#### Курсова робота

з дисципліни

“Адміністративний менеджмент”

на тему:

“Удосконалення кадрової роботи на ВАТ “Луцький автомобільний завод”

## **Зміст**

Вступ

1. Значення кадрової політики в умовах ринкової економіки
2. Аналіз кадрової роботи на підприємстві
   1. Планування роботи з кадрами
   2. Основні напрямки в кадровій роботі підприємства
   3. Робота з резервом кадрів на висування
   4. Оцінка та проведення атестації кадрів
3. Удосконалення кадрової роботи на підприємстві
   1. Удосконалення організації роботи відділу кадрів
   2. Підвищення кваліфікації управлінських кадрів
   3. Виробничо-економічне навчання кадрів

Висновки

Використана література

**Вступ**

Запроваджувані в теперішній час в формах і методах управління, організаційних структурах, спрямованих на стимулювання підприємливості і розвиток ринкових відносин підприємств часто є не досить ефективними і не досягають поставлених цілей. Однією з основних причин цього є слабка забезпеченість проваджуваних реформ необхідними кадрами. Вирішенню цієї проблеми повинна допомогти продумана система роботи з персоналом. Не досить глибоко розуміються в основах кадрової політики керівники різних рівнів та спеціалісти кадрових служб, серед яких більшість осіб з технічною освітою, що передбачає техно-практичну орієнтацію системи управління в цілому. Звідси часто негативне відношення керівників до інтересів соціального і культурного характеру, плануванню і організації дієвої роботи з персоналом фірм.

Стан справ погіршується ще й тим, що відсутня серйозна система підготовки спеціалістів в області управління персоналом, що суттєво пригальмовує як розвиток теоретичних основ роботи з персоналом, так і практичне застосування вже наявних розробок на практиці.

Метою написання цієї курсової роботи є удосконалення кадрової політики відкритого акціонерного товариства “Луцький автомобільний завод”.

Предметом дослідження є вищевказане підприємство, яке займається виробництвом та складанням автомобілів.

Об’єктом, що досліджується в даній курсовій роботі, виступає кадрова система відкритого акціонерного товариства “Луцький автомобільний завод” з метою підвищення конкурентноздатності, результативності праці, впровадження оптимальних стилів, методів, способів управління, комплексної системи мотивації, розробки кадрової політики підприємства.

### 1. Значення кадрової політики в умовах ринкової економіки

Кадрова політика – один із найважливіших інструментів активної дії на всі процеси, що відбуваються в колективі, в тому числі і на розвиток економіки країни, так як вирішення багатьох господарських питань, що виникають, багато в чому залежить від правильності використання кадрів.

Робота з кадрами відноситься до ключових моментів діяльності будь-якого підприємства як елемента економіки держави.

Сучасний етап політичного і економічного розвитку не може обійтися без енергійних, творчо мислячих керівників, що вміють аналізувати ситуацію, чітко формувати цілі та виявляти альтернативи, володіти методами їх об’єктивної оцінки, брати на себе відповідальність в складних ситуаціях.

Від керівника на етапі проведення радикальних економічних реформ в умовах ринкової економіки вимагається переосмислення шляхів розвитку економіки і створення цілісного господарського механізму. Підбір, навчання і виховання кадрів – одна із основних проблем наукового управління економікою. Це головний елемент управлінської системи, тому в роботі з кадрами керівнику необхідно притримуватись чіткої, продуманої лінії.

До ділових якостей керівників відносяться, передусім, організаторські здібності, виконавство, компетентність, підприємливість. Професійні знання керівника повинні бути на рівні сучасних вимог НТП, він повинен вміти організовувати пошук, поставити експеримент, задіяти вчених і спеціалістів до вироблення складних рішень, створювати творчу атмосферу в колективі, що б сприяла широкому розвитку ініціативи підлеглих, активно знаходити найбільш цілеспрямовані шляхи підвищення ефективності і якості певної ділянки роботи.

В умовах переходу до ринкової економіки керівник повинен мати якості, які притаманні менеджеру в провідних країнах світу. Передусім, це орієнтація на ефективність як основний критерій діяльності організації, ініціативність, схильність до колегіального вироблення рішень, гнучке реагування на зміни навколишнього середовища.

Виробляючи вимоги до керівника, необхідно мати на увазі, що в ході переходу до ринкової економіки зазнали змін основні види управлінської діяльності: прийняття рішень, робота з людьми і робота з інформацією.

Керівні кадри покликані являти собою зразок кваліфікованого відношення до справи, вірності слову, чесності, порядності, непідкупності, скромності, нетерпимості до будь-яких відхилень від норм моралі.

Від керівника нової генерації вимагається вміння вести за собою трудовий колектив в умовах надзвичайних засобів перехідного періоду, вміло зіставляючи виробничі та соціальні цілі. А для цього від керівника вимагається виконання не лише формальних функцій, але і функцій неформального лідера колективу.

Вироблення кадрової політики в умовах ринкової економіки передбачає, перш за все, підходити до роботи з кадрами, розглядаючи її в нерозривному зв’язку з сутністю проблем, що вирішуються на даному етапі, підбираючи кадри у відповідності з новими задачами. Вирішальним критерієм при підборі і оцінці кадрів, перш за все керівних кадрів, є їх відношення до роботи в умовах ринку, причому відношення не на словах, а на ділі. Особливе значення має висунення і підтримка людей ініціативних, мислячих, енергійних, які можуть і бажають на практиці активно просувати в життя курс на розвиток підприємства в умовах ринкової економіки.

На сучасному етапі особлива увага приділяється використанню людського фактору, підвищенню якості і творчої віддачі інтелектуального, кадрового потенціалу, покращенню підготовки і використання спеціалістів.

Робота з кадрами – одна із складових частин управлінської роботи по керівництву даним підприємством. Вона, як і вся робота керівника, вимагає передусім планомірності та обдуманості дій, уміння протиставити калейдоскопу справ, які щоденно оточують нас, твердий, попередньо підготовлений план.

Планування роботи з кадрами відбиває основні аспекти управління кадрами: виробничо-економічний, політичний, соціальний, психологічний, адміністративно-правовий.

Політичний аспект управління кадрами – це максимум демократизму, при якому людина відчувала би себе хазяїном і творцем, це налаштування кадрів на роботу, необхідність революційних перетворень в умовах ринкової економіки.

Соціальний аспект управління кадрами направлений на активізацію участі виробництвом, на покращення умов, що впливають на процеси праці (житлових, культурно-побутових, охорони здоров’я, підвищення рівня освіти та кваліфікації і т.д.).

Психологічний аспект управління кадрами відображає дію на кожну окрему особистість з урахуванням її психологічних і психофізіологічних якостей, інтересів, можливостей з метою стимулювання високої продуктивності і якості праці.

Адміністративно-правовий аспект управління кадрами направлений на вирішення задач координування діяльності робітників в процесі вирішення визначеної виробничої задачі, розстановки кадрів по робочих місцях з врахуванням їх професійного і кваліфікаційного рівня.

Виробничо-економічний аспект управління кадрами безпосередньо зв’язаний з організацією і стимулюванням праці в нових умовах господарювання. Він вирішує задачу ефективності виробництва за рахунок найбільш повного задоволення економічних інтересів трудових колективів. Поряд з іншими аспектами управління кадрами виробничо-економічний направлений на встановлення повної відповідності між цілями і задачами виробництва – з однієї сторони, інтересами працівників – з іншої сторони.

Будь-яке підприємство – це організм, який живе за власними об’єктивними законами, довільне порушення яких веде до його загибелі.

