Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:
https://studservis.ru/gotovye-raboty/glava-diploma/14365

Тип работы: Глава диплома

Предмет: Экономика здравоохранения

ОГЛАВЛЕНИЕ
ВВЕДЕНИЕ 3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОСМЫСЛЕНИЮ СУЩНОСТИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ 6
1.1. Специфика социальной сферы и ее отражение на стратегии мотивации персонала в ее субъектах 6
1.2. Подходы к оценке эффективности мотивационных систем в фармацевтической науке 22
2. МОТИВАЦИОННАЯ СИСТЕМА АПТЕЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ «ЖИВИКА» 33
2.1. Аптечное предприятие «Живика» – субъект рынка фармацевтических услуг 33
2.2. Структура, стратегия и тактика мотивации персонала аптечного предприятия «Живика» 46
3. МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ МОТИВАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ АПТЕЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ «ЖИВИКА» 49
3.1. Позитивные и негативные стороны действующей политики мотивации персонала аптечного предприятия 55
3.2. Ожидаемый экономический эффект от внедрения инноваций в систему мотивацию персонала аптечного предприятия «Живика» 64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 70
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 72
ПРИЛОЖЕНИЕ 77

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность работы состоит в том, что в основе мотивации лежит стимулирование сотрудников к выполнению поставленных перед ними задач и достижению ими как личных целей, так и цели всей организации. Правильно разработанная и успешно внедренная система мотивации приведет не только к увеличению производительности труда и, как следствие, увеличению прибыли компании, но и к удовлетворенности персонала своей работой.

Грамотно выстроенная система мотивации персоналом является фундаментом для эффективной реализации общей стратегии предприятия. Для того, чтобы умело управлять людьми, руководитель должен тщательно анализировать текущую ситуацию в коллективе и вовремя выявлять негативные тенденции, влияющие на работу компании в целом. Знание теории мотивации и стимулирования, в том числе нематериального, а также умение применять ее на практике является залогом успеха руководителя в создании единой команды профессионалов, стабильного коллектива, в котором текучесть кадров не выходит за пределы 2,5–3%.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОСМЫСЛЕНИЮ СУЩНОСТИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ

1.1. СПЕЦИФИКА СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ И ЕЕ ОТРАЖЕНИЕ НА СТРАТЕГИИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ЕЕ СУБЪЕКТАХ

Основой любой современной организации, безусловно, являются люди, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, и определяют ее экономические показатели и конкурентоспособность. Руководство организации может разработать планы и стратегии, найти оптимальные структуры и создать эффективные системы передачи и обработки информации, установить в организации самое современное оборудование и использовать самые современные технологии, однако все это будет сведено на нет, если члены организации не будут эффективно исполнять свои должностные обязанности, стремиться своим трудом способствовать достижению целей и выполнению задач, стоящих перед организацией.

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого

необходимо знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие.
Проблема стимулирования труда на предприятиях социальной сферы сводится к тому, что заработная плата сотрудников в сравнении с заработками в других сферах мала, а функционал жестко регламентирован. По данным Росстата за 1 квартал 2017 г. средняя месячная заработная плата фармацевта в государственной или муниципальной аптеке составила 27,9 тысячи рублей [46].

