

РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ  
ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА  
«ФІЛІП MORRIS УКРАЇНА»)

Виконав :

студ. гр. Моф-16м

Супрунов Р.Є.

Науковий керівник :

Семцов В.М.

**Метою** магістерської кваліфікаційної роботи є оцінювання та вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві ПрАТ «Філіп Морріс Україна».

**У відношенні до поставленої мети, визначено основні завдання даного дослідження, а саме:**

1

дослідити теоретичні основи управління персоналом на підприємстві

2

проаналізувати сучасний підхід щодо управління людськими ресурсами;

3

розкрити особливості персоналу як основного ресурсу організації;

4

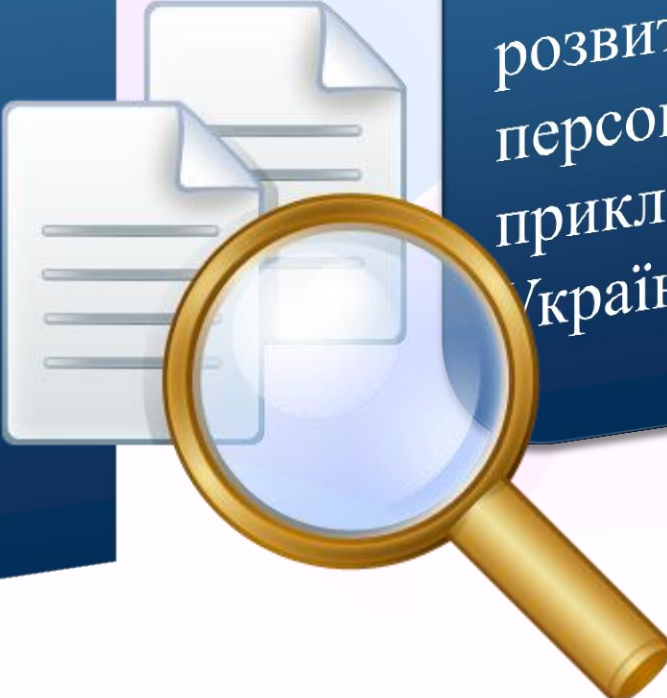
провести аналіз діючої системи управління персоналом на підприємстві ПрАТ «Філіп Морріс Україна»;

5

розробити рекомендації по вдосконаленню управління персоналом на підприємстві.



Об'єктом дослідження є процес системи управління персоналом на підприємстві.



Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади розвитку системи управління персоналом на підприємстві на прикладі ПрАТ «Фліп Морріс Україна».

