

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Юргинский технологический институт
Направление 38.03.02 « Менеджмент»
Кафедра экономики и автоматизированных систем управления

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Разработка программы стимулирования персонала в ООО «Аптека скорая помощь»

УДК 005.32:331.101.3:005.95:615.12

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-17A20	Новосадова Д.В.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ЭиАСУ	Лизунков В. Г.	к.пед.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент каф. БЖДиФВ	Гришагин В.М.	к.т.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ЭиАСУ	Трифонов В.А.	к.э.н., доцент		

Планируемые результаты обучения ООП

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
	Профессиональные компетенции
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов.
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности.
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности.
P4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности.
P5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций.
P6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию.
P7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия.
P8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти.
	Универсальные компетенции
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
P11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Юргинский технологический институт
Направление 38.03.02 « Менеджмент»
Кафедра экономики и автоматизированных систем управления

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

(Подпись) _____ (Дата) Трифонов В.А.
(Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы
(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-17A20	Новосадовой Д. В.

Тема работы:

Разработка программы стимулирования персонала в ООО «Аптека скорая помощь»	
Утверждена приказом проректора-директора (директора) (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	В разделе «Обзор литературы» представлены: теоретические основы стимулирования персонала, виды стимулирования персонала. В разделе «Объект и методы исследования» описана характеристика ООО «АСП», трудовые ресурсы, а так же существующая программа стимулирования персонала ООО «АСП»
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	Изучение теоретических аспектов стимулирования персонала; Проведение анализа организационной структуры ООО «АСП»; Изучение существующих методов стимулирования и их структуры в ООО «АСП»; Разработка рекомендаций по внедрению программы стимулирования персонала ООО «АСП»; Экономическое обоснование эффективности внедрения программы стимулирования персонала ООО «АСП».

Перечень графического материала	1 Цели и задачи бакалаврской работы. 2 Теоретические аспекты стимулирования персонала. 3 Общая характеристика ООО «АСП». 4 Организационная структура ООО «АСП» 5 Методы стимулирования персонала ООО «АСП» 6 Стимулы побуждающие человека лучше работать 7 Программа нематериальной мотивации 8 Перечень мероприятий ООО «АСП» направленный на нематериальное стимулирование 9 Стоимость подготовки вновь принятого сотрудника 10 Экономическая эффективность применения программы нематериального стимулирования 11 Заключение
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	к.т.н., доцент В.М. Грицагин
Нормо- контроль	к.пед.н. доцент Лизунков В.Г.
Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:	
Реферат	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ЭиАСУ	Лизунков В.Г.	к.пед.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-17A20	Новосадова Дарья Владимировна		

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

Группа	ФИО
3-17A20	Новосадовой Дарье Владимировне

Институт	Юргинский технологический институт	Кафедра	ЭиАСУ
Уровень образования	Бакалавр	Направление/специальность	Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования) на предмет возникновения:	Объектом исследования является кабинет заведующей аптеки, расположенный по адресу: Российская Федерация, Томская обл., г.Томск, пр. Комсомольский 37б. Помещение, в котором находятся рабочее место работника, имеет следующие характеристики:- длина помещения (А): 6 м; ширина помещения (Б):3 м;- высота помещения (Н):3м; число окон: 2; число рабочих мест: 3 Освещение: естественное (окно) и общее искусственное. Основным источником света в данном помещении являются люминесцентные лампы ЛБ (белого цвета) мощностью 80 Вт каждая, установленные в количестве 2 штуки в светильник типа ШОД. Интерьер: стены оклеены светлыми обоями, побелены, пол бетонный, покрыт ленолиумом. Потолок побелен. В комнате находится 1 компьютер, один МФУ. По тяжести выполняемые работы относятся к категории «лёгких»
Знакомство и отбор законодательных и нормативных документов по теме	СанПиН 2.2.4.548-96 «Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений», п. 4.10 СанПиН 2.2.4.548-96 помещения с компьютером и др.
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
2. Анализ выявленных вредных факторов проектируемой производственной среды в следующей последовательности:	Вредными факторами являются: Вредные факторы, выявленные на данном рабочем месте специалиста: недостаточная освещенность рабочего места; ненормативные параметры микроклимата; воздействие электромагнитных полей и излучений и другое вредное влияние компьютера; чрезмерный шум; неправильное цветовое оформление интерьера рабочего места;

3. Анализ выявленных опасных факторов проектируемой произведённой среды в следующей последовательности:	Воздействие электрического тока; опасность возникновения пожара.
4. Охрана окружающей среды:	Регламентированные средства охраны окружающей среды, а именно атмосферы, относительно деятельности ООО «АСП»:
5. Защита в чрезвычайных ситуациях:	Пожароопасность. Рассматриваемое здание по взрывопожароопасности подходит под категорию В. Здание, в котором расположено исследуемое помещение, выполнено из огнестойких материалов – кирпича и бетона, т.е. из материалов обладающих способностью сохранять под действием высоких температур свои рабочие функции, связанные с огнепреграждающей, теплоизолирующей или несущей способностью. Сейсмическая безопасность. Рассматриваемое здание относится к обычному качеству, устойчивость к горизонтальной нагрузке проектом здания не предусмотрена.
6. Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности:	Гигиеническое нормирование параметров микроклимата рабочего помещения специалиста установлено системой стандартов безопасности труда. В рабочей зоне помещения должны быть установлены оптимальные и допустимые микроклиматические условия.
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию	-

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент БЖДЭиФВ	Гришагин Виктор Михайлович	к.т.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-17А20	Новосадова Дарья Владимировна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа выполнена на 105 страницах, содержит 4 рисунка, 17 таблиц, 2 приложения, 45 источников.

Ключевые слова: Аптеки, персонал, стимулирование, уровень обслуживания, организация труда, анализ, методы, организационная структура.

Актуальность: В современных рыночных условиях любое предприятие должно быть обеспечено квалифицированными кадрами, так как они являются основой достижения высоких результатов ее деятельности. Поэтому в ООО «Аптека Скорая Помощь» необходима программа, которая бы стимулировала персонал в росте своих личностных компетенций и способствовала к уменьшению текучки и притоку кадров высокой квалификации.

Объект исследования – ООО «Аптека Скорая Помощь». Предмет исследования – система стимулирования персонала ООО «Аптека Скорая Помощь». Целью дипломной работы является разработка программы стимулирования персонала в ООО «АСП».

Задачи исследования:

- изучить теоретические аспекты стимулирования персонала;
- провести анализ организационной структуры ООО «АСП»;
- рассмотреть существующие методы стимулирование и их структуру в ООО «АСП»;
- разработать рекомендации по внедрению программы стимулирования персонала ООО «АСП»;
- экономически обосновать эффективность внедрения программы стимулирования персонала ООО «АСП».

The abstract

Graduation qualification work is completed on 105 pages, contains 4 drawing, 17 tables, 2 annexes, 45 sources.

Keywords: Pharmacies, personnel, incentives, service level, work organization, analysis, methods, analysis, organizational structure.

Relevance: In modern market conditions, any enterprise should be provided with qualified personnel, as they are the basis for achieving high results of its activities. Therefore, in LLC Apteka Ambulance, a program is needed that would stimulate staff in the growth of their personal competencies and contributed to the reduction of turnover and the influx of high-skilled personnel.

The object of the study is Apteka Ambulance. The subject of the study is the incentive system for the staff of LLC Apteka Ambulance. The purpose of the thesis is the development of a staff incentive program in LLC «ASP».

Objectives of the study:

- study the theoretical aspects of staff incentives;
- analyze the organizational structure of LLC «ASP»;
- review the existing incentive methods and their structure in LLC «ASP»;
- develop recommendations on the implementation of the incentive program for LLC «ASP»;
- to economically justify the effectiveness of the implementation of the incentive program for LLC «ASP» personnel.

Оглавление

Введение	9
1 Обзор литературы	11
1.1 Теоретические основы стимулирования персонала	11
1.2 Виды стимулирования персонала	18
2 Объект и методы исследования	28
2.1 Характеристика ООО «АСП»	28
2.2 Организационная структура ООО «АСП»	31
2.3 Методы исследования	36
3 Расчет и аналитика	44
3.1 Анализ трудовых ресурсов ООО «АСП»	44
3.2 Анализ существующей программы стимулирования персонала ООО «АСП»	51
3.3 Предлагаемые мероприятия по совершенствованию программы стимулирования персонала	57
3.4 Экономическое обоснование внедрения программы стимулирования персонала аптеки ООО «АСП»	67
4 Результаты проведенного исследования	71
5 Социальная ответственность	79
5.1 Описание рабочего места	79
5.2 Выявление и анализ вредных факторов на данном рабочем месте	80
5.3 Охрана окружающей среды	88
5.4 Защита в чрезвычайных ситуациях	89
5.5 Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности	92
5.6 Заключение по разделу «Социальная ответственность»	92
Заключение	95
Список использованных источников	97
Приложение А - Анкета на соответствие претендента требованиям вакансии	100

Диск CD-RW конверте
на обложке

Введение

В современных условиях важно не только подобрать штат персонала в соответствии с требованиями к его квалификации, но и правильно организовать его труд, максимально использовать профессиональный потенциал сотрудников и направить его на достижение целей организации. Высокая заинтересованность персонала – это составляющая условия успеха любого предприятия. Для достижения высоких результатов, на которые нацелена любая компания, необходима заинтересованность всего персонала в достижении поставленных задач [1].

Одна из главных задач для предприятия – поиск эффективных способов управления персоналом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора. Важнейшим фактором результативности деятельности людей является их мотивация. Уникальность мотивации состоит в том, что она является одновременно и объектом, и методом управления персоналом.

Ни одна современная компания не сможет добиться успеха, если ее работники не будут настроены на работу с высокой степенью отдачи, без стремления внести свою лепту в достижение конечного результата. Преимущество над конкурентами будет иметь та организация, которая вкладывает достаточно средств в мотивацию персонала.

Одна из особенностей фармацевтического рынка – его «интеллигентность». Для работы с лекарственными средствами требуется специальное образование, знание продаваемого продукта, наработанные контакты с медицинскими учреждениями. Построить эффективную систему мотивации сотрудников аптечной сети – это важная задача руководителя аптеки, ведь от этого зависит успех организации, и удовлетворенность клиентов и посетителей аптеки.

Предмет исследования – система стимулирования персонал ООО «Аптека Скорая Помощь». Объект исследования – ООО «Аптека Скорая Помощь».

Целью дипломной работы является разработка программы стимулирования персонала в ООО «АСП».

Задачи исследования:

- изучить теоретические аспекты стимулирования персонала;
- провести анализ организационной структуры ООО «АСП»;
- рассмотреть существующие методы стимулирование и их структуру в ООО «АСП»;
- разработать рекомендации по внедрению программы стимулирования персонала ООО «АСП»;
- экономически обосновать эффективность внедрения программы стимулирования персонала ООО «АСП».

При написании работы были использованы учебные и научные издания по менеджменту и управлению персоналом, монографии, законодательные акты, материалы периодических изданий.

Исходной базой анализа программы стимулирования труда в аптеке ООО «АСП» послужила документация аптеки, должностные инструкции, приказы и распоряжения руководства. Для анализа экономических показателей деятельности аптеки была использована отчетность ООО «АСП» за 2012–2016 годы [2].

1 Обзор литературы

1.1 Теоретические основы стимулирования персонала

Стимулирование людей к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к выполнению определенных действий. Эти силы расположены как внутри, так и вне человека, и заставляют его совершать те или иные поступки. Стимулирование человека зависит от множества факторов.

Выступать в качестве стимулов могут обещания, поощрения, действия других людей, предоставляемые возможности и многое другое, что может даваться человеку в обмен за его действия. Процесс использования разнообразных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования [3].

Стимулирование оказывает влияние на такие характеристики деятельности человека, как:

- усилие;
- старание;
- добросовестность;
- настойчивость;
- направленность.

Выполняя ту же самую работу, человек может затрачивать различные усилия: он может работать в полную силу, а может работать в пол силы; может браться за сложную и тяжелую работу, а может стремиться к легкой работе. Зависит это от того, насколько он мотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы.

Человек может по-разному выполнять свои обязанности в организации. Одному может быть безразлично качество своей работы, другой стремится работать с полной отдачей, выполнять свои обязанности

наилучшим образом, повышать квалификацию и взаимодействовать с организационным окружением.

Добросовестность является важнейшим условием для успешного выполнения работы. Сотрудник может обладать хорошей квалификацией и знаниями, но при этом относится к своим обязанностям спустя рукава.

Для успешного управления нужно знать направленность действий человека и уметь, если надо, с помощью стимулирования ориентировать его на определенные действия.

Процесс стимулирования сложен и неоднозначен. Существует большое количество различных теорий мотивации, которые рассматривают факторы, оказывающие влияние на стимулирование. В значительной мере анализ этих теорий основан на потребностях и их влиянии на стимулирование. В данных теориях мы видим ответ на вопрос о том, что внутри человека побуждает его к деятельности. В современных исследованиях выделяются содержательные теории мотивации: теория двух факторов Ф. Герцберга, теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлеланда и др.; и процессуальные теории мотивации – теория подкрепления Б. Скиннера, теория ожидания К. Левина, теория справедливости Портера-Лоулера и др. [4].

Содержательные теории мотивации объединяет приоритет потребности как основной силы, побуждающей к действию. Качество выполняемой работы также зависит от потребности [5].

А. Маслоу (1908–1970 гг.) одним из первых квалифицировал потребности человека по степени влияния на мотивацию исполнителей, разделив их на первичные и вторичные. Первичные потребности вытекают из физиологии человека, который стремится существовать, есть, пить, обеспечивать себя и своих близких. Вторичные потребности связаны со стремлением человека к самовыражению, определенному социальному положению, уважению коллег. По мнению Маслоу, первичные потребности относятся к низшему уровню и удовлетворяются в первую очередь, и до тех

пор пока они не будут удовлетворены, вторичные потребности не оказывают должного мотивирующего воздействия. Движение может быть направлено не только от первичных потребностей ко вторичным, но и, наоборот, если первичные потребности удовлетворены не полностью.

Однако Маслоу не учитывал индивидуальность работников. Например, одни люди всеми силами стремятся к самовыражению и власти, тогда как другие к этому равнодушны. Так же важное значение имеет жизненный опыт, для тех, кто длительное время был без работы, стабильность остается самым важным.

Теория Мак-Клелланда схожа с теорией Маслоу и в каком-то смысле является ее продолжением. Мак-Клелланд считал, что наиболее важными для человека есть вторичные потребности – успех, власть, причастность.

Теория Герцберга схожа со взглядами Мак-Клелланда и Маслоу, но в отличие от них, Герцберг делит факторы по степени их влияния на мотивацию на две группы. В первую группу входят факторы, создающие благоприятные условия для работы, но не направленные на достижение высоких результатов в труде. Такие факторы получили название гигиенические. Это необычное название подчеркивает роль этих факторов как необходимой базы для другой группы более высокого порядка, которые бы способствовали достижению высоких результатов труда. Факторы второй группы названы мотивационными. Гигиенические факторы тесно связаны с окружающей средой, в которой трудятся сотрудники, а мотивационные затрагивают содержание работы и самую ее сущность. По мнению Герцберга, отсутствие гигиенических факторов может привести к развитию неудовлетворенности работой, а их присутствие повышает эффективность труда [6,8].

Критика содержательных теорий указывает на необходимость восприятия мотивации как вероятного процесса. В пользу этого довода свидетельствует практика управления, где большинство решений носит

вероятностный характер, что определено течением жизни как непрерывной цепи взаимосвязанных событий с определенной вероятностью [1, с. 357].

Процессуальные теории показывают, как человек распределяет свои усилия для достижения поставленных целей и, в зависимости от создавшихся условий, выбирает определенный тип поведения. Основными процессуальными теориями мотивации являются: теория справедливости и теория ожиданий.

Суть теории справедливости заключается во взаимосвязи результата и вознаграждения. Если человек считает, что за одну и ту же работу он получает меньшее вознаграждение, то происходит ослабление мотивации, а в коллективе возникает психологическое напряжение. Руководитель обязан снять это напряжение. Исследователи считают, что справедливое распределение денежного вознаграждения является одним из самых важных факторов [10].

Теория ожиданий основывается на том, что работник при достижении определенной цели вырабатывает адекватный стиль поведения, надеясь на получение желаемого результата. В теории ожиданий выделяют три важных взаимосвязанных явления: затраты труда, результаты плюс вознаграждение и валентность (ожидаемая ценность вознаграждения). Если человек считает, что ожидаемый результат несоизмерим с затрачиваемыми на его достижения усилиями, то и в выполнение работы он будет вкладывать меньше сил.

Для того чтобы люди находили счастье в своей работе, необходимы три условия: работа должна быть им по силам, она не должна быть изнуряющей, ей обязательно должен сопутствовать успех. Трудно определить побуждения, с помощью которых, максимум усилий отдавалось бы работе. Но, овладев современными моделями мотивации, руководитель может значительно увеличить свои возможности, в привлечении образованного работника, направленного на достижение целей организации [4, с. 45].

Материальное стимулирование труда является одним из самых действенных методов мотивации работников. К материальной мотивации относят:

- заработную плату;
- премии;
- участие в капитале;
- участие в распределении прибыли.

Как правило, люди совершают действия под воздействием мотивов, мотивы непостоянны, на их сущность влияют особенности личности и внешняя среда. Человек может воздействовать на мотивы, усиливая или приглушая их действие.

Процесс стимулирования делится на четыре основных этапа:

- возникновение потребности;
- разработка стратегии и поиск возможностей удовлетворения потребностей;
- определение тактики деятельности и поэтапное осуществление действий;
- удовлетворение потребности и получение материального или морального вознаграждения [12].

Потребности – это то, в чем человек нуждается для поддержания жизнедеятельности и развития организма. Потребности делят на биологические и социальные. Биологические – это потребности в пище, воде, воздухе, продолжении рода, жилище и другие, необходимые для нормальной жизнедеятельности организма. Социальные потребности – это потребность принадлежать к национальности, роду, социальной группе, быть признанным, строить свою карьеру. Потребности имеют тенденцию к росту, как для отдельного человека, так и для общества в целом.