Сотрудники компании социальной сферы, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут обеспечить получение, как собственных высоких результатов, так и общего успеха компании. Формирование таких работников возможно только при воздействии на мотивы трудового поведения.
Мотивация трудовой деятельности персонала на предприятиях социальной сферы – одно из основных направлений управленческой деятельности в целом. Рассмотрим теоретические аспекты стратегии системы мотивации.
По мнению О.К. Минеевой, мотивация представляет собой «те блага, к которым стремится работник и которые возникают в результате осуществления им трудовой деятельности» [13].
В сущности, мотивация сводится к двум принципиальным характеристикам – внутренним факторам, которые говорят, что работник хочет получить от самой работы, чтобы быть удовлетворенным, и внешним факторам – тем выгодам, которые работник хочет иметь в результате выполнения работы. Мотивация труда рассматривается как важнейшая и сложнейшая функция управления, заключающаяся в побуждении работников к результативной деятельности с помощью внешних и внутренних факторов для достижения целей организации и удовлетворения личных потребностей.
Предназначение мотивации заключается в том, чтобы персонал фирмы выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями.
Технологическая концепция мотивации и стимулирования разработана Ф. Тейлором и Г. Фордом. Согласно данной концепции, объектом управления выступает труд человека, который он выполняет в процессе своей деятельности. При делении процесса труда на отдельные операции, для выполнения которых четко определены временной и ценовой диапазоны, возникает единственная необходимость – подбор работника, способного выполнить все требования – качество, время, оплата. Поэтому можно сказать, что в технологической концепции единственным стимулом является заработная плата. Кроме того, отсутствует перевыполнение норм, а дополнительным стимулом выступают наказания за невыполнение нормы [23].
В период зарождения и становления менеджмента особенным наказанием было увольнение работника, который не справлялся со своей работой, в связи с чем тогда отсутствовала необходимость в каких–либо сложных механизмах мотивирования и стимулирования трудовой деятельности, общественное мнение не подталкивало к формированию гуманного отношения к человеку.
Дефицитная концепция мотивации и стимулирования получила свое развитие в условиях плановой экономики. На ее формирование оказали влияние три фактора, отражающие дефицитный характер плановой экономики, – заниженная ценность человека, остаточный принцип финансирования социальной сферы, ориентация на развитие общественных фондов потребления. Программная концепция продолжила дефицитную концепцию, базируясь на аспектах преимущества развития тяжелой промышленности по сравнению с легкой промышленностью [27].
Ментальная концепция мотивации и стимулирования формировалась в XIX в., когда международные корпорации начинали заявлять о себе и только формировались. Ментальная концепция сохранялась весь XX в. и характерна для стран, культура которых отличается от культуры западных стран [31].Данная концепция наибольшее проявление получила в Японии.
Патриархальная концепция мотивации и стимулирования расставляет аспекты использования разных стимулов. Согласно данной концепции, все стимулы идентифицируются с определенными лицами или подразделениями структурного управления организацией. Этот подход характерен для деятельности малого бизнеса и довольно широко распространен в развитых странах. В малом бизнесе очень часто присутствует личный контакт между работниками и руководителем, что позволяет индивидуализировать стимулы и усиливать воздействие. Поэтому здесь большую роль играют лидерские качества руководителя [31].
Корпоративная концепция мотивации и стимулирования дает возможность преодолеть те недостатки, которые характерны для представленных выше концепций, отвечает современным требованиям развития экономики, что весьма актуально для отечественных организаций.

Эффективным инструментом в управлении мотивацией и стимулированием персонала является корпоративная культура, основные принципы которой оказывают существенное влияние на результаты трудовой деятельности работников. Для этого руководство организации должно целенаправленно заниматься формированием взглядов, ценностей, корпоративных традиций, которые бы разделялись и осознанно поддерживались всеми работниками [22].

1.2. ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МОТИВАЦИОННЫХ СИСТЕМ В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ НАУКЕ

Успешное функционирование и конкурентоспособность фармацевтической организации зависят от заинтересованности работников в эффективной деятельности. Именно человек является центральным и главным элементом любой производственной системы. Это обуславливает необходимость раскрытия его потенциала в процессе трудовой деятельности, в создании условий, поддерживающих у работника желание совершенствоваться, стимулирующих его не только к продуктивной работе, но и к саморазвитию как личности.

Важнейшим элементом эффективного управления является диагностика системы мотивации и стимулирования труда персонала. Необходимость диагностики определяется прежде всего тем, что каждая организация использует методы и технологии мотивации и стимулирования работников, учитывающие не только ее особенности и специфику, но и качество внешней среды, включая постоянные изменения на рынке труда. Поэтому необходимо разработать гибкие и адаптивные к сложившейся ситуации ключевые показатели деятельности персонала, с помощью которых оценивается качество выполнения работы; положение о системе мотивации и пакет документов, формирующих материальное и нематериальное стимулирование работников; критерии определения индивидуальных и общих результатов работы подразделений и организации в целом [18]. Модель мотивации и стимулирования позволяет оптимизировать расходы на персонал и становится неотъемлемой частью целостной системы управления человеческими ресурсами организации.

Функция контроля – такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис. Одна из важнейших причин необходимости контроля состоит в том, что любая организация, безусловно, обязана обладать способностью вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации» [15].

Большое значение имеет позиция руководителя, настроенного на сохранение действующей системы мотивации и стимулирования персонала организации или разработку новой.

Соответственно в диагностические материалы в качестве важнейших направлений должны быть включены те или иные элементы системы мотивации и стимулирования работников и, что не менее важно, перечень вопросов, которым в настоящее время не следует придавать значение. Кроме того, выявление мнений и обсуждение деятельности организации акцентируют внимание персонала на проблемных зонах организации и формируют установки на необходимость изменений. Если в дальнейшем выявленные ожидания работников не будут удовлетворены, диагностика потенциально может привести к демотивации их трудового участия.

