

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Конотопський інститут Сумського державного університету
Кафедра менеджменту і підприємництва

ДИПЛОМНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Удосконалення процесу розвитку кадрового потенціалу підприємства
(на прикладі ТОВ «Емко»)
(назва теми роботи)

Студента 4-го курсу гр. Мс2-51к
Спеціальність 073 „МЕНЕДЖМЕНТ”

Матіско Юлія Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

Науковий керівник:

к.е.н., вик. Самусь Г.І.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище,
ініціали керівника)

Завідувач кафедри:

к.е.н., доц. Власенко Д.О.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище,
ініціали)

Конотоп 2020

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Сутність поняття «кадровий потенціал».....	6
1.2 Основні чинники розвитку кадрового потенціалу підприємства	8
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕМКО».....	12
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	12
2.2.Оцінка освітнього рівня кадрів підприємства.....	13
2.3.Дослідження умов праці та взаємовідносин на підприємстві.....	22
РОЗДІЛ 3 ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ЕМКО».....	28
3.1 Основні проблеми розвитку кадрового потенціалу підприємства	28
3.2 Шляхи розвитку кадрового потенціалу підприємства.....	29
ВИСНОВКИ	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	35

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 22 найменування. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 36 сторінок, у тому числі 7 таблиць, 10 рисунків, список використаних джерел 2 сторінки.

Метою дослідження є аналіз процесу розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Емко».

Для досягнення поставленої мети необхідне рішення наступних завдань:

- розглянути теоретичну основи розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- проаналізувати процес розвитку кадрового потенціалу підприємства на прикладі ТОВ «Емко»;
- запропонувати шляхи оптимізації розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти удосконалення процесу розвитку кадрового потенціалу підприємства ТОВ «Емко».

Об'єктом дослідження є процес розвитку кадрового потенціалу підприємства ТОВ «Емко».

Методологічною основою роботи є такі методи, як: аналізу; синтезу; порівняння; анкетування; метод логічного узагальнення результатів дослідження.

Ключові слова: КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ, ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ, СТАЖУВАННЯ, СПІВРОБІТНИКИ

ВСТУП

Розвиток кадрового потенціалу установ і підприємств, що відповідає потребам і масштабами змін, які відбуваються в суспільстві, є важливою структурною складовою більш загального механізму реалізації стратегії соціального і економічного розвитку країни. Держава в будь-якому випадку тісно пов'язана з суспільством і тому абсолютно всі громадяни в певній мірі задіяні в управлінні. Саме в суспільстві створюється та із суспільства поповнюється персонал для управління. І яким є людський потенціал конкретного суспільства, такий і буде персонал органів управління підприємства.

Кадровий потенціал підприємств і установ є найважливішим стратегічним чинником, який визначає успіх проведених в Україні адміністративних реформ. Необхідність розвитку кадрового потенціалу підприємств і установ в даний час є загальновизнаним фактом. Зростаючі темпи і інтернаціоналізація господарської діяльності, підвищення уваги до актуальних проблем і сучасних тенденцій в управлінні, вимога актуальних знань теорії і практики управління для координації діяльності людських структур – всі перераховані вище фактори визначають значимість роботи по підвищенню кадрового потенціалу.

Ефективність управління тісно пов'язана з організацією професійної діяльності, підготовкою, перепідготовкою, підвищенням кваліфікації кадрів, а також науково-методичним забезпеченням їх функціонування.

У наукових дослідженнях значна увага приділяється управлінню кадровими процесами. Дане питання розглядали зарубіжні та українські вчені, а саме: Т. Балановська, І. Завадський, А. Колот, В. Мельник, Е. Мейо, Г. Купалова, О. Онищенко, Ф. Тейлор, А. Файоль, А. Шегда та ін.

Об'єктом дослідження є процес розвитку кадрового потенціалу підприємства ТОВ «Емко».

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти удосконалення процесу розвитку кадрового потенціалу підприємства ТОВ «Емко».

Метою дослідження є аналіз процесу розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Емко».

Для досягнення поставленої мети необхідне рішення наступних завдань:

- розглянути теоретичну основи розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- проаналізувати процес розвитку кадрового потенціалу підприємства на прикладі ТОВ «Емко»;
- запропонувати шляхи оптимізації розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Методологічною основою роботи є такі методи, як: аналізу; синтезу; порівняння; анкетування; метод логічного узагальнення результатів дослідження.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття «кадровий потенціал»

У сучасних економічних умовах, викликаних переходом до "економіки знань" і модернізації виробництва, роль людського чинника неухильно зростає, а до рівня знань, умінь і компетенції працівників пред'являються більш високі вимоги. У зв'язку з цим розвиток кадрового потенціалу стає одним з істотних напрямів стратегічного управління сучасним підприємством.

У широкому сенсі під кадровим потенціалом підприємства прийнято розуміти набір навичок і умінь працівників, які можуть знайти застосування з метою одержання прибутку або досягнення організацією необхідного соціального ефекту. У вузькому сенсі під кадровим потенціалом розуміється тимчасово вакантні посади, які можуть бути зайняті працівниками після проходження відповідного навчання[1, с.25].

Так Л.Б. Балабанова, дає наступне визначення: «кадровий потенціал – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій» [2, с.43].

Є.В. Маслов, під кадровим потенціалом підприємства розуміє сукупну трудову дієздатність його колективу, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу підприємства, враховуючи вік колективу, їх фізичні можливості, знання та професійно-кваліфікаційні навички [3, с.21].

Н.С. Краснокутська, зазначає, що кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів для досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства [4, с.37].

Детальний аналіз ряду джерел показав, що існують різні підходи до трактування цієї категорії, проте, більшість вітчизняних і зарубіжних дослідників роблять акцент на зв'язку кадрового потенціалу з досягненням стратегічних цілей організації, які виражаються в певних результатах його

діяльності [5,6].

Аналіз літературних джерел, присвячених питанням кадрового потенціалу підприємства, дозволяє зробити висновок про те, що ця категорія є якісною і кількісною характеристикою людського капіталу як одного з видів ресурсів, пов'язаних з досягненням стратегічних цілей розвитку підприємства, зокрема, виконанням покладених на нього функцій; це також існуючі і потенційні можливості працівників, які використовуються або можуть бути застосовані в певний момент часу.

Кадровий потенціал підприємства, будучи цілісною системою, має певну структуру, що є співвідношенням властивостей груп працівників і взаємодій між ними [7, с.86]. З метою повнішого розкриття змісту "кадрового потенціалу підприємства" необхідно виділити основні види його структур і дещо досить чітко виражених характеристик, властивих кожному з видів (табл.1. 1) :

Таблиця 1.1 – Види структур кадрового потенціалу підприємства і характеристика їх елементів

Види структур кадрового потенціалу	Елементи структури
Структура потенціалу	Фізіологічна, інтелектуальна, соціальна, технологічна складові
Соціально-демографічна структура	Статевікова структура, рівень освіти, стаж роботи, сімейний стан та ін.
Структура персоналу	Керівний персонал, спеціалісти різного профілю і рівня, робітники
Структура в залежності від рівня управління	Стратегічний і тактичний кадровий потенціал

Слід відзначити, що основними елементами структури кадрового потенціалу виступають фізіологічні, соціальні, інтелектуальні, і технологічні складові. Фізіологічний компонент кадрового потенціалу обмежений фізичними здібностями працівників, в яких має потребу підприємство. Соціальний компонент включає морально-психологічний клімат, що склався в організації, а також організаційну культуру. Інтелектуальний компонент виражається в рівні знань, умінь і компетенції працівників, які спрямовані на досягнення тактичних і стратегічних цілей, що стоять перед організацією [8,

с.73]. Технологічний компонент є складовою частиною інтелектуального і охоплює здібності працівників забезпечувати технологічний розвиток організації. Також структура кадрового потенціалу може бути розглянута з позиції її соціально-демографічних характеристик, що включають гендерну і вікову складові, сімейний стан, рівень освіти і т.д.

З точки зору власне кадрових показників структура кадрового потенціалу представлена керівниками, фахівцями різного рівня і профілю, а також робітниками [9, с.55].

У сучасних економічних умовах система управління кадровим потенціалом підприємства повинна орієнтуватися на виконання наступних основних завдань [10, с.61]:

1) забезпечення відповідності якісних характеристик, кількісних показників людських ресурсів стратегічним цілям організації;

2) розробка ефективної організаційної культури, що сприяє формуванню згуртованої, високо мотивованої команди професіоналів-фахівців, об'єднаних спільними стратегічними цілями.

