

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕСУ,  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ І ТУРИЗМУ  
Кафедра управління персоналом та бізнес-технологій

## **КАДРОВИЙ КОНСАЛТИНГ**

### **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

**до семінарських занять для здобувачів вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної  
програми «Управління персоналом та економіка праці»  
другого (магістерського) рівня вищої освіти  
усіх форм навчання**

Обговорено і рекомендовано  
на засіданні кафедри  
управління персоналом  
та бізнес-технологій  
Протокол № 12 від 14.12.2023

**Чернігів 2023**

Кадровий консалтинг. Методичні вказівки до семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці» другого (магістерського) рівня вищої освіти усіх форм навчання / Укл. Холодницька А.В. Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2023. 38 с.

Укладач: ХОЛОДНИЦЬКА АЛЛА ВЯЧЕСЛАВІВНА, кандидат економічних наук,  
доцент кафедри управління персоналом та бізнес-технологій

Відповідальний за випуск: РЕМНЬОВА ЛЮДМИЛА МИХАЙЛІВНА, завідувач  
кафедри управління персоналом та економіки  
праці, кандидат економічних наук, професор

Рецензент: ДУБИНА МАКСИМ ВІКТОРОВИЧ, д.е.н., професор кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування

**ЗМІСТ**

ВСТУП	3
1 ТЕМИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ	4
1.1. Кадровий консалтинг як галузь управлінського консультування	4
1.2 Особливості підбору та управління персоналом у консалтингу	5
1.3 Адаптація нових співробітників.	9
1.4 Розробка кадрової стратегії підприємства	11
1.5 Кадровий аутсорсинг	16
1.6 Розробка системи заробітних плат, винагород та системи нематеріальної мотивації персоналу	17
1.7 Формування корпоративної культури	21
1.8 Створення соціально-психологічного клімату на підприємстві	24
1.9 Лідерство в організаціях	27
2 ПОРЯДОК ПОТОЧНОГО І ПІДСУМКОВОГО ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ	30
3 РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	34

## ВСТУП

Кадровий консалтинг завжди пов'язаний з вирішенням завдань, що стоять перед менеджерами з управління персоналом, оскільки від цього залежить збільшення прибутковості бізнесу.

Стрімкі зміни умов зовнішнього середовища, і посилення конкурентної боротьби в різних галузях бізнесу, пред'являють керівникам компаній високі вимоги до управління кадрами. Все частіше люди з їх професійними навиками стають основною конкурентною перевагою компанії на ринку. При проведенні кадрового консалтингу оцінюється поточний стан системи кадрів і її потенціал, виявляються оптимальні пропорції між керівним і старанним персоналом, аналізується ефективність системи управління людськими ресурсами.

Вивчення дисципліни допоможе здобувачам вищої освіти розібратися з функціонуванням ринку консалтингових послуг, методами та технологіями підбору співробітників, побудови перспектив розвитку кожного співробітника і всього персоналу в цілому, технологіями аутсорсингу та аутстафінгу, організацією системи мотивації персоналу, налагодженням корпоративної культури та соціально-психологічного клімату у колективі.

**Мета вивчення** навчальної дисципліни «Кадровий консалтинг» - вивчення теоретико-методологічних засад і організаційно-правового механізму здійснення консультативної діяльності у сфері управління персоналом.

### **Завдання дисципліни:**

- з'ясування особливостей консультативної роботи щодо організації служби по роботі з персоналом;
- вивчення методики оцінювання поточного стану та кадрового потенціалу підприємства;
- виявлення оптимальних пропорцій між керівним і виконавчим персоналом;
- вивчення сучасних методик підбору персоналу, його адаптації та розвитку;
- розробка системи мотивації персоналу, налагодження корпоративної культури та соціально-психологічного клімату в колективі;
- аналіз ефективності системи управління людськими ресурсами;

Семінарські заняття мають на меті засвоєння головного змісту теоретичного курсу, оволодіння термінологією, методичними прийомами, які використовуються у практичній діяльності організацій.

У методичні вказівки включено: тематику та плани аудиторних занять, контрольні тести, теми рефератів, проблемні ситуації, кейсові завдання, порядок поточного та підсумкового оцінювання знань, перелік рекомендованої літератури.

Семінарські заняття мають на меті засвоєння головного змісту теоретичного курсу, оволодіння термінологією, методичними прийомами, які використовуються у практичній діяльності організацій.

Заняття нададуть здобувачам вищої освіти навичок здійснення досліджень головних проблем курсу, допоможуть вирішувати проблемні практичні ситуації та кейси.

Методичні вказівки призначені для використання в навчальному процесі здобувачами вищої освіти усіх форм навчання.

## **1 ТЕМИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ**

### **1.1. Кадровий консалтинг як галузь управлінського консультування.**

#### **Питання для контролю**

1. Предмет і завдання дисципліни.
2. Суб'єкти кадрового консалтингу.
3. Принципи діяльності консультантів з питань кадрового консалтингу.
4. Особливості становлення і розвитку консультаційного бізнесу в Україні.

#### **Реферати**

1. Проблеми пошуку, наймання та професійної відповідності вітчизняних консультантів.
2. Проблеми планування кар'єри консультанта.
3. Актуальні проблеми організації кадрового консалтингу в Україні.
4. Сучасні аспекти діяльності консалтингових фірм у напрямку кадрового консультування.
5. Світовий досвід використання кадрового консалтингу.

#### **Тести**

*1. Що означає поняття «кадровий консалтинг»?*

- 1) рекомендації та інформація з приводу заміщення вакансій;
- 2) інтегрована система надання консультаційних послуг з управління персоналом;
- 3) надання послуг з відбору та поточного оцінювання персоналу;
- 4) перевірка знань та навичок персоналу організації в процесі поточного управління ним.

*2. Які фахівці займаються питаннями кадрового консультування?*

- 1) відділу кадрів;
- 2) соціальної служби;
- 3) центральної служби з персоналу;
- 4) консалтингових фірм.

3. *Фахівець з консалтингу – це:*

- а) консультант надає консалтингову допомогу;
- б) професійний консультант, який розглядає консультування як професію.

4. *Консалтингова послуга – це:*

- а) усна порада;
- б) консалтинговий проект;
- в) робота за завданням клієнта.

5. *Консалтинговий процес – це:*

- а) консалтинговий проект;
- б) консалтинговий проект з урахуванням передпроектної та післяпроектної стадії.

6. *Ціна консалтингових послуг – це:*

- а) зарплата консультанта;
- б) плата консалтинговій фірмі за використання її консультанта.

## **1.2 Особливості підбору та управління персоналом у консалтингу.**

### **Питання для контролю**

1. Етапи та технології підбору персоналу.
2. Загальні вимоги до претендентів на роботу у службі управлінського консультування.
3. Відбір, наймання та навчання персоналу консалтингових фірм.
4. Організація праці консультантів

### **Реферати**

1. Актуальні питання рекрутингу в сучасних умовах.
2. Основні напрями співпраці консалтингових фірм і підприємницьких структур з питань наймання персоналу.
3. Сучасні технології автоматизації підбору персоналу.
4. Он-лайн платформи для пошуку кандидатів.
5. Рекрутинг та форсинг: спільні та відмінні риси.
6. Доцільність використання лізингу персоналу.

### **Тести**

*1. Кваліфікаційні вимоги до працівника визначаються:*

1. Посадовою інструкцією.
2. Тарифно-кваліфікаційним довідником.
3. Колективним договором.
4. Статутом підприємства.

2. До внутрішніх джерел залучення кандидатів на посаду не відносяться:

1. Адаптація.
2. Внутрішній конкурс.
3. Суміщення професій.
4. Ротація.

3. До зовнішніх джерел залучення кандидатів на посаду не відносяться:

1. Курси навчання організації.
2. Списки очікування.
3. Центри зайнятості.
4. Самостійний пошук через засоби масової інформації.

4. Під час бесіди попереднього відбору з претендентами на посаду менеджер з персоналу виявляє:

1. Сімейне положення, зовнішній вигляд.
2. Рівень освіченості.
3. Навички.
4. Загальні особистісні якості.

