



Тема 2: РЕСУРСНЕ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
МЕНЕДЖМЕНТУ  
ПЕРСОНАЛУ



# ПИТАННЯ



**2.1. Нормативно-правова база менеджменту персоналу**

**2.2. Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу**

**2.3. Інформаційна база менеджменту персоналу**

**2.4. Кадрове забезпечення менеджменту персоналу**

**2.5. Технічне забезпечення менеджменту персоналу**

**2.6. Фінансове забезпечення менеджменту персоналу**



## **2.1. Нормативно-правова база менеджменту персоналу**



**Для того, щоб система менеджменту персоналу ефективно функціонувала потрібно мати своєчасно та в достатній кількості необхідні ресурси.**

**Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу представлене нормативно-правовою та інформаційною базою, науково-методичним, кадровим, матеріально-технічним і фінансовим забезпеченням.**



# Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу



## Нормативно-правове

1. Конституція України.
2. КЗпП України.
3. Закони України:  
«Про зайнятість населення»,  
«Про колективні договори й угоди»,  
«Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)»,  
«Про оплату праці»,  
«Про охорону праці»,  
«Про постійне пенсійне забезпечення».
4. Класифікатор професій ДК 003-95.

1. Правила внутрішнього трудового розпорядку.
2. Колективний договір.
3. Положення про структурні підрозділи організації.
4. Посадові інструкції.

## Науково-методичне

Сукупність даних, які використовують суб'єкти менеджменту персоналу для вирішення таких завдань, як планування чисельності персоналу, професійний підбір персоналу, адаптація новоприйнятих працівників, розвиток персоналу, охорона праці, нормування праці, застосування ефективних систем стимулювання праці та ін.

1. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників.
2. Конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці.
3. Міжгалузеві норми та нормативи.
4. Єдина технологія обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України.

1. Положення про формування кадрового резерву в організації.
2. Положення про організацію адаптації працівників.
3. Рекомендації щодо організації підбору персоналу.
4. Положення про оплату та стимулювання праці.

## Інформаційне

## Кадрове

1. Лінійні й функціональні керівники всіх рівнів управління.
2. Служба персоналу.
3. Працівники інших виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для управління персоналом інформацією або виконують обслуговуючі функції.

## Матеріально-технічне

## Фінансове

Сукупність коштів, які спрямовуються на фінансування діяльності у галузі менеджменту персоналу. Фінансування відбувається за рахунок витрат на випуск продукції (послуг).

1. Прості пристрої та знаряддя праці: канцелярські прилади, лічильні засоби, різні пристрої та прилади.
2. Організаційна техніка
  - засоби складання документів: друкарські машини, письмові автомати;
  - засоби копіювання й розмноження: оперативна поліграфія;
  - засоби оброблення документів: фальцювальні, сортувальні, різальні, адресувальні машини та пристрої;
  - засоби зберігання, пошуку й транспортування документів: папки-регистратори, лотки, картотеки, столи, шафи, стелажі, сейфи, повітряна (пневмо) пошта;
  - засоби управлінського зв'язку: засоби телефонного, телеграфного зв'язку, електронна пошта.
3. Обчислювальні машини.



Специфічною особливістю менеджменту персоналу порівняно з іншими функціональними видами менеджменту є те, що *робота з людьми, пов'язана з працевлаштуванням, переведенням чи звільненням з роботи, організацією оплати праці, підготовкою та підвищенням кваліфікації, регулюванням робочого часу, створенням сприятливих умов праці, оцінюванням персоналу тощо, вимагає чіткої регламентації прав і обов'язків усіх учасників трудових відносин.* Це досягається шляхом прийняття відповідних законодавчих актів державними органами влади та розроблення нормативно-правових і науково-методичних документів (правил, положень, норм, інструкцій, рекомендацій, характеристик тощо).



