

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІГІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ
Кафедра управління персоналом та економіки праці

КАДРОВИЙ КОНСАЛТИНГ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до семінарських занять

для магістрів спеціальності

«Управління персоналом і економіка праці»

Обговорено і рекомендовано
на засіданні кафедри
управління персоналом
та економіки праці
Протокол № 5
від 12.11. 2015 р.

Чернігів 2015

Кадровий консалтинг. Методичні вказівки до семінарських занять для магістрів спеціальності «Управління персоналом та економіка праці»/ Укл. Холодницька А.В. – Чернігів: ЧНТУ, 2015. – 29 с.

Укладач: ХОЛОДНИЦЬКА АЛЛА ВЯЧЕСЛАВІВНА, кандидат економічних наук,
доцент кафедри управління персоналом та економіки праці

Відповідальний за випуск: КИЧКО ІРИНА ІВАНІВНА, завідувач кафедри
управління персоналом та економіки праці,
доктор економічних наук, доцент

Рецензент: БОНДАР ВАСИЛЬ ВАСИЛЬОВИЧ, кандидат економічних наук, проф.
кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики Чернігівського
національного технологічного університету

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕМИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ	5
1.1. Кадровий консалтинг як галузь управлінського консультування	5
1.2 Особливості підбору та управління персоналом у консалтингу	6
1.3 Розробка кадрової стратегії підприємства	13
1.4 Кадровий аутсорсинг	17
1.5 Розробка системи заробітних плат, винагород та системи нематеріальної мотивації персоналу	17
1.6 Формування корпоративної культури	20
1.7 Створення соціально-психологічного клімату на підприємстві	23
2 ПОРЯДОК ПОТОЧНОГО І ПІДСУМКОВОГО ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ	25
3 РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	28

ВСТУП

Викладання дисципліни «Кадровий консалтинг» обумовлено необхідністю оволодіння студентами науковими основами організації кадрового консалтингу на підприємствах

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.

Це зумовлює об'єктивну необхідність набуття ґрунтовних знань основних положень кадрового консалтингу майбутніми спеціалістами в галузі економіки, фінансів, маркетингу, менеджменту і бізнесу.

Дисципліна «Кадровий консалтинг» є вибірковою дисципліною циклу фундаментальних дисциплін. Предметом курсу є кадровий консалтинг, як невід'ємна складова успішного ведення бізнесу.

Методичні вказівки допоможуть студентам розібратися з проблемами розподілу повноважень і відповідальності, підбору співробітників на керівні пости, побудови перспектив розвитку кожного співробітника і всього персоналу в цілому. організації системи мотивації персоналу, налагодження корпоративної культури та соціально-психологічного клімату у колективі.

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

Для полегшення роботи студентів в методичні вказівки включено: тематику та плани аудиторних занять, контрольні тести, проблемні ситуації, 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 студентам навичок здійснення досліджень головних проблем курсу, вирішувати ситуаційні моделі та практичні завдання кадрового консалтингу.

Вивчаючи дану дисципліну студент повинен знати:

- 1) економічний зміст та призначення кадрового консалтингу;
- 2) особливості підбору персоналу та управління трудовим колективом у системі кадрового консалтингу;
- 3) послідовність розробки кадрової стратегії підприємства;

- 4) призначення та переваги кадровий аутсорсингу;
- 5) механізм розробка системи заробітних плат, винагород та системи нематеріальної мотивації персоналу;
- 6) особливості механізму формування корпоративної культури в організації.

Студент повинен вміти:

- 1) економічно мислити на основі вивчення вітчизняного та світового досвіду здійснення кадрового консалтингу;
- 2) оцінювати поточний стан та кадровий потенціал підприємства
- 2) аналізувати та узагальнювати форми прояву економічних законів та закономірностей;
- 3) виявляти оптимальні пропорції між керівним і виконавчим персоналом;
- 4) аналізувати ефективність системи управління людськими ресурсами;
- 5) розробляти й оптимізувати процедури з управління кадрами
- 6) працювати з економічною літературою.

Методичні вказівки призначені для використання в навчальному процесі студентами денної форми навчання.

1 ТЕМИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ

2.1. 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.

2.2 Особливості підбору та управління персоналом у консалтингу.

Питання для контролю

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

РЕФЕРАТИ

1. Механізм створення та особливості формальних і неформальних груп.
2. Актуальні питання рекрутингу в сучасних умовах.
3. Основні напрями співпраці консалтингових фірм і підприємницьких структур з питань наймання 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. Атестаційна комісія після проведення, атестацій працівників організації приймає таке рішення:

1. Атестувати або не атестувати працівника.
2. Звільнити працівника з посади.
3. Атестувати умовно працівника.
4. Перевести на іншу роботу.