Таким чином, можна стверджувати, що кадровий потенціал - це узагальнююча характеристика здібностей і можливостей працівників підприємства, що мають необхідну кваліфікацію, пройшли професійну підготовку і мають спеціальні професійні знання, навички, уміння, досвід роботи і компетенції в певній сфері діяльності, здатних ефективно виконувати свої функціональні обов'язки і давати економічний результат для досягнення цілей підприємства.

1.2 Основні чинники розвитку кадрового потенціалу підприємства

Розвиток кадрового потенціалу підприємства відіграє важливу роль в досягненні стійкої конкурентоспроможності. Для успішної і прибуткової діяльності підприємствам потрібно постійно вдосконалюватися, впроваджувати

досягнення науково-технічного прогресу. Успішна діяльність підприємства залежить від компетенції кадрового потенціалу, бажання його до розвитку [11, с.103].

Розвиток кадрового потенціалу має на меті підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, що полягає у постійному оновленні знань, умінь, навичок за рахунок ефективного стимулювання та оцінки внеску кожного працівника в кінцевий результат, що в свою чергу сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, поліпшення його конкурентоспроможності та економічному розвитку [12, с.67].

При сучасному стані на ринку трудових ресурсів основними функціями управління і розвитку кадрового потенціалу стають планування, організація і контроль [13,14], реалізувати які можна за допомогою чіткого розподілу функціональних і посадових обов'язків, навчання і підвищення кваліфікації, просування працівників по кар'єрних сходах, а також організації ефективної системи мотивації працівників до продуктивнішої праці.

Відмітимо, що формування і розвиток кадрового потенціалу в умовах конкурентної боротьби між підприємствами вимагає застосування системного підходу, для здійснення якого необхідно [14, с.165]:

- удосконалювати організацію праці працівників, впроваджуючи інноваційні методи роботи;
- здійснювати нормування праці у міру впровадження нових технологій;
- організувати своєчасне навчання і підвищення кваліфікації працівників;
- аналізувати мотивуючі чинники та впроваджувати сучасні системи стимулювання;
- встановлювати гнучкий режим роботи;
- розробляти ефективні методи вирішення конфліктів та ін.

Слід зазначити, що на суть і специфіку розвитку кадрового потенціалу підприємства значний вплив роблять різні чинники, які можна розподілити на чотири групи (табл.1.2).

Таблиця 1.2. – Основні чинники розвитку кадрового потенціалу підприємства

Групи чинників	Їх складові
Зовнішні чинники	Трудове законодавство; Демографічна ситуація в країні; Розвиток соціальної сфери; Якість життя; Конкуренти; Система освіти; Покупці і поставщики товарів; Структура ринку та ефективна зайнятість
Внутрішньо організаційні чинники	Організаційна структура; Форма власності; Фінансово-господарча діяльність; Прогресивність торгово-технологічних процесів
Внутрішньо системні чинники	Кадрова політика організації; Задоволеність робітників працею; Корпоративна культура; Організація роботи з персоналом; Професійно-кваліфікаційна структура персоналу
Індивідуальні чинники	Інтереси, потреби; Моральна складова особистості; Фізіологічний компонент і стан здоров'я; Рівень освіти; Відношення до професійних обов'язків

Як видно з таблиці 2.2 на розвиток кадрового потенціалу підприємства має значний вплив ряд чинників: зовнішні, внутрішньо організаційні, внутрішньо системні, індивідуальні [15, с.92].

Серед груп чинників впливу на розвиток кадрового потенціалу підприємства особливу увагу слід акцентувати на внутрішніх чинниках. Вони більшою мірою роблять вплив на якісні і кількісні властивості кадрового потенціалу підприємства. Окрім цього, важливою умовою ефективного функціонування підприємства вважається його рівновага з довкіллям [16, с.181].

Отже, системна природа формування кадрового потенціалу визначає присутність внутрісистемних чинників, оскільки зміна у будь-якому його окремому елементі або в цілому неминуче призводять до змін в системі.

Індивідуальні чинники є ключовими характеристиками окремо взятих співробітників, їх дисциплінованості, підготовки і відношення до трудових обов'язків.

Рівень розвитку кадрового потенціалу підприємства багато в чому визначається саме внутрішніми і індивідуальними чинниками. Також важливим компонентом є здатність системи управління людськими ресурсами не лише правильно здійснювати підбір і розставляння кадрів, але достовірно проводити оцінку, за підсумками якої фінансувати навчання і розвиток персоналу з метою досягнення того рівня, який забезпечить організації необхідну конкурентоспроможність [17, с.115].

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕМКО»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Емко» розташоване у м. Київ, вул. Виборзька, 99. Підприємство має семи десятирічний досвід роботи у виробництві електротехнічної продукції.

«ТОВ «Емко» особливо виділяється виробництвом електрощитів, що мають високу гарантію якості та експлуатаційної безпеки. Фахівцями підприємства, проводиться опрацювання конструкторських рішень будь-якої складності та складання електрощитів. Виробництво електрощитів здійснюється з урахуванням вказаних клієнтами параметрів. Підприємство використовує тільки високоякісні комплектуючі і виконує роботи максимально швидко. Продукція підприємства (електричні щити, шафи автоматики, ввідно-розподільчі пристрої та інше) широко відома на багатьох промислових підприємствах і різних міських об'єктах. Електрощити завжди користуються потребою в житлових господарствах. НКУ – низьковольтні комплектні пристрої (ГРЩ, АВР, ВРУ, щити управління і автоматики, силові електрощити) застосовуються всюди. У перелік продукції заводу входить більше 100 різноманітних найменувань.

Підприємство має широкий ринок споживачів, які є постійними. Основними клієнтами підприємства є «Житлоінвест», «Київелектромонтаж» та ін.

«ТОВ «Емко» – є стабільним і потужно розвивається, керівництво підприємства постійно прагне до розвитку кадрового потенціалу [18].

Підприємство в силу специфіки своєї діяльності ставить жорсткі вимоги до організації праці і окремих технологічних процесів, до кваліфікації робітників, які проходять при прийомі ретельний відбір. Значна увага на підприємстві

приділяється питанням організації охорони праці й техніці безпеки на робочих місцях.

На підприємстві застосовується лінійно-функціональна структура управління, що дозволяє ефективне керування кадровими процесами так як одночасно задіяні і лінійні, і функціональні керівники. На підприємстві активно працюють такі відділи як технічний, економічний, маркетингу, відділ кадрів, які представляють собою апарат управління підприємства. Виробничими підрозділами підприємства є основні, допоміжні та обслуговуючі цехи.

Враховуючи специфіку та складність виробництва підприємству потрібно постійно працювати над підбором та удосконаленням кадрів.

2.2. Оцінка освітнього рівня кадрів підприємства

Проаналізуємо забезпеченість підприємства «ТОВ «Емко» трудовими ресурсами, яка представлена у таблиці 2.1.

Таблиця 2. 1 – Забезпеченість трудовими ресурсами підприємства за 2019 р.

Категорія робітників	План	Факт	% забезпеченості
Середньооблікова чисельність виробничого персоналу, чол.	140	140	100
В тому числі			
Робітники, чол.	100	104	104
Інженерно-технічні працівники та службовці, чол.	40	36	90

З таблиці 2.1 видно, що ТОВ «Емко» повністю забезпечено робочими кадрами причому навіть вище планових показників, що обумовлено необхідністю розширення асортименту продукції. При цьому чисельність інженерно-технічних працівників менше планової на 10%, що пов'язано зі змінами, які відбулися в керівництві підприємства в 2017 р.

У зв'язку з цим дуже важливим і значущим напрямком в області кадрової роботи є підвищення кадрового потенціалу підприємства. Робота з персоналом

в сфері підвищення кадрового потенціалу співробітників ТОВ «Емко» активно ведеться починаючи з 2016 р. На даному підприємстві постійно ведеться навчання і підвищення кваліфікації співробітників як на робочому місці, так і поза робочим місцем, при цьому, як свідчать дані таблиці 2.2, на зазначені цілі виділяються істотні суми.