Дуже важливими закономірностями його існування є:

* Намагання до виживання;
* Постійні зміни, розвиток, які направлені на пристосування до зовнішнього середовища;
* Створення та удосконалення своїх “органів”;
* Підтримання сприятливого внутрішнього середовища;
* Наявність цілісності, єдиного застосування для всіх його частин;

Зростання ролі людського фактору в сучасному виробництві підтверджується результатами досліджень провідних американських вчених. Вкладення в людські ресурси і кадрову роботу стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання фірм.

Підвищення ролі персоналу і зміни відношення до нього підприємців і менеджерів пов’язано перш за все з глибокими змінами у виробництві. Науково – технічний прогрес в останні десятиліття став причиною великих змін в трудовій діяльності. Традиційна технологія поступово надає місце гнучким виробничим комплексам, робототехніці, науковому виробництву, застосованому на комп’ютерній техніці і сучасних засобах зв’язку, біо- і лазерної технології. Внаслідок їх випровадження скорочується чисельність персоналу, підвищується питома вага спеціалістів, керівників, робочих високої кваліфікації. Розширення повноважень на робочому місці, контроль за виробничим процесом самого робітника (з виступаючими наслідками для мотивації і управління персоналом) - головна відмінна риса сучасності. Змінюється і склад трудової діяльності. В цілому надає роль навичок фізичного маніпулювання предметами і засобами праці і зростає значення концептуальних навичок. Мається на увазі вміння представляти складні процеси, вести діалог з комп’ютером, розуміння статистичних величин. Набувають особливого значення уважність і відповідальність, навички спілкування, усна і писемна комунікація.

Управління персоналом набуває все більш важливе значення як фактор підвищення конкурентної спроможності, довгострокового розвитку. Більшість спеціалістів формулюють сучасну концепцію управління людськими ресурсами достатньо широко, підкреслюючи й відмінності за критеріями оцінки ефективності (більш повне використання потенціалу співробітників, а не мінімізація витрат); за ознакою контролю (самоконтроль, а не зовнішній контроль); по переважній формі організації (органічна, гнучка форма організації, а не централізована бюрократична) і т.п. При цьому ними відмічається наявність тенденції до підвищення ролі аналітичних функцій кадрових служб, особливо в останні два десятиліття. Характерна риса в організації роботи з персоналом в рамках нової концепції – намагання кадрових служб до інтеграції всіх аспектів роботи з людськими ресурсами, всіх стадій їх життєвого циклу з моменту найму до виплати пенсійної винагороди.

Таблиця 1.

Основні елементи, які формують систему управління персоналом

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Елементи системи управління персоналом | Зміст елементів | Зміст елементів при класичному підході в управлінні | Склад елементів при акценті в управлінні на персонал |
| Ресурси підприємства | | Фізичний та грошовий персонал | Фізичний капітал, людські ресурси, грошовий капітал |
| Витрати на персонал | | Прямі витрати | Довгострокові інвестиції |
| Залучення персоналу на підприємство | | Грошовий стимул | Активний пошук, реклама, соціальні пільги |
| Витрати на навчання | | Мінімальні | Визначається за критерієм “витрати-вигода” |
| Форми навчання | | На робочому місці | Всі форми, вимагаючи загальну освіту |
| Соціальна інфраструктура | | Відсутня | Формуються окремі компоненти за критерієм “витрати-вигода” |
| Стиль керівництва | | Авторитарний | Визначається ситуацією |
| Організація праці | | Індивідуальна | Індивідуальна, групова |
| Регламентація виконавця | | Жорстка | Різна ступінь свободи в організації праці |
| Мотивація до праці | | Індивідуальна | Поєднання економічних і морально-психологічних стимулів використання різних мотивів діяльності |
| Горизонт планування | | Короткостроковий | Період життєвого циклу людських ресурсів |
| Функції кадрових служб | | Переважно облікові | Переважно аналітичні та організаційні |

Сьогодні кадрові підрозділи реалізують багато функцій, раніше розсіяні по економічних, виробничо–технічним та іншим підрозділам. Їх інтеграція в одному місці свідчить про реальний ріст виливу людських ресурсів в практиці внутрішньоформового керівництва. Така побудова служби дозволяє адміністрації реально управляти цим важливим ресурсом і вирішувати складні задачі підвищення ефективності роботи підприємства.

В даний час найбільше зусиль кадрових підрозділів (по витраченому часі) направлені на удосконалення трудових відносин, підбір кандидатів на вакантні посади, розробку і реалізацію учбових програм і програм соціального розвитку, а також організацію заробітної плати. Різко підвищився професійний рівень спеціалістів кадрових служб. В їх складі психологи, спеціалісти по управлінню, методам навчання (педагоги) і трудовим відносинам, підготовка яких в широких масштабах ведеться в університетах.

В останні роки у внутрішньофірмовому управлінні виділився ряд нових професій і спеціальностей, в тому числі спеціалісти по набору персоналу, інтерв’юери (психологи, які проводять співбесіди з претендентами на отримання роботи), методисти та інструментатори, консультанти з питань кар’єри, спеціалісти по профорієнтації і організаційному плануванню. Середній розмір кадрової служби – один спеціаліст на 135 зайнятих на фірмі, не рахуючи контрольних працівників.

В даний час багато кадрових функцій для організацій виконуються спеціалізованими консультаційними організаціями, учбовими центрами, фірмами по підбору керівників і фірмами, які надають тимчасових працівників, тобто організаціями управлінської інфраструктури. Поряд з консультативними важливу роль відіграють дослідницькі фірми, інформаційні центри.

Нове явище в сфері обслуговування кадрової роботи – узагальнення функцій підбору ключового персоналу, керівників і спеціалістів в особливий вид інфраструктурних організацій. Великих масштабів досягла майже невідома раніше галузь послуг, пов’язана з новою формою організацій і використання трудових ресурсів шляхом укладання контрактів між фірмою-наймальником і фірмами, які мають потребу в тимчасових працівниках для виконання термінових працівниках замовлень і разових робіт. Такі контракти укладаються з метою економії на штатному розписі (інакше фірма змушена тримати резерв робочої сили на випадки хвороб, відпусток і т.п.). Основні категорії працівників, які надаються цими фірмами: секретарі, обліковці, а також оператори ЕОМ, інженери, контролери якості, висококваліфіковані бухгалтерські працівники.

Найбільш значна за масштабами діяльності нової галузі кадрових послуг – сфера професійної підготовки і підвищення кваліфікації. Необхідно підкреслити, що також створений широкий ринок учбових матеріалів, програм, технічних засобів навчання.

В організації зовнішніх управлінських послуг можна виділити три головні напрямки: діяльність суто комерційного характеру по продажу послуг; участь постачальників складних видів послуг в навчанні працівників фірм-замовників, їх консультуванні аж до надання вже підготовлених працівників для виконання окремих видів робіт, об’єднання зацікавлених фірм створення спеціальних консорціумів, круглих столів бізнесменів, об’єднань спеціалістів через професійні асоціації для організації навчання і досліджень, видань професійних журналів, створення інформаційних систем.

Немало фірм на власних помилках впевнились в необхідності враховувати людський фактор вже на стадії вироблення загальнокорпоративної стратегії. Це відноситься до підготовки окремих категорій кваліфікованої робочої сили, компетентних менеджерів для виконання специфічних задач.

Схильність фірм до активної кадрової політики, розрахованої на високий рівень зацікавленості персоналу в роботі проявляється як в значних витратах на навчання працівників, так і через активне залучення їх в управлінську діяльність і участь у власності. В цьому випадку кадрова політика включає в себе як правило і добровільні зобов’язання фірм по введенню додаткового соціального страхування, створенню комфортних умов праці, забезпеченню різноманітних пільг для персоналу та ін.

