

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до вивчення дисципліни

«УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ»

для ОС «Магістр»

спеціальності С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини

(С1.01 Економіка)»,

ОПП «Економіка підприємства»

КИЇВ – 2025

УДК 331.101.262:005(072)

Рецензенти:

Байдала В.В., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки НУБіП України;

Гуцул Т.А., кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки НУБіП України.

Рекомендовано Вченою радою економічного факультету.

Укладачі: Мірзоєва Т.В., Нагорний В.В.

Методичні вказівки до вивчення дисципліни «Управління людськими ресурсами» для ОС «Магістр» спеціальності С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини (С1.01 Економіка)», ОПП «Економіка підприємства».

Укладачі: Мірзоєва Т.В., Нагорний В.В. Видавничий відділ НУБіП України. 2025. 45 с.

Стисло викладено лекційний матеріал, наведено практичні завдання на закріплення матеріалу до кожної теми і список рекомендованих джерел для самостійної роботи.

© Видавничий відділ НУБіП України. 2025.

ЗМІСТ

ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	4
ПРОГРАМА ТА СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	6
ТЕМА 1. Механізм мотивації людських ресурсів.....	7
ТЕМА 2. Розвиток людського потенціалу	13
ТЕМА 3. Управління змінами	20
ТЕМА 4. Управління власною трудовою кар'єрою	23
ТЕМА 5. Самозайнятість і організація трудової діяльності в мікро- підприємствах	28
ТЕМА 6. Внутрішньофірмовий ринок праці	33
ТЕМА 7. Організація професійного відбору та трудової адаптації на підприємстві	39
ТЕМА 8. Соціальний розвиток персоналу	43
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ І РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ	51

Опис навчальної дисципліни

Галузь знань, спеціальність, освітня програма, освітній ступінь		
Галузь знань	С «Соціальні науки, журналістика, інформація та міжнародні відносини»	
Спеціальність	СІ «Економіка та міжнародні економічні відносини (СІ.01 Економіка)»	
Освітня програма	Економіка підприємства	
Освітній ступінь	Магістр	
Характеристика навчальної дисципліни		
Вид	обов'язкова	
Загальна кількість годин	150	
Кількість кредитів ECTS	5	
Кількість змістових модулів	3	
Курсовий проєкт (робота) (за наявності)		
Форма контролю	екзамен	
Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форм здобуття вищої освіти		
	Денна форма здобуття вищої освіти	Заочна форма здобуття вищої освіти
Курс (рік підготовки)	1	1
Семестр	1	1
Лекційні заняття	15 год.	2 год.
Практичні, семінарські заняття	30 год.	
Лабораторні заняття		
Самостійна робота	105 год.	148 год.
Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми здобуття вищої освіти	3 год.	

Мета, компетентності та програмні результати навчальної дисципліни

Метою вивчення дисципліни є надання здобувачам освіти можливості оволодіти системою знань про управління працею та вміннями і навичками у сфері формування і регулювання власної трудової кар'єри, зокрема у визначенні місця на ринку праці в економічній системі країни; розкритті концепцій регулювання соціально-трудових відносин, регулювання взаємовідносин у процесі трудової діяльності залежно від типу трудового колективу та інфраструктури ринку праці, методів державного регулювання праці, основних напрямів і принципів сучасної політики зайнятості.

Набуття компетентностей:

інтегральна компетентність (ІК):

Здатність визначати та розв'язувати складні економічні задачі та проблеми, приймати відповідні аналітичні та управлінські рішення у сфері

економіки або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначених умов та вимог;

загальні компетентності (ЗК):

ЗК1. Здатність генерувати нові ідеї (креативність);

ЗК3. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети. ЗК5. Здатність працювати в команді;

ЗК7. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);

спеціальні (фахові) компетентності (СК):

СК5. Здатність визначати ключові тренди соціально-економічного та людського розвитку, в т. ч. сільських територій;

СК7. Здатність обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання;

СК8. Здатність оцінювати можливі ризики, соціально-економічні наслідки управлінських рішень.

Програмні результати навчання (РН):

ПРН 02. Розробляти, обґрунтовувати і приймати ефективні рішення з питань розвитку соціально-економічних систем та управління суб'єктами економічної діяльності.

ПРН 06. Оцінювати результати власної роботи, демонструвати лідерські навички та вміння управляти персоналом і працювати в команді.

ПРН 09. Приймати ефективні рішення за невизначених умов і вимог, що потребують застосування нових підходів, методів та інструментарію соціально-економічних досліджень.

ПРН 12. Обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики.

Програма та структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин													
	Денна форма							Заочна форма						
	тижні	усього	у тому числі					усього	у тому числі					
			л	п	лаб	інд	с.р			л	п	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Модуль 1. Теоретичні засади управління людськими ресурсами														
Тема 1. Механізм мотивації людських ресурсів	1-2		2	3			35	21	1				20	
Тема 2. Розвиток людського потенціалу	3-4		2	4				20					20	
Тема 3. Управління змінами	5-6		1	3				20					20	
Разом за модулем 1	-	50	5	10			35	61	1				60	
Модуль 2. Власна трудова кар'єра														
Тема 4. Управління власною трудовою кар'єрою	7-8		2	5			35	20					20	
Тема 5. Самозайнятість і організація трудової діяльності в мікро-підприємствах	9-10		3	5				20					20	
Разом за модулем 2	-	50	5	10			35	40					40	
Модуль 3. Управління людськими ресурсами на підприємстві														
Тема 6. Внутрішньо-фірмовий ринок праці	11-12		2	4			35	20					20	
Тема 7. Організація професійного відбору та трудової адаптації на підприємстві	13-14		2	4				21	1				20	
Тема 8. Соціальний розвиток персоналу	15		1	2				8					8	
Разом за модулем 3		50	5	10			35	49	1				48	
Усього годин		150	15	30			105	150	2				148	

ТЕМА 1. МЕХАНІЗМ МОТИВАЦІЇ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

1.1. Сутність поняття людські ресурси

ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ – сукупність людей із їхніми фізичними і розумовими здібностями та відповідним трудовим потенціалом (як фактор економічного розвитку). Л. р. відображають головне багатство будь-якого суспільства, процвітання якого можливе при створенні умов для відтворення, розвитку та використання цього ресурсу з урахуванням інтересів кожної людини. Саме людина виступає у ролі найціннішого, невідновлюваного ресурсу, що є єдністю 3-х компонентів: трудові функції, введення в систему соціальних зв'язків, володіння унікальними професійно-особистісними якостями, що дають змогу продуктивно використовувати усі інші наявні в організації виробничі ресурси. В узагальненому плані Л. р. можна трактувати як певний набір якостей, що дає змогу здобувати життєві блага та завойовувати соціальні позиції. Поява терміну «Л. р.» пов'язана з розвитком теорії людського капіталу і запровадженням ціннісного підходу до людини-працівника. Водночас запровадження у науковий обіг цього терміну також обумовлене необхідністю доповнення переліку наукових категорій поняттями «трудова ресурси», «кадри», «персонал» [ЕНЦИКЛОПЕДІЯ СУЧАСНОЇ УКРАЇНИ].

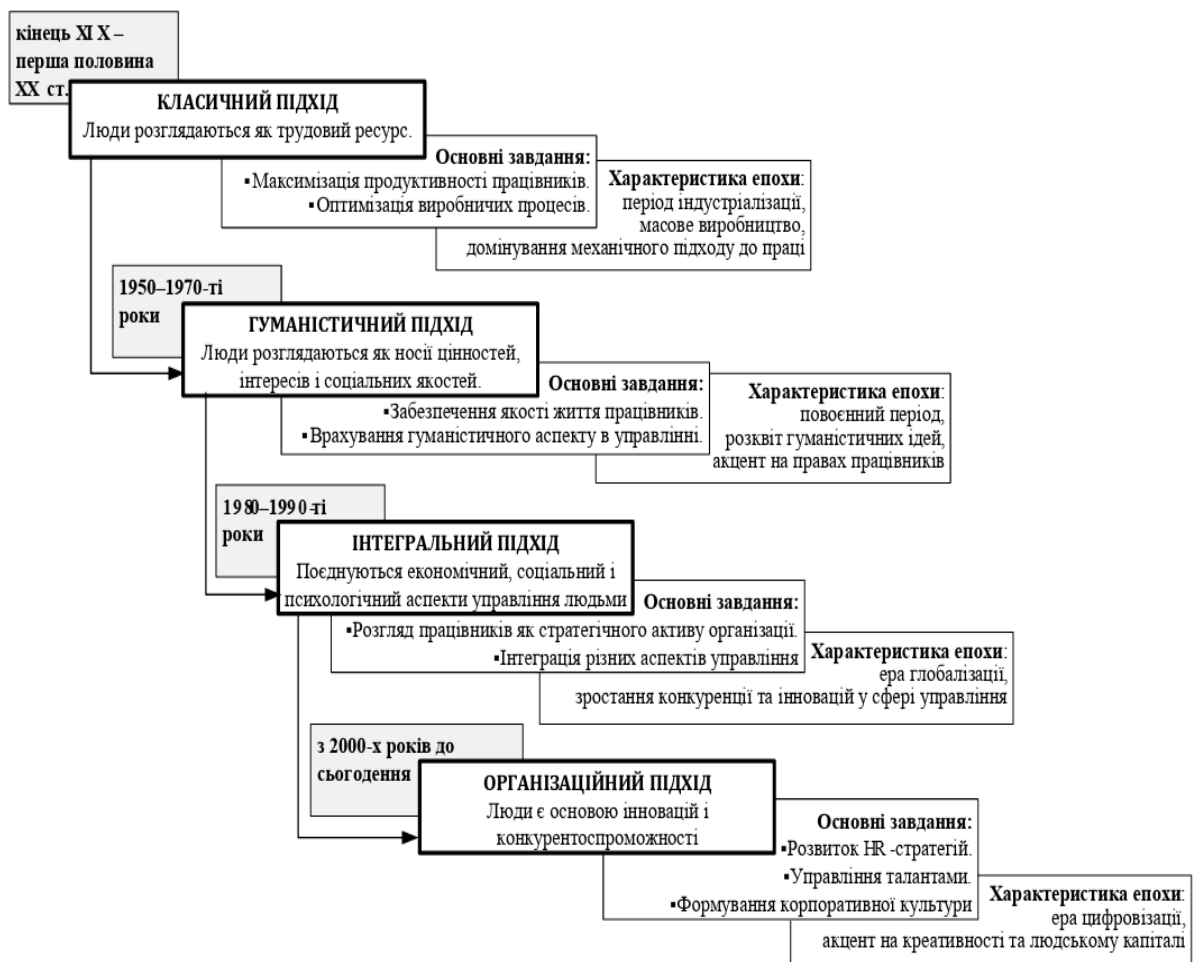
Історія походження терміну «Л. р.» донині є неоднозначною. Категорію Л. р. практично до кінця 20 ст. найчастіше ототожнювали з категорією «трудова ресурси» й трактували як людські запаси (резерви), що є в наявності, з їхніми професійними і фізичними здібностями, призначеними для забезпечення процесів суспільного відтворення. У 1970-х-80-х рр. термін «Л. р.» почали активно використовувати в системі зарубіжного менеджменту внаслідок переосмислення ролі людини на виробництві й збагачення підходу термінами «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами». Поряд із традиційними ознаками, притаманними робочій силі, термін «Л. р.» включає здатність до творчості й потенційні можливості для всебічного розвитку працівників, загальну культуру і моральну надійність, певний ефект кооперації та самоорганізації, вдосконалення трудових взаємин, мотивацію та ін.

У структурі Л. р. виокремлюють дві взаємопов'язані складові: генетичну і соціальну, специфіку яких необхідно враховувати в науці та практиці управління. **Генетична структура Л. р.** формується з урахуванням біологічної природи людини як особистості та включає фізіологічний, раціональний (інтелектуальний) і емоційний (духовний) потенціали.

Соціальна структура відображає соціальну природу людини та включає певні соціально-кваліфікаційні групи й категорії працівників, що дає змогу виокремити особливу форму Л. р. як суспільних відносин – соціальний капітал, який має свої специфічні властивості поняття «Л. р.» і тісно пов'язаний із поняттями «кадровий потенціал», «трудова потенціал», «інтелектуальний потенціал». Кількісно Л. р. як джерело сукупної пропозиції праці характеризують такі категорії, як населення, економічно активне населення, трудові ресурси.

1.2. Концепція управління людськими ресурсами

Концепція управління людськими ресурсами (УЛР) полягає в цілеспрямованій діяльності з формування, координації та розвитку персоналу організації з метою досягнення її стратегічних цілей. Це включає процес формування, розподілу, використання та відтворення людських ресурсів, що вимагає інвестицій у відбір, найм і навчання співробітників, забезпечення їхнього добробуту та створення сприятливого робочого середовища.



Еволюція концептуальних підходів до управління людськими ресурсами

[12]

Ключові аспекти концепції

Людський капітал: управління людськими ресурсами розглядає персонал як ключовий капітал, вартість якого може значно перевищувати вартість матеріальних активів.

Стратегічний підхід: УЛР інтегрує людські ресурси в загальну стратегію підприємства, що дозволяє забезпечити його стійке положення на ринку та сприяє розвитку.

Інвестиції в персонал: організація інвестує у своїх співробітників через відбір, найм, навчання та підвищення кваліфікації, що сприяє їхній високоефективній праці.

Задоволення потреб: концепція передбачає задоволення розумних потреб персоналу, забезпечення його прав та створення умов для професійного зростання.

Система управління: для реалізації концепції використовується комплексна система управління, яка включає адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи впливу на колектив.

Принципи УЛР: ефективність системи залежить від дотримання таких принципів, як змістовність праці, справедливе винагородження, демократизація діяльності, створення сприятливого мікроклімату та забезпечення медичного обслуговування.

Завдання управління людськими ресурсами:

- забезпечення підприємства необхідною кількістю та якістю персоналу;
- створення можливостей для ефективної праці та стабільної зайнятості;
- забезпечення відповідності трудового потенціалу вимогам робочого місця;
- формування сприятливого робочого середовища та колективу.

1.3. Мотивація трудових ресурсів

Мотивація трудових ресурсів – це сукупність матеріальних і нематеріальних стимулів, які спонукають працівників до активної трудової діяльності та досягнення організаційних цілей, базуючись на задоволенні їхніх потреб. Вона включає як зовнішні фактори, такі як зарплата та бонуси, так і внутрішні, наприклад, професійний розвиток, кар'єрне зростання та особисте самовдосконалення.

Внутрішня мотивація – базується на задоволенні внутрішніх потреб людини, таких як прагнення до знань, самовираження і професійного зростання.

Приклади: отримання нового досвіду, розвиток навичок, досягнення особистих цілей через роботу.

Зовнішня мотивація – виникає під впливом зовнішніх стимулів і заохочень. Приклади: матеріальні стимули – заробітна плата, премії, бонуси, медична страховка, компенсація проїзду; нематеріальні стимули – додаткові вихідні, відпустки за рахунок організації, визнання досягнень, позитивна атмосфера в колективі.

