

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

«Влияние мотивации персонала на повышение социальной эффективности
управления персоналом
(на примере ООО «Алоэ ЦФО» Аптечный пункт № 388-64)»

Студент

 05.09.2022
(подпись, дата)

Абдряшитова Д. Р.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

 05.09.2022
(подпись, дата)

Щанина Е. В.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

 15.09.2022
(подпись, дата)

Данилова Е. А.
(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 15.09.2022, № 1)

Заведующий кафедрой


(подпись)

Щанина Е.В.

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, № _____)

Секретарь ГЭК

(подпись)

Мордишева Л.Н.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	7
1.1 Мотивация персонала: понятие, содержание, виды	7
1.2 Социальная эффективность управления персоналом.....	15
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «АЛОЭ ЦФО» И ОЦЕНКА ЕЕ ВЛИЯНИЯ НА СОЦИАЛЬНУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	26
2.1 Анализ системы управления и кадрового состава ООО «Алоэ ЦФО» Аптечный пункт № 388-64	26
2.2 Изучение системы мотивации персонала ООО «Алоэ ЦФО» и анализ ее влияния на социальную эффективность управления.....	38
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	52
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	55
ПРИЛОЖЕНИЯ	61

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день в условиях серьезной конкуренции для сохранения конкурентоспособности предприятий на рынке особое значение приобретает эффективность мотивации персонала данной организации. Мотивация персонала – основной и наиболее действенный инструмент управления персоналом. Эффективность управления предприятием во многом зависит от разработанности и действенности мотивации персонала данной организации.

В целом факторы, обуславливающие эффективное управление персоналом, условно можно подразделить на две основные группы – экономические и социальные. Правильно организованная мотивация персонала оказывает положительное влияние как на экономические так на социальные показатели эффективности управления персоналом. Однако социальные факторы приобретают все большую актуальность и практическую значимость. Являясь необходимым условием включенности человека в производственную деятельность, они показывают способы наилучшего решения социальных проблем трудового коллектива, социального развития организации.

В настоящее время существует большое количество как научных (А.К. Семенов, В.И. Набоков, О.А. Горленко, В.М. Маслова и др.), так и популярных (Н.И. Самоукина, Л.А. Верещагина, Э. Мерманн и др.) изданий, рассматривающих процесс мотивации современного работника. Однако в данных трудах не учитывается специфика работы аптек.

Все вышесказанное определяет актуальность исследования мотивации персонала аптек и ее влияния на социальную эффективность управления персоналом.

Объект исследования – ООО «Алоэ ЦФО» Аптечный пункт № 388-64 26.

Предмет исследования – система мотивации персонала ООО «Алоэ ЦФО» Аптечный пункт № 388-64.

Цель исследования – изучение влияния мотивации персонала ООО «Алоэ ЦФО» Аптечный пункт № 388-64 26 на повышение социальной эффективности управления персоналом и разработка рекомендаций.

Задачи исследования:

- выделить подходы к пониманию мотивации персонала;
- исследовать понятие социальной эффективности управления персоналом, выделить критерии ее оценки;
- провести анализ системы управления и кадрового состава ООО «Алоэ ЦФО» Аптечный пункт № 388-64 26;
- изучить систему мотивации персонала ООО «Алоэ ЦФО» Аптечный пункт № 388-64 26 и разработать предложения по ее совершенствованию с целью повышения социальной эффективности управления персоналом в организации.

Степень научной разработанности проблемы. Проблеме управления персоналом посвящены исследования В.М. Масловой, А.А. Литвинюка, А.Ю. Анисимова, А.К. Семенова. Различные аспекты эффективности управления персоналом исследуются в работах Е.А. Болдыревой, Н.В. Карамашева, А.С. Борщенко. Разработкой теории мотивации персонала занимались такие ученые, как В.И. Герчиков, П.Ф. Друкер, Ф. Тейлор. Разработке различных методов и форм мотивации персонала посвящены труды И.И. Давлетов, А.О. Клячина, Т.И. Каграмановой.

В ходе исследования применялись следующие методы: анализ научной литературы по проблеме мотивации персонала, методы экономического анализа, наблюдение за трудовым поведением персонала аптек, а также анкетирование и опрос работников организации.

Бакалаврская работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

ГЛАВА 1 МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Мотивация персонала: понятие, содержание, виды

Мотивация – сложная междисциплинарная категория. Существует множество подходов к определению данной данного понятия. Однако все определения мотивации условно можно разделить на две большие группы:

- мотивация как система факторов (стимулов / мотивов);
- мотивация как процесс, динамичное, развивающееся явление.

В рамках первой группы подходов мотивация рассматривается как комплекс внутренних (мотивов) и внешних факторов (стимулов), побуждающих человека к определенной деятельности (Н.С. Пряжников и Е.Ю. Пряжникова [39], Л. Стаут [42] и др.). Эти движущие силы задают рамки и определяют формы данной деятельности, придают ей целенаправленность.

В соответствии с подходами второй группы мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации. Представителями данного подхода являются А.Я. Кибанов [27], Ю.Ф. Гордиенко [6] и др.

На наш взгляд, названные подходы взаимосвязаны и в сущности отражают разные аспекты мотивации как многопланового явления. В данном исследовании будем пользоваться следующим определением мотивации. Мотивация трудовой деятельности – это процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованный с целями и задачами предприятия, и одновременно с этим это комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников [51, с. 7].

Процесс мотивации можно описать следующим образом. У любого человека есть потребности (состояние нужды в чем-либо). В связи с

потребностью возникает мотив то, что подталкивает нас к действиям для удовлетворения потребности. На данный мотив можно воздействовать с помощью стимула, получая при условии эффективного воздействия, ожидаемый положительный результат (рисунок 1).

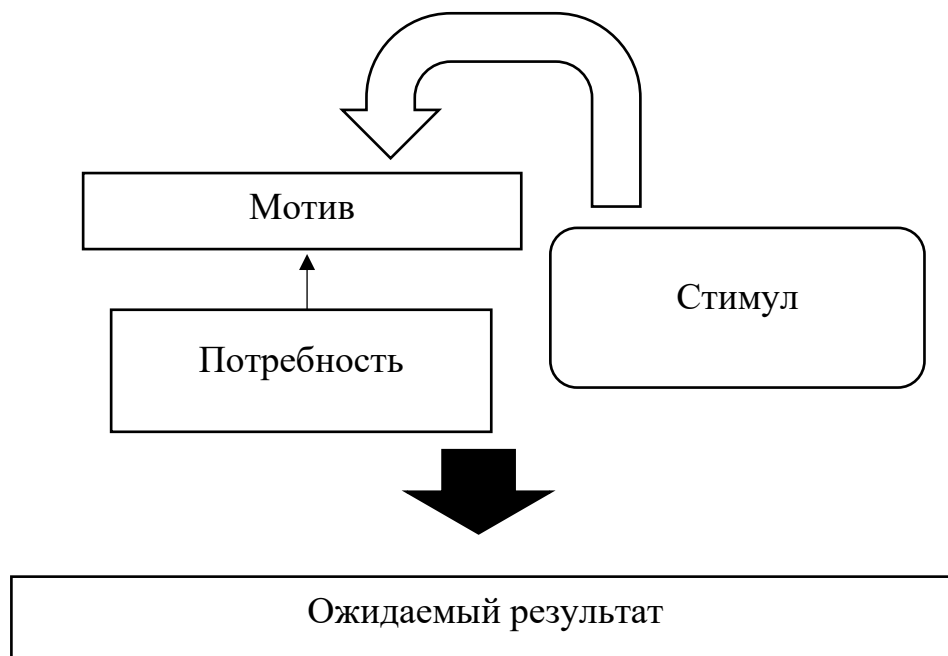


Рисунок 1 – Содержание процесса мотивации

Источник: составлено автором на основе [Константинова И.В., Костикова В.О. Анализ взаимодействия мотивов, стимулов и потребностей // Экономические исследования и разработки. – 2017. – № 7. – С. 65]

Так, материальные потребности человека (необходимость покупки еды, одежды и прочих вещей для жизни, нужда в жилье и т.д.) порождают материальный мотив работать, чтобы получать деньги и обменивать их на материальные блага. На данный мотив работодатель может влиять с помощью материальных стимулов – повышение заработной платы, премирование, представление жилья и т.д. Положительным результатом в данном примере будет повышение эффективности труда сотрудников данной компании. В данном случае имеет место мотивация персонала.

Мотивация персонала – ключевое направление кадровой политики любого предприятия, направленное на повышение трудовой эффективности

сотрудников под влиянием совокупности внешних и внутренних факторов [2, с. 14].

Рассмотрим подробнее категории «потребность», «мотив» и «стимул» с точки зрения мотивации персонала.

Потребности человека – нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности или социальной группы [15, с. 24]. Потребности могут быть естественными и социальными; врожденными и приобретенными; первичными и вторичными, осознанными и неосознанными.

Мотив – это внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение тех или иных потребностей. Мотив вызывает определенные действия человека, носит персонифицированный характер. Мотивы выполняют определенные функции:

- мобилизующая: мотив мобилизует работника, если это необходимо для реализации значимых для него видов деятельности;
- ориентирующая: мотив направляет поведение работника в ситуации выбора вариантов поведения;
- смыслообразующая: мотив определяет субъективную значимость данного поведения для работника, выявляя его личностный смысл;
- опосредующая: мотив рождается на стыке внешних и внутренних побудителей, опосредуя их влияние на поведение;
- оправдательная: в мотиве заложено отношение индивида к должному, к нормируемому извне образцу, эталону поведения, социальной и нравственной норме;
- побуждающая: отражает энергетику мотива и обоснована тем, что мотив есть субъективно выраженное побуждение к деятельности [15, с. 24].

Существует множество классификаций мотивов труда. Наиболее общая классификация мотивов в сфере труда представлена следующим образом (таблица 1).

Таблица 1 – Классификация мотивов в сфере трудовой деятельности

Мотивы	Специфика мотивов	Потребности, которые лежат в основе
Материальные	работа дает возможность заработать денежные средства и обеспечить комфортные условия жизни	Физиологические потребности (еда, одежда, жилье и т.д.); потребность в безопасности.
Социальные	для работника важным является его место в коллективе и складывающиеся внутри него взаимоотношения	Потребность в сотрудничестве, в принадлежности, в налаживании межличностных связей, в уважении и признании и т.д.
Духовные	человек выполняет работу потому, что ему нравится профессия, содержание трудовой деятельности	Потребность в самореализации, в труде, в помощи другим людям и т.д.

Источник: Каграманова Т.И., Казначеева М.Г. Мотивация персонала как актуальная проблема современности // МНКО. – 2016. – № 3 (58). – С. 200.

Изменить мотивацию поведения работника, если в этом есть необходимость, можно на основе подобранных стимулов. Стимул – это внешнее побуждение к деятельности, эффект которого опосредован психикой человека, его чувствами, взглядами, интересами, стремлениями и т.д. Стимулы характеризуют определенные блага, которые могут удовлетворить ту или иную потребность человека (либо сразу несколько потребностей), а мотивы – стремление человека получить их. Стимулы становятся мотивами в том случае, когда они объективно значимы, соответствуют потребностям работника.

С помощью стимулирования, с одной стороны, создаются благоприятные условия для удовлетворения потребностей работника, а с другой – обеспечивается трудовое поведение, необходимое для успешного функционирования предприятия, т. е. осуществляется своеобразный обмен деятельностью.

Основная цель мотивации персонала – объединить интересы предприятия и сотрудников. Эффективная мотивация персонала учитывает

потребности и мотивы сотрудников и содержит те стимулы, которые наилучшим образом будут мотивировать каждого сотрудника в наибольшей степени реализовать свой потенциал на данной работе.

Правильно спланированная и проводимая мотивация персонала позволит:

- удержать постоянный штат;
- минимизировать число увольняющихся (устранить «текучку кадров»);
- обозначить цели и ориентировать персонал на достижение результатов в заданные сроки;
- выявить и заслуженно наградить лучших сотрудников;
- заинтересовать и привлечь ценные кадры;
- осуществлять контроль за выплатами заработной платы;
- стимулировать повышение квалификации персонала;
- стимулировать сотрудников фирмы действовать, в первую очередь, в интересах компании; трудиться с наибольшей отдачей и эффективностью [8, с. 272].

С учетом превалирующих мотивов в труде В.И. Герчиковым [5, с. 98] выделены различные мотивационные типы сотрудников, знание которых позволит работодателю подобрать наиболее эффективные методы и способы мотивации для каждого из сотрудников, в соответствии с его типом (приложение А).

На сегодняшний день существуют различные классификации видов мотивации. Наиболее важной и используемой выступает классификация, предполагающая выделение материальной и нематериальной мотивации. В свою очередь материальная и нематериальная мотивация персонала также имеют собственные подвиды (рисунок 2).