Велике значення має розробка підходів до оцінки роботи службовців і управлінського апарату. Ціллю акції по вирішенні цієї проблеми є не скорочення робочих місць, а раціоналізація праці шляхом оцінки всіх операцій, які проводяться. Фіналом є визначення ідеальної схеми функціонування адміністративної ланки підприємства. Для цього конкретними діями є: перепідготовка персоналу, переорієнтація і навіть реорганізація деяких підрозділів.

Підвищення ефективності праці і прибутків можна досягти в результаті переоцінки вимог до персоналу, перерозподілу функцій і використанні інформаційної техніки.

Важливо сконцентрувати увагу на інтелектуальній спеціалізації працівників, а не на спеціалізації задач. Інтелектуальна спеціалізація сприяє збагаченню праці менеджерів, зменшуючи витрати часу на виконання задач, які не приносять їм задоволення.

Останнім часом великими компаніями спостерігається скорочення великої кількості працюючих. Серед причин може бути і загальний спад в розвитку економіки і структурні реорганізації, які проводяться фірмами з ціллю підвищення ефективності всіх підрозділів. При скороченні проходить якісна зміна співвідношення різних категорій зайнятих.

Зацікавленість одним із головних засобів управління персоналом – підвищенням кваліфікації і навчання кадрів – прослідковується на малих і середніх підприємствах. В даному випадку експерти рекомендують широко застосовувати багатосторонньо випробувані методи самоосвіти, в тому числі самостійну розробку проектів.

В сучасних системах управління персоналом для створення гармонійних відносин, які сприяють гуманізації праці, все більш частіше використовуються наступні підходи:

* Гарантійне забезпечення заробітної плати, зайнятості і робочого місця;
* Здійснення значних додаткових виплат (в тому числі на пенсійне забезпечення);
* Участь персоналу в процесі внесення раціоналізаторських пропозицій;
* Використання гнучких систем організації роботи;
* Застосування програм збагачення праці і ротації;
* Надання фірмами засобів на проведення відпочинку і вільного часу;
* Надання працівникам знижок на продукцію чи послуги, які виробляються чи надаються в фірмах, в яких працюють.

Методи гуманізації, раціоналізації і стимулювання праці широко використовують в своїй практиці компанії багатьох країн.

Сучасні роботодавці розглядають витрати на соціальні програми в якості однієї з форм довгострокових інвестицій. Роботодавці фінансують медичне обслуговування для підтримки персоналу в робочому стані і надають оплачені перерви на протязі робочого дня для створення оптимального режиму робочого часу.

Отож головною задачею кадрових служб по управлінню людським персоналом на підприємствах є найбільш ефективне використання можливостей співробітників у відповідності з цілями підприємства і суспільства. При цьому повинно бути забезпечено збереження здоров’я кожної людини і встановлені відносини конструктивного співробітництва між членами колективу і різними соціальними групами.

При відносній уособленості кожної із задач (розрахунки чисельності, встановлення ставок оплати, атестація персоналу, аналіз ринку праці і т.д.) всі вони тісно взаємозв’язані. Врахування цього взаємозв’язку є однією із умов ефективної діяльності персоналу підприємства і фінансової діяльності підприємства в цілому.

**2. Аналіз кадрової роботи на підприємстві**

Відкрите акціонерне товариство “Луцький автомобільний завод” створене на базі Луцького автомобільного заводу шляхом приватизації. Основними напрямками діяльності підприємства є виробництво автомобілів серії ЛуАЗ та складання на базі SKD-комплектів автомобілів сімейства ВАЗ-2109 виробництва Волжського автомобільного заводу та автомобілів сімейства УАЗ виробництва Ульяновського автомобільного заводу.

На даний час на підприємстві працює 1293 чоловіки, в тому числі по категоріях, які приведені в наступній таблиці.

Таблиця 2. Структура персоналу Відкритого акціонерного товариства “Луцький автомобільний завод”.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категорія | Всього осіб | Із загальної чисельності | |
| Роб. | Жінки |
| Чисельність штатних працівників на кінець 2000 року, з них: | 1293 | 851 | 448 |
| Чисельність працівників, що закінчили вищі заклади освіти: |  |  |  |
| 1-2 рівня акредитації | 182 | 24 | 133 |
| 3-4 рівня акредитації | 96 | 5 | 29 |

Таблиця 3.

Чисельність працівників по віку.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Чисельність працівників по віку: | Всього | Із загальної чисельності | |
| Роб. | Жінки |
| 50-54 роки | 291 | 262 | 19 |
| 55-59 років | 38 | 30 | 13 |
| 15-28 років | 301 | 291 | 82 |

Відділ кадрів ВАТ “ЛуАЗ” систематично планує свою роботу, веде самостійне діловодство, має штампи встановлених зразків для оформлення трудових книжок, прийому на роботу і звільнення.

Основними задачами відділу кадрів ВАТ “ЛуАЗ” є:

* забезпечення дотримання у всіх підрозділах підприємства ринкових принципів підбору кадрів;
* забезпечення правильного сполучення досвідчених старих кадрів з молодими фахівцями, своєчасне і якісне комплектування апарату підприємства фахівцями;
* забезпечення і здійснення контролю за виконанням трудового законодавства, наказів, вказівок і рішень вищестоящих організацій з питань роботи з кадрами;
* вивчення практичної діяльності керівників і фахівців, забезпечення на цій основі правильного розміщення кадрів, створення і виховання резерву кадрів для висування на керівні й інженерно-технічні посади;
* участь у роботі з виховання кадрів у дусі відповідальності за доручену справу, строгого дотримання державної дисципліни, принциповості і непримиренності до недоліків у роботі, у дусі дотримання моральних норм нашого суспільства.
* організація роботи з підвищення ділової кваліфікації керівних і інженерно-технічних працівників, організація виробничо-економічного навчання з усіма працівниками підприємства;

Аналіз підготовки та підвищення кваліфікації кадрів на ВАТ “ЛуАЗ” приведено в таблиці 4.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Всього | Із загальної чисельності | |
| Робітники | жінки |
| Навчено новим професіям (підготовка, перепідготовка, суміжні професії) | 30 | 30 | - |
| Підвищили кваліфікацію | 82 | 42 | 13 |

Працівник по кадрам підприємства повинен знати:

* основи трудового законодавства;
* положення, інструкції й інші керівні матеріали, що стосуються роботи з кадрами, обліку особового складу на підприємствах, збереження документів у відділах кадрів;
* положення про порядок призначення і виплати державних посібників;
* порядок оформлення прийому, переходу і звільнення працівників;
* ведення і збереження їх трудових книжок і особистих справ, а також ведення обліку руху кадрів;
* керівні матеріали з питань підготовки і підвищення кваліфікації кадрів;
* порядок складання звітності по кадрам.

Працівники по кадрам ВАТ “ЛуАЗ” виконують наступні функціональні обов'язки:

