

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента в образовании

**Совершенствование мотивации персонала в ООО «Аптека-Сервис»
путем оптимизации системы оплаты труда**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса, 421 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

Института дополнительного профессионального образования

Абрамовой Алёны Родионовны

Научный руководитель

доцент кафедры менеджмента в образовании,

к.и.н., доцент _____ «__» _____ 20__ г. /О.И. Алимаева /

Зав. кафедрой

д-р соц.н., доцент _____ «__» _____ 20__ г. /Н.В. Медведева/

Саратов 2020

Введение. Актуальность данной работы обусловлена тем, что в современных условиях мотивационные аспекты приобретают всё большее значение для деятельности компаний в целом, поскольку от того, насколько замотивированы и заинтересованы в результате своей деятельности сотрудники предприятия, напрямую зависит конкурентоспособность и эффективность функционирования фирмы в условиях рынка.

На сегодняшний день актуальна и общепринята концепция, заключающаяся в том, что человеческие ресурсы являются важнейшим элементом в процессе осуществления хозяйственной деятельности предприятия. Именно поэтому ключевой задачей менеджмента на предприятии выступает рациональное управление имеющимся в распоряжении предприятия человеческим капиталом с целью повышения его эффективности. На данный момент заметно усиление внимания к проблеме мотивации как функции управления, при помощи которой руководитель компании мотивирует работников исполнять свои обязанности более эффективным образом для повышения уровня деятельности предприятия в целом в соответствии с определенным бизнес-планом организации. Процесс формирования или совершенствования организационной структуры управления напрямую взаимосвязан с разработкой систем управления работниками, контроля и информационного обеспечения, а человеческие ресурсы – это ключевой источник наиболее эффективного развития компании. Мотивация представляет собой деятельность, активизирующую коллектив компании и каждого члена данного коллектива в отдельности, побуждающая каждую штатную единицу к более эффективной трудовой деятельности для достижения поставленных целей. Как показывает практика, наиболее высоких результатов добивается та компания, чье руководство признает важным источником развития компании именно человеческий капитал.

Система оплаты труда является одним из основных инструментов повышения мотивации персонала. От величины материального

вознаграждения сотрудника напрямую зависит его доход, соответственно, и желание более качественно выполнять свои обязанности.

Цель данной выпускной квалификационной работы заключается в разработке мероприятий и рекомендаций по совершенствованию и оптимизации системы оплаты труда в ООО «АПТЕКА-СЕРВИС» для повышения мотивации персонала.

Для достижения данной цели необходимо выполнить ряд следующих задач:

- рассмотреть понятие, виды, формы, нормативно-правовое регулирование системы оплаты труда в РФ;
- изучить мотивацию персонала и её виды;
- проанализировать взаимосвязь мотивации и на оплаты труда;
- представить организационно-экономическую характеристику анализируемому предприятию ООО «АПТЕКА-СЕРВИС»;
- осуществить кадровый аудит в ООО «АПТЕКА-СЕРВИС»;
- изучить влияние текущей системы мотивации и кадровой политики ООО «АПТЕКА-СЕРВИС» на компанию в целом;
- провести анализ проблем в формировании и реализации кадровой политики ООО «АПТЕКА-СЕРВИС»;
- разработать рекомендации по совершенствованию кадровой политики в ООО «АПТЕКА-СЕРВИС».

Теоретической и методической основой проведенного исследования выступила различная научная литература в области менеджмента, управления персоналом, организации производства, мотивации труда, психологии, маркетинга.

Информационной базой для написания данной выпускной квалификационной работы послужила организационная и отчетная документация ООО «Аптека-Сервис».

Структура данной работы представлена следующим образом:

Во введении раскрывается актуальность выбранной цели исследования, освещаются цель и задачи исследования.

Первая глава посвящена изучению теоретико-методологических основ формирования системы оплаты труда на предприятии.

Во второй главе осуществлен анализ формирования и оптимизации системы оплаты труда на примере предприятия ООО «АПТЕКА-СЕРВИС».

Третья глава раскрывает проблемы современного состояния и перспектив развития системы оплаты труда на предприятиях России на примере ООО «Аптека-Сервис».

Заключение представляет собой итог исследования в виде подведения общих выводов по проделанной работе.