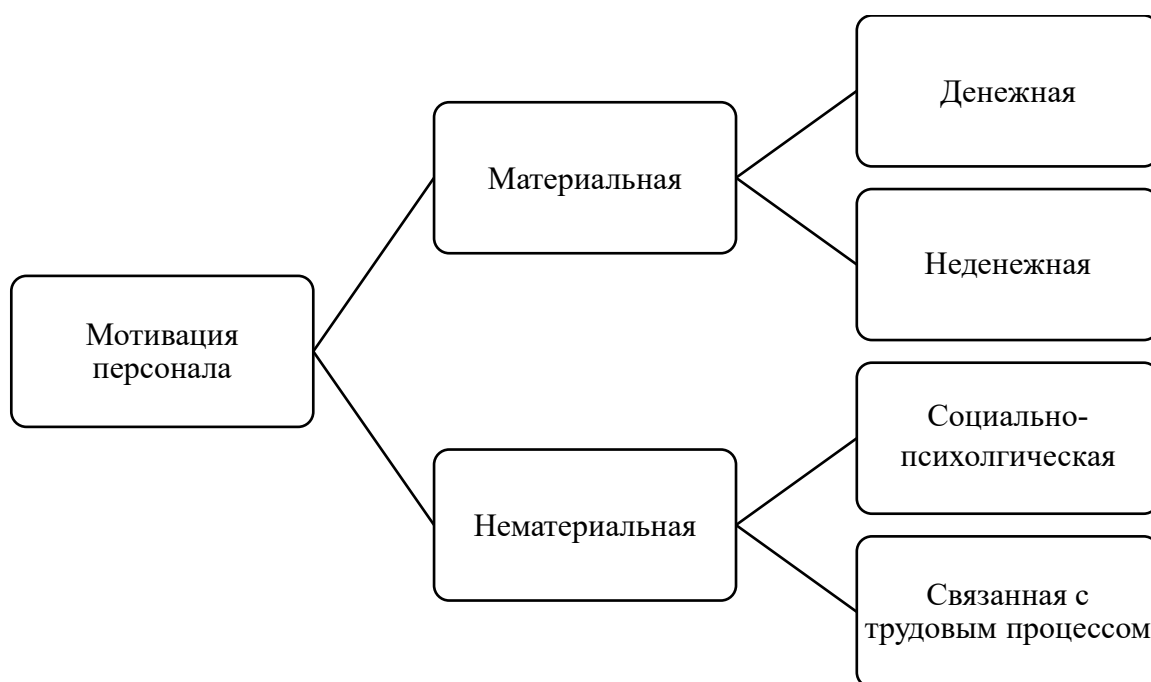


Рисунок 2 – Виды мотивации

Источник: составлено автором на основе [Мамедова Ю.А. Мотивация персонала, как функция управления современной организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 6-2. – С. 29]

Как правило, материальная мотивация персонала – самая часто используемая в компаниях. Материальная мотивация персонала – это применение разных материальных вознаграждений, для увеличения вовлеченности сотрудников в работу компании. Чаще всего для мотивирования применяются деньги, но в качестве вознаграждения могут использоваться также неденежные средства мотивации.

К денежной мотивации относятся заработная плата, в том числе ее повышение; проценты от продаж (самый распространенный подход); бонусы, премии, надбавки; страховки, социальные пакеты; вознаграждение победителя конкурса для персонала. В современных компаниях основным инструментом денежной материальной мотивации выступает заработная плата «за результативность». Зарботная плата в идеологии «платы за результативность» состоит из двух частей – постоянной (оклада, целевых доплат и надбавок) и переменной (премии, бонусы, комиссионные выплаты и сдельная оплата). И тут важно понимать, что постоянная и переменная части

денежного вознаграждения работают на разные цели. Постоянная часть гарантирует сотрудникам определенный месячный доход и, таким образом, работает на их удержание в организации. Она дает им чувство безопасности. А правильно выстроенная переменная часть будет работать как внешний мотиватор сотрудников к выполнению и перевыполнению поставленных целей [36].

В качестве примеров неденежной материальной мотивации можно привести возможность пройти обучение за счет компании; возможность получать от компании путевки для сотрудников и членов его семьи; возможность съездить в заграничную командировку за счет компании; возможность бесплатного получения билетов в театр, цирк и другие культурные мероприятия; возможность пользоваться услугами партнеров компании с большими скидками, либо вообще бесплатно.

Некоторые исследователи, например, Д.С. Петросян и А.Н. Столярова, в качестве отдельного направления материальной мотивации также называют систему штрафов [35, с. 10]. К штрафам можно отнести: взыскание денег с работника компании за невыполнения нормативов и стандартов; взыскание денег с сотрудника за его плохую работу; дополнительные рабочие часы за плохую работу.

Материальная мотивация может удовлетворить лишь первостепенные потребности человека, отсюда ее краткосрочность. Нематериальная же мотивация имеет возможность вдохновлять сотрудников продолжительное время, так как направлена на удовлетворение высших потребностей индивидуума – стремление к саморазвитию, жажда реализации потенциала, самоуважение и уважение со стороны окружающих [29, с. 49].

Нематериальная мотивация персонала не разъединяет коллектив, а объединяет, в отличие от материального стимулирования. С помощью проведения различных мероприятий, тренингов и совещаний работники чувствуют принадлежность к коллективу такие процессы оказывают положительное влияние на общую атмосферу в коллективе

Методы нематериальной мотивации, связанные с трудовым процессом – это, например:

- повышение по службе. Как в горизонтальной, так и в вертикальной карьерной лестнице. Работник старается работать лучше остальных, чтобы получить желаемое продвижение по должности;
- участие в совещаниях с руководством;
- мотивационные совещания;
- расширение полномочий работника, для того чтобы он смог почувствовать перспективность карьерного роста;
- индивидуальный график работы (например, для сотрудницы, имеющей малолетних детей);

улучшение условий труда с целью повышения ценности деятельности в компании для самого работника.

В качестве социально-психологической нематериальной мотивации могут выступать хорошая атмосфера в коллективе (дружная сплоченная команда служит дополнительной мотивацией для эффективной производительности труда); культурные и спортивные мероприятия внутри компании (как правило, совместное времяпрепровождение всего коллектива способствует сплочению и хорошему рабочему микроклимату, а также дает прекрасную возможность для качественного отдыха и расслабления); конкурсы и соревнования; престиж предприятия; публичное признание достижений сотрудника; поздравления со значимыми датами для сотрудника; оценки коллег; помощь в семейных делах [32].

Материальная и нематериальная мотивация труда персонала тесно связаны. Цель руководства состоит в грамотном построении системы мотивирования, которая подразумевает включение и использование всех подходов к трудовой мотивации; соблюдение иерархии ценности и эффективности тех или иных методов.

Таким образом, мотивация – это процесс побуждения к деятельности, направленный на формирование мотивов поведения под воздействием комплекса внешних и внутренних факторов.

Мотивация персонала – ключевое направление кадровой политики любого предприятия, направленное на повышение трудовой эффективности сотрудников под влиянием совокупности внешних и внутренних факторов. От четкой разработки эффективной системы мотивации персонала зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретных работников, но и конечные результаты деятельности предприятий различных форм собственности и сфер деятельности.

В теории и практике управления персоналом выделяют материальную и нематериальную мотивацию. В свою очередь материальная и нематериальная мотивация персонала также имеют собственные подвиды: материальная мотивация может включать денежные и неденежные способы воздействия, нематериальная – социально-психологические и связанные с трудовым процессом способы.

1.2 Социальная эффективность управления персоналом

Эффективность управления персоналом необходимо рассматривать в единстве двух аспектов – экономической и социальной эффективности [16, с. 117].

Экономическая эффективность показывает отношение полученного результата от работника и вложения (затрат) связанного с ним. Ее основные показатели:

- экономический эффект;
- дисконтированные затраты;
- коэффициент эффективности затрат;
- приведенные затраты;
- срок окупаемости затрат;

- годовой экономический эффект.

Социальная эффективность дает возможность, с помощью количественных и качественных показателей, оценить общественный характер труда. С ее помощью измеряется мотивация персонала, уровень развития человеческих ресурсов компании, а также социально-психологический климат в коллективе. Оценка социальной эффективности управления персоналом проводится по таким показателям, как темпы роста заработной платы; текучесть персонала; уровень трудовой дисциплины; потери рабочего времени; оценка социально-психологического климата.

Социальная эффективность управления персоналом отражает степень реализации потенциала каждого работника, показывает, насколько сотрудники организации используют собственные способности в профессиональной деятельности и выражает социальный результат менеджерской деятельности [41, с. 213].

Социальная эффективность тесно взаимосвязана с экономической эффективностью. Во-первых, экономическая эффективность может быть достигнута и иметь максимальное значение, когда работник в полной мере предоставляет организации рабочую силу, и организация получает максимальную отдачу от его труда. Во-вторых, социальная эффективность выступает в роли стимулов для персонала и имеет место только в случае, когда предприятие прибыльно и устойчиво во внешней среде.

Исследованием проблемы социальной эффективности управления занимались видные зарубежные и отечественные экономисты – Ф. Тейлор, П. Друкер, А.И. Архипов и др.

Ф. Тейлор в своем труде «Принципы научного менеджмента» исходит из того, что эффективность деятельности предприятия зависит от гармоничной организационной деятельности. Под организационной деятельностью Тейлор понимал групповую работу сотрудников предприятия, направленную на формирование групповой эффективности в целом. Групповая эффективность, по Ф. Тейлору, зависит от влияния таких факторов,

как условия труда, особенность рабочей силы, форма оплаты труда и управления в целом [43, с. 87].

Схожей точки зрения придерживался и П. Друкер. По его мнению, главное – направить людей на работу, точно определить цель и правильно мотивировать персонал, при этом максимально использовать производственные навыки и знания каждого сотрудника. П. Друкер утверждал, что результативность является следствием того, что «делаются нужные, правильные вещи», а эффективность – следствием того, «что правильно создаются эти самые вещи» [10, с. 104]. И это неоспоримо. Как видно, прослеживается зависимость экономической и социальной эффективности.

В работе Ж.Т. Тощенко прослеживается идея внутреннего резерва, лежащего в самом работнике. Главное – правильно заинтересовать работника в результативной деятельности, максимально используя его потенциал [45, с. 92].

Из отечественных исследователей наиболее полное определение категории социальной эффективности управления персоналом сформулировано А.И. Архиповым. В соответствии с точкой зрения данного автора, социальная эффективность – это сложная, многофункциональная система связей, обуславливающая достижение конечной цели организации, которая заключается в удовлетворении потребностей людей [54, с. 311].

Для целей исследования мы будем понимать под социальной эффективностью управления персоналом степень применения возможностей и потенциала каждого сотрудника для достижения целей предприятия.

Социальная эффективность управления персоналом проявляется в развитии трудового потенциала персонала организации; возможностях эффективной реализации данного потенциала. Также она выражает социальный результат управленческой деятельности.

Система управления персоналом призвана воздействовать на трудовой потенциал с целью изменения его параметров в нужном для организации

направлении. Поэтому уровень социальной эффективности зависит от форм и методов работы не только с коллективом, но и с каждым работником в отдельности.

Социальная эффективность управления персоналом проявляется в том, что руководство организации наилучшим образом «уравновешивает» цели предприятия с интересами рядовых работников. Поэтому наивысшей социальной эффективности управления персоналом можно достичь, создавая благоприятные условия для наиболее полной реализации профессионального потенциала сотрудников и предотвращая (либо устраняя) негативные факторы, которые этой реализации могут помешать (таблица 2) [50, с. 32-35].
Таблица 2 – Достижение социальной эффективности управления персоналом

Устранение / предотвращение негативных факторов (препятствуют реализации трудового и профессионального потенциала сотрудников)	Развитие / поддержание благоприятных условий труда (способствуют реализации трудового и профессионального потенциала сотрудников)
Неблагоприятные, некомфортные, небезопасные условия труда; конфликты между работниками, с клиентами, руководством; стрессовые ситуации; неудобный для сотрудников или непостоянный рабочий график; интеллектуальная и физическая перегрузка или недогрузка; вред, наносимый здоровью (телесные и психосоматические заболевания, несчастные случаи на работе и т.п.); ущерб, наносимый личности (выгорание, апатия) и т.д.	обеспечение комфортного уровня жизни работников (справедливая оплата труда, социальные услуги и гарантии); создание благоприятных условий для реализации профессиональных и личностных способностей сотрудников; определенная степень свободы и независимости работников при выполнении рабочих задач; признание заслуг, влияние (на предприятии и за его пределами); социальный контакт и благоприятный климат в организации и т.д.

Источник: составлено автором по [Чуракова Н.И., Синякова М.Г., Лагутина Е.Е., Слободчикова П.С. Социальная и экономическая эффективность управления персоналом в организации. – Екатеринбург: УГПУ, 2018. – С. 32-35]

Такое разнообразие компонентов социальной эффективности управления персоналом выдвигает ряд требований, важных для достижения наибольшей социальной эффективности.

Некоторые компоненты необходимо различаются как по длительности и масштабности, так и по важности для конкретного работника. Не все потребности одинаково актуальны и важны для всех сотрудников. Вместе с тем, некоторые из названных факторов (негативных и позитивных) имеют определяющее значение независимо от личных особенностей и мотивов работников. Это, например, предотвращение нанесения вреда здоровью при осуществлении трудовой деятельности.

Также важно отметить, что отдельные элементы социальной эффективности управления персоналом не являются независимыми и обособленными друг от друга – очень часто они тесно связаны или, наоборот, состоят в конкурентных отношениях, т.е. не могут быть удовлетворительно и одновременно выполнены для всех сотрудников.