Невід'ємне право громадянина України на працю гарантує основний закон. Конституція України проголошує працю вільною (ст. 43). Кожен має право самостійно розпоряджатись своїми здібностями, обирати вид трудової діяльності та професію, яка подобається; отримувати за свою працю заробітну плату не нижче встановленого законодавством мінімального розміру; працювати в належних, безпечних і здорових умовах праці. Згідно з Конституцією України кожна людина має право на вільний розвиток своєї особистості (ст. 23).





## Трудове законодавство України включає такі основні закони:

- Кодекс законів про працю (КЗпП) України
- Закон України “Про зайнятість населення”
- Закон України “Про колективні договори і угоди”
- Закон України “Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)”
- Закон України “Про оплату праці”
- Закон України “Про охорону праці”
- Закон України “Про пенсійне забезпечення”

До нормативно-правової бази менеджменту персоналу слід також віднести [Класифікатор професій ДК 003-95](#), затверджений Державним комітетом стандартизації, метрології та сертифікації України. Даний документ стандартизує назви категорій персоналу, професій та посад.



Практичне вирішення усіх завдань з менеджменту персоналу не повинно суперечити основним положенням Конституції України, законодавства про працю та інших законодавчих актів України.

Контроль за додержанням законодавства про працю здійснюють *спеціально уповноважені на те органи та інспекції*, які не залежать у своїй діяльності від власника або уповноваженого ним органу.

*Центральні органи державної виконавчої влади* здійснюють контроль за додержанням законодавства про працю на підприємствах, що перебувають в їх функціональному підпорядкуванні. Вищий нагляд за додержанням і правильним застосуванням законів про працю здійснюється *Генеральною прокуратурою*

України

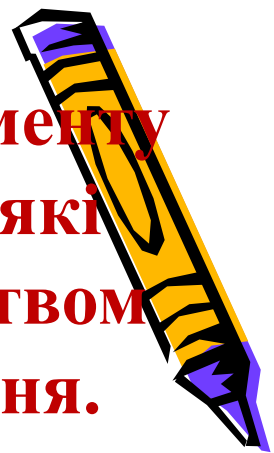




**Нормативно-правовою базою менеджменту персоналу виступають також документи, які розробляються і затверджуються керівництвом організації для внутрішнього використання.**

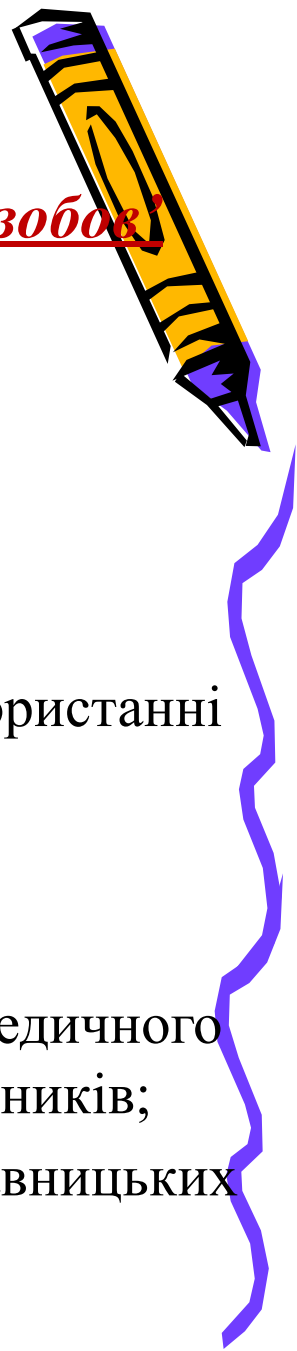
**До таких документів слід віднести:**

**Правила внутрішнього трудового розпорядку,** в яких фіксуються: загальні положення; порядок працевлаштування і звільнення працівників; головні обов'язки працівників; головні обов'язки адміністрації; робочий час та його використання; заохочення за успіхи в роботі; відповідальність за порушення трудової дисципліни.



**Колективний договір** - який укладається між власником або уповноваженим ним органом з однієї сторони і профспілковим чи іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів трудящих, власників та уповноважених ними органів.