В основі всіх сучасних концепцій мотивації персоналу лежать 4 базові теорії, засновані на потребах людини:

Теорія Герцберга. За цією теорією вважається, що ефективність і результативність підприємства залежить від зовнішніх і внутрішніх умов. Відповідно до них необхідно забезпечувати працівників комфортними умовами праці (це те, що зовні) і стимулювати почуття задоволення від роботи (внутрішній аспект).

Теорія Тейлора. Основоположник цієї теорії вважає, що мотивація співробітника безпосередньо залежить від того, наскільки робота задовольняє його фізіологічні потреби й інстинкти. Відповідно до цього система мотивації повинна будуватися на низці управлінських методів, серед яких найбільш важливі: установка чітких правил для виконання посадових обов'язків, оплата праці співвідносна кількості робочих годин або результативності, присутня мінімальна ступінь тиску на співробітників. Тобто, колеги повинні відчувати певну конкуренцію в роботі і навіть азарт.

Теорія Макклелланда. Творець цієї теорії бачить все так: людина керується трьома базовими бажаннями: влада, приналежність до певної VIP-групи людей, успішність. Відповідно до цього можна весь колектив розділити на 3 умовні групи, для яких і підбираються окремі методи стимулювання.

Теорія Маслоу. Мабуть, найпопулярніша в соціологічному просторі теорія потреб людини. Маслоу бачив індивіда, як істоту з потребами у вигляді піраміди. На першому місці у нас фізіологічні потреби (їжа, вода, дах над головою і так далі), на другому – потреба в безпеці, на третьому – любов (якщо говорити про роботу, то повага з боку колег), на четвертому – визнання (з боку колег і суспільства), і на п'ятому – самовдосконалення як людини і професіонала. Відповідно до цього і будується схема мотивації співробітників.

1.4. Компетенції та навички XXI століття

Навички XXI століття включають широкий спектр умінь і компетенцій, необхідних для успішної кар'єри в сучасному світі. Серед них важливі технологічні навички, здатність адаптуватися до змін, комунікація та співпраця в командах, креативність, критичне мислення, а також уміння працювати в умовах швидкої зміни інформації та технологій.

Ключові навички і компетенції майбутнього, якими потрібно володіти всім у XXI столітті

Системне мислення – розуміння того, як працює система в цілому, яку частку займає ваша конкретна робота, як вона впливає на загальний результат компанії.

Міжгалузева комунікація – вміння застосовувати методи та підходи однієї спеціалізації до вирішення завдань інших сфер діяльності.

Здатність мислити проєктивно – вміння правильно ставити цілі, розподіляти пріоритети, грамотно організовувати свій час, а також планувати весь процес роботи.

Робота з ІТ системами – розуміння принципів роботи спеціалізованих систем, що допомагають полегшити робочі процеси.

Комунікація – вміння вести конструктивний діалог, доносити свої думки співрозмовнику, а також здатність правильно налагоджувати контакт із різними людьми (керівниками, колегами, клієнтами).

Робота в команді – здатність правильно розподілити роботу між учасниками команди, а також організувати виконання окремих процесів та завдання загалом.

Робота в умовах невизначеності – вміння швидко реагувати, підлаштовуватися під нові умови, працювати з урахуванням факторів, що змінюються.

Мультикультурність – відкритість новим ідеям і поглядам, готовність знаходити мову коїться з іншими людьми, здатність сприймати різницю менталітетів і застосовувати її на вирішення завдань.

Усвідомленість – здатність робити свідомий вибір, розуміти можливості свої та оточуючих, а також робити висновки на основі отриманої інформації.

Здатність до відбору інформації – вміння фільтрувати великий потік інформації, отримувати потрібні дані та обробляти їх для досягнення результатів.

Здатність мислити нестандартно і гнучко – здатність підлаштовуватись під нові умови, генерувати ідеї та альтернативні способи вирішення завдань.

Проактивність – готовність виявляти ініціативу, брати він відповідальність за прийняті рішення, здатність робити усвідомлений вибір і робити активні дії задля досягнення цілей.

Самоорганізація та самодисципліна – вміння самостійно розставляти пріоритети та ставити завдання, а також розподіляти свої сили та час на їх виконання.

Адаптивність – вміння приймати зміни, пристосовуватися до навколишніх умов, бути гнучким у роботі.

Навчання новим навичкам і методам – готовність постійно вдосконалювати свої вміння, освоювати нову інформацію та застосовувати її на практиці.

Ощадливе виробництво – прагнення підвищити результати, при цьому мінімізуючи витрати, повагу до довкілля та економію ресурсів.

Критичне мислення – вміння аналізувати, знаходити інтерпретації та оцінки фактів, приймати об'єктивні рішення та визначати сильні та слабкі сторони.

Навчальні та інноваційні навички

- творчість і інноваційність;
- критичне мислення і вміння вирішувати проблеми;
- комунікативні навички та навички співробітництва.

Вміння працювати з інформацією, медіа та комп'ютерні навички

- інформаційна грамотність;
- медіаграмотність;
- ІКТ-грамотність (грамотність у галузі інформаційно-комунікаційних технологій).

Життєві та кар'єрні навички

- гнучкість і пристосовуваність;
- ініціатива та самоспрямованість;

- соціальні навички та навички, пов'язані зі співіснуванням різних культур;
- продуктивність і вміння з'ясовувати та враховувати кількісні показники;
- лідерство та відповідальність.

Hard skills (технічні навички) – це специфічні, вимірювані навички, яким можна навчитися через освіту чи досвід. До них належать:

- технічні навички: володіння програмуванням, знання роботи з різними технологіями, знання мов програмування, графічний дизайн, обробка даних;
- інструменти та платформи: навички роботи з програмами, користування специфічними інструментами в певних професіях;
- мови: знання іноземних мов, що є важливою частиною в міжнародній комунікації.

Soft skills (м'які навички) – це особистісні якості та навички, які визначають здатність взаємодіяти з іншими людьми. До них належать:

- комунікація: здатність чітко та ефективно передавати інформацію, слухати та взаємодіяти з іншими людьми;
- командна робота: здатність ефективно працювати в команді, розподіляти завдання та взаємодіяти з колегами;
- критичне мислення: здатність аналізувати інформацію, оцінювати ситуацію та приймати рішення на основі фактів;
- адаптивність: готовність до змін і здатність швидко реагувати на нові виклики;
- емоційний інтелект: здатність розпізнавати емоції інших і ефективно реагувати на них.

За даними World Economic Forum, серед найбільш затребуваних універсальних навичок (soft skills – «гнучкі / м'які» навички) виділено, насамперед, навички креативності, здатність до переконання, комунікативні навички, навички управління часом (time-management), за даними дослідження LinkedIn Learning (2019) – навички адаптування.

Результати дослідження, проведеного в Гарвардському університеті (Harvard University) і Стенфордському дослідницькому інституті (Stanford Research Institute) свідчать про те, що вклад hard skills «твердих навичок» у професійну успішність співробітника складає всього 15%, тоді як «м'які навички» – 85%.

Інше дослідження, проведене Стенфордським дослідницьким інститутом спільно з фондом Карнегі Мелон (Carnegie Mellon Foundation) серед генеральних директорів (CEO) компаній зі списку «Fortune 500», показало, що довготривалий і стабільний успіх керівників компаній в роботі на 75% визначається м'якими навичками (soft skills) і тільки на 25% – твердими навичками (hard skills).

ТЕМА 2. РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

2.1. Людський потенціал як основа підвищення конкурентоспроможності підприємства

Людський потенціал є фундаментальною основою конкурентоспроможності підприємства, оскільки його розвиток і ефективне використання забезпечують підвищення ефективності роботи, створення інновацій і здобуття стратегічної переваги на ринку. Інвестиції в людський капітал, розвиток навичок, знань і мотивації працівників сприяють формуванню сильного кадрового потенціалу, який, своєю чергою, підвищує загальну конкурентоспроможність компанії.

Як людський потенціал впливає на конкурентоспроможність:

- розвиток інновацій: працівники з високим рівнем компетенцій і креативності здатні генерувати нові ідеї, що призводить до створення інноваційної продукції та послуг, роблячи компанію більш конкурентоспроможною;
- підвищення ефективності: оптимальне використання людського капіталу покращує операційну ефективність, що позитивно впливає на фінансові показники та прибутковість компанії;
- адаптація до змін ринку: підприємства, що інвестують у розвиток своїх співробітників, краще адаптуються до мінливих умов ринку та можуть швидко реагувати на нові виклики;
- стратегічна конкурентоспроможність: розвинений людський потенціал забезпечує компанії довгострокову конкурентоспроможність, дозволяючи їй не лише конкурувати на ринку, але й досягати лідерства у своїй галузі;
- створення корпоративної культури: компетентні та мотивовані співробітники формують сильну корпоративну культуру, яка є важливою складовою конкурентних переваг.

Розвиток людського потенціалу організації розглядається як формування людських здібностей і реалізація придбаних здібностей у продуктивних цілях організації. Формування людських здібностей полягає в зміцненні здоров'я, придбанні знань, вдосконаленні професійних навичок.

Концепція людського розвитку виникла наприкінці ХХ століття і стала новою парадигмою суспільного розвитку, яка сформувала сукупність поглядів і переконань щодо необхідності розвитку людини – підвищення рівня її освіченості та кваліфікації; збереження здоров'я та покращення якості життя, забезпечення прав і свобод і захисту людської гідності.

Концепція людського розвитку базується на принципі: економіка існує для розвитку людей, а не люди – для розвитку економіки. Якими б не були темпи економічного зростання, суспільного прогресу не буде, якщо не реалізуються три основні можливості для людини: прожити довготривале і здорове життя; набутти, розширювати й оновлювати знання; мати доступ до таких засобів

існування, що забезпечують гідний рівень життя. За такого підходу добробут людини оцінюється не лише за показником рівня доходу на душу населення, а й за можливостями вибору здійснення економічної чи громадської діяльності та доступу до послуг сфери охорони здоров'я, освіти, культури.

Процес розвитку людського потенціалу передбачає вирішення певних задач, які ставить перед собою організація. Серед яких:

- чітке виконання місії організації і формування корпоративної культури;
- відповідність кваліфікованого і працездатного кадрового складу потребам організації;
- забезпечення ефективної роботи служби управління персоналом з чітким розподілом функціональних обов'язків;
- формування дієвої системи відбору та атестації робітників організації;
- забезпечення соціальної захищеності членів трудового колективу;
- виявлення оптимальної пропорції між керівним і виконавчим складом кадрів;
- забезпечення співвідношення структур виробничого і людського потенціалів;
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату;
- вдосконалення системи мотивації та стимулювання працівників;
- доцільність витрат, спрямованих на управління кадровим складом організації (коли очікування виправдовуються);
- обґрунтовані фінансові витрати, безпосередньо пов'язані з навчанням, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації людських ресурсів організації.

2.2. Індекс людського розвитку

Індекс людського розвитку – інтегральний показник, який розраховується щорічно для міждержавного порівняння і вимірювання рівня життя, грамотності, освіченості і довголіття як основних характеристик людського потенціалу досліджуваної території. Він є стандартним інструментом при загальному порівнянні рівня життя різних країн і регіонів. Індекс публікується в рамках Програми розвитку ООН в звітах про розвиток людського потенціалу і був розроблений в 1990 році групою економістів.

ІЛР є узагальненим показником для оцінки усереднених досягнень за трьома основними вимірами людського розвитку: довге та здорове життя, доступ до знань та гідний рівень життя. У період з 1990 по 2022 рік значення ІЛР України зросло з 0,731 до 0,734, тобто на 0,4%.

Станом на 2025 р. Індекс людського розвитку (ІЛР) України становив 0,779, що забезпечило 87-ме місце в рейтингу – між Еквадором і Молдовою. Рівень держави вважається високим.

Індекс людського розвитку (ІЛР)

- Інтегрований (враховує декілька значень) показник, що використовується для міждержавного порівняння і вимірювання людського потенціалу досліджуваної території, який регулярно розраховується співробітниками ООН для проведення порівнянь між собою.
- Враховує:
 - очікувану тривалість життя людини;
 - рівень грамотності населення;
 - рівень життя (рівень доходів, ВВП на одну особу, продуктивності праці).
- Виділяють 4 групи країн за показником ІЛР (дуже високий ІЛР , високий ІЛР, середній ІЛР , низький ІЛР)

Індекс людського розвитку (ІЛР) – показник якості життя



ІЛР допомагає зрозуміти реальну якість життя, а не просто багатство країни: адже держава може мати високий ВВП, але якщо її громадяни погано живуть, хворіють або не навчаються – це не можна назвати справжнім розвитком.

Тривалість життя визначає загальне здоров'я та доступ до медицини, рівень освіти – знання та можливості розвиватися, а доходи населення – достаток, який безпосередньо впливає на якість життя. Все це складається в єдиний бал від нуля до одиниці.

Що ближче до одиниці, то вище рівень людського розвитку в країні.

Індекс людського розвитку (ІЛР) – показник якості життя

Нині ІЛР визначений для 188 держав і територій світу.

Його показники змінюються від 0,3 до майже 1,0.

Дуже високим вважається рівень людського розвитку, якщо коефіцієнт перевищує 0,9, високий – 0,8 – 0,9,

середнім – 0,5 – 0,8,

низьким – менш ніж 0,5.

Дуже високим рівнем ІЛР вирізняються 14 країн

Індекс людського розвитку (ІЛР) – показник якості життя

Україна належить до країн із середнім показником ІЛР, посідаючи 81ше місце в світі з індексом 0,747.

Нашій країні притаманна достатньо низька очікувана тривалість життя при народженні – 71 рік, низькі реальні доходи населення.

Водночас грамотність дорослого населення становить 100 %, середня тривалість навчання – 12 років.

Найнижчі показники ІЛР притаманні 29 країнам світу, які розташовані переважно в Африці (Нігер, ЦентральноАфриканська Республіка, Еритрея, Чад, Бурунді, БуркінаФасо, Гвінея, СьєрраЛеоне, Мозамбік, Малі та інші), а також в Азії (Афганістан, Ємен) та Латинській Америці (Гаїті).



Загалом усі країни, що мають показник вище 0,8, вважають розвиненими з дуже високим ІЛР.

2.3. Оцінка людського капіталу

У світовій практиці виділяється **три основні підходи до економічної оцінки людського капіталу:**

- 1) капітал як сума інвестицій заради отримання доходів у майбутньому;
- 2) капітал як потік доходів індивіда;
- 3) капітал як певні характеристики людини, які забезпечують її працездатність і продуктивність.

Першою в історії науковою спробою оцінки людського капіталу у XVII ст. були розрахунки англійського економіста У. Петті, який, зіставляючи ренту з майна з його вартістю (15 та 250 млн. фунтів стерлінгів), дійшов висновку, що населення, яке створює матеріальні цінності на 25 млн. ф. ст., являє собою багатство в 417 млн. ф. ст., у 1,7 разу перевищуючи вартість матеріальної складової національного багатства

Теоретично класичною на сьогоднішній день вважається методика оцінки людського капіталу Дж. Кендрика, який запропонував при визначенні величини нагромаджених інвестицій в людину використовувати метод «безперервної інвентаризації», що зводиться до визначення витрат сім'ї та суспільства за такими видами: утримання дітей до досягнення ними працездатного віку та набуття певної спеціальності; перепідготовка; підвищення кваліфікації; міграція робочої сили; охорона здоров'я та ін. за середній період підготовки робочої сили.