7. 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.

8. 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.

9. Інформація про умови конкурсу на вакантні посади розміщується в засобах масової інформації не пізніше як за:

1. 1 місяць.
2. 2 місяці.
3. 20 днів.
4. 15 днів.

10. Переведення на іншу роботу в організації це:

1. Всі відповіді вірні.
2. Зміна місця роботи працівника.
3. Зміна виду трудової діяльності.
4. Зміна умов праці.

11. За проведення конкурсу по відбору кращих кандидатів на посаду відповідає:

1. Конкурсна комісія.
2. Лінійний менеджер.

3. Менеджер з персоналу.
4. Керівник організації.

12. Що визначає фактичний вплив посадової особи на підприємстві?

1. Влада.
2. Обов'язки.
3. Відповідальність.
4. Повноваження.

13. В Україні трудові договори за строком дії бувають таких видів:

1. Всі відповіді правильні.
2. Договори укладенні на невизначений строк.
3. Договори укладенні на визначений строк.
4. Договори укладені на час виконання певної роботи.

14. Забороняється відмовляти у прийнятті на роботу за такими мотивами:

1. Соціального походження.
2. Без прописки на проживання по місцю роботи.
3. Вагітність жінок.
4. Матері з малими дітьми.

15. Що виступає як регламент вимог щодо кваліфікації працівників?

1. Посадова інструкція.
2. Тарифно-кваліфікаційний довідник.
3. Положення про підрозділ.
4. Статут підприємства.

16. Вибори – це засіб конкурсного відбору претендентів на посаду здійснюється з урахуванням думки:

1. Трудового колективу.
2. Конкурсної комісії,
3. Лінійного менеджера.
4. Менеджера з персоналу.

17. За підготовку і проведення конкурсу по відбору кращих кандидатів на посаду відповідає:

1. Конкурсна комісія.
2. Лінійний менеджер.
3. Менеджер з персоналу.
4. Керівник організації.

18. Набір працівників в організацію є початковою стадією:

1. Планування чисельності працівників.
2. Мотивації персоналу.

3. Комплектування штату персоналу.
4. Виявлення потреби в персоналі.

19. 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.

20. Всі джерела набору кадрів в організації поділяються на:

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

21. Документ, що описує діяльність та її місце в організації називається:

1. Посадова інструкція.
2. Кар'єрограма.
3. Професіограма.
4. Оперограма.

22. Документ, що описує послідовність виконання операцій з управління персоналом із зазначенням виконавців називається:

1. Посадова інструкція.
2. Технологічна карта.
3. Професіограма.
4. Оперограма.

23. Тимчасове наймання працівників оформляється:

1. Колективним договором.
2. Трудовим договором.
3. Контрактом.
4. Договором підряду.

24. В якій послідовності здійснюється відбір працівників в організацію?

1. Медичний догляд, співбесіда, заповнення бланку заяви, тестування, перевірка рекомендацій та послужного списку, наймання.
2. Представлення резюме, співбесіда, перевірка анкетних даних та рекомендацій, медичний контроль та рішення про наймання.
3. Попередня відбіркова бесіда, заповнення бланку заяви, інтерв'ю, тестування, перевірка рекомендацій та послужного списку, медичний контроль, наймання.

4. Домовленість по телефону, ознайомлення з резюме, інтерв'ю, перевірка особової справи, оцінка відповідності вимогам, оформлення трудового договору (контракту).

25. Трудова адаптація працівників – це:

1. Вхідження 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.

26. 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.

27. 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.

28. 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.

29. 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.

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

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

31. *За допомогою якого методу проводиться роз'яснення і демонстрація прийомів роботи безпосередньо на робочому місці?*

1. Інструктаж.
2. Лекція.
3. Кейси.
4. Ділові ігри.

32. *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.

33. *До переваг внутрішніх джерел наймання персоналу не належать:*

1. Формування ідеології "просування".
2. Можливості оцінки.
3. Низькі витрати з пошуку персоналу.
4. Необхідність комплексної програми розвитку персоналу.

34. *Професійна орієнтація включає:*

1. Виявлення професійної придатності, трудову адаптацію.
2. Трудову адаптацію, професійний підбір, профвідбір.
3. Профпропаганду, профконсультації, професійний підбір, профвідбір.
4. Професійне обстеження, профпропаганду, профконсультації.

Проблемні ситуації

1. Ви – менеджер з персоналу підприємства. 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.
5. Складіть профіль особистості "ідеального" начальника безпеки.

2. Ви – менеджер з персоналу підприємства.