5. Менеджеру з персоналу при бесіді з претендентом на посаду заборонено запитувати:

1. З ким Ви постійно проживаєте?
2. Чому Ви звільнились з попередньої роботи?
3. Хто рекомендував Вас на цю посаду?
4. Які Ви маєте досягнення у цій роботі?

6. Підбір персоналу – це рішення про відповідність кандидата на визначену посаду:

1. Керівника підприємства або конкурсної комісії.
2. Голови конкурсної комісії.
3. Менеджера структурного підрозділу.
4. Менеджера з персоналу.

7. Відбір – це всебічне вивчення індивідуальних якостей кожного претендента на посаду і визначення кращих із них здійснюється:

1. Конкурсною комісією.
2. Трудовим колективом.
3. Лінійним менеджером.
4. Менеджером по персоналу.

8. Агенти-розповсюджувачі інформації належать до:

1. Внутрішніх джерел набору персоналу.
2. Консультантів у сфері найму персоналу.
3. Зовнішніх джерел набору кадрів.

4. Методів відбору найбільш кваліфікованих працівників.

9. *Всі джерела набору кадрів в організації поділяються на:*

1. Зовнішні та спеціальні.
2. Внутрішні та зовнішні.
3. Активні та пасивні.
4. Приховані та явні.

10. *При відборі персоналу застосовують такі методи:*

1. Анкетні, інтерв'ю, функціональної ідентифікації, біографічний.
2. Експертні, проєктивні, конкурсні, тестування, психофізіологічні, медичні, професійних переміщень, безпосереднього визначення особистості.
3. Відображеної суб'єктивності, рейтингових оцінок, рольової ідентифікації, самоаналізу, інтерв'ю, тестування.
4. Немає вірної відповіді.

11. *Що таке первинний відбір кандидатів на посаду?*

1. Процес селекції кандидатів, що володіють мінімальними вимогами для зайняття посади.
2. Обмін інформацією між представником організації і кандидатом на посаду з метою оцінки його кваліфікації.
3. Заходи, що проводяться організацією для зниження чисельності своїх співробітників.
4. Всі відповіді вірні.

12. *За допомогою яких методів проводиться оцінка кандидатів на посаду при їх первинному відборі?*

1. Аналіз анкетних даних.
2. Атестація.
3. Ротація.
4. Інтеграція.

13. *Як називається штучний пошук», що спрямований на залучення професіоналів найвищого рівня, точно враховує особливості потреб і бізнесу замовника, проводиться рекрутинговими агенціями методом встановлення прямого контакту з потенційним кандидатом?*

1. Хедхантинг.
2. Нетворкінг.
3. Прямий пошук.
4. Тестування.

14. *Як називається процес, коли рекрутингова агенція залучає свої контакти в певній професійній сфері, щоб через ланцюг знайомих вийти на потрібного кандидата?*



1. Нетворкінг.
2. Прямий пошук.
3. Ресечер.

15. Як називається вид послуги коли агенція надає на певний час і на певних умовах співробітників, що є у відносинах з агенцією, у розпорядження фірми-орендатора, зобов'язуючи певних співробітників протягом терміну «оренди»?

1. Лізинг персоналу.
2. Скринінг.
3. Рекрутинг.

### **Проблемні ситуації**

1. Ви – консультант з рекрутингу. Вам необхідно підібрати працівника на посаду начальника відділу маркетингу.

1. Визначте джерела набору, якими Ви скористаєтеся (обґрунтуйте свій вибір).
2. Визначте методи, якими Ви скористаєтеся для відбору претендентів.
3. Складіть анкету для структурованого інтерв'ю з претендентом.
4. Визначте критерії відбору на дану посаду.

2. Вам необхідно сформулювати заявку до кадрової агенції на підбір працівника. Складіть профіль особистості "ідеального" начальника безпеки.

3. Ви – рекрутер консалтингової фірми, що здійснює відбір кандидатів на вакантну посаду у підприємство-замовник. При розмові з кандидатами Ви з'ясуєте, що вони не мають своєю метою одержання роботи саме у цьому підприємстві.

Яких кандидатів Ви відберете для роботи: тих, хто прагне до роботи у цьому підприємстві, або будете керуватися якимись іншими критеріями?

4. Сьогодні Ваш день присвячений відбору кандидата на посаду начальника відділу розвитку персоналу. Ви повинні провести співбесіду з двома претендентами. Перший кандидат попередньо надіслав своє резюме, а також супровідний лист, що характеризує його як відмінного фахівця і людину, що зацікавлена у роботі саме у цій компанії. Другий претендент приніс своє резюме особисто, у той момент, коли почався відбір кандидатів, але Ви його знаєте особисто як гарного спеціаліста, бо Вам доводилося разом з ним працювати раніше.

Як Ви побудуєте структуру співбесіди з кожним із кандидатів і кому з них віддасте перевагу?

5. Яке буде Ваше відношення як керівника до кандидата на вакантне місце, якщо його супровідний лист друкований на папері для заміток, без логічної

структури написання? Яке буде Ваше перше враження про кандидата, і чи поголитесь Ви запросити його на особисту бесіду, тому що він відповідає потрібним професійним якостям фахівця?

**5.** Як ви поставитеся до того, що резюме одного з претендентів на посаду начальника відділу реклами в розділі "Досвід роботи" містить величезну інформацію про різні місця роботи даного фахівця (до того ж, не більше півроку на одному робочому місці)?

Як Ви побудуєте співбесіду з цим кандидатом?

**6.** Підприємство з виробництва наукомісткої продукції звернулося Вас з проханням підібрати персонал для нового підрозділу, що забезпечуватиме випуск цієї продукції. У структуру нового підрозділу повинні увійти: інженери-конструктори - 2 особи; інженери-дослідники - 2; керівник нового структурного підрозділу - 1; економіст за цінами - 1; програмісти - 2; технолог-нормувальник - 1; токарі - 12; фрезерувальники - 10; комплектувальники - 5.

Питання:

1. Які методи залучення необхідних фахівців Ви можете використати?
2. Які методи оцінки Ви застосуєте до перерахованих фахівцям?
3. Поясніть, чому саме ці методи залучення і оцінки найбільш прийнятні?
4. Які бази даних можна вести в даному випадку?

### **Кейсове завдання**

Ваша компанії очолює рейтинг «Кращий роботодавець». Сфера діяльності - консалтинг. Вам потрібно найняти 5 молодших консультантів на повну зайнятість.

*Цільова аудиторія:*

- студенти 4-6 курсу або випускники останніх 3 років;
- спеціальності: економіка, менеджмент, аудит;
- готові працювати у гібридному форматі в офісі м. Чернігів;
- володіють англійською мовою на рівні Intermediate або вище.

*Ваше завдання:*

- розробити план промо-кампанії у вигляді таблиці та канали реклами вакансії;

- описати етапи відбору в компанію і зазначити що б Ви перевіряли на кожному етапі (мінімум 3 етапи). Наприклад, форму відгуку на вакансію - перелік запитань та критерій оцінки

## **1.3 Адаптація нових співробітників**

### **Питання для контролю**

1. Адаптація нових співробітників: ролі, функції, призначення.
2. Фактори, що впливають на процес адаптації співробітника в колективі.

3. Цілі адаптації.
4. Етапи адаптації персоналу.
5. Види адаптації персоналу.
6. Методи адаптації.

### Реферати

1. Адаптація персоналу в сучасних умовах.
2. Онбординг персоналу та його значення для підвищення результативності роботи персоналу.
3. Програма адаптації персоналу, її роль та значення.
4. Сучасні методи адаптації персоналу.
5. Можливості використання чат-ботів для оптимізації процесу адаптації персоналу.

### Тести

*1. Трудова адаптація працівників – це:*

1. Входження особистості в нову предметно-матеріальну та соціальну сферу.
2. Пристосування працівника до оточуючого середовища.
3. Процес знайомства працівника з трудовим колективом
4. Поступове набуття навичок з нового виду діяльності.

*2. Вступ у посаду – як складова частина адаптації працівника, має такі форми:*

1. Загальна орієнтація, спеціальна орієнтація, індивідуальний вступ у посаду.
2. Ознайомлення з правилами охорони праці, технікою безпеки, додатковими пільгами, персональними обов'язками.
3. Ознайомлення з основними дисциплінарними правилами, особливостями роботи підрозділу, правилами техніки безпеки та гігієни, знайомство з членами колективу.
4. Немає вірної відповіді.