* розробляють плани комплектування підприємства кадрами з врахуванням зміни складу працюючих у зв'язку з впровадженням нової техніки і технології виробничих процесів, а також запровадженням у дію нових виробничих потужностей;
* розробляють номенклатуру посад і пропозиції про призначення, переміщення і звільнення працівників, що входять у неї;
* підбирають кадри на заміщення працівників, оформляють документи і представляють їх на затвердження керівнику підприємства чи вищим органам;
* систематично вивчають ділові якості керівників і фахівців з метою підбору кадрів на заміщення посад, що входять у номенклатуру даного підприємства;
* проводять під управлінням ради директорів ВАТ “ЛуАЗ” необхідну організаторську роботу зі створення резерву кадрів для висування на керівні й інженерно-технічні посади номенклатури підприємства, об'єднання і номенклатури вищих органів управління, планують, організують і контролюють роботу з резервом на висування;
* розробляють перспективні і річні плани потреби у фахівцях, з вищою і середньою фаховою освітою. Оформляють документацію молодих фахівців і здійснюють контроль за їх використанням на роботі, сприяють створенню їм нормальних житлово-побутових умов;
* перевіряють обґрунтованість пропозицій, що представляються, про призначення, переміщення і звільнення працівників підлеглих підрозділів і дають свій висновок;
* здійснюють контроль за виконанням законодавства України, наказів і розпоряджень вищестоящих організацій з питань роботи з кадрами;
* здійснюють контроль за дотриманням порядку призначення, переміщення і звільнення працівників підлеглих підрозділів, проводять перевірки, дають вказівки і розробляють заходу щодо усунення недоліків, узагальнюють і поширюють позитивний досвід роботи з кадрами;
* разом із громадськими організаціями проводять роботу по зміцненню трудової і виробничої дисципліни на підприємстві;
* розробляють і аналізують матеріали, що характеризують кількісний і якісний склад керівних і інженерно-технічних працівників, представляють їх керівництву і вищим органам;
* організують разом з керівниками підрозділів, а також із громадськими організаціями роботу з вивчення причин плинності кадрів, вживають заходів по закріпленню на підприємстві робочих і інженерно-технічних кадрів, всіляко спираючи в цій роботі на допомогу суспільних відділів чи кадрів суспільних комісій;
* беруть участь у розробці заходів щодо організації виробничо-економічного навчання працівників;
* розробляють заходи щодо підвищення ділової кваліфікації керівних і інженерно-технічних працівників з відривом і без відриву від виробництва;
* представляють у вищестоящі організації звіти і необхідні матеріали по роботі з кадрами;
* разом з фінансовими працівниками складають кошторис витрат і фінансування заходів щодо підготовки кадрів і підвищенню кваліфікації фахівців;
* разом з керівниками підрозділів організують контроль за станом трудової дисципліни в підлеглих підрозділах і дотриманням працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку;
* разом з начальниками цехів і відділів організують роботу з виховання кадрів;
* забезпечують своєчасне складання графіків відпусток і їхнє оформлення;
* разом з комітетом профспілки забезпечують підготовку документів на працівників, що виходять на пенсію;
* беруть участь у розгляді заяв і скарг працівників, що стосується розміщення, переміщення і використання кадрів, аналізують причини, що викликають скарги, і підготовляють пропозиції по їх усуненню.

Працівники по кадрам мають право:

* проводити перевірку стану роботи з кадрами в підрозділах підприємства;
* вимагати від підвідомчих підприємств, підрозділів виконання встановленого порядку роботи з кадрами, представлення необхідних матеріалів з питань роботи з кадрами;
* представляти у всіх організаціях своє підприємство з питань роботи з кадрами;
* виносити на розгляд керівництва питання про роботу з кадрами.

Структура і чисельність кадрових служб на ВАТ “ЛуАЗ” визначається генеральним директором та радою директорів підприємства.

Значне місце в кадровій роботі займають функції, зв'язані із соціальним розвитком колективу, а також з використанням людського фактора в процесі виробництва. У зв'язку з цим працівники по кадрам усе більше уваги приділяють питанням педагогіки, психології, соціології, інших наук.

**2.1 Планування роботи з кадрами**

Робота з кадрами – одна із складових частин управлінської роботи по керівництву даним підприємством. Вона, як і вся робота керівника, вимагає передусім планомірності та обдуманості дій, уміння протиставити калейдоскопу справ, які щоденно оточують нас, твердий, попередньо підготовлений план.

Планування роботи з кадрами відбиває основні аспекти управління кадрами: виробничо-економічний, політичний, соціальний, психологічний, адміністративно-правовий.

Розробка планів роботи з кадрами починається з визначення цілей та задач управління кадрами по кожному з основних аспектів на даний період часу.

Відділ кадрів, директори по напрямках приймають безпосередню участь в розробці планів економічного і соціального розвитку, приділяючи особливу увагу таким питанням, як формування стабільного трудового колективу, сумісництво професій робітників та службовців, розширення бригадних форм організації та оплати праці, питанням соціального розвитку колективу ВАТ “ЛуАЗ”.

Плани роботи з кадрами складаються в комплексі із загальними планами розвитку і удосконалення виробництва і сприяють підвищенню економічної ефективності і якості виробництва. Вони науково обґрунтовуються, в них широко використовуються рекомендації теорії управління, соціології, психології.

Введення нових технологічних процесів, механізація та автоматизація виробництва, зміни в номенклатурі продукції, розширення об’єму виробництва, удосконалення організації і управління викликають неперервну зміну структури кадрів підприємства. При цьому зміни проходять не лише в співвідношенні категорій промислово-виробничого персоналу, але і в професіональному, кваліфікаційному, освітньому складі всіх категорій персоналу підприємства.

Для забезпечення безперебійного виробничого процесу на відкритому акціонерному товаристві “Луцький автомобільний завод” відділ організації праці та заробітної плати визначає чисельність промислово-виробничого персоналу на плановий період, засновуючись на даних технічного нормування, яке дозволяє науково обґрунтовувати потреби підприємства в затратах робочого часу для виконання встановленого виробничого завдання.

Планування потреби в кадрах включає в себе не лише план забезпечення підприємства робочими кадрами, але і план забезпечення управлінськими кадрами. Планування потреби в кадрах є короткостроковим (1-2 роки), середньостроковим (2-5 років) та довгостроковим (понад 5 років). Важливе значення на підприємстві приділяється плануванню резерву кадрів на висунення та роботі з ним.

Поряд з планом чисельності працюючих на відкритому акціонерному товаристві “Луцький автомобільний завод” складаються також плани підготовки кадрів і підвищення кваліфікації працюючих, які включаються складовими частинами в план по праці і заробітній платі підприємства.

План роботи відділу кадрів включає комплекс заходів по підбору, розстановці, навчанню і підвищенню кваліфікації управлінських та виконавчих кадрів.

Такий план складається на місяць або квартально. Він передбачає вирішення поточних задач по роботі з кадрами на цьому підприємстві. Цей план роботи тісно пов’язаний із загальним планом роботи ВАТ “ЛуАЗ”.

Відділом кадрів розробляються перспективні плани підвищення кваліфікації керуючих працівників, спеціалістів, а також робочих кадрів. План підвищення кваліфікації кадрів є складовою частиною плану розвитку підприємства, тому він тісно взаємозв’язаний з основними напрямками розвитку підприємства на запланований період і, передусім, із заходами по технічному переозброєнню, реконструкції підприємства, а також зв’язаними з удосконаленням господарського механізму. В цьому плані знаходять відображення як зміни структури кадрів, що відбуваються, так і категорії робітників, котрі прагнуть підвищення кваліфікації чи спеціальної підготовки.

**2.2 Основні напрями в кадровій роботі підприємства**

Кадрова робота – це передусім робота по підбору, розстановці, вихованню та навчанню кадрів. На ВАТ “ЛуАЗ” її веде відділ кадрів, керований начальником відділу кадрів, інспектори по кадрах робітників та інспектори по кадрах інженерно-технічних працівників. Відділ кадрів підпорядкований безпосередньо генеральному директору. Керуючись ринковими принципами підбору та розстановки кадрів він організовує роботу по забезпеченню підприємства кадрами робітників, інженерно-технічних працівників та службовців необхідних спеціальностей і кваліфікацій у відповідності з планом по праці і заробітній платі.

В основі організації кадрової роботи лежить плановість, науковість і комплексність. На ВАТ “ЛуАЗ” створена система кадрової роботи, що покликана забезпечувати науково обґрунтований підбір, навчання і виховання кадрів. Ця система формується з врахуванням конкретних умов виробництва, вимог науково-технічного прогресу, задач підвищення ефективності виробництва і якості праці. Вона виходить з необхідності підвищення творчої ініціативи і усестороннього розвитку особистості кожного члена трудового колективу підприємства, найбільш повного використання людського фактору з метою прискорення економічного та соціального розвитку трудового колективу підприємства.