Ви здійснюєте відбір кандидатів на вакантну посаду у Ваше підприємство. При розмові з деякими з них Ви з'ясовуєте, що вони не мають своєю метою одержання роботи саме у Вашому підприємстві.

Яких кандидатів Ви відберете для роботи: тих, хто прагне до роботи саме у Вашому підприємстві, або будете керуватися якими-небудь іншими критеріями?

3. Ви – керівник великої компанії. Сьогодні Ваш день присвячений відбору кандидата на посаду начальника відділу реклами. 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 Вашій компанії. Другий претендент приніс своє резюме особисто, у той момент, коли почався відбір кандидатів. До того ж, Ви знаєте, що він відмінно працює, тому що Вам доводилося разом з ним працювати раніше.

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

4. 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 поставитесь до того, що резюме одного з претендентів на посаду начальника відділу маркетингу 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. Ви - керівник служби з управління персоналом підприємства з виробництва наукомісткої продукції, яке ставить своєю метою випуск нового виробу. Термін розробки - один рік. За цей час необхідно сформувати додатковий підрозділ, що забезпечує 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?

2.3 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.

2.4 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.

2.5 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. 31 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. Підготувати пакет пропозицій щодо матеріально-грошового стимулювання праці.

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

6. Формування корпоративної системи мотивації персоналу з урахуванням інтересів компанії та працівників.

7. На великому промисловому підприємстві, яке займається виробництвом устаткування для підприємств машинобудівної галузі 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.

2.6 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.

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. Перепроекування ролей
4. Зміну критеріїв стимулювання
5. Зміну акцентів в кадрової політики
6. Зміну організаційної символіки і традицій

2.7 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.
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 на 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).

2 ПОРЯДОК ПОТОЧНОГО І ПІДСУМКОВОГО ОЦІНЮВАННЯ ЗНАТЬ

Для визначення рівня засвоєння студентами навчального матеріалу використовуються такі методи оцінювання знань:

- поточне тестування після вивчення змістового модуля;
- оцінка за самостійну роботу;

Для діагностики знань використовується модульно-рейтингова система зі 100-бальною шкалою оцінювання.

Поточний контроль проводиться шляхом спілкування із студентами під час лекцій, семінарських занять та консультацій, рішення практичних ситуацій, під час виконання самостійної та контрольної роботи, а також за виконані індивідуальні роботи студентами.

Наприкінці навчальної дисципліни виконується Комплексна контрольна робота. Варіанти завдань до самостійних та контрольної роботи знаходяться в пакеті документів на дисципліну.

Бали, які набрані студентом під час поточного контролю, дораховуються до модульних оцінок.

Семестровий контроль за результатами вивчення дисципліни проводиться в останній атестаційний тиждень семестру (сесію) шляхом зваженого додавання результатів модульного контролю та постановки підсумкової оцінки до екзаменаційної відомості.

У випадку, якщо студент хоче підвищити оцінку, отриману за балами, набраними протягом семестру, він за власним бажанням може скласти залік В цьому випадку всі набрані протягом семестру бали анулюються, а в екзаменаційну відомість виставляється оцінка, отримана під час складання заліку. Залікові питання знаходяться в пакеті документів на дисципліну.

Підсумковий контроль знань студентів здійснюється у відповідності до „Положення про систему підсумкового контролю, оцінювання знань та визначення рейтингу студентів”.

Для діагностики знань використовується модульно-рейтингова система зі 100-бальною шкалою оцінювання.

Таблиця 2.1 - Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
75-81	C		
66-74	D	задовільно	
60-65	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

Мінімальні вимоги до знань і вмінь

Для успішного продовження подальшого навчання та отримання оцінки «задовільно», що відповідає мінімальним вимогам до знань з дисципліни «Кадровий консалтинг» **студент повинен :**

знати:

- 1) зміст та призначення кадрового консалтингу;
- 2) методи підбору персоналу та управління колективом у системі кадрового консалтингу;

- 3) етапи розробки кадрової стратегії підприємства;
- 4) призначення та переваги кадрового аутсорсингу;
- 5) механізм розробка системи заробітних плат, винагород та системи нематеріальної мотивації персоналу;
- 6) особливості механізму формування корпоративної культури в організації.

вміти:

- 1) аналітично та креативно мислити на основі вивчення вітчизняного та світового досвіду здійснення кадрового консалтингу;
- 2) оцінювати поточний стан та кадровий потенціал підприємства
- 3) встановлювати оптимальні пропорції між керівним і виконавчим персоналом;
- 4) аналізувати ефективність системи управління людськими ресурсами;
- 5) розробляти й удосконалювати процедури з управління кадрами
- 6) працювати з економічною літературою.