*3. Про який вид адаптації йде мова: "Пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки і взаємостосунків в новому колективі"?*

1. Соціально-психологічна.
2. Професійна.
3. Організаційна.
4. Первинна.

*4. Як називається процес взаємного пристосовування працівника та колективу організації?*

- 1) адаптація;

- 2) атестування;
- 3) ліцензування;
- 4) мотивування.

5. Якими є форми адаптації працівників?

- 1) початкова та професійна;
- 2) організаційна та технічна;
- 3) первинна і вторинна;
- 4) закрита та відкрита.

### **Кейсове завдання**

*Вихідні дані:* Компанія працює в фармацевтичній сфері. Кількість персоналу: 550 осіб. Офіси компанії розміщені в 5 країнах світу.

*Проблематика:* відсутність програми адаптації співробітників; співробітники не знайомі з діяльністю інших офісів і є проблематика в комунікації персоналу, адаптацією персоналу займається тільки менеджер з персоналу локального офісу. Плинність персоналу в перший рік роботи збільшується.

*Ваше завдання:*

1. Розробити бізнес-процес адаптації співробітників.

У бізнес процесі зазначити відповідальних осіб і етапи процесу адаптації співробітників компанії. використати один із шаблонів Roadmap ( дорожньої карти).

2. Розробити програму адаптації новачків на робочих місцях. Зазначити можливі методи адаптації та оцінити їх очікувану ефективність

## **1.4 Розробка кадрової стратегії підприємства**

### **Питання для контролю**

1. Мета, елементи та види кадрової політики.
2. Стратегії управління персоналом підприємства
3. Інструменти реалізації кадрової стратегії підприємства
4. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу підприємства.
5. Рівні змін в управлінні персоналом підприємства.
6. Планування кар'єри та мотивація праці консультантів

### **Реферати**

1. Сучасні стратегії управління персоналом підприємства.
2. Механізми розробки кадрової політики, що використовуються консалтинговими фірмами.

3. Напрями співпраці консалтингових фірм з суб'єктами господарювання при розробці кадрової стратегії.

### Тести

*1. Які документи регулюють діяльність підприємства в цілому?*

1. Статут, установчий договір, правила внутрішнього трудового розпорядку.
2. Положення про підрозділи, моделі робочих місць, посадові інструкції, контракти.
3. Матриця функцій, графіки процесів, технологічні карти.
4. Діловодство, документи, класифікатори, типові бланки даних.

*2. Яка основна мета кадрової політики організації?*

1. Створення згуртованої, відповідальної і високопродуктивної робочої сили.
2. Мінімізація витрат на робочу силу.
3. Створення максимальної кількості робочих місць.
4. Планування перспективної потреби у кадрах і їх своєчасна підготовка

*3. На менеджерів якого рівня покладається відповідальність за реалізацію кадрової політики?*

1. Вищого.
2. Середнього.
3. Оперативного.
4. Нижчого.

*4. Кадрову політику організації можна визначити як:*

1. Систему теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи.
2. Сукупність взаємопов'язаних практичних дій, процесів та операцій щодо людей в організації.
3. Спрямованість, послідовність, дотримання статей трудового законодавства, рівність, відсутність дискримінації різних категорій персоналу.
4. Аналіз структури персоналу і прогнозування його розвитку.

*5. Кадрова політика організації – це:*

1. Сукупність взаємопов'язаних практичних дій, процесів та операцій щодо людей в організації.
2. Спрямованість, послідовність, дотримання статей трудового законодавства, рівність, відсутність дискримінації різних категорій персоналу.
3. Аналіз структури персоналу і прогнозування його розвитку.
4. Систему теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи.

6. *Кадрова політика поділяється на такі типи:*

1. Активна та реактивна.
2. Пасивна та превентивна.
3. Закрита та відкрита.
4. Всі названі варіанти.

7. *У випадку проведення якої кадрової політики керівництво організації здійснює постійний кадровий моніторинг?*

1. Пасивної.
2. Активної.
3. Відкритої.
4. Превентивної.

8. *Не проводиться середньострокове прогнозування кадрової роботи у випадку якого типу кадрової політики?*

1. Відкритої.
2. Превентивної.
3. Реактивної.
4. Пасивної кадрової політики.

9. *Практично відсутня можливість посадового зростання персоналу при здійсненні якого типу кадрової політики?*

1. Превентивної.
2. Закритої.
3. Активної.
4. Пасивної.

10. *Кадрова робота зводиться до єдності таких підсистем:*

1. Аналіз, планування та використання кадрів.
2. Відбір, розстановка та безпосереднє навчання персоналу.
3. Мотивація, адаптація та звільнення працівників.
4. Аналіз, планування та використання кадрів, відбір, розстановка та безпосереднє навчання персоналу.

11. *Етапами розробки кадрової політики є:*

1. Програмування, нормування та оцінка.
2. Нормування, програмування та моніторинг персоналу.
3. Прогнозування, планування, нормування та відстеження.
4. Аналіз, прогноз, вибір критеріїв та оцінка.

12. *Нормативними обмеженнями при формуванні кадрової політики можуть бути:*

1. Невідповідність між попитом і пропозицією на ринку праці.
2. Ступінь опрацювання цілей підприємства.
3. Стиль керівництва.

4. Заборона на проведення тестів при прийманні на роботу.

13. *Об'єктом кадрової роботи на підприємстві є:*

1. Робітники.
2. Управлінський персонал.
3. Всі працівники.
4. Організаційні підрозділи, відповідальні за роботу з кадрами.

14. *Про який об'єкт кадрової політики організації йде мова? – "Весь особовий склад установи, або частина цього складу, що представляє з себе групу по професійним, або іншим ознакам":*

1. Персонал.
2. Кадри.
3. Трудові ресурси.
4. Робоча сила.

15. *Про яку категорію кадрової політики організації йде мова? "Постійний склад штатних кваліфікованих працівників, які пройшли попередню професійну підготовку, володіє спеціальними знаннями, трудовими навичками, або досвідом роботи у вибраній сфері діяльності":*

1. Кадри.
2. Персонал.
3. Трудові ресурси.
4. Робоча сила.

16. *До внутрішніх факторів, що визначають кадрову політику підприємства, не відносяться:*

1. Цілі підприємства.
2. Стиль управління, якісні характеристики трудового колективу.
3. Умови праці.
4. Перспективи розвитку ринку праці, взаємини з профспілкою.

17. *Кадрова стратегія повинна орієнтуватися на персонал вузької спеціалізації і максимально високої кваліфікації – науковців, дослідників, розроблювачів при реалізації:*

1. Стратегії фокусування.
2. Стратегії диференціації.
3. Комбінованої стратегії.
4. Стратегії лідерства в низьких витратах.

18. *Кадрові стратегії повинні бути спрямовані на залучення і закріплення кадрів, стабілізацію персоналу; відносно менше потрібно робітників вищої кваліфікації, науковців при реалізації:*

1. Стратегії фокусування.
2. Стратегії помірному росту.

3. Комбінованої стратегії.
4. Стратегії лідерства в низьких витратах.

19. Основними задачами щодо управління персоналом на стадії формування підприємства є:

1. Підготовка організаційного проекту, формування кадрового складу, розробка системи і принципів кадрової роботи.
2. Формування кадрового складу, розробка системи і принципів кадрової роботи, утримання і зміцнення корпоративної культури.
3. Підготовка організаційного проекту, зміна принципів управління, розробка системи і принципів кадрової роботи.
4. Розробка системи і принципів кадрової роботи, зниження витрат на персонал, формування кадрового складу.

20. Специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики, – це:

1. Механізм реалізації кадрової політики.
2. Система управління персоналом.
3. Кадрова політика.
4. Кадрова стратегія.

### **Проблемні ситуації**

1. Здійсніть порівняльну характеристику пасивної, реактивної, превентивної і активної кадрової політики. Визначте умови застосування різних типів кадрової політики підприємств.

2. Охарактеризуйте систему чинників, що визначають кадрову політику підприємства. Наведіть відповідні приклади.

3. Розробити план розвитку кар'єри менеджера як один із факторів мотивації.