Таблиця 2.2 – Витрати на навчання персоналу ТОВ «Емко»

Критерії	Роки			
	2016	2017	2018	2019
Працівники, які пройшли навчання і підвищення кваліфікації, чол.	4	10	24	30
Витрати на навчання і підвищення кваліфікації тис. грн./ рік	14	42	84	165

Як видно з таблиці 2.2, протягом 2016 - 2019 рр. питома вага працівників, які брали участь в різних заходах з навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації постійно збільшується відносно до загальної кількості персоналу підприємства. Якщо в 2016 р. навчання пройшло тільки 0,4% співробітників підприємства, то в 2019 р. 2,2% співробітників, що свідчить про активізацію відділу кадрів підприємства в даній сфері.

У 2016 р. в ТОВ «Емко» пройшло навчання всього лише 4 співробітників без відриву від виробничої діяльності. У 2017 році кількість, які підвищили кваліфікацію співробітників збільшилася на 6 осіб, при цьому навчання також здійснювалося на робочому місці. З 2018 року перепідготовку пройшли керівники декількох відділів, рядові співробітники, керівники середньої і вищої ланки. У 2019 р. в зв'язку з впровадженням нових технологій, виникла необхідність перенавчити значну кількість співробітників. Для чого сім співробітників направили на підвищення кваліфікації у формі стажування на інше аналогічне підприємство. Отримавши необхідні знання та практичні вміння, співробітники змогли передати необхідні знання іншим співробітникам завдяки наставництву.

Перепідготовка керівників підрозділів підприємства проводилася на підставі раніше укладеного договору з фірмою ТОВ «Емко». Деякі керівники брали участь в семінарах і конференціях. В цілому, наявні дані про проведене в ТОВ «Емко» професійне навчання і підвищення кваліфікації відображено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Професійне навчання кадрів ТОВ «Емко»

	Роки			
	2016	2017	2018	2019
Всього робітників, які підвищили кваліфікацію, пройшли підготовку та перепідготовку	4	10	17	30
В тому числі:	4	10	14	24
Робітники	0	0	2	4
Керівники середньої ланки	0	0	1	2
Керівники вищої ланки				
Підвищили кваліфікацію в учбових закладах	0	0	4	9
на підприємстві	4	10	13	21

Як видно з таблиці 2.3, в ТОВ «Емко» основне перевага віддається таким формам навчання персоналу, які можна здійснити безпосередньо на самому підприємстві, через деяку обмеженість матеріальних і фінансових ресурсів. Велика частина співробітників проходить навчання саме на базі підприємства.

Підвищення кваліфікації співробітників ТОВ «Емко» безпосередньо на самому підприємстві реалізується в наступних формах: на виробничих і економічних курсах, на курсах цільового призначення, на курсах передового досвіду і методів праці. При цьому підвищення кваліфікації рядових співробітників підприємства на виробничих курсах організовується в кілька етапів: 1-й етап передбачає підвищення кваліфікації на 3-й розряд, другий етап передбачає підвищення кваліфікації співробітника на 4 розряд, третій етап забезпечує підвищення кваліфікації працівника на 5 або 6 розряд. Заняття працівників на виробничих курсах закінчуються складанням відповідного

кваліфікаційного іспиту. Тривалість навчання на виробничих курсах становить від 36 годин і більше.

У таблиці 2.4 відображена освітня структура персоналу ТОВ «Емко» 2016-2019 рр.

Таблиця 2.4. – Освітня структура персоналу ТОВ «Емко» (у % до загальної чисельності)

Рівень освіти	Роки				Відхилення 2019 р. від 2016 р.
	2016	2017	2018	2019	
Вища	12,1	16,4	18,5	26,7	+14,6
Середня спеціальна	55,5	58	62,3	56,5	+1,0
Середня	32,4	25,6	19,2	16,8	-15,6

З таблиці 2.4 видно, що найбільшу частку становлять працівники ТОВ «Емко», що мають середню спеціальну освіту, при цьому частка співробітників підприємства з вищою освітою рік від року збільшується, так, якщо в 2016 році частка таких співробітників становила всього 12,1%, то у 2019 році вже 26,7%, тобто зросла більш ніж в два рази.

Також, в 2017-2018 рр. зросла частка співробітників із середньою спеціальною освітою в порівнянні з 2016 р. Все це підтверджує досить ефективну роботу відділу кадрів ТОВ «Емко» по реалізації загальної мети підприємства спрямованої на навчання і підвищення кваліфікації своїх співробітників.

Крім навчання, безпосередньо на самому підприємстві в ТОВ «Емко» у формі наставництва на даному підприємстві застосовуються ще інші методи професійного навчання своїх співробітників, а саме:

Стажування. Дану форму навчання зобов'язані проходити всі хто тільки прийнятий на роботу співробітники, а також переведений на інші види робіт (посада або робоче місце) робітники і фахівці, які пов'язані з видами робіт, до яких пред'являються підвищені вимоги з охорони і безпеки праці. Однак в разі

переведення на інше робоче місце, за умови, що характер трудових функцій і тип обладнання не будуть змінені, працівники або фахівці можуть бути звільнені від проходження стажування на підставі рішення відповідного керівника підрозділу.

Керівники відділів та інших структурних підрозділів ТОВ «Емко» після узгодження з відділом охорони праці має право звільнити від обов'язкового стажування співробітника, який має стаж роботи за конкретною спеціальністю не менше п'яти років, що переводиться з однієї ділянки на іншу, за умови, що характер його трудової діяльності та використовуване обладнання не зміняться. В такому випадку в особисту картку співробітника ТОВ «Емко» інженером з охорони праці вноситься запис «без стажування».

Мета стажування полягає в отриманні працівником підприємства конкретних знань і практичних навичок в сфері забезпечення безпечних умов праці. У період стажування співробітник повинен виконувати свої безпосередні трудові функції під керівництвом і наглядом більш досвідченого працівника (спеціаліста).

Керівників стажування для рядових працівників визначають інженер з охорони праці та керівник структурного підрозділу, тоді як керівників стажування для фахівців може призначити безпосередньо керівник ТОВ «Емко». Призначення керівника стажування в ТОВ «Емко» оформляється окремим наказом або розпорядженням по підприємству. Стажер і його керівник мають бути ознайомлені із зазначеним наказом (розпорядженням) безпосередньо під особистий розпис.

В цілому тривалість стажування становить від 2 днів до 2 тижнів (якщо інші строки не передбачені у відповідних правилах або нормативних актах, затверджених органами державного або відомчого нагляду), які встановлює інженер з охорони праці та техніки безпеки (ОП і ТБ) або керівник ТОВ «Емко» в залежності від характеру трудової діяльності або кваліфікації співробітника.

Стажування здійснюється за затвердженими керівником ТОВ «Емко» програмами, розробленими начальниками відділів для кожного робочого місця, після проходження працівником первинного інструктажу на робочому місці.

Наступна форма навчання – інструктаж з охорони праці та техніки безпеки. Навчання з ОП і ТБ проходить не рідше одного разу на три роки такі співробітники ТОВ «Емко»:

- заступники керівників відділів та інших структурних підрозділів, на яких покладаються безпосередні обов'язки щодо забезпечення безпечних умов праці, фахівці відділів та інших структурних підрозділів ТОВ «Емко», в чиї обов'язки входять питання охорони праці, співробітники, які входять до складу комісій з перевірки знань в області ТБ і ОТ;

- керівник підприємства, заступники керівника підприємства, на яких покладаються обов'язки з охорони праці та техніки безпеки, інженери відділу ОП і ТБ, а також фахівці, на яких керівником ТОВ «Емко» покладаються обов'язки щодо забезпечення безпечних умов праці проходять навчання в спеціальних навчальних центрах. Всі співробітники ТОВ «Емко», які пройшли навчання і перевірку знань з ОП і ТБ в спеціалізованих організаціях, повинні отримати відповідні посвідчення про проходження курсів.

У всі навчально-тематичні плани і програми курсів підвищення кваліфікації в ТОВ «Емко» по кожній спеціальності включені питання охорони праці і техніки безпеки в обсязі не менше 15% від загального вмісту курсу навчання.

Для аналізу кадрового потенціалу підприємства було здійснено опитування співробітників ТОВ «Емко», в тому числі керівників – 7 осіб, фахівців – 13 осіб, рядових співробітників – 80 чоловік.

Загальні соціальні характеристики опитаних співробітників ТОВ «Емко», що відображають соціальний склад підприємства, представлені на рис. 2.1.