3 РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова

1. Кононюк А.Е. Консалтинтологія. Общая теория консалтинга/ Кононюк А.Е. - К.: «Освіта України», 2011. - 520 с.
2. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
3. Основи управлінського консультування: конспект лекцій / укладач М. М. Петрушенко. – Суми: Сумський державний університет, 2011. – 65 с.
4. Смігунова О.В. Основи управлінського консультування: курс лекцій/ О.В. Смігунова– Харків: «Міськдрук». – 2011.– 73 с.
5. Управлінський консалтинг : підручник / [Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д.]. — К.: Видавництво Ліра-К, 2015. — 310 с.
6. Хміль Ф. Основи управлінського консультування: навч. посібник. — К. : Академвидав, 2008. — 240с.

Допоміжна

1. Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Люд-мила Балабанова, Олена Сардак,; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. - К.: Професіонал, 2006. - 511 с.
2. Беков Х.А., Аксьонова Е.А., Базаров Т.Ю. «Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур» М.: Владос, 2008. - 325 с.
3. Блинов А.О., Бутырин Г.Н., Добренькова Е.В. Управленческий консалтинг корпоративных организаций: учеб.. — М, 2002.- 192с
4. Верба В. А. Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності: навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2000, 244с.
5. Гоулман Д. и др. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М., 2005.- 98. С.
6. «e-Human Resources Management: Managing Knowledge People». Teresa Torres-Coronas, Mario Arias-Oliva 2005.-279 pages.
7. «International Human Resource Management: A Multinational Company Perspective». 2005.- 258 pages
8. Корпоративна культура: Навч. посібник/ Хаєт Г.Л., Єськов О.Л., Ковалевський С.В. та ін.; Заг. ред. Г.Л.Хаєтва. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
9. Колпаков В. Управление развитием персонала: учебный посібник/ В.Колпаков,; МАУП. - К: МАУП, 2006. - 709 с.
- 10.Кримов А.А. «Вы. - управляющий персоналом» М.: "Бератор-пресс", 2004. - 512с.
- 11.Крушельницька О. Управління персоналом: навч. посіб./ О.Крушельницька, Д. Мельничук,. - 2-е вид., перероб. й доп.. - К.: Кондор, 2005. – 304 с.

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

13. Мурашко М. Менеджмент персоналу: навч.-практ. посіб./ М. Мурашко, - 2-ге вид., стереотип. - К.: Знання, 2006. - 311 с.

14. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: посіб.. - К.: Академвидав, 2003. - 568 с.

15. Паригін Б.Д. «Социальная психология. Проблемы методологии, истории и теории.» - СПб.: ИГУП, 2009. - 592 с.

16. Річі Ш., Мартін П. «Управление мотивацией.» М.: Юніті-Дана, 2004. - 298 с.

17. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. — М.: Вершина, 2007.

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

19. Спивак В. Корпоративная культура / В. Спивак - Питер, 2007. - 185 с

20. Тимошенко Н.Л. Корпоративна культура: діловий етикет: навч. посіб. / Н.Л. Тимошенко. - К.: Знання, 2006. - 391 с.

21. Управління персоналом: навч. посіб./ М. Виноградський, С. Беляєва, А. Виноградська, О. Шканова,; М-во освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджм. ("Екомен"). - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 500 с.

22. Управлінський консалтинг: навч. посіб. / [М.Ф. Кропивко, Т.П. Кальна-Дубінюк, М.Ф. Безкровний та ін.]. - М.: Агроконсалт, 2004. - 344 с.

23. Учебно-методический комплекс по дисциплине «Кадровый консалтинг и аудит» / сост. О. В. Маркова. - Тольятти :Изд-во ПВГУС, 2013.- 84 с.

24. Финк С. Управление поведением: раскрывая лучшее в людях // Курс МВА по менеджменту. М., 2004. С. 129.

25. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера: навч. посіб. / К.: Знання, 2005.- 442 с.

26. Чернов Ю.В., Комишин С.В., Тищенко А.И. Управленческое консультирование: Учеб. пособ. — Херсон: ОЛДИ-плюс, 2010. — 272 с.

Інформаційні ресурси

1. <http://zakon2.rada.gov.ua/> - Законодавство України
2. <http://www.ukrstat.gov.ua> - Державна служба статистики України
3. <http://www.kadrovik01.com.ua> - Гаряча лінія кадровика. Професійний портал кадровиків України
4. <http://www.management.com.ua> - Інтернет портал для управлінців
5. <http://hr-portal.ru/> "HR-Portal" - сообщество HR-менеджеров