Первый шаг оценки состояния мотивации трудовой деятельности и разработки рекомендаций по построению стратегических приоритетов развития системы управления мотивацией и стимулированием труда специалистов и руководителей состоит в формировании модели диагностики системы мотивации и стимулирования персонала организации. Выбирая инструментарий и методики, с помощью которых обеспечивается объективная оценка групповой мотивации, важно учитывать факторы, повышающие удовлетворенность персонала результатами своей деятельности, поскольку трудовые мотивы работников разнообразны и во многом зависят от жизненного цикла.

Организация на фармацевтическом рынке, например, может быть сориентирована на одни достижения на этапе стабилизации, когда компания не стремится к изменениям, и на другие – на этапе, когда появляется потребность в инновациях, новых идеях и продуктах.

В целом на основе разработанной модели диагностики в организации должна быть получена информация, позволяющая решить по меньшей мере три ключевые задачи [13].

Во–первых, обеспечить оптимальное сочетание взаимных ожиданий – ожиданий организации от работников и ожиданий работников от организации. В первом случае речь идет о способности персонала к достижению результатов, которые необходимы организации, а во втором – о запросах и потребностях работников, реализация которых должна быть им обязательно гарантирована организацией.

Во–вторых, определить возможные модификации трудового поведения персонала фармацевтического предприятия.

Параметрами прогнозирования выступают характеристики значимых элементов трудового потенциала сотрудников – профессионально–квалификационного, психофизиологического и личностного. Оценивая динамику их развития, можно реально выявить поле организационного стимулирования трудовой деятельности персонала, воздействие на которое обеспечивает совпадение интересов работников и организации. Система организационного стимулирования труда в качестве инструмента управления предопределяет зависимость повышения удовлетворенности работника статусно–ролевым положением, ее принадлежности к организации от степени актуализации индивидуальных потребностей, что обусловливает творческое выполнение работником своих функций в соответствии со стратегией организации.

В–третьих, на основе диагностики системы мотивации и стимулирования персонала фармацевтического предприятия фиксируется объем ресурсов, необходимых для совершенствования действующей модели, включая соотношение затрат на реализацию мероприятий и получаемых результатов.

В соответствии с новыми практиками управления человеческими ресурсами модель диагностики системы мотивации и стимулирования персонала организации должна характеризовать такие составляющие данного процесса, как: о формализация социально–трудовых отношений для качественного выполнения работниками стандартов профессиональной деятельности; о персонифицированный контроль высшего руководства за реализацией стратегии вовлеченности персонала; о индивидуализация отношений между ключевыми работниками и работодателями; о обеспечение внутренней мобильности персонала в организации.

Одновременно диагностическая модель должна быть сбалансированной – учитывать приоритеты других направлений кадрового менеджмента (системы отбора и найма персонала, планирования карьеры, профессионального обучения и т.д.) и обеспечивать руководство организации информацией, основанной на унифицированных критериях и достоверных методах. Принципами эффективности диагностической модели являются нацеленность на совершенствование труда работников, тщательная подготовка, конфиденциальность, надежность оценки и предоставление персоналу организации «обратной связи» по результатам диагностики [10].

2. МОТИВАЦИОННАЯ СИСТЕМА АПТЕЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ «ЖИВИКА»

2.1. АПТЕЧНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ «ЖИВИКА» – СУБЪЕКТ РЫНКА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ УСЛУГ

Аптечное предприятие «Живика» входит в группу аптек «Ригла». Главные принципы предприятий группы – дружелюбие, внимание, индивидуальный подход и максимальная ориентированность на потребности и удобство покупателей. Регулярное повышение единых для всех аптек сети стандартов уровня обслуживания, постоянное расширение ассортимента, гарантия качества предлагаемых препаратов, удобная навигация торговых залов, предложение дополнительных услуг – вот те причины, которые привлекали и привлекают покупателей в аптеки «Ригла».

На предприятии большое внимание уделяется и вопросам социальной защищенности сотрудников. Предприятие осуществляет обучение сотрудников на договорной основе с учебными заведениями для подготовки, повышения квалификации и переподготовки фармацевтических кадров за счет собственных средств.

На сегодняшний день Компания является работодателем более чем для 1500 человек и стремится создать своим работникам оптимальные условия труда, обеспечить важнейшие социальные гарантии и достойный уровень жизни (ежегодно производится индексация заработной платы и доведение ее до рынка).

Миссия аптечного предприятия «Живика»: занимаясь бизнесом, предоставлять фармацевтическое обслуживание высокого качества через сеть аптек и лечебно – профилактических учреждений, внедрять новые идеи, применять современные аптечные технологии, эффективная и качественная реализация продукции, удовлетворяющей требованиям клиентов, для получения прибыли в объеме, достаточном для развития предприятия.

