

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

**Факультет № 6  
Кафедра соціології та психології**

**ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ**

**з навчальної дисципліни «Теорія і практика управлінського  
консалтингу»  
вибіркових компонент  
освітньої програми другого (магістерського) рівня вищої  
освіти**

**053 Психологія (практична психологія)**

**ТЕМА № 6. Консультування з управління людськими  
ресурсами**

**Харків 2022**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Науково-методичною радою  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол від 30.08.22 р. № 8

**СХВАЛЕНО**

Вченою радою факультету № 6  
Протокол від 26.08.22 р. № 6

**ПОГОДЖЕНО**

Секцією Науково-методичної  
ради ХНУВС з гуманітарних та  
соціально-економічних дисциплін  
Протокол від 29.08.22 р. № 8

Розглянуто на засіданні кафедри соціології та  
психології – Протокол від 17.08.22 р. № 7

**Розробник:**

Доцент кафедри соціології та психології, кандидат соціологічних наук  
Мороз А.В.

**Рецензенти:**

1. Доцент кафедри психології та педагогіки Харківської державної академії культури, кандидат психологічних наук, доцент Віденєєв І.О.
2. Доцент кафедри соціології та психології факультету № 6 Харківського національного університету внутрішніх справ, кандидат психологічних наук, доцент Шиліна А.А.

### План лекції

1. Політика та практика управління людськими ресурсами.
2. Планування людських ресурсів.
3. Розвиток людських ресурсів.

### Література:

#### Основна:

1. Управленческое консультирование. Введение в профессию / под ред. М. Кубра: пер. с англ.; научн. редактор Гладышев А.А., 4-е изд. — М.: Планум, 2004. — 976 с.
2. Хміль Ф.І. Основи управлінського консультування: навч. посіб./ Ф.І. Хміль. — К.: Академвидав, 2008. — 240 с.

#### Додаткова:

1. Атаманчук Г. В. Управление – фактор развития: размышления об управленческой деятельности. – М.: Экономика, 2002. – 566 с.
2. Верба В. А. Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2000. – 244с.
3. Верба В. А. Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2000. – 244с.
4. Красовский Ю. Д. Сценарии организационного консультирования. – М.: Гос. ун-т управления, 2000. – 366 с.
5. Черкасов В. В. Проблемы риска в управленческой деятельности. – М.: Рефл.- бук.; К.: Ваклер, 1999. – 287 с

### Текст лекції

#### 1. Політика та практика управління людськими ресурсами.

Роль управління персоналом і людськими ресурсами розширюється та одержує нову оцінку, коли виникають нові вимоги й розробляються нові підходи. У консультанта з'являється маса можливостей застосувати свої знання в міру того, як іде цей довгий процес перетворень. Фахівці з кадрових питань і професійні керівники зіштовхуються зі складними проблемами соціально-психологічного характеру, але вони не можуть бути інформовані про всі умови та фактори, які потрібно брати до уваги при рішенні кадрових питань. Їм потрібна допомога незалежного та об'єктивного фахівця з управління людськими ресурсами.

Консультування по управлінню людськими ресурсами може проходити в різних масштабах, починаючи із всеосяжних проектів (оцінка трудових ресурсів, або комплексна оцінка внеску корпоративної практики управління зайнятістю в реалізацію стратегії компанії) і закінчуючи невеликими консультаціями (проведення семінару по управлінню або консультація по проблемному співробітнику).

Кадрова політика повинна відповідати декільком критеріям:

- вона повинна бути закріплена в документах і мати такі якості, як ясність і повнота;
- найбільш важливі положення політики повинні бути донесені до

відомості всіх підрозділів організації;

- вона повинна бути здоровою та відповідати державній політиці й чинному законодавству;
- вона повинна бути погоджена із загальними цілями та політикою організації;
- її напрямки (підбір персоналу, розвиток, управління) повинні бути взаємно погоджені;
- вона повинна бути розроблена в результаті широкого обговорення в організації й при участі представників співробітників.