*У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо:*

- змін в організації виробництва і праці;
- забезпечення продуктивної зайнятості;
- нормування і оплати праці;
- встановлення гарантій, компенсацій, пільг;
- участі трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом);
- режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку;
- умов і охорони праці;
- забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку працівників;
- гарантії діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій трудящих тощо.



**Положення про структурні підрозділи організації** – документи, які регламентують діяльність певних структурних підрозділів: їхні завдання, функції, права, відповідальність, взаємозв'язки з іншими структурними ланками організації. Дані документи розробляються на основі Типових положень про структурні підрозділи або самими керівниками відповідних підрозділів або іншими вищими керівниками й затверджуються першим керівником організації.



**Посадові інструкції** – документи, які регламентують діяльність посадових осіб і містять дані про їхні завдання та обов'язки, права, відповідальність, вимоги до знань, умінь, майстерності, кваліфікаційні вимоги, взаємозв'язки з іншими виконавцями та структурними ланками. *Посадові інструкції розробляються керівниками відповідних структурних ланок* на підставі типових вимог до посад, що містяться у Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників (зокрема професій керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців). Посадові інструкції затверджує керівник організації.



## 2.2. Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу



Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу – це сукупність документів організаційно-методичного, нормативно-технічного та техніко-економічного характеру, яку визначають норми, правила, вимоги, характеристики та інші дані, що використовуються для вирішення завдань організації праці та менеджменту персоналу. Дані документи затверджуються в установленому порядку відповідним компетентним органом чи керівництвом організації.



*Науково-методичне забезпечення  
менеджменту персоналу включає дві групи  
документів:*



- ДОКУМЕНТИ, ЯКІ ВИЗНАЧАЮТЬ НОРМИ, ПРАВИЛА ВИМОГИ, ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА ІНШІ ДАНІ, РОЗРОБЛЯЮТЬСЯ І ЗАТВЕРДЖУЮТЬСЯ ВІДПОВІДНИМИ КОМПЕТЕНТНИМИ ОРГАНАМИ (МІНІСТЕРСТВАМИ, ВІДОМСТВАМИ, ІНШИМИ ДЕРЖАВНИМИ ОРГАНАМИ Й МІЖНАРОДНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ);
- ДОКУМЕНТИ, ЯКІ РОЗРОБЛЯЮТЬСЯ ДЛЯ ВНУТРІШНЬОГО ВИКОРИСТАННЯ Й ЗАТВЕРДЖУЮТЬСЯ КЕРІВНИЦТВОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.

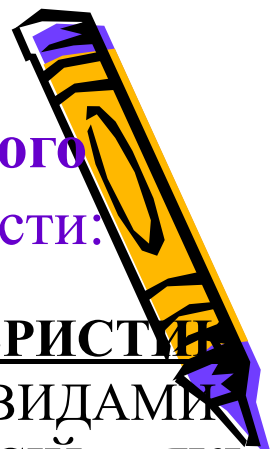


До першої групи документів науково-методичного забезпечення менеджменту персоналу слід віднести:

◆ ДОВІДНИК КВАЛІФІКАЦІЙНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ПРОФЕСІЙ ПРАЦІВНИКІВ – СИСТЕМАТИЗОВАНИЙ ЗА ВИДАМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗБІРНИК ОПИСІВ ПРОФЕСІЙ, ЯКІ НАВЕДЕНІ В КЛАСИФІКАТОРІ ПРОФЕСІЙ.