Для того чтобы индивидуальные потребности сотрудников нашли отражение в целях организации, в ряде случаев эти цели следует объединить. При этом часто обнаруживается большое число конкурирующих целей в рамках системы социальной эффективности. Важнейшие из них проявляются в следующем [13, с. 49]:

- потребности, удовлетворение которых для одного сотрудника означало бы невозможность их удовлетворения для другого сотрудника или для другой группы. Примером служит повышение в должности в рамках организационной иерархии;

- рост потребностей персонала наталкивается на ограниченность ресурсов: даже если сотрудники пришли к согласию, насколько насущна та или иная потребность, может случиться, что из-за ограниченности средств организация не сможет удовлетворить все эти потребности или не сможет удовлетворить их одновременно. Особенно это относится к таким несовместимым требованиям, как «высокая заработная плата» и «гарантированные рабочие места». При высоком уровне заработной платы организация будет активно стремиться экономить на численности работников, проводя мероприятия по сокращению персонала.

Цели экономической и социальной эффективности вполне могут быть взаимодополнены. Это объясняется следующими причинами. С одной стороны, социальную эффективность можно обеспечить только тогда, когда существование организации стабильно, она получает прибыль, позволяющую предоставлять эти стимулы; с другой стороны, экономической эффективности можно добиться только тогда, когда работники предоставят организации свою рабочую силу.

Следовательно, существует взаимосвязь между экономической и социальной эффективностью с точки зрения средств и целей их достижения. Поэтому работодатели, исходя из собственных интересов, поддерживают социальную эффективность, а сотрудники, соответственно, – экономическую.

Однако, дополняя друг друга, эти цели в то же самое время могут в значительной мере и конкурировать между собой. Конкуренция проявляется всегда в тех случаях, когда мероприятия по стимулированию социальной эффективности влекут за собой затраты, рост которых не сопровождается (хотя бы в соотношении 1:1) повышением производительности труда. Таким образом, наблюдается ухудшение соотношения «результат работы / затраты».

Конкуренция целей может быть устранена за счет изменения производительности труда или за счет того, что кратковременное снижение экономической эффективности может быть компенсировано позитивным изменением факторов стабильности и гибкости. Таким образом, если цели экономической и социальной эффективности, с одной стороны, дополняют друг друга, а с другой – конкурируют между собой, то необходимо определить соотношение уровней их достижения, при котором могут быть реализованы оба вида эффективности. Следствие достижения баланса интересов – удовлетворенность работников своим трудом.

Оценка социальной эффективности отражает социальный результат управленческой деятельности и характеризует степень использования потенциальных возможностей коллектива для осуществления миссии фирмы, ее общественную значимость. Социальная эффективность управления

персоналом может быть оценена посредством множества показателей, качественных и количественных (рисунок 3) [17].

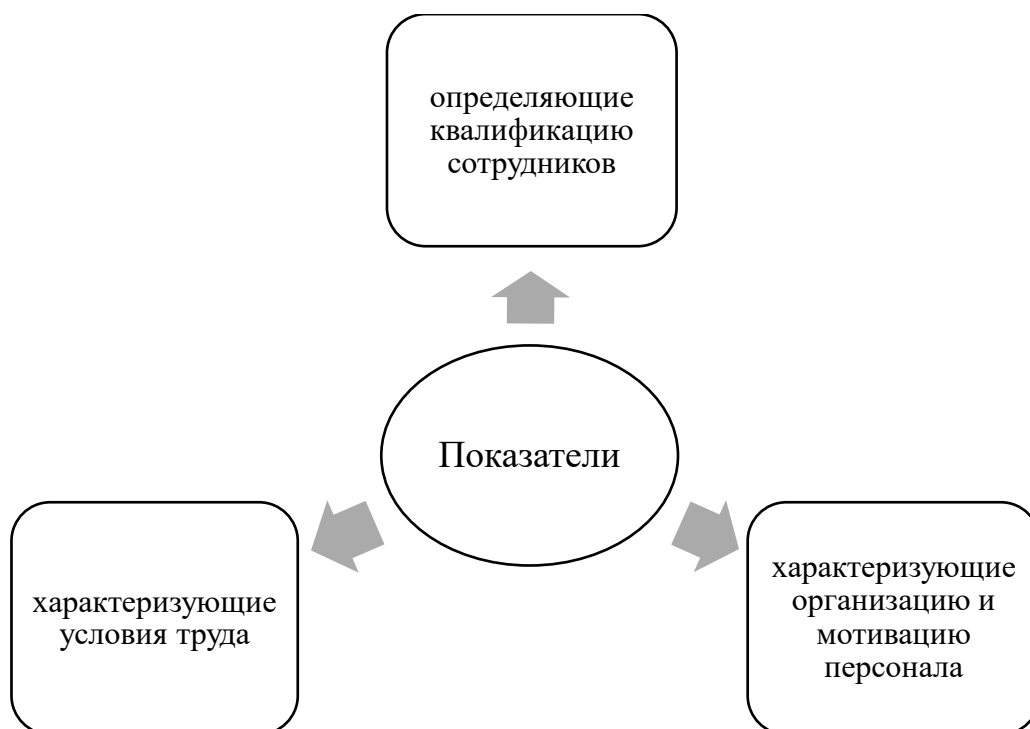


Рисунок 3 – Показатели социальной эффективности управления персоналом

Источник: составлено автором на основе [Коноплева Г.И., Борщенко А.С. Социальная эффективность управления персоналом [Электронный ресурс] // Грамота: официальный сайт издательства. – Режим доступа: <https://www.gramota.net/materials/1/2013/7/24.html>]

Показатели, связанные с условиями труда на предприятии, – это например соответствие условий труда нормативным требованиям, их безопасность и техническая оснащенность и т.д. Данные показатели важны для оценки социальной эффективности управления персоналом по двум причинам. Во-первых, сотрудники в полной мере могут реализовать свой профессиональный потенциал лишь в комфортных, безопасных и технически оснащенных условиях труда. Во-вторых, создание и поддержание таких условий – одно из важнейших направлений менеджмента в целом и управления персоналом в частности.

Показатели, связанные с условиями труда на предприятии, могут быть оценены количественно и качественно. Например безопасность труда на предприятии может быть оценена с помощью проверки условия труда на

соответствие требованиям безопасности, установленными нормативно-правовыми или нормативно-техническими актами (качественная оценка), либо посредством подсчета коэффициента безопасности труда, который рассчитывается как отношение объема потерь рабочего времени, произошедшего по причине производственных травм сотрудников за заданный временной период в человеко-часах к объему планового фонда рабочего времени персонала в этом же периоде (количественная оценка).

Приведем примеры показателей социальной эффективности управления персоналом организации, связанных с организацией и мотивацией сотрудников [31, с. 136]:

- дисциплина труда. Рассчитывается как отношение числа случаев нарушения исполнительской и трудовой дисциплины на предприятии за определенный период к общей численности работников. Данный показатель позволяет оценить, в какой степени персонал соблюдает требования дисциплины труда в организации. При обнаружении большого коэффициента нарушений дисциплины руководитель должен выявить причины сложившейся ситуации: не являются ли требования трудовой и исполнительской дисциплины неуместными или завышенными, или персонал не лоялен к руководству и таким образом демонстрирует это и т.д.;

- исполнительность. Дает возможность оценить, насколько оперативно реализуются принятые к исполнению в организации управленческие решения;

- равномерность загрузки персонала. Оценивает, насколько равномерно загружен каждый из работников – эффективное в социальном смысле управление персоналом предполагает, что рабочее время не должно тратиться впустую, но и перегружать работников нельзя во избежание снижения эффективности труда и т.д.

Важное значение для оценки социальной эффективности управления персоналом имеют также показатели, связанные с квалификацией сотрудников. Данные показатели направлены на оценку и анализ образовательного уровня сотрудников, соответствия профессиональной

деятельности работника его профильному образованию и должности, тенденций развития кадрового потенциала в организации (повышают ли работники квалификацию, получают ли новые категории по своей специальности и т.д.).

Теперь проанализируем различные точки зрения исследователей по поводу влияния мотивации персонала на повышение социальной эффективности управления персоналом.

О.А. Шовкопляс отмечает, что и экономическая, и социальная эффективность управления персоналом находится в зависимости от мотивации. Но зависимость эта многоаспектная и неоднозначная [52, с. 52]. Например, работник, под воздействием внутренних и внешних факторов-стимулов, может быть очень заинтересован в достижении высоких профессиональных результатов. Однако на практике может сложиться ситуация, при которой наиболее высокие результаты покажет менее мотивированный работник. То есть О.А. Шовкопляс акцентирует внимание на отсутствии прямой корреляции между мотивацией и социальной эффективностью управления персоналом. Автор объясняет это тем, что на результаты трудовой деятельности непосредственно воздействует большое число других факторов (квалификация работников, их личностные качества и профессиональные способности, опыт работы и т.д.).

Некоторые авторы (например, Ю.О. Петрова, А.А. Кузьмина [33, с. 83]) согласны с точкой зрения, в соответствии с которой на социальную эффективность управления персоналом влияют различные факторы. Но при этом высказывают мнение, что мотивация персонала может оказывать влияние на эти факторы. Например, при помощи различных мер мотивации можно стимулировать персонал повышать квалификацию, участвовать в мероприятиях на сплочение трудового коллектива и т.д.

П.Б. Шуваева утверждает, что мотивация персонала призвана формировать у работников высокий уровень внутренней мотивации к трудовой деятельности. Это приводит к удовлетворенности сотрудников

своим трудом. Профессиональная деятельность станет для него способом реализации своего творческого и профессионального потенциала. И именно любовь к своей профессии и работе вызовут приверженность данной организации и создадут условия для повышения показателей социальной эффективности управления персоналом [53, с. 660-661].

Таким образом, социальная эффективность управления персоналом – степень применения возможностей и потенциала каждого сотрудника для достижения целей предприятия. Социальная эффективность управления персоналом проявляется в развитии трудового потенциала персонала организации; возможностях эффективной реализации данного потенциала. Также она выражает социальный результат управленческой деятельности.

Социальная эффективность управления персоналом может быть оценена посредством множества показателей, качественных и количественных. Это показатели, связанные с условиями труда на предприятии (соответствие условий труда нормативным требованиям, их безопасность и техническая оснащенность и т.д.); показатели, связанные с организацией и мотивацией сотрудников (дисциплина труда, исполнительность, равномерность загрузки персонала и т.д.); показатели, связанные с квалификацией сотрудников.

Таким образом, мотивация – это процесс побуждения к деятельности, направленный на формирование мотивов поведения под воздействием комплекса внешних и внутренних факторов. Мотивация персонала – ключевое направление кадровой политики любого предприятия, направленное на повышение трудовой эффективности сотрудников под влиянием совокупности внешних и внутренних факторов. Эффективная мотивация персонала учитывает потребности и мотивы сотрудников и содержит те стимулы, которые наилучшим образом будут мотивировать каждого сотрудника в наибольшей степени реализовать свой потенциал на данной работе. С учетом преобладающих мотивов в труде выделены различные мотивационные типы сотрудников – инструментальный, профессиональный, хозяйский, патристический, люмпенизированный. Существуют различные

классификации видов мотивации. Наиболее используемой выступает классификация, предполагающая выделение материальной и нематериальной мотивации. В свою очередь материальная мотивация может быть денежной и неденежной, а нематериальная мотивация – социально-психологической и связанной с трудовым процессом. Эффективность управления персоналом следует рассматривать в единстве с экономической и социальной эффективностью. Социальная эффективность управления персоналом может быть оценена посредством множества показателей, качественных и количественных. Это показатели, связанные с условиями труда на предприятии; показатели, связанные с организацией и мотивацией персонала; показатели, связанные с квалификацией сотрудников.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «АЛОЭ ЦФО» И ОЦЕНКА ЕЕ ВЛИЯНИЯ НА СОЦИАЛЬНУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1 Анализ системы управления и кадрового состава ООО «Алоэ ЦФО» Аптечный пункт № 388-64

Федеральная аптечная сеть «Алоэ», входящая в фармацевтический холдинг «БСС», ведет свою историю с 2014 года и насчитывает сегодня около 400 аптек в 49 регионах России. Общее количество сотрудников превысило 735 человек.

Миссия федеральной аптечной сети «Алоэ» – это профилактика заболеваний и укрепление здоровья граждан. Компания стремится предложить своим покупателям одинаково высокий уровень обслуживания в каждой аптеке «Алоэ», независимо от ее размера и местонахождения. Для этого в компании разрабатываются стандарты обслуживания клиентов.

Основным направлением деятельности аптеки согласно Уставу и лицензии, является оптовая и розничная торговля фармацевтическими товарами, а также изготовление лекарственных средств.

Свою деятельность ООО «Алоэ ЦФО» осуществляет в соответствии с законодательством РФ, собственным Уставом и другими нормативными документами, регулирующими осуществление фармацевтической деятельности и лекарственное обеспечение населения.

В портфеле товаров сети аптек «Алоэ» находится более 12 тысяч лекарств и товаров медицинского назначения. Это лекарственные препараты; косметика для взрослых и детей; БАД; здоровое питание; очки, контактные линзы; товары для личной гигиены; медицинская техника.

ООО «Алоэ ЦФО» является юридическим лицом по законодательству Российской Федерации, имеет в собственности обособленное имущество,

учитываемое на его самостоятельном балансе. Уставный капитал ООО «АЛОЭ ЦФО» составляет 30 тыс. руб.

В таблице 3 показаны основные финансовые показатели деятельности ООО «Алоэ ЦФО» за последние три года.

Таблица 3 – Финансово-экономические показатели деятельности ООО «АЛОЭ ЦФО» 2019-2021 г., тыс. руб.