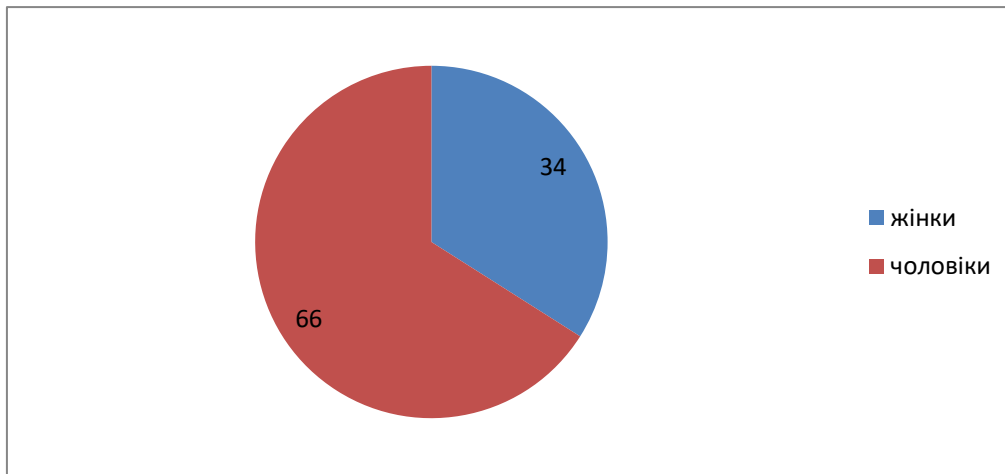


Рисунок 2.1 Гендерний розподіл респондентів підприємства

З рис. 2.1 видно що, більшу частину опитаних співробітників ТОВ «Емко» складають чоловіки, це пов'язано з характером діяльності організації.

Основна частина опитаних співробітників ТОВ «Емко» – представники різних вікових груп в цілому до 40 років (70%), для даної категорії характерна досить висока соціальна активність, орієнтація на перспективу, націленість на професійний або кар'єрне зростання, в більшості випадків, розвинене почуття відповідальності і певний життєвий досвід.

Переважає більшість керівників і фахівців в силу специфіки професійної діяльності мають високий рівень освіти – 82% мають дипломи ВНЗ, причому значення цього диплома не обмежується тільки рівнем професійної підготовки. Таким чином, в цілому соціальний потенціал службовців ТОВ «Емко» досить високий.

Структурно кадровий склад ТОВ «Емко» можна розподілити за чотирма категоріями: некваліфіковані співробітники, низько кваліфіковані, кваліфіковані співробітники та висококваліфікований персонал – керівники і фахівці (табл. 2.5).

Дані наведені в таблиці 2.5 свідчать, що найбільша кількість співробітників відноситься до категорії висококваліфікованих співробітників, і становить 67,1%.

Таблиця 2.5. – Кадри за рівнем кваліфікації ТОВ «Емко»

Кваліфікаційні групи	Кількість чоловік	Питома вага групи (% до загальної чисельності)
Некваліфіковані	–	–
Низько кваліфіковані	–	–
Кваліфіковані	24	32,9
Висококваліфіковані	49	67,1
Всього	73	100

У ТОВ «Емко» зберігся склад висококваліфікованих робітничих кадрів, який має досить високий кваліфікаційний розряд (5-6), при цьому трохи менше 80% респондентів прагне і в майбутньому продовжувати свій кар'єрний або професійне зростання (рис. 2.2).

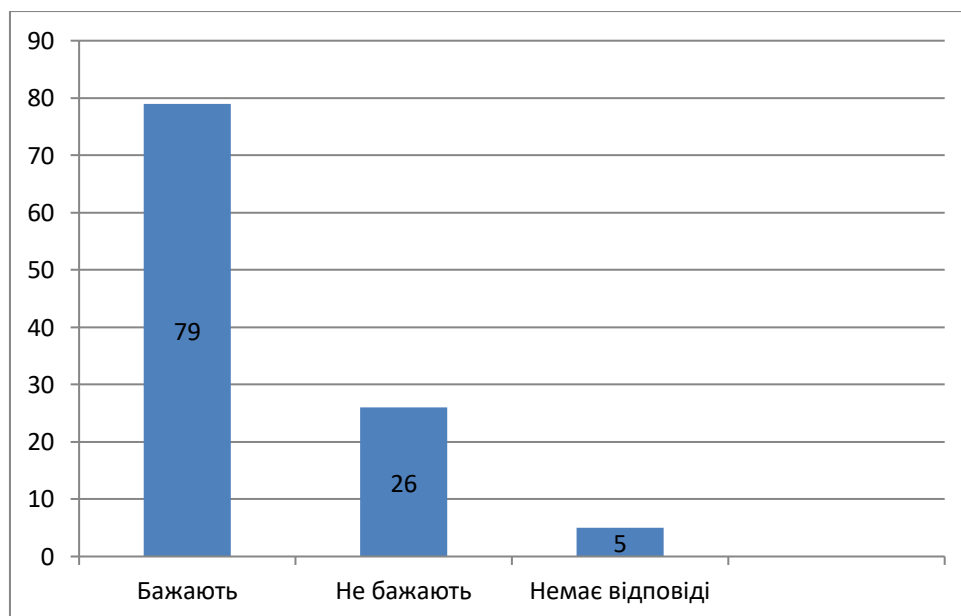


Рисунок 2.2 Бажання співробітників продовжувати навчання

Абсолютна більшість респондентів (92%) вважає за краще здійснювати проходження навчання в рамках програм підвищення кваліфікації на базі ТОВ «Емко» без відриву від виробничої діяльності.

Відповідаючи на питання про бажану частоту проходження різних програм внутрішньо організаційного навчання на базі ТОВ «Емко» думка респондентів розділилося порівну (рис.2. 3).

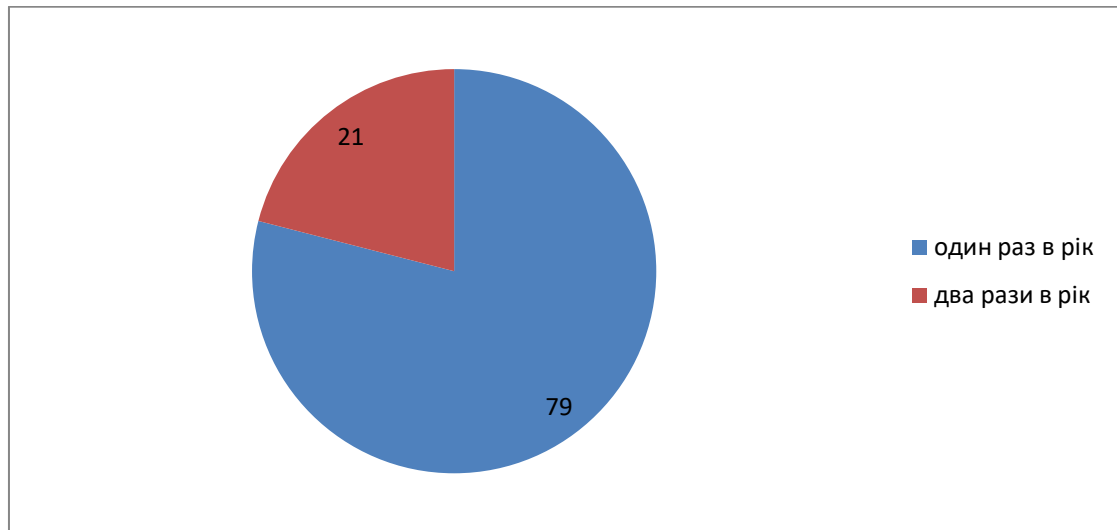


Рисунок 2.3 Бажана частота навчання персоналу підприємства

Як видно з рис. 2.3, чітко виражена наступна тенденція – персонал, що не належить до категорії керівників вважає, що достатньо проходити навчання не частіше ніж один раз на рік, тоді як керівники відділів та висококваліфіковані фахівці вважають, що проходити навчання та курси підвищення кваліфікації можна і частіше ніж один раз на рік.

Стримуючими факторами проходження навчання і підвищення кваліфікації для працівників підприємства є наступні причини: сім'я, грошовий фактор, брак часу, відсутність програм (рис. 2.4).

Як видно з рис. 2.4, найбільш виражений вплив таких стримуючих факторів, як нестача часу (41% опитаних), а також брак необхідних на підвищення кваліфікації грошових коштів (34% опитаних). Такі фактори як сім'я і відсутність відповідних для співробітника програм вказали в цілому 24% опитаних.