Найвідомішим міжнародним показником, який характеризує стан розвитку людських ресурсів країн світу, є обчислюваний у рамках ПРООН індекс розвитку людського потенціалу (що характеризує рівень життя, довголіття та знань населення). Але обчислені за такою методикою індекси, дозволяючи порівняти рівень розвитку людського потенціалу в різних країнах, не дають уявлення про його частку в складі національного багатства цих держав.

Менш поширеним, але досить оригінальним і інноваційним є залишковий принцип оцінки людського капіталу, що використовується фахівцями Світового банку та Центрального бюро статистики Норвегії, за яким на першому етапі з загального обсягу чистого національного продукту (ЧНП) віднімається ЧНП, вироблений за рахунок природних ресурсів, після чого обчислюється поточна вартість залишку «нересурсного» ЧНП за середню кількість років продуктивного життя населення. А з отриманого у результаті продукту віднімається сума активів і землі. Решта (залишок) і визначається як вартість людських ресурсів.

Так як глобалізація впливає на діяльність кожної з країн і вимагає певних дій для зайняття або підтримання конкурентних позицій, то оцінка людського капіталу може здійснюватися на різних рівнях.



В Україні на національному рівні застосовуються декілька підходів для оцінки розвитку людського капіталу:

- узагальнюючі індикатори на загальнодержавному рівні, до яких відносять демографічний розвиток, соціальне середовище, екологічну ситуацію, умови проживання населення, розвиток ринку праці, матеріальний добробут населення, рівень освіти населення, стан та охорону здоров'я, фінансування людського розвитку;
- індикатори на регіональному рівні, до яких відносять макроекономічну ефективність, зовнішньоекономічну діяльність, фінансову привабливість, економічну інфраструктуру регіону тощо.

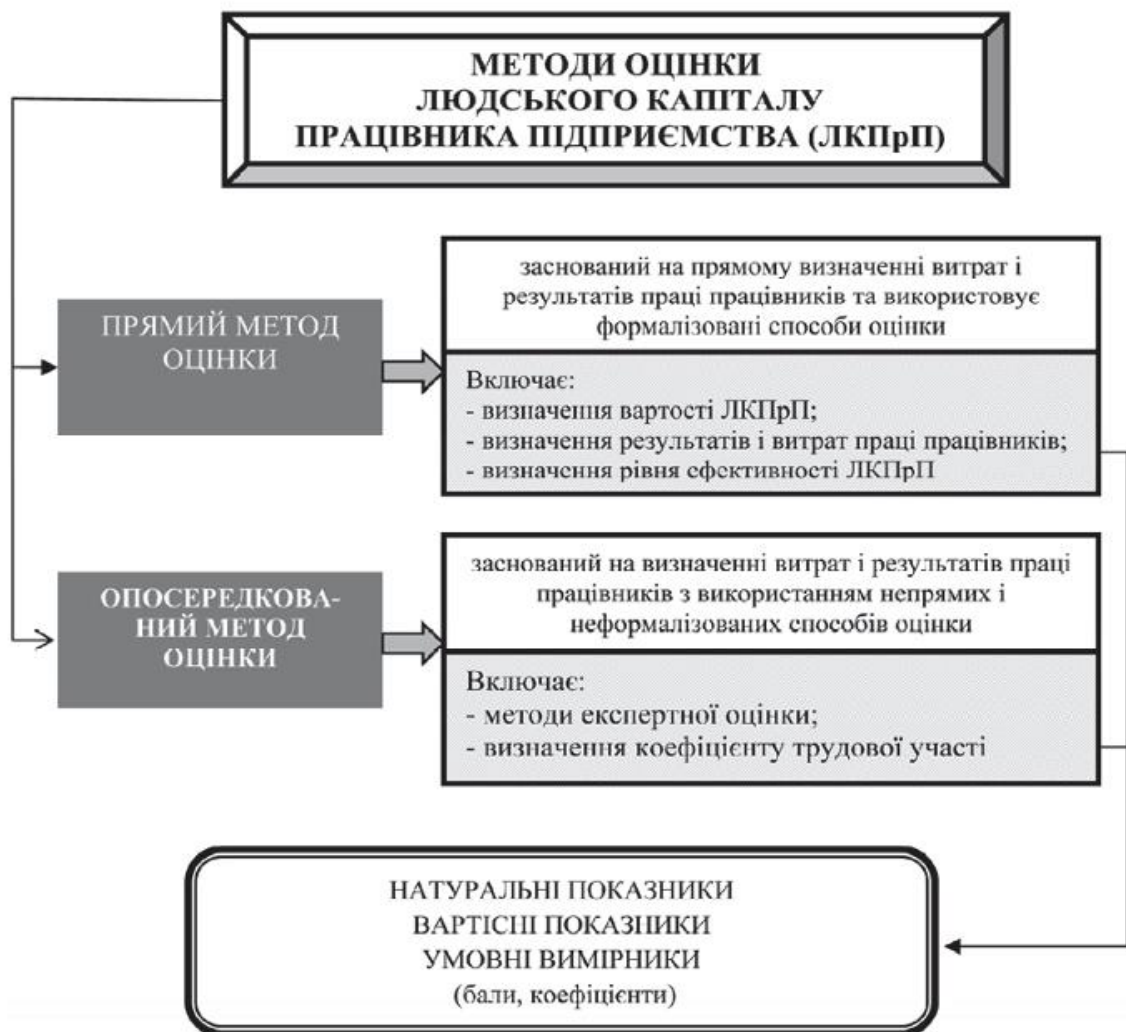
Незважаючи на те, що відсутні уніфіковані стандарти щодо оцінки людського капіталу, все більша кількість підприємств намагається присвоїти значення йому, що підтримує рух до інтегрованого бачення створення цінності, включаючи виміри спільної цінності та зовнішніх факторів. Склад людського капіталу може різнитися від структури та складу підприємства, проте для проведення вимірювання результатів підприємства можуть послуговуватись наступним алгоритмом.

Найбільш науково обґрунтованими методами оцінки людського капіталу працівника підприємства (ЛКПрП) вважають:

- 1) прямий метод оцінки;
- 2) опосередкований метод оцінки.

Сутність прямого методу виходить з його назви. Він застосовується в тих випадках, коли можливо прямо оцінити і кількісно виміряти ту чи іншу економічну категорію. Прямий метод оцінки ЛКПрП, що заснований на прямому визначенні витрат і результатів праці працівників включає в себе:

- 1) визначення величини людського капіталу працівника підприємства у вартісному вимірі;
- 2) оцінку результатів праці працівника (без посередні та побічні результати);
- 3) визначення ефективності використання ЛКПрП.



Методи оцінки людського капіталу працівника підприємства [41]

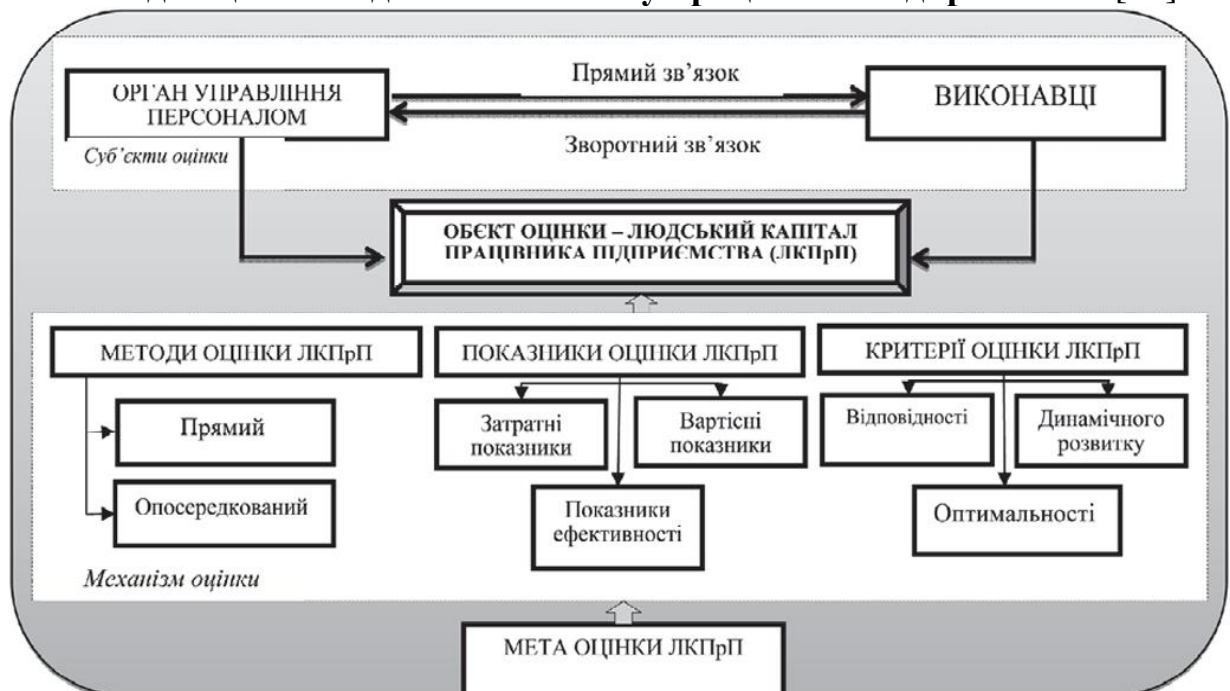


Схема формування системи оцінки ЛКПрП [41]

ТЕМА 3. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

3.1. Сутність управління змінами

Природа та процес змін

Було проведено багато досліджень щодо людської динаміки змін. Ці дослідження призвели до появи численних теорій того, як люди реагують на зміни, і різних моделей, що використовуються для планування успішних процесів змін.

Більшість людей справляються зі стресом і тривогою, пов'язаними зі змінами, намагаючись зберегти відчуття контролю над своїм життям. Це відчуття контролю досягається тоді, коли люди вірять, що вони можуть зрозуміти, що з ними станеться, і що вони можуть вплинути на результат подій.

Портфельні менеджери, як правило, працюють у відносно стабільному, але неоднозначному контексті, оскільки їм необхідно на постійній основі оцінювати багато організаційних ініціатив (програм, проєктів і інших видів діяльності) з точки зору середньострокової корпоративної стратегії.

Програмні менеджери працюють у складному та турбулентному контексті, де зміни є нормою; вони повинні бути гнучкими та толерантними до неоднозначності та невизначеності. Як портфельні, так і програмні менеджери стикаються зі змінами щодня.

Керівники проєктів контролюють ключові параметри, такі як етапи, ресурси, залежності завдань і призначення завдань. Керівники проєктів, як правило, відчують себе впевнено, коли їм вдається врахувати всі технічні аспекти та події в добре розробленому проєктному плані. Однак, після зустрічі з спонсором, правлінням або клієнтами, керівники проєктів можуть бути здивовані, виявивши, що в планах існує плутанина.

Управління змінами – це комплексний, циклічний і структурований підхід для переходу окремих осіб, груп і організацій з поточного стану в майбутній стан із передбачуваними вигодами для бізнесу. Це допомагає організаціям інтегрувати та узгодити людей, процеси, структури, культуру та стратегію. Успішні організації розвиваються не випадково, а завдяки цілеспрямованим і динамічним стратегіям, які передбачають, впливають і ефективно реагують на нові та мінливі зовнішні тенденції, моделі та події.

Навіщо впроваджувати Управління змінами (Change management)?

Більшість організацій скоротили часові горизонти для бізнес-прогнозування та стратегічного планування через нестабільність бізнес-середовища. Хоча бізнес-прогнози на наступні 3-5 років можуть не збігатися, більшість погоджується з двома аспектами майбутнього стану:

Бізнес-середовище змінюється, і темпи змін прискорюються. Експоненціальне зростання та глобальна доступність інформації, технологій та технологічної

інфраструктури, а також розширення глобального ринку є рушійною силою цих змін.

Точне, детальне прогнозування на тривалий часовий горизонт є неможливим і тому не може бути використане для розробки довгострокових планів для забезпечення конкурентної позиції в майбутньому. Для того, щоб організація могла досягти успіху в майбутньому, вона повинна мати надійний процес змін – такий, який може постійно налаштовувати процеси організації на підтримку бачення керівництва та швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі.

Зміни як стратегія

Організації повинні:

- прийняти і впровадити зміни у свою стратегію, щоб конкурувати і гарантувати довгостроковий успіх;
- реагувати на внутрішні зміни з такою ж інтенсивністю, з якою вони реагують на зміни у зовнішньому середовищі;
- розуміти контекст свого бізнесу,
- розробляти стратегії для швидкого пристосування та ефективно реалізовувати ці стратегії за допомогою формалізованої методології управління проектами;
- бути стратегічно гнучкими та більш ефективними у впровадженні змін через управління портфелями, програмами та проектами (portfolio, program, and project management).

3.2. Основні типи та моделі змін

Три основні типи змін, які стосуються розвитку підприємства, включають зміни в процесах, зміни в керівництві та реструктуризацію компанії. Окрім того, в контексті управління організаційними змінами часто розрізняють революційні (кардинальні, інноваційні) та еволюційні (послідовні) зміни, а також класифікують зміни як трансформаційні, перетворюючі та розвиваючі.

Успішне управління змінами вимагає структурованого підходу, а також здатності реагувати на непередбачувані ситуації. Було розроблено низку моделей управління змінами, які допомагають успішно управляти компонентами змін.

Найбільш поширені моделі управління змінами підприємства

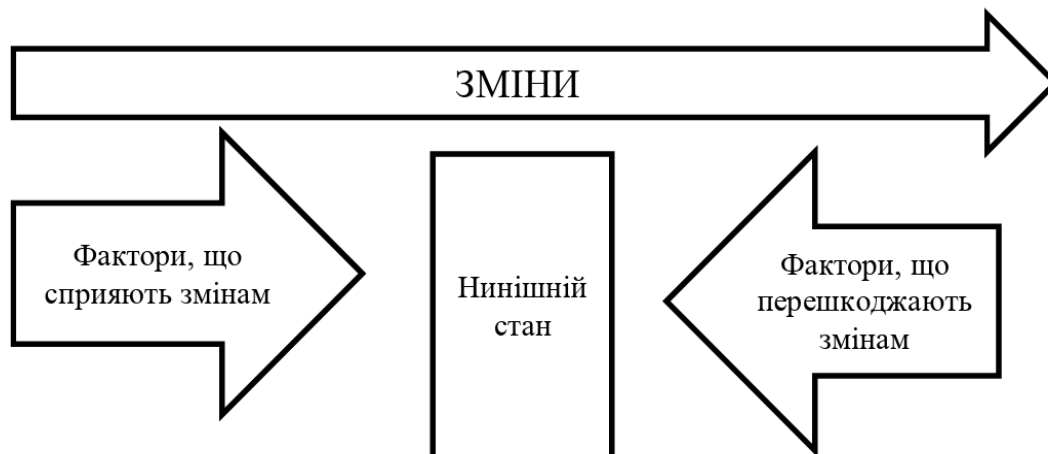
1. Модель змін Курта Левіна. Він визначив основні етапи процесу організаційних змін:

1) «розморожування». На цій стадії члени організації отримують інформацію про реальний стан справ, для того щоб «струснути» їх і спонукати до усвідомлення необхідності змін. Тут же повинна бути представлена інформація про методи реформ і їх можливі наслідки;

2) рух. На цій стадії виконуються заплановані заходи щодо зміни відносин працівників і відділів;

3) «заморожування». Тут здійснюються заходи, спрямовані на зміцнення того, що змінили. Співробітники повинні переконатися в ефективності нового, прийняти нові методи, підтримати їх використання.