◆ МІЖГАЛУЗЕВІ НОРМИ ТА НОРМАТИВИ - ПРИЗНАЧЕНІ ДЛЯ НОРМУВАННЯ ОДНАКОВИХ ТРУДОВИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РІЗНИХ ГАЛУЗЕЙ ВИРОБНИЦТВА. НА БАГАТЬОХ ПІДПРИЄМСТВАХ ІСНУЮТЬ РОБОТИ, ЯКІ ВИКОНУЮТЬ РОБІТНИКИ ОДНАКОВИХ ПРОФЕСІЙ. ОКРЕМІ ВИДИ ВЕРСТАТНИХ, СЛЮСАРНИХ, РЕМОНТНИХ ТА ІНШИХ РОБІТ ВИКОНУЮТЬСЯ МАЙЖЕ НА ВСІХ ПІДПРИЄМСТВАХ РІЗНИХ ГАЛУЗЕЙ ПРОМИСЛОВОСТІ. МІЖГАЛУЗЕВІ НОРМИ ТА НОРМАТИВИ З ПРАЦІ РОЗРОБЛЯЮТЬСЯ ВІДПОВІДНИМИ НАУКОВО-ДОСЛІДНИМИ АБО ПРОЕКТНО-ТЕХНОЛОГІЧНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ З УРАХУВАННЯМ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНІЧНИХ УМОВ І ПРОГРЕСИВНОГО ДОСВІДУ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА ТА ПРАЦІ.

◆ КОНВЕНЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ (МОП) - ЦЕ ФОРМА МІЖНАРОДНИХ НОРМ З





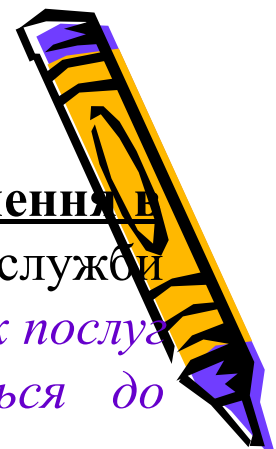
*Конвенції та рекомендації містять міжнародні норми  
в галузі праці, які стосуються:*

- прав людини на працю;
- заборони дискримінації та примусової праці;
- зайнятості;
- соціальної політики;
- колективних трудових відносин;
- умов праці, оплати праці, безпеки та гігієни праці, охорони праці;
- соціального забезпечення;
- професійної орієнтації та професійної підготовки;
- робочого часу та часу відпочинку;
- праці жінок, дітей і підлітків, літніх працівників, працівників-мігрантів, корінного населення та окремих категорій працівників.



◆ Єдина технологія обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України, розроблена Інститутом державної служби зайнятості. *Даний документ містить методи надання соціальних послуг незайнятим громадянам та роботодавцям, які звертаються до державної служби зайнятості.* Серед них:

- залучення безробітних до самостійної зайнятості;
- організація профінформаційного обслуговування незайнятого населення;
- організація семінарів з навчання безробітних техніці пошуку роботи;
- процедури та операції щодо надання послуг з пошуку і підбору роботи громадянам, які зареєстровані безробітними, та громадянам, які працюють і бажають змінити місце роботи або шукають додаткову зайнятість;
- обслуговування керівників та співробітників служб персоналу підприємств, які звернулись в центр зайнятості за допомогою в підборі персоналу та ін.



Друга група документів, які розробляються і затверджуються керівництвом організації для внутрішнього використання, включає:

- Положення про формування кадрового резерву в організації;
- Положення про організацію адаптації працівників;
- Рекомендації щодо організації підбору персоналу;
- Положення про оплату та стимулювання праці;
- Інструкції з правил техніки безпеки та ін.



## 2.3. Інформаційна база менеджменту персоналу

ВІДСУТНІСТЬ ДОСТОВІРНОЇ ТА ПОВНОЇ ІНФОРМАЦІЇ Є ПРИЧИНОЮ ПРИЙНЯТТЯ НЕЯКІСНИХ РІШЕНЬ, ЯКІ НЕГАТИВНО ВПЛИВАЮТЬ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ.