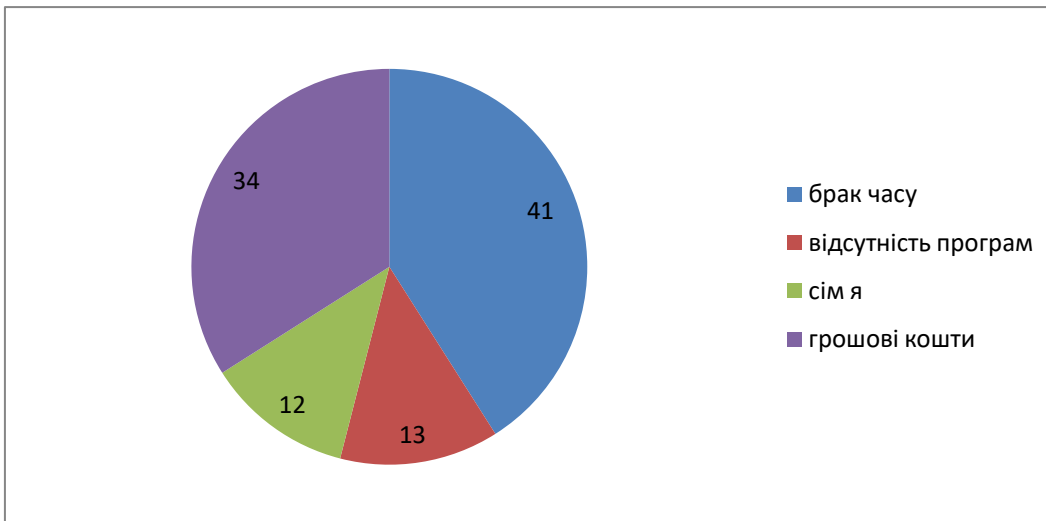


Рисунок 2.4 Стримуючі фактори підвищення кваліфікації для працівників підприємства

2.3. Дослідження умов праці та взаємовідносин на підприємстві

Проаналізуємо умови праці та взаємовідносини, що сформувалися на досліджуваному підприємстві. Для цього перш за все вивчимо думку співробітників стосовно режиму робочого часу, що застосовується на ТОВ «Емко».

Думка співробітників ТОВ «Емко» щодо режиму робочого часу представлено на рис. 2.5.

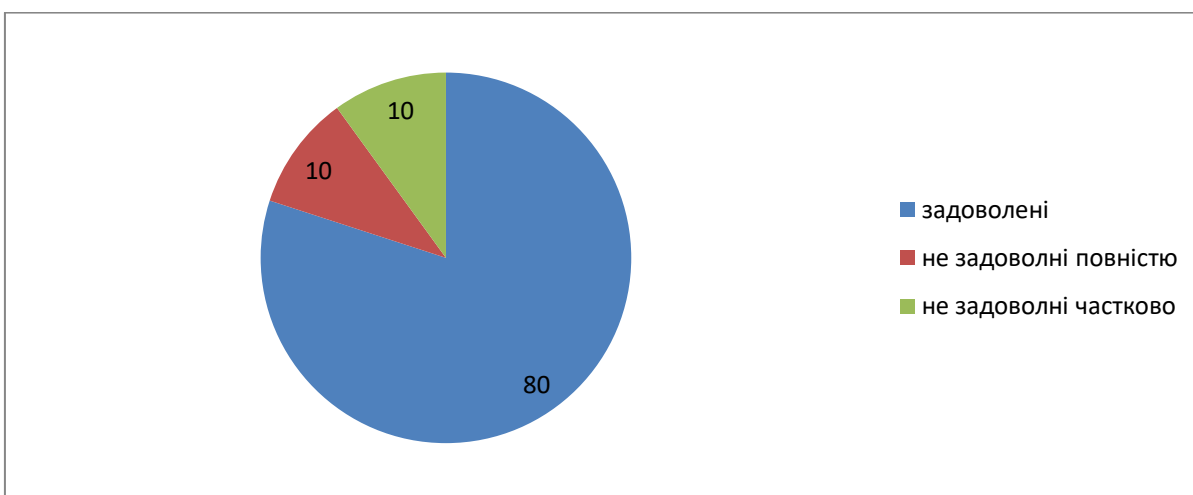


Рисунок 2.5 Думка співробітників про режим робочого часу на підприємстві

Як видно з рис. 2.5, режим робочого часу влаштовує 80% опитаних працівників ТОВ «Емко», а це говорить про його прийнятність для колективу. У той же час, хотілося б відзначити, що графік роботи і організації робочого часу співробітників характерний для більшості промислових підприємств і не може бути змінений в односторонньому порядку. Співробітники, які відповіли на дане питання анкети «Повністю не задовольняє» в більшості своїй відносяться до аварійної служби, для якої характерний ненормований робочий день, постійні виїзди на аварії та місця прориву комунікацій, огляд і ремонт лінійних об'єктів.

Думка опитаних співробітників ТОВ «Емко» про тривалість робочого часу на підприємстві розділилася таким чином (рис.2. б):

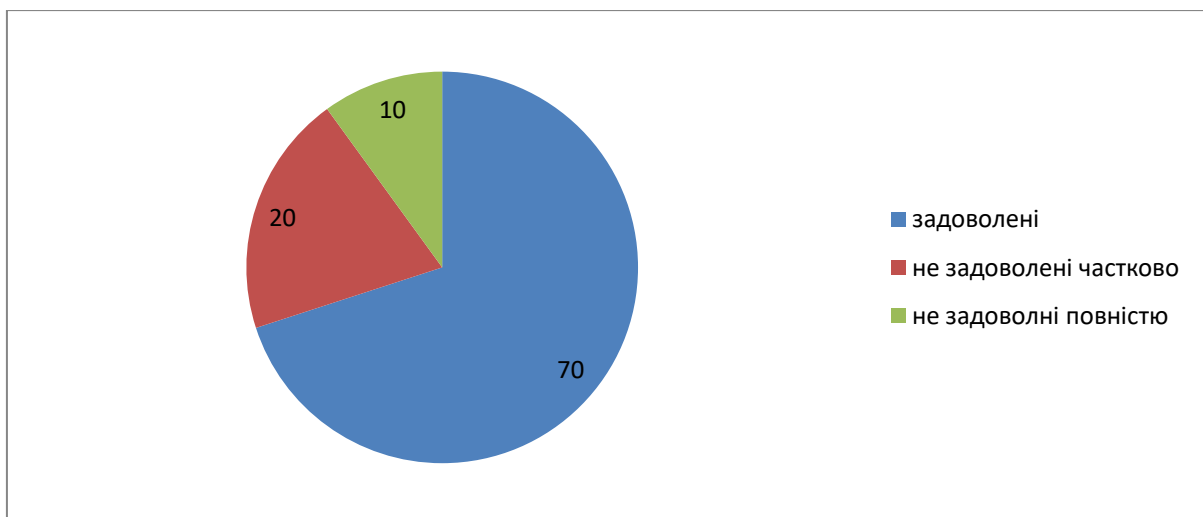


Рисунок 2.6 Думка співробітників підприємства про тривалість робочого часу

Як видно з рис. 2.6, велика частина опитаних співробітників ТОВ «Емко» дотримується точки зору, що тривалість робочого часу в цілому є задовільною. Про причини незадоволеності деяких співробітників ТОВ «Емко» режимом робочого часу хотілося б відзначити наступне, відсоток незадоволеності визначається тим, що аварійна служба працює без перерв і вихідних, таким чином, у ряду співробітників не завжди є вільний час для обіду і відпочинку (обідньої перерви, можливі виходи на роботу в авральному режимі для усунення наслідків аварій, проривів, протікання та ін.).

Рівень групової згуртованості співробітники ТОВ «Емко» оцінюють як «дуже добрий» – 30% опитаних, «в цілому нормальний» – 30% респондентів; «задовільний рівень групової згуртованості» – 30%; «важкий» – 10%. Діаграма рівня групової згуртованості представлена на рис. 2.7.