Для достижения поставленной цели был принят концептуальный подход к решению основных проблем аптечного предприятия «Живика»:

– корректировка общей концепции построения фармацевтического бизнеса
– повышение эффективности финансово–кредитной политики предприятия
– совершенствование технологией управления ассортиментом
– совершенствование технологии ассортиментного воздействия на районы области
– совершенствование технологии взаимодействия с кредиторами

– совершенствование планирования
Стратегической целью является становление аптечного предприятия «Живика» как лидера среди аптечных сетей, а также выход на новые территории, посредством открытия новых точек и внедрения новых проектов, повышения эффективности деятельности. Создание стабильной и прибыльной компании, которая обеспечит уверенность в завтрашнем дне у работников, покупателей и партнеров по бизнесу.
Принципы работы аптек «Живика»:
– постоянное совершенствование бизнес–процессов (формализация основных и вспомогательных бизнес–процессов, стандартизация и автоматизация на каждом этапе всех операций);
– эффективное управление имеющимися ресурсами (человеческими, финансовыми, инновационно–технологическими), ориентация на результат;
– диверсификация деятельности за счет внедрения высоко маржинальных проектов (оптика, производство лекарственных средств, детская одежда) и выхода на новые территории;
– совершенствование корпоративного управления;
– повышение прозрачности финансово–хозяйственной деятельности;
– увеличение и сохранение доли на розничном фармацевтическом рынке той или иной области, выход в другие регионы;
– развитие собственной оптической сети;
– расширение масштабов производства ЛС;
– выход на лидирующие позиции в качестве дистрибьютора в оптовом сегменте за счет оказания услуг логистического оператора, выхода на новые рынки;
– оптимизация бизнес–процессов на всех этапах с целью выявления резервов роста прибыли за счет сокращение расходов.
Стратегической целью является становление аптечного предприятия «Живика» как лидера среди аптечных сетей эконом сегмента, а также выход на новые территории, посредством открытия новых точек и внедрения новых проектов, повышения эффективности деятельности. Создание стабильной и прибыльной компании, которая обеспечит уверенность в завтрашнем дне у работников, покупателей и партнеров по бизнесу.
Организационная структура – один из основных элементов управления организацией. Структура позволяет осуществлять управление и служит основой порядка и дисциплины, благодаря чему действия организации могут планироваться, организовываться, направляться и контролироваться.
Структура управления аптекой носит линейный характер. Положительными чертами этого типа структуры являются:
– единство распорядительства и ответственности, т.е. исполнители подчиняются только одному непосредственному начальнику, а тот, в свою очередь, несет ответственность за работу своих подчиненных;
– четкая линейная соподчиненность всех должностей и звеньев управления, что обеспечивает согласованность действий;
– личная ответственность руководителя за конечный результат деятельности своего подразделения;
– простота управления, т.к. существует только один канал связи;
Недостатки структуры:
– перегрузка информацией руководителя;
– концентрация власти в управленческой верхушке;
– высокие требования к руководителю, который должен разбираться во всех функциональных направлениях.
Цель организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед организацией задач.
Директор организации решает все вопросы в пределах предоставленных прав и поручает выполнение отдельных производственное–хозяйственных функций другим должностным лицам, а также функциональных и производственных подразделений организации. Руководит в соответствии с действующим законодательством всеми видами деятельности организации. Отвечает за организацию работы в целом, координацию деятельности каждого из сотрудников, за развитие предприятия. 2.2. СТРУКТУРА, СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА АПТЕЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ «ЖИВИКА»
Оценка текущего мотивационного профиля персонала необходима для детальной работы над повышением эффективности системы управления персоналом в целом, и управлением текучестью персонала, в частности. В организации используются материальное и нематериальное стимулирование персонала.

Выдача наград к юбилеям работников проходит с учетом заслуг в профессиональной деятельности при стаже работы не меньше 5 лет и, если отсутствуют нарушения трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка. Выдача наград лучшим сотрудникам объявляется в приказе, который доводится до сотрудников и заносятся в трудовую книжку. Экономический метод стимулирования персонала базируется на Трудовом кодексе Российской Федерации. К установленным тарифным ставкам, сдельным расценкам, должностным окладам работников применяются доплаты, надбавки и повышенный размер оплаты труда. Источником выплат является нормативный ФОТ, рассчитанный от нормативной численности. В целях поощрения достигнутых успехов, выполнения обязательств и стимулирования их возрастания, предусматривается премирование. Зарплата сотрудников аптеке «Живика» включает должностной оклад, надбавки, доплаты, премии.