Спочатку консультант може оцінити існуючу кадрову політику та процедури, аналізуючи їх і порівнюючи з результатами аудита людських ресурсів за певний період. Головна мета аудита - зібрати інформацію й оцінити практику управління людськими ресурсами та розвитку персоналу, прийняту в організації. Для цього інформація повинна збиратися по всіх функціях і рівнях управління.

Проводячи аудит людських ресурсів, консультант складає перелік всіх напрямків політики організації, збирає та аналізує регулярну практику і на підставі цього робить висновки й рекомендує рішення.

При зборі інформації нерідко вдаються до допомоги такого розповсюдженого методу, як *інтерв'ю*. Консультантові слід дотримуватися важливого правила - конфіденційність.

Головний результат ефективного аудита - висновки про те, що потрібно поліпшити по одному або декількох напрямках управління людськими ресурсами.

## **2. Планування людських ресурсів**

Планування людських ресурсів дозволяє компанії домогтися, щоб у потрібний момент часу в її розпорядженні був персонал з необхідними кваліфікаціями й у необхідній кількості.

Часто компанії звертаються за консультацією з поліпшення процесу наймання та відбору різних категорій персоналу, включаючи підбір кандидатур на керівні посади.

Можна стверджувати, що залучення в організацію потрібних людей - головне завдання управління людськими ресурсами.

Наймання персоналу - це процес залучення людей на роботу в організацію. Тут консультант може допомогти уточнити посадові вимоги й характеристики потрібного співробітника, а також поради, як краще скласти оголошення про наймання.

Функція підбора кандидатур на керівні посади включає:

- ✓ побудову бази даних і налагодження зв'язків, необхідних для пошуку потенційних кандидатів і джерел наймання (компанії, що займаються міжнародним пошуком кандидатів на керівні посади, мають у комп'ютерних базах дані тисячі імен);
- ✓ допомога клієнтові у формулюванні вимог і створенні

- профілю ідеального кандидата;
- ✓ активний і методичний пошук кандидатів (шляхом безпосереднього контакту, через ділові зв'язки, у деяких випадках за допомогою реклами тощо);
- ✓ установлення контакту з кандидатами для організації інтерв'ю та з'ясування того, чи зацікавлені вони в пропозиції; оцінка й попередній відбір кандидатів;
- ✓ організація інтерв'ю з відібраними кандидатами;
- ✓ наступні контакти з обраним кандидатом і клієнтом.

### **3. Розвиток людських ресурсів.**

Розвиток людських ресурсів – область консультування по керуванню персоналом і людськими ресурсами, що швидко розвивається.

Основне завдання розвитку людських ресурсів - допомогти співробітникам ефективно реагувати на технологічні й інші зміни, адаптуватися до них, розвивати свої навички та домагатися такої продуктивності, що дозволила б організації підтримувати конкурентну перевагу.

Розвиток кар'єри - важливий аспект розвитку людських ресурсів, хоча його значимість неоднакова в різних культурах.

Консультант повинен пояснити клієнтові, які будуть наслідки, якщо в організації відсутні можливості розвитку кар'єри. Незважаючи на те, що в багатьох організаціях неможливо або небажано докладно планувати кар'єру кожного співробітника, можна розробити основні принципи розвитку кар'єри. Ці принципи служать моделлю, з якої співробітники порівнюють власні очікування й завдяки якій прагнуть до саморозвитку та поліпшення результатів своєї праці, а це приводить до збільшення мотивації й продуктивності.

#### **Висновок:**

- ✓ Фахівець із розвитку людських ресурсів або тільки консультує, як підвищити ефективність навчання та розвитку персоналу, або приймає безпосередню участь у підготовці й проведенні внутріфірмового навчання.
- ✓ Послуги консультанта по управлінню людськими ресурсами можуть знадобитися при виборі інструментів і стратегії мотивації, які компанія буде використовувати.