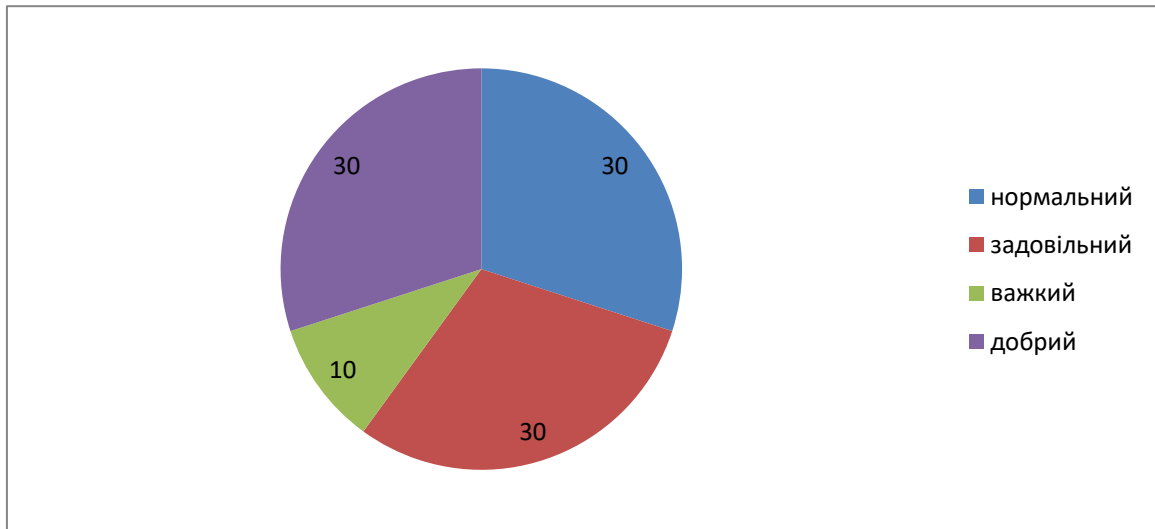


Рисунок 2.7 Рівень групової згуртованості на підприємстві

Як видно з рисунка 2.7, близько 90% опитаних співробітників підприємства вказали, що їх в тій чи іншій мірі задовольняє рівень групової згуртованості, що є дуже гарним показником. У даній сфері ТОВ «Емко» є чим пишатися.

Дослідження показало, що конкретні цілі діяльності ТОВ «Емко» і його окремих підрозділів доводяться приблизно до 40% співробітників підприємства, 50% респондентів такою інформацією не володіють. При цьому простежується природна тенденція зростання зазначеного показника від нижчого до вищого рівня управління підприємством: вищі цілі і завдання доведені лише до 20% виконавців.

На питання «Як Ви оцінюєте масштаб виконуваної Вами роботи?» отримані такі відповіді: «вона дуже важлива» – 20%; «вона необхідна» – 50%; «важко сказати» – 30%.

На питання «Як Ви оцінюєте рівень інформованості виконуваних робіт?», Тільки 40% відповіли – «цілком достатньо», а 10% - «інформації бракує і її ніде взяти». Питанням, пов'язаним з діяльністю організації, приділяється в десять разів більше часу і уваги при бесідах з керівниками, ніж питань, пов'язаних з інтересами працівника, наприклад, з розвитком кар'єри, особистими планами, соціальною підтримкою та ін.

Думка співробітників ТОВ «Емко» про рівень розвитку командних відносин представлено на рис. 2.8.

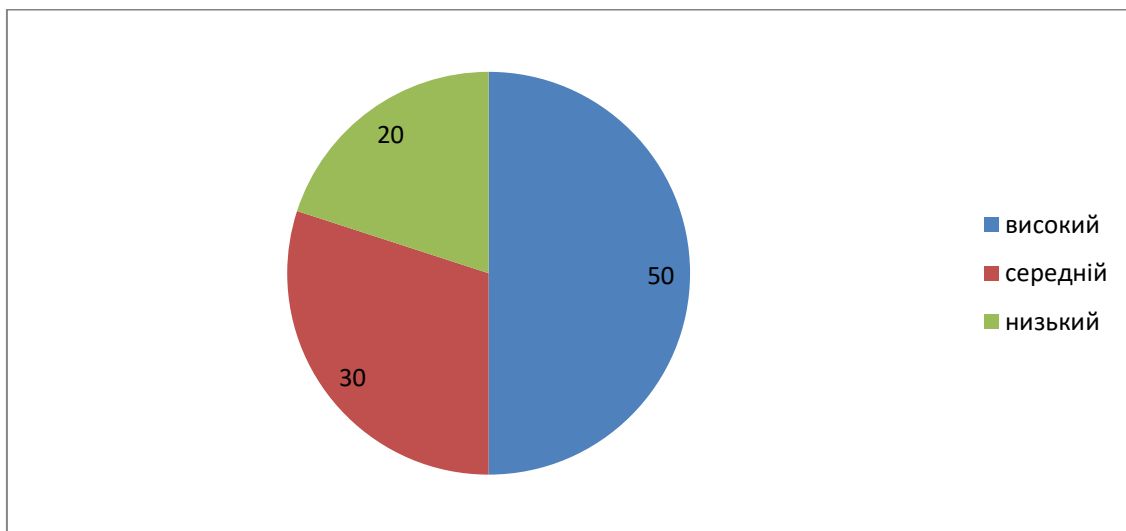


Рисунок 2.8 Думка співробітників про рівень розвитку командних відносин

Як видно з рис. 2.8, більше половини опитаних співробітників ТОВ «Емко» вважає себе членом єдиної команди, що є досить високим показником, проте пов'язано це в першу чергу з особистою самооцінкою співробітників. У той же час існують об'єктивні характеристики командної роботи в ТОВ «Емко»:

- колективні цілі (цілі пов'язані, перш за все, з досягненням кінцевого результату підприємства – підвищення ефективності роботи), як наслідок, виражена ділова спрямованість;

- групова активність як умова досягнення мети, взаємозалежність, орієнтація на роботу в даному колективі та ін.

В цілому основні характеристики команди в ТОВ «Емко» відповідають зафіксованим рівнем трудової мотивації працівників, пов'язаної з характеристикою праці, їх орієнтації на роботу в даному колективі.

Таким чином, стан робочих групи в ТОВ «Емко» може характеризуватися рівнем розвитку команди, що обов'язково передбачає стан соціальної зрілості колективу.

Система соціальних нормативів включає в себе відносини між співробітниками по горизонталі і по вертикалі. Також зафіксована висока ступінь задоволеності керівництва відносинами з підлеглими.

Як видно з рис. 2.9, на підприємстві склалися сприятливі взаємини між співробітниками ТОВ «Емко» як по горизонталі, так і по вертикалі, показником яких є задоволеність переважної більшості співробітників системою міжособистісних відносин в колективі. Близько 70% опитаних вказали, що в цілому задоволені відносинами з керівництвом, не мають з ним конфліктних відносин і націлені на подальше співробітництво.

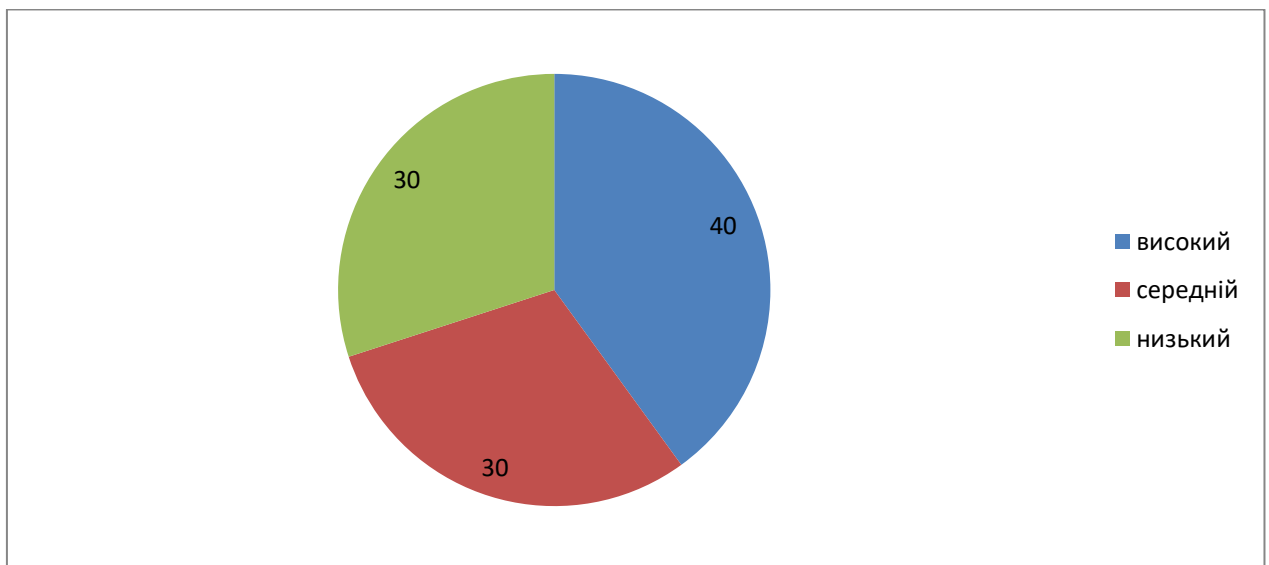


Рисунок 2.9 Задоволеність відносинами з керівництвом

Інший важливий фактор прихильності персоналу ТОВ «Емко» є залучення працівників в систему групових соціальних нормативів, яка формується

почуттям самоповаги, заснованим на задоволеності своїми професійними досягненнями і своєю роботою, високий рівень відповідальності за роботу і ефективна мотивація праці.