Схема процесса стимулирования, отражающая его цикличность, а также взаимосвязь потребностей, мотивов, поведения и целей представлена на рис. 1 [3, с. 27].

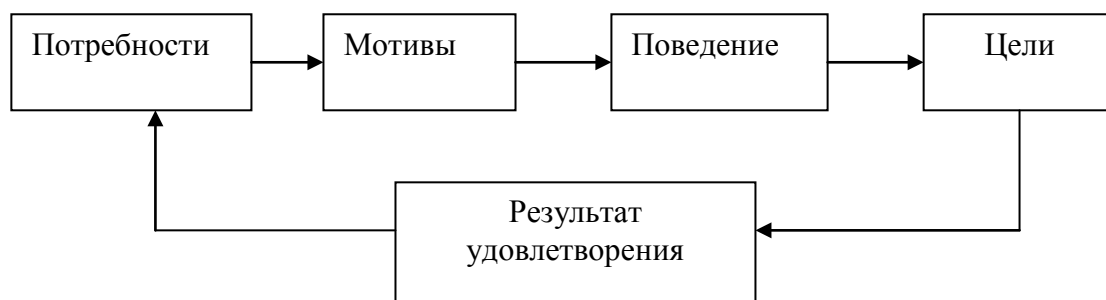


Рисунок 1 – Модель процесса стимулирования

В основе современных подходов к стимулированию лежат представления, рассматриваемые психологической наукой, исследующей причины и механизмы поведения человека. С этой позиции стимулирование выглядит как движущая сила человеческого поведения, в основе которой лежит взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека. Общий процесс стимулирования можно представить, если определить используемые для его поведения понятия: потребности, мотивы и цели.

Реальный процесс стимулирования может быть значительно более сложным, чем тот который представлен на схеме. Мотивы, движущие человеком, очень сложны, формируются под воздействием целого комплекса внешних и внутренних факторов и подвержены частым переменам. Поэтому прогнозирование поведения штата сотрудников на различные системы стимулирования весьма затруднительно [14].

Грамотное изучение коллектива может помочь руководителю создать такую программу стимулирования, которая позволит осуществить воспитание коллектива в нужном направлении.

В настоящее время создание эффективной программы стимулирования персонала является одной из наиболее сложных практических проблем менеджмента.

Жизнь трудящихся почти не улучшилась, когда в 1910 г. возникла «школа научного управления». Только когда Ф. Тейлор и его современники сделали мотивацию по типу «кнута и пряника» более эффективной,

определив понятие «дневной выработки» и предложили оплачивать труд тех, кто производил больше продукции, пропорционально их вкладу, жизнь обычных средних людей начала улучшаться. И тогда управляющие начали понимать, что простой «пряник» не всегда заставляет человека трудиться лучше.

В современном обществе стимулирование в первую очередь основывается на психологических знаниях. Современные компании и организации имеют свои программы стимулирования, практическое использование которых позволяет им существовать и увеличивать объемы производства. Развитие и движение экономики невозможно представить, если люди в процессе трудовой деятельности не будут получать удовлетворение от работы [15].

В практической жизни задача руководителя любого ранга в конечном счете заключается не в том, чтобы знать, почему сотрудник себя ведет определенным образом, а в том, чтобы обеспечить высокую производительность его труда. Под стимулированием руководитель понимает ряд действий направленных на создание, поддержание и повышение готовности подчиненного к поведению, желательному для менеджера. При этом, с точки зрения менеджеров, высокая производительность труда и высокая мотивация как предпосылка этой производительности должны быть непрерывными (лат. «ad infinitum»). Более того, они видят свою задачу в том, чтобы их постоянно повышать. В такой редакции Р. Шпренгер называет это мотивированием.

Главная задача менеджера по персоналу – максимально эффективно использовать возможности персонала. Какими бы ни были решения руководства, эффект от них будет только тогда, когда они удачно воплощены в дела работниками компании. Это может произойти при условии, что сотрудники заинтересованы в результатах своего труда.

1.2 Виды стимулирования персонала

Стимулирование можно определить как структуру, систему стимулов деятельности и поведения субъекта. Цель – это желаемый продукт деятельности. Влияние стимулирования на поведение человека зависит от множества факторов, оно индивидуально и может меняться под воздействием стимулов и обратной связи с деятельностью человека.

Как правило, человек совершает действия под воздействием ряда стимулов, представляющих собой их диспозицию. Диспозиция стимулов и ведущий стимул непостоянны, на их сущность влияет внешняя среда и особенности личности. Стимул определяет, что и как надо делать для удовлетворения потребностей человека.

Под стимулированием труда понимается стремление работника удовлетворить потребности в процессе трудовой деятельности. Это предполагает наличие потребности, которую человек хочет удовлетворить; блага, способного ее удовлетворить; трудового действия, необходимого для получения блага, и цены, включающей издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия. Люди стараются выбирать наиболее короткий путь к желаемому результату, сознательно оценивая возможные варианты поведения и определяя для себя предел допустимой интенсивности своего труда. Стимулом трудовой активности будет выступать благо, которое можно с ее помощью получить, а мотивом труда – побуждение человека к этому [16,17,18].

Стимулирование оказывает воздействие на такие характеристики деятельности, как усилие; старание; настойчивость; добросовестность; направленность. Так, одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные усилия: он может работать в полную силу, а может работать вполсилы; может стремиться брать работу полегче, а может браться за сложную и тяжелую работу и пр. Все это отражает то, какие усилия человек

готов затратить, что зависит от того, насколько он мотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы.

Типы стимулирования работников делят на три основных вида:

1 Работники, ориентированные на общественную значимость и содержательность труда.

2 Работники, для которых главное оплата труда и другие материальные ценности.

3 Работники, значимость ценностей у которых сбалансирована.

Из этого можно сделать вывод, что создание рабочих мест с более сложными задачами имеет положительный мотивационный эффект для многих работников, но вовсе не для всех. Руководитель всегда должен иметь в виду, что для стимулирования нет какого-то одного лучшего способа. То, что эффективно для стимулирования одних людей, совершенно не действует на других.

Существует и другая квалификация типов стимулирования работников, разработанная В.И. Герчиковым [5, с 86].

1 «Профессионал». Сотрудники этого типа считают важнейшим условием деятельности реализацию своих знаний, возможностей и профессиональных способностей.

К этой группе относятся люди, занимающиеся творческой работой. Это ученые, программисты, музыканты, художники. Хотя и среди этих категорий встречаются люди, ориентированные в своей деятельности на признание окружающих и успех. Но большинство людей этих профессий творят ради самого процесса творчества независимо от внешней реализации своих творений [19].

2 «Инструменталист». Стимулирование этих людей ориентирована на голый заработок, незамедлительно и наличными. К профессиям такого мотивационного типа относят: грузчиков, водителей такси и др.

3 «Хозяин». Этот тип мотивации основан на приумножении капитала, богатства, собственности. Это класс людей в основном предпринимателей,

которые идут на риск ради того, чтобы увеличить собственное богатство, при этом принося реальную пользу обществу путем предоставления новых рабочих мест, создания новых продуктов. Потребности таких людей не ограничены.

4 «Патриот». Его мотивация основана на высоких идейных и человеческих ценностях. Этим людей преследует цель принести людям добро и гуманизм. В советское время в любой сфере деятельности было много таких представителей. В наше время их значительно меньше, это преподаватели вузов, учителя школ, врачи, военные, руководители детских кружков. Работники этого типа трудятся на благо людей и при этом получают от государства и общества очень скромное материальное вознаграждение.

5 «Люмпен». Этот тип работников предпочитает уравнилельное распределение материальных благ. Его постоянно преследует чувство зависти и неудовлетворенности. Он не любит индивидуальных форм труда и ответственности. К таким людям, как правило, относятся неудачники, которым по каким либо причинам не удалось занять подобающее место в обществе.

Поскольку стремление к удовлетворению вызывают у человека потребности, то руководители должны создавать такие ситуации, которые бы позволяли людям удовлетворять свои потребности посредством определенного типа поведения, приводящего к достижению целей организации. Знания основных мотивов поведения работника поможет избежать возможный конфликт в коллективе и потерю хорошего специалиста[20].

Основной вывод из теории стимулирования Герчикова – нельзя подходить к персоналу с единой программой стимулирования.

Выделим квалификацию форм стимулирования:

- денежные – заработная плата, все виды надбавок и премий;
- негативные – наказания, угроза потери работы;

- натуральные – предоставление автомобиля, покупка жилья и др.;
- организационные – организация работы, условия работы;
- моральные – моральные формы вознаграждения, награды грамоты, почетные знаки, доска почета;
- патернализм (забота о работниках) – создание условий для отдыха, дополнительное медицинское и социальное страхование;
- участие в управлении и привлечение к совладению.

На человека, с целью изменить его поведение в организации, оказывается воздействие в виде стимулов. Получив этот стимул, человек начинает реагировать на него в соответствии со своим мотивационным профилем. Реакция может быть:

- положительной;
- нейтральной;
- отрицательной.

Таблица 1 - Стимулирование персонала с различными типами мотивации

Виды стимуляции	Тип мотивации				
	Инструменталист	Профессионал	Патриот	Хозяин	Люмпен
1	2	3	4	5	6
Негативные	Денежные	Запрещены	Возможны	Запрещены	Базовые
Денежные	Базовые	Возможны	Нейтральные	Применимы	Нейтральные
Натуральные	Денежные	Применимы	Применимы	Денежные	Базовые
Моральные	Запрещены	Применимы	Базовые	Нейтральные	Нейтральные
Патернализм	Запрещены	Запрещены	Возможен	Запрещен	Базовый
Организационные	Нейтральные	Базовые	Нейтральные	Применимы	Запрещены
Участие в управлении	Нейтральные	Возможны	Применимы	Базовые	Запрещены

Примечание к таблице.

- «базовая» - форма стимулирования ориентированная на человека с данным типом мотивации.

- «применима» - данную форму стимулирования можно использовать.

- «запрещена» - применение данной формы стимулирования может привести к противоположному эффекту.

- «нейтральная» - данная форма мотивирования не окажет на человека никакого воздействия, он будет действовать как прежде [21].

Для различных мотивационных типов наиболее эффективны (с большей стимулирующей силой) являются разные формы организации заработной платы (см. табл. 2).

Таблица 2 - Оплата труда персонала с различными типами стимулирования

Тип стимулирования	Предпочтительная форма оплаты
1	2
Инструменталист	Оплата сдельная, зависит от достигнутых результатах.
Профессионал	Повременная (тариф, оклад).
Патриот	Оплата основанная на учете трудового вклада работника в общие результаты работы организации.
Хозяин	Повременная или сдельная оплата по результатам работы бригады, группы.
Люмпен	Зарплата повременная, зависящая от затрат труда, плюс премии по общим результатам всей компании.

Правила эффективной стратегии кадровой работы с представителями представленных типов стимулирования:

1 Инструментальный тип:

- платите зарплату вовремя;
- оплачивайте труд в соответствии с его объемом и качеством;
- поощрения в основном денежные;

- моральные стимулы можно использовать только в сопровождении с материальными;
- для поощрения могут быть использованы практичные подарки (компьютер, телевизор и др.) Можно предварительно выяснить, что такому сотруднику нужно в хозяйстве [23].

2 Профессиональный тип:

- поручите ему интересную, достойную, достаточно сложную и ответственную работу;
- дайте свободу его действиям, он не терпит контроля своей деятельности;
- поощряйте возможностью повышать свой профессиональный уровень;
- создайте достойные условия для работы (удобный режим работы, хорошая техника);
- организуйте официальное признание как лучшего специалиста в своей области.

3 Патриотический тип:

- не ограничивайтесь материальными поощрениями;
- дайте ему понять, что успех организации стал возможен благодаря его самоотверженной работе;
- как можно чаще используйте моральные поощрения (грамоты, награды, памятные подарки);
- напоминайте ему о том, что он незаменимый работник;
- привлекайте его к общественной деятельности.

4 Хозяйственный тип:

- дайте ему возможность самостоятельно принимать решения;
- предоставьте самостоятельный объект работы;
- оценивайте работу по конечному результату;
- привлекайте к коллективному принятию решений;
- не вмешивайтесь в рабочий процесс.

5 Люмпен (обывательский тип):

- доверьте ему участок работы, требующий аккуратности, четкости и методичности действий;
- не загружайте большим объемом работы, не допускайте авралов;
- четко регламентируйте работу;
- позвольте самостоятельно в разумных пределах определять режим работы;
- поощряйте материально и заслуженно хвалите (желательно при других членах коллектива).

На практике можно выделить еще один не существующий в квалификациях тип стимулирования. Он получил название – «нелояльный».

Есть небольшой процент людей, которые не умеют работать, у них не сформирован навык целенаправленного труда. Все их интересы лежат в области досуга и развлечений. Работа не приносит им удовлетворения. Такие люди работают только по необходимости. Работник такого типа хочет заниматься только тем, что ему нравится, но при этом требует достойной оплаты. Самое главное для него – это материальное благо и деньги. Как правило, интересы организации его не интересуют. Некоторая часть таких работников, даже претендует на руководящие должности. Заняв желаемую должность, они распределяют свои обязанности между подчиненными. Для организации лучше предотвратить появление представителя нелояльного типа, потому что избавиться от него будет не легко.

Если руководитель научится правильно определять тип стимулирования для каждого работника, у организации появится возможность: подбирать, оценивать и расставлять персонал так, чтобы это повысило эффективность работы предприятия.

Несомненно, каждый работник имеет собственную систему ценностей, определяющую уникальный набор и соотношение стимулирующих факторов. Поэтому программа стимулирования в организации должна предоставлять работникам максимально широкий и

гибкий выбор стимулирующих средств, в рамках которых каждый работник выбирает себе то, что для него обладает наивысшей ценностью.

Основной задачей программы стимулирования должно стать превращение «треугольника» перевернутой «пирамиды Маслоу» в прямоугольник, т.е. придание равных стимулирующих весов всем факторам, влияющим на мотивацию человека в организации (рис.2 и рис.3).

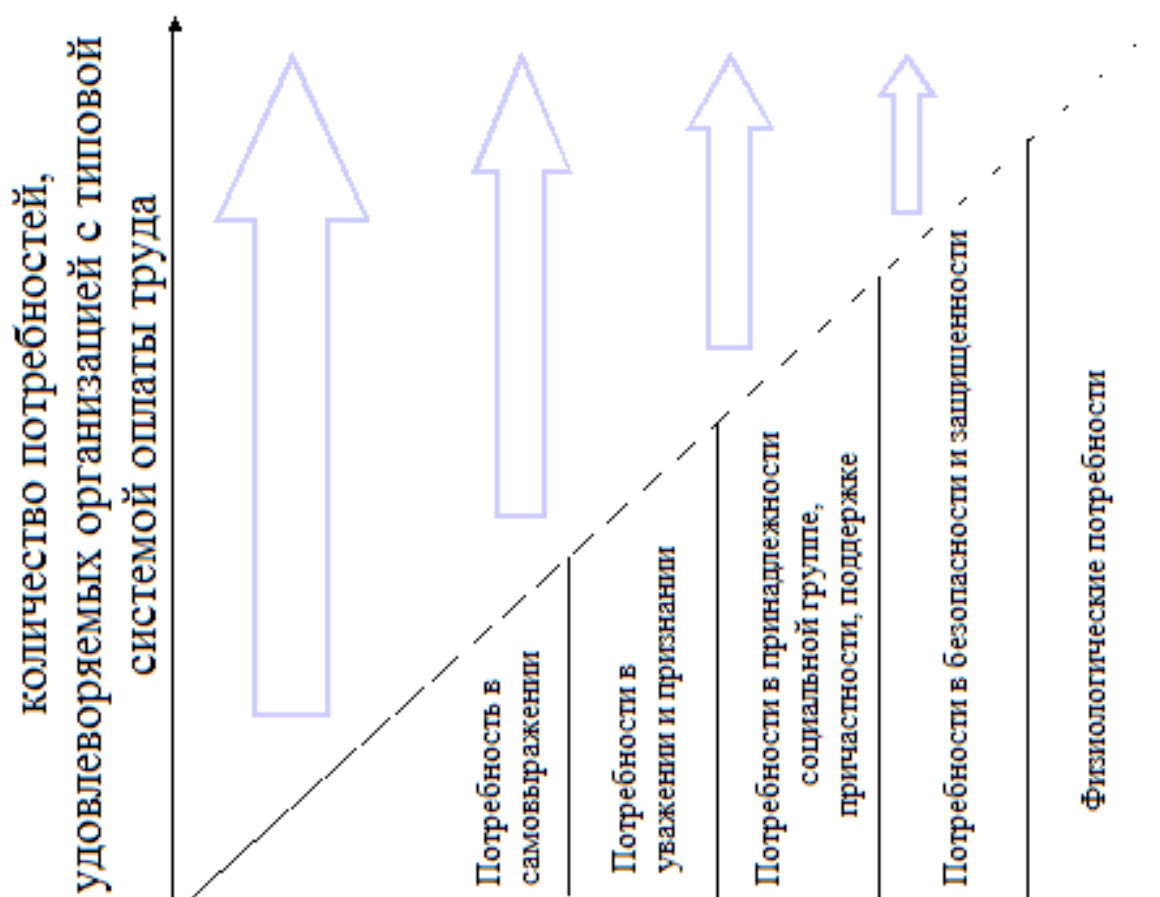


Рисунок 2 - Графическое отображение задач системы мотивации

При такой трансформации «пирамиды Маслоу» мы получаем диаграмму количества (объема) потребностей, удовлетворяемых организацией с типовой системой оплаты труда. Схема дает нам принципиально иное понимание задач систем мотивации персонала: организация должна предусматривать параллельную мотивацию по всему спектру мотивирующих факторов – от низших до высших [26].



Рисунок 3 - Место и роль факторов стимулирования труда

Из всего вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

Программы стимулирования различных групп персонала имеют значительные различия, поэтому анализ программ стимулирования российских работников, без учета должностной позиции в организации становится бессмысленным. Любой анализ факторов формирования стимулирования можно производить только внутри отдельных категорий персонала.