2. Модель змін «Силове поле». В основі моделі лежить аналіз чинників (сил), що можуть сприяти змінам або, навпаки, їх гальмувати. Передбачається, що за будь-яких умов діють дві групи сил: рушійні та стримувальні, причому ці сили можливі як усередині організації, наприклад, у поведінці людей, у ресурсах, так і поза її межами – у процесах, що відбуваються в країні.



Модель змін «Силове поле»

3. Модель ADKAR. ADKAR (Awareness Desire Knowledge Ability Reinforcement) – це практично орієнтована модель змін, що складається з п'яти послідовних кроків:

1) усвідомлення необхідності змін. На цьому етапі описуються підстави для проведення змін;

2) бажання й готовність до змін. На етапі відбувається прийняття рішення про підтримку тих чи інших змін, які досягаються лише в разі розуміння їх необхідності;

3) знання, яким чином змінюватися. На цьому етапі формується знання про те, як саме необхідно змінюватися, а також містяться необхідні для змін знання, вміння, навички;

4) здатність упроваджувати зміни. Етап передбачає демонстрацію застосовності й привабливості змін, а також визначення бар'єрів, що можуть перешкоджати змінам;

5) забезпечення підтримки змін. Їх стабілізація і прийняття досягаються шляхом зворотного зв'язку, преміюванням, оцінюванням діяльності і вжиттям коригувальних заходів.

4. Модель EASIER. Модель EASIER – модель управління змінами, що використовується для аналізу стратегії й застосовується в ситуації будь-якої складності, пов'язаної зі змінами.

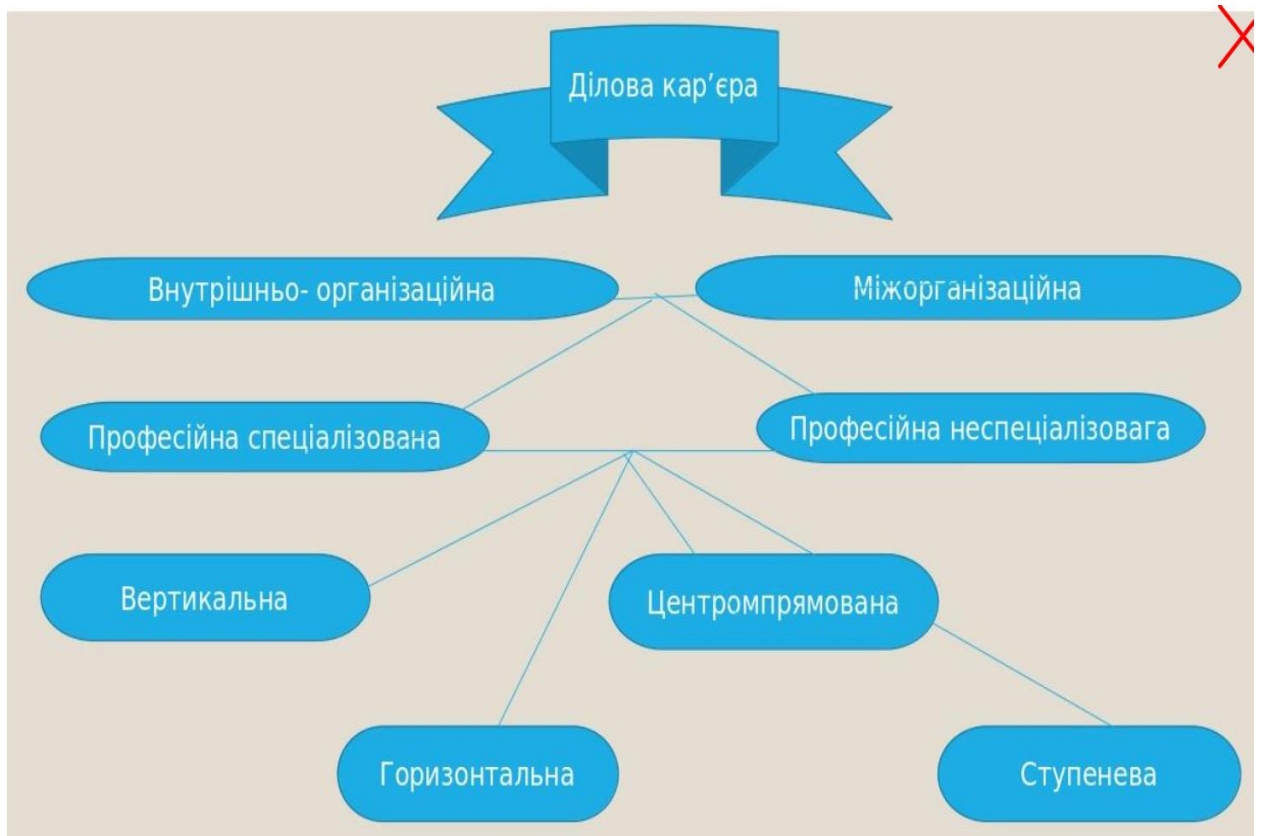
ТЕМА 4. УПРАВЛІННЯ ВЛАСНОЮ ТРУДОВОЮ КАР'ЄРОЮ

4.1. Трудова кар'єра: поняття, види, типи. Етапи формування трудової кар'єри

Загальні поняття про кар'єру

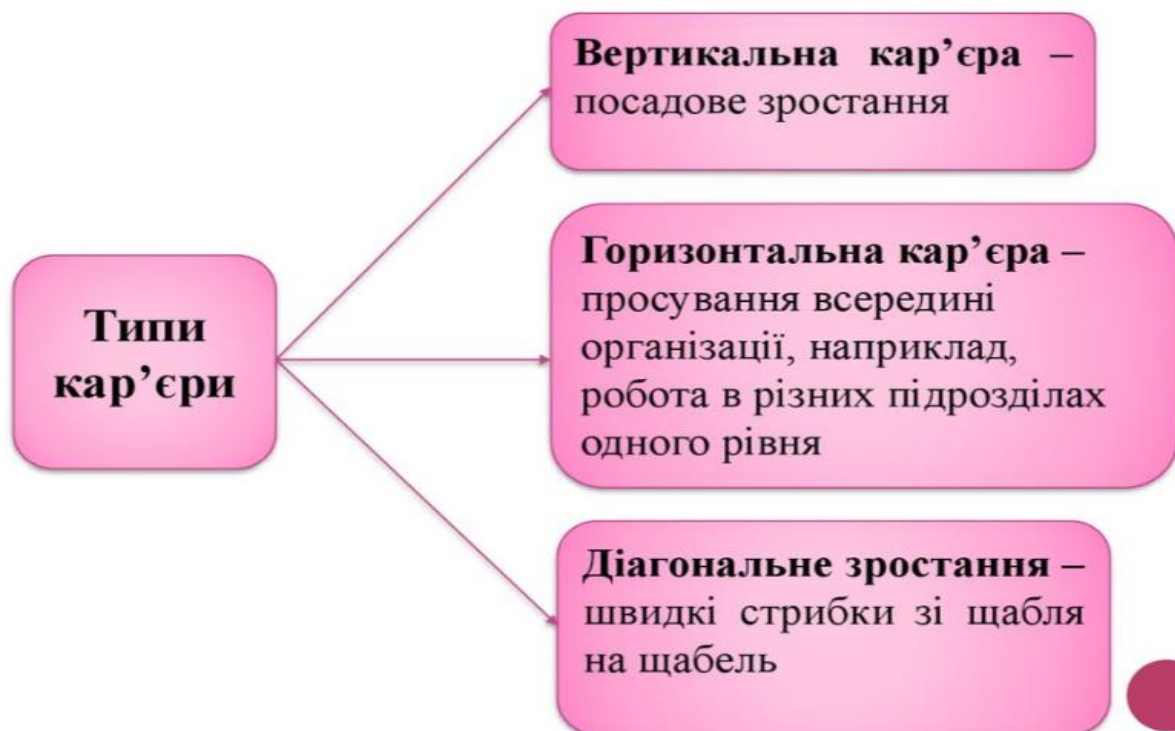
Кар'єра – це результат усвідомленої позиції і поведінки людини у сфері трудової діяльності, що пов'язаний з баченням працівником свого трудового майбутнього, шляхів професійного зростання та самореалізації.

Ділова кар'єра – це поступове просування працівника по щаблям службової ієр архії або послідовна зміна сфери діяльності в межах певної організації впродовж всього трудового життя, а також відповідна зміна розмірів винагороди та можливості самореалізації на кожному етапі кар'єрного зростання.



Горизонтальний тип кар'єри працівника означає його просування в кваліфікаційному плані до становлення його як професіонала у своїй справі, що робить професію престижною та привабливою, розглядається оточуючими як успіх у певній сфері трудової діяльності.

Вертикальний тип кар'єри передбачає перехід працівника в інші категорії персоналу, просування фахівців на посади керівників. Цей тип просування працівника можна підрозділити на висхідну кар'єру (систематичне просування вгору по службовій драбині) і низхідну. Таким чином, трудовий шлях працівника може включати періоди як підйомів, так і спадів.



Залежно від того, скільки робочих місць працівник змінював протягом своєї трудової діяльності за 3, 10 чи 20 років, **кар'єра класифікується як нормальна або стрімка**. Існує підхід, згідно з яким виділяють кар'єру професійну та внутрішньоорганізаційну.

Професійна кар'єра – це становлення працівника як професіонала у своїй справі, котра відбувається протягом усього трудового життя працівника. Вона може реалізовуватися в різних організаціях.

Внутрішньо-організаційна кар'єра – це послідовна зміна стадій розвитку кар'єри, просування у професійному та посадовому плані в межах однієї організації.

В діловій кар'єрі можна виділити декілька етапів:

1. підготовчий (18-25 років) пов'язаний з одержанням відповідної освіти;
2. адаптивний (25-30 років) – процес освоєння професії, входження в колектив, пошук свого місця в колективі. Вважається, що ідеальною стартовою площадкою для менеджера є низова посада лінійного керівника, а це „тепле” місце в апараті управління;
3. стабілізаційний (30-40 років), на якому проходить кінцевий розподіл співробітників на перспективних та неперспективних. Даний період у більшості людей пов'язаний з кризою „середини життя”, коли підводяться перші підсумки життя і вирішується, що робити далі;
4. консолідації, коли люди (40-50 років) інтенсивно просуваються по службовій драбині з інтервалом 5-6 років;
5. етап зрілості (50-60 років), коли людина досягає успіху і може зосередитись на передачі своїх знань організації. Останній етап – це пенсія.

4.2. Підсистема професійно-кваліфікаційного просування робітників

Підсистема професійно-кваліфікаційного просування робітників – це сукупність форм, методів і засобів організації планомірного, послідовного, заздалегідь спроектованого навчання та переміщення робітників від простої до складної праці, від низьких до високих ступенів професійної майстерності з урахуванням інтересів робітника і потреб виробництва

Професійно-кваліфікаційне просування робітників вирішує такі завдання:

- формування в організації стабільних кадрів робітників;
- підвищення ефективності використання трудового та освітнього потенціалу особистості;
- надання можливостей робітникам у перспективі підвищувати рівень кваліфікації чи оволодівати іншою перспективною професією;
- забезпечення потреби організації у висококваліфікованих робітниках за рахунок внутрішніх джерел;
- заповнення робочих місць мало привабливої та некваліфікованої праці, з несприятливими умовами праці переважно за рахунок зовнішніх джерел забезпечення потреби організації в робітниках.

Професійно-кваліфікаційне просування робітників має ґрунтуватися на таких принципах:

- послідовний і планомірний рух робітників від нижчих до вищих розрядів, категорій, класів;
- планування трудової кар'єри з таким розрахунком, щоб на кожній наступній роботі максимальною мірою використовувати знання, уміння і навички, одержані раніше;
- безперервний розвиток освітнього, професійного та культурного рівнів робітників;
- збереження здоров'я робітників завдяки пересуванню їх із робочих місць із несприятливими умовами праці на робочі місця з нормальними умовами праці;
- переважне надання роботи на місцях з нормальними умовами праці та за професіями складної праці робітникам своєї організації;
- інформування робітників про перспективи реального професійно-кваліфікаційного просування;
- моральна і матеріальна заінтересованість робітників у професійно-кваліфікаційному просуванні в організації;
- створення сприятливих умов для професійно-кваліфікаційного просування молоді, жінкам, інвалідам і іншим менш соціально захищеним групам персоналу.

Напрями професійно-кваліфікаційного просування робітників

Внутрішньопрофесійне просування робітників відбувається в межах своєї професії та розряду (категорії, класу) за рахунок опанування суміжних операцій та прийомів, розширення зон обслуговування й оволодіння передовими методами праці; підвищення кваліфікаційного розряду, категорії, класу; оволодіння кількома суміжними професіями.

Міжпрофесійне просування робітників супроводжується зміною професії працівника з метою опанування новою, більш змістовною і складною. Робітник може перейти на роботу за іншою професією приблизно однакової за рівнем кваліфікації з метою поліпшення умов праці та збереження здоров'я.

Лінійно-функціональне професійно-кваліфікаційне просування робітника має місце в разі його призначення на посаду бригадира чи ланкового.

Соціальне професійно-кваліфікаційне просування робітника відбувається, якщо він переходить на посаду фахівця після закінчення вищого навчального закладу тощо.

Професійно-кваліфікаційне просування робітників в організації має враховувати технічні, технологічні, організаційно-економічні та соціальні фактори. Воно пов'язане з упровадженням нової техніки та прогресивної технології, зміною організаційної структури управління виробництвом, професійно-кваліфікаційної структури робітників. Професійно-кваліфікаційне просування треба здійснювати з урахуванням інтересів,

нахилів, здібностей і стану здоров'я робітників, що передбачає проведення в організації поміж робітників роботи з професійної переорієнтації, зокрема профпідбору і профвідбору персоналу.

Серед робіт, які забезпечують реалізацію системи професійно-кваліфікаційного просування робітників на підприємстві, основними є

- планування професійно-кваліфікаційного просування робітників;
- підбір кандидатів на просування;
- професійне навчання кандидатів на просування;
- здійснення просування робітників;
- матеріальне і моральне стимулювання професійно-кваліфікаційного просування робітників;
- інформаційне забезпечення підсистеми професійно-кваліфікаційного просування робітників.