На питання «Чи подобається Вам взаємини в колективі?» 60% опитаних відповіли «так», а 20% – відповіли «ні», інші – вагалися з відповіддю. Майже п'ята частина опитаних відповіли, що їм робота не подобається, що свідчить про невірний вибір характеру роботи або про неефективну організацію праці на робочому місці.

При опитуванні 20% респондентів оцінюють рівень відповідальності за свою працю, як «високий», 50% як «достатній» і 20% як «низький». Таке ставлення багато в чому пов'язано з тим фактом, що люди далеко не завжди відчувають значимість і важливість своєї роботи.

РОЗДІЛ 3 ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ЕМКО».

3.1. Основні проблеми розвитку кадрового потенціалу підприємства

Проведене дослідження показало, що основними недоліками в області роботи з кадровим потенціалом в ТОВ «Емко» є:

- недостатня системність професійного навчання на підприємстві - не вироблена чітка система і не передбачені чітко продумані заходи по здійсненню процесу навчання;

- керівництво ТОВ «Емко» вважає, що основний напрямок професійного навчання персоналу є охорона праці і техніка безпеки;

- розвиток професійних знань, умінь і навичок для рядових співробітників, в тому числі працівників аварійних служб, відбувається тільки в рамках професійного навчання в формі наставництва. Тільки одного разу співробітники однієї з бригад були направлені в іншу організацію для знайомства з новим обладнанням;

- в ТОВ «Емко» функціонує кадрова служба, однак не передбачений співробітник, який би відповідав за додаткове професійне навчання і розвиток персоналу, підвищення кваліфікації співробітників;

- в ТОВ «Емко» не ведеться оцінка ділових, особистих і професійних якостей керівників, формування резерву на висування здійснюється виходячи з суб'єктивних оцінок керівника підприємства або співробітника кадрової служби.

Цікавий ще один факт опитування співробітників ТОВ «Емко»: у основній частині співробітників підприємства (працівники аварійної служби) немає позитивної мотивації на підвищення власного професійного майстерності. На перше місце виступають мотиви матеріальної забезпеченості і високою стабільною зарплати. Крім того, працівники не бачать залежності між своїм професійним ростом і рівнем одержуваного доходу в даній організації.

Проведене дослідження показало, що ТОВ «Емко» потребує створення в рамках діючої кадрової служби спеціального відділу з розвитку персоналу. Мова так само може йти про формування на підприємстві полі функціональної кадрової служби як єдиної служби. Крім того, в даний час перед ТОВ «Емко» стоять такі завдання у сфері розвитку кадрового потенціалу підприємства: вироблення єдиної стратегії розвитку кваліфікованих кадрів підприємства; виявлення потреб у навчанні кадрів за окремими видами і напрямками; правильний відбір форм і методів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників; вибір програмного, методичного, матеріального, технічного забезпечення процесу навчання співробітників як важливої умови підвищення кадрового потенціалу [19, с.96].

Подальший розвиток кадрового потенціалу ТОВ «Емко» має бути направлено на створення, впровадження і подальший контроль за виконанням кадрової стратегії підприємства; впровадження корпоративної системи навчання; атестації та оцінки співробітників для визначення особистої і групової ефективності персоналу; формування і розвиток корпоративної культури підприємства, формування системи внутрішнього та зовнішнього навчання персоналу.

У той же час, в управлінській практиці ще не в повній мірі вироблені чіткі критерії комплексної оцінки рівня кадрової роботи, не закріплена концептуальна основа сучасних кадрових технологій професійного розвитку, засвоєння ними професійних і етичних норм корпоративної культури [20, с.89].

3.2. Шляхи розвитку кадрового потенціалу підприємства

Робота з кадровим потенціалом ТОВ «Емко» має бути спрямована, в першу чергу, на розвиток необхідних організації для досягнення її стратегічних цілей навичок і умінь. Слід зазначити, що кадрові рішення повинні прийматися тільки на підставі проведення оцінки персоналу з використанням будь-якого з існуючих методів, ґрунтованих на уніфікованих і надійних критеріях, що

забезпечують необхідну достовірність. Для цілеспрямованого розвитку кадрового потенціалу організації слід використати такі методи, які дозволяють отримувати формалізовані результати для подальшої статистичної обробки. В цьому випадку як критерії можуть використовуватися такі показники, як обсяги виробництва; якість і собівартість продукції; отриманий прибуток або рентабельність; коефіцієнти економічної ефективності; термін оборотності основних активів [21, с.225].

Розглянемо основні особливості розвитку кадрового потенціалу підприємства (рис.3.1.):

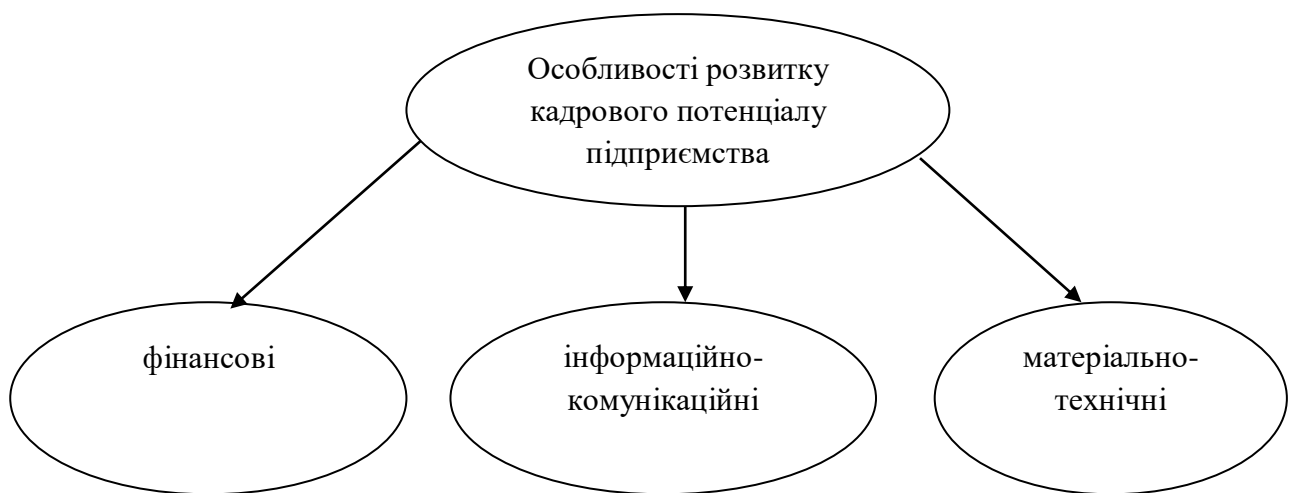


Рисунок 3.1. Особливості розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Емко»

Як видно з рис.3.1. виділяють наступні особливості розвитку кадрового потенціалу підприємства:

- фінансові, такі, що є розвитком кадрового потенціалу за рахунок залучення в організацію на умовах аутсорсинга персоналу сторонніх працівників, здатних на більш високому рівні вирішувати завдання, що стоять перед організацією;

- інформаційно-комунікаційні, такі, що є здійсненням розвитку кадрового потенціалу за рахунок впровадження сучасних інфокомунікаційних технологій, що дозволяють значно скоротити процес ухвалення управлінських рішень;

- матеріально-технічні, коли розвиток кадрового потенціалу невіддільно пов'язаний з реалізацією цілей зростання фондоозброєності, включаючи також виробничі аспекти діяльності (взаємодія між підрозділами) і питання забезпечення престижності роботи [21, с.227].