К должностному окладу сотрудников установлен следующий ряд доплат: доплаты за процесс совмещения должностей, расширения зон обслуживания, процесс увеличения объемов выполняемой работы в размере, который устанавливается по соглашениям между администрацией и сотрудником; доплаты за работу в вечерние часы – в размерах и порядке, которые предусмотрены в законодательстве РФ о труде; доплаты за сверхурочные работы; доплаты за работу по выходным и праздничным дням.

Процесс премирования сотрудников осуществляется каждый месяц, по итогам успешной работы за год и имеет цель поощрения.

2.3. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МОТИВАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ АПТЕЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В рамках исследования был построен мотивационный профиль по методике Ш. Ричи и П. Мартин «Изучение мотивационного профиля личности». По полученным данным строим мотивационный профиль персонала аптеке «Живика» (рисунок 13).

Таким образом, в мотивационном профиле персонала на первом месте оказались условия работы, затем взаимоотношения, самосовершенствование, интересная работа и социальные контакты. Проанализируем сильные и слабые стороны применения стимулирования персонала в аптеке «Живика». Для этого используем метод SWOT анализа.

Strengths (Внутренние сильные стороны): относительная дешевизна; ненасыщенность применения; большой потенциал отдачи в отдельных случаях; подходящая корпоративная культура; притягательность бренда компании для персонала; динамизм в мотивационных ожиданиях персонала.

Weaknesses (Внутренние слабые стороны): ограниченность в применении/ зависит от индивидуальных качеств и состояния работника; быстрая насыщаемость при использовании; сложность и деликатность в организации применения; неготовность руководителей к системному применению нематериального стимулирования; превалирование в ожиданиях работников материального стимулирования над нематериальным.

Opportunities (Внешние возможности) ограниченная распространенность на рынке труда; экономический кризис уменьшил финансовые возможности потребителей фармацевтического рынка; теоретическая база, практические наработки и методология доступны к применению как форма инновационного развития системы менеджмента на предприятии.

Threats (Внешние угрозы) ухудшение материального положения части работников в связи с кризисом/ изменение потребностей с акцентированием на материальное вознаграждение за труд; культивирование в обществе нездоровой жажды наживы, часто в ущерб принципам и моральным нормам.

Результаты SWOT анализа можно представить следующим образом:

1. Использование внешних возможностей за счет сильных сторон.

Системное применение методов нематериального стимулирования в совокупности с традиционными для компании материальными формами, позволят повысить притягательность аптеке «Живика» в глазах собственного персонала и потенциальных соискателей на рынке труда.

В период экономического кризиса и повсеместного сокращения издержек применение нематериальных форм стимулирования увеличивает свою привлекательность для менеджмента компании как одно из антикризисных мероприятий.

Системы стимулирования персонала характеризуются временными ограничениями в применении и необходимостью регулярного пересмотра и обновления.

Говоря о системе мотивации сотрудников аптеки «Живика», следует выделять предъявляемые к ней основные требования, к которым относятся:

– система должна быть ясной и конкретной;

– должны быть четко изложены трудовые обязанности работника;

– объективная оценка работников, исключение субъективности в оценке;

– зависимость заработной платы от характера работы;
– рост заработной платы, вызванный ростом индивидуального результата работника;
– оплата труда должна учитывать уровень значимости тех или иных работ.

3. МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ МОТИВАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ АПТЕЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ «ЖИВИКА»

3.1. ПОЗИТИВНЫЕ И НЕГАТИВНЫЕ СТОРОНЫ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ ПОЛИТИКИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА АПТЕЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