Планування професійно-кваліфікаційного просування робітників необхідно здійснювати на основі річних і середньострокових планів (терміном до п'яти років). Зазначені плани повинні розроблятися знизу-вверх (бригада – цех – підприємство) і затверджуватися керівником організації. **Планування професійно-кваліфікаційного просування** має починатися з визначення додаткової потреби у робітниках у розрізі професій та рівнів кваліфікації на основі балансового розрахунку додаткової потреби у робітниках і джерел її забезпечення.

Планування професійно-кваліфікаційного просування робітників має **проводитися** на основі типових рішень, що містять найбільш раціональні методи і форми підбору кандидатів на просування. Деякі організації з цією метою приймають нових робітників тільки на робочі місця малозмістовної праці чи з несприятливими умовами з таким розрахунком, щоб надати можливість новачкам у майбутньому підвищити рівень кваліфікації чи освоїти нову перспективну професію після набуття певного стажу роботи і проходження професійного навчання.

Типові рішення професійно-кваліфікаційного просування містять:

- типові схеми просування з конкретної професії;
- форми професійного навчання, необхідні для професійно-кваліфікаційного просування;
- умови переміщення робітника на подальші ступені трудової кар'єри (вимоги до кандидата, терміни між професійно-кваліфікаційними переміщеннями і т. п.);
- форми матеріального і морального стимулювання кандидатів;
- форми і методи профорієнтації, виробничої адаптації робітників.

ТЕМА 5. САМОЗАЙНЯТИСТЬ І ОРГАНІЗАЦІЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В МІКРО- ПІДПРИЄМСТВАХ

5.1. Самозайняті особи: поняття, переваги та недоліки

Самозайнята особа – платник податку, який є фізичною особою – підприємцем або провадить незалежну професійну діяльність за умови, що така особа не є працівником в межах такої підприємницької чи незалежної професійної діяльності. Тобто, по своїй суті, **самозайнята особа** – це всі ті особи, що забезпечують себе роботою самостійно і не є найманими працівниками. Як правило, до складу самозайнятих осіб належать 2 категорії:

- 1) суб'єкти підприємницької діяльності (простими словами, ФОП);
- 2) суб'єкти незалежної діяльності.

Суб'єкти незалежної діяльності – фізичні особи, що беруть участь у науковій, літературній, артистичній, художній, освітній або викладацькій діяльності, діяльність лікарів, приватних нотаріусів, приватних виконавців, адвокатів, арбітражних керуючих (розпорядників майна, керуючих санацією, ліквідаторів), аудиторів, бухгалтерів, оцінщиків, інженерів або архітекторів, особи, зайнятої релігійною (місіонерською) діяльністю, іншою подібною діяльністю за умови, що така особа не є працівником або фізичною особою – підприємцем (за виключенням випадку, передбаченого п. 65.9 ПКУ) та використовують найману працю не більш як чотирьох фізичних осіб.

Правові аспекти статусу самозайнятої особи в Україні:

- загальна відповідальність перед бюджетом: кожен громадянин України зобов'язаний виконувати податкові та збірні обов'язки в межах законодавчих норм;

- запит на самозайнятість: з огляду на швидкий розвиток ринку послуг і професій, багато фахівців працюють без офіційної реєстрації, що ускладнює збір податків. Реєстрація фізичної особи як самозайнятої дозволяє уникнути тіньової економіки;

- зацікавлені фахівці: статус самозайнятої особи цікавий для тих, хто працює безпосередньо з клієнтами, таких як будівельники, репетитори, сантехніки, няні та інші. На думку деяких, цей статус відноситься лише до фрилансерів і адвокатів, але він може бути застосований до ширшого спектру професій;

- означення самозайнятої особи: пункт 14.1.226 Податкового Кодексу України визначає самозайняту особу як фізичну особу, яка веде незалежну професійну діяльність або співпрацює з підприємцем, і при цьому не є працівником у рамках такої діяльності;

- сфери та види діяльності: самозайняті особи можуть працювати в різних сферах, включаючи науку, мистецтво, освіту, медицину, юриспруденцію, бухгалтерію, аудит, оцінку майна, інженерну сферу та інші. Список може бути не вичерпним;

- обмеження: фізична особа, яка має статус самозайнятої, не може бути одночасно найманим працівником або підприємцем, за винятком випадків, передбачених законодавством;

- кількість найманих осіб: самозайнятий не може використовувати найманий труд більше, ніж чотири особи.

Переваги самозайнятості

Автономія та контроль: самозайняті особи мають повний контроль над своєю роботою, включаючи можливість приймати рішення щодо бізнесу, його напрямку та способу виконання роботи.

Гнучкість: самозайнятість часто дозволяє більшу гнучкість у виборі робочого часу та місця роботи. Ви можете встановити власний графік і працювати з дому або з іншого зручного місця.

Потенціал доходу: самозайняті особи мають потенціал заробляти більше грошей, оскільки вони можуть безпосередньо отримувати вигоду від своїх зусиль, досвіду та розвитку бізнесу.

Різноманітність роботи: багато самозайнятих людей мають можливість працювати над різноманітними проектами, що робить роботу цікавою та складною.

Податкові пільги: самозайняті особи можуть мати доступ до податкових пільг і відрахувань, які недоступні традиційним працівникам, що потенційно може зменшити їхні загальні податкові зобов'язання.

Особиста самореалізація: самозайнятість дозволяє людям реалізовувати свої пристрасті та інтереси, що може призвести до більшої особистої самореалізації та задоволення від своєї роботи.

Креативність: підприємці та фрилансери часто мають свободу бути креативними та інноваційними у своїй роботі, розробляючи унікальні продукти або послуги.

Створення власного капіталу: якщо ви є власником бізнесу, у вас є можливість створити власний капітал у вашій компанії, який з часом може стати цінним активом.

Недоліки самозайнятості

Фінансовий ризик: самозайнятість може бути фінансово ризикованою, оскільки дохід може бути нерегулярним і непередбачуваним. Також можуть бути значні початкові витрати на започаткування бізнесу.

Відсутність пільг: на відміну від традиційних працівників, самозайняті особи, як правило, не отримують пільг, таких як медичне страхування, пенсійні плани або оплачувані відпустки, якщо тільки вони не організовують їх самостійно.

Адміністративне навантаження: самозайнятість часто пов'язана з адміністративними завданнями, такими як ведення бухгалтерії, подача податкових декларацій та управління бізнесом, що може забирати багато часу і сил.

Ізоляція: самостійна робота може призвести до відчуття ізоляції та самотності, особливо для тих, кому не вистачає соціальної взаємодії на традиційних робочих місцях.

Нестабільний дохід: дохід самозайнятих осіб може сильно відрізнятись від місяця до місяця або від року до року, що ускладнює складання бюджету та планування на майбутнє.

Відсутність гарантій зайнятості: самозайняті особи не мають гарантій зайнятості, які притаманні традиційному працевлаштуванню, оскільки вони залежать від своєї здатності генерувати дохід.

Обмежені пільги: доступ до таких пільг, як медичне страхування та пенсійне забезпечення, може бути дорожчим та обмеженим для самозайнятих осіб порівняно з тими, що пропонують роботодавці.

Баланс між роботою і особистим життям: досягнення балансу між роботою та особистим життям може бути складним завданням для самозайнятих осіб, оскільки їм може бути важко відключитися від роботи або встановити чіткі межі.

5.2. Державна реєстрація та облік самозайнятих осіб

Реєстрація та оподаткування доходів самозайнятої особи визначені в Податковому Кодексі України. Ці процедури можна охарактеризувати як спрощені в порівнянні з правилами, що регулюють діяльність підприємців або юридичних осіб, але все одно їх потрібно виконувати.

ПРОЦЕДУРА РЕЄСТРАЦІЇ САМОЗАЙНЯТОЇ ОСОБИ

Для отримання статусу самозайнятої особи необхідно пройти реєстраційний процес і отримати відповідну довідку, яка підтверджує цей статус. Відомості щодо реєстрації можна знайти в статті 65 Податкового Кодексу, і основні етапи виглядають так.

Постановка на облік здійснюється на основі податкової адреси, інформація про яку міститься в Єдиному реєстрі юридичних та фізичних осіб.

Фізична особа, яка має намір отримати статус самозайнятої особи, повинна подати відповідну заяву та необхідні документи особисто або шляхом пошти.

Контролюючий орган має право відмовити в реєстрації у випадках, коли надані документи недостовірні, неповний перелік документів наданий, з'являються помилки у заяві, або відсутні необхідні дозволи, ліцензії та

сертифікати. Інакше кажучи, особа, яка бажає стати самозайнятою, має довести, що вона має право займатися конкретною діяльністю.

За видання або, за необхідності, заміну довідки про реєстрацію самозайнятої особи не стягується оплата.

Якщо довідка видається особі, яка проводить незалежну професійну діяльність, її термін дії обмежується строком, вказаним у відповідному сертифікаті, дозволі або ліцензії, якщо ці документи є необхідними відповідно до законодавства.

Фактично, процедуру реєстрації в якості самозайнятої особи можна завершити всього за два дні, після чого отримати відповідну довідку та почати свою діяльність.

Окрім заяви, щоб фізичну особу взяли на облік як таку, що має намір провадити незалежну професійну діяльність, у строк 10 календарних днів після державної реєстрації незалежної професійної діяльності та отримання свідоцтва про реєстрацію чи іншого документа (дозволу, сертифіката тощо) на провадження незалежної професійної діяльності, вона зобов'язана також подати до контролюючого органу за місцем свого постійного проживання такі документи:

- копію реєстраційного посвідчення про реєстрацію приватної нотаріальної діяльності, якщо заявник є приватним нотаріусом;
- копію свідоцтва про право на зайняття адвокатською діяльністю, якщо заявник є адвокатом, який провадить адвокатську діяльність індивідуально;
- копію свідоцтва про присвоєння кваліфікації судового експерта, якщо заявником є судовий експерт;
- копію посвідчення приватного виконавця, якщо заявником є приватний виконавець;
- копію свідоцтва про право на провадження діяльності арбітражного керуючого, якщо заявником є арбітражний керуючий;
- копію кваліфікаційного сертифіката відповідального виконавця окремих видів робіт (послуг), пов'язаних із створенням об'єктів архітектури, якщо заявником є архітектор, інженер технічного нагляду, інженер-проектувальник, експерт.

5.3. Оподаткування самозайнятих осіб

Порядок оподаткування та обліку доходів, які отримуються внаслідок незалежної професійної діяльності, а також порядок звітування регламентовані статтями 178 та 179 Податкового Кодексу України.

ПОРЯДОК ОПОДАТКУВАННЯ ТА ОБЛІКУ ДОХОДІВ ДЛЯ САМОЗАЙНЯТИХ ОСІБ

База оподаткування: оподатковується сукупний чистий дохід. Загальну суму отриманого доходу можна зменшити на суму підтверджених витрат, пов'язаних із здійсненням незалежної професійної діяльності.

Ставки податків: ставка податку на доходи фізичних осіб складає 18% від чистого доходу самозайнятої особи. Ставка воєнного збору становить 1,5% від бази оподаткування.

Облік доходів і витрат: самозайнята особа зобов'язана вести облік доходів і витрат, пов'язаних з її діяльністю.

Подання декларації: декларацію про отримані доходи та витрати необхідно подати до податкового органу один раз на рік, до 1 травня. Суму нарахованого податку слід сплатити не пізніше 1 серпня того ж року.

Санкції за відсутність статусу: якщо самозайнята особа не отримає відповідну довідку про свій статус, їй доведеться сплатити податок з усього сумарного доходу, без врахування понесених витрат.

Можливість включення до складу витрат: дозволяється включити до витрат грошові кошти або майно, яке самозайнята особа безоплатно передала на користь Збройних сил, Національної гвардії, інших силових та воєнних відомств України та їх структурних підрозділів, а також закладів охорони здоров'я.

Податкові агенти: підприємство, яке виплачує доходи самозайнятим особам, не вважається податковим агентом відносно таких доходів. Однак, важливо вести контроль за статусом контрагента, щоб уникнути штрафів за несплату податків.

Готівкові розрахунки: самозайняті особи можуть проводити готівкові розрахунки без використання РРО, що спрощує їх діяльність.

Загалом, реєстрація та оподаткування для самозайнятих осіб мають свої особливості, і важливо дотримуватися відповідних правил і строків для збереження законності і уникнення податкових проблем.

Існують деякі додаткові важливі аспекти, пов'язані з діяльністю самозайнятих осіб, які визначають наступним чином:

- підприємство, яке виплачує доходи самозайнятим особам, не вважається податковим агентом для таких доходів. Однак необхідно уважно контролювати статус свого контрагента як самозайнятої особи, щоб уникнути можливих штрафів через ненадання відповідних податкових зобов'язань на користь ПДФО та ВЗ;
- самозайнятій особі дозволяється проводити готівкові розрахунки без використання реєстратора розрахункових операцій (РРО), що спрощує процес проведення операцій.

ТЕМА 6. ВНУТРІШНЬОФІРМОВИЙ РИНОК ПРАЦІ

6.1. Поняття та елементи внутрішньофірмового ринку праці

Внутрішньофірмовий ринок праці – це система соціально трудових відносин, яка обмежена рамками одного підприємства і полягає у формуванні трудового капіталу підприємства та його ефективному використанні.

Елементи внутрішньофірмового ринку праці

Суб'єкти:

- роботодавець юридична особа в особі адміністрації підприємства, яка пред'являє попит на робочу силу.
- наймані працівники: фізичні особи, які пропонують свою робочу силу;

Об'єкти:

- робоча сила як сукупність працездатних людей, які володіють необхідними знаннями, навичками та досвідом для виконання певної роботи;
- робочі місця як сукупність трудових функцій, які потребують виконання певної роботи за певних умов.

Суб'єктами внутрішньофірмового ринку праці є працівники, профспілки та роботодавці. **Об'єктом управління на внутрішньофірмовому ринку праці** є трудовий капітал підприємства. Функції роботодавців тут виконують одночасно власники підприємств та їх керівництво: директор, що, як юридична особа, вступає з робітниками у відносини наймання, та керівники структурних підрозділів, що здійснюють оперативне керівництво трудовою діяльністю робітника підприємства.

Внутрішньофірмовий ринок праці починається з процесу формування внутрішньофірмового ринку праці підприємства: формування попиту та пропозиції на ринку праці, що передбачає формування сукупності робочих місць підприємства, визначення потреби в кадрах, прогнозування структури персоналу, планування, залучення персоналу.

Наступним елементом ринку праці є ефективне функціонування внутрішньофірмового ринку праці підприємства, що включає розміщення персоналу, регулювання попиту і пропозиції на внутрішньофірмовому ринку праці, подолання дисбалансів на внутрішньофірмовому ринку праці.

Третім елементом ринку праці є розвиток трудового потенціалу капіталу підприємства, що включає в себе оцінювання результатів праці для виявлення трудового потенціалу кожного працівника та його подальшого перетворення на трудовий капітал підприємства, навчання, підвищення кваліфікації працівників.

Наступним елементом внутрішньофірмового ринку праці є його пристосування до змін на підприємстві, скорочення попиту та пропозиції праці на підприємстві.