#### *Методичні поради до виконання завдання 3*

Процес написання кар'єрного плану можна поділити на 3 основні етапи:

1. Проведення самооцінки.
  - Ваші цінності – переконання, які впливають на ваші пріоритети.
  - Сильні та слабкі сторони – ваші професійні та особисті навички та здібності.
  - Ваші інтереси – робити те, що Вам подобається.
  - Умови роботи – характеристики, які повинна мати робота, що ідеально вам підходить.
  - Фінансові потреби, що відповідають вашому способу життя - чим повинна забезпечувати вас робота з точки зору заробітної плати і пільг, щоб жити безбідно.



## 2. Вивчення можливостей

Якщо вам подобається посада, на якій Ви працюєте, але відчуваєте, що більше не в змозі розвиватися на цій посаді, проаналізуйте можливості для підвищення та переконайтеся в тому, що володієте всіма необхідними для просування навичками. Якщо у вас вони відсутні, встановіть цілі, які допоможуть їх досягнути. Оцініть власні можливості побудови майбутньої кар'єри.

## 3. Складання плану дій

Визначте стратегію, яка приведе вас з точки А у точку Б, встановивши короткострокові цілі (яких можна досягти швидко) та довгострокові цілі (яких можна досягти за кілька років), використовуючи методику SMART:

**Specific: Конкретність** - конкретної мети досягти значно легше, ніж загальної.

**Measurable: Вимірюваність** - якщо ціль можна виміряти, ви точно можете сказати, коли ви її досягли або скільки часу потрібно для її досягнення.

**Achievable: Досяжність** - ціль повинна бути не надто легкою і не занадто складною для досягнення. В

**Relevant: Доречність** - ваша ціль повинна бути актуальною та служити вашому кар'єрному плану.

**Time bound: Обмеження у часі** - встановіть часові рамки для своєї мети.

### Зразок кар'єрного плану

Кар'єрний план		
<b>Поточна посада:</b>		
<b>Ціль:</b>		
Цінності:	<b>Цілі</b>	
	<b>Короткострокові</b>	<b>Довгострокові</b>
Сильні сторони:		
Слабкі сторони:		
Інтереси:	<b>Навички, якими я володію на даний момент:</b>	
Умови роботи:	<b>Навички, які я хочу отримати:</b>	
Фінансові потреби:		

## 1.5 Кадровий аутсорсинг

### Питання для контролю

1. Поняття та причини аутсорсингу.
2. Функції, що вирішуються в системі аутсорсингу.
3. Переваги і недоліки кадрового аутсорсингу

4. Напрями кадрового аутсорсингу.
5. Причини та умови аутсорсингу кадрового обліку.

### **Реферати**

1. Кадровий аутсорсинг в Україні.
2. Перспективи розвитку кадрового аутсорсингу.
3. Світовий досвід використання кадрового аутсорсингу.

### **Проблемні ситуації**

1. Поясніть відмінності між внутрішнім та зовнішнім аутсорсингом.
2. Чим обумовлене використання в сучасному бізнесі практики кадрового аутсорсингу?
3. Наведіть приклади використання в сучасній практиці господарювання кадрового аутсорсингу, оцініть його позитивні та негативні сторони.
4. Розкрийте основні напрями діяльності компаній, які пропонують свої послуги у сфері аутсорсингу.

5. З метою визначення економічної доцільності використання аутстафінгової технології слід розрахувати комісійні за надання послуг з аутстафінгу та місячну економію витрат на заробітну плату й організацію робочих місць працівників відділу кадрів і бухгалтерії.

На підприємстві працюють 126 осіб. З них двоє – працівники бухгалтерії, які нараховують і виплачують заробітну плату, двоє – працівники відділу кадрів, які переважно займаються кадровим адмініструванням. Середньомісячні витрати на оплату праці працівників бухгалтерії та відділу кадрів разом з єдиним соціальним внеском дорівнюють 98 700 грн. Витрати на організацію робочого місця у середньому становлять 1400 грн. на одного працівника на місяць. Обґрунтувати доцільність (недоцільність) виведення персоналу зі штату підприємства, якщо послуги з аутстафінгу дорівнюють 1000 грн. на одного працівника в місяць. Планується залишити одного працівника відділу кадрів, який відповідатиме за розвиток персоналу. Середньомісячна заробітна плата фахівця з розвитку персоналу дорівнює 19 000 грн.

### **1.6 Розробка системи заробітних плат, винагород та системи нематеріальної мотивації персоналу**

#### **Питання для контролю**

1. Особливості матеріального та нематеріального стимулювання працівників.

2. Зміст матеріального стимулювання праці.
3. Організація заробітної плати за умов ринкової системи господарювання.
4. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності Організація преміювання персоналу.
5. Мотивація персоналу.

### Реферати

1. Аналіз сучасних систем матеріального стимулювання працівників.
2. Актуальні проблеми нематеріальної мотивації персоналу.
3. Принципи розробки системи мотивації персоналу у сучасних умовах.
4. Послуги консалтингових фірм з питань розробки системи мотивації персоналу на підприємствах.

### Тести

*1. Що вимагає від керівників підприємств і компаній прагнення сформулювати і впровадити програму сучасної мотивації персоналу?*

1. Треба добре уявляти теорію цього питання.
2. Не можна починати створення програми мотивації, не розробивши концепції та моделі системи мотивації персоналу.
3. Слід знайти значні матеріальні та фінансові ресурси.
4. Керівництву компанії слід узгодити кошторис витрат на програму з профспілковою організацією.

*2. Що визначає поняття «мотиваційне коло»?*

1. Стосунки між керівництвом і працівниками компанії.
2. Умови високопродуктивної праці.
3. Взаємозв'язок між такими основними чинниками виробництва, як високопродуктивна праця, розвиток компанії, найважливіші засоби мотивації персоналу, задоволення основних потреб працівників.

*4. Що показує мотиваційна піраміда?*

1. Взаємозв'язок між групами потреб і групами мотиваційних засобів.
2. Можливість керівництва проводити ефективну систему впливу на працівників.
3. Наявність ієрархії потреб працівників і засобів їх стимулювання.

*5. Вкажіть три основні базові засоби мотивації персоналу.*

1. Вдосконалення механізму матеріального заохочення.
2. Модернізація системи оцінки праці.
3. Формування системи активізації персоналу.
4. Впровадження сучасної системи преміювання.

6. Серед запропонованих варіантів відповідей знайдіть дві, що не відносяться до додаткових засобів мотивації персоналу.

1. Моральне заохочення.
2. Використання бонусів.
3. Вдосконалення системи комунікації.
4. Планування професійної кар'єри.
5. Гідна оцінка праці.

7. Вкажіть основні напрями вдосконалення оплати праці.

1. Зростання матеріального заохочення працівника згідно з його внеском у кінцевий результат.
2. Підвищення гнучкості та різноманітності форм матеріальної винагороди працівників.
3. Зростання частки непрямих компенсацій і нетрадиційних форм винагороди.
4. Усе вище зазначене.

8. Серед запропонованих варіантів відповідей знайдіть дві, які є пріоритетними для вдосконалення системи оцінки персоналу.

1. Зростання ролі керівників лінійних підрозділів при оцінці своїх підлеглих.
2. Підвищення рівня об'єктивності оцінки працівників.
3. Планування робочих місць.
4. Вдосконалення оргструктури підприємства.

9. Із трьох варіантів відповідей оберіть одну, яка значною мірою підкреслює стратегічне значення оцінки праці.

1. Покращується планування системи робочих місць, виходячи з цілей організації.
2. Підвищується здатність системи наймати працівників, які бажають і можуть працювати ефективно.
3. Кожному працівникові надається можливість отримати інформацію про те, наскільки добре він виконує свої обов'язки порівняно з установленими в даній організації стандартами.

10. Вкажіть найпопулярніший засіб, що застосовується компаніями з метою активізації персоналу.

1. Періодична зміна характеру трудової діяльності.
2. Організація раціоналізаторського руху.
3. Поширення сфери діяльності з метою усунення монотонності праці.
4. Використання преміальних систем.