Наименование показателя	2019	2020	2021
Выручка	191 112	232 296	404 662
Себестоимость продаж	143 325	171 896	319 463
Валовая прибыль (убыток)	47 787	60 400	85 199
Коммерческие расходы	28 244	(34 184)	(68 181)
Управленческие расходы	9 456	(12 534)	(22 637)
Прибыль (убыток) от продаж	10 087	13 682	- 5 619
Прочие доходы	2 321	3 208	14 797
Прочие расходы	10 463	14 884	6 247
Прибыль (убыток) до налогообложения	1 945	2 006	2 931
Чистая прибыль (убыток)	- 124)	1 431	2 936
Совокупный финансовый результат периода	- 124)	1 431	2 936

Источник: составлено автором на основе анализа бухгалтерской отчетности ООО «АЛОЭ ЦФО» за 2019-2021 годы

В 2021 году организация получила выручку в сумме 405 млн руб., что на 172 млн руб., или на 74,2%, больше, чем годом ранее. По состоянию на 31 декабря 2021 года совокупные активы организации составляли 138 млн руб. Это на 53,3 млн руб. (на 62,8%) больше, чем годом ранее. Результатом работы ООО «Алоэ ЦФО» за 2021 год стала прибыль в размере 2,9 млн руб. Это на 105,2% больше, чем в 2020 г.

По состоянию на 31.12.2021 организация не использует специальные налоговые режимы. Но ранее по данным на 31.12.2019 ООО «Алоэ ЦФО» применяла единый налог на вмененный доход (ЕНВД). Применение ЕНВД на территории РФ прекращено с 1 января 2021 года. Организационная структура ООО «Алоэ ЦФО» показана в приложении Б.

Генеральным директором сети является учредитель данного ООО. В его ведении находится стратегическое управление аптечной сетью. В обязанности финансового директора входит управление финансовыми средствами организации; отслеживание и поддержание финансовых показателей, необходимых менеджерам для принятия управленческих решений; взаимодействие с налоговыми органами, финансовыми организациями и т.д. по всем бухгалтерским вопросам. Коммерческий директор ООО «Алоэ ЦФО» ответственен за планирование продаж и его выполнение. Для достижения этой цели он управляет командой менеджеров по продажам и сотрудничает с отделом маркетинга. В ведении исполнительного директора ООО «Алоэ ЦФО» находятся вопросы управления персоналом.

Стратегические решения управленцев первого уровня приводят в исполнение региональные менеджеры под контролем которых находится несколько аптечных пунктов. Например, в подчинении регионального менеджера по саратовскому направлению находится восемь аптечных пунктов. Кроме того, каждый в каждом аптечном пункте есть заведующий аптекой. Заведующий аптекой выполняет ряд управленческих и контрольных функций:

- контроль правильного хранения и размещения медикаментов в соответствии с инструкциями и санитарными требованиями;
- ведение и оформление необходимой учетной документации;
- контроль за соблюдением санитарного и фармацевтического режима;
- составление товарного отчета по графику бухгалтерии;
- организация работы коллектива;
- осуществление работы по кадровому планированию;
- принятие решений по рациональной расстановке, использованию, обучению и оценке квалификации фармацевтических кадров;
- контроль за качеством выполнения работы подчиненными сотрудниками и соблюдением ими правил внутреннего трудового распорядка.

Как видим, значительная часть процессов по управлению персоналом в аптечной сети «Алоэ ЦФО» возложена на заведующих аптек. Отдельной должности менеджера по персоналу в аптеках не предусмотрено. В аптечном пункте № 388-64 ООО «Алоэ ЦФО», также как и в других аптеках данной сети, функции менеджера по персоналу выполняет заведующая аптечным пунктом. Основные направления деятельности заведующей аптечным пунктом в сфере управления кадрами представлены на рисунке 4.



Рисунок 4 – Основные направления кадрового менеджмента
ООО «Алоэ ЦФО»

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «Алоэ ЦФО»

Рассмотрим каждое из названных направлений подробнее. Поиск персонала и прием нового сотрудника на работу в ООО «Алоэ ЦФО» Аптечный пункт № 388-64 проходит в несколько этапов:

1. Появление вакансии (возникновение новой, либо необходимость заполнения существующей).
2. Заполнение заявки непосредственным руководителем.
3. Размещение объявлений (СМИ, Интернет, Центры занятости).
4. Сбор и анализ резюме.

5. Проведение телефонного интервью (принятие решения о проведении первичного собеседования либо отказ).

6. Проведение первичного собеседования (оценка профессионального опыта кандидата, оценка личных качеств – тестирование, психовизуальная диагностика, поведение, речь и т.д., проверка необходимого пакета документов, моделирование различных ситуаций, завершение встречи).

7. «Отсев» кандидатов либо (сопоставление данных кандидатов с требованиями, указанными в заявке, запрос рекомендаций, отказ или занесение в резерв, передача на рассмотрение резюме кандидатов с заключением непосредственному руководителю, для назначения даты и времени вторичного собеседования).

8. Вторичное собеседование (обсуждение дальнейшего взаимодействия либо отказ).

9. Принятие решения о найме либо отказ кандидату.

10. Оформление кандидата на работу. Определение даты выхода на работу (заполнение направления на работу, согласование с руководителем и заполнение сопроводительной записки; написание заявления кандидатом; консультация по процессу приема на работу – медицинская комиссия; оформление документов – приказ, ознакомление с локально-нормативными актами; подписание документов, выход сотрудника на испытательный срок).

Для фармацевтов в организации разработана должностная инструкция, с которой новый сотрудник должен ознакомиться под роспись. Со всеми новыми работниками ООО «Алоэ ЦФО» Аптечный пункт № 388-64 заключаются трудовые договоры, проводятся плановые и внеплановые инструктажи по охране труда и технике безопасности.

В ООО «Алоэ ЦФО» Аптечный пункт № 388-64 предусмотрена система профессиональной адаптации новых сотрудников, рассчитанная на период испытательного срока – от одного до трех месяцев. План мероприятий по адаптации новых сотрудников в ООО «Алоэ ЦФО» Аптечный пункт № 388-64 представлен в приложении В.

Принятый работник под роспись знакомится с трудовым распорядком организации, должностной инструкцией и т.д. Должностные обязанности фармацевта в ООО «Алоэ ЦФО» Аптечный пункт № 388-64 согласно должностной инструкции перечислены в приложении Г [9].

Итогом реализации мероприятий по адаптации должно стать комфортное вхождение нового работника в трудовой коллектив. Предполагается, что в результате наставничества и реализации других адаптационных мер сотрудник уже после первого месяца сможет эффективно трудиться, осуществляя свои трудовые функции в полном объеме.

Управление карьерой в ООО «Алоэ ЦФО» Аптечный пункт № 388-64 выделено нами как наиболее слабо проработанное направление кадровой политики организации. Как таковой организованной системы по обучению, повышению квалификации персонала нет. Данные мероприятия происходят стихийно либо по мере возникновения производственной необходимости либо по инициативе самого сотрудника. Кроме того, получение дополнительного образования не влияет на повышение оплаты труда или карьерное продвижение. Однако дополнительное обучение может оказать влияние на итоги аттестации сотрудников.

Рассмотрим такое направление кадровой политики, как аттестация и оценка сотрудников ООО «Алоэ ЦФО» Аптечный пункт № 388-64. Право медицинских и фармацевтических работников на прохождение аттестации для получения квалификационной категории предусмотрено п. 4 ч. 1 ст. 72 Федерального закона N 323-ФЗ [48]. Порядок и сроки прохождения медицинскими работниками и фармацевтическими работниками аттестации для получения квалификационной категории утверждены Приказом Минздрава России [38].

Аттестация является добровольной, то есть работник сам решает, проходить ее или нет. Результатом аттестации является получение второй, первой или высшей квалификационной категории, что служит показателем

профессионализма и (немаловажный факт) обеспечивает возможность получения более высокой заработной платы.

Что касается оценки работы персонала в ООО «Алоэ ЦФО» Аптечный пункт № 388-64 используется ежемесячная оценка выполнения сотрудниками стандартов обслуживания населения. В данной организации персонал оценивается по трем критериям:

- выполнение плана продаж;
- соблюдение сотрудниками стандартов обслуживания покупателей;
- соблюдение технических стандартов (выкладка товаров, санитарный режим и т. п.)

Оценка проводится заведующим аптечным пунктом путем наблюдения за работой каждого из сотрудников.

Эффективная система мотивации позволяет снизить показатель текучести кадров, повысить работоспособность персонала и качество работы, дает ощущение значимости каждого члена коллектива для всей организации, в том числе аптечной организации, что усиливает его лояльность и приверженность. Мотивация труда персонала в ООО «Алоэ ЦФО» Аптечный пункт № 388-64 в значительной степени представлена денежными методами материальной мотивации. В аптечной сети «Алоэ ЦФО» используется повременная оплата труда, т.е. размер заработной платы зависит от фактически отработанного времени и тарифной ставки (оклада).

В соответствии с правилами трудового распорядка, для фармацевтов устанавливается пятидневная рабочая неделя продолжительностью 40 часов в неделю с двумя выходными днями. Продолжительность ежедневной работы составляет 8 часов. Время начала и окончания рабочего дня устанавливается по режиму работы аптечной организации и прописывается в трудовом договоре работника [37]. Работнику предоставляется перерыв для отдыха и питания продолжительностью один час в любое время в течение рабочего дня, но не ранее чем через два часа с момента его начала и не позднее чем за два часа до его окончания.

Рассмотрим кадровый состав ООО «Алоэ ЦФО». Кадровый состав – это важный ресурс любого предприятия, который требует постоянного развития. Кадровый состав – это совокупность личностных и профессиональных качеств работников, их навыков и знаний, необходимых для обеспечения эффективной работы аптечной организации. Кадровый состав организации выступает значимым фактором конкурентоспособности как персонала, так и аптечной организации в целом.

Для оценки кадрового состава ООО «Алоэ ЦФО» проанализируем биографические данные работников аптечной организации (возраст, пол, образование, специальность, стаж работы и т.д.). Динамика среднесписочной численности персонала ООО «Алоэ ЦФО» показана в таблице 4.

Таблица 4 – Динамика среднесписочной численности персонала ООО «Алоэ ЦФО», 2019-2021 гг.

Категория персонала	2019	2020	Динамика	2021	Динамика
Списочная численность всего персонала, чел.	78	91	+ 16,7 %	104	+ 14,2 %
Высший управляющий персонал, чел.	7	8	+ 14,2 %	8	–
Управляющий персонал	15	19	+ 26,7 %	23	+ 21 %
Специалисты, чел.	52	59	+ 13,5 %	68	+ 15,2 %
Технический персонал, чел.	4	5	+ 25 %	5	–

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «Алоэ ЦФО»

Численность сотрудников ООО «Алоэ ЦФО» в 2021 году возросла по сравнению с 2020 годом на 14,2 %. Увеличение численности персонала произошло за счет роста числа специалистов и управляющего персонала (заведующие аптеками) и вызвано расширением сети розничных аптек и открытием новых аптечных пунктов. Число руководителей высшего звена в 2021 году по сравнению с предыдущим годом остался прежним.

Рассмотрим структуру кадров ООО «Алоэ ЦФО». Средний возраст работников данной организации составляет тридцать семь лет. Возрастная структура кадров ООО «Алоэ ЦФО» представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Возрастная структура персонала ООО «Алоэ ЦФО»

Возр. интервал	Число работников всего, чел	Доля в общей численности, %	Высший управл. персонал, чел.	Управляющий персонал, чел	Специалисты, чел.	Технический персонал, чел.
Моложе 20 лет	4	3,8	-	-	4	-
20 – 29 лет	14	13,5	-	1	13	-
30 – 39 лет	36	34,6	1	9	26	-
40 – 49 лет	44	42,3	7	13	21	3
Старше 50 лет	6	5,8	-	-	4	2
Итого	104	100	8	23	68	5

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «Алоэ ЦФО»

Как видим, возрастная структура кадров исследуемой организации неоднородна. Наибольшая доля сотрудников приходится на возрастную группу 40-49 лет (42,3 %). Руководящий состав «Алоэ ЦФО» представлен в основном работниками в возрасте от 30 до 49 лет (за исключением одного заведующего аптечным пунктом в возрасте 27 лет). Среди специалистов (фармацевтов и провизоров) наибольшая доля работников относится к возрастной группе от 30 до 39 лет.

Что касается образовательной структуры персонала ООО «Алоэ ЦФО», большинство сотрудников данной организации имеют высшее и средне-специальное образование, но не всегда по фармацевтической специальности. Образовательная структура персонала ООО «Алоэ ЦФО» показана в таблице 6.

Таблица 6 – Образовательная структура персонала ООО «Алоэ ЦФО»

Уровень образования	Число работников, чел.	Доля в общей численности, %	Высший управл. персонал, чел.	Управляющий персонал, чел.	Специалисты, чел.	Технический персонал, чел.
Неполное среднее	-	-	-	-	-	-
Среднее	-	-	-	-	-	-
Среднее специальное	43	41,3	1	4	35	3
Высшее	61	58,7	7	19	33	2
Итого	104	100	8	23	68	5

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «Алоэ ЦФО»

Большая часть персонала ООО «Алоэ ЦФО» (58,7 %) имеет высшее образование. Сотрудников со средним или неполным средним образованием в организации нет. Среди специалистов работников со средним образованием несколько больше, нежели с высшим (35 человек против 33).

В таблице 7 показана структура кадрового состава работников ООО «Алоэ ЦФО» в соответствии со стажем работы.