Однією із важливих задач кадрової роботи на відкритому акціонерному товаристві “Луцький автомобільний завод” є формування стабільного трудового колективу, здатного в умовах повного господарського розрахунку, самофінансування, на началах самоуправління досягати великих кінцевих результатів. Ця робота направлена на забезпечення відповідності кадрів зростаючим вимогам сучасного виробництва, розвиток у працівників відповідальності за вирішення задач підприємства, виховання кадрів на кращих трудових традиціях, а також на підвищення зацікавленості робітників в найбільшій продуктивності праці. Кадрова робота на підприємстві направлена на досягнення такого стану, при якому б кожен працівник дорожив би своїм робочим місцем.

З врахуванням кваліфікації та інтересів виробництва на підприємстві відбуваються переміщення працівників. Для цього відділом кадрів організована підготовка та перепідготовка кадрів. Відділ кадрів турбується про те, щоб на підприємстві були створені необхідні умови для сумісництва навчання з роботою і дотримувались пільги, передбачені діючим законодавством. ВАТ “ЛуАЗ” направляє працівників з їх згоди на навчання в середні спеціальні і вищі навчальні заклади. Підприємство також підтримує навчальні заклади в підготовці молоді до праці, до формування професійних інтересів.

До задач кадрової роботи на підприємстві входить проведення атестації керуючих працівників, спеціалістів та службовців, результати якої використовуються з метою забезпечення відповідності кадрів до зростаючих вимог.

**2.3 Робота з резервом кадрів на висування**

Резерв керівних кадрів на ВАТ “ЛуАЗ” підбирається з числа найбільш підготовленої категорії працівників, що дозволяє при висуванні їх на керівні посади забезпечувати необхідний рівень керівника на конкретній ділянці роботи.

Резерв на висування керівників необхідний для цілеспрямованої і систематичної роботи по підготовці фахівців, що складають ядро кадрів управління. Як відомо, відсутність заздалегідь підготовленого резерву для висування на керівну роботу нерідко веде до помилок при призначенні керівників, у кінцевому рахунку – до зниження рівня виробничо-економічної діяльності.

Робота з формування резерву кадрів на висування починається з пошуку ініціативних працівників, придатних для навчання професії керівника, формування керівних кадрів організоване на всіх рівнях управління виробництвом: від майстра до директора по напрямку.

Резерв керівників вищої і середньої ланки формується з керівників низової ланки. При цьому визначаються категорії посад, що є базовими для створення резерву цієї ланки керівників на кожну конкретну посаду. Резерв керівників низової ланки формується з числа фахівців, що позитивно зарекомендували себе в практичній роботі. Включення в резерв кадрів проводиться не тільки фахівців свого підприємства, але і працюючих до моменту формування резерву у дочірніх підприємствах ВАТ “ЛуАЗ”.

Формування резерву керівних кадрів на даному підприємстві базується на існуючій організаційній структурі управління. Списки резерву складаються на керівні посади, що входять у номенклатуру даного підприємства. При визначенні оптимальної чисельності резерву кадрів відділ кадрів виходить з розрахунку, щоб на кожну керівну посаду підбиралося не менше двох кандидатів. Список резерву кадрів складається і щорічно уточнюється в зв'язку з вибуттям з них у випадку невідповідності вимогам, пропонованим до зарахування в резерв, у зв'язку з виїздом в інший район і т.п. Тому і пошук кандидатів у резерв – процес безупинний, він здійснюється постійно.

В основі навчання керівників і резерву на їх посаді покладені принципи актуальності програм, безперервності підвищення кваліфікації, сполучення теорії і практики в питаннях навчання управлінню. Специфікою навчання резерву кадрів є розходження в підготовці резерву перед призначенням на першу керівну посаду (базова підготовка) і на конкретну наступну керівну посаду (передпосадова підготовка).

Особливістю підготовки резерву також є принцип конкурсності при навчанні кандидатів резерву, відповідно до якого на керівні посади призначаються не всі кандидати, відібрані і ті, хто пройшов навчання, а тільки ті з них, хто домігся кращих успіхів при підготовці і навчанні. Крім загального навчання кандидатів резерву в школах резерву, на курсах, для них планується також індивідуальне навчання, тому що курсова підготовка, обмежена за часом, дає лише основні напрямки, створює визначену базу для подальшого самостійного систематичного удосконалення.

На курсах процес навчання резерву має на меті дати мінімум усіх теоретичних знань на найсучаснішому рівні, досягнутому наукою, і максимум зведень про передовий досвід. Особливо це відноситься до теорії управління, що не може дати рецептів вирішення задач і виникаючих ситуацій для кожного випадку, а лише розкриває закономірності явищ, вказує загальні шляхи рішення проблем, напрямку методичного пошуку. Для прискорення формування досвідченого керівника, удосконалювання його професійних умінь і навичок у процесі навчання резерву акцентується увага на застосуванні активних методів навчання, до яких відносяться стажування на передових підприємствах, виїзні заняття, організація ділових зустрічей і тематичні дискусії, аналіз конкретних ситуацій, ділові ігри.

Індивідуальна підготовка резерву кадрів керівників відкритого акціонерного товариства “Луцький автомобільний завод” (план її розробляється відділом кадрів разом з кожним кандидатом, включеним у резерв) передбачає самостійну ліквідацію пробілів у заняттях і навичках, необхідних для заняття тієї посади, на яку готується кандидат резерву.

На ВАТ “ЛуАЗ” практикується обов'язкове заміщення резервістом керівника в період його відсутності, підготовлюються і розробляються організаційно-технічні заходи, а також вирішуються окремі виробничо-технологічні, економічні і технічні питання, організовуються виїзди працівників, зарахованих у резерв, на кращі підприємства з метою вивчення передового досвіду, залучаються до виконання суспільних доручень.

У процесі підготовки резерву керівників приділяється увага виробленню навичок, необхідних при виконанні майбутньої посади, формування психологічної готовності до нової соціальної ролі, до більшої професійної відповідальності. Насамперед мова йде про вироблення уміння спілкуватися з людьми, уміння слухати і розуміти іншу людину, уміння вести діалог, уміння приховати, чи навпаки, підкреслити емоційний стан у процесі спілкування. Важливе значення має вироблення навичок виховної роботи, уміння здійснювати єдність виробничої, організаторської і виховної роботи.

Робота із зарахованими в резерв не закінчується призначенням їх на посаді керівників. Висуваючи з резерву нового керівника, керівництво ВАТ “ЛуАЗ” розуміє, що спочатку він потребує серйозної допомоги і підтримки.

При роботі з резервом кадрів на висування враховується і те, що розквіт творчої діяльності в людини настає у віці 35-40 років. Стосовно до кадрів управління виробництвом це означає, що на посаду керівника (начальника відділу в апараті управління підприємства, начальника цеху, ділянки виробництва) висуваються фахівці у віці до 30 років, тоді основний склад резерву керівників на ці посади складається з працівників у віці 25-30 років, а резерву на посаді директорів по напрямках, головних фахівців та їх заступників – 30-35 років.

**2.4 Оцінка і проведення атестації кадрів**

За результатами навчання і практичної роботи кандидати у резерв на висування щорічно оцінюються. Систематична оцінка кадрів, не тільки висунутих у резерв, але і всіх керівників і фахівців, має величезне значення для розвитку їх творчої активності, результатів їх роботи.

Оцінка працівників управління на ВАТ “ЛуАЗ” має на меті:

* визначення оптимальної придатності працівника, його перспектив розвитку і просування по службі;
* визначення основних недоліків, що вимагають виправлення;
* визначення змісту підвищення кваліфікації;
* визначення оптимальної придатності працівника для розробки і використання системи оплати і стимулювання праці.