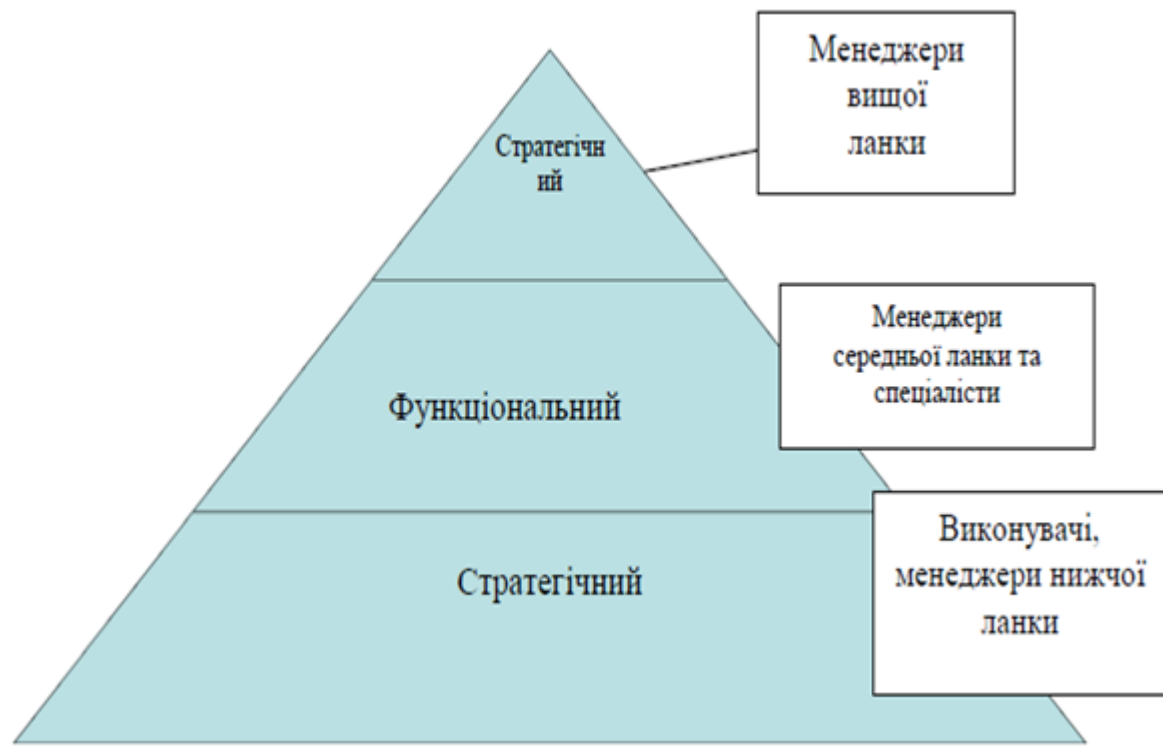


Рисунок 2 – Рівні управління



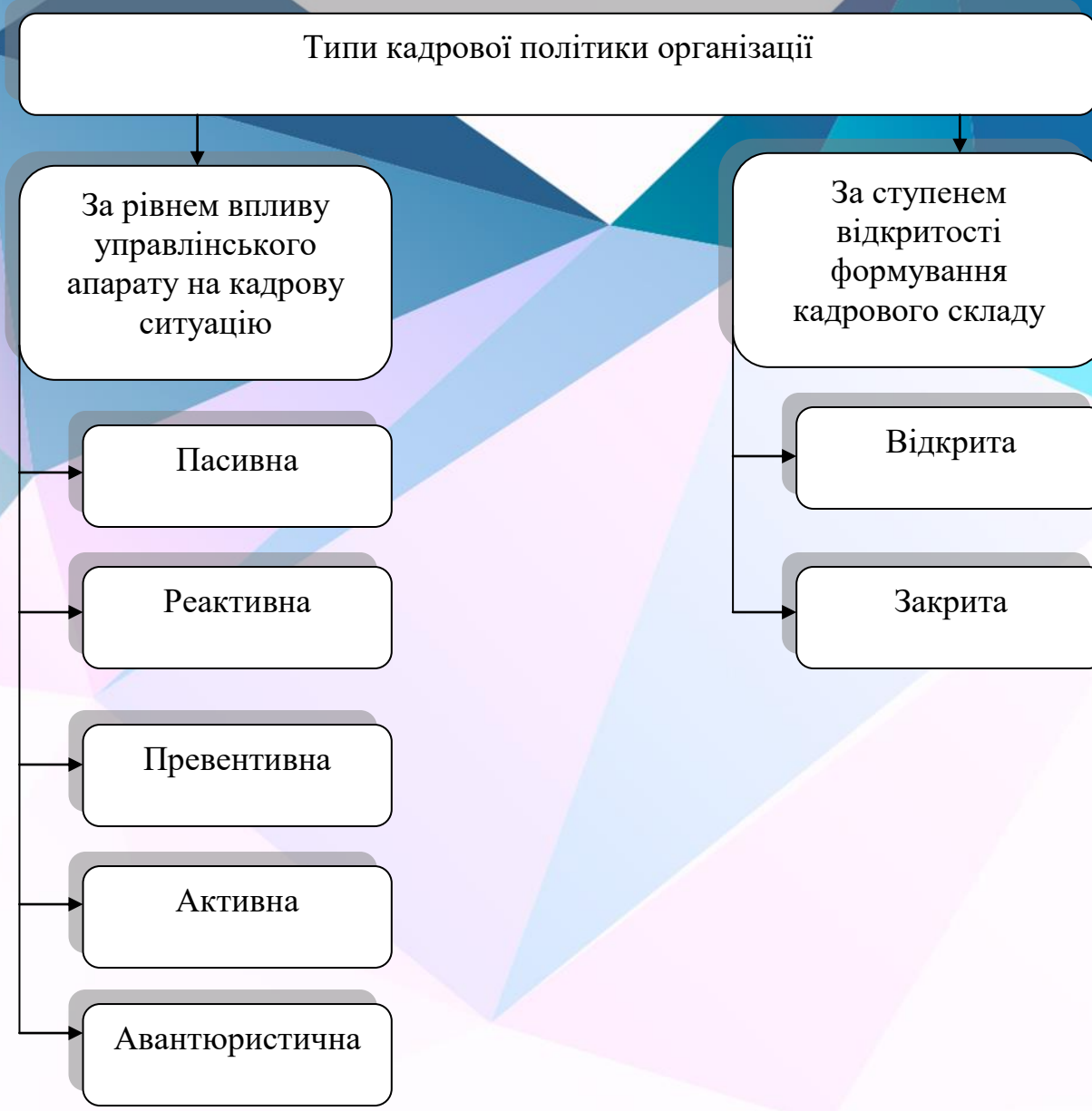


Рисунок 3 – Методи управління персоналом

## Таблиця 1 – Система методів управління персоналом

Завдання управління персоналом	Що потрібно визначити	Методи дослідження
Формування структур і штатів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Психологічно обґрунтовані норми керованості і оптимальний розмір виробничих колективів</li> <li>2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників</li> <li>3. Соціально-психологічні моделі виробничих колективів</li> </ol>	<p>Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місяця.                      Моделювання, експертні оцінки</p>
Підбір кадрів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особисто</li> <li>2. Індивідуально-психологічні особливості людини, її спрямованість</li> </ol>	<p>Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести інтересів, інтелектуальні тести, тести спеціальних здібностей, експеримент</p>
Розвиток персоналу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рівень професійних знань, умінь, навиків і бажань працівника</li> <li>2. Найбільш ефективні форми професійного навчання</li> <li>3. Ефективні міри впливу на тих, що навчаються</li> </ol>	<p>Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг</p>
Оцінка і розстановка кадрів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відповідність працівника його робочому місцю.</li> <li>2. Можливість подальшого співробітництва</li> <li>3. Результати трудової діяльності</li> <li>4. Місце працівника в системі колективу</li> </ol>	<p>Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження</p>
Раціональне використання персоналу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Причини порушення дисципліни</li> <li>2. Стан соціально-психологічного клімату в колективі</li> <li>3. Ефективність кадрової роботи</li> </ol>	<p>Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, бесіда                      Аналіз результатів роботи колективу, стилю керівництва.</p>