Основное содержание работы. Рассмотрим данную проблему на примере предприятия ООО «Аптека-Сервис». Мотивация труда персонала продолжает оставаться действенным инструментом повышения эффективности работы предприятия. Выбор и механизм реализации конкретной модели мотивации зависит не только от желания конкретного предприятия, но и от специфических условий, сложившихся в экономике, а также условий, характерных для конкретных коллективов, где внедряется та или иная мотивационная модель.

Данная компания является довольно молодой, активно развивающейся, а также с достаточным уровнем образования и опыта кадров.

Однако тривиальная система мотивации персонала и консервативная кадровая политика влияет на предприятие не самым эффективным образом: отсутствует динамичное развитие кадрового потенциала компании, а также уровня его профессионализма. В результате пересмотра уровня квалификации штата предприятия практически все сотрудники были уволены, что является последствиями примитивной кадровой политики и тривиальной системы мотивации персонала. Поскольку прежняя система мотивации не давала необходимого эффекта, результативность деятельности сотрудников была на низком уровне, требуется внедрение новых показателей

в системе мотивации. Необходимы пересмотр и трансформация данного аспекта работы предприятия.

Требования к системе КРІ:

– показатели должны быть четко определены;

– показатели и цели должны быть достижимы;

– колебание показателя должно зависеть от человека, который подвергается оценке;

– показатели должны быть напрямую связаны с целью организации [30].

До 2019 года на предприятии использовались следующие показатели КРІ:

– выполнение планов по продаже услуг;

– качество выполняемых работ;

– увеличение маржинальности.

После того, как процент выполнения плана установлен, нужно определить, какой смысл имеет полученный результат для компании. Этот смысл отражается значением коэффициента и непосредственно влияет на заработную плату сотрудника.

Разброс процентов выполнения плана и значения коэффициентов (смысл) определяется компанией самостоятельно (на них влияют: размер зарплат для данной позиции, результат, который нужно получить, специфика рынка и продукта компании, цели, математические расчеты нормативов ФОТ)

Для исправления текущей ситуации на анализируемом предприятии необходимо внедрение новой системы оплаты труда как главенствующего фактора повышения мотивации вновь прибывшего персонала.

По-прежнему на предприятии будет использоваться система КРІ-показателей для формирования поощрительных мер в виде материального вознаграждения сотрудников за достигнутые результаты в их работе.

Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators, KPI) — оценочная методика организаций, направленная на формирование

показателей, способствующих достижению целей. Применение КРІ позволяет организации оценить не только своё положение на рынке, но и рассмотреть внутренние механизмы деятельности.

Мы предлагаем внедрить новые показатели КРІ, а также утвердить новые веса в общем объёме методом экспертных оценок.

Таким образом, согласно новой методике при расчете переменной части заработной платы будут использоваться следующие показатели:

- выполнение планов по продаже;
- количество вновь привлеченных клиентов;
- количество клиентов, повторно обратившихся за услугой;
- количество времени, затраченного на работу с одним клиентом.

Переменная часть заработной платы будет варьироваться в различных пределах в зависимости от определенных показателей. Максимальное её значение составит 30 000. Вследствие чего заработная плата каждого сотрудника будет формироваться в зависимости от результативности деятельности менеджера в конкретно обозначенной области (количество продаж, количество вновь привлеченных сотрудников, количество клиентов, повторно обратившихся за услугами, а также количество времени, затраченное на оказание услуги одному клиенту). Данные показатели выбраны ввиду своей значимости для предприятия, обусловленной спецификой его деятельности. ООО «АПТЕКА-СЕРВИС» важно расширение клиентской базы, а также увеличение числа постоянных клиентов, помимо этого важным аспектом считается время, которое затрачено менеджером на одного клиента. На наш взгляд, данная система оплаты наиболее эффективна в силу её прозрачности и обширного спектра оцениваемых результатов работы менеджеров.