Таблица 7 – Стаж работы сотрудников ООО «Алоэ ЦФО», 2019-2021 г.

Стаж работы в организации	2019		2020		2021	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
До 1 года	13	16,7	17	18,7	15	14,4
1-2 года	29	37,2	36	39,6	46	44,3
Свыше 2 лет	36	46,1	38	41,7	43	41,3
Итого	78	100	91	100	104	100

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «Алоэ ЦФО»

Наибольшая доля работников организации в каждом анализируемом году представлена сотрудниками, работающими в ООО «Алоэ ЦФО» от одного года до двух лет. При оценке динамики показателей продолжительности работы сотрудников в ООО «Алоэ ЦФО» в течение трех последних лет можно заметить тенденцию к постепенному снижению доли работников, имеющих

стаж работы в организации более двух лет. И напротив, возрастает доля работников со стажем 1-2 года работы в ООО «Алоэ ЦФО». Можно сделать вывод, что в целом условия работы в исследуемой организации сотрудникам подходят, однако по каким-то причинам значительная часть сотрудников из компании уходит. Можно предположить, что работников не устраивают карьерные возможности компании, поэтому они переходят на более «перспективные» места.

Теперь рассмотрим количество работников с разным стажем по каждой категории персонала (таблица 8).

Таблица 8 – Стаж работы сотрудников ООО «Алоэ ЦФО» по категориям персонала

Категория	Количество, чел.	Стаж до 1 года, чел.	Стаж 1-2 года, чел.	Стаж более 2 лет, чел.
Высший руководящий персонал	8	-	1	7
Руководящий персонал	23	-	7	16
Специалисты	68	14	34	20
Технический персонал	5	1	4	-
Итого	104	15	46	43

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «Алоэ ЦФО»

Анализ данных позволяет сделать вывод, что большая часть руководящего и высшего руководящего персонала работает в организации более двух лет, что обусловлено постоянством руководящих кадров. Однако среди специалистов большая часть работников имеет стаж от одного года до двух лет, что говорит о текучести этих кадров.

Текучесть кадров – самая распространенная организационная форма подвижности кадров. Текучесть формируется как за счет количество ушедших из компании по собственному желанию сотрудников, так и за счет числа

работников, уволенных за прогулы или другие нарушения трудовой дисциплины.

Коэффициент текучести кадров вычисляется по формуле:

$$K_{\text{тк}} = (Ч_{\text{ув}} / Ч_{\text{ср}}) * 100 \quad (1),$$

где $Ч_{\text{ув}}$ – численность уволенных за период работников

$Ч_{\text{ср}}$ – среднесписочная численность работников за период

За 2019 уволено по разным причинам 15 работников и принято 28 новых работника. В течение 2020 года было уволено 18 человек и принято 33 новых сотрудника. За 2021 год принято 39 новых сотрудников и уволено 21 человек. Рассчитаем коэффициент текучести кадров ООО «Алоэ ЦФО» по каждому из последних трех лет (таблица 9).

Таблица 9 – Динамика показателей текучести кадров ООО «Алоэ ЦФО», 2019-2021 г.

Категория	Коэффициент текучести, %		
	2019	2020	2021
Всего	19,2	19,8	20,1
Высший руков. персонал	0	0	0
Руков. персонал	13,3	15,8	13
Специалисты	25	25,4	26,4
Техн. персонал	0	0	0

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «Алоэ ЦФО»

Расчет коэффициента текучести кадров ООО «Алоэ ЦФО» показал, что на сегодняшний день для ООО «Алоэ ЦФО» характерен высокий уровень текучести кадров. Причем по сравнению с 2020 г. в 2021 г. текучесть кадров возросла на 0,3 %. Рост текучести происходит из-за увеличения числа уволенных специалистов.

Таким образом, в современных условиях персонал является ключевым активом организации, одним из важнейших ее ресурсов, обеспечивающих устойчивое развитие. Кадровая политика является одной из главных

составных частей всей управленческой деятельности аптечной организации. Кадровую политику в аптечном пункте № 388-64 ООО «Алоэ ЦФО», также как и в других аптеках данной сети, реализует заведующий аптечным пунктом. Основные направления деятельности заведующей аптечным пунктом в сфере управления кадрами: поиск и прием новых сотрудников на работу, мотивация персонала, профессиональная адаптация, оценка работы сотрудников, управление карьерой.

2.2 Изучение системы мотивации персонала ООО «Алоэ ЦФО» и анализ ее влияния на социальную эффективность управления

В ситуации постоянного развития и расширения аптечной сети ООО «Алоэ ЦФО», необходима эффективная система мотивации персонала. В таблице 10 показаны основные формы мотивации, применяемые в ООО «Алоэ ЦФО».

Таблица 10 – Мотивация персонала ООО «Алоэ ЦФО»

Вид мотивации	Применение в организации	Формы применения
Материальная денежная	Основной вид мотивации	Процент от продаж определенных товаров; Обязательный социальный пакет
Материальная неденежная	Практически не применяется	Символические подарки на праздники Предоставление скидок на товары компании
Нематериальная связанная с трудовым процессом	Применяется в некоторой степени	Комфортные условия труда; Возможность изменять свой график по договоренности
Нематериальная социально-психологическая	Применяется не системно	Создание благоприятной атмосферы внутри коллектива; Поздравления со значимыми датами для сотрудника

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «Алоэ ЦФО»

Анализ мотивации персонала в ООО «Алоэ ЦФО» показал, что в данной организации наибольшее значение имеет способ материальной денежной

мотивации. Заработная плата работников ООО «Алоэ ЦФО» состоит из двух частей:

- постоянная (оклад), зависящая от категории аптеки, тарифной ставки специалиста, его квалификации, объема фактически отработанного времени;
- переменная (премиальная), представляющая собой процент от продаж определенных категорий или брендов товаров (назначаются ежемесячно) из «ядра ассортимента» аптеки. То есть это товары, которые имеют наибольшую наценку и потому могут обеспечить аптеке наибольший доход (приложение Д).

Данный метод мотивации в определенной степени эффективен, так если специалистов только на общий товарооборот за некоторый период времени, работники будут стремиться продавать самые дорогие товары, что не всегда будет выгодно для самой аптеки и, кроме того, со временем может вызвать негативное отношение со стороны клиентов. На наш взгляд, основной недостаток данного способа мотивации заключается в том, что в качестве критерия оценки выполнения условия для получения доплаты, выступает лишь продажа определенного объема некоторого товара. При этом во внимание руководства не принимаются критерии, которые характеризуют непосредственно профессионализм фармацевта – объем среднего чека, удовлетворенность покупателей от консультации и покупки, товарооборот в целом и т.д.

В ООО «Алоэ ЦФО» сотрудникам представляется обязательный социальный пакет, в который входят оплата листков временной нетрудоспособности, оплата отпусков, социальное страхование, обязательное медицинское страхование.

Материальная неденежная мотивация в исследуемой организации практически не используется. В качестве данного типа мотивации можно назвать предоставление скидки 15 % на товары аптечной сети. Также на некоторые праздники работники получают символические подарки. Следует

отметить, что это инициатива заведующего аптекой, а не указание руководства организации в целом.

Способы нематериальной мотивации применяется бессистемно и непостоянно. Из таковых прежде всего хотелось бы отметить обеспечение комфортных условий труда:

- наличие компьютеризированных касс;
- использование удобного оборудования;
- построение простой и логичной системы хранения товаров;
- наличие в аптеке кондиционера и обогревателя;
- наличие комфортного места отдыха (с бытовой техникой – чайник, кофеварка, микроволновка).

Хотя график работы сотрудников по правилам внутреннего трудового распорядка не является гибким, у работников есть возможность менять его в случае необходимости по договоренности с заведующим и другим фармацевтом.

В качестве примеров нематериальной социально-психологической мотивации, используемой в ООО «Алоэ ЦФО» выделены создание благоприятной атмосферы внутри коллектива и поздравления со значимыми датами для сотрудника. Наблюдение за работой коллектив показали, что между сотрудниками сформированы доброжелательные отношения, и климат в коллективе комфортный, бесконфликтный, дружественный. На наш взгляд, система мотивации, применяемая на данный момент в ООО «Алоэ ЦФО» воздействует положительно на некоторые показатели социальной эффективности управления персоналом, однако многие из них остаются незатронутыми.

С одной стороны, в исследуемой организации обеспечены условия для необходимого уровня качества жизни сотрудников – условия труда комфортны и безопасны, заработная плата конкурента; создан комфортный социально-психологический климат внутри трудового коллектива. С другой стороны, существующая система мотивации не оказывает воздействие на

такие показатели социальной эффективности управления персоналом, как реализации и развития трудового потенциала работниками; достижение ими высокой степени самостоятельности в работе, высокая мотивация и самомотивация персонала.

С целью оценки степени воздействия действующей системы мотивации персонала в ООО «Алоэ ЦФО» на показатели социальной эффективности управления персоналом в данной организации нами был проведен опрос-интервью с работниками ООО «Алоэ ЦФО». Полный текст анкеты для опроса представлен в приложении Е. В опросе приняли участие специалисты (фармацевты и провизоры) и руководящий персонал ООО «Алоэ ЦФО», всего 91 человек. Результаты проведенного анкетирования среди сотрудников приведены в таблицах 11 и 12.

Таблица 11 – Результаты анкетирования сотрудников ООО «Алоэ ЦФО» (вопросы 1-8) (в % от числа опрошенных, n = 100)

Вариант ответа / № вопроса	А) Да		Б) Скорее да		В) Скорее нет		Г) Нет	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
1	29	32	53	58	9	10	-	0
2	12	13	26	29	38	42	15	16
3	-	0	9	10	59	65	23	25
4	-	0	19	21	44	48	28	31
5	57	63	22	24	12	13	-	0
6	60	66	31	34	-	0	-	0
7	38	42	30	33	18	20	5	5
8	27	30	39	43	21	23	4	4

Анализ полученных в результате опроса данных позволил сделать следующие выводы.

Большая часть опрошенных сотрудников (58 %) удовлетворены условиями работы в ООО «Алоэ ЦФО». В то же время большое число сотрудников не удовлетворены размером заработной платы (16 % не удовлетворены и 42 % скорее не удовлетворены), что говорит о

необходимости изменения существующей в ООО «Алоэ ЦФО» системы оплаты труда.

Следует отметить, что систему надбавок к фиксированной части заработной платы полностью удовлетворительной не назвал ни один из сотрудников. Лишь 21 % опрошенных считает ее «скорее удовлетворительной», что свидетельствует о низкой эффективности данного вида мотивации ООО «Алоэ ЦФО». На наш взгляд действующую систему ежемесячной материальной денежной мотивации нужно усовершенствовать, добавив дополнительные критерии для выполнения плана и дополнительные выплаты.

Значительное число опрошенных не видит (31 %) или скорее не видит (94%) для себя возможностей карьерного продвижения в ООО «Алоэ ЦФО». Отметим, что возможностей для вертикального повышения действительно мало, однако руководство с целью удержания талантливых кадров и развития профессионального уровня сотрудников может использовать горизонтальное повышение. Социально-психологический климат в организации большинством был отмечен как благоприятный (63 %) или скорее благоприятный (24 %).

Все сотрудники в качестве существенного фактора своей трудовой активности признали материальное стимулирование. Однако и моральное стимулирование признано сотрудниками важным фактором трудовой деятельности (42 % опрошенных при ответе на вопрос о важности данного фактора в мотивации труда выбрали вариант «да» и 33 % – вариант «скорее да»). Однако руководством организации сделан упор на материальное стимулирование, а способы морального стимулирования персонала используются бессистемно и редко. Также для персонала аптеки по данным анкеты существенное значение для мотивации работы имеет оценка трудовой деятельности. В последнем вопросе анкеты сотрудникам предлагается по шкале от 1 до 5 оценить различные параметры трудовой деятельности, по степени влияния на мотивацию их трудовой деятельности (таблица 12).

Таблица 12 – Результаты анкетирования сотрудников ООО «Алоэ ЦФО»
(вопрос 9) (в % от числа опрошенных, n = 100)

Вид мотивации	Кол-во опрошенных, выбравших оценку, чел.					Средняя оценка
	1	2	3	4	5	
Добровольное медицинское страхование	0	0	20	37	34	4,1
Компенсация питания	31	42	10	8	0	1,9
Компенсация проезда	2	33	25	25	6	3
Наличие бесплатной парковки	43	12	26	10	0	2
Возможность выполнять разнообразную работу, используя творческие способности	0	19	43	21	2	2,9
Возможность участвовать в корпоративных мероприятиях	1	7	42	36	5	3,4
Возможность карьерного роста	0	10	12	37	32	4
Обучение за счет компании	10	6	19	44	12	3,5
Мотивационные совещания	43	21	20	7	0	1,9

В качестве наиболее важных, мотивирующих параметров работы типов опрошенными сотрудниками выделены добровольное медицинское страхование (средняя оценка – 4,1), возможность участвовать в корпоративных мероприятиях и праздниках (средняя оценка – 3,4), возможность карьерного роста (средняя оценка – 4), обучение за счет компании (средняя оценка – 3,5).