Потребности персонала, с ростом их квалификации развиваются в зависимости от инструментального отношения к труду через рост интереса ко всем содержательным аспектам труда, коллективистским ориентациям и далее к ответственности за результаты своего труда. Группа потребностей связанная с самостоятельностью и трудовой активностью развита крайне низко.

Несмотря на простоту и яркость, типологическую модель Герчикова

использует малое количество компаний. Возможно, потому, что фирмы не готовы прикладывать сверх усилия, чтобы делить сотрудников на разные группы и для каждой из них разрабатывать свои программы стимулирования. Руководство организации может разработать стратегии и планы, создать эффективные системы обработки и передачи информации, найти оптимальные структуры, использовать самые лучшие технологии и установить в организации самое лучшее оборудование. Но все это будет сведено, на нет, если коллектив организации не будет работать должным образом, если он не будет справляться со своими обязанностями, стремиться своим трудом, способствовать достижению организацией своих целей. Одним из ключевых факторов успеха функционирования любой организации, является готовность человека качественно выполнять свою работу. И здесь приходит на помощь системность подхода к мотивации деятельности, которая является инструментом повышения эффективности работы организации в целом [28].

2 Объект и метод исследования

2.1 Характеристика ООО «АСП»

ООО «Аптека Скорая Помощь» появилась на фармацевтическом рынке в июне 2010г. В своей сети фирма имеет пять аптек, которые занимаются розничной реализацией лекарств, медицинской техники, косметики, средств гигиены. Общество является юридическим лицом и действует на основании приказа.

Аптечная сеть ООО «АСП» является коммерческой организацией, созданной для осуществления финансово-хозяйственной деятельности. ООО «АСП» имеет самостоятельный баланс, расчетный счет в банке, штампы, бланки, круглую печать со своим наименованием, фирменное наименование, товарный знак. Организация действует на основе хозяйственного расчета и самофинансирования, отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

Фирма осуществляет деятельность в целях оказания доступной лекарственной помощи населению в условиях государственного регулирования цен на лекарственные препараты и изделия медицинского назначения.

Доля продаж на рынке Томска составляет 28%.

Фирма создавалась в целях удовлетворения общественных потребностей населения в медикаментах и товарах медицинского назначения. Целями и критериями управления аптекой является получение максимальной прибыли и развитие сети при минимальной текучести кадров, при максимуме профессиональных кадров, при минимуме затрат на обучение и максимуме прибыли от него.

Миссия ООО «АСП» заключается в следующем: дать возможность каждому человеку сохранить и укрепить свое здоровье, повысить качество своей жизни, используя проверенные, эффективные и современные

препараты. Основой успеха работы является стремление наилучшим образом удовлетворить потребности потребителей. Ориентация на клиента – одна из стратегий развития аптеки и большое благо для российского потребителя товаров аптечного ассортимента. Индивидуальный подход усиливает доверие, а в условиях рыночной экономики нет более ценных характеристик, чем доверие клиента, которое возможно обеспечить только через государственное регулирование фармацевтической деятельности.

Внутренняя миссия, реализуемая в управлении персоналом на предприятии ООО «АСП» состоит в создании благоприятного психологического климата в коллективе, соблюдении законов трудового кодекса и обеспечении социальных гарантий. Оптимальная структура ООО «АСП» позволяет фирме качественно выполнять поставленные задачи и эффективно функционировать.

В организации каждый сотрудник несет ответственность за свою работу, и каждый выполняет свои обязанности, а взаимодействие всего коллектива делает деятельность фирмы успешной.

Важно грамотно совмещать все составные части организации, анализировать работу каждой аптеки и распределять функции таким образом, чтобы их выполнение способствовало эффективной работе организации.

Предприятие осуществляет следующие виды фармацевтической деятельности:

- 1 Закуп, контроль качества, хранение, реализацию лекарственных средств, медицинской косметики, изделий медицинского назначения, гомеопатических средств, предметов ухода за больными, лекарственного растительного сырья в заводской упаковке, изделий медицинской техники, и расходных материалов к ней, диагностических средств, лечебно-профилактического белья, бандажей, чулочных изделий, предметов ухода за детьми, аптек первой помощи, предметов личной гигиены, готовых очков, и средств по уходу за очками, минеральных вод, детского питания, спортивного питания, пищевых добавок.

2 Реализацию населению лекарственных препаратов по рецептам врачей и без рецептов учреждениям здравоохранения по заявкам и требованиям.

3 Предоставление населению необходимой информации по хранению и использованию лекарственных средств в домашних условиях, оказание консультативной помощи.

4 Предоставление медицинским работникам учреждений здравоохранения необходимой информации об имеющихся в аптеке лекарственных препаратах, а также о новых лекарственных средствах.

5 Оказание консультаций в целях обеспечения ответственного самолечения.

6 Оказание первой медицинской помощи.

7 Работа сайта «Интернет-аптека». Интернет-аптека «Скорая Помощь» входит в группу компаний, которой принадлежит одна из крупнейших на Томском рынке аптечная сеть – «Мой доктор». Ассортимент представлен более 2000 наименованиями высококачественной продукции, которая полностью сертифицирована и соответствует самым высоким стандартам. Прямые контакты с производителями и крупными дистрибьюторами лекарств обеспечивают их подлинность, а также низкие цены.

За все время работы ООО «Аптека Скорая Помощь» зарекомендовала себя как надежный партнер, стабильная в финансовом отношении фирма.

Целями фирмы являются:

1 Улучшение качества обслуживания.

2 Обеспечение общеобразовательного и профессионального роста работников.

3 Увеличение коэффициентов рентабельности до 5 % к концу 2016 года.

4 Увеличение доли рынка.

5 Повышение объемов продаж и услуг.

6 Повышение качества работы.

7 Обеспечение безопасности труда и развитие коллектива предприятия.

Пять принципов работы ООО «Аптека Скорая Помощь»:

1 Разборчивость. Мы работаем только с проверенными поставщиками. Наши специалисты постоянно собирают информацию о стабильности работы наших партнеров из различных открытых и закрытых источников.

2 Стабильность. Мы никогда не работаем в минус. Это позволяет нам стабильно развиваться и расти.

3 Ответственность. Деятельность фирмы направлена на улучшение условий жизни людей, заботе о них, оказание помощи им посредством качественных поставок медикаментов, удовлетворение потребности людей быть здоровыми и улучшать качество жизни.

4 Доступность. Мы на связи с нашими клиентами по телефону и через сайт. Клиенты имеют возможность связаться с клиентским сервисом нашей компании для оперативного решения любой задачи или вопроса.

5 Профессионализм. Для работы в сети ООО «Аптека Скорая Помощь» подбираются лучшие квалифицированные специалисты способные в любой ситуации оказать помощь и дать профессиональную консультацию посетителям.

2.2 Организационная структура ООО «АСП»

Структура аптеки ООО «АСП» линейно-функциональная. Линейные связи – это отношения, в которых руководитель реализует свою власть и осуществляет прямое руководство подчиненными, эти связи, выступают в форме распоряжений, приказов, команд, указаний. Функциональные связи являются совещательными, и по средствам этих связей реализуется информационное обеспечение координации [30].

В сети ООО «АСП» успешно функционируют пять аптек, где работают двадцать человек: директор, бухгалтер, заведующие аптеками, провизора, фармацевты и санитарки.

Аптечную сеть ООО «АСП» возглавляет директор. Руководитель действует от имени предприятия без доверенности, разумно и добросовестно представляет его интересы на территории г. Томска и за его пределами. Руководитель несет ответственность за последствия своих действий в соответствии с законом, Уставом и заключенным с ним трудовым договором. Директор организует работу аптек в установленном порядке, распоряжается имуществом фирмы, выдает доверенности, открывает в банках расчетные и другие счета, утверждает штатное расписание, издает приказы и другие акты, принимает и увольняет сотрудников, применяет к ним меры дисциплинарного взыскания и поощрения.

В обязанности директора аптечной сети входят: разработка стратегии и тактики фирмы, маркетинговые исследования, представительские функции, взаимодействие с партнерами, получение необходимых лицензий, планирование рекламной компании и анализу отдачи от рекламы, управленческие функции, формирование имиджа фирмы, деловая переписка.

Заведующие аптеками организуют работу аптек, осуществляют руководство деятельности аптеки. Соответственно этому в функции заведующей аптекой входит:

- лицензирование деятельности аптеки и осуществление контроля лицензионных условий;
- деловые контакты с государственными и контролирующими органами;
- отслеживание ассортимента лекарственных препаратов, соблюдение правил их отпуска;
- утверждение графиков выхода на работу;
- отбор, расстановка, воспитание и повышение деловой квалификации кадров;

- внедрение прогрессивных форм работы;
- принятие управленческих решений по организационным и производственным вопросам, их контроль и выполнение;
- организация информационной работы;
- прием товара от поставщиков;
- оперативная связь с поставщиками;
- составление заявок – заказов;
- отпуск товара лечебно-профилактическим учреждениям и структурным подразделениям аптеки [31].

Эффективность труда заведующей аптекой во многом зависит от организации ее личной работы. Правильная организация и рациональное оборудование рабочего места дают возможность с наименьшими затратами труда выполнять свои функции, плодотворно общаться с посетителями, подчиненными и сотрудниками, поддерживать высокую работоспособность и рабочее настроение.

Выполняя функции организатора, заведующая создает условия, необходимые для плодотворной деятельности коллектива в достижении общих целей; координирует и мотивирует действия подчиненных, занятых в процессах управления и производства.

Для занятия лидирующего положения в фармацевтической отрасли аптекам необходима эффективная и соответствующая их потенциалу стратегия. Ориентация на клиента – одна из наиболее важных стратегий развития аптеки и большое благо для российского потребителя товаров аптечного ассортимента. Индивидуальный подход к каждому покупателю усиливает доверие, а в условиях рыночной экономики нет более ценных характеристик, чем доверие клиента. Стратегия развития деятельности, ориентированная на потребителя, является наиболее приемлемой для аптеки, так как сотрудники аптеки знают своих клиентов лично и благодаря этому могут предугадать их потребности, желания и действия.

В качестве маркетинговой стратегии аптека ООО «АСП» придерживается стратегии массового, недифференцированного маркетинга, согласно которой аптека концентрирует свое внимание и усилие не на том, чем отличаются потребности отдельных групп потребителей, а на том, что в этих потребностях общего, таким образом аптека стремится создать ассортимент товаров, рассчитанный на самые крупные сегменты рынка города. Такой выбор маркетинговой стратегии обусловлен тем, что рынок сбыта небольшой и делить его на отдельные сегменты нет смысла.

Эффективность работы аптечной сети на 50% обусловлена ассортиментом товаров. От того, насколько продуманно и разнообразно предложение, зависит главное – удовлетворенность клиентов и их готовность совершать покупки.

Чтобы усовершенствовать стратегию расширения ассортимента ООО «АСП» придерживается следующих правил:

1 Устойчивое поддержание в аптеке ассортимента не менее 2000-3000 позиций, среди которых должно быть значительное количество сопутствующих товаров.

2 Повышение профессиональной квалификации торгового персонала

3 Повышение коммерческой квалификации торгового персонала.

Способность как этически корректно стимулировать покупку дорогостоящих препаратов обеспеченным посетителям, так и тактично предложить недорогие аналоги менее обеспеченным посетителям.

В связи с формированием новых социально-экономических задач предприятий современные руководители должны владеть качествами эффективного менеджера. При этом к главным требованиям относятся: наличие широкого круга специальных знаний в области исследования рынка, маркетингового планирования, ценообразования, организации каналов сбыта, внешней торговли, трудового законодательства.

Свою деятельность аптека осуществляет в соответствии с лицензиями, полученными на определенные виды медицинской и фармацевтической

деятельности, с целью повышения эффективности оказания специализированной медицинской помощи. Помогая людям сохранить жизнь и здоровье, осознает свою ответственность за доступность и качество лекарств, которыми она обеспечивает покупателей.

Постоянно ведется работа по расширению аптечной сети. Аптека постоянно совершенствуется: вкладываются средства в увеличение ассортимента, обустройство, оснащение и компьютеризацию аптеки. Регулярно проводится обучение и повышение квалификации персонала.

Аптека стремится сделать работу с клиентами максимально быстрой, удобной и приносящей удовольствие.

Упор делается на удобное расположение, внимательное отношение к каждому клиенту, широкий ассортимент товаров, развитую сеть услуг.

Основные преимущества аптеки ООО «Аптека Скорая Помощь»:

- низкие цены;
- оплата лекарств и товаров по пластиковым картам;
- скидки и бонусы;
- широкий ассортимент;
- возможность заказа редких и дорогостоящих препаратов;
- гарантия качества.

Для повышения эффективности продаж, рекламы, маркетинговых исследований разработан сайт «Интернет-аптека». На сайте представлены все товары, разбитые на группы, с возможностью просмотра изображений товара в уменьшенном и развернутом видах. Товар можно заказать как через Интернет, так и по телефону. Опытные специалисты проконсультируют покупателя по всем лекарствам, помогут оформить заказ и узнать, на каких условиях можно получить товар. Эта форма работы очень удобна для современных динамичных людей.

2.3 Методы исследования

Управление персоналом включает в себя многие составляющие: социально-психологические аспекты управления, взаимоотношения в коллективе и др. Ключевое место занимает нахождение способов повышения производительности путем роста творческой инициативы, стимулирование и мотивация работников.

Создать эффективную программу стимулирования просто: необходимо дать сотрудникам возможность достигать собственных целей, работая на цели компании, и позаботиться при этом о том, чтобы цели сотрудников и цели компании были совместимы и близки.

Оптимизация программы стимулирования:

- связь результативности работы сотрудников с оплатой и нематериальным стимулированием, усилий с результатом;
- прозрачность системы вознаграждения;
- сбалансированный бюджет на материальное и не материальное стимулирование;
- улучшение психологического климата.

Основные этапы изменения программы стимулирования предприятия:

- оценка мотивированности и мотивационных установок сотрудников;
- оценка эффективности существующих инструментов стимулирования;
- оценка соответствия существующей программы стимулирования целям компании;
- оценка эффективности стилей руководства [33].

Разработка программы стимулирования включает следующие виды работ:

- разработка системы материального стимулирования, обеспечивающего достижение целей компании, система окладов, система переменных выплат (премии, бонусные схемы), привязанных к KPI;
- разработка системы нематериальных поощрений: политика продвижения и развития сотрудников, стили управления, способы принятия решений и постановки задач, условия труда, делегирование и пр.;
- разработка рекомендаций по формированию социального пакета;
- рекомендации по оптимизации бюджета на нематериальное стимулирование;
- формирование желаемых для компании системы ценностей;
- разработка и использование смежных систем управления персоналом:
- система оценки и аттестации;
- система текущего контроля;
- система постановки целей и задач

В процессе стимулирования выделяют четыре основных этапа.

- 1 Возникновение потребности.
- 2 Разработка стратегии и поиск путей удовлетворения потребностей.
- 3 Определение тактики деятельности и поэтапное осуществление действий.
- 4 Удовлетворение потребности и получение материального или духовного вознаграждения [35].

Можно выделить следующие основные этапы разработки программы стимулирования:

- 1 Разработка концепции:
 - отбор показателей, входящих в сбалансированную систему показателей, для включения в программу стимулирования;
 - формулировка базовых принципов стимулирования;
 - выбор схемы (соотношение постоянной и переменной частей, видов бонусов, вариантов нематериальных поощрений).

2 Разработка программы стимулирования для отдельных бизнес-единиц компании и сотрудников:

- разработка документа «Положение о программе стимулирования» в соответствии с выбранной концепцией;
- разработка регламентов;
- создание форм контроля;
- описание механизма внесения изменений в программу стимулирования.

3 Разработка плана постепенного внедрения и методов контроля за исполнением плана.

Внедрение программы стимулирования – это не такая операция, которая выполняется раз и навсегда, а начало непрерывного процесса. Поэтому необходимо сформулировать основные вопросы, на которые надо ответить при проведении мониторинга внедряемой программы стимулирования:

- время внедрения;
- работает ли оценка результатов, а не действий;
- разумным ли является количество показателей, учитываемых в процессе начисления бонусов;
- каково соотношение индивидуальных и групповых поощрений;
- обладает ли программа стимулирования гибкостью по отношению к происходящим изменениям.

Основные этапы создания программы стимулирования.

Формирование структуры персонала компании (выделение однородных групп) и определение размера постоянной части заработной платы.

Декомпозиция стратегических целей на уровень подразделений и отдельных сотрудников (выделение ключевых показателей эффективности деятельности для расчета переменной части заработной платы).

Разработка механизмов стимулирования (определение правил расчета переменной части вознаграждения сотрудников).

В целях максимизации действия стимулов рекомендуется соблюдать ряд принципов:

Доступность. Условия стимулирования должны быть понятными и доступными для всех сотрудников.

Ощутимость. При определении нижнего порога действенности стимула необходимо учитывать интересы конкретных людей (так, для одного может быть ощутимым стимул в десять рублей, а для другого и ста рублей будет мало).

Постепенность. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения. Однажды резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, скажется отрицательно на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы его. Данное обстоятельство необходимо учитывать на практике, ибо не рекомендуется снижать уровень материального стимулирования.

Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. Необходимость соблюдения этого принципа, в частности, обусловлен переход большинства фирм, как за рубежом, так и в России, на еженедельную оплату труда. Соблюдение этого принципа позволяет в большинстве случаев даже снижать уровень вознаграждения, так как многие работники исходят из принципа «лучше меньше, но сразу». Кроме того, учащение вознаграждения и его прямая связь с результатом труда – сильный мотиватор. Временное снижение уровня вознаграждения в данной ситуации чаще всего вызывает чувство «реванша» и положительно сказывается на трудовой активности, равно как и его повышение, вызывая у человека чувство морального удовлетворения и влияя на его тонус и настроение в целом.