6.2. Функціонування внутрішньофірмового ринку праці

Функціонування внутрішньофірмового ринку праці – це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення умов для найефективнішої реалізації трудового потенціалу працівників. Воно повинно відповідати цілям організації, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю у процесі роботи.

Основні принципи раціонального використання персоналу передбачають забезпечення: раціональної зайнятості працівників; стабільності та рівномірного навантаження працівників протягом робочого періоду (дня, тижня, місяця, року); відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних вимогам робочих місць і виробництва за допомогою переходу з одного робочого місця на інше; максимальної можливості виконання на робочому місці різних операцій, що забезпечує чергування навантажень на різні частини тіла та органи чуття людини.

Зіставлення планової потреби і фактичної чисельності працівників дає можливість визначити зміни чисельності за професіями і посадовими групами, що слугує основою для розроблення програм розвитку персоналу. При цьому вакансії використовуються насамперед для ротації персоналу, планування службової кар'єри і професійного росту працівників, розроблення програми перепідготовки і підвищення кваліфікації для успішного освоєння роботи на новому робочому місці.

Функціонування внутрішнього ринку праці дає переваги фірмам (роботодавцям) і найманим робітникам. Переваги для роботодавців полягають у тому, що зниження плинності робочої сили підвищує віддачу для фірми від витрат на навчання. Окрім того, фірма має обмежену інформацію про якість робітника з зовнішнього ринку праці і має достатньо повну інформацію про своїх робітників. Тому просування всередині фірми скорочує витрати щодо наймання і зменшує ризик допустити помилку під час заповнення вакансій. Перевагою для робітників внутрішньофірмового ринку праці є наявність чітко визначеної службової кар'єри. Це створює для робітників стимули підтримувати дисципліну, продуктивність праці і підвищувати кваліфікацію.

На практиці не завжди вдається задовольнити внутрішньофірмовий попит на робочу силу власною пропозицією, виникає **дисбаланс між попитом і пропозицією**. Його причинами можуть бути, по-перше, вихід з ладу частини робочих місць через перебої в постачанні їх сировиною, матеріалами і т. п.

Частина працівників стає незайнятою і виникає внутрішньофірмове безробіття. По-друге, дисбаланс виникає у зв'язку з відсутністю працівника на робочому місці за різними причинами (прогул, хвороба та ін.) або у зв'язку з відсутністю працівників при наявності вакантних робочих місць. Вони можуть з'явитися внаслідок розширення виробництва, модернізації технології, будівництва нових потужностей і т. п. По-третє, дисбаланс може виникнути у зв'язку з недоліками в роботі кадрових і планових служб підприємства, які не спроможні іноді передбачати наслідки ходу виробничого та соціального процесу і помітити прихований дефіцит чи надлишок робочої сили.

Зміна пропозиції праці пов'язана з рухом кадрів. **Рух кадрів** – це зміна місця і сфери прикладення праці, роду діяльності і виробничих функцій робітника. Рух кадрів пов'язаний із законом переміни праці, мобільністю кадрів і монотонністю праці. Він може бути зумовлений різними причинами; такими, що виникають на самому підприємстві (умови праці, заробітна плата, перспективи професійного зростання, морально-психологічний клімат у колективі і т. п.), особистими причинами (вік працівника, рівень освіти і т. п.); зовнішніми причинами (сімейні обставини, можливість перейти на більш перспективно підприємство і т. п.).

Виокремлюють такі види руху персоналу: плинність кадрів, демографічний рух (плановий), внутрішньовиробничий рух персоналу. **Внутрішньовиробничий рух може здійснюватися по горизонталі:** перевід одного робочого місця на друге (без зміни посади, кваліфікація заробітної плати) **і по вертикалі** – перехід із підвищенням посади, кваліфікації, заробітної плати.

Основними процесами руху кадрів є: введення в посаду, професійне переміщення, підвищення у службовій діяльності, пониженні посади, звільнення.

Для досягнення рівноваги між попитом і пропозицією на внутрішньому ринку праці процесом руху кадрів потрібно управляти. **Цілями управління є:** задоволення потреб підприємства у кадрах забезпечення раціональної розстановки, професійно-кваліфікаційного посадового руху кадрів; ефективне використання кадрів.

Важливим моментом вивчення руху кадрів є визначення його кількісних показників. Зміну чисельності робітників за певний період часу називають оборотом кадрів. Показником абсолютного розміру обороту кадрів по прийому чи звільненню є кількість прийнятих або звільнених за звітний період. Інтенсивність обороту характеризується коефіцієнтами.

Коефіцієнт стабільності персоналу (K_c) – відбиває величину, яка визначається відношенням чисельності працівників зі стажем роботи на підприємстві більше одного року до їх середньооблікової чисельності.

Коефіцієнт плинності – визначається відношенням кількості працівників, які звільнилися з підприємства протягом певного періоду за власним бажанням і які звільнені за прогули та інші порушення дисципліни та іншим причинами, що не викликані виробничою або загальнодержавною потребою і є незапланованими до середньооблікової чисельності працівників за той самий період.

Коефіцієнт змінності характеризує заміщення прийнятими працівниками звільнених з підприємства, тобто найменше число із прийнятих або звільнених, віднесене до середньооблікової чисельності працівників, звільнених у зв'язку зі скороченням штатів.

6.3. Оцінювання персоналу

Оцінювання персоналу є складовою процесу відбору й розвитку персоналу.



Сутність і структура процесу оцінювання персоналу на підприємстві [46]

Виокремлюють два підходи до оцінювання персоналу:

- оцінка кандидатів на вакантну посаду;
- періодична оцінка працівників організації.

Виділяють чотири напрямки, які визначають зміст її процедури, а саме:

- аналіз анкетних даних;
- одержання довідок про працівника з місця попередньої роботи;
- проведення співбесіди;
- встановлення терміну випробування.

Поточне та періодичне оцінювання працівників підприємства проводиться за двома напрямками:

- оцінювання результатів роботи і факторів, які визначають міру досягнення цих результатів;
- аналізу динаміки результативності праці за певний проміжок часу, а також динаміки умов, що впливають на результат.

Організаційна процедура підготовки проведення оцінювання передбачає виконання таких обов'язкових заходів:

- розроблення методики оцінювання (якщо це доцільно, методику можна купити) з урахуванням конкретних умов організації;
- формування оціночної комісії з залученням безпосередніх керівників тих працівників, які оцінюються, та спеціалістів вищого рівня ієрархії, а також спеціалістів служби управління персоналом;
- визначення часу та місця проведення оцінки;
- встановлення процедури підбиття підсумків оцінки;
- вивчення питань інформаційного забезпечення процесу оцінювання;
- консультації авторами методичних розробок членів комісії з питань оцінювання.

Основною особою в процесі оцінювання персоналу є лінійний керівник. Він відповідає за об'єктивність і повноту інформаційної бази та проводить бесіду з працівником. Думка безпосереднього керівника є визначальною при оцінюванні кандидата на вакантну посаду.

При формуванні періодичної оцінки узагальнюються: думки колег і працівників взаємозв'язаних підрозділів; підлеглих; спеціалістів у галузі ділової оцінки, а також результати самооцінки працівників.

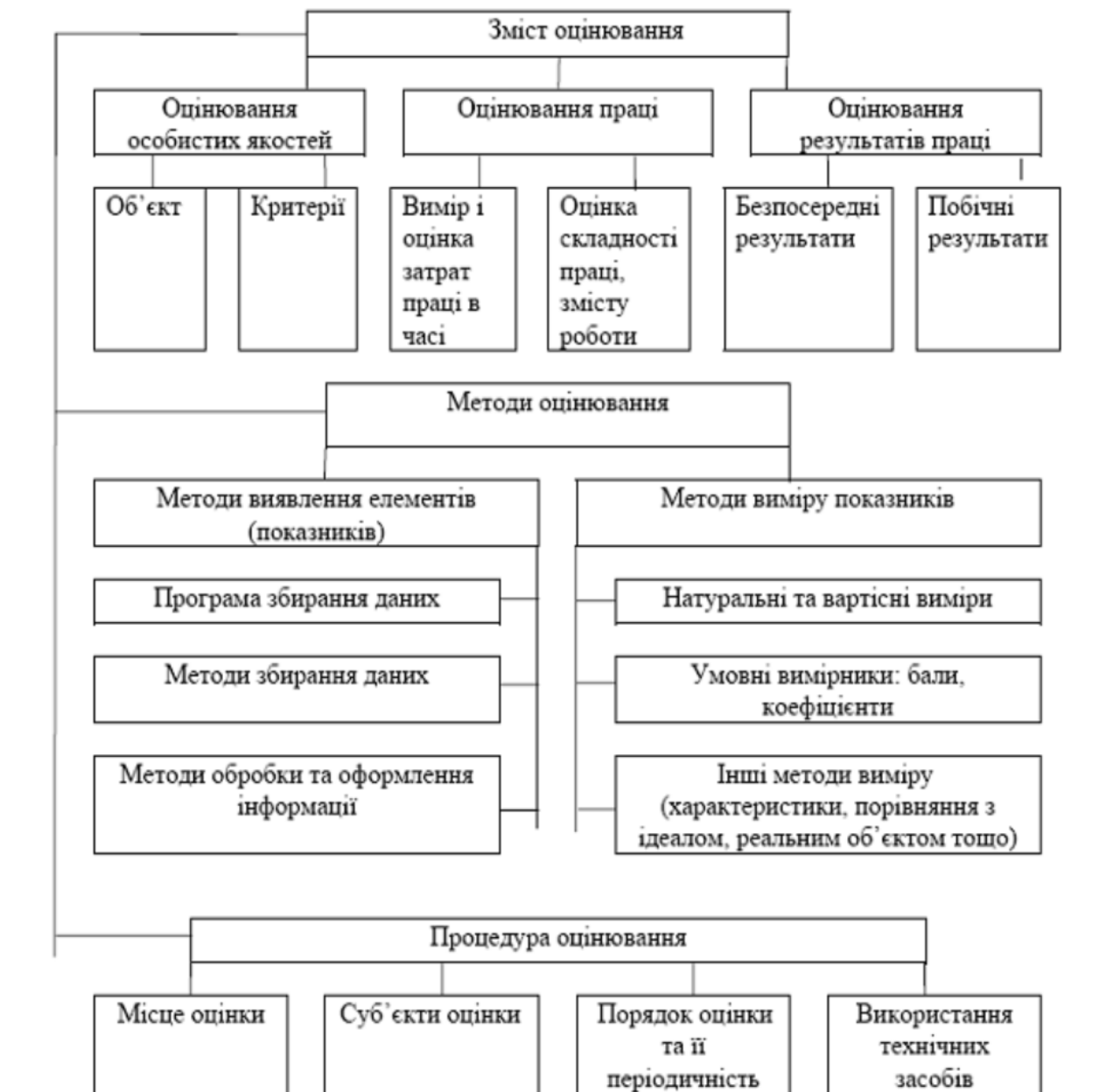
Основним питанням будь-якої ділової оцінки є визначення чітких показників і критеріїв, які залежать від цілей підприємства. При великій кількості показників їх умовно поділяють на групи:

- результативність праці;
- професійна поведінка;
- особисті якості.

Оцінювання персоналу може повноцінно виконувати притаманні йому функції за умов побудови на принципах:

- а) невідворотності (обов'язковості);

- б) загальності (оцінюють кожного);
- в) систематичності (оцінка здійснюється постійно);
- г) всебічності (оцінці підлягають усі сторони діяльності та особистості людини);
- д) об'єктивності (використання достатньо повної системи показників для характеристики працівника);
- е) гласності (широкого ознайомлення персоналу з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб);
- є) демократизму (участі громадськості, залучення до оцінки колег і підлеглих);
- ж) результативності (обов'язкового й оперативного вжиття дійових заходів за результатами оцінки).



Складові системи оцінювання персоналу [46]

ТЕМА 7. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВІДБОРУ ТА ТРУДОВОЇ АДАПТАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

7.1. Поняття професійної придатності й професійної орієнтації

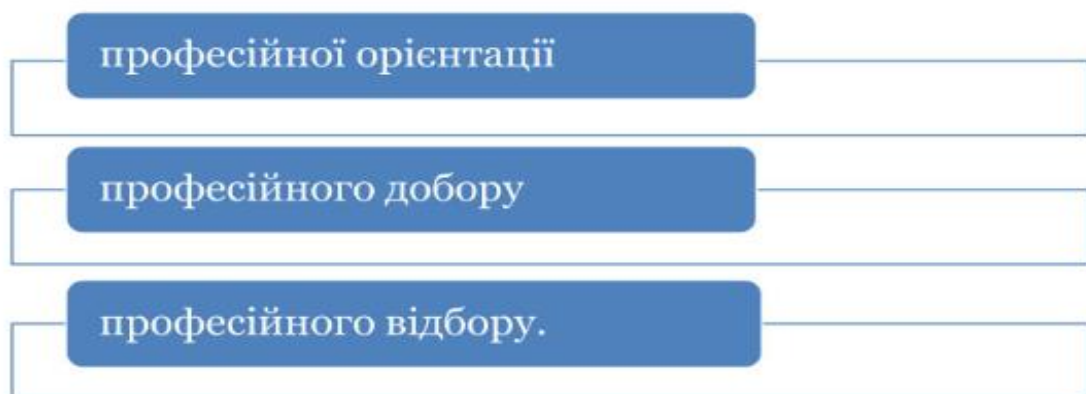
Професійна придатність:

- визначається співвідношенням вимог професії та індивідуальних особливостей людини;
- має конкретний об'єкт реалізації (певна категорія людей і вид діяльності, етап професіоналізації);
- відображає стан і ступінь розвитку сукупності індивідуальних якостей людини, що визначають його професійно важливі якості як суб'єкта професійної діяльності;
- виступає як динамічні властивості системи діяльності (залежність «розвиток та удосконалення суб'єкта праці – зміна об'єкта праці у свідомості суб'єкта»).

Визначають два типи професійної придатності:

1. Абсолютну – придатність до професій такого типу, де необхідні спеціальні здібності.
2. Відносну – придатність до професій, оволодіння якими доступно практично будь-якій здоровій людині.

Придатність людини до конкретного виду професійної діяльності визначається методами:



Професійна орієнтація – це система заходів, спрямована на виявлення особливостей особистості, інтересів і здібностей у кожної людини з метою надання їй допомоги у виборі професій, які найбільш відповідають її індивідуальним особливостям.

У системі профорієнтації виділяють такі функції:

- а) соціальну – засвоєння певної системи знань, норм, цінностей, які дозволяють здійснювати соціально-професійну діяльність людини;
- б) економічну – поліпшення якісного складу працівників, підвищення професійної активності, кваліфікації та продуктивності праці;
- в) психолого-педагогічну – виявлення, формування та облік індивідуальних особливостей кожного, хто вибирає професію;
- г) медико-фізіологічну – врахування вимог до здоров'я і окремих фізіологічних якостей, необхідних для виконання тієї чи іншої професійної діяльності.