Анализ действующей системы мотивации персонала ООО «Алоэ ЦФО» и проведение анкерования среди сотрудников организации позволили выделить следующие недостатки в системе мотивации персонала ООО «Алоэ ЦФО»:

- материальная мотивация персонала ООО «Алоэ ЦФО» в форме ежемесячных доплат к фиксированной части заработной платы начисляется в зависимости от объема продаж товара из «ядра ассортимента», при этом во внимание руководства не принимаются критерии, которые характеризуют другие важные показатели работы специалиста – объем среднего чека,

удовлетворенность покупателей от консультации и покупки, товарооборот в целом и т.д.;

- результаты анкетирования показали, что существенная часть опрошенных сотрудников ООО «Алоэ ЦФО» недовольны размером оплаты труда. Такая ситуация создает предпосылки для текучести кадров и низкой эффективности и работы;

- для компании характерна достаточно высокая текучесть кадров особенно среди специалистов – фармацевтов и провизоров, что свидетельствует о недостаточной эффективности применяемых методов мотивации персонала;

- при опросе среди сотрудников многими респондентами была выделена проблема отсутствия перспектив карьерного роста, что также становится причиной для увольнений из компании;

- нематериальная мотивация в организации (особенно это относится к методам и формам социально-психологической мотивации) применяется редко и бессистемно. При этом результаты анкетирования показали, что для сотрудников нематериальное стимулирование имеет большое значение в мотивации к труду.

Для устранения выявленных в мотивации персонала ООО «Алоэ ЦФО» недостатков и с целью повышения социальной эффективности управления персоналом в данной организации нами разработаны следующие рекомендации (приложение Ж).

Рассмотрим каждое из названных направлений совершенствования системы мотивации для ООО «Алоэ ЦФО» подробнее.

Изменение ежемесячной мотивации. Действующую систему материальной денежной мотивации (доплата к окладу в зависимости от объема продаж товара из «ядра ассортимента» аптеки) рекомендуется дополнить тремя показателями:

- выполнение плана продаж по «связанным» позициям. Руководству аптеки (или аптечной сети) необходимо разработать схемы продаж препаратов

по т.н. «связанным» позициям. Имеются в виду лекарства, которые используются в комплексной терапии и, соответственно, могут быть проданы вместе, например: антибиотик + витамины + пробиотик или противогрибковое средство + витамины + иммуномодулятор и т.д.;

- повышение размера среднего чека (данный показатель можно применять в том случае, если каждый специалист в аптеке в течение месяца работает за разными кассами и в разные смены);

- качество обслуживания клиента (каждый специалист оценивается ежемесячно тайным покупателем).

Все используемые финансовые показатели необходимо планировать ежемесячно на аптеку и на каждого сотрудника. Ход выполнения плана необходимо отслеживать еженедельно индивидуально с сотрудником. Ежемесячная премия может быть не выплачена в случаях халатного отношения к работе; нарушения трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка и т.д.; причинения вреда сохранности имущества и товарно-материальных ценностей, искажения отчетности.

Изменение ежемесячной оплаты труда влияет на повышение социальной эффективности управления персоналом следующим образом:

- мотивация будет способствовать росту прибыли аптеки, не только за счет продажи товаров из ядра ассортимента, но и благодаря повышению среднего чека, качественному обслуживанию клиентов и роста объема связанных продаж;

- у работника появляется возможность различными способами повлиять на размер собственной заработной платы (предполагается, что не выполнив план по одному из показателей, работника все же получит доплату за выполнение плана по трем другим; одна при выполнении плана по всем четырем параметрам доплата будет увеличена еще на 5 % от добавленной к окладу сдельной части);

- четкие критерии выполнения плана создают условия для выявления возникающих у сотрудников в работе сложностей, которые затем можно устранить во время обучения.

Предоставление годовой премии. В ситуации, когда в организации применяется только краткосрочное (ежемесячное) материальное стимулирование, сотрудники могут чересчур сосредоточиться на достижении текущих показателей любой ценой, игнорируя возможные негативные последствия своих действий для компании (или ее репутации) в долгосрочной перспективе. Поэтому наравне с ежемесячными доплатами необходимо применять долгосрочное (ежегодное) премирование.

Данная премия должна выплачиваться в конце года при выполнении плана по заранее оговоренным показателям (например, объем продаж за год и успешное прохождение десяти из двенадцати проверок тайным покупателем в течение года).

Должен быть установлен конкретный числовой показатель, при котором выплачивается премия, а также нижний предел, при котором сотрудник получит часть премии (например, если сотрудник выполнил 70 % от поставленного плана).

Также рекомендуется предусмотреть повышенный размер премии при выполнении сотрудником показателей премирования выше чем на 100 %. По нашему мнению, следует установить уровень в 110 %. Такой процент хорош тем, что ограничивает верхний предел премии – он будет применяться даже в том случае, если показатель вдруг окажется выполненным на 200-300 %. К примеру, из-за того, что план был занижен либо на рынке случился бум. Ведь в обоих случаях перевыполнение плана не является достижением конкретного сотрудника.

Размер годовой премии может быть установлен следующим образом (таблица 13).

Таблица 13 – Размер годовой премии (процент от окладной части)

Должность сотрудника	Размер премиальной части, %		
	Минимум (план выполнен на 70 %)	Медиана (план выполнен на 100 %)	Максимум (план выполнен на 110 % или выше)
Заведующий аптекой	4 %	10 %	20 %
Фармацевт	4 %	8 %	15 %

Работникам, отработавшим в организации неполный календарный год, премия по итогам работы за год выплачивается в том случае, если эти работники выполнили свой план на 105–110 %, не допускали нарушений трудовой дисциплины, следовали указаниям наставников.

Рекомендуется разработать «Положение о корпоративной системе премирования» и внести в него основные условия годового премирования, перечень показателей, порядок расчета их выполнения и начисления премии. Это станет для сотрудников еще одним фактором мотивации. Они увидят, что введен прозрачный и практически лишенный субъективизма механизм премирования.

Добровольное медицинское страхование. В связи с низким уровнем обязательного медицинского страхования ДМС становится все более значимым и относится к существенным элементам неденежной материальной мотивации персонала. Добровольное медицинское страхование позволяет привлекать и удерживать высококвалифицированных специалистов, стабилизирует отношения в коллективе, формирует атмосферу доверия к предприятию и его руководству, экономит рабочее время, и следовательно, повышает социальную эффективность управления персоналом. По желанию руководства организации могут быть включены дополнительные и специализированные условия, в том числе:

- скорая и неотложная медицинская помощь;
- санаторно-курортное лечение;
- лекарственное обеспечение;

- стоматологическая помощь.

Обучение за счет компании. Обучение мотивирует сотрудников созданием имиджа работодателя как компании, работая в которой можно постоянно повышать свой профессиональный уровень. Кроме того, обычно на предприятиях, где практикуют общее обучение, более благополучный социальный климат и есть все предпосылки для успешной командной работы. Данный вид мотивации воздействует сразу на два фактора социальной эффективности управления персоналом – предотвращение текучести кадров и повышение квалификации персонала.

Рекомендуется организовать для сотрудников ООО «Алоэ ЦФО» обучение по двум направлениям:

- повышение квалификации (может осуществляться в виде серии профессиональных семинаров с целью подготовки фармацевтов к аттестации на получение категорий);

- социальное обучение (обучение работников продажам, работе в команде, тайм-менеджменту, этике делового общения; тренинги личностного развития).

Вертикальное или горизонтальное повышение. Вертикальное повышение предполагает движение сотрудника на новую более высокую должность. Так как провести вертикальное повышение сотрудника в небольшом аптечном пункте может быть невозможным, ввиду отсутствия вакансий, руководству следует построить систему горизонтального повышения. Горизонтальное повышение представляет собой расширение ответственности сотрудника в рамках той же должности либо углубление его компетенции.

Горизонтальное повышение может подразумевать расширение выполняемых сотрудником дополнительных обязанностей, оплачиваемых помимо оклада и премиальных. В качестве таких обязанностей могут выступать:

- наставничество для новых сотрудников (заведующий определяет, какие навыки и знания должны получить новые сотрудники за определенный срок и по каким показателям будет проводиться оценка их компетенций. В случае успешного прохождения новым сотрудником испытательного срока фармспециалист-наставник премируется);

- работа на заказе товара (наличие стандартов процесса планирования ассортимента позволяет выполнять данную работу фармацевту. И он не только будет мотивирован дополнительным ответственным трудом и финансово, но и поможет высвободить заведующему аптекой дополнительное время);

- привлечение новых сотрудников (в случае если новый сотрудник проработал не менее трех месяцев, сотрудник, его пригласивший, получает премию).

Организация культурных мероприятий среди сотрудников компании, работающих в разных аптечных пунктах и даже в разных городах, способствует формированию корпоративной культуры, повышению лояльности и преданности персонала компании.

ООО «Алоэ ЦФО» может организовать для сотрудников следующие культурные корпоративные мероприятия: корпоративные праздники; совместные выезды в туристические поездки; спортивные мероприятия; особые корпоративные традиции (например, капустники, выступление руководства на сцене и пр.).

Конкурсы и соревнования. Конкурс для персонала – это действенный способ внесения разнообразия в жизнь коллектива, повышения мотивации сотрудников к работе, а также увеличения продаж. В качестве целей проведения таких конкурсов могут выступать: рост продаж в секторе дорогой продукции; рост продаж продуктов определенного наименования; увеличения числа клиентов, оформивших карту лояльности; возврат потребителя, с которым ранее была утрачена связь и т.д.

Проведение конкурса должно состоять из нескольких обязательных этапов:

1. Выбор тематики и цели конкурса. Каждый работник должен четко понимать конечную цель соревнования и критерии победы.

2. Определение даты начала и окончания. Определенная дата позволяет сотрудникам быстрее сориентироваться, спланировать рабочий процесс, подготовиться и т.д.

3. Выбор подарка. Конкурс обязательно завершается объявлением победителей и вручением наград. Подарок должен быть таким, чтобы его хотелось получить каждому.

4. Создание мотивационной доски. Успехи работников необходимо фиксировать открыто. Нельзя допускать ведения тайного учета. Если такое будет замечено, мотивация пропадет не только у участников конкретного конкурса, но и у всего персонала. Отслеживать общие результаты по аптечной сети можно в социальных сетях компании.

5. Оглашение промежуточных результатов. На планерках или общих собраниях важно оглашать результаты, хвалить сотрудников, убеждать их в том, что следует поднажать, ведь приз так близок.

6. Публичное награждение.

Публичное признание достижений сотрудников может быть реализовано через публикацию информации в социальных сетях бренда. Таким образом могут быть отмечены:

- сотрудники, достигших наиболее высоких показателей в продажах, обслуживании клиентов и т.д.;
- специалисты, получившие новую квалификацию либо успешно прошедшие обучение;
- работники, победившие в профессиональных соревнованиях или конкурсах, устраиваемых организацией и т.д.

Удовлетворяя одну из важнейших социальных потребностей (в признании) данный вид мотивации решает сразу несколько задач: мотивирует сотрудников к достижению высоких результатов в работе и профессии, позволяет работникам одной сети из разных аптечных пунктов и даже городов

чувствовать сопричастность компании ООО «Алоэ ЦФО» и принадлежность к большой группе ее сотрудников, что в свою очередь обеспечивает высокую лояльность работников к организации.

Таким образом, с целью повышения социальной эффективности управления персоналом разработаны следующие предложения по внедрению следующих способов мотивации персонала для ООО «Алоэ ЦФО»: изменение ежемесячной мотивации, предоставление годовой премии, добровольное медицинское страхование, обучение за счет компании, вертикальное или горизонтальное повышение, организация культурных мероприятий, проведение конкурсов и соревнований среди сотрудников, публичное признание достижений сотрудника.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе работы рассмотрены теоретические аспекты мотивации персонала и ее влияния на социальную эффективность управления персоналом.

Процесс мотивации можно описать следующим образом. У любого человека есть потребности (состояние нужды в чем-либо). В связи с потребностью возникает мотив то, что подталкивает нас к действиям для удовлетворения потребности. На данный мотив можно воздействовать с помощью стимула, получая при условии эффективного воздействия, ожидаемый положительный результат.

Мотивация персонала – ключевое направление кадровой политики любого предприятия, направленное на повышение трудовой эффективности сотрудников под влиянием совокупности внешних и внутренних факторов.

В сфере трудовой деятельности выделяют материальные, социальные и духовные мотивы. С учетом превалирующих мотивов выделены различные мотивационные типы сотрудников: инструментальный, профессиональный, патристический, хозяйский, люмпенизированный.

На сегодняшний день существуют различные классификации видов мотивации. Наиболее важной и используемой выступает классификация, предполагающая выделение материальной и нематериальной мотивации. В свою очередь материальная мотивация может быть денежное и неденежной, а нематериальная – социально-психологической и связанной с трудовым процессом.

Эффективность управления персоналом необходимо рассматривать в единстве двух аспектов – экономической и социальной эффективности. Социальная эффективность управления персонала отражает степень реализации потенциала каждого работника, показывает, насколько сотрудники организации используют собственные способности в

профессиональной деятельности и выражает социальный результат менеджерской деятельности.

Социальная эффективность управления персоналом может быть оценена посредством множества показателей, качественных и количественных (комфортные условия труда, дисциплина труда, равномерность загрузки персонала, образовательный и квалификационный уровень сотрудников, соответствие профессиональной деятельности работника его профильному образованию и должности и т.д.).

Во второй главе работы проведена оценка кадровой политики ООО «Алоэ ЦФО» Аптечный пункт № 388-64, проанализирована действующая система мотивации персонала в данной организации, сформулированы предложения по совершенствованию мотивации персонала с целью повышения социальной эффективности управления персоналом.