## Проблемні ситуації

1. У невеликій фірмі з надання транспортних послуг працює 4 оператори, в обов'язки яких входить прийняття замовлень від клієнтів і підтримка оперативного зв'язку із замовниками і виконавцями – водіями і диспетчерами транспортних організацій, з якими співпрацює фірма. Проблема полягає у тому, що оператори систематично запізнюються на роботу, тому дзвінки до початку робочого дня, в тому числі і термінові залишаються без відповіді, внаслідок чого фірма втрачає клієнтів, а отже і прибутки. Дисциплінарні покарання, штрафи, звільнення персоналу так і не дали позитивних результатів. Які б заходи ви запропонували щодо підвищення ефективності організації роботи фірми, використовуючи мотиваційні чинники (матеріальні та моральні)? Обґрунтуйте декілька варіантів.

2. Підготувати мотиваційний пакет для працівників таких вікових категорій: 18 — 25 років; 25 — 35 років; 35 — 45 років; 45 — 50 років.

3. Розробити мотиваційний пакет для працівників підприємства зі стажем роботи: до 5 років; 5–10 років; 10–20 років; 20–30 років;

4. Розробити мотиваційний пакет з урахуванням соціально-психологічного сегментування персоналу.

6. На великому машинобудівному підприємстві матеріальне стимулювання спеціалістів практично зводиться до заробітної плати, яка здебільшого складається з трьох частин: 1) за виконання службових обов'язків (посадовий оклад); 2) за вислугу років з урахуванням чинника вартості життя; 3) за досягнуті результати в роботі за минулий період.

Запропонуйте свою систему матеріальних та моральних компонентів мотивації, які б дозволили ефективно використовувати трудовий потенціал співробітників підприємства.

### Кейсове завдання

Компанія, що працює у сфері надання послуг для населення, є лідером у своєму сегменті ринку. На момент проведення консалтингового проекту існувала 10 років. Директор є власником компанії. У штаті 60 осіб. У структурі компанії: виробничий персонал (найбільша кількість співробітників), адміністративний персонал. Клієнт звернувся з проханням провести дослідження рівня мотивації працівників у зв'язку з досить високою плинністю молодшого персоналу, загрозою переходу провідних фахівців у компанії конкурентів.

Мета проекту – визначення мотиваційної структури персоналу компанії.

Проміжні завдання: визначення мотивів, що спонукають персонал працювати в компанії; визначення причин, що перешкоджають повній самовіддачі співробітників на робочому місці; визначення міцності зв'язку

співробітників із фірмою; визначення внутрішніх соціальних авторитетів у фірмі; визначення соціальних очікувань співробітників із боку фірми.

Форма реалізації: проведення особистих інтерв'ю з керівниками та працівниками компанії, складання опитувальних листів. За результатами – письмовий звіт.

Опис роботи консультанта. Скласти опитувальні листи з метою визначення мотивів, що спонукають персонал до роботи, причин, що перешкоджають повній самовіддачі співробітників на робочому місці, оцінки лояльності співробітників до компанії.

## **1.7 Формування корпоративної культури.**

### **Питання для контролю**

1. Сутність корпоративної культури в організації.
2. Механізм формування культури в організації.
3. Етапи проведення змін (чи формування) корпоративної культури.
4. Основні принципи формування корпоративної культури.
5. Ознаки та специфіка корпоративної культури.
6. Формування корпоративної культури цільового соціального управління в організації.

### **Реферати**

1. Сучасні аспекти розробки корпоративної культури в системі консалтингу.
2. Аналіз досвіду формування корпоративної культури на підприємствах
3. Напрями вдосконалення процесу формування корпоративної культури в сучасних умовах
4. Основні проблеми формування корпоративної культури.
5. Використання моделі спіральної динаміки для оцінки корпоративної культури.

### **Тести**

*1. Яке з запропонованих словосполучень найбільше відповідає визначенню «корпоративна культура»?*

1. Організаційна культура.
2. Корпоративний дух.
3. Філософія організації.
4. Соціокультура організації.
5. Організаційний розвиток.
6. Соціально-психологічний клімат.

*2. Дайте визначення корпоративної культури.*

1. Визнані цінності, погляди, норми і форми поведінки в організації.
2. Сукупність ідей, переконань, традицій і цінностей, які загальноприйняті на підприємстві як у соціальній системі.
3. Система матеріальних і духовних цінностей, які взаємодіють між собою і відбивають індивідуальність організації, виявляються у поведінці, взаємодії і спілкуванні працівників між собою та із зовнішнім середовищем.
4. Система базових передбачень (місія), цінностей і норм організації, що визначає правила поведінки її персоналу, діловий стиль, ритуали, символи і міфи.
5. Спосіб виконання роботи в конкретній організації.

*3. Ціннісно-нормативна структура корпоративної культури включає в себе:*

1. Цінності організації.
2. Норми поведінки в організації.
3. Світогляд організації.
4. Рольові моделі поведінки в організації.
5. Місію організації.
6. Стратегію розвитку організації.

*4. В культурі організації можна виділити:*

1. Домінантну культуру.
2. Локальну культуру.
3. Субкультуру.
4. Контркультуру.
5. Місцеву культуру.
6. Позитивну культуру.

*5. За характером впливу корпоративної культури на результативність діяльності організації виділяють:*

1. Гарну культуру.
2. Локальну культуру.
3. Позитивну культуру.
4. Функціонально значиму культуру.
5. Негативну культуру.

*6. Основні принципи корпоративної культури.*

1. Гуманізм.
2. Економічність.
3. Науковість.
4. Сценарність.
5. Ефективність.
6. Демократизм.

*7. Діагностика корпоративної культури включає:*

1. Аналіз корпоративної культури.
2. Адаптацію корпоративної культури.
3. Дослідження корпоративної культури.
4. Побудову профілю корпоративної культури.
5. Розробку стратегічно необхідної корпоративної культури.

8. *Оцінка корпоративної культури включає:*

1. Аналіз корпоративної культури.
2. Адаптацію корпоративної культури.
3. Дослідження корпоративної культури.
4. Побудову профілю корпоративної культури.
5. Розробку стратегічно необхідної корпоративної культури.
6. Впровадження нової цінності в організації.

9. *Діагностика корпоративної культури можлива наступними методами:*

1. Інтерв'ю.
2. Увімкнене спостереження.
3. Аналіз документів.
4. Анкетування.
5. Тестування.
6. Експертне опитування.

10. *При діагностиці корпоративної культури враховується думка ...*

1. Клієнтів підприємства.
2. Співробітників підприємства.
3. Власників підприємства.
4. Контролюючих органів.
5. Практикантів.
6. Преси.

11. *При діагностиці корпоративної культури вивчаються такі орієнтації підприємства:*

1. На клієнтів.
2. На технологію.
3. На комунікації.
4. На витрати.
5. На компанію.
6. На співробітників.

12. *Оцінка корпоративної культури можлива на основі ...*

1. Місії розвитку підприємства.
2. Стратегії розвитку підприємства.
3. Цінностей підприємства.
4. Результатів роботи підприємства.
5. Клієнтів підприємства.



6. Власників підприємства.

*13. Зміна корпоративної культури включає:*

1. Зміну об'єктів і предметів уваги менеджера.
2. Зміну стилю управління кризою чи конфліктом.
3. Перепроєктування ролей.
4. Зміну критеріїв стимулювання.
5. Зміну акцентів в кадрової політики.
6. Зміну організаційної символіки і традицій.

## **1.8 Створення соціально-психологічного клімату на підприємстві**

### **Питання для контролю**

1. Соціально-психологічний клімат та його вплив на ефективність діяльності організації.
2. Роль соціально-психологічного клімату в життєдіяльності організації.
3. Структура та види соціально-психологічного клімату в організації
4. Фактори впливу на соціально-психологічний клімат колективу.
5. Морально-психологічний клімат.
6. Заходи, які дозволять поліпшити морально-психологічний клімат у колективі.

### **РЕФЕРАТИ**

1. Вплив соціально-психологічного клімату на ефективність діяльності організації та самопочуття працівників.
2. Визначення виду соціально-психологічного клімату в колективі
3. Вплив чинників макросередовища на формування соціально-психологічного клімату в колективі.
4. Психологічні умови формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

### **Проблемні ситуації**

**1.** Провести оцінку «реального» та «ідеального» соціально-психологічного клімату в своєму колективі.

По кожному із наведених нижче пунктів ліворуч або праворуч, позначте ступінь вираженості того чи іншого твердження числами від -3 до +3, при чому, слід мати на увазі, що оцінки означають: 1 – властивості виявляються завжди; 2 – властивості виявляються в більшості випадків; 3 – властивості виявляються, але рідко.