На наш взгляд, анализируемое предприятие имеет большой потенциал, что доказал расчет экономической эффективности, однако для наиболее успешной деятельности компании необходимо осуществить реализацию следующих рекомендаций:

- осуществить внедрение ранее освещенной новой системы оплаты труда, которая поспособствует повышению мотивации к работе сотрудников организации, а также повысит объемы продаж и, как следствие, прибыль предприятия. Благодаря новой системе оплаты труда переменная часть заработной платы будет варьироваться в различных пределах в зависимости от определенных показателей. Максимальное её значение составит 30 000. Вследствие чего заработная плата каждого сотрудника будет формироваться в зависимости от результативности деятельности менеджера в конкретно обозначенной области (количество продаж, количество вновь привлеченных сотрудников, количество клиентов, повторно обратившихся за услугами, а также количество времени, затраченное на оказание услуги одному клиенту). Данные показатели выбраны ввиду своей значимости для предприятия, обусловленной спецификой его деятельности. ООО «АПТЕКА-СЕРВИС» важно расширение клиентской базы, а также увеличение числа постоянных клиентов, помимо этого важным аспектом считается время, которое затрачено менеджером на одного клиента. На наш взгляд, данная система оплаты наиболее эффективна в силу её прозрачности и обширного спектра оцениваемых результатов работы менеджеров.

- осуществить внедрение новой программы наставничества и реализацию системы адаптации новых сотрудников. Хорошо продуманная и соответствующим образом подготовленная программа наставничества усиливает результативность программ развития человеческих ресурсов и позволяет объективно и всесторонне оценить всех сотрудников компании. Для того, чтобы избежать необъективности оценки, консультирующие менеджеры могут меняться. Для этой цели обязательным является второй уровень оценки, когда ее результат визирует руководитель, стоящий на позицию или несколько выше, чем менеджер-наставник. Ежегодно нужно проводить тренинг для наставников, как правильно проводить встречи с подопечными, как задавать вопросы, как донести до подопечного не самую приятную новость, поскольку все решения о том, будет ли

продвинут подопечный или он останется на прежнем уровне, также как и обо всех остальных аспектах его дальнейшей работы в компании, до сотрудника доводит его наставника. Данный инструмент оптимально использовать после расширения штата сотрудников компании. На этапе набора новых работников, а именно менеджеров по продажам, на наш взгляд, наиболее рационально обучать новых сотрудников «методом погружения». Непосредственно контактировать с обучаемым во время исполнения своих основных обязанностей и постепенно повышать степень самостоятельности нового сотрудника в процессе его работы.

Должна быть хорошо организована поощрительная система наставников. Размер поощрения должен напрямую зависеть от результата трудовой деятельности нового сотрудника. Это сказалось бы на производительности не только нового сотрудника, но и организации в целом, так как хорошо обученный новый работник не будет тревожить своих коллег.

- необходимо разработать такой документ, как «Положение о кадровой политике ООО «АПТЕКА-СЕРВИС».

При разработке документа, отражающего кадровую политику организации, необходимо стремиться к тому, чтобы создать эффект синергизма, изыскивая, как одни практики могут поддерживать другие, и выявляя общие потребности, которые могут быть удовлетворены инициативами в различных областях управления персоналом.

Структура документа Кадровая политика ООО «АПТЕКА-СЕРВИС»

1. Общие положения
2. Объект и субъект кадровой политики
3. Основные принципы кадровой политики
4. Цели и задачи реализации кадровой политики.

При подготовке текста раздела «Общие положения» следует учесть, что кадровая политика организации является долгосрочным документом, рассчитанным как минимум на 5-летний период, и представляет собой

совокупность основных подходов организации к разработке системы воздействий на персонал для реализации выработанной стратегии развития организации.

Кадровая политика включает три взаимосвязанных направления:

- планирование и оптимизация численности и структуры кадров;
- совершенствование подготовки кадров;
- управление человеческими ресурсами здравоохранения.

Основная цель кадровой политики на ближайшую перспективу состоит в развитии системы управления кадровым потенциалом в организации, основанной на рациональном планировании подготовки и трудоустройства кадров, использовании современных образовательных технологий и эффективных мотивационных механизмов, позволяющих обеспечить мотивацию персонала, способным на высоком профессиональном уровне решать задачи повышения качества медицинской и лекарственной помощи населению.

Основные концептуальные задачи по внедрению и реализации подобных механизмов состоят в следующем:

1. Обеспечение дальнейшего развития комплексной системы планирования кадровых ресурсов с учетом структуры потребности организации, их рационального размещения и эффективного использования.

2. Повышение профессионального уровня работников здравоохранения на основе дальнейшего развития системы непрерывного образования

3. Повышение уровня жизни работников, приведение системы оплаты труда в соответствие со сложностью, количеством и качеством оказания медицинской помощи.