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ – ЦЕ СУКУПНІСТЬ ДАНИХ, ЯКІ ВИКОРИСТОВУЮТЬ СУБ'ЄКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ВИРІШЕННЯ ТАКИХ ЗАВДАНЬ, ЯК ПЛАНУВАННЯ ЧИСЕЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ, ПРОФЕСІЙНИЙ ПІДБІР ПЕРСОНАЛУ, ВИРОБНИЧА І СОЦІАЛЬНА АДАПТАЦІЯ І ПОВПРИЙНЯТИХ ПРАЦІВНИКІВ, РЕГЛАМЕНТАЦІЯ ДОСЛІДОВИХ ОБОВ'ЯЗКІВ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, ОХОРОНА ПРАЦІ, НОРМУВАННЯ ПРАЦІ,



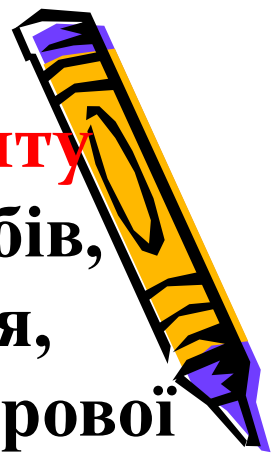


## Інформація повинна відповідати наступним вимогам:

повноти і точності; своєчасності й оперативності; корисності; об'єктивності; доступності; стислості; економічності; однозначності сприймання; зручності передавання, оброблення і зберігання. Ефективне функціонування системи менеджменту персоналу можливе лише за умови дотримання вказаних вимог до інформації.

Необхідність збирання, зберігання, оброблення, аналізу, перетворення і передавання різноманітної кадрової інформації вимагає створення на підприємстві відповідної інформаційної системи.





**Інформаційна система менеджменту персоналу** являє собою сукупність засобів, прийомів та методів пошуку, зберігання, оброблення, передачі та використання кадрової інформації.

**Оснoву інформаційної системи повинен скласти єдиний масив, який містить інформацію про кожного працівника: місце роботи, демографічні дані, дані про освіту, наявність спеціальної підготовки, сімейний стан, рух на підприємстві (з одного структурного підрозділу в інший, зміна професії, підвищення кваліфікації), умови праці, рівень заробітної плати, різні соціальні виплати та ін.**



*Серед головним вимог, які висуваються до інформаційної системи, слід відзначити :*

- ◀ широке застосування ЕОМ;
- ◀ сучасних інформаційних технологій;
- ◀ економіко-математичних методів;
- ◀ методів моделювання та ін.




## 2.4. Кадрове забезпечення менеджменту персоналу



**КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПЕРЕДСТАВЛЕНЕ СУБ'ЄКТАМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ: ЛІНІЙНИМИ Й ФУНКЦІОНАЛЬНИМИ КЕРІВНИКАМИ ВСІХ РІВНІВ УПРАВЛІННЯ, СЛУЖБОЮ ПЕРСОНАЛУ ТА ПРАЦІВНИКАМИ ІНШИХ ВИРОБНИЧИХ І ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ПІДРОЗДІЛІВ, ЯКІ ЗАБЕЗПЕЧУЮТЬ КЕРІВНИКІВ НЕОБХІДНОЮ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІНФОРМАЦІЄЮ АБО ВИКОНУЮТЬ ОБСЛУГОВУЮЧІ ФУНКЦІЇ.**







Кожен лінійний керівник є керівником групи персоналу, оскільки кожен день управляє своїми підлеглими. **Лінійні керівники** уповноважені приймати рішення про прийняття на роботу, переведення та звільнення підлеглих працівників, призначення на нову посаду, направлення на навчання та підвищення кваліфікації з відривом чи без відриву від основної роботи, підвищення заробітної плати тощо.

**Керівники вищих рівнів управління** вирішують стратегічні питання: розробляють кадрову політику, стратегію і тактику її реалізації, методичні та нормативні документи, здійснюють контроль за їхнім виконанням і загальне керівництво роботою в галузі менеджменту персоналу.