Об'єктивній оцінці керівників і фахівців значною мірою сприяють періодично проводжувані атестації, що визначають якості працівника й встановлюють міру відповідності рівня його кваліфікації вимогам займаної ним посади. Атестація дає аналіз трудової, суспільної діяльності і поведінки особи в колективі. У Положенні про порядок проведення атестації зазначено, що вона здійснюється з метою найбільш раціонального використання керівників і фахівців, підвищення ефективності їхньої праці і відповідальності за доручену їм справу і повинна сприяти подальшому поліпшенню підбору і виховання кадрів, підвищення їх ділової кваліфікації і політичного рівня.

Перелік атестованих посад визначається відповідним міністерством, відомством.

Проводиться атестація не рідше одного разу в три роки у всіх підрозділах підприємства у відповідності з терміном і графіком, затвердженим керівником підприємства за узгодженням з комітетом профспілки. Терміни і графіки атестації доводяться до зведення працівників, що атестуються, не менш ніж за один місяць до початку атестації.

Проведенню атестації передує підготовча робота, що полягає в подальшому удосконаленні структури управління відкритого акціонерного товариства “Луцький автомобільний завод”, його підрозділами на основі поліпшення організації праці, впровадження науково обґрунтованих норм і нормативів чисельності.

Одним з найважливіших етапів атестації є підготовка на атестації відкликань (характеристик), що складаються на кожного працівника, що підлягає атестації, його безпосереднім керівником. У такій характеристиці на працівника, що атестується, виносяться питання:

* особистого внеску у виконання планів роботи підприємства, його підрозділу;
* конкретний внесок у прискорення науково-технічного прогресу;
* підвищення ефективності виробництва і якості продукції;
* удосконалювання організації праці і виробничого процесу;
* прояву ініціативи і творчості;
* дотримання трудової дисципліни, рівня кваліфікації і виконання посадових обов'язків;
* участі в суспільному житті.

Характеристика об'єктивно відбиває всі сильні і слабкі сторони працівника відповідно до вимог, пропонованими до займаної посади чи посаді, на яку він рекомендується. У ній відбивається, як працівник виконав рекомендації попередньої атестації, а також недоліки, що мають місце в його роботі.

Властивий методу атестації демократизм дозволяє підвищити об'єктивність оцінок, дати необхідні рекомендації з подальшого використання, а в необхідних випадках – з поліпшення діяльності працівників, що атестуються, підвищенню їх ділової кваліфікації й інші рекомендації.

Атестаційна комісія дає одну з наступних оцінок діяльності працівника:

1. відповідає займаній посаді;
2. відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій комісії з повторною атестацією через рік;
3. не відповідає займаній посаді.

Крім того, атестаційна комісія дає рекомендації про просування окремих працівників по чи роботі інших заохоченнях за досягнуті ними успіхи, про перехід на іншу роботу, про звільнення від займаної посади, підвищення ділової кваліфікації, про присвоєння кваліфікаційної категорії, встановленні розміру посадового окладу відповідно до нових схем посадових окладів, а також надбавок і доплат до них.

Обговорення атестаційною комісією успіхів і недоліків працівника, що атестується, проводиться в обстановці високої вимогливості, принциповості і доброзичливості, що виключає прояв бюрократизму, суб'єктивізму чи ж ліберального їх відношення до оцінки його діяльності.

Адміністрація ВАТ “ЛуАЗ” розгортає заходи, спрямовані на виконання рекомендацій атестаційної комісії, подальше підвищення кваліфікації кадрів, широке використання наукових методів і організації праці, планує контроль за їх виконанням. Рішення за результатами атестації приймаються і реалізуються генеральним директором підприємства та членами ради директорів ВАТ “ЛуАЗ”. У належних випадках працівника, визнаного за результатами атестації не відповідаючим займаній посаді, керівництво може протягом 2 місяців із дня атестації перевести з його згоди на іншу роботу, чи ж розірвати з ним трудовий договір відповідно до законодавства України.

Серед проблем оцінки працівників управління і, насамперед, керівників виділяються три основних:

* зміст оцінки;
* методи оцінки;
* процедура оцінки.

Зміст оцінки включає оцінку особистих якостей працівника, його працю і результати праці. Для оцінки особистих якостей доцільно зіставляти особисті якості працівника з якостями розробленої кваліфікаційно-посадової моделі, у якій відбиваються необхідні ідеальні якості для заміщення даної посади. Крім оцінки по ідеальній моделі може застосовуватися оцінка в порівнянні з іншими аналогічними працівниками. Оцінка праці включає оцінку витрат часу в порівнянні з нормативними й оцінку складності праці. При оцінці результатів праці дається пряма оцінка особистих результатів, в основному по категорії якості, і непряма оцінка – внесок даного працівника в результати загальної роботи даного підрозділу та підприємства в цілому.

Підсумкова оцінка є комплексною, що включає оцінку особистих якостей працівника, його працю і результати праці. Для забезпечення об'єктивності оцінки залучається найбільш широке коло членів колективу. Колективна оцінка дозволяє уникнути однобічності й упередженості у відгуках про діяльність працівників. Крім того, для об'єктивності оцінки створюється велике інформаційне забезпечення оцінки.

До методів оцінки відносяться програма і методи збору, обробки й оформлення інформації, необхідної для оцінки. Процедура оцінки:

* де виробляється оцінка;
* хто робить оцінку;
* періодичність оцінки;
* порядок проведення оцінки;
* оформлення її результатів і порядок реалізації результатів оцінки.

Таким чином, метод проб і помилок, стихійність та імпровізація, що мали раніше широке поширення при підборі і розміщенні кадрів на підприємствах, повинні бути замінені науковим підходом до оцінки кадрів, об'єктивними критеріями оцінки людської праці, людських можливостей.

**3. Удосконалення кадрової роботи на підприємстві**

**3.1 Удосконалення роботи відділу кадрів підприємства**

З розвитком і ускладненням виробництва, прискоренням науково-технічного прогресу змінюються вимоги до кадрів. Підвищуються вимоги до загальноосвітньої, економічної, технічної, технологічної підготовки робітників та службовців, до рівня їхньої кваліфікації. Виникають питання раціонального використання трудових ресурсів, оптимальної оцінки діяльності кадрів. А оскільки зазначені напрямки управлінської діяльності відносяться до області кадрової роботи, одночасно розширюються функції кадрових служб підприємств.

Значну частину кадрової роботи на підприємстві ведуть безпосередньо керівники. Саме керівник зобов'язаний організувати роботу кадрових служб по підбору і розміщенню кадрів так, щоб забезпечити виконання задач, що стоять перед підприємством. Крім того, необхідно мати на увазі, що в питаннях призначення чи переміщення працівника, оцінки його ділових якостей завжди активну участь приймає його безпосередній керівник, що припускає компетентність останнього в питаннях кадрової роботи. В обов'язок керівника також входить піклування про розширення компетенції відділів кадрів, підвищенні ролі кадрових служб, удосконаленні їх роботи, підвищенні кваліфікації кадрових працівників.

Однією із задач кадрової роботи ВАТ “ЛуАЗ” є організація підготовки та перепідготовки кадрів, забезпечення росту кваліфікації робітників безпосередньо на виробництві в навчальних закладах. ВАТ “ЛуАЗ” з цією метою повинне розвивати учбово-матеріальну базу, створювати учбові комбінати, курси та центри, школи по вивченню передових методів праці.

Підвищити ефективність атестації працівників управління, а також забезпечити об'єктивність її оцінок і висновків можна шляхом застосування експертних оцінок фахівців і особливо керівників, здійснюваних з урахуванням думок експертів одного рівня з оцінюваним і підлеглими.