Основным направлением деятельности ООО «Алоэ ЦФО» является оптовая и розничная торговля фармацевтическими товарами, а также изготовление лекарственных средств.

Кадровую политику в ООО «Алоэ ЦФО» Аптечный пункт № 388-64 реализует заведующий аптек. Отдельной должности менеджера по персоналу в аптеках не предусмотрено. В данной сфере заведующий аптекой реализует следующие направления кадровой политики: поиск и прием новых сотрудников на работу, мотивация персонала, профессиональная адаптация, оценка работы сотрудников, управление карьерой.

Анализ мотивации персонала в ООО «Алоэ ЦФО» показал, что в данной организации наибольшее значение имеет способ материальной денежной мотивации. Заработная плата работников ООО «Алоэ ЦФО» состоит из двух частей: постоянная (оклад) и переменная (премиальная), представляющая собой процент от продаж определенных категорий или брендов товаров из «ядра ассортимента» аптеки. Кроме того, в ООО «Алоэ ЦФО» сотрудникам представляется обязательный социальный пакет, в который входят оплата

лишков временной нетрудоспособности, оплата отпусков, социальное страхование, обязательное медицинское страхование.

Материальная неденежная мотивация в исследуемой организации практически не используется.

Способы нематериальной мотивации применяется бессистемно и непостоянно. Из таковых прежде всего хотелось бы отметить обеспечение комфортных условий труда, создание благоприятной атмосферы внутри коллектива, поздравления со значимыми датами для сотрудника.

С целью оценки степени воздействия действующей системы мотивации персонала в ООО «Алоэ ЦФО» на показатели социальной эффективности управления персоналом в данной организации нами был проведен опрос-интервью с сотрудниками ООО «Алоэ ЦФО».

Результаты проведенного анкетирования позволили сформулировать рекомендации по совершенствованию системы мотивация персонала ООО «Алоэ ЦФО» и повышения социальной эффективности управления персоналом: изменение ежемесячной мотивации, предоставление годовой премии, добровольное медицинское страхование, обучение за счет компании, вертикальное или горизонтальное повышение, организация культурных мероприятий, проведение конкурсов и соревнований среди сотрудников, публичное признание достижений сотрудника.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анисимов А.Ю. Управление персоналом организации. – М.: Юрайт, 2022. – 278 с.
2. Богданов Ю.Н., Зорин Ю.В., Шмонин Д.А., Ярыгин В.Т. Мотивация персонала // Методы менеджмента качества. – 2019. – № 11. – С. 14-19.
3. Болдырева Е.А. Мотивация труда персонала как фактор повышения эффективности его использования на предприятии // Современные проблемы экономического развития: Материалы Всероссийской научной студенческой конференции / Под ред. В.Ф. Потуданской. – Омск: ОГЭУ, 2018. – С. 52-55.
4. Верещагина Л.А. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности. – М.: Гуманитарный центр, 2019. – 232 с.
5. Герчиков В.И. Управление персоналом. Работник – самый эффективный ресурс компании. Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2017. – 282 с.
6. Гордиенко Ю.Ф. Управление персоналом: учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. – 345 с.
7. Горленко О.А. Управление персоналом: учебник для вузов. – М.: Юрайт, 2022. – 249 с.
8. Давлетов И.И., Гурьянов В.В., Клячин А.О. Мотивация персонала // Интеграл. – 2020. – № 1. – С. 270-275.
9. Должностная инструкция фармацевта (аптечной организации) ООО «Алоэ ЦФО».
10. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: Вильямс, 2018. – 286 с.
11. Ильясов Ф.Н. Методология ресурсного подхода к анализу трудовых мотивов и установок // Мониторинг общественного мнения. – 2013. – № 5. – С. 13-25.
12. Каграманова Т.И., Казначеева М.Г. Мотивация персонала как актуальная проблема современности // МНКО. – 2016. – № 3 (58). – С. 200-202.

13. Кали А.Т. Эффективная мотивация персонала // Вестник магистратуры. – 2018. – № 5-2 (80). – С. 49-50.
14. Кальдон В.А., Мотивация труда и персонала // Инновационная наука. – 2020. – № 1. – С. 42-44.
15. Карпина Е.В. Роль потребностей и мотивов в развитии личности // E-Scio. – 2021. – №3 (54). – С. 24-28.
16. Клименко В.С., Карамашева Н.В. Эффективность управления персоналом на предприятии // Актуальные проблемы менеджмента. – 2017. – № 13. – С. 117-119.
17. Коноплева Г.И., Борщенко А.С. Социальная эффективность управления персоналом [Электронный ресурс] // Грамота: официальный сайт издательства. – Режим доступа: <https://www.gramota.net/materials/1/2013/7/24.html>.
18. Константинова И.В., Костикова В.О. Анализ взаимодействия мотивов, стимулов и потребностей // Экономические исследования и разработки. – 2017. – № 7. – С. 65-71.
19. Контрагент ООО «АЛОЭ ЦФО». Досье №1144827003023 от 05.08.2022 Режим доступа: https://www.audit-it.ru/contragent/1144827003023_ooo-aloe-tsfo.
20. Кулагина Е. Нематериальная мотивация: принципы и способы [Электронный ресурс] // Директор по персоналу: Электронное издание по управлению персоналом. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/63120-nematerialnaya-motivatsiya-18-m12>.
21. Лялюк А.В., Магзумова Н.В. Анализ системы управления предприятием с целью повышения кадровой безопасности // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2018. – № 2 (23). – С. 207-210.
22. Малиц Е.М. Основные аспекты мотивации работника на современном предприятии (на примере г. Саратова) // Известия СГУ. – 2013. – № 1. – С. 59-63.

23. Мамедова Ю.А. Мотивация персонала, как функция управления современной организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 6-2. – С. 29-32.
24. Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов. – М.: Юрайт, 2022. – 431 с.
25. Мерманн Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации. – М.: Гуманитарный центр, 2019. – 176 с.
26. Михайлова Е.А., Гацан В.В., Гаврилина Н.И. Особенности формирования кадровой политики аптечной организации // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 3. – С. 34-39.
27. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2019. – 524 с.
28. Мотивация персонала [Электронный ресурс] // Аудит: Информационный экономический портал. – Режим доступа: https://www.audit-it.ru/terms/trud/motivatsiya_personala.html.
29. Муртузалиева М.М. Нематериальная мотивация-эффективный способ мотивации персонала // Вестник науки. – 2020. – № 4 (25). – С. 49-52.
30. Никитина О.В. О мотивации персонала // Журнал прикладных исследований. – 2019. – № 3. – С. 8-10.
31. Ольхова Л.А., Кочетова Ю.Е. Оценка социальной эффективности управления персоналом организации // Экономическая наука сегодня: теория и практика : материалы VI Междунар. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 24.03.2017). – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2017. – С. 135-138.
32. ООО «АЛОЭ ЦФО»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ [Электронный ресурс] // Audit-it: Информационный сервис. – Режим доступа: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/4826103085_ooo-aloe-tsfo.
33. Петрова Ю.О., Кузьмина А.А. Мотивация труда как фактор повышения эффективности процесса управления // Наука и Мир. – 2015. – № 12 (28). – С. 83-85.

34. Петровец А.В., Рубан М.С., Симонин П.В. Влияние мотивации на повышение эффективности управления персоналом // Вестник науки. – 2019. – № 6 (15). – С. 183-190.
35. Петросян Д.С., Столярова А.Н., Князева О.В., Машин Д.В. Мотивационный механизм управления персоналом // Индустриальная экономика. – 2021. – № 3. – С. 6-16.
36. Подовжня И. «Надо в офисе печенки поставить»: как устроена мотивация вообще и нематериальная мотивация в частности [Электронный ресурс] // Директор по персоналу: Электронное издание по управлению персоналом. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/67934-nado-v-ofise-pechenki-postavit-kak-ustroena-motivatsiya-voobshche-i-nematerialnaya>.
37. Правила внутреннего трудового распорядка общества с ограниченной ответственностью «Алоэ ЦФО».
38. Приказ Минздрава России от 22.11.2021 N 1083н «О порядке и сроках прохождения медицинскими работниками и фармацевтическими работниками аттестации для получения квалификационной категории» (Зарегистрировано в Минюсте России 30.11.2021 № 66098) [Электронный ресурс] // Консультант Плюс: Справочно-правовая система. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_401855/eea61307c49c8c53600680f0d95bd6feb3262538/#dst100014.
39. Пряжников Н.С., Пряжникова Е.Ю. Психология труда. – М.: Академия, 2016. – 480 с.
40. Самоукина Н.И. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах. – М.: Русская школа управления, 2019. – 262 с.
41. Семенов А.К. Набоков В.И. Теория менеджмента: учебник. – М.: Дашков и К, 2019. – 491 с.
42. Стаут Л. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. – М.: Добрая книга, 2009. – 536 с.
43. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. Современное толкование и задачник / Авторы комментариев и задачника: А.В. Гуйван,

- Д.А. Матвеев, М.В. Смирнов и др. Автор перевода: А.В. Агафонова. – М.: Livrezon, 2021. – 250 с.
44. Токарева Ю.А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография. – Шадринск: ШГПУ, 2021. – 216 с.
45. Тощенко Ж.Т. Социология: учебник для студентов вузов. – М.: Юнити-Дана, 2017. – 640 с.
46. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Под ред. А.А. Литвинюка. – М.: Юрайт, 2022. – 461 с.
47. Управление персоналом. Harvard Business Review: Сборник статей. – М.: Альпина пабlishер, 2021. – 242 с.
48. Федеральный закон «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» от 21.11.2011 № 323-ФЗ [Электронный ресурс] // Консультант Плюс: Справочно-правовая система. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121895.
49. Черезова Я.А., Халиманенко С.Н. Разработка эффективной системы мотивации сотрудников аптек // АНИ: экономика и управление. – 2018. – № 2 (23). – С. 350-354.
50. Чуракова Н.И., Синякова М.Г., Лагутина Е.Е., Слободчикова П.С. Социальная и экономическая эффективность управления персоналом в организации. – Екатеринбург: УГПУ, 2018. – 152 с.
51. Шапиро, С.А. Основы трудовой мотивации: учебное пособие. – М.: Кнорус, 2022. – 268 с.
52. Шовкопляс О.А. Мотивация труда как фактор повышения эффективности управления трудовыми ресурсами предприятия // Экономинфо. – 2016. – № 26. – С. 52-56.
53. Шуваева П.Б. Влияние мотивации на повышение эффективности управления персоналом // Аллея науки. – 2018. – № 4 (20). – С. 660-662.
54. Экономический словарь / Под ред. А. И. Архипова. – М.: Проспект, 2017. – 674 с.

55. Яковец С.Н. Методы управления персоналом в фармацевтической организации // БМИК. – 2017. – № 5. – С. 77-79.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Характеристика мотивационных типов сотрудников

Тип сотрудника	Характеристика сотрудника
Инструментальный	Для сотрудника сама по себе трудовая деятельность не является ценностью и рассматривается лишь как источник заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения. Но его интересуют не любые деньги, а именно заработок, поэтому он будет работать с максимальной отдачей на любой работе, если его труд будет справедливо и высоко оплачиваться
Профессиональный	Сотрудник ценит в работе ее содержание, возможность проявить себя и доказать (не только окружающим, но и себе), что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому по силам. Он предпочитает самостоятельность в работе
Патриотический	Сотрудника интересует участие в реализации общего, очень важного для организации дела. Он убежден в своей нужности для организации, отличается готовностью взвалить на себя дополнительную ответственность. Для него важно общественное признание участия в общих достижениях.
Хозяйский	Сотрудник добровольно принимает на себя полную ответственность за выполняемую работу. Он будет работать с максимальной отдачей, не настаивая на особой интересности или высокой оплате своего труда, не требуя ни дополнительных указаний, ни постоянного контроля.
Люмпенизированный	Сотрудник данного типа обладает очень слабой мотивацией к эффективной работе. У него низкая квалификация, и он не стремится ее повышать. Его основное стремление – минимизировать свои трудовые усилия на уровне, допустимом со стороны непосредственного руководителя

Источник: составлено автором на основе [Герчиков В.И. Управление персоналом. Работник – самый эффективный ресурс компании. Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2017. – С. 98-102]

Организационная структура ООО «Алоэ ЦФО»



Источник: составлено автором на основе Устава ООО «Алоэ ЦФО»

ПРИЛОЖЕНИЕ В

План введения в должность и мероприятия по адаптации

ООО «Алоэ ЦФО» Аптечный пункт № 388-64

Мероприятия, которые необходимо провести при введении в должность:	Сроки выполнения
Подписание Трудового договора. Ознакомление с документами под роспись: Правила внутреннего трудового распорядка Коллективный договор Положение об оплате труда Должностная инструкция Положение о коммерческой тайне	В течение одного дня
Издание и подписание Приказа о приеме на работу	
Ознакомление работника с историей организации	
Разъяснение общего режима работы и требований к работе, ознакомление с Правилами внутреннего трудового распорядка	
Ознакомление с системой оплаты	
Ознакомление с правилами увольнения	
Оформление документов, необходимых при найме (Личное дело, трудовая книжка)	В течение 3 дней после подписания приказа
Проведение занятий по технике безопасности и пожарной безопасности (подпись в журнале «ознакомлен»)	В течение одного дня
Закрепление наставника Приказом	В первый день работы
Знакомство сотрудника с функциональными обязанностями, технологией работы, рабочим местом, работой оборудования и регламентирующими это инструкциями и правилами	В первые 2-3 дня работы
Знакомство с другими сотрудниками, с которыми он будет взаимодействовать, схема взаимодействия	В первый день работы
Ознакомление сотрудника с принятыми методами планирования работ, отчетности и контроля	В первые 2-3 дня работы
Ознакомление с возможными сложностями производственного процесса,	В период испытательного срока
Обучение методам и приемам работы	
Контроль за качеством исполнения работы в период испытательного срока	
Подведение итогов прохождения испытательного срока работником и принятие решения о дальнейших действиях.	За неделю до окончания испытательного срока