При визначенні необхідної чисельності працівників служби персоналу організації слід урахувати наступні фактори:



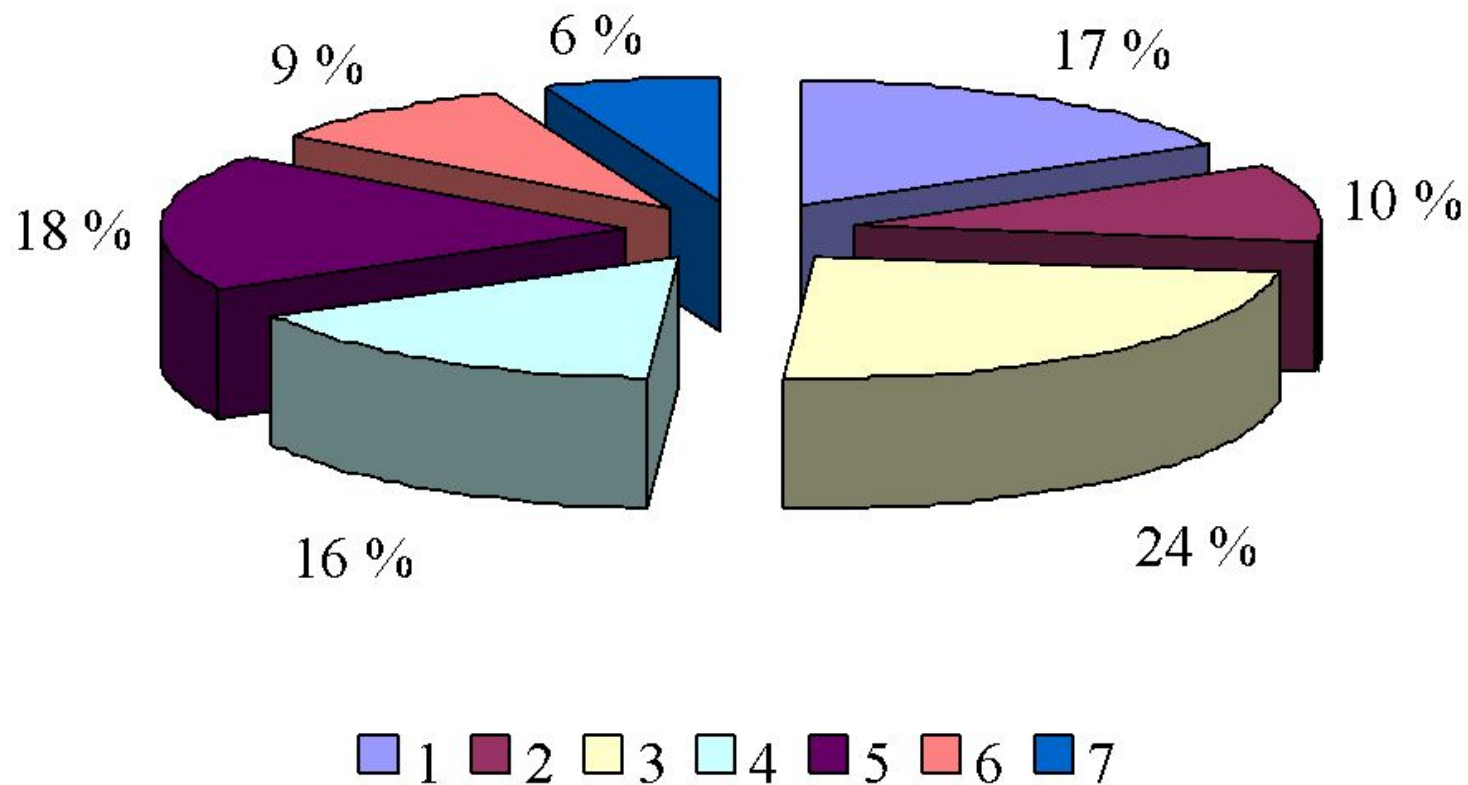
- загальну чисельність та структуру персоналу;
- сферу діяльності організації (виробництво, торгівля, фінанси, освіта, медицина, культура тощо);
- технічне забезпечення менеджменту персоналу та ін.

У службах персоналу зарубіжних фірм та компаній зайнято від 1 до 1,2% загальної чисельності працівників.