## Оцінка соціально-психологічного клімату колективу

Характеристики сприятливого соціально-психологічного клімату колективу	Оцінка Від +1 до +3	Характеристики не сприятливого соціально-психологічного клімату колективу	Оцінка Від -1 до -3
1. В колективі переважає бадьорий, життєрадісний настрій		1. В колективі переважає пригнічений настрій	
2. Переважають доброзичливість у взаємовідносинах, взаємні симпатії		2. Переважають конфліктність у відносинах, агресивність, антипатії	
3. Членам колективу подобається співпрацювати разом		3. Члени колективу негативно відносяться до спільної діяльності	
4. Успіхи, невдачі товаришів викликають щирі хвилювання членів колективу		4. Успіхи викликають заздрощі, невдачі – радість	
5. Члени колективу з повагою відносяться до думки кожного		5. Кожен нестерпний до думки іншого	
6. Один за всіх і всі за одного		6. Кожен сам за себе	
7. Виникає почуття гордості за кожного члена колективу		7. Члени колективу байдужі один до одного	
8. Кожний активний, повний енергії		8. Кожний інертний, пасивний	
9. Спільні справи всіх захоплюють та об'єднують		9. Колектив неможливо підняти на спільну справу	
10. В колективі справедливо відносяться один до одного		10. Колектив розпадається на привілейованих та відкинутих	

Щоб обробити результати, необхідно скласти всі бали та отриманий результат розділити на 10. Тепер можна міркувати про те, сприятливий в колективі психологічний клімат (+3, +2, +1), або навпаки (-1, -2, -3). Узагальнивши оцінки усіх членів групи, можна отримати колективну самооцінку соціально-психологічного клімату, який склався.

2. Чи впливає на соціально-психологічний клімат в колективі соціальна сфера, до якої належить організація (сфера бізнесу, виробництва, освіти тощо)?

3. Як організаційний клімат організації в цілому (банку, фірми, школи тощо) може впливати на соціально-психологічний клімат конкретних підрозділів, які до неї входять?

4. Чи впливає психологічна атмосфера в сім'ях працівників на соціально-психологічний клімат колективу, в якому вони працюють?

5. Як характеристики спілкування можуть негативно впливати на формування соціально-психологічного клімату в колективі?

6. Як впливає на формування соціально-психологічного клімату гомогенний або гетерогенний склад колективу? (Необхідно врахувати такі показники складу колективу: стать, вік, зміст і досвід професійної діяльності працівників тощо).

7. Визначте свої індивідуально-психологічні особливості та з'ясуйте, як вони впливають на формування соціально-психологічного клімату в колективі, де Ви працюєте.

8. Групова дискусія:

- «Чи пов'язане ставлення до оточуючого світу та до себе самого із соціально-психологічним кліматом колективу, в якому ти працюєш?»

- Як співвідносяться між собою поняття «соціально-психологічний клімат», «організаційний клімат», «морально-психологічний клімат», «моральна атмосфера», «духовна атмосфера»?

8. Метод мозкового штурму:

- «Які основні характеристики сприятливого соціально-психологічного клімату?»

- «Як соціально-психологічний клімат впливає на ефективність діяльності організації та самопочуття працівників?»

- «Які чинники макросередовища можуть впливати на формування соціально-психологічного клімату?»

- «Чи впливає на соціально-психологічний клімат в колективі соціальна сфера, до якої належить організація (сфера бізнесу, виробництва, освіти тощо)?»

- «Чи впливає психологічна атмосфера в сім'ях працівників на соціально-психологічний клімат колективу, в якому вони працюють?»

- «Які фактори мікросередовища можуть впливати на формування соціально-психологічного клімату в колективі?»

9 Ділова гра

- «Початок робочого дня в організації». (Моделюється ситуація початку трудового дня в організації, коли один із працівників запізнився на роботу. Визначаються ролі «керівника підрозділу», «працівника, який запізнився па

роботу», «працівників підрозділу, які спостерігають за ситуацією» тощо. Обговорюється роль стилю керівництва та стилю спілкування працівників у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату).

- «Виконання термінового завдання в організації». (Моделюється ситуація виконання термінового завдання, яке надійшло від керівництва наприкінці робочого дня. Визначаються ролі «керівника підрозділу», «працівника, який відмовляється виконувати завдання», «працівника, який погоджується виконувати завдання», «байдужих колег» та ін. Обговорюється роль міжособистісних стосунків в колективі, а також відданості організації у формуванні соціально-психологічного клімату).

## 1.9 Лідерство в організаціях

1. Поняття, елементи та принципи лідерства.
2. Організаційне лідерство.
3. Стилi і теорії лідерства.
4. Ознаки лідера та поради щодо розвитку лідерських якостей

### Питання для контролю

1. Чому і як виникає лідерство?
2. Чим відрізняється лідер від менеджера?
3. Порівняйте ситуативні теорії та атрибутивні теорії лідерства.
4. Порівняйте теорії харизматичного та атрибутивного лідерства.
5. Яка функція харизми при забезпеченні влади?
6. Проаналізуйте переваги та недоліки відомих Вам стилів лідерства.

### Реферати

1. Індивідуально-типологічні особливості лідерства у сучасному суспільстві.
2. Фактори, що впливають на формування стилю і типу лідерства.
3. Професіоналізм та особистісні характеристики сучасного лідера.
4. Лідерство та влада.
5. Особистісний ресурс сучасного лідера.
6. Гендерний аспект соціального лідерства.
7. Лідерство і аутсайдерство.
8. Основні типи компетенцій лідера.

### Тести

*1 Лідерство - це:*

- a) процес впливу на групу людей, щоб вести їх за собою для спільної реалізації управлінських рішень з досягнення певних цілей;

б) специфічний тип управлінських відносин, який спирається переважно на соціальний вплив;

в) всі відповіді є правильними.

*2 Обсяг влади в одних руках обмежується:*

а) посадовими обов'язками;

б) делегуванням повноважень;

в) правовими нормами;

г) всі відповіді є правильними.

*3 З позиції джерел влади лідерство може бути визначено як:*

а) вплив на групи людей для досягнення спільної мети;

б) індивідуальний вплив на окремих людей;

в) всі відповіді є правильними.

*4 Ключові компетенції менеджера:*

а) планування (постановка цілей і завдань, планування дій і попередній розрахунок ресурсів);

б) управління підлеглими (формування організаційної структури, визначення позицій кожного, встановлення системи контролю);

в) здійснення контролю (моніторинг діяльності, виявлення проблем і їх усунення);

г) всі відповіді є правильними.

*5 Ключові компетенції лідера:*

а) визначення напрямку (спільне бачення мети, стратегія, формування організаційної культури);

б) об'єднання людей (формування і управління комунікацією, створення коаліцій, налагодження зв'язків);

в) мотивація і спонукання (стимулювання активності і творчості, підтримання цінностей та емоцій, навчання);

г) всі відповіді є правильними.

*6. Людина, яка керує групою через офіційне призначення на посаду, називається:*

а) неформальним лідером;

б) формальним лідером;

в) офіційним лідером;

г) всі варіанти не вірні.

*7. Найбільш значущим навиком лідера в сфері взаємодії з послідовниками є здатність:*

а) маніпулювати іншими;

б) створювати атмосферу довіри;

в) домінувати;

г) відстоювати свою точку зору.

8. Форма впливу на інших за допомогою особистісної привабливості, що викликає підтримку і визнання лідерства, називається:

- а) маніпуляцією;
- б) харизмою;
- в) управлінням;
- г) домінуванням.

### Проблемні ситуації

1. Наведіть приклади ситуацій, в яких кожний з описаних вище стилів лідерства буде призводити до підвищення продуктивності, або до її спаду

Стиль лідерства	Ситуації, в яких продуктивність організації підвищується	Ситуації, в яких продуктивність організації знижується
Навчальний стиль		
Товариський стиль		
Демократичний стиль		
Авторитарний стиль		
Амбітний стиль		
Ідеалістичний стиль		

2. Подумайте, якими якостями та рисами має володіти сучасний лідер колективу (наведіть 7 рис), запишіть їх в стовбець шаблону «риси сучасного лідера». Зробіть висновок.