По результатам анализа мотивации и стимулирования персонала был сделан вывод, что в аптеке «Живика» отмечается процесс несоответствия интенсивности труда персонала и их заработной платы, т.е. за ту же работу сотрудники могут найти наиболее оптимальную для них заработную плату.
Следовательно, требуется совершенствование мотивации и стимулирования персонала в этом направлении.
Также недостаточно проводятся психологические работы, беседы с персоналом именно в плане психологической адаптации, преодоления конфликтов в коллективе персонала компании.
Немаловажным в работе персонала в аптеке «Живика» является отношение руководства, а также формальное и неформальное общение, то есть совместное проведение свободного времени – организация праздников для сотрудников, различных выездных мероприятий, социальное развитие коллектива, формирование корпоративного духа, этика условий труда.
В аптеке «Живика» есть специально оборудованные комнаты для отдыха персонала. Выделенное помещение имеет шкафы для раздевания и хранения сменной обуви. В комнате имеется стол и стулья. Для приема пищи есть электрический чайник, микроволновая печь. Рабочий день сотрудников составляет 12 часов и они должны иметь возможность принять горячее питание в течении дня и отдохнуть в обеденный перерыв.
в аптеке «Живика» ежегодно проводится корпоративное празднование Нового Года. На этот праздник приглашаются все работники предприятий с супругами.
Обучение в аптеке «Живика» осуществляется с целью:
– повышения профессионализма сотрудников;
– подготовки сотрудников в рамках кадрового резерва;
– мотивирования сотрудников;
– повышения корпоративной культуры в целом.
Обучение персонала компании осуществляется через формы обучения:
– обучение в учебных заведениях с отрывом и без отрыва от основной работы с целью получения дополнительного образования;
– внешнее обучение на курсах повышения квалификации сотрудников, участие в тематических семинарах по профилю деятельности;
– обучение на рабочих местах под руководством опытных наставников.
Стимулирование обучением – развитие персонала в аптеке «Живика» через повышение его квалификации.
Плановое обучение персонала в аптеке «Живика» позволяет использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. В аптеке «Живика» сложились две формы обучения персонала организации: на рабочем месте и вне его.
Как следует из сметы на мероприятия по внутрифирменному обучению в аптеке «Живика», ежегодно выделяются небольшие суммы на обучение, при этом наибольший объем средств приходится на подготовку кадрового резерва (около 50%).
Как правило, на обучение направляются руководящие работники и те, кого руководство считает перспективными работниками, состоящими в кадровом резерве. Иными словами, обучение за счет средств предприятия пройти может очень ограниченное число сотрудников. Это говорит о том, что мотивация через обучение кадров очень слабая.
Анализ, проведенный во второй главе настоящей работы показал, что наибольшую долю в численности обученных на протяжении последних лет составляют руководители и специалисты управления.
Деловая оценка персонала в аптеке «Живика» возникла в компании с самого начала ее существования.
Работу по организации и проведению оценки работников в компании осуществляет Отдел кадров.
Целями оценки является улучшение работы по подбору и расстановке кадров, мотивирование работников к повышению квалификации и эффективной деятельности. Такие цели аттестации едины для всех сотрудников компании и в этом качестве носят скорее формальный характер, поскольку в аптеке «Живика» цели для сотрудников разных уровней и направленностей должны различаться.
Оценке подлежат все руководители и специалисты управляющего офиса сети аптек один раз в 2 года.

Внеочередная деловая оценка может проводиться по решению генерального директора для отдельных категорий работников в целях:
– выявления причин неудовлетворительной работы работника (или подразделения в целом) и подготовки аргументированных рекомендаций по их устранению;
– обоснования решений о должностных перемещениях работника, изменения оплаты его труда, повышения квалификации, при отборе на учебу;
– повторной оценки работника;
– оценка работника, проходившего собеседование по итогам работы за год (в случаях несогласия работника с заключением руководителя или признания его не соответствующим занимаемой должности).

3.2. ОЖИДАЕМЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ ОТ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ В СИСТЕМУ МОТИВАЦИЮ ПЕРСОНАЛА АПТЕЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ «ЖИВИКА»

В соответствии с принятой стратегией развития основными целями аптечной сети «Живика» на период 2016- 2017 гг. стали следующие: повышение уровня сервиса; развитие розничного направления бизнеса, открытие новых торговых точек; закрепление на рынке в качестве лидера.
В соответствии с данными целями в компании была принята система ключевых показателей эффективности затрат на персонал на период 2016 - 2017 гг. Система охватывает как показатели затрат на персонал в целом, так и локальные показатели по каждому направлению работы. При расчете ключевых показателей эффективности использовались метод экспертных оценок и нормативный метод.
С помощью экспертного метода анализировались данные за 2016 и 2017 гг., на основании которых задавались прогнозные значения. Однако выявленные тенденции не всегда соответствовали целям, поставленным руководством аптечной сети в отношении ряда показателей. В этом случае задавался норматив, которого необходимо было достичь к концу планового периода (2017 г.), затем обратным отсчетом задавались плановые значения показателя на 2016 и 2017 гг.
Такие показатели выделялись как требующие особого внимания при планировании мероприятий по работе с персоналом, а, следовательно, и бюджета на эти мероприятия. Так, например, по показателю «Процент затрат на социальный пакет в общих затратах на персонал» было выявлено снижение с 7,68% в 2015 г. до 5,11% в 2016 г. Было принято решение запланировать рост по данному показателю в течение 2017 г. и фиксацию данного показателя на уровне 12,5% в 2016 и 2017 гг.
Данная цифра была обусловлена, с одной стороны, результатами социологического исследования, которое показало высокую потребность сотрудников в расширении социального пакета, предоставляемого компанией. С другой стороны - необходимостью соответствовать тенденциям на уровне других предприятий, возможностям и планам компании.
Таким образом, наличие в организации конкретных ключевых показателей затрат на персонал позволяет планировать объем и структуру бюджета затрат на персонал, обосновывать перед руководством компании необходимость тех или иных затрат на языке цифр. Система ключевых показателей эффективности службы персонала (в том числе - эффективности затрат на персонал) должна быть включена в систему управленческого учета компании в целом, что позволит оперативно отслеживать достижение тех или иных показателей и своевременно принимать меры в случае отклонения показателей от запланированных.
Для того, чтобы определить разумность реализации предложенных мероприятий необходимо провести учет затрат, необходимых для проведения каждого мероприятия и общей суммы затрат.
Необходимо рассчитать экономическую эффективность при внедрении материальной и нематериальной системы мотивации.
Исходные данные: средний размер премиального фонда аптеки 180000 руб. Индивидуальная премия выдается согласно положению о распределении премиального фонда в размере 30% от его суммы.
Затраты на реализацию представленных рекомендаций:
- Индивидуальная премия – 50400 рублей (30% от 168000)
- Организация корпоративного мероприятия – 7000 рублей (на основании прайс-листа компании, которая осуществляет организацию данного мероприятия (РА «Крокус»))
- Оформление доски поздравлений–5000 рублей (на основании данных прайс-листа компании-изготовителя (РА «Крокус»))