**Рисунок 4 – Типи кадрової політики організації**

## ТАБЛИЦЯ 2 – ЕТАПИ ПРОЕКТУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Назва етапу	Ціль роботи з персоналом	Заходи
1. Нормування	Узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із стратегічним розвитком організації.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Провести аналіз корпоративної культури, стратегії і стану розвитку організації.</li> <li>2. Виявити можливі зміни цілей роботи з персоналом.</li> <li>3. Описати вимоги до працівників, можливості їх зростання та розвитку здібностей.</li> </ol>
2. Програмування	Розробка програми, шляхів досягнення цілей кадрової роботи з урахуванням умов та можливих змін ситуації	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробити систему заходів по досягненню цілей у формі документу з урахуванням дійсного стану і обов'язково з урахуванням можливих змін.</li> <li>2. Розробити програму добору персоналу через різні джерела з використанням засобів масової інформації або своїх співробітників.</li> <li>3. Розробити тести, опитувальні анкети, запитання для проведення співбесіди при відборі та прийнятті на роботу, творче завдання та ін.</li> </ol>
3. Моніторинг персоналу	Розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Провести аналіз стану кадрового потенціалу.</li> <li>2. Розробити програму постійної діагностики та конкретних заходів щодо розвитку знань, умінь та навичок персоналу.</li> <li>3. Здійснити оцінку ефективності кадрових заходів.</li> <li>4. Проведення постійного моніторингу персоналу, контролю виконання програм оцінки, атестації та планування кар'єри, створення та підтримки ефективного робочого клімату та ін.</li> </ol>



**Таблиця 3 – Аналіз фінансових результатів компанії "Філіп Морріс Україна" в період 2014-2016 роки**

№ п.п	Показник	Роки			Зміни за період	
		2014	2015	2016	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7
2	Виручка від реалізації	6824507	8891769	8719818	1895311	27,7
3	Собівартість реалізованої продукції	3584905	6637958	8379803	4794898	133,7
4	Валовий прибуток від реалізації	3239602	2253811	340015	-2899587	-89,5
5	Адміністративні витрати	479524	569234	449073	-30451	-6,3
6	Витрати на збут	732156	669198	251034	-481122	-65,7
7	Інші операційні витрати	863280	1459460	831788	-31492	-3,6
8	Інші доходи	-	-	70117	70117	100
9	Прибуток від операційної діяльності	132782	796485	393555	260773	196,3
10	Чистий прибуток	1079240	-632	-1319705	-2398945	-222,28

**Таблиця 4 – Географічна структура експорту ПрАТ «Філіп Морріс Україна», тис. грн.**

Країна	Роки				Відхилення 2013/2016 (%)
	2013	2014	2015	2016	
<b>Вірменія</b>	542,03	749,5	729,5	1008,1	86
<b>Грузія</b>	631,7	780,03	1086	1526,1	141,6
<b>Усього</b>	1173,73	1529,5 3	1815,5	2534,2	115,9

**Таблиця 5 – Географічна структура імпорту ПрАТ «Філіп Морріс Україна», тис. грн.**

Країни	Роки				Відхилення 2013/ 2016 %
	2013	2014	2015	2016	
<b>Китай</b>	1235,9	1419,4	1505	1626,1	31,56
<b>Велика Британія</b>	1253,2	1314,9	1335,0	1385,3	10,54
<b>США</b>	1325,5	1436,6	1635,6	1663,3	25,49
<b>Усього</b>	4978,1	5348,6	5732,4	5765,5	15,82

Таблиця 6 – Структура персоналу ПрАТ «Філіп Морріс Україна» на 01.01.16, осіб

	Відділ виробництва	Відділ реклами	Бухгалтерія	Відділ кадрів	Відділ технічного обслуговування	Всього
<b>Всього</b>	620	76	12	25	83	816
<b>Жінки</b>	187	33	12	5	13	250
<b>Чоловіки</b>	433	43	-	20	70	566

Таблиця 7 – Структура прийнятих працівників ПрАТ «Філіп Морріс Україна» за період 2015-2016 роки, осіб

	Всього,	У тому числі за категоріями			
	чол.	Лінійні працівники	Учні	Керівники	Спеціалісти
<b>Прийнято за 12 міс. 2015 р.</b>	143	57	65	8	13
<b>Прийнято за 12 міс. 2016 р.</b>	175	73	71	14	17

**Таблиця 8 – Динаміка звільнень з підприємства у зв'язку з різними причинами за 2015-2016 роки, осіб**

<b>Причина звільнення</b>	<b>2015 рік</b>		<b>2016 рік</b>	
	Всього осіб	% від загальної маси звільнених	Всього осіб	% від загальної маси звільнених
<b>За власним бажанням</b>	52	86,6	65	78,3
<b>У зв'язку із переведенням на інше місце роботи</b>	7	11,6	10	12
<b>Інші причини</b>	1	1,6	8	9,6
<b>Всього</b>	60	100	83	100