Сочетание материальных и моральных стимулов. Выбор стимула зависит от многих факторов, например: уровня рентабельности производства, традиций предприятия, материального положения конкретного сотрудника, его возраста, статуса и пр. Для эффективного управления персоналом одинаково вредны недооценка и переоценка вида стимулирования.

Сочетание стимулов и антистимулов («кнут и пряник»). Необходимо разумное сочетание, что будет зависеть от целого ряда факторов, например: от рода деятельности организации (например, атомная электростанция или торговый павильон), уровня квалификации сотрудников, социального состава, традиций и др. [37].

В выборе стимулов полезно руководствоваться правилами:

- а) похвала эффективнее порицания и неконструктивной критики;
- б) больше стимулируют непредсказуемые и нерегулярные поощрения, чем ожидаемые и прогнозируемые;
- в) поощрение должно быть конкретным и безотлагательным, чем больше временной интервал, тем меньше эффект;
- г) разумная внутренняя конкуренция способствует эффективности труда;
- д) люди ценят проявление внимания к себе и своим близким.

Косвенное материальное стимулирование (социальный пакет) дает так называемый «коллективный эффект» – способствует сплоченности коллектива, уменьшению текучести кадров. Косвенное материальное стимулирование – это оплата питания сотрудников, оплата (или предоставление) транспорта, телефона, обучения, дополнительных услуг (медицинская страховка, абонемент в спортивный клуб) и пр.

Чтобы правильно организовать процесс стимулирования, нужно знать какие мотивы могут побуждать человека к действиям и то, как вызвать эти мотивы.

Использование различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет разные формы, самое распространенное из них материальное.

Реализация планов развития и задач любой организации предполагает выполнение ее персоналом определенных действий, называемых производственными функциями. Эти функции зависят от используемых организацией натуральных и материальных ресурсов, ее структуры и культуры, однако в первую очередь определяются организационными целями.

Философия управления персоналом – это формирование различных форм поведения работников по отношению к целям развития предприятия. Для того чтобы работник выполнял порученную ему работу качественно и добросовестно, он должен быть в этом заинтересован или, иначе говоря, мотивирован.

Целью стимулирования является создание комплекса условий побуждающих человека к совершению действий, направленных на достижение определенной цели с максимальным эффектом.

В зарубежных странах, в системе управления персоналом существует множество различных программ стимулирования, основанных на выявлении влияния различных факторов на взаимоотношения сотрудников организации и их конечные результаты деятельности.

Среди этих теорий важное место занимают теории обогащения труда, ожидания, результатов, справедливого вознаграждения, теория потребностей и др. Каждая из этих теорий пытается объяснить трудовое поведение работника, используя различные физиологические и психологические концепции деятельности персонала. Процесс стимулирования напрямую зависит от действия пяти переменных: восприятие, усилие, результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

Все виды стимулирования персонала должны иметь правильное соотношение между результатом и вознаграждением.

Конечным итогом того, насколько ценно вознаграждение, служит показатель удовлетворенности.

Удовлетворение – это результат внутренних и внешних вознаграждений с учетом их справедливости. Стимулирование персонала является единой системой, объединяющей в один комплекс такие человеческие факторы, как способности, результаты, усилия, вознаграждение и удовлетворение.

В настоящее время организация эффективной программы стимулирования работников является одной из наиболее проблемных сторон менеджмента. Многие предприятия сталкиваются с серьезными трудностями разработки и внедрения эффективной программы стимулирования. Эти трудности заключаются в следующем:

- недостаточно внимания уделяется значению стимулирования персонала.

- имея одну и ту же заработную плату, и одно и то же положение в одной компании человек трудится с полной отдачей, а в другой – спустя рукава.

- не учитываются надежды и ожидания сотрудников. Эта проблема появляется тогда, когда руководитель принимает решения по мотивации работников без получения от них обратной связи.

- не учитываются интересы работников. Желая поощрить работников за успехи, руководитель компании использует либо те мотивации, которые находятся «под рукой», либо привычные способы мотивации, не всегда задумываясь, будет ли мотивация эффективной.

- большой временной интервал между получением результата и вознаграждением. Выдача поощрения сотрудникам через большое время после выполнения работы вызывает обоснованную критику в адрес руководства.

- отсутствие контроля системы мотивации. Мониторинг системы мотивации – важное условие. Его необходимо выполнять не только потому,

что у работников меняются интересы и ожидания: кроме того, они могут просто привыкнуть к мотивирующему фактору.

- недостаточная поддержка системы мотивации. Очень важно поддерживать ее на высоком уровне.

- отсутствие у коллектива информации о работе мотивации. Сотрудники должны знать, на какое поощрение им можно рассчитывать после получения хорошего результата в работе.

Типичными и частыми проблемами на предприятиях, связанными с низкой программой стимулирования персонала являются:

- некачественный труд;
- частые конфликты в коллективе;
- высокая текучесть кадров;
- низкий уровень дисциплины;
- слабая связь поощрения и результатов труда;
- отсутствие условий для самореализации и обучения сотрудников;
- невозможность создания согласованной команды;
- низкая эффективность воздействия руководства на подчиненных;
- неудовлетворенность работой сотрудников;
- низкий профессиональный уровень сотрудников;
- безынициативность работников;
- низкая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тоне коллектива;
- отсутствие морального духа в коллективе [39].

3 Расчеты и аналитика

3.1 Анализ трудовых ресурсов ООО «АСП»

Трудовые ресурсы являются важнейшей составляющей организации, а в настоящее время их роль возросла в разы. Достаточная обеспеченность предприятия нужными трудовыми ресурсами, их высокий уровень, рациональное использование имеют большое значение для повышения эффективности организации.

Рациональное использование персонала – важное и обязательное условие, которое обеспечивает успешное выполнение производственных планов и бесперебойность производственного процесса в организации.

В условиях современного рынка центр экономической деятельности перемещается к основному звену всей экономики – организации. Ведь в новых условиях выживает лишь тот, кто наиболее компетентно и грамотно определит требования рынка, обеспечит достойным доходом своих работников.

К трудовым ресурсам организации относится трудоспособная, экономически активная часть коллектива, обладающая физическими и духовными способностями для участия в трудовой деятельности.

Персонал, работающий в организации – главная ценность производства. От правильного обеспечения предприятия трудовыми ресурсами зависит прибыль и ряд других экономических показателей организации.

Анализ трудовых ресурсов производится комплексно и по нескольким направлениям, основными из которых являются:

- анализ уровня образования сотрудников;
- анализ использования рабочего времени;
- анализ трудоемкости;
- анализ производительности труда;

- анализ оплаты и вознаграждения труда.

Количество и качество работников предприятия является определяющим фактором эффективности использования производственных фондов, улучшение структуры и качества вырабатываемой продукции.

При планировании численности работников рассчитывают списочный, среднесписочный и явочный состав сотрудников фирмы. В списочный состав включаются все сотрудники, принятые на постоянную, временную и сезонную работу, на срок от одного дня и более.

Среднесписочная численность сотрудников за отчетный период рассчитывается как среднее арифметическое число работников за весь период, при этом в расчет включаются выходные и праздничные дни.

Явочный состав показывает, сколько человек из числа сотрудников явились на работу. Учет численности сотрудников дает возможность их распределения

Для характеристики движения рабочей силы анализируют и просчитывают динамику следующих коэффициентов.

Коэффициент оборота по приему.

$$K_p = Ч_{пр}/Ч_{ср},$$

где K_p – коэффициент оборота по приему;

$Ч_{пр}$ – количество принятых сотрудников за отчетный период;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность сотрудников за отчетный период;

Коэффициент оборота по выбытию.

$$K_y = Ч_y/Ч_{ср},$$

где K_y – коэффициент оборота по выбытию;

$Ч_y$ – количество уволенных сотрудников за отчетный период;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность.

Коэффициент общего оборота.

$$K_o = (Ч_{пр} + Ч_y)/Ч_{ср}$$

где K_o – коэффициент общего оборота.

Полностью использование трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним сотрудником за анализируемый период времени.

Расчет фонда рабочего времени осуществляется с применением формулы:

$$\text{ФРВ} = \text{ЧР} * \text{ЧД} * \text{ЧП},$$

где ЧР – численность сотрудников;

ЧД – количество отработанных дней одним сотрудником в среднем за год;

ЧП – средняя продолжительность рабочего дня.

Явочный фонд рабочего времени.

$\text{ЯвФРВ} = \text{НомФРВ} - \text{Неявки на работу}.$

Определение производительности труда фирмы за год.

$$\text{ПТ} = \text{ДВ} / \text{ЧР}$$

где ДВ – денежная выручка;

ЧР – среднесписочная численность [38].

Показатель рентабельности персонала имеет важное значение при оценке эффективности использования трудовых ресурсов в организации в условиях рыночной экономики.

Все показатели эффективности использования трудовых ресурсов имеют определенное значение. Их применение в комплексе позволяет анализировать работу данной организации, а так же ее подразделений.

Всего в организации ООО «Аптека Скорая Помощь» насчитывается 20 работников. Штатный состав представлен в табл. 3.

Таблица 3 - Укомплектованность по штатному расписанию на 1 января 2017г.

Должность	Количество работников
1	2
Директор	1
Программист	1
Бухгалтер	1
Заведующая аптекой	3
Провизор	5
Фармацевт	4
Санитарка	5

Организация сама определяет численность работников, их квалификационный и профессиональный состав, утверждает штат и размер заработной платы. Неполная и некачественная укомплектованность персонала нередко оказывает отрицательное влияние на динамику и качество работы фирмы. В табл. 4 представлен анализ структуры персонала по квалификации.

Таблица 4 - Анализ структуры персонала по квалификациям

Показатели	2010г	2013г.	2016г.	Темп прироста
	Чел.	Чел.	Чел.	%
1	2	3	4	5
Численность персонала всего	12	16	20	66
Работники высокой квалификации	5	6	11	120
Работники средней квалификации	4	8	7	75
Работники низкой квалификации	3	2	2	- 33

Анализ табл. 4 показывает, что состав работников ООО «АСП» значительно изменился. Увеличилась численность персонала в 2016 г. и составила 20 чел., что является на 66% выше аналогичного показателя за 2010 г. При этом значительно увеличилось количество работников высокой и средней квалификации – 120% и 75% соответственно. В то же время

уменьшилось количество работников низкой квалификации – -33%. Такие изменения в сторону повышения профессионализма персонала обусловлены проводимой руководством фирмы политики по улучшению общей квалификации кадров.

Таблица 5 - Движение рабочей силы

Показатели	2010г.	2013г.	2016г.	Абсолютный прирост	Относительный прирост %
1	2	3	4	5	6
На начало периода	12	16	20	8	66,6
Принято человек	7	3	3	- 4	- 57
Выбыло всего чел.	2	2	1	- 1	- 50
По собственному желанию	1	1	1	- 1	-
За нарушение дисциплины	1	1	-	- 1	-
Состояло чел. на конец периода	17	17	20	3	17,6
Среднесписочная численность чел.	12,6	17,2	19,3	6,7	53,2
Коэффициент оборота по приему %	55,5	17,4	15,5	- 40	- 72
Коэффициент оборота по выбытию %	15,8	5,8	1	14,8	6,3
Коэффициент общего оборота %	71,3	23,2	16,5	- 25,2	- 76,8

Из анализа показателей движения рабочей силы видно, что в 2016 г. выросла среднесписочная численность персонала по сравнению с 2010 г. на 53,2%. Сократилось число уволенных. Из этого можно сделать вывод, что работники довольны условиями труда и уровнем заработной платы.

Использование трудовых ресурсов можно оценить при помощи показателя фонда рабочего времени.

Таблица 6 - Фонд рабочего времени

Показатели	2010г.	2013г.	2016г.	Абсолютный прирост 2016 к 2010 году	Относительный прирост 2016 к 2010 году %
1	2	3	4	5	6
Среднесписочная численность раб.	12,6	17,2	19,3	6,7	53,2
Явочный фонд рабочего времен. дни.	237	237	234	- 3	- 1,3
Продолжительность рабочего дня часов.	8	8	8	-	-
Фонд рабочего времени час.	22752	30336	37440	14688	64,5

Из табл. 6 видно, что, несмотря на уменьшение явочного фонда рабочего времени, в целом фонд рабочего времени вырос на 64,5%, что в абсолютном выражении составило 14688 часов. Такое увеличение стало возможным благодаря привлечению новых сотрудников.

Большое значение для оценки эффективности использования трудовых ресурсов в организации в условиях рыночной экономики имеет показатель рентабельности труда персонала. Результаты расчета этого показателя представлены в табл. 7.

Таблица 7 - Рентабельность труда персонала

Показатели	2010г.	2013г.	2016г.	Абсолютный прирост 2016 к 2010 году.	Относительный прирост 2016 к 2010 году %.
1	2	3	4	5	6
Чистая прибыль тыс. руб.	300	546	956	656	218,6
Среднесписочная численность чел.	12,6	17,2	19,3	6,7	53,2
Продолжение таблицы 7					
Коэффициент рентабельности	23,8	31,7	49,5	25,7	107,9

Таким образом, коэффициент рентабельности труда в 2016 г. по сравнению с 2010 г. вырос на 107,9%. Коэффициент вырос благодаря увеличению количества работников и чистой прибыли.

Следующий важный показатель эффективности использования персонала является значение производительности труда (табл.8).

Таблица 8 - Производительность труда

Показатели	2010г.	2013г.	2016г.	Абсолютный прирост 2016 к 2010г.	Относительный прирост 2016 к 2010г.%
1	2	3	4	5	6
Денежная выручка тыс.руб.	27370	47477	52991	25621	93,6
Среднесписочная численность чел.	12,6	17,2	19,3	6,7	53,2
Производительность труда	2172	2760	2745	573	26,4

Исходя из показателей таблицы 8, при общем увеличении численности работающих в 2016 г., по отношению к 2010 г. на 53,2 %, при

этом денежная выручка выросла на 93,6%, и, соответственно, производительность труда каждого работника увеличилась на 26,4%, что в абсолютных цифрах означает рост денежной выручки на 25621 тыс.руб., из чего делается вывод о повышении эффективности использования труда каждого работника.

3.2 Анализ существующей программы стимулирования персонала ООО «АСП»

Успешная работа, функционирование и конкурентоспособность фармацевтического предприятия зависят, в первую очередь от заинтересованности сотрудников в эффективной и активной деятельности.

Так как именно человек является главным элементом любой производственной системы, необходимо раскрыть его потенциал в процессе трудовой деятельности. Для этого нужно создать условия для поддержания у работника желания совершенствоваться и продуктивно выполнять свою работу.

Согласно действующему законодательству, аптечные предприятия самостоятельно определяют размеры и виды заработной платы исходя из квалификации работников и сложности выполняемых ими работ.

Вместе с тем заработная плата, начисляемая за квалификацию, старательность и профессионализм работников не всегда точно учитывает весь потенциал рабочей силы. Наиболее действенным мотивационным средством является система премирования.

Премия позволяет обоснованно и вовремя влиять на качество и результаты труда, оценивать трудовой вклад и реальные достижения работника. Для достижения максимально полной заинтересованности сотрудников в повышении результатов деятельности аптеки, размер премий должен соотноситься с прибылью предприятия, так как, именно этот

финансовый показатель является единым критерием количества и качества труда работника.

Система материального стимулирования работников ООО «Аптека Скорая Помощь» позволяет эффективно сочетать задачи и цели компании с потребностями сотрудников. Основные принципы системы материального стимулирования – адекватность, справедливость, прозрачность.

Заработная плата работников ООО «Аптека Скорая Помощь» состоит из двух частей:

- базовой (повременной) оплаты труда, отражающей должностную тарифную ставку работника, уровень образования, опыт работы, квалификацию и количество отработанного времени;

- сдельной (премиальной) оплаты труда основанной на фактических результатах труда отдельного сотрудника и коллектива аптеки в целом за отчетный период.

Премия рассчитывается как процент от выручки аптеки и распределяется между работниками в зависимости от базового уровня зарплаты и фактически отработанного времени каждым сотрудником.

Все аптеки сети ООО «АСП» проходят ежегодную аттестацию на присвоение категории. Оцениваются такие показатели как выручка на одного работника, уровень обслуживания клиентов, выполнение плана продаж и др. От присвоения категории зависит заработная плата всех сотрудников. Система материального стимулирования построена на работе всего коллектива.

Важным фактором системы стимулирования является развитие таких направлений работы, как развитие и обучение персонала, адаптация новых сотрудников.

Адаптация нового члена коллектива начинается со знакомства с фирмой, ее ценностями, историей, стратегическими задачами и целями, принятым нормам поведения. Для того чтобы новый сотрудник чувствовал себя комфортно в фирме, практикуется кураторство нового сотрудника.

Вопросы обучения сотрудников в сети аптек ООО «АСП» выведены в одно из самых приоритетных направлений мотивации. Это связано с высокими требованиями к персоналу, обеспечивающему высокий уровень сервиса и качества обслуживания клиентов.

Таким образом, вся система мотивации аптеки ООО «АСП» функционирует как единый живой организм, который постоянно развивается, растет и дает возможность своим работникам чувствовать свою причастность к достижениям организации.

В организации ООО «АСП» используются практически все новые принципы работы с сотрудниками, можно выделить наиболее важные в жизни компании, а именно:

1 Адаптивность – руководство компании достаточно быстро и умело реагирует на изменение внешней среды, за счет постоянного мониторинга цен, отслеживания появляющихся товаров заменителей, новинок, сезонности и др., все это влияет на состояние компании. Гибкость политики организации является очень важным фактором в условиях жесткой конкурентности и постоянно меняющейся ситуации на рынке.

2 Деловое партнерство – умение заключать сделки на выгодных условиях, находить контакт с поставщиками.

3 Специализация – учитывая специфику работы, каждый сотрудник является высококвалифицированным специалистом и занимает должность соответственно своему образованию.

4 Стимулирование – при увеличении продаж, выполнении плана, качественном обслуживании клиентов, получении высокой квалификации в работе, быстром поиске решения проблем, все это ведет к поощрению работников, как в моральном, так и материальном плане.

5 Патернализм – постоянное улучшение условий труда, совершенствование оборудования, полный социальный пакет.