Итого –62400 рублей.
В итоге аптеке «Живика» потребовалось всего 62400 рублей для проведения данных мероприятий.
Доля затрат каждого мероприятия составляет:
- Индивидуальная премия = 50400/62400 = 0,8=80%

 Организация корпоративного мероприятия = 7000/62400 = 0,1=10%
 Оформление доски поздравлений = 5000/62400 = 0,1=10%
По состоянию финансово–экономических показателей, на момент вступления в силу предложенных мероприятий аптека обладает достаточными средствами и может себе это позволить.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В соответствии с целями и задачами работы, в первой главе рассмотрены теоретические аспекты темы исследования, сделаны следующие выводы:
В фармацевтическом бизнесе очень важно выбрать правильную концепцию, методы управления мотивацией, предусмотреть возможные негативные последствия. Мотивация как функция управления персоналом представляет собой очень тонкий процесс, который воздействует на сотрудников путем совмещения их личных целей и задач организации воедино, что позволяет им работать с большей отдачей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Официальные материалы
1. Конституция Российской Федерации. Официальное издание.- М.: Юрид. лид., 2017г.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: Амега-Л, 2017г.
Книги, статьи, материалы конференций
3. Боковня А. Е. Мотивация – основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивированной организационной среды и создание единой системы мотивации корпорации): монография / А.Е. Боковня – М:НИЦ Инфра–М,2013–144с.
4. Бакирова, Г. Х. Психология развития и мотивации персонала [Электронный ресурс]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г. Х. Бакирова. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2016. – 439 с.
5. Басенко, В. П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений [Текст]: Учебное пособие / В. П. Басенко. – М.: Дашков и К, 2015. – 384 с.
6. Бурцева, К.Ю. Определение экономической эффективности бизнес–процесса «управление персоналом» через анализ сбалансированных показателей / К.Ю. Бурцева // Вектор науки ТГУ. – 2015. – №7 (10). – С.28–31.
7. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 151 с.
8. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. – М.: Издательско–торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. – 288 с.
9. Дорофеева, Ю. Мотивация как она есть / Ю. Дорофеева // Служба кадров и персонал. – 2012. – № 9. – С. 15–18.
10. Егоршин А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. пособие / А. П. Егоршин. – М. : ИНФРА–М, 2013. – 378 с
11. Ермолов, Ю.А. Корпоративная культура предприятия как ресурс и инструмент управления мотивацией персонала / Ю.А. Ермолов // Социально–экономические явления и процессы – 2013– №8 – С.45–48.
12. Журавлёв, П.В. Теория системного менеджмента: учебник/ П.В. Журавлёва, Р.С. Седегов, В.Г. Янчевский.