Головні напрями профорієнтаційної роботи:

- профінформація;
- профпропаганда;
- профконсультація;
- профдобір (відбір).

На основі результатів профорієнтації здійснюється професійний добір, тобто добір професій, професійних сфер і спеціальностей для конкретної людини на основі її індивідуально-психологічних особливостей з метою повноцінної реалізації себе і свого потенціалу в професійно-трудої діяльності, в наслідок має бути отримане професійне задоволення.

7.2. Професійний відбір

Професійний відбір – це система заходів, яка дозволяє виявити людей, які за своїми індивідуальними особистісними якостями найбільш придатні до навчання і подальшої професійної діяльності за певним фахом.

Завданням професійного відбору є визначення придатності людини до виконання того чи іншого виду роботи.

У профвідборі професійна придатність оцінюється за такими критеріями:

- за медичними показниками увага звертається на ряд протипоказань, що можуть сприяти зниженню надійності у роботі та спричинити розвиток захворювань, пов'язаних із професійною діяльністю;
- за освітніми показниками відбір здійснюється на основі конкурсних іспитів та спрямований на виявлення тих осіб, знання яких забезпечують успішне оволодіння або виконання певних професійних обов'язків;
- за психологічними показниками відбір спрямований на виявлення осіб, які за своїми здібностями та індивідуально-психофізіологічними

можливостями відповідають вимогам, які зумовлюються специфікою навчання та діяльності за конкретним фахом.

Критерії підбору кадрів:

- стаж або досвід роботи;
- освіта;
- психологічні характеристики;
- фізичні характеристики

Фактори, що впливають на підбір персоналу:

1. Спеціалізація підприємства.
2. Місцерозташування підприємства.
3. Ринок робочої сили

Розрізняють два типи профвідбору:

- за здібностями і схильністю для направлення на попереднє професійне навчання;
- за наявною готовністю до виконання функцій по тій чи іншій професії.

Профвідбір здійснюється в декілька етапів:

- попередній етап, на якому проводиться відбір за медичними показниками, станом здоров'я;
- етап психодіагностичного обстеження з використанням різних комплексів тестів, моделюванням трудових процесів і ситуацій, реєстрацією показників функціонального стану і ефективності роботи;
- етап прогнозування успішності оволодіння професією та ефективної діяльності на основі оцінки психофізіологічних характеристик відповідно до вимог професії і врахування можливості компенсації деяких недостатньо розвинутих якостей за рахунок високого розвитку інших.

Етапи добору кадрів:

1. Подача резюме (CV).
2. Попередня співбесіда.
3. Тестування.
4. Бесіда по найму.
5. Медичний огляд.
6. Укладання трудової угоди.

Документи, що регламентують діяльність персоналу:

1. Посадова інструкція
2. Кваліфікаційна карта
3. Профіль особистості

Джерела добору кадрів:

1. **Внутрішні джерела:**
 - друзі, знайомі, родичі;
 - колеги;
 - друзі, знайомі і родичі колег
2. **Зовнішні джерела:**
 - преса;
 - радіо і телебачення;
 - Інтернет;
 - розміщення оголошень

Методи добору та оцінки кадрів:

1. Кадрова співбесіда.
2. Метод на основі документів.
3. Тестування.
4. Метод "по заслугах"
5. Методичний метод

7.3. Трудова адаптація на підприємстві

Трудова адаптація – це соціальний процес освоєння особистістю нової трудової ситуації, в якому і особистість і трудове середовище здійснюють активний вплив один на одного і є адаптивно-адаптованими системами.

Адаптованість людини в конкретному трудовому середовищі проявляється у її поведінці, у показниках трудової діяльності:

- ефективності праці;
- засвоєнні соціальної інформації та її практичній реалізації;
- задоволеності різними сторонами трудової діяльності.

Трудова адаптація може бути первинною при первинному входженні працівника у виробниче середовище **та вторинною** – при зміні робочого місця без зміни і із зміною професії чи суттєвої зміни середовища.

Професійна адаптація виявляється в певному рівні володіння професійними навичками та вміннями, у формування деяких професійно – необхідних якостей особистості у розвитку стійкого, позитивного відношення працівника до своєї професії.

Соціально-психологічна адаптація полягає в освоєнні людиною соціально – психологічних особливостей трудової організації входження у складну в ній систему взаємовідношення, позитивній взаємодії з членами організації.

Суспільно-організаційна адаптація – освоєння новими членами трудового колективу організаційної структури організації, системи управління та обслуговування виробничого процесу, режиму праці та відпочинку.

Культурно-побутова адаптація – це участь нових членів трудового колективу у традиційних заходах для даного підприємства поза робочим часом.

Психофізіологічна адаптація – це процес освоєння людиною сукупності умов праці.

У процесі адаптації працівник проходить такі стадії:

- стадія ознайомлення, на якій працівник отримує інформацію про нову ситуацію в цілому, про критерії оцінки різних дій, про норми поведінки;
- стадія пристосування – працівник переорієнтовується, визначаючи головні елементи нової системи цінностей, але поки продовжує зберігати більшість своїх принципів;
- стадія асиміляції – здійснюється повне пристосування працівника до середовища, ідентифікація з новою групою.

ТЕМА 8. СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

8.1. Поняття соціального розвитку колективу

Соціальний розвиток колективу – це процеси соціалізації кожного та всього колективу, які дають змогу регулювати та врівноважувати інтереси особистості, колективу та всього суспільства. У вузькому розумінні соціальний розвиток колективу містить в собі ту суму факторів, які утворюють показники соціальної сфери життєдіяльності трудового колективу та сприяють здійсненню функцій цього типу соціальних утворень.

У плані соціального розвитку виокремлюють такі розділи та напрямки робіт:

I. Удосконалення соціальної структури колективу. У цьому розділі звертається увага на скорочення частки чи ліквідацію важких і шкідливих для здоров'я робіт, зниження частки низько кваліфікованої праці, на підвищення освітнього та кваліфікаційного рівня співробітників, окремо розглядаються умови праці жінок, підлітків, осіб похилого віку.

II. Соціальні чинники розвитку виробництва та підвищення його економічної ефективності. Тут плануються заходи з інтелектуалізації праці, технічного переозброєння, впровадження нової техніки і технології, які забезпечують підвищення змістовності праці, проектування прогресивних форм організації і оплати праці, зниження її монотонності. Передбачається навчання без відриву від виробництва, заходи зі стимулювання раціоналізації та винахідництва, з розширення можливостей підвищення розмірів реальної заробітної плати працівників тощо.

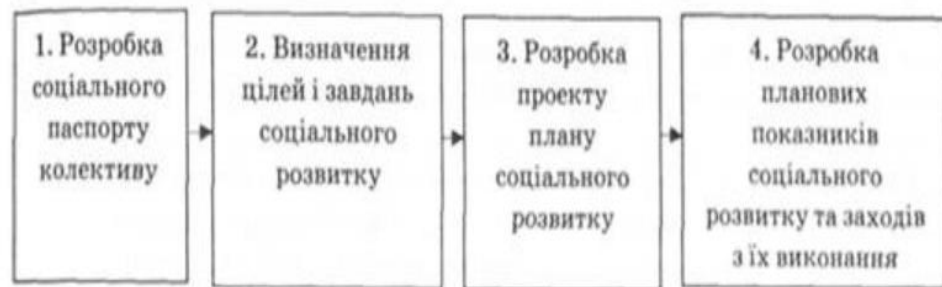
III. Покращення умов праці та побуту працівників. У плануванні необхідно особливо виділити ділянки та підрозділи з несприятливими умовами праці, передбачити заходи з оздоровлення виробничого середовища, заміни обладнання, що є джерелом шкідливості та небезпеки. Також окреслюються заходи з дотримання санітарно-гігієнічних норм, стандартів безпеки праці, вирішується питання можливості надання працівникам житла, забезпечення дитячими дошкільними закладами, місцями відпочинку.

IV. Посилення дисципліни праці, розвиток трудової активності та творчої ініціативи. Заходи в цьому напрямку розробляються на основі аналізу ціннісних орієнтацій працівників і спрямовуються на стимулювання високої трудової та виробничої дисципліни, розвиток різних форм залучення працівників до справи вдосконалення виробництва тощо.

Розробкою плану соціального розвитку колективу має займатися служба соціального розвитку, до складу якої входять висококваліфіковані спеціалісти

– економісти, соціологи, психологи, юристи, їх завдання полягає в регулярному здійсненні соціологічних досліджень, спрямованих на розробку та впровадження заходів щодо створення сприятливих соціально-психологічних умов для підвищення міри задоволеності матеріальних і духовних потреб працівників, а також зростання продуктивності праці та ефективності виробництва.

Розробка плану соціального розвитку здійснюється у декілька етапів.



Етапи розробки плану соціального розвитку

Для здійснення планування та управління соціальним розвитком трудового колективу необхідна його кількісна оцінка за певною системою критеріїв і показників, включаючи оцінку впливу на працівників виробничої сфери, оцінку можливостей особистого розвитку працівників, оцінку розвитку соціальної інфраструктури підприємства, оцінку роботи щодо соціального розвитку трудового колективу.

Аналіз кількісних показників соціального розвитку дає змогу оцінити ефективність плану соціального розвитку, яка може бути економічною та соціальною. Економічна ефективність проявляється у зростанні продуктивності праці, підвищенні якості продукції та зниженні її собівартості, підвищенні рентабельності виробництва; соціальна ж ефективність — у вдосконаленні соціальної структури трудового колективу, підвищенні соціального статусу та культурного рівня його членів, у раціональному використанні вільного часу, зростанні добробуту членів колективу, зростанні прихильності працівників до підприємства.

8.2. Соціологічна служба підприємства

Служба соціального розвитку — це функціональний структурний підрозділ підприємства, призначений для виявлення й використання соціальних резервів виробництва, організації роботи з соціального управління. Організаційно така служба може бути оформлена по-різному, залежно від розмірів і соціального потенціалу підприємства, його відомчої належності, сукупності регіональних і місцевих соціальних умов. Найпоширеніший тип служби — заводська лабораторія соціологічних досліджень (майже половина всіх служб). Такі

служби зазвичай складаються із 1-5 чоловік, більшість із них – соціологи (близько 80 %) та психологи. Основна їхня частина працює в машинобудуванні (35 %), в електронній промисловості і приладобудуванні (26%).

Управлінський статус служби залежить від розмірів підприємства, від компетентності, ініціативи та авторитету керівника і працівників служби. А це своєю чергою зумовлює ієрархічність, внутрішню будову, організаційну структуру служби соціального розвитку.

На великих підприємствах соціологічна служба складається з декількох рівнів, кожний із яких вирішує свої завдання.

Перший рівень утворює відділ соціального розвитку і планування з трьома підрозділами: бюро соціального планування, бюро соціологічних досліджень і бюро стабілізації кадрів. Їхнім завданням є розробка соціального розвитку колективу об'єднання в цілому, координаційне керівництво соціологічними групами в підрозділах.

На другому рівні працюють соціологічні групи на заводах, що входять до складу виробничого об'єднання. Вони вирішують завдання соціального розвитку у своїх колективах, проводять мікродослідження та консультування працівників.

Третій рівень складають суспільний актив і спеціально підготовлений штат в особі помічників начальників цехів із кадрів, майстрів і бригадирів, інженерів-організаторів. Їхнім завданням є забезпечення реалізації планів соціального розвитку в первинних трудових колективах.

Служба соціального розвитку підприємства працює в тісному контакті з іншими службами та підрозділами: з економічною, фінансовою, кадровою, технологічною службами, з дирекцією і громадськими організаціями. Кожній зі служб тією чи іншою мірою властива діяльність щодо соціального управління. Однак кожна з них діє на якій-небудь вузькій ділянці – збут, виробництво, кадри, господарські питання тощо.

Завданням служби соціального розвитку є здійснення комплексу соціального управління, координація діяльності інших служб з опорою на соціологічну інформацію про соціально-трудові процеси у колективі.

У діяльності служб соціального розвитку зазвичай розрізняють чотири основних функції.

1. Планово-прогностична (або соціального розвитку) функція полягає в розробці, організаційно-методичному забезпеченні та контролі за результатами виконання планів соціального розвитку трудових колективів.

2. Інформаційно-дослідницька і соціально-інженерна функції полягають у вирішенні соціальної проблеми на основі комплексного вивчення соціальної інформації.

З цієї метою служба соціального розвитку здійснює:

- всебічне соціологічне дослідження проблеми;
- варіювання можливого вирішення проблеми;
- апробування обраного варіанта на локальному об'єкті та уточнення шляхів його реалізації;
- розробку методичних і директивних документів для забезпечення реалізації проекту;
- періодичний контроль і корекцію реалізації проекту;
- дослідницько-прогностичну роботу з передбачення нових соціальних проблем і профілактики їхніх наслідків.

Практика діяльності служб соціального розвитку свідчить про перекид у співвідношенні дослідницьких і впроваджуваних видів робіт у ході виконання даної функції. Так, на аналіз, вивчення й розробку завдань витрачається близько 45% часу, а на впровадження – лише 11%.

3. Функція обліку соціального чинника в техніко-економічній політиці підприємства. Її сутність полягає в оцінці соціальних наслідків від упровадження запланованих заходів і нововведень. Мова йде про необхідність передбачення змін в умовах і змісті праці, у ставленні до роботи, у структурі інтересів людей в разі переходу на випуск нової продукції, зміни технологій, реконструкції виробництва, зміни форм власності на засоби виробництва та ін.

Реалізація цієї функції здійснюється шляхом узгодження із соціологами розроблюваних планових, нормативних і директивних документів, участі соціологів разом з іншими службами у вирішенні проблем, що лежать поза сферою їхньої функціональної діяльності, а також постановки соціальних вимог перед службами, підрозділами підприємства за результатами проведених досліджень.

4. Функція соціологічної освіти на підприємстві реалізується через організацію навчання керівників і фахівців основам промислової соціології і психології, масову пропаганду соціологічних знань у колективах і регулярне інформування колективу про хід рішення соціальних проблем.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ

1. Проведіть SWOT-аналіз власних здібностей та навичок (особистих і/чи професійних).

2. Згідно порядкового номеру в журналі опрацюйте кейс і дайте відповіді на контрольні питання. Наведіть приклади. Аргументуйте свою точку зору.

Ситуація 1. Ірина В. працює на посаді заст. директора відділу маркетингу в компанії «СВ», що спеціалізується на випуску нових будівельних матеріалів. Це приватна організація і підбір персоналу контролює безпосередній власник. Ірині 35 років, вона незаміжня, і всі сили віддає роботі, постійно підвищує свою кваліфікацію. За 5 років, які вона пропрацювала в компанії, у відділі змінилося безліч керівників. Приблизно кожен півроку приходив новий директор «з боку». Зміна керівництва в основному відбувалася з ініціативи власника, незадоволеного директором відділу. Усі нові директори мали різний профіль освіти і були різного віку. Незважаючи на те, що Ірина залишається найдосвідченішим співробітником у відділі, які знають специфіку роботи даної компанії, вона не сподівається на підвищення в посаді, пояснюючи це тим, що вона жінка і тому їй важче отримати цю посаду. Всі звіти та аналітичні матеріали, зроблені їй, служать звітами для всього відділу. Як кваліфікований фахівець вона розуміє, що баланс між затраченими зусиллями і одержуваною винагородою порушується. Її незадоволеність підкріплюється тим, що її заслуги залишаються непоміченими, нові керівники не встигають оцінити співробітників. Вона подумує про зміну роботи і кілька разів мала бесіду з власником. Для того, щоб зберегти цінного фахівця, епізодично їй виплачують премії, підвищили зарплату. Під керівництвом нового директора відділу Ірина почала замовчувати частину проаналізованої інформації та прагне ефектно подати її на загальноорганізаційних нарадах і переговорах.