Риси сучасного лідера	Приклад лідера та оцінка якостей за 10 бальною шкалою	Оцінка власних якостей за 10 б. шкалою 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		

3. Працівника призначено керівником команди – відділ із 15 осіб, які повинні працювати разом, щоб досягнути виконання цілей свого підрозділу та проекту в цілому. Але випуск продукції не такий високий, хоча постійно проводиться понаднормова робота, існує заборгованість по випуску продукції, а планові завдання виконуються частково. Працівники підрозділу мають запізнення на роботу та пропуски без поважних причин, часто конфліктують,

що знижує ефективність роботи. Працівник відчуває, що люди в проекті не зацікавлені. Як дії Ви пропонуєте йому прийняти?

4. Подумайте, якими рисами має володіти справжній лідер (наведіть хоча б 10 рис), запишіть їх в стовбець шаблону «риси лідера». Згадайте людину, яка, на Вашу думку є справжнім втіленням лідера. У другому стовбці шаблону оцініть за 10-бальною шкалою, на скільки у цієї людини розвинені кожна зі згаданих Вами рис. У третьому стовбці оцініть розвиненість цих рис особисто у Вас.

Риси лідера	Приклад лідера та оцінка ступеня прояву якостей	Оцінка ступеня прояву особистих рис лідера
1.Впевненість		
2.Сила волі		
3.Ентузіазм		
4.Рішучість		
5.Комунікабельність		
6.Оптимізм		
7.Самовідданість справі		
8.Наполегливість		
9.Цілеспрямованість		
10.Амбіційність		

Сформулюйте висновок, відповідаючи на такі запитання:

1. Яким має бути справжній лідер в умовах сьогодення?
2. Чи складно бути лідером?
3. Які якості особистості та риси у Вас ще недостатньо розвинуті для того, щоб стати лідером?
4. У чому секрет успішного лідера?

## 2 ПОРЯДОК ПОТОЧНОГО І ПІДСУМКОВОГО ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ

Оцінювання знань ЗВО здійснюється відповідно до «Положення про поточне та підсумкове оцінювання знань здобувачів вищої освіти Національного університету «Чернігівська політехніка», введеного в дію наказом ректора від 31 серпня 2020 р. № 26 (із змінами, внесеними згідно із рішенням Вченої ради від 28.12.2020, протокол №10, та наказом ректора № 120 від 28.12.2020; від 29.03.2021, протокол №3, та наказом ректора № 60 від 29.03.2021; від 26.04.2021, протокол №4, та наказом ректора № 80 від 26.04.2021; від 30.06.2022, протокол №5, та наказом ректора № 220/ВС від 30.06.2022; від 27.12.2022, протокол №9, та наказом ректора № 1060/ВС від

27.12.2022; від 24.04.2023, протокол №5, та наказом ректора №57/ВС від 24.04.2023)

Поточний контроль проводиться у формі опитування, захисту практичних робіт, виступів на семінарських заняттях, експрес контролю, перевірки результатів виконання різноманітних індивідуальних завдань, контролю засвоєння навчального матеріалу, запланованого на самостійне опрацювання здобувачами вищої освіти та інших формах, передбачених робочою навчальною програмою з дисципліни.

Проміжний контроль реалізується у формі контрольних робіт (тестів), які проводяться протягом тижня після вивчення матеріалу за завершеною частиною дисципліни на практичному, семінарському занятті або в інший час, вільний від аудиторних занять (у тому числі й за допомогою технологій дистанційного навчання з використанням електронної бази навчально-методичного забезпечення навчальних дисциплін у системі управління навчанням Moodle).

Здобувач вищої освіти може набрати до 60%-75 підсумкової оцінки за виконання всіх видів робіт, що виконуються протягом семестру і до 40-25 % підсумкової оцінки – на екзамені. Якщо здобувач вищої освіти виконав всі види робіт протягом семестру, то він, за бажанням, може залишити набрану кількість балів як підсумкову оцінку і не складати екзамен.

У випадку, якщо ЗВО протягом семестру не виконав в повному обсязі передбачених робочою програмою всіх видів навчальної роботи, має невідпрацьовані практичні роботи або не набрав мінімально необхідну кількість балів (20), він не допускається до складання екзамену під час сесії, але має право ліквідувати академічну заборгованість у порядку, передбаченому «Положенням про поточне та підсумкове оцінювання знань здобувачів вищої освіти Національного університету «Чернігівська політехніка». Повторне складання екзамену з метою підвищення позитивної оцінки не дозволяється. За результатами семестру в залікову відомість виставляється оцінка відповідно до шкали оцінювання, що наведена в наступному розділі.

Політика дотримання академічної доброчесності ґрунтується на «Кодексі академічної доброчесності Національного університету «Чернігівська політехніка», що затверджене Вченою радою Національного університету «Чернігівська політехніка» 31 травня 2021 року, протокол № 5 та введено в дію наказом ректора від 31 травня 2021 року № 100.

### **Критерії оцінювання результатів навчання**

З тими здобувачами вищої освіти, які до проведення підсумкового семестрового контролю не встигли виконати всі обов'язкові види робіт та мають підсумкову оцінку до 19 балів (за шкалою оцінювання), проводяться додаткові індивідуальні заняття, за результатами яких визначається, наскільки глибоко засвоєний матеріал, та чи необхідне повторне вивчення дисципліни.

Дисципліну можна вважати такою, що засвоєна, якщо ЗВО:



знає:

№	Тема	Бали
1	Зміст та призначення кадрового консалтингу	5
2	Методи підбору персоналу та управління колективом у системі кадрового консалтингу	7
3	Етапи розробки кадрової стратегії підприємства	7
4	Призначення та переваги кадрового аутсорсингу	6
5	Механізм розробки системи заробітних плат, винагород та нематеріальної мотивації персоналу	5
6	Особливості формування корпоративної культури в організації	5
7	Підходи до налагодження соціально-психологічного клімату в колективі	5
	Всього:	40

вміє:

№	Вміння	Бали
1	Критично мислити та приймати управлінські рішення на основі вивчення вітчизняного та світового досвіду здійснення кадрового консалтингу	3
2	Оцінювати кадровий склад та кадровий потенціал підприємства	3
3	Встановлювати оптимальний склад та структуру персоналу	2
4	Обирати методи пошуку та підбору персоналу	3
5	Аналізувати ефективність системи управління людськими ресурсами	3
6	Розробляти й удосконалювати процедури з управління кадрами (підбір персоналу, кадрова політика, мотивація, корпоративна культура)	3
7	Працювати з професійними сайтами та літературою	3
	Всього:	20

### Розподіл балів, які отримують здобувачі вищої освіти

Поточний контроль – до 75 балів, в тому числі: практичні заняття – до 35 балів, виконання індивідуальних завдань – до 30 балів, підсумковий модульний контроль – до 10 балів.

Семестровий контроль у вигляді *екзамену* проводиться під час сесії з двома теоретичними питаннями (16 балів) і одним практичним завданням (9 балів). Оцінка за результатами вивчення дисципліни формується шляхом додавання підсумкових результатів поточного контролю до оцінки за *екзамен*.

<b>Загальна оцінювання курсу</b>	<b>система</b>	Поточний контроль протягом семестру (виконання тематичних практичних завдань, індивідуальних завдань), підсумковий модульний контроль та семестровий контроль у вигляді екзамену.
<b>Умови допуску до підсумкового контролю</b>	<b>до</b>	Здані індивідуальні завдання і мінімум 36 балів за результатами поточного і підсумкового контролю.