– М.: Издательство «Экзамен», 2014. – 512 с.
13. Зайцева Т. В. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие / Т.В. Зайцева, Г.В. Черняева, Е.В. Батоврина; Под ред. проф. В.П. Пугачева – М.: ИНФРА–М, 2014. – 394 с.
14. Иванова С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? / С.В. Иванова. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 285 с.
15. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.И. Кабушкин. – М.: Новое знание, 2012. – 336 с.
16. Кибанов А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности :учебно–практическое пособие / А. Я. Кибанов, И.А. Баткаев, Е.А. Митрофанов. и др. – Москва : Проспект, 2015. – 64 с.
17. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов; Министерство образования и науки РФ. – 2–е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2014. – 447 с.
18. Кибанов, А. Я. Управление персоналом в России: история и современность [Текст]: Монография / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2013. – 240 с.
19. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В.
20. Климова, Н.В. Экономический анализ (теория, задачи, тесты, деловые игры) [Текст]: Учебное пособие / Н.В. Климова. – М.: Вузовский учебник: НИЦ Инфра–М, 2013. – 287 с.
21. Комаров Е.И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего». Измерительная концепция и измеряющие методики: уч. пос./Е.И.Комаров. – М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА–М, 2014–251с
22. Кравченко А.И. Основы менеджмента: управление людьми: учебное пособие для студентов вузов / А.И. Кравченко, К.А. Кравченко – М.: Академический проект, 2014. – 425 с.
23. Максимцов М.М. Менеджмент / М.М. Максимцов, А.В. Игнатьева. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. – 378с.
24. Минева О. К. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Минева О К., Арутюнян С.А.и др. – М.: Альфа–М:НИЦ ИНФРА–М, 2015. – 272 с
25. Мухина, Е. Р. Основы теории мотивации / Е.Р. Мухина // МНИЖ – 2015 – №3–3 (34) – С.71–72.
26. Орловская, О.В. Управление эффективностью работы персонала в системе управления крупной компанией / О.В. Орловская // Вестник ОГУ – 2015 – №6 – С.43–49.
27. Остапенко, Ю.М. Экономика труда [Текст]: Учебное пособие / Ю.М. Остапенко. – 2–е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2016. – 272 с.
28. Общая теория статистики: статистическая методология в изучении коммерческой деятельности / под ред. Башиной О. Э., Спирина А. А. – М.; Финансы и статистика, 2015. – 440 с.;
29. Организация производства и управление предприятием./ под ред. Туровца О. Г. – М.; ИНФРА–М, 2017. – 528 с.;
30. Основы управления персоналом./под ред. Генкина Б. М. – М.; Высшая школа, 2015. – 383 с.;
31. Пичужкин И. В., Жарков В. Н., Максимов С. А. Основы менеджмента. – М.; Юрайт–Издат, 2015. – 286 с.;
32. Погорелова, М.Я. Экономический анализ: теория и практика [Текст]: Учебное пособие / М.Я. Погорелова. – М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА–М, 2015. – 290 с.
33. Плахова Л.В. Основы менеджмента: учебное пособие / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др. – М.: КНОРУС, 2013. – 412 с.
34. Прокофьева Ж.В. Менеджмент: учебник для вузов /Ж.В. Прокофьева. – М.: Знание, 2014. – 288 с.
35. Ребров А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии: учеб. пособие / А.В. Ребров. – М. : ИНФРА–М, 2016.– 346 с.
36. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: учебник / А.М. Смолкин М.: ИНФРА–М, 2013. – 372 с.
37. Савицкая, Г.В. Экономический анализ [Текст]: Учебник / Г.В. Савицкая. – 14–е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2013. – 649 с.
38. Семенова, И. В. Личностная мотивация при совершенствовании управления в сфере услуг как социально–адаптационный фактор / И.В. Семенова // Современные проблемы науки и образования – 2012 – №3 – С.296.
39. Семёнова, И. В. Теоретический анализ развития основных школ управления // Фундаментальные исследования / И.В. Семенова // Современные проблемы науки и образования – 2013 – №4–3 – С.715–718.
40. Скамай, Л.Г. Экономический анализ деятельности предприятия м: Учебник / Л.Г. Скамай, М.И. Трубочкина. – 2–е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2014. – 378 с.
41. Соломанидина, Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала [Электронный ресурс]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Организационное

поведение», «Мотивация персонала» / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 2–е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2012. – 312 с.
42. Фокин, К.Б. Управление кадровым резервом: теория и практика: Монография / К.Б. Фокин. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2016. – 278 с.
43. Шлендер, П. Э. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П. Э.Шлендер и др.; под ред. проф. П. Э. Шлендера. – М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2015. – 320 с.
44. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. – М.; ЗАО Бизнес–школа Интел–Синтез, 2016. – 368 с.;
45. Шепелев Е. М., Дятлов А. В., Фенёва М. А., Бесхмельницын М. И. Менеджмент. – Ростов–на–Дону, Феникс, 2013. – 352 с.;
46. https://www.katrenstyle.ru/articles/journal/news/nazvanyi_srednie_zarplatyi_farmatsevtov_vgosudarstvennyih_aptekah
47. Корпоративный отчет сети аптек «Живика»

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:
https://studservis.ru/gotovye-raboty/glava-diploma/14365