В цілому, розвиток кадрового потенціалу ТОВ «Емко» повинен здійснюватися на основі стратегічного підходу, що припускає використання в практиці управління сучасних підходів, характерних для стратегічного управління людськими ресурсами, концепцій "управління знаннями", організації", що "навчається, "етичного підприємництва" і актуального інструментарію управління персоналом [22, с.57]. Стратегія розвитку кадрового потенціалу підприємства пов'язана з практичною реалізацією деяких аспектів управління кадрами. Ця стратегія розглядається як безперервний процес, що включає наступні етапи:

1. Планування потреб в кадрах. При цьому необхідно враховувати, скільки необхідно співробітників і який рівень професіоналізму вони повинні представляти.

2. Стратегія формування персоналу. Цей етап передбачає проведення досліджень на ринку праці для оцінки можливостей свого кадрового забезпечення. Тут велике значення має імідж компанії на ринку робочої сили. Тому за підтриманням позитивного іміджу треба стежити. Це один з вирішальних чинників привабливості компанії, що визначає шанси залучення нових кадрів. Керівництву слід мати на увазі, що однією із складових позитивного іміджу є добре налагоджена система мотивації персоналу.

3. Стратегія розвитку персоналу. Цей етап полягає в забезпеченні максимальної відповідності професійних можливостей співробітника вимогам, які пред'являються до займаної їм посади. Для цього персоналу організації необхідно створити певні умови на робочих місцях. Особливе значення тут має створення адекватної стратегії управління процесом навчання кадрів (підготовки, перепідготовки), надання умов для самореалізації співробітників в процесі професійного і кар'єрного зростання [22, с.83]. Не менш важливо, щоб

процес розвитку співробітників був тісно пов'язаний із загальним розвитком організації.

4. Стратегія скорочення персоналу організації. Планується розробка інструментарію скорочення штатів.

5. Стратегія грамотного використання і збереження кадрів. Етап припускає безпосереднє закріплення працівників на підприємстві, стимулювання ефективної роботи, а також підвищення продуктивності праці за допомогою відповідного інструментарію. На останньому етапі стратегії разом з широко розповсюдженими матеріальними стимулами має сенс проводити більше зважену політику заохочення праці – гнучку організацію робочого графіку, підвищення можливостей для творчого і особового розвитку, участі в комунікаційному процесі [22, с.95].

Така мотивація сприяє розвитку духу підприємництва і інноваційної активності співробітників ТОВ «Емко». Для реалізації подібної мотиваційної системи необхідно розробити в організації спеціальний механізм, спрямований на задоволення індивідуальних потреб і інтересів співробітників. При цьому повнота задоволення потреб працівників залежить від правильності постановки цілей і вибору способів активізації мотивуючих чинників, а також міри прийняття персоналом мотивуючих дій з боку керівництва.

Також слід зазначити, що розвиток кадрового потенціалу підприємства припускає прямі капіталовкладення в співробітників, націлені на підвищення їх конкурентоспроможності та, як наслідок, конкурентоспроможності підприємства. При реалізації цього завдання керівництву треба визначити і оцінити свої трудові можливості, вибрати оптимальний спосіб управління своїм трудовим потенціалом, зуміти зацікавити персонал в розвитку і нарощувати тим самим кадровий потенціал.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

1. Кадровий потенціал – це узагальнююча характеристика здібностей і можливостей працівників підприємства, що мають необхідну кваліфікацію, пройшли професійну підготовку і мають спеціальні професійні знання, навички, уміння, досвід роботи і компетенції в певній сфері діяльності, здатних ефективно виконувати свої функціональні обов'язки і давати економічний результат для досягнення цілей підприємства.

2. Розвиток кадрового потенціалу має на меті підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Формування і розвиток кадрового потенціалу в умовах конкурентної боротьби між підприємствами вимагає застосування системного підходу. На розвиток кадрового потенціалу підприємства має значний вплив ряд чинників: зовнішні, внутрішньо організаційні, внутрішньо системні, індивідуальні. Рівень розвитку кадрового потенціалу підприємства багато в чому визначається саме внутрішніми та індивідуальними чинниками.

3. В роботі досліджено процес розвитку кадрового потенціалу на «ТОВ «Емко». Підприємство особливо виділяється виробництвом електрощитів, що мають високу гарантію якості та експлуатаційної безпеки. «ТОВ «Емко» – є стабільним і потужно розвивається, керівництво підприємства постійно прагне до розвитку кадрового потенціалу.

4. Проаналізовано забезпеченість «ТОВ «Емко» трудовими ресурсами. Встановлено, що найбільшу частку становлять працівники, що мають середню спеціальну освіту, при цьому частка співробітників підприємства з вищою освітою рік від року збільшується. Також збільшується питома вага працівників, які брали участь в різних заходах з навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації відносно до загальної кількості персоналу підприємства. Вони проходять у формі стажувань, курсів та ін.

За гендерним розподілом на підприємстві переважають чоловіки, що пояснюється специфікою діяльності.

5. Проаналізовано умови праці та взаємовідносини, що сформувалися на досліджуваному підприємстві. Режим робочого часу є прийнятним для більшості працівників підприємства. Тривалість робочого часу в цілому є задовільною. Близько 90% опитаних співробітників підприємства вказали, що їх в тій чи іншій мірі задовольняє рівень групової згуртованості, що є дуже гарним показником. На підприємстві склалися сприятливі взаємовідносини між працівниками.

6. Основними недоліками в області роботи з кадровим потенціалом в ТОВ «Емко» є: недостатня системність професійного навчання на підприємстві; керівництво ТОВ «Емко» вважає, що основний напрямок професійного навчання персоналу є охорона праці та техніка безпеки; розвиток професійних знань, умінь і навичок для рядових співробітників, в тому числі працівників аварійних служб, відбувається тільки в рамках професійного навчання в формі наставництва; на підприємстві не передбачений співробітник, який би відповідав за додаткове професійне навчання і розвиток персоналу, підвищення кваліфікації співробітників; не ведеться оцінка ділових, особистих і професійних якостей керівників та ін.

7. Розвиток кадрового потенціалу ТОВ «Емко» повинен здійснюватися на основі стратегічного підходу, що включає наступні етапи: планування потреб в кадрах; стратегія формування персоналу; стратегія розвитку персоналу; стратегія скорочення персоналу організації; стратегія грамотного використання і збереження кадрів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. 2-ге вид., без змін. Київ: КНЕУ, 2006. 316 с.
2. Балабанова Л.Б., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посібник. К.: Професіонал, 2006. 512 с.
3. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие. М.: Инфра-М, 2003. 312 с.
4. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 350 с.
5. Фоміченко І. П., Баркова С. О. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. *Науковий Вісник ДДМА*. 2011. № 2 (8Е). С.315-320
6. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2011. 229 с.
7. Колот А.М. Економіка праці і соціально-трудова відносина: підручник / за ред. А.М. Колота. К. : КНЕУ, 2009. 711 с.
8. Крушельницька Я.В. Фізіологія і психологія праці: підручник. К.: КНЕУ, 2003. 367 с
9. Гриньова В.М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Х.: ХНЕУ, 2012. 228 с.
10. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 316 с.
11. Богиня Д.П. Мотиваційний механізм конкурентоспроможності робочої сили: Зб. наук. праць. К.: Ін-т економіки НАН України, 2002. 188 с.
12. Дискіна А. А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 67-71
13. Татаревська М.С., Збрицька Т.П., Савченко Г.О. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.

14. Москаленко В.О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. *Бізнес-Навігатор*. 2010. №3(20). С. 165 – 170.
15. Гармідер Л.Д. Фактори розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 1 [18]. С. 92–96.
16. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: навч. посібник. Київ: Знання-Прес, 2000. 313 с.
17. Мерзляк А.В. Економіка праці і соціально-трудова відносина: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2009. 240 с.
18. Товариство з обмеженою відповідальністю «Емко» URL: https://emko.kiev.ua/about_us (дата звернення: 25.05.2020).
19. Смоляр Л.Г. Грамотенко О.О. Дослідження тенденції розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України. *Економіка та держава*. 2008. №5. С.96-99.
20. Козенков Д. Є. Інноваційний розвиток та людський потенціал: оцінка та стимулювання: монографія / за ред. К. Ф. Ковальчука]. Дніпропетровськ: Системні технології, 2012. 157 с.
21. Стрижак Г.В. Вдосконалення системи управління кадровим потенціалом. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2014. Вип. 24.8. С. 380–385.
22. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Ірпінь: Нац. акад. ДПС України, 2007. 174 с.