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО «Алоэ ЦФО»

Должностные обязанности фармацевта ООО «Алоэ ЦФО»

Процессы:	Роль в процессе:
1. Осуществление розничной продажи аптечной организацией лекарственных средств, товаров медицинского назначения и других товаров аптечного ассортимента (сопутствующей продукции). Консультирование населения.	<p>1.1. Осуществление работы по отпуску лекарственных средств по рецептам и безрецептурному отпуску лекарственных средств, а также других изделий медицинского назначения и парафармацевтической продукции в соответствии с действующими нормативными положениями и правилами розничной торговли.</p> <p>1.2. Осуществление работы по отпуску товаров сопутствующей продукции, разрешенной к реализации через аптечные учреждения в соответствии с действующими нормативными положениями и правилами розничной торговли;</p> <p>1.3. Консультирование покупателей по вопросам наличия и количества лекарственных препаратов, фармакологического действия лекарственных препаратов, информации о производителях и прочее;</p> <p>1.4. Консультирование покупателей по вопросам ассортимента изделий медицинского значения и парафармацевтической продукции, наличия и количества товара.</p> <p>1.5. Выявляет потребности посетителей аптечной организации в лекарственных средствах и других товарах аптечного ассортимента.</p> <p>1.6. Информировать покупателя о предоставляемых аптечным учреждением услугах.</p> <p>1.7. Информировать покупателя о скидках, распространяющихся на реализуемую продукцию.</p> <p>1.8. Оказывает помощь покупателю в поиске подходящего ему товара.</p>
2. Работа на кассе	<p>2.1. Проведение на кассе лекарственных препаратов, изделий медицинского назначения, парафармацевтической продукции, реализуемых через аптечное учреждение с соблюдением правил розничной торговли и правил эксплуатации контрольно-кассовых машин.</p> <p>2.2. Фиксирование всех неудовлетворенных запросов клиентов.</p> <p>2.3. Сдает выручку в соответствии с правилами инкассирующего банка и внутренних документов ООО «Алоэ ЦФО».</p>

	2.4. Осуществляет и контролирует выемку денежных средств из кассы ККМ.
--	--

Продолжение таблицы

Процессы:	Роль в процессе:
3. Соблюдение внутренних процедур	<p>3.1. Выполнение утвержденных внутренних процедур Компании</p> <p>3.2. Выполнение указаний руководства аптечного учреждения и руководства компании, закрепленных в соответствующих внутренних документах (приказах, распоряжениях, Положениях и т.д.)</p>
4. Обеспечение качества сервиса	<p>4.1. Обеспечивает высокие стандарты обслуживания посетителей аптечной организации (клиентов) в аптечной организации в соответствии с внутренними стандартами, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Обеспечивает работу по эффективному и культурному обслуживанию покупателей; • Консультирует покупателей; • Принимает меры к предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций; • Рассматривает претензии, связанные с неудовлетворительным обслуживанием покупателей, и проводит соответствующие организационно-технические мероприятия
5. Сохранность медицинских изделий, товарно-материальных и денежных ценностей.	<p>5.1. Обеспечивает порядок хранения и сохранность качества и количества лекарственных средств, товаров медицинского назначения и сопутствующей продукции строгом соответствии с их физико-химическими свойствами и требованиями нормативных документов;</p> <p>5.2. Обеспечивает соблюдение санитарного режима;</p> <p>5.3. Осуществляет контроль над количественной и качественной приемкой товаров от поставщиков;</p> <p>5.4. Контролирует срок годности лекарственных средств, товаров медицинского значения и сопутствующей продукции;</p> <p>5.5. Обеспечивает надлежащие условия сохранности и хранения товарно-материальных и денежных ценностей, включая форс-мажор.</p> <p>5.6. Организует контроль за предотвращением хищений товарно-материальных ценностей.</p> <p>5.7. Соблюдает Инструкцию по ведению кассовых операций и работе с денежной наличностью.</p> <p>5.8. Обеспечивает хранение денежных средств только в специально отведенных местах (кассовый ящик /сейф, предназначенный для инкассации).</p> <p>5.9. Обеспечивает проверку денежных средств на подлинность.</p> <p>5.10. Обеспечивает сохранность денег, находящихся в кассе контрольно-кассовой машины, в сейфе, предназначенном для инкассации.</p> <p>5.11. Обеспечивает наличие тревожной кнопки в рабочем состоянии (тревожная конка всегда находится в кармане спецодежды сотрудника).</p>

	5.12. Обеспечивает сдачу помещения аптеки под охрану.
--	---

Продолжение таблицы

Процессы:	Роль в процессе:
6. Прием, учет товара и предпродажная подготовка	<p>6.1. Предпродажная подготовка:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Оформление ценников; • Маркетинговое оформление товара; • Поддержание товарного вида и чистоты товара. <p>6.2. Осуществляет прием и надлежащую выкладку товара;</p> <p>6.3. Оценивает маркировку, упаковку и внешний вид лекарственных средств и других товаров аптечного ассортимента, в том числе проверяет сроки годности;</p> <p>6.4. Регистрирует в установленном порядке лекарственные средства, подлежащие предметно-количественному учету;</p> <p>6.5. Проводит проверку сопроводительных документов по составу и комплектности;</p> <p>6.6. Обеспечивает качество товаров аптечного учреждения и своевременное изъятие позиций, подлежащих в названной процедуре, с необходимым документальным оформлением;</p> <p>6.7. Следит за сроками годности лекарственных препаратов и товаров аптечного ассортимента. Ведет журнал учета сроков годности.</p> <p>6.8. Участвует в инвентаризации плановой, неплановой, циклической.</p>
7. Повышение профессиональной квалификации и уровня знаний. Обновление знаний	<p>7.1. Постоянное поддержание и, при необходимости, своевременное обновление знаний нормативных документов, регламентирующих деятельность аптеки в области лекарственного обеспечения;</p> <p>7.2. Подтверждение квалификации (сертификат) 1 раз в 5 лет;</p> <p>7.3. Постоянное повышение квалификации в части: знания ассортимента, навыков продаж, фармацевтического порядка, программного обеспечения, необходимого для выполнения задач аптеки. Основные пути повышения квалификации:</p> <ul style="list-style-type: none"> - программы повышения квалификации; - программы профессиональной переподготовки
8. Соблюдение требований безопасности и фарм. порядка	<p>8. Обеспечивает:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Соблюдение требований по охране труда; • Соблюдение санитарного режима; • Соблюдение требований пожарной безопасности; • Соблюдение техники безопасности; • Соблюдение требований по гигиене труда; • Соблюдение фармацевтического порядка;
9. Санитарно-просветительская работа с населением и оказание первой помощи населению	<p>9.1. Проведение санитарно-просветительной работы с населением.</p> <p>9.2. Обеспечивает готовность и оказание доврачебной помощи (первой неотложной помощи) населению в аптечном учреждении при возникающей необходимости.</p>
10. Иные обязанности	10.1. Выполнение служебных поручений заведующего аптечным пунктом /старшего провизора/старший фармацевт.

Источник: Должностная инструкция фармацевта ООО «Алоэ ЦФО»

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Коэффициенты для расчета ежемесячной премии ООО «АЛОЭ ЦФО»

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«АЛОЭ ЦФО»

ПРИКАЗ
г. Санкт-Петербург

«30» сентября 2020 г.

№ 20

С целью формирования премиального фонда аптек

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. С 01 октября 2020 г. по 31.12.2020 г. утвердить список базовых позиций, относящихся к группе товаров собственной торговой марки (далее СТМ). За продажу позиций, относящихся к списку СТМ, начислять баллы¹ в размере 1 рубля. Приложение № 1.

2. Для заведующих аптечными организациями установить премиальный фонд при выполнении плана продаж продукции СТМ:

Товарооборот аптеки, руб.	Сумма премии, с НДС/Л, с РК
до 1 500 000* включительно	5 000
от 1 500 000 до 3 000 000* включительно	7 500
от 3 000 000* и выше	10 000

* включая верхнюю границу и исключая нижнюю.

3. Установить и зафиксировать план продаж по продукции СТМ на период с 01 октября 2020 г. по 31 декабря 2020 г. Приложение № 2.

4. Установить следующие коэффициенты для расчета премии при выполнении плана продаж:

% выполнения плана по СТМ	Коэффициент	
	Заведующий	Провизор, Фармацевт, Консультант
до 85 %	0	0
до 85 % до 90 %	0,3	0,3
от 90 % до 95 %	0,5	0,5
от 95 % до 100 %	0,8	0,8
от 100 до 110 %	1	1
от 110 % до 120 %	1,2	1
свыше 120 %	1,5	1

5. Контроль исполнения приказа оставляю за собой.

Генеральный директор _____ С.А. Антонова

Заместитель генерального директора: _____

Источник: Приказ с целью формирования премиального фонда аптек ООО «Алоэ ЦФО»

Анкета «Оценка влияния мотивации персонала на социальную эффективность управления персоналом»

Уважаемый респондент!

Мы проводим исследование влияния мотивации персонала на социальную эффективность управления персоналом в ООО «Алоэ ЦФО» Аптечный пункт № 388-64 в целях разработки направлений совершенствования мотивации персонала в данной организации. Просим вас ответить на предлагаемые ниже вопросы.

Прочитайте каждый вопрос и отметьте тот вариант ответа, который считаете наиболее подводящим.

1. Если говорить в целом, Вам нравится работать в организации?
А) Да
Б) Скорее да
В) Скорее нет
Г) Нет
2. Вас удовлетворяет уровень оплаты труда в ООО «Алоэ ЦФО»?
А) Да
Б) Скорее да
В) Скорее нет
Г) Нет
3. Вас удовлетворяет система доплат к фиксированному окладу (надбавка к окладу, доплата за квалификацию и т.д.)?
А) Да
Б) Скорее да
В) Скорее нет
Г) Нет

4. Вас видите для себя возможность продвижения по служебной лестнице в ООО «Алоэ ЦФО»?

А) Да

Б) Скорее да

В) Скорее нет

Г) Нет

5. Можно ли оценить социально-психологический климат в трудовом коллективе как благоприятный?

А) Да

Б) Скорее да

В) Скорее нет

Г) Нет

6. По вашему мнению, материальное стимулирование воздействует на Вашу трудовую активность в значительной степени?

А) Да

Б) Скорее да

В) Скорее нет

Г) Нет

7. По вашему мнению, моральное стимулирование воздействует на Вашу трудовую активность в значительной степени?

А) Да

Б) Скорее да

В) Скорее нет

Г) Нет

8. По вашему мнению, система оценки трудовой деятельности воздействует на Вашу трудовую активность в значительной степени?

А) Да

Б) Скорее да

В) Скорее нет

Г) Нет

9. Насколько важны для вас по шкале от 1 до 5 следующие типы мотивации персонала?

Параметры	Оценка
Добровольное медицинское страхование	
Компенсация питания	
Компенсация проезда	
Наличие бесплатной парковки	
Возможность выполнять разнообразную работу, используя творческие способности	
Возможность участвовать в корпоративных мероприятиях и праздниках	
Возможность карьерного роста	
Обучение за счет компании	
Мотивационные совещания	

Укажите пожалуйста некоторые личные данные

1. Занимаемая должность: _____

2. Как долго вы работаете в ООО «Алоэ ЦФО»?

3. Ваше образование

А) Основное общее

Б) Среднее профессиональное

В) Высшее профессиональное

4. Возраст: _____

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Рекомендации по совершенствованию системы мотивация персонала ООО «Алоэ ЦФО»

Недостатки системы мотивации	Предлагаемое мероприятие	Ожидаемый социальный эффект
Низкая эффективность ежемесячной материальной мотивации персонала	Изменение ежемесячной мотивации	Мотивация к развитию профессионального уровня Обеспечение высокого уровня качества жизни персонала
Неудовлетворенность персонала оплатой труда	Предоставление годовой премии	Обеспечение высокого уровня качества жизни персонала
Высокая текучесть кадров	Добровольное медицинское страхование	Создание условий для поддержания здоровья персонала Повышение лояльности к компании Снижение текучести кадров
Высокая текучесть кадров	Обучение за счет компании	Создание условий для реализации и развития способностей работника Развитие ю уровня работников Снижение текучести кадров
Отсутствие перспектив карьерного роста	Горизонтальное повышение	Снижение текучести кадров Создание благоприятных условий для реализации профессиональных и личностных способностей сотрудников
Бессистемное применение нематериальной социально-психологической мотивации	Организация культурных мероприятий	Сплочение коллектива Создание благоприятного социального климата в организации
	Конкурсы и соревнования	Мотивация к развитию профессионального уровня Дополнительное моральное (желание победить) и материальное (приз победителю) стимулирование к работе
	Публичное признание достижений сотрудника	Моральное стимулирование к работе Мотивация к развитию профессионального уровня

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 55 наименований.
Рисунков 4, таблиц 13 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«05» сентября 2022 г.

 Абдряшитова Д.Р.