного менеджменту (соціально-політичні, соціально-економічні, соціально-антропологічні виміри): навч. посіб. Запоріжжя: Дике Поле, 2016. 355 с.

Стрельбіцький П. А., Рарок О. В., Рарок Л. А. Управління персоналом: конспект лекцій: навч. посіб. Кам'янець-Подільський: Сисин Я. І., 2015. 177 с.

Тулген Б. Бути босом – легко. Бувай, неефективний менеджменте! / пер. з англ. Ірина Савюк. Київ: Наш формат, 2017. 173 с.

Нематеріальна економіка: управління формуванням і використанням інтелектуального капіталу: монографія / Л. С. Шевченко, Гриценко О. А., Камінська Т. М. та ін.; за ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2014. 404 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/12375/1/Shevchenko_2014.pdf (дата звернення: 14.04.2019).

Нематеріальна економіка та управління формуванням і використанням інтелектуального капіталу: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін.; за ред. Л. С. Шевченко. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Серія: Економічна теорія та право. 2013. № 3(14). С. 217-349. URL: <http://dspace.nlu.edu.ua/handle/123456789/11014?mode=full> (дата звернення: 15.03.2018).

Юридична фірма: пошук моделі ефективного менеджменту: науково-практичне видання / Л. С. Шевченко, С. М. Макуха, О. С. Марченко та ін. Харків: Право, 2014. 204 с.

Конкурентная диагностика фирмы: концепция, содержание, методы: монография / Л. С. Шевченко, В. И. Торкатюк, Н. А. Кизим и др. Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2008. 240 с.

4. ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРНЕТУ ПРИ ВИВЧЕННІ КАДРОВОГО БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ

Верховна Рада України: офіційний веб-портал. URL: <http://rada.gov.ua> (дата звернення: 27.04.2019).

Електронний архів-репозитарій Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого. URL: <http://dspace.nlu.edu.ua> (дата звернення: 27.04.2019).

Інтернет-портал «Мережа аналітичних центрів України». URL: <http://www.intellect.org.ua> (дата звернення: 27.04.2019).

Інтернет-портал для управлінців Management.com.ua. URL: <http://www.management.com.ua> (дата звернення: 27.04.2019).

Міністерство економічного розвитку і торгівлі України: офіційний веб-сайт. URL: <http://www.me.gov.ua> (дата звернення: 27.04.2019).

Національний банк України: офіційне Інтернет-представництво. URL: <http://www.bank.gov.ua> (дата звернення: 27.04.2019).

Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 27.04.2019).

Офіційний сайт Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи Національної академії наук України. URL: <http://www.idss.org.ua> (дата звернення: 27.04.2019).

Офіційний сайт Інституту економіки та прогнозування Національної академії наук України. URL: <http://ief.org.ua> (дата звернення: 27.04.2019).

Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <http://www.minfin.gov.ua> (дата звернення: 27.04.2019).

Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua> (дата звернення: 27.04.2019).

Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua> (дата звернення: 27.04.2019).

Сайт збірника наукових праць «Економічна теорія та

право». URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua> (дата звернення: 27.04.2019).

Сайт Інституту економічних досліджень та політичних консультацій. URL: <http://www.ier.com.ua> (дата звернення: 27.04.2019).

Сайт наукового журналу «Економіка України». URL: <http://www.economukraine.com.ua/index.php> (дата звернення: 27.04.2019).

Стандартизований електронний навчально-методичний комплекс кафедри економічної теорії. URL: http://library.nlu.edu.ua/index.php?option=com_k2&view=itemlist&task=category&id=149:kafedra-ekonomichnoi-teorii&Itemid=151 (дата звернення: 26.04.2019).

Урядовий портал: єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <http://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 27.04.2019).

Website of the consulting industry platform Consultancy.uk. URL: <https://www.consultancy.uk> (дата звернення: 26.04.2019).

Website of the European Federation of Management Consultancies Associations (FEACO). URL: <http://www.feaco.org> (дата звернення: 26.04.2019).

Website of the Institute of Management Consultants USA (IMC USA). URL: <https://www.imcusa.org> (дата звернення: 28.04.2019).

5. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ПІДГОТОВКИ СТУДЕНТІВ

Кафедра економічної теорії використовує такі критерії при проведенні підсумкового контролю (заліку) з «Кадрового бізнес-консалтингу», як показано в *табл. 12*.