Важливою проблемою підприємства є уміле використання резерву. Необхідно вчасно визначити момент, коли резервіст повинний бути висунутий на ту посаду, на якій він принесе найбільшу користь. Мова йде про зміцнення відстаючих ділянок виробництва здатними ініціативними керівниками.

У складі резерву кадрів на висування доцільно передбачати два напрямки: оперативний і перспективний резерв (на більш високі посади керівників з довгостроковою підготовкою).

Підготовка в складі оперативного резерву, як показує практика, не повинна тривати більш трьох років, тому що “засиджування” у резерві демобілізуючи впливає на активність працівника, зарахованого в резерв, тому що порушує його життєві цілі і плани. Це, в свою чергу, призводить до зниження ефективності роботи відкритого акціонерного товариства “Луцький автомобільний завод”.

Висування кандидатів у резерв повинне бути публічним з метою досягнення великої об'єктивності в оцінці кандидатів, що включаються в списки резерву. Інформація, використовувана при доборі кандидатів у резерв, – це різноманітні і по можливості найбільш повні зведення, якими керуються відділи кадрів, адміністрація підприємства. Доцільно висування кандидатів у резерв кадрів обговорювати на зборах колективу, що скорочує помилки при формуванні резерву і сам резерв стає більш надійним, тому що суспільна думка – найважливіше і найнадійніше джерело інформації про особистість.

Становить інтерес практика створення кадрового резерву на деяких підприємствах. На першій стадії формується контингент молодих перспективних працівників, що з ймовірністю, що перевищує 0,5, можуть бути призначені на керівні посади. На другій стадії – з відібраних кандидатів визначають тих, хто має ймовірність стати керівником приблизно 0,9, яких і включають у списки резерву. Даний приклад кадрова служба ВАТ “ЛуАЗ” може використати і у своїй власній роботі.

Доцільно також щорічно заслуховувати кандидатів у резерв на зборах (як вони виконують висловлені на їх адресу побажання, враховують критичні зауваження).

**3.2 Підвищення кваліфікації управлінських кадрів**

Керівник підприємства повинен знати задачі і функціональні обов'язки підлеглих йому кадрових органів, щоб ефективно направляти кадрову роботу об'єднання, підприємства, здійснювати систематичний контроль за діяльністю.

Підбір кадрів на заміщення посад керівників і фахівців звичайно здійснюється або шляхом підвищення в посаді працівників свого підприємства (іноді після відповідної навчання) з числа працівників, зарахованих у резерв на висування, або шляхом прийому кандидатів на ці посади ззовні, з інших підприємств, організацій.

Висування в резерв керівних кадрів стимулює підвищення творчої активності працівника і це необхідно враховувати при плануванні й організації роботи з резервом по його підготовці і навчанню. При підборі кандидатів для включення їх у резерв на висування, а також і при організації навчання резерву доцільно користатися розробленими кваліфікаційними моделями різних рівнів керівників, професіограмами, переліком вимог, що пред'являються до керівників на сучасному етапі розвитку економіки країни. При комплектуванні кадрового резерву необхідно приймати до уваги наявність у кандидатів опорних здібностей, на базі яких можна розвинути інші професійно важливі якості. До таких здібностей відносяться: здатність до навчання, уваги до людей, організаторські здібності і спеціальні знання. Кадровим органам ВАТ “ЛуАЗ” необхідно мати на увазі, що підвищення творчої зацікавленості працівника у роботі нині стає одним із головних важелів у ефективності виробництва.

Найбільш прийнятним на практиці є шлях заміщення кадрів керівників і фахівців за рахунок висування працівників свого підприємства. Він дає можливість усебічної перевірки придатності кандидата до нової посади, підготовки його до виконання функціональних обов'язків на новій посаді. У цьому випадку кандидату легше ввійти в курс життя колективу і розв'язуваних їм задач. Звичайно відомі і позитивні якості і визначені недоліки кандидата, що розширює можливості їхнього обліку, особливо при підборі кандидатів на керівну посаду. Такої ж якості, властивим кандидатам ззовні, не завжди повною мірою відомі керівнику і колективу даного підприємства.

Необхідно також мати на увазі, що висування своїх працівників на більш високі посади сприяє стабільності кадрів, створює впевненість у членів колективу в можливості росту по службі на своєму підприємстві. У той же час підбір кандидатів на заміщення посад ззовні, з іншого підприємства чи організації сприяє припливу нових людей, і, якщо це передові підприємства – передового досвіду, свіжих думок. Але призначення кандидата ззовні буде правильно зрозуміло колективом ВАТ “ЛуАЗ” тільки в тому випадку, якщо він буде вигідно відрізнятися по своїх ділових якостях від кандидатів – працівників даного підприємства. Тому підбір і призначення на посаді керівників кандидатів з інших підприємств і організацій, як правило, повинні відбуватися шляхом виборів на конкурсній основі.

Варто звернути увагу також на питання, зв'язані з вивченням придатності кандидата на посаду, що заміщається. Придатність кандидата на посаду визначається, насамперед, його відношенням до цієї посади, наявністю відповідних знань, умінь, навичок, а в інших випадках і наявністю в нього відповідних психофізіологічних якостей.

При підборі кандидата на посаду начальника відділу кадрів в разі такої потреби необхідно пред'являти йому кваліфікаційні вимоги не тільки з погляду освітнього цензу, стажу роботи на керівних посадах, але і наявності такої якості, як уміння працювати з людьми.

У ході здійснюваної радикальної реформи економічних відносин виникла необхідність привести у відповідність сучасними вимогами організацію підвищення кваліфікації і перепідготовки робітників і фахівців господарства, що має свої особливості. Вивчення тільки теорії не досягає своєї мети, тому що лише вказуючи загальні шляхи вирішення проблем, воно не дає рецептів рішення задач у кожній конкретній виробничій обстановці. Тому в навчальному процесі при підвищенні кваліфікації керівників і фахівців необхідно давати мінімум теоретичних знань на найсучаснішому рівні, досягнутому наукою, і максимум даних про передовий досвід. Навчальний процес у системі підвищення кваліфікації повинний сполучити проблемні лекції з акцентуванням уваги на проблемах, висунутих економічною реформою, з навчанням практичним прийомам дії керівника і фахівця в умовах ринкової економіки, виробляючи в них нові методи, нові підходи до практичної діяльності. Для цієї мети широко використовуються активні методи навчання:

* ділові ігри;
* аналіз конкретних ситуацій;
* виїзні заняття на передових підприємствах галузі;
* обговорення проектів;
* дискусії й ін.

Конкретний зміст і вибір методів навчання в системі підвищення кваліфікації визначається метою і задачами цього навчання. При цьому необхідно мати на увазі, що зміст навчання в системі підвищення кваліфікації динамічне, програми навчання постійно оновлюються й уточнюються.

Не потрібно забувати про те, що оптимальний період перебування на керівній посаді – 5-7 років, цьому ж періоду дорівнює і часовий критерій службового просування. Керівник, що займає посаду занадто довго, усе менш об'єктивно оцінює свої дії і вчинки підлеглих, тому що підсилюється вплив на нього неформальних відносин. Поступово в такого керівника, виробляється консерватизм мислення, почуття вседозволеності, з'являється схильність до звичних стандартних рішень, він звикається зі своїм оточенням і втрачає гостроту оцінки недоліків у діяльності підлеглих, у нього притупляється почуття нового, знижується ініціатива, пропадає інтерес до справи. Практика роботи підприємств свідчить про те, що в ряді випадків застій керівних кадрів, що працюють десятиліттями на одному місці, є однією з причин приховання великих негативних явищ. У зв'язку з цим було б доцільним ввести в практику систему періодичного переміщення керівників “по горизонталі".