6 Ротация – во время выбытия отдельного сотрудника, работа в аптеках не останавливается, так как все сотрудники подготовлены

профессионально и могут выполнять функции нескольких работников своего уровня.

В ООО «АСП» возможно планирование карьеры за счет освобождения занятых ранее должностей, открытия новых аптек, а так же за счет поиска новой работы с применением полученного профессионализма и опыта.

Планированием карьеры сотрудники занимаются самостоятельно, а так же при участии руководителя (заведующего аптекой).

Основные мероприятия по планированию карьеры представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Мероприятия по планированию карьеры

Субъект планирования	Мероприятия по планированию карьеры
1	2
Сотрудник (фармацевт, провизор)	Первичная ориентация и выбор профессии Выбор должности и организации Оценка перспектив Реализация роста
Заведующий аптекой	Оценка при приеме на работу Определение на рабочее место Оценка потенциала сотрудника Дополнительная подготовка Продвижение
Непосредственный руководитель (директор)	Оценка результатов труда Оценка мотивации Организация профессионального развития Предложения по росту

Материальное стимулирование уже давно понимается как наиболее эффективный механизм из всех средств управления.

В организации ООО «АСП» установлена ставка премирования работников, которая составляет 2% от прибыли.

Существуют десятки различных систем оплаты труда, но основной задачей любого современного предприятия остается обеспечение взаимосвязи между эффективностью труда и вознаграждением за него.

На сегодняшний день оклад провизора ООО «АСП» составляет 21000 рублей. В среднем за месяц прибыль в аптеке на Комсомольском 37б равна 300000 рублей. При добавлении к окладной части 2% от прибыли получаем 27000 рублей.

В удовлетворении потребностей, которые у всех людей разные, важно знать их содержательную сторону. Квалификация потребностей вызывает немалые трудности, так как нелегко решить, что положить в ее основу.

В таблице 10 рассмотрим пример материального стимулирования сотрудника в ООО «АСП». В системе аптеки №1 (Комсомольский проспект 37б) применяют следующую систему выделения ключевых показателей эффективности (КПЭ) и ежемесячной оценки работы фармацевтов и провизоров.

Таблица 10 - Ключевые показатели ежемесячной оценки работы фармацевтов

Цели	Вес %	КПЭ	Норма в мес.	Ед. изм.	Методика расчета
1	2	3	4	5	6
Эффективность розничных продаж	18	Количество оформленных чеков	3300	штук	Количество продаж за вычетом возвратов
	2	Количество Допущенных ошибок	5	штук	Количество возвратов
	45	Выручка от индивидуальных продаж	800000	руб.	Количество поступивших денег за вычетом возвратов
	10	Процент выполнения ИП	95	%	Продажи фактич./продажи план.
Высокое качество обслуживания клиентов	17	Коэффициент качества обслуживания	5	баллы	По результатам акции « тайный покупатель»
	3	Количество допущенных ошибок	1	штук	Количество претензий от покупателей
	2	Отклонение от корпоративного стиля	12,5	%	Непотребный внешний вид

В ООО «Аптека Скорая Помощь» действует специальная методика расчета премии в зависимости от выполнения ключевых показателей эффективности.

Таблица 11 - Методика расчета премии

Уровень КПЭ	Процент полученной премии
1	2
Равен 1	100%
Продолжение таблицы 11	
от 0,9 до 0,99	90%
от 0,8 до 0,89	70%
от 0,7 до 0,79	50%
менее 0,69	0%

Далее представлен конкретный пример оценки эффективности работы отдельного сотрудника в таблице 12.

Таблица 12 - Пример оценки эффективности работы отдельного сотрудника

Ключевой показатель эффективности (КПЭ)	Вес 100%	Норма в месяц	Факт. выполнение	Вес фактический	КПЭ
1	2	3	4	5	6
Количество чеков оформленных сотрудником	0,18	3300	3000	0,91	0,16
Выручка от индивидуальных продаж	0,45	800000	805000	1,01	0,45
Процент индивидуального плана продаж	0,10	95	93	0,97	0,097
Коэффициент качества обслуживания	0,17	5	4,5	0,90	0,15
Количество жалоб от покупателей	0,03	1	1	1	0,0
Отклонение от корпоративного стиля	0,02	12,5	12,5	1	0,0
Количество сделанных несоответствий	0,03	2	1	0,5	0,015
Количество ошибок по возвратам	0,02	5	2	0,4	0,012
Итого					0,884

Исходя из произведенных расчетов, можно сделать следующий вывод: данный сотрудник по результатам месяца получит премию в размере 70%.

Рекомендация данному сотруднику: следить за внешним видом, быть внимательнее с покупателями, допускать как можно меньше ошибок.

На данном примере мы видим, что материальная система стимулирования труда является инструментом для оценки качества работника.

Основным фактором, отрицательно влияющим на уровень стимулирования можно считать неудовлетворенность сотрудников в размере заработной платы. Также на уровень стимулирования влияет: незаинтересованность в работе, недостаточное использование возможностей по повышению содержательности труда работников, то есть однообразие выполняемой работы. Но, несмотря на это 79% опрошенных сотрудников связывают свое будущее с данной организацией и профессией.

Таким образом, можно сделать вывод, что лучшая мотивационная схема зависит на 30% от индивидуальных показателей и на 70% от результата аптеки в целом.

Стандартные ошибки при разработке программ стимулирования:

1 Применение единой программы стимулирования для всех сотрудников аптеки. Это неправильно, поскольку и вклад в общее дело и роли разные.

3 Введение множества мелких параметров в программу стимулирования.

Постановка планов без предоставления инструментов для их реализации.

3.3 Предлагаемые мероприятия по совершенствованию программы стимулирования персонала аптеки ООО «АСП»

В сети аптек ООО «АСП» была проведена большая аналитическая работа (интервью с руководством, анкетирование сотрудников), по результатам которой было решено перейти к премиальной системе оплаты

труда, которая наилучшим образом отвечает особенностям рабочего процесса в аптеке и мотивированию сотрудников к более продуктивному труду.

Речь идет о таком распределении оплаты труда, когда высокая заработная плата соответствует и более высокому уровню квалификации и более высоким результатам труда.

Процент от продаж – один из самых эффективных и традиционных способов награды работников. Способ простой, но его размер должен быть установлен руководителем обоснованно. Причем основания должны быть понятны всем участникам рабочего процесса, так как непонимание сколько, кому и за что платят, может привести к напряженной обстановке в коллективе, сплетням, пересудам, а главное – падению продаж.

Суть справедливого вознаграждения кроется в том, что стимулирование работника, который считает, что его вознаграждение несправедливо мало, снижается достаточно сильно, а работника, который доволен своим вознаграждением, существенно возрастает.

Такой вид материального стимулирования, как процент от продаж, достаточно гибкий инструмент и поэтому его можно изменять, но изменять обоснованно и стремиться добиваться признания его справедливым работниками.

Проведя опрос сотрудников ООО «АСП» мною был сделан следующий вывод - общими стимулами побуждающими человека лучше работать являются:

- похвала;
- уважение;
- деньги;
- комфортная рабочая обстановка;
- чувство принадлежности в организации;
- карьера;
- возможность учиться;

- гибкий график работы;
- осознание себя членом коллектива;
- признание заслуг;
- возможность внесения предложений и идей;
- вознаграждения;
- товарищеские отношения;
- возможность работать дома.

При разработке эффективной программы стимулирования в первую очередь нужно определить, чего ждет от рабочего процесса тот или иной сотрудник. Это может быть не только материальное вознаграждение, но и высокое качество жизни, хорошая рабочая обстановка, возможность продвижения по карьерной лестнице, социальная защищенность. Выявление основных потребностей работника должно происходить до его принятия на работу и по ходу трудовой деятельности постоянно корректироваться. Эта задача усложняется тем, что не все потребности человека проявляются явно. Поэтому необходимо, как можно раньше выявить потребности работника, чтобы в дальнейшем избежать серьезных демотивирующих факторов.

Таким образом, первым этапом разработки мотивирующей программы является выработка определенных мероприятий направленных на изучение потребностей сотрудников.

Следующий шаг программы стимулирования – это определение форм стимулирования персонала, которые фирма будет использовать в своей деятельности.

Здесь нужно определиться, что организация может позволить себе применять. Целесообразно применять те методы стимулирования, использование которых принесет реальную прибыль. Можно разработать программы стимулирования, но они не принесут должного эффекта, если не будут правильно адресованы. Затраты на дополнительное стимулирование персонала не должны превышать той отдачи, которую организация получит от их внедрения.

Все перечисленные выше условия являются необходимыми для создания заинтересованности в эффективной работе в ООО «АСП». Без их выполнения не стоит рассчитывать на сохранение и привлечение высококвалифицированных специалистов и на качественную работу со стороны персонала.

В условиях финансового и экономического кризиса в связи с постоянным ростом инфляции, обвалом рубля, неплатежами для большей части работающего населения нашей страны основным мотивационным фактором является заработная плата и различные дополнительные выплаты. Исходя из этого, нематериальные мотивационные стимулы стоит рассматривать только в комплексе с материальными стимулами.

Для повышения эффективности системы мотивации работников ООО «АСП» рекомендуется выполнение следующих мероприятий:

1 Совершенствование материального стимулирования и премирования работников.

2 Подготовка кадрового резерва, совершенствованию оценки персонала.

3 Внедрение комплексной системы морального стимулирования работников аптеки.

С этой целью необходимо формирование и развитие организационной культуры, поддержание комфортного психологического климата в организации.

Наряду с основными методами материального стимулирования в компании ООО «АСП» рекомендуется применять следующее:

- оплата дополнительного образования (получение сертификатов о повышении квалификации);
- оплата медицинского обследования;
- выплата премий, носящих систематический характер (зависит от стажа работы).

Эти способы материального стимулирования являются самыми распространенными. Руководству фирмы можно порекомендовать такую стратегию, которая позволила бы соблюсти баланс между следующими противоположными интересами фирмы:

- выделение достаточного объема средств, для поощрения наиболее эффективно работающих сотрудников;
- поддержание стабильного дохода сотрудников компании.

Учитывая, что заработная плата персонала является наиболее эффективным стимулом, руководству ООО «АСП» следует использовать универсальную рыночную форму оценки и оплаты труда. Основными принципами данной формы оплаты является взаимосвязь заработной платы с двумя основными условиями:

- трудовому вкладу аптек в целом и каждого работника в конечные результаты работы организации;
- объему выполненных работ.

В современных рыночных условиях фонд оплаты труда должен зависеть от объема реализованной продукции или услуг. Для улучшения имеющейся системы оплаты труда в компании ООО «АСП» предлагается воспользоваться следующими мероприятиями:

- тщательно пересмотреть существующую форму оплаты труда и по необходимости внести в нее соответствующие изменения с учетом потребностей работников;
- возложить ответственность за соблюдение требований на всех руководителей и рядовых сотрудников;
- система оплаты труда должна быть рассмотрена и установлена при участии всех работников.

Но только справедливая система оплаты труда будет стимулировать персонал, несправедливость может привести к моральным проблемам в коллективе. Если сотрудники чувствуют, что их труд оплачивается не по справедливости, они могут покинуть организацию. Но есть еще категория

работников, которые не увольняются, но тормозят усилия организации. И в том, и в другом случае деятельность фирмы может пострадать.

Кроме выплаты премиальной части заработной платы, можно предложить выплачивать сотрудникам бонусы, например, при выполнении и перевыполнении аптекой месячного плана к заработной плате будет добавлено вознаграждение в размере 0,1% от общей прибыли.

Такая система поощрения будет стимулировать работников на выполнение поставленных целей и увеличит их трудовой потенциал. Таким образом, справедливое вознаграждение за труд будет способствовать улучшению морально-психологического климата в коллективе и повышению производительности труда.

Нематериальная мотивация сотрудников при правильном ее использовании играет важную роль в эффективности работы организации и помогает увеличить самоотдачу работников без дополнительных затрат. Кроме этого, правильно подобранные нематериальные методы стимулирования способны в кризисной ситуации компенсировать работникам материальные потери.

Основываясь на особенностях фармацевтического рынка, существующую корпоративную культуру для сети аптек ООО «Аптека Скорая Помощь» была разработана собственная программа нематериальной мотивации, включающая в себя ряд правил:

- 1 Программа нематериальной мотивации работников должна решать тактические задачи бизнеса, ориентированные на стратегию предприятия.

- 2 Стимулы, которые мы применяем должны решать самые главные проблемы, возникшие на данный момент.

- 3 Нематериальная мотивация должна распространяться на всех работников, без исключения

- 4 Использование эффекта новизны. Стимулы не должны становиться обыденными.

Таблица 13 – Программа нематериальной мотивации сотрудников ООО «АСП»

Способы	Описание способов, желаемые результат
1	2
1 Мотивирующие собрания.	Предлагается ежеквартально в главном офисе проводить отчетные совещания, где будут присутствовать заведующие всех аптек. Во время совещаний награждать грамотами и поощрительными подарками наиболее инициативных сотрудников.
Продолжение таблицы 13	
2 Соревнования и конкурсы внутри сети.	По итогам конкурса лучшую аптеку награждать, например походом в боулинг или тортом.
3 Поздравительные мероприятия	Руководитель поздравляет сотрудников с днем рождения в присутствии всех коллег. Подобные мероприятия помогают сплотить коллектив и внести праздничную атмосферу.
4 Адресная помощь	Помощь в личных делах. Например, содействие в устройстве ребенка в определенную школу или детский сад.
5 Поощрительные выезды и командировки	Предоставление сотрудникам поощрения в виде посещения конференций, выставок.
Прочие способы мотивации: - руководитель, проходя мимо здоровается лично с каждым работником, хорошо если он знает всех по именам; - на столе сотрудника можно оставить записку со словами «молодец», «спасибо»; - награждать сотрудников дополнительным выходным или возможностью пораньше уйти с работы; - в холле аптеки можно разместить стенд с результатами деятельности аптеки, информацию на стенде обновлять каждый месяц; - руководству необходимо найти время для общения с работниками; - как можно чаще устраивать корпоративные вечера.	

Предлагаемые способы нематериальной мотивации способны в несколько раз увеличить эффективность работы коллектива и заинтересовать сотрудников в процветании фирмы.

Устранение морального и физического дискомфорта в коллективе должно стать первоочередной задачей для руководителя. Для устранения

этого дискомфорта руководству можно порекомендовать ежемесячно выделять небольшие суммы денег для улучшения условий труда.

На мой взгляд, компании нужно стремиться к созданию сплоченной, высококвалифицированной и мотивированной группы надежных специалистов.

В настоящее время сеть аптек ООО «АСП» столкнулась с проблемой нехватки руководящих кадров и высококвалифицированных специалистов. Причиной служат повышенные требования к работе и большая ответственность. В связи с этим в организации возник вопрос подготовки кадрового резерва.

Одним из решений данной проблемы является выделение руководством аптечной сети средств на обучение и развитие персонала, инвестиции в персонал – это, в первую очередь, повышение качества работы людей и увеличение дохода компании. Как минимум один два раза в год нужно проводить занятия для провизоров и фармацевтов с целью повышения заинтересованности сотрудников в работе.

Для хорошего провизора необходимо уметь правильно реагировать на сомнения и недовольства покупателя, вовремя проконсультировать его по поводу применения того или иного лекарства, а так же при необходимости сослаться на законодательные акты. Нужно уметь сделать это грамотно, чтобы клиент сделал покупку и снова вернулся к нам в аптеку.

На сегодняшний день большинство производителей лекарственных препаратов организуют тренинги и лекции для работников первого стола. Задача данных лекций заключается в том, чтобы обучить провизора культуре общения с покупателем, способам привлечения клиентов, проинформировать о новых лекарственных препаратах. Итогом таких лекций является:

- умение управлять беседой с покупателем;
- быть в курсе новинок появляющихся на фармацевтическом рынке;
- поднятие уровня умения общения с покупателем;

- умение рекламировать и представлять товар;
- развитие навыков выявлять потребности покупателя;
- возможность создания и поддержания комфортной беседы в процессе обслуживания.

Построение эффективной мотивационной системы в аптеке позволит:

- 1 Оптимизировать основные финансовые показатели.
- 2 Снизит текучесть кадров, сформирует команду профессиональных сотрудников объединенных едиными целями.
- 3 Улучшит работу с покупателями.
- 4 Повысит профессиональные навыки заведующих аптеками.
- 5 Сформировать у клиентов положительный имидж аптеки.

Затраты на все предложенные мною мероприятия не будут резко растущими. Внедрение этих мероприятий нужно вводить в систему постепенно. Оценивая экономическую эффективность введения предложенной системы мотивации, отметим, что основной экономический показатель, на который направлена новая система мотивации – это производительность персонала. Рост производительности труда в аптеке позволит увеличить объем оказанных услуг в сфере здравоохранения.

Реализация предложенной программы позволит увеличить объемы продаж, что даст прирост выручки от реализации. И как итог – возрастет прибыль организации.

Конечная цель предложенной системы мотивации персонала – увеличение прибыли организации за счет стимулирования работников.

Затраты фирмы на оплату труда должны быть активными. Экономическая прибыль, которую получает организация, создана не только руководителями, но и ее работниками. Поэтому они так же имеют право участвовать в распределении прибыли, иначе у них может возникнуть чувство недовольства и несправедливости. Недооценка сотрудников может повлиять на их интерес к работе, что не всегда принимается во внимание.

В ходе работы над разработкой системы мотивации персонала был предложен способ повышения эффективности системы за счет повышения нематериальной мотивации работников. Обращение к данному типу мотивирования обусловлено тем, что на сегодняшний день перед организацией ООО «АСП» остро встал вопрос текучести кадров.

С целью выявления удовлетворенности работников существующей системой мотивации, проводимой в организации, в феврале 2017 г. был проведен опрос сотрудников, в котором приняло участие 20 человек.

Результаты опроса выявили элементы нематериальной мотивации, которые сотрудники хотели бы удовлетворять, работая в организации. Данные опроса представлены в табл. 14.