Контрольні питання

Яка проблема існує в компанії?

Із якими проблемами стикається новий керівник відділу маркетингу? Що він відчуває?

Яка додаткова інформація потрібна, щоб краще зрозуміти ситуацію?

Чи ефективно збудована система мотивації персоналу на підприємстві?

Яка специфіка підбору кадрів на підприємстві? У чому переваги і недоліки такої системи?

Які заходи щодо поліпшення роботи відділу маркетингу можна порекомендувати?

Ситуація 2. Шість років тому керівництву групи компаній «ЕФКО» (виробник олії та майонезу) мало не довелося згорнути істотну частину свого

бізнесу – переробку соняшнику та цукрових буряків. На двадцяти сільськогосподарських підприємствах працівники відмовлялися працювати і порушували трудову дисципліну. Найпростіший і, здавалося б, ефективний спосіб налаштувати людини на роботу – платити гарну зарплату – не спрацював: люди працювати не хотіли.

Контрольні питання

Визначте тип мотивації працівників в даній ситуації.

Чи згодні ви з запропонованими методами підвищення мотивації?

Які способи дозволяють поліпшити систему мотивації персоналу «білокомірцевих професій» в організаціях?

Ситуація 3. Компанія Higt-line є одним із лідерів на ринку продажів побутової техніки, комп'ютерів і комплектуючих до них. У результаті 10 річної діяльності компанія побудувала велику роздрібну мережу супермаркетів у Києві та регіонах, що складається на сьогоднішній день із 30 магазинів середньою площею 1000 кв.м. Кількість персоналу в мережі досягла 3000 чоловік. Обслуговування покупців магазинів побудовано за принципом індивідуального консультування, тому до персоналу, що працює з клієнтами, пред'являються досить високі вимоги, як по знанню товару, так і по техніці активних продажів. Будучи лідером на ринку в своєму сегменті, компанія не може забезпечити мережу готовим персоналом, що володіє всім набором необхідних навичок і знань для роботи в магазинах. У зв'язку з цим при підборі торгового персоналу переважає політика найму «на вистіг». На роботу приймаються молоді люди, здатні пройти необхідне навчання і після підтвердження кваліфікації на атестації приступити до роботи. Система мотивації продавців заснована на розрядах. Відповідно, чим вище розряд, тим вище постійна частина заробітної плати. Наприклад, різниця в зарплаті між нульовим розрядом (в період профпідготовки) і першим розрядом становить 20%. Директор відділу персоналу, який відповідав за розробку системи, повністю підтримував ініціативу свого керівництва, вважаючи, що мотивація зростання в якості нового слова в управлінні персоналом, допоможе досягти відчутних результатів. Однак практика показала, що система працює далеко не так, як хотілося б. Відбулося відчутне зменшення числа співробітників, які досягають вищого розряду. Коли спробували з'ясувати причину зміни ситуації, виявили, що продавці не хотіли проходити атестацію на перший розряд, посиляючись не браку часу, а також відверто заявляючи про те, що їм нецікаво отримувати перший розряд, в той час як за задумом керівництва мережі прийнята система розрядів повинна стимулювати персонал рости і тим самим забезпечувати необхідний кадровий резерв. Директори магазинів також повинні бути зацікавлені в підвищенні кваліфікації свого персоналу, але особливого завзяття у вирішенні ситуації, що склалася вони не проявили. Із

свого боку вони пояснювали це тим, що персонал повинен торгувати, а не вчитися щоб скласти іспити.

Контрольні питання

Чому мотивація зростання «не працює» в даній ситуації?

Які заходи для виявлення мотивації може здійснити служба персоналу?

Чи будуть у цій ситуації затребувані нематеріальні способи, стимулюючі персонал професійно зростати? Чому?

Чи може керівництво компанії скорегувати цілі компанії і відмовитися від політики «найму на вистіг»? Що може зробити керівництво організації для того, щоб мотивація персоналу і цілі організації ефективно доповнювали один одного?

Чи можлива зміна системи матеріального стимулювання? Запропонуйте напрямки, за якими можна скорегувати винагороди.

3. Виявіть особливості нестандартних форм залучення людських ресурсів, їх переваги, недоліки, можливості та приклади застосування в Україні. За результатами виконаної роботи підготуйте презентацію.

4. Навчитися обраховувати індекс людського розвитку і виявляти основні складові, що впливають на його вагу.

5. Дайте відповіді на наступні питання:

- Напишіть список змін, які б Ви хотіли впровадити у собі в найближчі 5 років.

- Опишіть себе через 10 років

- Визначте та опишіть Вашу основну ціль на наступні 3 місяці. Як її досягти? Які критерії її досягнення?

- Із якими емоціями Ви зазвичай не можете впоратись? Чому? Що їх вмикає?

- В які ментальні пастки Ви потрапляєте? Як в них більше не потрапляти?

- Напишіть список своїх досягнень (на даний момент) і своїх мрій?

6. Складіть план дій покрокову інструкцію з дедлайнами і результатами для кожного кроку своєї кар'єри.

7. Ознайомтеся з пакетом документів, що є необхідний для подання державному реєстратору згідно обраного виду підприємницької діяльності: розгляньте реєстраційну заяву та за потреби інші необхідні документи.

8. Розглянути методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності розвитку ринку праці та його окремих складових. Дати відповіді на запитання:

У чому полягає суть і значення професійної орієнтації та переорієнтації в ринкових умовах?

Які фактори впливають на вибір професій у ринкових умовах?

Охарактеризуйте основні компоненти профорієнтації.

Які завдання вирішуються в процесі профінформації?

Що таке професіограма та психологічний профіль професії?

Дайте оцінку різних класифікацій професій.

Які методи використовують при складанні психологічного профілю професії?

Суть профконсультації та якими методами вона проводиться.

Що таке психологічний профіль і психограма особистості?

Суть професійного відбору.

Що таке абсолютна і відносна професійна придатність?

Назвіть типи і охарактеризуйте етапи профвідбору.

Що таке професійна спрямованість, професійний інтерес і професійне покликання?

9. Підготуйте власне резюме. Презентуйте свій досвід, сильні сторони та якості групи

10. Навчитися проводити співбесіду, задавати запитання, підбирати претендента, який би задовольняв запити вакансії.

11. Оберіть українську компанію, яка цікавить Вас з точки зору професійного розвитку. Проаналізуйте її підходи до соціального розвитку колективу за останні 3 роки. Підготуйте коротку презентацію (до 10 слайдів) що розкриє основні аспекти соціального розвитку компанії.

Основні критерії оцінки соціального розвитку колективу компанії:

1. Гуманізація праці персоналу (соціальна структура, умови праці, оплата праці, трудова дисципліна і соціальний пакет)

2. Кадрова безпека персоналу (інтелектуальна, антиконфліктна, кар'єрна, професійна)

3. Соціальна інфраструктура і розвиток культури підприємства

4. Соціальна відповідальність підприємства

12. Проаналізуйте соціальний розвиток колективу в обраній Вами компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ І РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В., Коваленко Н.В., Андрієнко М.М. Інтелектуальний потенціал як основний чинник інноваційного розвитку підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки : наук. журнал*. 2023. Вип. 1 (81). URL: https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh_article=1494
2. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління персоналом : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371 с.
3. Белінська Я., Шараєнко О. Особливості оцінки людського капіталу. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/35265>
4. Білокудря А., Іванова О. Зарубіжний досвід формування системи управління людськими ресурсами. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-148>
5. Бобух І.М. Економічна оцінка людського потенціалу України як елементу національного багатства. *Демографія та соціальна економіка*. 2009. № 2. С. 102-113.
6. Брич В.Я., Дубина М.В. Управління людськими ресурсами: теорія та практика. Тернопіль: ТНЕУ, 2021. 400 с.
7. Васюткіна Н.В., Андрієнко М.М., Самітов Р.О. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємства на основі інноваційно-креативних компетенцій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 15-22.
8. Ващенко С., Губенко В. Особливості управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах воєнного стану. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 8. С. 17-27. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-17-27>
9. Дергалюк Б.В., Шлагов В.Д. Управління персоналом на підприємствах у ситуації нестабільності та війни: виробничі та соціальні фактори. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.27>
10. Єрмаков О.Ю. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом. Харків: ХНЕУ, 2020. 230 с.
11. Журавель Т.В. Оцінювання ефективності діяльності персоналу. Дніпро: ДНУ, 2021. 210 с.
12. Заславський С.Є. Підходи до управління людськими ресурсами: еволюція, етапи розвитку, концепції. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 11 (281). С. 159-168. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-281-159-168>
13. Захарчук Н., Гавловська Н., Рудніченко Є. управління змінами: стратегічний вимір. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic

Sciences. 2024. № 334(5). С. 452-456. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-68>

14. Індекс людського розвитку 2025: де у світі найкращі освіта, здоров'я та дохід. 2025. URL: <https://chas.cv.ua/socium/173794-%D1%96%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81-%D0%BB%D1%8E%D0%B4%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83-2025-%D0%B4%D0%B5-%D1%83-%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D1%96.html>

15. Кравченко Г.Ю. Архітектура професійної діяльності: управління змінами: електронний навчальний курс. Біла Церква: БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2023. 48 с.

16. Людські ресурси. *Енциклопедія сучасної України*. URL: <https://esu.com.ua/article-59920>

17. Мельник С., Коць Д. Характеристика сутності управління змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-29>

18. Мігус І. Стратегічне управління людськими ресурсами на основі цифрових технологій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 2 (70). С. 131-138.

19. Мотивація персоналу як інструмент управління якістю праці. URL: <https://blog.agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnya-yakistyu-pratsi>

20. Навички XXI століття та умови їх формування і розвитку для молоді. 2020. URL: <https://inmol.org/navychky-khkhi-stolittia-ta-umovy-ikh-formuvannia-i-rozvytku-dlia-molodi/>

21. Назаренко Р. С. Інноваційні підходи в управлінні людськими ресурсами. Дніпро: ДУЕП, 2021. 250 с.

22. Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Островерхов В.М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.

23. Переваги та недоліки самозайнятості. URL: <https://barrazacarlos.com/uk/pierievaghi-ta-niedoliki-samozainiatosti/>

24. Підбір та оцінка кадрів. URL: <https://ppt-online.org/109108>

25. Планування соціального розвитку трудових колективів. URL: https://pidru4niki.com/14980812/ekonomika/planuvannya_sotsialnogo_rozvitku_trudovih_kolektiviv

26. Подра О.П., Петришин Н.Я., Киричук І.В. Сучасні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами підприємства. *SMEU*. 2024. Випуск 6, Номер 1. С. 49-57. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.049>

27. Порудєєва Т.В., Кишковська О.Л., Скрипник К.М. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 19. С. 568-572. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-88>
28. Принципи управління змінами: як досягти результатів. URL: <https://e5.ua/uk/blogpost-2/pryntsyru-upravlinnya-zminamy-yak-dosyagty-rezultativ/>
29. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaciyi/222.html
30. Прінц І.В. Еволюція поняття «людські ресурси» у контексті становлення креативної економіки. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 305-309. DOI: <https://doi.org/10.32782/22246282/189-53>
31. Професійна придатність. URL: <https://gdz4you.com/prezentaciyi/inshi/profesijna-prydatnist-14005/>
32. Професійний відбір і адаптація. URL: <https://buklib.net/books/28710/>
33. Решетняк О., Шликова В. Особливості управління людськими ресурсами в умовах децентралізації та повоєнної відбудови. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-20>
34. Ринок праці. URL: http://megalib.com.ua/content/6578_41_Vnytrishnofirmovii_rinok_praci_VFRP_ponyattya_ta_iogo_elementi.html
35. Сахненко О.І. Управління розвитком людського потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.81>
36. Соціологія праці. URL: http://megalib.com.ua/content/5326_3_Slyjba_socialnogo_rozvitky_na_pidpriemstvi_ii_sklad_i_fynkcii.html
37. Соціологія: трудова адаптація працівників. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/sociology/29669/>
38. Танасюк І.М. Кіршо С.М. Розвиток креативності персоналу підприємства як стратегічна умова конкурентоспроможності компанії. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1246/1201>
39. Типи, етапи і цілі кар'єр. URL: https://pidru4niki.com/74324/ekonomika/tipi_etapi_tsili_karyer
40. Тулай О.І., Карпишин Н.І., Ференс Б.В. Домінанти збереження та розвитку людського потенціалу в умовах турбулентності глобального світу. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. 2024. Випуск 13. С. 84-98. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-745X.13.2024.306866>
41. Турило А. М., Короленко Р. В. Система оцінки людського капіталу працівника підприємства. *АГРОСВІТ*. 2025. № 9. С. 31-36.

42. Україна залишається країною з високим Індексом людського розвитку – звіт UNDP. 2024. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/ukrayina-zalyshayetsya-krayinoyu-z-vysokym-indeksom-lyudskoho-rozvytku-zvit-undp>

43. ФОП та самозайнята особа: в чому різниця? URL: <https://adram.com.ua/fop-ta-samozanyata-osoba-v-chomy-riznutsya/>

44. Хто такий самозайнятий, як йому працювати у правовому полі українського законодавства. URL: <https://faktoria.kiev.ua/uk/hto-takij-samozajnyatij-yak-jomu-pracyuvati-u-pravovomu-poli-ukrayinskogo-zakonodavstva/>

45. Хто такі самозайняті особи і як вони працюють в рамках українського законодавства? URL: <https://www.mogol-alfa.com.ua/ua/buhgalterski-novini/hto-taki-samozajnyati-osobi-i-yak-voni-pracyuyut-v-ramkah-ukrayinskogo-zakonodavstva/>

46. Чевганова В.Я. Система оцінювання персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2906>

47. Чому вчитися: навички та компетенції XXI століття. URL: https://www.rabota.kharkov.ua/articles/candidates/navyki_21_veka

48. 4 функції управління людськими ресурсами: повний посібник з HRM у 2025 році. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/4-function-of-human-resource-management/>

49. Юхман Я.В., Бережницький О.І. Управління змінами як інструмент формування адаптивного потенціалу підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 3. С. 161-168.

50. Як керувати людьми за часів змін. 4 принципи управління змінами за Дж. Коттером. URL: <https://britishmba.in.ua/iak-keruvaty-liudmy-za-chasiv-zmin-4-pryntsypu-upravlinnia-zminamy-za-dzh-kotterom/>

51. Zosym M. Управління змінами (Change management). 2022. URL: <https://www.maxzosim.com/change-management/>