4. Обеспечение правовой и социальной защиты работника, повышение эффективности мероприятий по охране труда.

Реализация поставленных задач должна обеспечить оптимальный баланс процессов обновления и сохранения количественного и качественного состава работников, развитие кадровых ресурсов в соответствии с

потребностями практического здравоохранения, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

5. Основные направления кадровой политики.
6. Оптимизации кадрового состава
7. Создание и поддержание организационного порядка в компании.
8. Создание и развитие системы обучения и повышения квалификации.
9. Формирование и укрепление корпоративной культуры компании.
10. Заключительные положения.

Внедрение подобного документа позволит документально зафиксировать цели, задачи, принципы, направления, механизмы реализации кадровой политики в ООО «АПТЕКА-СЕРВИС».

- также необходимо разработать «Положение о системе оплаты труда и премировании в ООО «АПТЕКА-СЕРВИС». Данный документ должен четко освещать все показатели, которые используются при расчете переменной части заработной платы, как они рассчитываются, какие имеют допустимые значения. Благодаря этому будет реализован принцип прозрачности системы труда, персонал будет проинформирован, из чего складывается его заработная плата.

- рекомендуется также проводить ежемесячно анализ выполнения показателей, влияющих на размер заработной платы с целью выявления наиболее слабых и уязвимых мест в работе сотрудников. Затем стоит проводить различные тренинги и курсы среди работников для устранения этих «слабых» мест и повышения эффективности их деятельности.

Заключение. В теоретической части работы нам удалось прийти к выводу о том, что мотивация персонала представляет собой комплекс материальных и нематериальных стимулов, призванный обеспечить качественный и производительный труд работников, а также способ привлечь в компанию наиболее талантливых специалистов и удержать их.

Система мотивации эффективна тогда, когда соответствует ожиданиям и учитывает интересы, как работодателя, так и наемных сотрудников.

Мотиваторами являются побуждающие факторы, внешние по отношению к человеку раздражители. Если они соответствуют его потребностям (мотивам), то побуждают человека к определенному виду поведения.

Между системой оплаты труда и системой мотивации наблюдается непосредственная взаимозависимость, однако не стоит считать, что оплата труда – единственный из возможных факторов влияния на заинтересованность сотрудника в эффективной деятельности, поскольку на мотивацию оказывают влияние множество иных факторов (социальные, психологические, этические и т.д.). На наш взгляд, данные системы не могут существовать отдельно друг от друга. Эффективное формирование и внедрение одной системы оказывает положительный эффект для формирования другой системы, иными словами, данные системы взаимодополняют друг друга, и при гармоничном их сочетании возможна успешная деятельность организации в результате эффективной работы её персонала.

ООО «Аптека-Сервис» - компания, которая осуществляет свою деятельность в сфере фармацевтических услуг. Она является довольно молодой, активно развивающейся, а также с достаточным уровнем образования и опыта кадров.

Однако неэффективная система мотивации персонала и консервативная кадровая политика влияет на предприятие не самым эффективным образом: отсутствует динамичное развитие кадрового потенциала компании, а также уровня его профессионализма. В результате пересмотра уровня квалификации штата предприятия практически все сотрудники были уволены, что является последствиями примитивной кадровой политики и тривиальной системы мотивации персонала. Поскольку прежняя система мотивации не давала необходимого эффекта, результативность деятельности сотрудников была на низком уровне, требуется внедрение новых показателей в системе мотивации.

Внедрение новой системы оплаты труда наилучшим образом отразится по прогнозным данным на деятельности компании и поспособствует росту эффективности ее деятельности. Для наилучшего закрепления полученного результата необходимо выполнить следующие рекомендации: осуществить внедрение новой программы наставничества и реализацию системы адаптации новых сотрудников; разработать такой документ, как «Положение о кадровой политике ООО «АПТЕКА-СЕРВИС»; разработать «Положение о системе оплаты труда и премировании в ООО «АПТЕКА-СЕРВИС»; проводить ежемесячно анализ выполнения показателей, влияющих на размер заработной платы с целью выявления наиболее слабых и уязвимых мест в работе сотрудников.

Выполнение ранее освещенных рекомендаций закрепит полученный результат и также поспособствует росту рентабельности деятельности компании.