Таблица 14 - Наиболее важные элементы нематериального стимулирования для работников ООО «АСП»

Элементы стимулирования	Удовлетворенность элементами мотивации
1	2
Недостаток внимания со стороны руководства	86%
Возможность обучения	94%
Поздравления и поощрения	52%
Проведение корпоративных мероприятий	61%

Таким образом, анализ потребностей работников и рассмотрение существующей системы нематериальной мотивации показали, необходимость усовершенствования нематериальной мотивации. В этой связи были разработаны предложения с экономическим обоснованием затрат на их реализацию, направленных на повышение нематериальной мотивированности сотрудников.

3.4 Экономическое обоснование внедрения программы мотивации персонала

Рассмотрим затраты, которые необходимы фирме ООО «АСП» для осуществления предлагаемых мероприятий по поддержанию нематериальной мотивации персонала рассмотренные в разделе 3.3.

1 Так как вводить в штат специалиста по системе нематериального стимулирования для аптеки экономически не выгодно, эта работа может быть поручена заведующей аптекой с доплатой 3000 тыс. рублей.

2 Для проведения корпоративных мероприятий (новый год, день рождения компании, 8 марта) необходима аренда ресторана. В среднем аренда составляет 30000 тыс. рублей в декабре, 20000 тыс. рублей в марте, 20000 тыс. рублей в июле.

3 Оплата агентству за проведение праздничных мероприятий, в среднем составит 10000 тыс. рублей в декабре, 10000 тыс. рублей в марте, 10000 тыс. рублей в июле.

4 Аренда базы отдыха для проведения дня медика – 20000 тыс. рублей.

5 Затраты на памятные подарки и грамоты – 2000 тыс. рублей в месяц.

6 Аренда дорожки в боулинге для поощрения сотрудников – 1800 рублей в квартал.

7 Затраты на новогодние подарки для детей сотрудников – 9000 тыс. рублей.

8 Празднование дней рождения сотрудников – 1500 рублей в месяц.

В целом, затраты на нематериальную мотивацию персонала аптеки ООО «АСП» за календарный год представлены в табл. 15.

Таблица 15 - Затраты на нематериальное стимулирование ООО «АСП» (за год)

Наименование статьи затрат	Затраты руб. на 12 месяцев
1	2
Оплата специалиста	36000
Ресторан (3 мероприятия)	70000
Оплата агентству за проведение праздников	30000
База отдыха	20000
Подарки и грамоты	24000
Боулинг	7200
Новогодние подарки детям	9000
Дни рождения работников	18000
Итого	214200

Полученные результаты расчетов позволяют сделать вывод, что организация ООО «АСП» за год на нематериальную мотивацию персонала потратит 214200 тыс. рублей. Вышеуказанный перечень мероприятий будет способствовать сохранению целостного коллектива, и уменьшению текучести кадров.

Затраты, связанные с процедурами увольнения и наймом новых сотрудников в ООО «АСП». Данные приведены из расчета средней заработной платы 25000 тыс. рублей на 2016год.

Исходя из анализа текучести кадров в ООО «АСП» за период 2014-2016 гг., которая составила 12 человек, применение методов нематериального стимулирования будет носить следующую экономическую эффективность для ООО «АСП».

Таблица 16 - HR-бюджет при расчете приема одного нового сотрудника

Элементы затрат	Стоимость	Сумма, руб.
1	2	3
Найм нового сотрудника		
Продолжение таблицы 16		
Подача объявления о вакансии в СМИ	2 раза в газете – 2000 тысячи рублей Кадровое агентство – 10000 тысяч рублей Объявление на TV 3 раза – 9000 тысяч рублей	21000
Тестирование	10 часов тестирования 250 руб/час – 2500 рублей	2500
Собеседование	25 часов заведующей аптекой 250 руб/час – 6250 тысяч рублей 2 часа руководитель фирмы 437,5 руб/час – 875 рублей	7125
Оформление документов при приеме на работу	3 часа бухгалтера 100 руб/час – 300 рублей	300
Итого		30925
Адаптация нового сотрудника		
Обучение на рабочем месте	7 дней по 8 часов заведующей аптекой 250 руб/час – 14000 тысяч рублей	14000
Наставник	3 часа в день 60 дней 157 руб/час - 28260	28260
Обучение	3 лекции по 9 часов 10000 тысяч рублей одна лекция – 30000 рублей	30000
Итого		72260
Всего		103185

Таблица 17 – Расчет экономической эффективности при применении разработанных методов нематериального стимулирования

Текучесть кадров в год	Стоимость подготовки сотрудника	Стоимость программы стимулирования персонала	Экономическая эффективность
1	2	3	4
1	103185	214200	-111015
2	206370	214200	-7830
3	309555	214200	95355
4	412740	214200	198540
5	515925	214200	301725
6	619110	214200	404910

Из анализа таблицы 17 видно, что при текучести кадров в ООО «АСП» более 2 человек в год применение программы стимулирования персонала будет экономически эффективным. Исходя из практики деятельности ООО «АСП» текучесть кадров за прошедшие 3 года в среднем составила 4 человека в год, исходя из этого применение разработанной нами программы стимулирования персонала ООО «АСП» будет эффективна.

Используя социально-психологические методы стимулирования работников, нужно отметить, что очень важным условием такой стратегии стимулирования является доверительность и открытость в отношениях между сотрудниками и руководством: точное и постоянное информирование о деятельности предприятия, об ожидаемых перспективах, успешности их реализации. Кроме того, руководству необходимо информировать работников о том, какие преимущества помимо заработной платы, они могут получать. Делать это можно с помощью собраний, совещаний работников. Все это породит интерес к делам компании.

4 Результаты проведенного исследования

Работники аптек и аптечных организаций являются источником поддержания и формирования конкурентного преимущества на фармацевтическом рынке. В процессе лекарственной помощи аптечным работникам отведена важнейшая контрольно-консультативная роль, от качества выполнения которой зависит результат лечения.

На сегодняшний день целью любой фармацевтической организации является повышение качества обслуживания конечных потребителей, однако аптека никогда не будет иметь успеха, если персонал организации останется неудовлетворенным. Растущая зависимость аптечных компаний от своих работников стимулирует интерес к мотивации персонала.

Управление мотивацией работников— основа эффективного использования трудовых ресурсов организации. Оно в первую очередь нацелено на профессиональный и экономический рост, социальную защиту работников, удовлетворение потребностей каждого участника рабочего процесса.

Для достижения результатов исследования программы стимулирования персонала аптеки ООО «АСП» проделаны следующие мероприятия.

Проведен анализ предложенных основных отечественных и зарубежных методов мотивации персонала с целью возможного их использования в практической деятельности ООО «АСП».

Выявлены методы и принципы комплексного использования мотивов и стимулов с целью повышения эффективности труда как отдельного сотрудника, так и предприятия в целом.

Проанализирована роль материального и нематериального стимулирования в механизме управления мотивацией персонала на фармацевтическом предприятии.

Разработаны и обоснованы основные методы, особенности и принципы формирования стратегии мотивации и мотивационного механизма управления персоналом.

Разработаны и обоснованы рекомендации по совершенствованию системы стимулирования персонала ООО «АСП».

В теории мотивации представлено множество определений мотива. Я придерживалась точки зрения, согласно которой мотив – это волевая сторона поведения человека. В использованной литературе выделяются три основные группы факторов мотивации человека – социальные, внешние и внутренние.

Изучая эти факторы, был сделан вывод, что не может быть единого подхода к мотивации сотрудников. Руководству при выборе мотивов поощрения нужно учитывать психологические и личностные особенности персонала. Так же нужно учитывать, что мотивация персонала должна быть справедливой, иначе она будет не эффективна.

В современных условиях рынка, основой мотивации является принуждение человека к труду. Но принуждение без вознаграждения не будет способствовать трудовой отдаче. Как показывает практика повышение заработной платы мотивирует работника только в первые три–четыре месяца с момента повышения уровня вознаграждения. Поэтому в организации должна тонко градуированная система премирования.

При дальнейшей перестройке системы мотивирования в ООО «АСП» особое значение приобретает нематериальная мотивация. Теоретический анализ, произведенный на основе изученной литературы по проблемам мотивации, показал, что при умелом использовании нематериальных стимулов значительно происходит повышение трудового энтузиазма.

В качестве основного сбора информации выбран опрос персонала.

В течении двух недель было опрошено двадцать человек. Анкета опроса представлена в приложении 2.

Отношение к труду фармацевтических работников изучалось по оценке психологического климата в аптеке и их удовлетворенности трудом.

Доказано, что психологический климат аптечных коллективов сказывается на здоровье работников и результатах труда.

В процессе исследования основное влияние было уделено трудовому поведению сотрудников выбранной организации. Использовались возможности и ресурсы данной организации, сопоставлены данные о мотивах к труду разных категорий сотрудников. Анализ показал, что главной причиной недоиспользования трудовых ресурсов является неадекватность применяемых стимулов и низкая эффективность системы мотивации.

Исследование деятельности аптеки показало, что различные факторы внутренней мотивации (признание заслуг, интересная работа, карьерный рост, самореализация, чувство корпоративного патриотизма, комфортный психологический климат) способствуют повышению результативности труда и чувству удовлетворенности.

Так же было выявлено, что для специалистов со стажем более важны нематериальные поощрения (благодарность, признание заслуг), а для молодых работников – перспектива карьерного роста, возможность обучения.

На результаты работы фирмы, мотивацию ее сотрудников влияют интерес к работе, содержание работы, ответственность за выполненную работу. Человек тогда удовлетворен своей работой и трудится с полной отдачей, когда работа ему интересна. Ключевым фактором, определяющим заинтересованность сотрудников работой, является уровень мотивации. По результатам оценки мотивационных стимулов было выявлено, что наибольший потенциал имеют заработная плата, участие в управлении организацией, профессиональный рост, современная оснащенность рабочих мест, профессиональные льготы.

Основными причинами возникновения в коллективе конфликтных ситуаций сотрудники назвали индивидуальные особенности характера некоторых членов коллектива (повышенная агрессивность, неумение себя контролировать). Установлено, что при возникновении в процессе работы

конфликтных ситуаций 79% фармацевтов будут искать компромиссное решение.

В результате проведенного исследования определен состав наиболее важных мотивирующих факторов профессиональной деятельности фармацевтической организации. К ним отнесены: справедливый размер вознаграждения, отражающий личный вклад каждого работника в деятельность организации, оценка личных профессиональных способностей и ее влияние на размер заработной платы.

На основе результатов проделанной работы разработаны и внедрены в деятельность аптеки рекомендации по повышению эффективности использования трудовых ресурсов за счет системы материального вознаграждения. Предложены подходы к формированию эффективной мотивационной системы, целью которой является привлечение всего коллектива на достижение процветания аптечного предприятия.

Для разработки наиболее эффективной системы мотивации для сети аптек ООО «Аптека Скорая Помощь» мною был предложен ряд критериев.

Соответствие управленческих воздействий мотивационным особенностям коллектива фирмы.

Преобладание поощрительной системы мотивации над принудительной.

Применение разнообразных стимулов и их соответствие с результатами работы.

Объективность продвижения работников и критериев вознаграждения, их связь с результатами труда.

Эффективность материального и нематериального стимулирования.

Состояние корпоративного климата, отношение к руководству.

На всех этапах разработки системы мотивации работников должны ставиться и решаться такие важные задачи, как оценка эффективности управленческих решений, получение информации о мотивационных методах, оценка потенциала кадрового состава.

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Основные мотивационные резервы заложены в удовлетворенности работой, возможности карьерного роста, обогащении и расширении работы.

Мотивация работников определена мною как побуждение персонала к целенаправленной продуктивной деятельности, для достижения производительности и эффективности предприятия.

Основными мотивами побуждающими человека к труду являются: ориентация на получение максимального вознаграждения, увлеченность профессией, уверенность в завтрашнем дне, самореализация.

Так как потребности являются источником активности личности, то процесс удовлетворения потребностей выступает как целенаправленная деятельность.

Эффективность управления персоналом оказывает влияние на мотивацию работников фирмы. Поэтому необходимо создать такую систему управления персоналом, которая наряду с организационными вопросами будет охватывать и вопросы мотивации труда, создание социальной защищенности и комфортного психологического климата.

В современной фармацевтической отрасли большое внимание уделяется планированию карьеры персонала, что позволяет фирме получить дополнительную возможность для мотивации работников. С этой целью была разработана и внедрена методика подбора кадрового резерва. В данную модель включили ряд профессионально значимых качеств, которые характеризуют специалиста. На основе результатов предложенной методики, была разработана модель управления карьерой провизора, основанная на непрерывном карьерном росте и прогнозировании профессиональных перемещений в коллективе.

Переосмысление подходов к мотивации персонала приводит к тому, что на первый план становятся социальное партнерство, обучение и развитие работников, формирование преданности организации и улучшение качества

трудовой жизни. Научно обоснован подход к исследованию корпоративной культуры аптечных организаций на основе наличия у работников стремления к достижению общих целей.

Развитие и внедрение корпоративной культуры в работу аптеки способствует сближению коллектива, она воспитывает в работниках главные идейные ценности компании. Корпоративная культура имеет большое значение в успешной работе предприятия. Она определяет манеры общения с клиентами и коллегами, определяет стиль поведения, уровень мотивации.

Внедрение обновленной корпоративной культуры в деятельность аптеки способствовало прибыльности фирмы за счет качественного улучшения деятельности сотрудников. С ее помощью стало возможным воспитание отношения работников к организации как к своему дому.

Корпоративный дух компании укрепился во время проведения новогодних праздников. В летний период планируется проведение на природе дня медика. Такие мероприятия будут сплачивать коллектив, сотрудники начнут больше понимать потребности друг друга.

Таким образом, можно с уверенностью сказать, что корпоративная культура организации ООО «АСП» включает определенный набор ценностей, одной из которых является мотивация персонала.

В процессе внедрения мотивационного механизма руководству сети ООО «АСП» был представлен комплекс мер из четырех составляющих:

- индивидуальная материальная мотивация, представлена как денежное вознаграждение за уровень знаний и результаты работы каждого отдельного работника;
- коллективная материальная мотивация, стимулирование начисляется за выполнение планов коллектива в целом;
- индивидуальная нематериальная мотивация, построена по принципу наставничества, карьерный рост, индивидуальная система обучения;
- коллективная нематериальная мотивация, представляет собой эмоции от проведенных праздников, обучения, общих совещаний.

После ознакомления руководством ООО «АСП» с рекомендованной системой мотивации работников, начался этап подготовки к внедрению.

Были проведены презентации проекта для заведующих аптеками. Для работников аптек было подготовлено описание всех аспектов применения дополнительного премирования. Сотрудники аптеки четко понимали, что успех применения новой системы мотивации и размеры премирования зависят от выполнения плана.

Для большей наглядности в первый месяц применения новой системы материального поощрения производилось промежуточное подведение итогов и прогнозирование результатов на конец месяца.

Все работники получили возможность наглядно видеть, как работает новая система мотивирования.

Начисление и распределение премий и бонусов проводили в месяце следующим за отчетным месяцем, но уже задолго до этого стало ясно, что мотивационная система показала свою эффективность, так как появились первые результаты.

Основной составляющей результативности работы аптеки является выручка. Чем выше показатели продаж, тем сильнее чувство удовлетворенности работников. За счет применения новой системы, среднее выполнение плана по товарообороту в аптеке на Комсомольском проспекте 37б выросло с 91 до 97%. Несколько аптек перевыполнили планы по выручке и улучшили свои показатели. Работники получили дополнительные премии, увеличившие их ежемесячную заработную плату на 9%. Эти результаты были получены по итогам первого месяца применения данного проекта. В следующем месяце показатели стали расти, и сотрудники аптеки поверили в реалистичность дополнительной мотивации.

На основании результатов полученных в ходе эксперимента руководством компании было принято решение о внедрении дополнительных поощрений в систему постоянной мотивации сотрудников аптек. Таким образом, поставленная задача была решена.

Корректировка мотивационного механизма сети аптек ООО «АСП» позволила не только оптимизировать основные финансовые показатели, но и укрепить командный дух коллектива.

В конечном итоге был сделан вывод, что повышение производительности труда в правильно выстроенной системе мотивации ведет к повышению заработной платы.

Разработанные методические рекомендации помогут повысить эффективность использования трудового потенциала аптеки за счет системы материальных и нематериальных поощрений, и позволят работодателям создать надежную и рентабельную организацию. Это особенно актуально для организаций относящихся к сфере сервиса, где ключевая роль принадлежит персоналу. Поэтому инвестиции в мотивацию работников в аптечной сфере, как правило, себя оправдывают.

5 Социальная ответственность

5.1 Описание рабочего места

Объектом исследования является кабинет заведующей аптеки, расположенной по адресу в г. Томск по адресу: пр. Комсомольский 37б.

Помещение, в котором расположено рабочее место специалиста, имеет следующие характеристики:

- длина помещения (А): 6 м;
- ширина помещения (Б): 3 м;
- высота помещения (Н): 3 м;
- число окон: 2 (размер 2х2,5 м);
- число рабочих мест: 3

Освещение: общее искусственное и естественное (т.е. через окно). Основным источником света в данном помещении являются люминесцентные лампы ЛБ (белого цвета) мощностью 80 Вт каждая, установленные в количестве 2 штуки в светильниках типа ШОД.

Интерьер: стены оклеены обоями (под покраску) и побелены в бежевый цвет, пол бетонный, покрыт линолеумом, потолок побелен.

В комнате находится 1 компьютер, один МФУ. По тяжести выполняемые работы относятся к категории «лёгких».

В соответствии с протоколом №13 от 21.07.2013 г. по измерениям фактического уровня показателей микроклимата офиса, которые выполнял ООО Центр экспертизы условий труда «Эксперт», параметры микроклимата следующие:

- | | |
|---|------------|
| – температура воздуха – в холодный период | 21 – 23°C, |
| – в теплый период | 23 – 25°C; |
| – относительная влажность – в холодный период | 40 – 60 %, |
| – в теплый период | 40 – 60 %; |
| – скорость движения воздуха | 0,1 м/с. |

– уровень шума

47 дБ

Помещение оборудовано вентиляцией. Ежедневно в нем проводят влажную уборку (протирают пыль, моют полы), проветривают естественным путем.