**Рисунок 5 – Система матеріальної мотивації робітників на ПрАТ «Філіп Морріс Україна»**



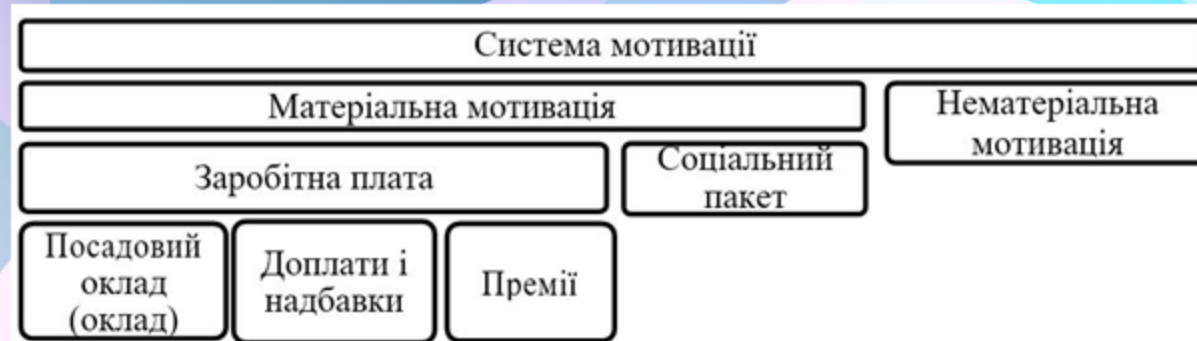
**Рисунок 6 – Система матеріальної мотивації керівників, професіоналів і фахівців на ПрАТ «Філіп Морріс Україна»**

**Таблиця 9 – Структура фонду оплати праці штатних працівників на підприємстві**

Показники	2014		2015		2016	
	Обсяг, тис. грн.	Частка, %	Обсяг, тис. грн.	Частка, %	Обсяг, тис. грн.	Частка, %
<b>Фонд оплати праці, всього</b>	8171,5	100	9188,9	100	11270,0	<b>100</b>
<b>Фонд основної заробітної плати</b>	6205,7	75,94	6556,5	71,35	8166,7	<b>72,46</b>
<b>Фонд додаткової заробітної плати</b>	1965,8	24,06	2632,4	28,65	3103,3	<b>27,54</b>
<b>з нього:</b>						
<b>надбавки і доплати до тарифних ставок і посадових окладів</b>	669,2	8,19	791,8	8,62	797,9	<b>7,08</b>
<b>премії та винагороди, що носять систематичний характер</b>	758,2	9,28	907,1	9,87	1158,9	<b>10,28</b>
<b>виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати</b>	28,5	0,35	297,2	3,23	429,9	<b>3,82</b>
<b>оплата за невідпрацьований час</b>	509,9	6,24	636,3	6,93	716,6	<b>6,36</b>
<b>Заохочувальні та компенсаційні виплати</b>	-	-	-	-	-	-

**Таблиця 10 – Динаміка середньої заробітної плати на ПрАТ «Філіп Морріс Україна», в галузі, Харківській області та в Україні у 2014-2016 рр.**

№ з/п	Показники	2014		2015		2016	
		Абсолютне значення, грн.	Темп зростання, %	Абсолютне значення, грн.	Темп зростання, %	Абсолютне значення, грн.	Темп зростання %
1.	Середня заробітна плата на ПрАТ «Філіп Морріс Україна»	3338	108,9	3646	109,24969		136,3
2.	Середня заробітна плата в галузі	3117	107,6	3337	107,14184		125,4
3.	Середня заробітна плата у Харківській області	2789	108,2	2961	106,23646		123,1
4.	Середня заробітна плата в Україні	3282	107,9	3480	106,04195		120,5
5.	Індекс інфляції, %	99,7		112,3		148,1	