Навчання керівників і фахівців повинне здійснюватися як безупинний процес протягом усього періоду їхньої роботи. У країні створюється на новій основі єдина державна система перепідготовки і професійного росту кадрів. Здійснюється перехід до системи безупинного, оперативного поповнення і відновлення знань керівників і фахівців. Кожен працівник визначену частину часу протягом дня, тижня, місяця і року повинен присвячувати підвищенню кваліфікації, оволодінню сучасними досягненнями науки, техніки, культури і передового досвіду.

Важливо також підняти особисту відповідальність і зацікавленість кадрів у підвищенні кваліфікації. Поставити в пряму залежність від її результатів атестацію, діловий ріст фахівців і встановлення їм рівня заробітної плати. Значного удосконалення потребує нормативна база підвищення кваліфікації, зокрема для того, щоб забезпечити його обов'язковість і регулярність.

Необхідною умовою підвищення ефективності системи підвищення кваліфікації управлінських кадрів і фахівців є відхід від сформованих стереотипів організації і методів навчання, що склались в період існування СРСР.

Система підготовки і підвищення кваліфікації управлінських кадрів включає наступні ланки:

* державні міжгалузеві центри підготовки керівників; галузеві інститути підвищення кваліфікації керівників і фахівців;
* спеціальні факультети і курси при вузах;
* курси - на підприємствах.

Підвищення кваліфікації керівників і фахівців народного господарства організується, в основному, по наступних напрямках:

* посадова підготовка керівників з метою підготовки їх до виконання своїх обов'язків у нових умовах роботи підприємств на більш високому організаційному і технічному рівні;
* підготовка резерву кадрів для висування на керівні посади;
* підвищення кваліфікації фахівців із профілю базового навчання з метою підготовки працівника до виконання більш складної роботи зі спеціальності в нових умовах господарювання;
* цільове підвищення кваліфікації керівників і фахівців.

**3.3 Виробничо-економічне навчання кадрів**

В даний час від кожного робітника потрібна компетентність не тільки в здійсненні виробничих обов'язків на своєму робочому місці, але й у питаннях ефективного господарювання на рівні цеху, ділянки, усього підприємства в цілому. Вирішити цю задачу багато в чому покликане виробничо-економічне навчання кадрів.

Виробничо-економічне навчання кадрів – складова частина всієї роботи з кадрами і вестися вона на кожнім підприємстві повинна планомірно і цілеспрямовано. Зміцнюється її зв'язок з життям, з рішенням ключових задач прискорення соціально-економічного розвитку суспільства.

Перебудова системи економічного навчання покликана підсилити взаємозв'язок зміни кваліфікаційних розрядів, посадових переміщень і оплати праці працівників з рівнем їхньої професійної підготовки, ефективність практичного застосування економічних знань.

Вимоги до рівня економічних знань для працівників кожної категорії відбиті в кваліфікаційному довіднику посад керівників, фахівців і службовців і в єдиному тарифно-кваліфікаційному довіднику робіт і професій робітників.

Навчання працівників у різних постійно діючих формах безупинного виробничо-економічного навчання органічно доповнює підвищення кваліфікації і періодичну перепідготовку робочих і інженерних кадрів.

Комплексні навчальні програми, по яких ведеться виробничо-економічне навчання, спрямовані на забезпечення освоєння кадрами актуальних проблем економічної теорії, сучасних досягнень науки управління, нових методів господарювання в умовах ринкової економіки, на практичне оволодіння навичками аналізу виконання планів економічного і соціального розвитку, рішення конкретних господарських задач, на використання кращого вітчизняного і закордонного досвіду.

Навчання необхідно направити на те, щоб підвищувалася продуктивність праці, строго дотримувалися порядок і дисципліна на виробництві, велася рішуча боротьба з пияцтвом, дармоїдством, злочинністю.

Диференційовані типові навчальні програми, що рекомендуються для проведення економічного навчання, у всіх випадках повинні уточнюватися на місцях з врахуванням специфіки підприємств і особливостей складу тих, яких навчають. У плані соціально-економічного розвитку ВАТ “ЛУАЗ” повинне передбачатися створення необхідних умов для занять, необхідної матеріально-технічної бази для навчання кадрів. У кожному трудовому колективі повинні бути створені навчальні класи, добре оформлені аудиторії і кабінети.

Найбільш раціональна структура і час навчання, склад і чисельність слухачів, загальна тривалість навчання, порядок підведення її підсумків і оцінки професійних і економічних знань тих, хто навчається, визначаються в кожному окремому випадку, виходячи із задач розвитку галузей і особливостей функціонування трудових колективів.

Відмінною рисою занять повинні бути активні методи навчання:

* аналіз конкретних ситуацій;
* практичні завдання;
* ділові ігри;
* семінари-практикуми;
* виїзні заняття;
* конференції;
* колективний пошук резервів.

У трудовому колективі відкритого акціонерного товариства “Луцький автомобільний завод” повинна діяти ефективна система обліку, узагальнення і реалізації пропозицій слухачів. Рівень виробничо-економічного навчання сьогодні повинен відповідати найвищим вимогам. Він повинен забезпечувати формування сучасного ініціативного, творчо мислячого працівника.

**Висновки**

Становлення ринкових відносин в Україні вже сьогодні поставило цілий ряд нових задач, вирішення яких неможливе на базі підходів та методів, які були традиційними в епоху адміністративно-командної системи за часів існування СРСР. Особливе значення набули сьогодні питання перебудови кадрової роботи, системи управління, та переосмислення ролі персоналу у діяльності підприємства, тим більше такого відомого в Україні, як відкрите акціонерне товариство “Луцький автомобільний завод”.

Досвід діяльності багатьох зарубіжних компаній демонструє, що однією з найважливіших складових ефективної діяльності фірми є високий рівень уваги до працівників. Враховуючи важливе значення організаційної культури на життєдіяльність підприємства, кадрові та управлінські органи повинні першочергову увагу приділяти саме удосконаленню кадрової роботи.

Бажаним є застосування ВАТ “ЛуАЗ” політики з максимальним врахуванням інтересів та потреб кожного працівника для максимально продуктивного виконання задач, що покладені на нього.

Підприємству необхідно всіляко розвивати систему мотивації для кожного працівника, яка б включала в себе матеріальне та нематеріальне стимулювання. Система мотивації повинна бути комплексною, диференційованою, гнучкою та оперативною.

Відкритому акціонерному товариству потрібно якнайбільше уваги приділяти підвищенню кваліфікації працівників, що призведе до підвищення якості продукції, що виробляється на цьому підприємстві.

Досвід іноземних підприємств показує, що вкладання грошей у підготовку молодих кадрів є однією з найвигідніших інвестицій. ВАТ “ЛуАЗ” потрібно розвивати систему підготовки молоді в навчальних закладах.

Отже, відкрите акціонерне товариство “Луцький автомобільний завод”, як і будь-яке інше підприємство, повинне використовувати всі наявні інструменти функціонування в ринкових умовах для свого розвитку і для розвитку економіки України в цілому.

**Використана література**

1. Заболотная С.П. В помощь работнику отдела кадров. – Днепропетровск: Баланс-клуб, 1999. – 293с.
2. Кадрове діловодство: Методичний посібник. – Дніпропетровськ: Баланс-клуб, 1999. – 112с.
3. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навчальний посібник. – Київ: КНЕУ, 1998. – 224с.
4. Рубан Г.С. Работа с кадрами на производстве. – Киев: Техника, 1990. – 124 с.
5. Щёкин Г.В. Аттестация и резерв кадров. – Киев, 1991. – 264с.
6. Щёкин Г.В. Теория и практика управления персоналом. – Киев: МАУП, 1998. – 256с.
7. Щокін Г.В. Теорія кадрової політики: Монографія. – Київ: МАУП, 1997. – 176с.