Табл. 12

Оцінка за шкалою ECTS	Визначення	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за 100-бальною шкалою, що використовується в НЮУ
A	Відмінно – відмінне виконання, лише з незначною кількістю помилок	зараховано	90 – 100
B	Дуже добре – вище середнього рівня з кількома помилками		80 – 89
C	Добре – у цілому правильна робота з певною кількістю незначних помилок		75 – 79
D	Задовільно – непогано, але зі значною кількістю недоліків		70 – 74
E	Достатньо – виконання задовольняє мінімальні критерії		60 – 69
FX	Незадовільно – потрібно попрацювати перед тим, як перескладати	не зараховано	35 – 59
F	Незадовільно – необхідна серйозна подальша робота, обов'язковий повторний курс		0 – 34

6. ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ

- 1.** Зародження, розвиток та сучасний стан управлінської думки.
- 2.** Зміст та особливості американської, японської та європейської моделей менеджменту.
- 3.** Головні змістовні блоки кадрового бізнес-консалтингу.
- 4.** Кадровий бізнес-консалтинг як наука та навчальна дисципліна.
- 5.** Кадровий бізнес-консалтинг як вид професійної діяльності.
- 6.** Особливості консалтингу у сфері управління персоналом.
- 7.** Принципи управління персоналом.
- 8.** Методи управління персоналом.
- 9.** Особливості бізнесу у сфері кадрового бізнес-консалтингу.
- 10.** Головні конкурентні моделі ринку та їх вплив на заснування та розвиток кадрового бізнес-консалтингу.
- 11.** Організаційні форми бізнесу у сфері консалтингу з питань управління персоналом.
- 12.** Продукція кадрового бізнес-консалтингу: консалтингові послуги та методики.
- 13.** Піраміда конкурентних переваг.
- 14.** Особливості конкурентної боротьби у сфері консалтингу з питань управління персоналом.
- 15.** Стратегії конкурентної боротьби у сфері кадрового бізнес-консалтингу.
- 16.** Особливості підбору та управління персоналом у консалтингових фірмах.
- 17.** Вимоги до особистих та професійних якостей консультанта та керівника консалтингової фірми.
- 18.** Професійні стандарти та соціально-етичні норми кадрового консалтингу.
- 19.** Організація ефективних комунікацій у консалтинговій фірмі.

20. Проблематика влади та лідерства у фірмі, яка виробляє продукцію кадрового бізнес-консалтингу.
21. Організаційні зміни та розвиток консалтингової організації.
22. Поняття та розвиток організаційної культури консалтингової фірми.
23. Зміст, завдання та головні складові аудиту персоналу.
24. Інструменти та показники аудиту персоналу.
25. Послуги з аудиту управлінських та кадрових процесів.
26. Вивчення соціально-психологічного клімату в колективі.
27. Аудит структури організації.
28. Аудит якості, чисельності та розподілу персоналу.
29. Оцінка та атестація персоналу.
30. Зміст, завдання та головні складові консалтингу з кадрової політики.
31. Консалтинг з проблем служби управління персоналом.
32. Консалтинговий супровід пошуку та підбору персоналу.
33. Консалтингові послуги із соціально-психологічної та професійної адаптації працівників.
34. Консалтинг з питань формування та використання кадрового резерву.
35. Консалтингові послуги з підвищення кваліфікації та сертифікації персоналу.
36. Консалтингові послуги з проблем аутсорсингу персоналу.
37. Зміст та головні підходи до мотивації персоналу.
38. Консалтинг з мотивації персоналу.
39. Поняття та складові самоменеджменту.
40. Консалтинг з правильного формування цілей.
41. Консалтинг з проблем керування часом.
42. Консалтинг з підтримки здоров'я та збільшення працездатності.
43. Консультаційні послуги з управління діловою кар'єрою.

44. Поняття, види та роль груп у менеджменті персоналу.
45. Зміст та види конфліктів в організації.
46. Управління конфліктами.
47. Консалтинг з проблем управління конфліктами.
48. Консалтинг з індивідуальних та колективних трудових спорів.
49. Поняття команди, її ознаки та види.
50. Консалтинг з утворення команд та керівництва командами.

ЗМІСТ

1. Загальні поради.....	3
2. Плани практичних занять. Завдання для самостійної роботи...5	
3. Список рекомендованої літератури.....	59
4. Використання Інтернету при вивченні кадрового бізнес-консалтингу.....	63
5. Критерії оцінювання рівня підготовки студентів.....	65
6. Питання до заліку.....	66

Навчальне видання

Електронне видання

**ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«КАДРОВИЙ БІЗНЕС-
КОНСАЛТИНГ»**

для студентів
другого (магістерського) освітньо-кваліфікаційного рівня
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Бізнес-консалтинг»
денної форми навчання

У к л а д а ч ГУБІН Кирил Григорович

Відповідальна за випуск *Л. С. Шевченко*

Редактор *В. В. Арнаутова*

Комп'ютерна верстка *А. В. Старжинської*