В помещении находится два огнетушителя типа ОУ-3 (углекислотный огнетушитель).

5.2 Выявление и анализ вредных факторов на данном рабочем месте

При оценке воздействия негативных факторов на человека следует учитывать степень влияния их на здоровье и жизнь человека, уровень и характер изменений функционального состояния и возможностей организма, его потенциальных резервов.

Стандарты на требования и нормы по видам опасных и вредных факторов содержат количественные или качественные характеристики этих факторов. Классификация факторов дана в основополагающем стандарте ГОСТ 12.0.003 – 74 «Опасные и вредные производственные факторы. Классификация».

Согласно этому стандарту по природе действия все факторы делятся на следующие группы:

- а) химические;
- б) физические;
- в) биологические;
- г) психофизиологические.

Вредные факторы, выявленные на данном рабочем месте:

- недостаточная освещенность рабочего места;
- ненормативные параметры микроклимата;
- воздействие электромагнитных полей и излучений и другое вредное влияние компьютера;
- чрезмерный шум;

- неправильное цветовое оформление интерьера рабочего места.

Каждый из этих факторов отрицательно воздействует на здоровье и самочувствие человека.

1 Недостаточная освещенность рабочего места.

Освещение – использование световой энергии солнца и искусственных источников света для обеспечения зрительного восприятия окружающего мира.

Для обеспечения требуемой освещенности необходимо рассчитать систему освещения на рабочем месте. Площадь помещения составляет 18 м². Для расчета освещения необходимо выбрать систему освещения, источники света, тип светильников, определить освещенность на рабочих, коэффициент запаса, необходимое количество светильников и мощность источников света.

В качестве источников света рационально использовать люминесцентные лампы, т. к. они имеют много преимуществ, в отличие от ламп накаливания: их спектр более близок к естественному освещению; они более экономичны и срок их службы (в 11-12 раз больше чем лампы накаливания). Однако имеются и недостатки: их работа иногда сопровождается небольшим шумом; при низких температурах работают хуже; во взрывоопасных помещениях их нельзя применять. Тип светильников для люминесцентных ламп – двухламповый светильник типа ШОД с защитной решеткой, т. к. они предназначены для освещения в нормальных помещениях, а параметры микроклимата нашего помещения по ГОСТ 30494-96 «Параметры микроклимата в помещениях» соответствуют категории «нормального помещения».

Изложены значения нормируемой освещенности в строительных правилах и нормах СНиП 23-05-95. Для нашего помещения необходима освещенность, соответствующая зрительной работе очень высокой точности (наименьший размер объекта различения 0,15 – 0,3 мм, разряд зрительной работы - 2, подразряд работы зрительной – Г, фон – светлый, контраст объекта с фоном – большой).

В соответствии со СНиП 23-05-95 для обеспечения зрительного комфорта в помещениях при выполнении подобных зрительных работ требуется необходимая освещённость рабочего мест $E = 300$ Лк. Полученная величина освещенности корректируется с учетом коэффициента запаса по причине загрязнения светильников и уменьшения светового потока ламп.

Основные характеристики используемого осветительного оборудования и рабочего помещения:

- тип светильника – с защитной решеткой типа ШОД;
- наименьшая высота подвеса ламп над полом – $h_2 = 2,5$ м;
- нормируемая освещенность рабочей поверхности $E = 300$ лк для общего освещения;
- длина $A = 6$ м, ширина $B = 3$ м, высота $H = 3$ м;
- коэффициент запаса для помещений с малым выделением пыли $k = 1,5$;
- высота рабочей поверхности – $h_1 = 0,75$ м;
- коэффициент отражения стен $\rho_c = 30\%$ (0,3)- для стен оклеенных светлыми обоями;
- коэффициент отражения потолка $\rho_n = 70\%$ (0,7) - потолок побеленный.

Произведем самое благоприятное для рабочих условий размещение приборов освещения. Используя соотношение для самого выгодного расстояния между светильниками $\lambda = L/h$, а также то, что $h = h_2 - h_1 = 1,75$ м, тогда $\lambda = 1,1$ (для светильников с защитной решеткой), следовательно, $L = \lambda h = 1,925$ м. Расстояние от крайних светильников о стен помещения - $L/3 = 0,642$ м. Исходя из размеров рабочего кабинета ($A = 6$ м и $B = 3$ м), размеров светильников типа ШОД ($A = 1,53$ м, $B = 0,284$ м) и расстояния между ними, определяем, что число светильников в ряду должно быть 3, и число рядов - 1, т.е. всего светильников должно быть 3.

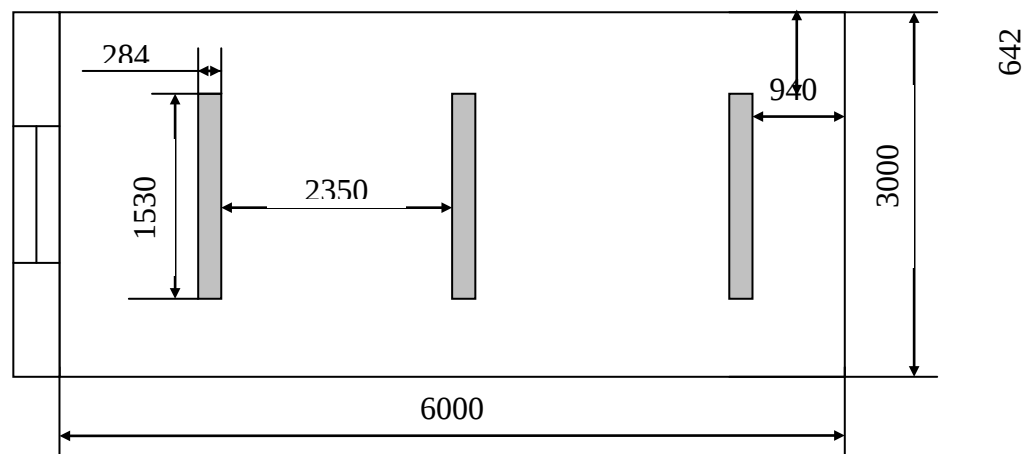


Рисунок 4 - Схема расположения ламп

Произведем расчет осветительной установки. Расчет общего равномерного искусственного освещения выполняют методом коэффициента использования светового потока. Величина светового потока лампы определяется по формуле:

$$\Phi = (E \times k \times S \times Z) / (n \times \eta), \quad (1)$$

где Φ - световой поток каждой из ламп, лм;

E - минимальная освещенность, лк;

k - коэффициент запаса;

S - площадь помещения, м^2 ;

n - число ламп в помещении;

η - коэффициент использования светового потока (в долях единицы);

Z - коэффициент неравномерности освещения для люминесцентных светильников $Z = 0,9$.

Для получения коэффициента использования светового потока нужно узнать индекс помещения i , значения коэффициентов отражения потолка $\rho_{\text{п}}$ и стен $\rho_{\text{ст}}$ и тип светильника. Индекс помещения определяется по формуле:

$$i = S / (h \times (A + B)), \quad (2)$$

где S - площадь помещения, м^2 ;

h - высота от рабочей поверхности до подвешенных светильников, м;

A, B - стороны помещения, м.

$$i = \frac{18}{1,75(6+3)} = \frac{18}{11,25} = 1,6$$

Значение коэффициента отражения потолка примем 70%, а значение коэффициента отражения стен - 30%. Исходя из этого, коэффициент использования светового потока равен 0.43 (СНиП 23-05-95 табл. Коэффициент использования светового потока).

Определим величину светового потока:

$$\Phi = \frac{300 \cdot 1,5 \cdot 18 \cdot 0,9}{6 \cdot 0,43} = \frac{7290}{2,58} = 2826 \text{ лм.}$$

Выбираем тип лампы. В нашем случае для освещения помещений следует предусматривать, как правило, разрядные лампы. 80 Вт.

Таким образом, система освещения рассматриваемого помещения должна состоять из 2 двухламповых светильников типа ШОД с люминесцентными лампами ЛБ мощностью 80 Вт, построенных в 1 ряд по 2 светильника.

Теперь сравним систему требуемой освещенности с реально существующей системой освещения. Система освещения помещения состоит из 2 двухламповых светильников типа ШОД, выстроенных в 1 ряд по 2 светильника, с лампами ЛБ мощностью 80 Вт. Светильники расположены параллельно стене с окнами. Перегоревшие лампы своевременно заменяются.

Можно сделать вывод, что существующая система искусственного освещения помещения соответствует требованиям СНиП 23-05-95.

2 Ненормативные параметры микроклимата.

Климат внутри помещений, определяется действующими на организм человека отношениями влажности, температуры и скорости движения воздуха в помещении. Поэтому для обеспечения нужных гигиенических качеств воздуха, соответствующих СНиП 2.04.05-91 «Отопление, вентиляция и кондиционирование» и СП 2.2.1.1312-03, во всех помещениях предусматривают вентиляцию.

При долгом нахождении работников в закрытых помещениях рекомендуется ограничиваться относительной влажностью воздуха примерно в пределах 30 – 70 %.

В жаркую погоду рекомендуется проветривание кабинета.

3 Воздействие электромагнитных полей и излучений и другое вредное влияние компьютера.

В нашем случае источником ЭМП и излучений является компьютер. Длительное действие ЭМП промышленной частоты приводит к следующим расстройствам: головная боль, вялость, расстройство сна, снижение памяти, повышенная раздражительность, апатия, боли в области сердца. Характерны замедление частоты сердечных сокращений и нарушения ритма, функциональные нарушения в центральной нервной системе и нарушения сердечно-сосудистой системы, нарушения в составе крови для хронического воздействия ЭМП промышленной частоты.

4 Чрезмерный шум.

Шум – это совокупность звуков различных высот и интенсивности, беспорядочно изменяющихся во времени и вызывающих у рабочего неприятные субъективные ощущения. По происхождению шумы подразделяются на следующие виды:

- шум механического происхождения (вибрация поверхностей оборудования);
- шум аэродинамического происхождения (возникает вследствие движения сжатого воздуха или газа);
- шум электромагнитного происхождения (возникает вследствие колебаний электромеханических устройств);
- шум гидродинамического происхождения (возникает вследствие процессов в жидкостях);

Основным нормативным документом, устанавливающим классификацию шумов, и допустимого уровня шума на рабочих местах являются санитарные нормы СН 2.2.4/2.1.8.562-96 «Шум на рабочих местах,

в помещениях жилых, общественных зданиях и на территории жилой застройки».

5 Цветовое оформление интерьера.

Действенный фактор улучшения условий жизнедеятельности человека и трудовой деятельности – это рациональное оформление интерьера цветом. То есть, специалисты выяснили, что на человека по-разному воздействуют цвета: одни – раздражают, другие – успокаивают.

Цветовой интерьер рассматриваемого помещения благоприятствует работе, действует успокаивающе на нервную систему, достаточно благотворно влияет на настроение работника.

Опасные факторы

Опасными факторами рабочего места являются:

- воздействие электрического тока;
- опасность возникновения пожара;

1 Воздействие электрического тока.

Поражение электрическим током может привести к серьёзным травмам и смерти человека.

Действие электрического тока на человека:

- термическое – нагрев тканей до 60-70° С;
 - механическое – разрыв мышечных тканей, сосудов, сухожилий;
 - биологическое – непроизвольное сокращение мышц в живом организме.
- электролитическое – разложение крови на заряженные частицы-ионы с изменением физико-химического состава крови.

Причинами поражения эл. током являются:

- прикосновение или приближение на опасное расстояние к токоведущим частям, находящимся под напряжением;
- неисправность и повреждения изоляции;
- не правильная эксплуатация оборудования;

Предельно допустимые значения напряжений прикосновения и токов установлены для путей тока от одной руки к другой и от руки к ногам постоянного и переменного тока частотой 50 и 400 Гц (ГОСТ 12.1.038-82).

Большое значение для предотвращения электротравматизма имеет правильная организация обслуживания действующих электроустановок, проведения ремонтных, монтажных и профилактических работ. Электрооборудование отвечает требованиям электробезопасности, т.к. обеспечение этих требований достигается применением защитного заземления, что в нашем случае соответствует нормативным требованиям СанПиН 2.2.4.1191

2 Пожароопасность.

Под пожаром понимают неконтролируемый процесс горения, который сопровождается опасностью для жизни человека и уничтожением материальных ценностей. Неправильное использование ПЭВМ может привести к возникновению пожара. При эксплуатации ПЭВМ пожар может возникнуть в следующих ситуациях:

- короткое замыкание;
- перегрузки;
- повышение переходных сопротивлений в электрических контактах;
- перенапряжение.

При возникновении пожара у сотрудников возникает стресс, как правило, люди в таких ситуациях подвержены панике, вследствие чего их поведение неадекватно – это затрудняет процесс спасения людей и имущества.

Для тушения пожара используют первичные средства защиты.

Первичные средства пожаротушения - это инструменты, материалы, устройства, которые предназначены для ликвидации и (или) локализации загорания на начальной стадии (внутренний пожарный кран, огнетушители,

песок, вода, асбестовое полотно, кошма, лопата, ведро и т.п.). Такие средства должны быть наготове всегда.

В организации разработаны следующие меры пожаротушения: предусмотрена пожарная сигнализация; размещены планы эвакуации;

5.3 Охрана окружающей среды

Охрана окружающей среды — комплекс мер, предназначенных для ограничения отрицательного влияния человеческой деятельности на природу. В нашем случае такими мерами может являться ограничение выбросов в атмосферу и гидросферу с целью улучшения общей экологической обстановки.

Мероприятия по обеспечению благоприятных условий труда в ООО «АСП» в г.Томск.

Официальная структура защитных мероприятий определена Конституцией РФ ст.134 ТК. Они рассматривают реализацию технических и организационных мероприятий.

К техническим мероприятиям относятся:

- обеспечение сотрудников нормированными объектами помещений и площадями;
- обеспечение на трудовых местах воздушной благоприятной среды;
- оснащение рабочих помещений противопожарной защитой;
- освещение помещений искусственным, естественным, рациональным освещением, канализацией, водопроводом, вентиляцией, отоплением, местами для отдыха, для гигиены и приема пищи;
- средствами электробезопасности;
- средствами защиты от вибрации и шума.

К организационным относятся:

- при поступлении на работу предварительное медицинское обследование;
- инструктаж и обучение сотрудника;
- льготное пенсионное обеспечение сотрудника;
- текущее и периодическое медицинское освидетельствование сотрудника по нормам Министерства здравоохранения РФ;
- обеспечение сотрудников средствами индивидуальной защиты.

С точки зрения использования персонального компьютера на рабочем месте, одним из видов энергетического загрязнения окружающей среды является электромагнитное поле. Являясь биологически активным фактором, электромагнитное поле искусственного происхождения может оказывать неблагоприятное воздействие на окружающую среду и на человека.

5.4 Защита в чрезвычайных ситуациях

Чрезвычайные ситуации (ЧС) возникают при стихийных явлениях (землетрясениях, наводнениях, оползнях и др.) и при техногенных авариях.

Пожароопасность.

Общие требования к пожарной безопасности нормируются ГОСТ 12.1.004–91.

Здание, в котором расположено исследуемое помещение, выполнено из огнестойких материалов – кирпича и бетона, т.е. из материалов обладающих способностью сохранять под действием высоких температур свои рабочие функции, связанные с огнепреграждающей, теплоизолирующей или несущей способностью.

Мероприятия по пожарной профилактике:

- организационные – правильное использование оборудования, правильное содержание территории, зданий, противопожарный инструктаж служащих и рабочих;

- технические – соблюдение норм при проектировании зданий, при устройстве оборудования и электропроводов, вентиляции, отопления, освещения, противопожарных правил;
- режимные – запрет курения в необорудованных для этого местах, электросварочные работы в пожароопасных помещениях;
- эксплуатационные – своевременные ремонты, осмотры, и испытания (профилактические).

В связи с имеющимися в помещении электроустановками под напряжением необходимо использовать углекислотные огнетушители.

Здание оснащено автоматическим средством обнаружения пожара – пожарной сигнализацией.

Рабочее место оснащено первичными средствами пожаротушения: ручные огнетушители типа ОУ-3 – предназначенные для тушения пожаров различных типов.

Степень огнестойкости здания, а так же конструктивная и функциональная пожарная опасность регламентирует СНиП 21-01-97.

Данное помещение оборудовано противопожарной сигнализацией и огнетушителями, имеется ответственное лицо за пожарную безопасность, также персонал проходит противопожарный инструктаж, что соответствует нормам безопасности.

Рассматриваемое помещение находится в безопасной удаленности от потенциальных источников опасности стихийного характера (от рек и гор), географическое местоположение ограждает от сейсмической активности и землетрясений.

Противопожарный инструктаж должен проводиться 1 раз в 6 месяцев. Противопожарные инструктажи подразделяются: первичный, на рабочем месте, на вводный, повторный, целевой и внеплановый, которые проводятся в соответствии с требованиями ГОСТ 12.0.004.

Все работники допускаются к работе только после прохождения противопожарного инструктажа в соответствии с Федеральным законом "О

противопожарной безопасности", которые определяют обязанности и действия работников при пожаре, в том числе:

- правила использования офисной техникой;
- правила вызова пожарной охраны;
- правила применения установок пожарной автоматики и средств пожаротушения;
- порядок эвакуации, пожарный выход и т.д.

Уровень подготовки работников можно оценивается как хороший.

В помещении имеется ответственный за пожарную безопасность, таблички с указанием путей эвакуации, и запасный выход. В целом, при возникновении пожара подготовленный, аттестованный персонал, прошедший инструктаж, быстро среагирует и предотвратит или по возможности сведет к минимуму возможный ущерб.

Сейсмическая безопасность.

В случае возникновения землетрясений необходимо использовать следующие меры защиты: не создавать панику и сохранять спокойствие.

Находясь в помещении, желательно стоять у опорных стен или в дверном проеме. На улице надо отойти от электрических проводов и по возможности не быть на узких улицах. Во время землетрясения не следует входить на лестницы и в лифт.