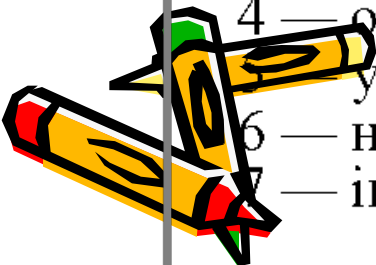


Традиційні відділи кадрів українських підприємств виконують, головним чином, **реєстраційно-облікові функції** (ведення кадрової документації, облік руху персоналу, підбір персоналу), в той час, як у службах персоналу зарубіжних фірм та компаній переважають змістовні аналітичні та організаційні аспекти діяльності служби персоналу (див. наступний слайд).





- 1 — трудові відносини (17 %),
- 2 — облік і діловодство (10 %),
- 3 — програми управління персоналом (24 %),
- 4 — організація оплати праці (16 %),
- 5 — умови праці та безпека (18 %),
- 6 — навчання персоналу (9 %),
- 7 — інші види робіт (6 %)





Таким чином, діяльність керівників і співробітників служби персоналу тісно взаємопов'язана. В них один об'єкт – персонал і спільна мета – максимально ефективно використання персоналу.

Проте відмінності у функціях, правах, обов'язках та індивідуальних цілях можуть призвести до виникнення конфліктних ситуацій між ними.

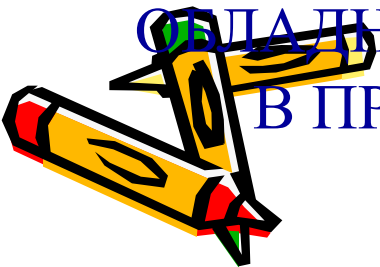


## **2.5. Технічне забезпечення менеджменту персоналу**



ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНІЧНИХ ЗАСОБІВ ДОЗВОЛЯЄ ПІДВИЩИТИ ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ КЕРІВНИКІВ І СПІВРОБІТНИКІВ СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ, ПРИСКОРИТИ ОБРОБКУ КАДРОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ, ПІДВИЩИТИ ЯКІСТЬ І ОПЕРАТИВНІСТЬ РІШЕНЬ У ГАЛУЗІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ, А ТАКОЖ КУЛЬТУРУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ.

**ДО ТЕХНІЧНИХ ЗАСОБІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НАЛЕЖИТЬ ВСЯ СУКУПНІСТЬ МАШИН, ОБЛАДНАННЯ ТА ПРИСТРОЇВ, ЯКІ ЗАСТОСОВУЮТЬСЯ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ З МЕТОЮ ЇЇ АВТОМАТИЗАЦІЇ ТА МЕХАНІЗАЦІЇ.**



## *Технічні засоби умовно можна поділити на три групи:*

- прості пристрої та знаряддя праці;
- організаційна техніка;
- обчислювальні машини.

До **простих пристроїв і знарядь праці** належать канцелярські прилади (ручки, олівці, лінійки, папір різного формату, ножиці, кнопки, скріпки тощо), засоби лічення (калькулятори), різні пристрої та прилади (дироколи, стиплери), папки та швидкозшивачі, які застосовують для полегшення управлінської праці. Повне та своєчасне забезпечення працівників, що виконують функції менеджменту персоналу, даними пристроями та знаряддями сприяє ефективнішому використанню їхнього робочого часу.



**Засоби оргтехніки** включають великий перелік різних пристроїв, які поділяються на такі основні групи:



- засоби складання документів (друкарські машини, письмові автомати, диктофонна техніка);
- засоби копіювання і розмноження документів (репрографічні засоби (фотографічні, діазографічні засоби, засоби мікрокопіювання, електрографічне, термографічне копіювання), оперативна поліграфія (офсетний, трафаретний, гектографічний способи друку);
- засоби обробки документів, які призначені для канцелярських робіт й включають: фальцювальні, аркушепідбірні, сортувальні, різальні, штемпелювальні, адресувальні машини та пристрої, ламінатори, зшивачі, нумератори, конвертовідкривачі, машини для знищення документів;
- засоби зберігання, пошуку і транспортування документів покликані забезпечити швидкий пошук і надійність зберігання документів;
- засоби управлінського зв'язку – це пристрої для передачі та прийняття інформації.