**Поточний контроль за модулями**

Модуль за тематичним планом дисципліни та форма контролю	Кількість балів
<b>Змістовий модуль 1. Загальні аспекти організації роботи з персоналом у кадровому консалтингу.</b>	0...21
Підготовленість до практичних занять	0...8
Активність студента на лекційних заняттях	0...2
Виконання індивідуальних завдань (науково-дослідні роботи)	0...2
Самостійна робота	0...4
Модульна контрольна робота	0...5
<b>Змістовий модуль 2. Кадровий аутсорсинг та мотивація персоналу</b>	0...22
Підготовленість до практичних занять	0...8
Активність студента на лекційних заняттях	0...2
Виконання індивідуальних завдань (науково-дослідні роботи)	0...2
Самостійна робота	0...5
Модульна контрольна робота	0...5
<b>Змістовий модуль 3. Формування корпоративної культури та соціально-психологічного клімату у консалтингу.</b>	0...22
Підготовленість до практичних занять	0...8
Активність студента на лекційних заняттях	0...2
Виконання індивідуальних завдань (науково-дослідні роботи)	0...2
Самостійна робота	0...5
Модульна контрольна робота	0...5
Розрахунково-графічна робота	0...10
<b>Підсумкова оцінка поточного контролю</b>	0...75
<b>Підсумковий контроль (екзамен)</b>	
Теоретичне питання	0...8
Теоретичне питання	0...8
Практичне завдання	0...9
<b>Результат підсумкового контролю</b>	0...25
<b>Зважена семестрова оцінка</b>	0...100

## Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсової роботи	для заліку
90 – 100	<b>A</b>	відмінно	зараховано
82-89	<b>B</b>	добре	
75-81	<b>C</b>		
66-74	<b>D</b>		
60-65	<b>E</b>	задовільно	не зараховано
0-59	<b>FX</b>	незадовільно	

## 3 РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

## Основна

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
2. Кадровий консалтинг. Конспект лекцій для магістрів спеціальності 073 Менеджмент спеціалізація «Управління персоналом і економіка праці» / Укл. Холодницька А.В. Чернігів: ЧНТУ, 2018. 80 с.
3. Конспект лекцій з дисципліни «Управлінське консультування» для здобувачів вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент» / Укладач: С.І.Тарасенко. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 149 с.
4. Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом»: навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Роцина Н.В. Семенченко; КПП ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.
5. Позднякова Л. О., Тимофєєва Т. О. Кадровий консалтинг: конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 84 с.
6. Соколенко В. А. Основи управлінського консультування: навч.-метод. посіб. Харків : НТУ «ХП», 2018. 216 с.
7. Шубалий О. М., Гордійчук А. І., Дзямулич М. І. та ін. Управління персоналом: підручник. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.

## Допоміжна

1. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Управління персоналом: підручник: у 2 ч. Одеса: Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2017. Ч. 2. 560 с.

2. Ільєнко Р.В., Холодницька А.В. Сучасні виклики до побудови ефективної системи мотивації персоналу. *Інноваційна економіка: науково-виробничий журнал*, 2016. №11-12. С. 114-119.

3. Кичко І., Парубець О., Холодницька А., Пермінова В., Литвин С.. Formation of managerial competencies of managers and their impact on the competitiveness of the firm and the labor market in Ukraine. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 2021. Том 4. №39. С.285-293 WoS. DOI 10.18371/fcaptr.v4i39.241317.

4. Кичко І., Холодницька А. Мотиваційний імператив реалізації управлінських компетенцій та збалансування ринку праці в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал / Національний університет «Чернігівська політехніка»*. Чернігів: Національний університет «Чернігівська політехніка», 2021. № 1(25). С. 7-14.

5. Конспект лекцій з дисципліни «Консалтингова діяльність» для студентів спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / Укл.: О.М. Фіщенко - Покровськ: ДонНТУ, 2018. 35 с.

6. Мальбе В.В., Холодницька А.В. Професійний підбір кадрів як запорука успішної діяльності підприємства. *Науковий огляд*. К., 2017. №4(36). С. 18-25.

7. Марченко О. С. Бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 204 с.

8. Марченко О. С. Консультативний менеджмент: конспект лекцій для студентів другого (магістерського) освітньо-кваліфікаційного рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» фінансово-правового факультету. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 62 с.

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

10. Основи економічного консалтингу: методичні рекомендації для студентів спеціальності Спеціальності: 071 Облік і оподаткування. Спеціалізація: Бізнес-консалтинг. / укл. Колісник Г.М. Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2018. 100 с.

11. Практикум з навчальної дисципліни "Економічний консалтинг" для студентів спеціальності 8.03050901 "Облік і аудит" денної форми навчання / укл. Л. В. Єфремова, С. Л. Єфремов. Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 40 с.

12. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: навч. посіб. для вищих навч. закладів. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 415 с.

13. Холодницька А. В. Застосування технологій тайм-менеджменту в управлінні підприємством. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету: наук. зб.* Чернігів: ЧДТУ, 2013. №4 (70). С.261-269 (Серія «Економічні науки»).

14. Холодницька А. В. Формування ефективного лідерства в умовах структурних змін в економіці. *Вісник Харківського національного технічного*

університету сільського господарства: наук. вид. - Харків: ХНТУСГ.2014. Вип.149.С.289-295 (Серія «Економічні науки»).

15. Холодницька А. В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. *Науковий вісник Полісся*. 2015. Вип. 1. С. 61-64.

16. Холодницька А., Молибога К. Корпоративна культура та корпоративне управління: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал* / Чернігів. нац. технол. ун-т. Чернігів : ЧНТУ, 2019. № 3 (19). С. 106-112.

17. Холодницька А.В. Шестак Л.В. Інтеграція інструментарію сорсингу в організаційну платформу державного регулювання зайнятості населення України. *Євроінтеграційний вектор України: спрямування соціально-економічного розвитку: монографія кафедри економічної теорії*/ за заг. ред. В.Ф. Савченка, Т.Л. Шестаковської. Чернігів. ЧНТУ. 2017. С.301-317.

18. Холодницька А.В. Оптимізація соціально-психологічного клімату в колективі в сучасних умовах / Регулювання соціально трудових відносин: сучасний стан та перспективи розвитку: колективна монографія / під заг. ред. І. І. Кичко. Ніжин : ФОП Лук'яненко В.В. ТПК «Орхідея», 2017. С. 93-105.

19. Холодницька А.В., Болуто А.О. Інноваційні технології добору кадрів: світовий досвід та вітчизняна практика. Реалізація економічного потенціалу України: теоретичні та практичні аспекти: монографія /за заг. ред. М.М. Забаштанського . Чернігів: ЧНТУ, 2020. С. 152-166.

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

21. «e-Human Resources Management: Managing Knowledge People». Teresa Torres-Coronas, Mario Arias-Oliva 2005.- 279 pages.

22. «International Human Resource Management: A Multinational Company Perspective». 2005. 258 p.

23. Eric Garner Recruitment and Selection: Hiring the people you want. Bookboon. 2013. 56 p.

24. Eric Garner. Counselling Skills: Managing People Problems at Work. BookBoon, 2012. 53 p.

25. Kychko I., Remnova L., Kholodnytska A. Corporate culture and leadership development in changing world. Sustainable Transport System and Maritime Logistics ISTSML (ISTSML 2022) : Batumi Navigation Teaching University : Proceedings of the Seafarer VI International Scientific Conference (Batumi, Georgia, June 24, 2022). Batumi: Batumi Navigation Teaching University, 2022. 188 p. PP. 120-123

26. Lesley Sage, Lynne Walley Maximizing People Potential. Bookboon, 2014. 86p.

27. Piers Bishop Working with Humans. Bookboon, 2014. 45 p.

## Інформаційні ресурси

1. <https://eln.stu.cn.ua/course/view.php?id=866> (посилання на сторінку дисципліни «Кадровий консалтинг» в системі дистанційного навчання moodle).
2. <http://www.kadrovik01.com.ua> – Гаряча лінія кадровика. Професійний портал кадровиків України.
3. <http://www.management.com.ua> – Інтернет портал для управлінців.
4. <http://hr-portal.ru/> "HR-Portal" – спільнота HR-менеджерів.
5. grc.ua - Офіційний сайт. URL: <https://grc.ua/article/2390>
6. Hurma Офіційний сайт URL: <https://hurma.work/functions/avtomatizacziya-rekrutingu/>.
7. Website of the consulting industry platform Consultancy.uk. URL: <https://www.consultancy.uk>.
8. Website of the European Federation of Management Consultancies Associations (FEACO). URL: <http://www.feaco.org>.
9. Website of the Institute of Management Consultants USA (IMC USA). URL: <https://www.imcusa.org>.