Рассматриваемое здание относится к обычному качеству, устойчивость к горизонтальной нагрузке проектом здания не предусмотрена.

Порядок подготовки населения в области защиты от ЧС утвержден постановлением Правительства РФ от 24.7.95 г. №738.

Основной задачей подготовки в области ЧС – это обучение всех групп населения основным способам защиты от ЧС и правилам поведения, приемам оказания пострадавшим необходимой первой медицинской помощи, правилам пользования средствами индивидуальной и коллективной защиты.

5.5 Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности

При выполнении организационных вопросов обеспечения безопасности труда, были применены различные правовые нормы трудового законодательства:

- СанПиН 2.2.4.548-96 помещения с компьютером и др.
- ГОСТ 12.1.003-83. Шум. Общие требования безопасности.
- ГОСТ 12.1.005-88. ССБТ. Воздух рабочей зоны. Общие санитарно-гигиенические требования.
- ГОСТ 12.1.030-81. ССБТ. Электробезопасность. Защитное заземление, зануление.

5.6 Заключение по разделу «Социальная ответственность»

В данном разделе были рассмотрены опасные и вредные факторы, влияющие на здоровье, самочувствие работающего и безопасность труда: недостаточная освещенность рабочего места; ненормативные параметры микроклимата, воздействие электромагнитных полей и излучений и другое вредное влияние компьютера, чрезмерный шум, неправильное цветовое оформление интерьера рабочего места, воздействие электрического тока, опасность возникновения пожара.

В результате проведенного анализа опасных и вредных факторов можно сделать вывод, что для исследуемого объекта большинство факторов, потенциально представляющих опасность для здоровья сотрудника, соответствуют нормативным значениям.

В соответствии с этим важно предусмотреть следующие мероприятия по устранению или уменьшению влияния вредных факторов:

- для повышения температуры в холодный период необходимо использовать средства местного обогрева;

— для уменьшения влияния вредного воздействия электромагнитных полей и излучений рекомендуется:

— заменить мониторы с электронно-лучевыми трубками на жидкокристаллические мониторы.

— в качестве средств пожаротушения должны применяться порошковые и углекислотные огнетушители. Необходимо установка и использование в помещении систем кондиционирования воздуха.

В целом же можно сказать, что условия труда в рассматриваемом помещении являются достаточно комфортными и безопасными.

Заключение

Потеря интереса работника к труду, его безразличие, пассивность приносит такие нежелательные результаты как текучесть кадров и падение производительности труда. Эффективность организации стремительно падает. Чтобы не допустить потерю потенциальной прибыли, руководитель должен добиться максимальной отдачи от своих сотрудников.

Мотивация в управлении персоналом понимается как процесс создания стимулов и активизации мотивов сотрудников для побуждения их к активному труду.

Целью системы мотивации является формирование комплекса мероприятий, побуждающих человека к определенным действиям которые направлены на достижение цели с максимальным эффектом.

Цель дипломной работы - разработка программы стимулирования персонала в ООО «АСП» достигнута. Данная цель достигалась путем решения конкретных задач, а именно, рассмотрено и изучено содержание современных и классических теорий мотивации, проанализированы теоретические основы мотивации работников.

В ходе написания работы была рассмотрена структура организации, проведен анализ внутренней и внешней среды компании, анализ ресурсов и возможностей аптечной сети, анализ основных экономических показателей деятельности организации. При изучении предприятия был проанализирован количественный и качественный состав персонала фирмы, определены основные проблемы. Главной проблемой, выявленной в ходе работы, была названа высокая текучесть персонала.

Проанализировав проблемы в системе мотивации, был сделан вывод, что стимулы, заложенные в действующей системе мотивации, не работают, поэтому падает заинтересованность сотрудников в дальнейшем росте, снижается производительность труда и работник покидает организацию. Последствием всего этого является потеря прибыли.

Выявив данную проблему, был предложен ряд мероприятий, направленных на устранение недостатков в действующей системе мотивации персонала.

При обосновании экономической эффективности данного проекта были получены результаты расчетов, позволяющие сделать вывод, что проект будет безубыточным.

Таким образом, в ходе разработки мероприятий по усовершенствованию системы мотивации был выявлен способ, который позволит снизить текучесть высококвалифицированных специалистов, что создаст предпосылки для укрепления финансового положения организации.

В процессе внедрения проекта все условия экономической эффективности были выполнены и можно сделать вывод, что предлагаемый проект является рентабельным.

Разработанные в дипломной работе рекомендации предназначены, прежде всего, для использования в организации в целях повышения эффективности мотивирующих мероприятий.

Руководитель, желающий добиться эффективной деятельности своих подчиненных, должен создать для них такие условия, при которых они будут работать с полной отдачей. Каждый человек стремится добиться успеха. Успех без признания приводит к потере интереса к работе и разочарованию. Чтобы этого не случилось, руководитель должен владеть необходимыми знаниями в области мотивации.

Корректировка мотивационного механизма в сети аптек ООО «АСП», наряду с оптимизацией финансовых показателей, позволит улучшить психологический климат в коллективе, укрепит навыки командной работы. В итоге можно сделать вывод, что правильно выстроенная система мотивации – залог успеха организации.

Список использованных источников

- 1 Амстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. /Пер. с англ. под редакцией С. М. Мордовина. – СПб.: Питер, 2012. – 831с.
- 2 Виханский О. С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2012. – 414 с.
- 3 Цветаев В. М. Управление персоналом. – СПб.: Питер, 2013. – 127с.
- 4 Основы теории управления /Под ред. Парахиной В.Н., Ушвицкого Л.И. – М., 2014. – 319с.
- 5 Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение. – М.: ИНФАРА-М, 2014. – 220 с.
- 6 Красовский Ю. Д. Организационное поведение. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2014. – 511 с.
- 7 Лютенс Ф. Организационное поведение / Пер. с англ. 7-е изд. – М., 2014.
- 8 Мухин В.И. Основы теории управления. – М.: Изд-во «Экзамен», 2013. – 256 с.
- 9 Леонтьев А. Н. Проблемы развития психики. – М.: Наука, 2013. – 575с.
- 10 Кабушкин Н. И. Основы менеджмента. – Минск: Новое знание, 2014. – 336 с.
- 11 Митчелл Д. Путь к сердцу клиента. – СПб.: Питер, 2014. – 224 с.
- 12 Озерникова Т. Г. Принуждение к труду и вынужденная мотивация в современной России. – Иркутск: БГУЭП, 2014. – 75 с.
- 13 Лафта. Дж. К. Эффективность менеджмента организации. – М.: Русская деловая литература, 2014. – 338 с.
- 14 Кулагин. О. А. Принятие решений в организациях. – СПб.: Сентябрь, 2013. – 148 с.
- 15 Каверин Е. И. Мотивация труда. – М.: Дело, 2014. – 224 с.

- 16 Энджел Д. Ф., Блэкуэлл Р. Д., Миниард П. У. Поведение потребителей. – СПб.: Питер Ком, 2012. – 759с.
- 17 Булычкина Г. К. Заработная плата в системе мотивов и стимулов труда // Мотивация и поведение человека в сфере труда. – М.: НИИ труда, 2012. – 218с.
- 18 Верхоглазенко В. Мост между интересами // Маркетолог. 2013. №1.
- 19 Глембоцкая Г. Т. в лабиринтах фармацевтического менеджмента. «Литтерра». 2013. – 250с.
- 20 Грудачева С. Аптечные сети: Итоги 2009 г. // Фармацевтический вестник. – 2013. – №7.
- 21 Красникова Н.М. Эволюция аптечных сетей в России // www.medimix.ru.
- 22 Верховин В.И. Мотивация труда работников в условиях современного производства. – М.: Дело, 2012. – 422 с.
- 23 Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. – М.: Юрист. 2013. – 661с.
- 24 Кудряшова В. П. Мотивация труда в менеджменте. – Кострома: Издательство КГТУ. 2014. – 155с.
- 25 Дятлов В. А. Управление персоналом. – М.: ПРИОР. 2013. – 272с.
- 26 Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики – М.- «Флинт» – М.: Дело, 2012. – 270 с.
- 27 Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях /М.В. Мельник – М., – Экос, 2012 – 123с.
- 28 Робертс Г. Рекрутмент и отбор. Подход, основанный на компетенциях./Г. Робертс – М.: Управление персоналом, 2012. – 278с.
- 29 Костенко И.А, Управление кадрами в новых экономических условиях. С.-Петербург, Издательство Теринвест, 2014. — 289 с.
- 30 Лановенко Е.А. Работа с кадровым резервом // «Справочник кадровика», .- 2012. - №10.- С 9-12.

- 31 Самоукина Н.В. Управление персоналом: российский опыт. /Н.В. Самоукина– СПб.: Питер: Питер принт, 2012. – 236 с.
- 32 Филиппов А.В. Работа с кадрами: психологический аспект. – М.: Экономика. – 2012. - № 22.
- 33 Официальный сайт ООО «АСП» [zkdtdsk://](http://zkdtdsk.ru) (дата обращения: 28.10.2013).
- 34 Официальный отчет о деятельности ООО «АСП» за 2010-2016 г.г.
- 35 Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы./Н.В. Комарова // Человек и труд.- 2012. - №10.- С 12-15.
- 36 Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. -3-е изд., перераб. и доп. – Киев: МАУП, – 2012 г. – 420 с.
- 37 Круглов В.П. Кадровая служба и управление персоналом предприятия /В.П. Круглов// Кадровик. Управление персоналом. – 2012. – № 6. – С. 25-27.
38. Мейер В.С. Почему ваши подчиненные относятся к работе с прохладцей?/В.С. Майер // ЭКО.- 2012. - №4. – С.12-16.
- 39 Чернецов Е.А. Вопросы формирования кадрового резерва / С.В.Меченосцев// Вопросы экономики,- 2014,- №4. стр.45-47.
- 40 Кривоносов М. Пособие для руководителей по управлению развитием организации. / М.С. Кривоносов// Кадровик. Управление персоналом. – 2012. – № 12. – 83 с.
- 41 Ломакин В.И., Яковлев Р.А. Организация заработной платы на предприятии /В.И. Ломакин// Справочник кадровика №10, 2011 г. – 344 с.
- 42 Обыденцова Т. Оплата труда на частном предприятии. // Экономика и жизнь. 2014. №9.
- 43 Карташова Л. В. Организационное поведение: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2015. 157с.
- 44 Алиев В. Г. Организационное поведение: Учебник для вузов / В. Г. Алиев, С. В. Дохолян. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: ЗАО «Издательство Экономика», 2014. – 310с.

Приложение А - Анкета на соответствие претендента требованиям вакансии
(рекомендуемое)

Источник информации о проходящем наборе: _____

На какую должность Вы

претендуете: _____

ЛИЧНЫЕ ДАННЫЕ

Фамилия (печатными буквами)	Имя	Отчество	Дата заполнения анкеты
Домашний адрес: (указать район, индекс и т.д.)			Ваши телефоны: д.т. сот.
Адрес прописки:		E-mail:	
Полная дата рождения:	Паспорт: серия _____ № _____ кем выдан _____ _____ дата выдачи _____		
Семья	Ф.И.О. супруга (и)	Место работы	Должность
Женат/замужем Нет			
Родственники	Ф.И.О.	Место работы	Должность
Отец			
Мать			
Образование	Полное название учебного заведения	Специальность	Год окончания
Среднее специальное			
ВУЗ			
Профессиональные курсы			
Обучаюсь в настоящее время			
Владете ПК	Windows, Word, Excel, 1С – 6 (7) (нужное подчеркнуть)		Другие программы
Имею автомобиль	Марка	Год выпуска	Государственный знак
Водительское удостоверение категории: А, В, С, Д, Е (нужное подчеркнуть)		Водительский стаж:	

Продолжение приложения А

КРАТКО РАСКРОЙТЕ ВАШИ ИНТЕРЕСЫ И УВЛЕЧЕНИЯ

ВОЕННАЯ СЛУЖБА

Действительная военная служба	Если не призывался то почему?	Период службы	Состою на учете в РВК:
В полном объеме			
Не в полном объеме			
Не призывался			

ОПЫТ РАБОТЫ

(укажите два последних места работы, независимо от официального оформления)

Период работы	Название предприятия	Занимаемая должность
С по		Среднемесячная зарплата
Основные должностные обязанности: _____ _____		
Причина увольнения: _____		
Меня могут рекомендовать на этой работе (Ф.И.О., должность, рабочий телефон):		
1. _____		
2. _____		

Период работы	Название предприятия	Занимаемая должность
С по		Среднемесячная зарплата
Основные должностные обязанности: _____		
Причина увольнения: _____		
Меня могут рекомендовать на этой работе (Ф.И.О., должность, рабочий телефон):		
1. _____		
2. _____		



Продолжение приложения А

Имеете ли судимость? Да Статья: Нет

Состоите ли под следствием? Да ☐ Нет ☐

ВАШЕ ОТНОШЕНИЕ К УПОТРЕБЛЕНИЮ АЛКОГОЛЯ

1. Считаю, что умеренное потребление вне производства не мешает успешной работе
2. Считаю, что человек имеет право «расслабиться» по своему усмотрению
3. Считаю, что употребление спиртного негативно отражается на профессиональной деятельности

ВАШЕ ОТНОШЕНИЕ К КУРЕНИЮ?

1. Я не курю и считаю это негативным явлением.
2. Курю умеренно, но это не мешает работе.
3. Могу закурить, если для этого есть настроение.

ВАШИ ОЖИДАНИЯ ДОЛЖНОСТНОГО РОСТА

1.	Кем вы хотите стать через год работы в фирме?	
2.	Кем вы хотите стать через 3 год работы в фирме?	
3.	Кем вы хотите стать через 5 лет работы в фирме?	

РАССТАВЬТЕ ОТ 1 ДО 10 ЗНАЧЕНИЯ (10-максимальное, 1- минимальное значение) ДЛЯ КАЖДОГО ИЗ ДАННЫХ ФАКТОРОВ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ТОГО, ЧТО ДЛЯ ВАС ВАЖНЕЕ ПРИ ВЫБОРЕ РАБОТЫ

Карьера	Стабильность, надежность
Деньги, льготы	Самостоятельность и ответственность позиции
Близость к дому	Практика по специальности
Приобретение нового опыта	Высокая интенсивность работы
Престиж компании	Сложность поставленных задач

Какими тремя качествами должен обладать успешный сотрудник, работающий в должности на которую Вы претендуете?

а) _____ б) _____ с) _____

Каковы три основные причины, по которым Вы должны быть приняты на эту должность? Что отличает Вас от других?

Что полезного Вы извлекли из опыта на своем последнем месте работы? Ваше продвижение на последнем рабочем месте:

Продолжение приложения А

Расскажите о цели которую Вы ставили перед собой, что Вы сделали для ее достижения и сколько времени Вам понадобилось?

Опишите ситуацию, в которой для решения поставленной задачи Вам пришлось проявить инициативу и взять на себя роль лидера в коллективе.

Минимальная ожидаемая Вами заработная плата в данной должности? _____

Приемлем ли для Вас ненормированный рабочий день? _____

Особые условия, необходимые Вам для работы:

Когда Вы сможете приступить к стажировке? _____

Подпись

Я подтверждаю, что предоставленные мной сведения являются полными и достоверными.

Дата: « » _____ 20 г

РЕЗУЛЬТАТ СОБЕСЕДОВАНИЯ:

(ФНО) _____ от ____ / ____ / ____

Инструкция: Перед вами 15 утверждений, которые Вы должны оценить, попарно сравнивая их друг с другом. Сначала оцените 1-е утверждение, сравнив его со 2-м, 3-м, 4-м и т.д., вписав в клеточки первого столбика цифру, соответствующую номеру предпочитаемого утверждения. Так, если сравнивая 1-е и 2-е утверждения, Вы отдаете предпочтение 1-му, то в колонку первого столбика в первой пустой клетке ставите цифру 1. Если же Вы предпочитаете 2-е утверждение, то в первую пустую клетку первого вертикального столбика ставите цифру 2. Затем первое утверждение сравниваете с третьим и результат этого сравнения (либо 1, либо 3) записывается во вторую пустую клетку первого вертикального столбика. Таким образом, первый столбик заполняется цифрами до конца.

1. Я хочу добиться признания и уважения. 2. Я хочу иметь теплые отношения с людьми. 3. Я хочу обеспечить свое будущее. 4. Я хочу зарабатывать на жизнь. 5. Я хочу иметь хороших собеседников. 6. Я хочу упрочить свое положение. 7. Я хочу развивать свои силы и способности. 8. Я хочу обеспечить себе материальный комфорт.	9. Я хочу повышать уровень своего мастерства и компетентности. 10. Я хочу избегать неприятностей. 11. Я хочу стремиться к новому и неизведанному. 12. Я хочу обеспечить себе определенное влияние в обществе. 13. Я хочу покупать хорошие вещи. 14. Я хочу заниматься делом, требующим полной отдачи. 15. Я хочу быть понятым другими.
--	--

[illegible]

Продолжение приложения Б

Обработка и оценка результатов:

а) Просуммируйте количество выборов, выпавших на каждое утверждение (от первого до пятнадцатого); например, если Вы записали в таблице число «1» пять раз, то результат по первому столбцу – «5». Суммировать результаты надо как по данному столбцу, так и по диагонали влево-вниз от верха предыдущего столбца.

б) Для определения степени удовлетворенности пяти ведущих потребностей подсчитайте сумму баллов по соответствующим группам утверждений и впишите ее в правую колонку таблицы:

Потребность	Просуммируйте баллы по утверждениям номер:	Сумма
Материальные потребности	4, 8 и 13	
Потребности в безопасности	3, 6 и 10	
Социальные (межличностные) потребности	2, 5 и 15	
Потребности в признании	1, 9 и 12	
Потребности в самовыражении (саморазвитии)	7, 11 и 14	

Сумма баллов по пяти вышеназванным потребностям свидетельствует о степени их удовлетворенности:

- если сумма баллов не превышает 14, то потребность считается удовлетворенной;
- от 14 до 28 баллов – зона частичной неудовлетворенности потребности;
- от 28 до 42 баллов – зона неудовлетворенности.