**Рисунок 7 – Структура проекту системи мотивації на ПрАТ «Філіп Морріс Україна»**



## Таблиця 11 – Формування грейдів за результатами оцінювання посад

Грейд	Посада	Сума балів
7 грейд	Генеральний директор	100
	Радник генерального директора	91
	Директор з маркетингу	88
	Директор комерційний	88
	Директор фінансовий	88
	Директор з логістики та постачання	85
6 грейд	Начальник відділу маркетингу	71
	Головний бухгалтер	70
	Начальник відділу інформаційних технологій	67
	Провідний інженер з якості	66
	Начальник дільниці	64
	Заступник директора фінансового з юридичних питань	59
	Старший менеджер із збуту	57
	Заступник головного бухгалтера	57
	Інженер-технолог	56
	Менеджер із зовнішньоекономічної діяльності	53
	Фінансовий менеджер	53
	5 грейд	Енергетик
Головний механік		49
Менеджер з маркетингу		48
Майстер		46
Менеджер із збуту		44
Економіст з фінансової роботи		42
Менеджер з постачання		38
Менеджер з транспортної логістики		38
4 грейд	Інспектор з кадрів	35
	Інженер з якості	35
	Асистент керівника	34
	Адміністратор системи	34
	Бухгалтер	31
	Інженер-електронік	30
	Координатор зміни	30
	Інженер з охорони праці	26
	Комірник	24
	Технік-лаборант	24
	Мікробіолог	24
3 грейд	Оператор головного пульта керування	18
2 грейд	Слюсар-електрик з ремонту устаткування	7
	Оператор котельної	7
	Слюсар-ремонтник	7
	Налагоджувальник устаткування	7
	Оператор розфасовувально-пакувального автомата	7
1 грейд	Ліфтер	4
	Укладальник-пакувальник	4
	Транспортувальник	4

**Таблиця 12 – Шкала преміювання основних робітників за високі результати роботи**

1.	Показник преміювання	Якість продукції				
	Частка рекламаций в обсязі виробництва, %	0,81-1,0	0,71-0,8	0,61-0,7	0,51-0,6	0-0,5
	Розмір премії, %	2	4	6	8	10
2.	Показник преміювання	Продуктивність праці				
	Рівень виконання плану виробітку, %	95-99	100-104	105-109	110-114	115-120
	Розмір премії, %	2	4	6	8	10
3.	Показник преміювання	Ініціативність				
	Ефект раціоналізаторських пропозицій	Вдосконалюють роботу	Вдосконалюють роботу підрозділу	Приводять до зростання показників	Покращують роботу всього трудового	Впливають на зростання показників
	Розмір премії, %	2	4	6	8	10

**Таблиця 13 – Шкала преміювання допоміжних робітників за безперербійне виробництво**

	Показник преміювання	Ритмічна робота устаткування				
1.	Коефіцієнт ритмічності	0,86-0,88	0,89-0,91	0,92-0,94	0,95-0,97	0,98-1,00
	Розмір премії, %	2	4	6	8	10
	Показник преміювання	Збільшення міжремонтного періоду роботи устаткування				
2.	Збільшення міжремонтного періоду роботи устаткування порівняно з попереднім періодом, %	Менш ніж на 25%	25-49%	50-74%	75-99%	100% і більше
	Розмір премії, %	2	4	6	8	10

**Таблиця 14 – Розподіл балів для формування соціального пакету за грейдами**

Грейд	Мінімальна кількість балів	Максимальна кількість балів
7	251	300
6	201	250
5	151	200
4	101	150
3	51	100
2	21	50
1	0	20



**СЛАВА УКРАЇНІ!**

**ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!**