**Обчислювальні машини** застосовуються для механізації та автоматизації логічних і технічних операцій, розрахунків, вирішення облікових, аналітичних та інших завдань. Особливо перспективним для підвищення ефективності менеджменту персоналу є застосування електронних обчислювальних машин (ЕОМ).



## 2.6. Фінансове забезпечення менеджменту персоналу



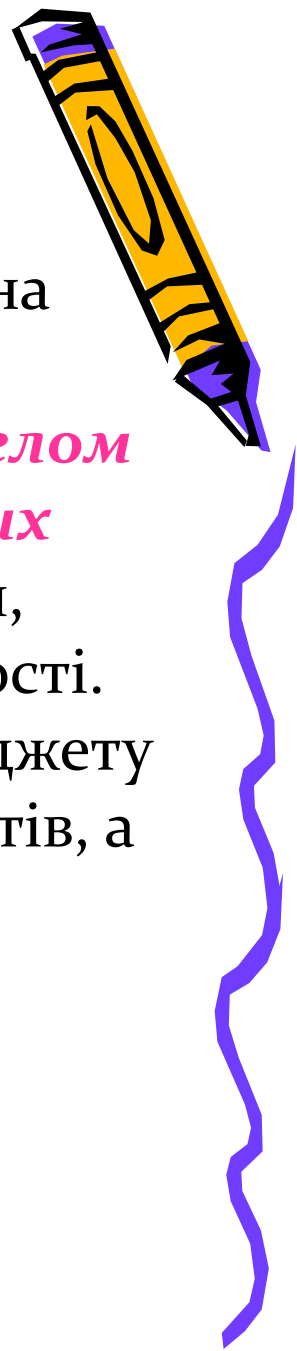
ПОРЯД З ІНФОРМАЦІЙНИМИ, ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ, ТЕХНІЧНИМИ ЗАСОБАМИ РОБОТА З ЛЮДЬМИ, ПОВ'ЯЗАНА З ПРОФЕСІЙНИМ ПІДБОРОМ ПЕРСОНАЛУ, ОПЛАТОЮ ПРАЦІ, ПРОФЕСІЙНИМ НАВЧАННЯМ ТОЩО, ВИМАГАЄ І ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ.

### ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

**МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ** – ЦЕ

ВИКУПНІСТЬ КОШТІВ, ЯКІ СПРЯМОВУЮТЬСЯ НА ФІНАНСУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ У ГАЛУЗІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ.





Фінансування відбувається за рахунок витрат на випуск продукції (послуг). Що стосується матеріального заохочення працівників, то *джерелом коштів на оплату праці госпрозрахункових підприємств* є частина доходу та інші кошти, одержані внаслідок їхньої господарської діяльності. Для установ і організацій, що фінансуються з бюджету – це кошти, які виділяються з відповідних бюджетів, а також частина доходу, одержаного внаслідок господарської діяльності та інших джерел.



**У розвинених країнах світу діяльність у галузі менеджменту персоналу розглядається як надприбуткова, а витрати на персонал – як інвестиції. Провідні компанії лише на професійний розвиток витрачають до 10% фонду заробітної плати, що для такої компанії, як Дженерал Моторз складає суму, яка перевищує мільярд доларів на рік. Дані витрати є капіталовкладеннями організації у розвиток своїх співробітників, від яких вона очікує віддачу у вигляді збільшення внеску кожного співробітника у досягнення організаційних цілей.**





Тому на даному етапі розвитку нашої держави особливо актуальним є питання зміни світогляду, принципів і установок як керівників підприємств, так і представників органів державної влади на персонал як об'єкт управління.

