

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Управление персоналом

(направленность (профиль) / специализация)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование управления мотивацией персонала на предприятии

Обучающийся

Р.Р. Богапова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Т.В. Полтева

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2025

Аннотация

Бакалаврская работа посвящена совершенствованию системы мотивации персонала в аптечной сети ООО «Росток». Актуальность темы обусловлена значением человеческого капитала как ключевого ресурса, особенно в фармацевтической сфере, где качество обслуживания напрямую зависит от квалификации и вовлеченности сотрудников.

В теоретической части рассмотрены основы мотивации труда, проанализированы ключевые теории и опыт управления персоналом в разных странах. Отмечена эффективность комплексного подхода, сочетающего материальные и нематериальные стимулы.

В практической части проанализированы кадровый состав и система мотивации ООО «Росток». Установлено, что при активном использовании материальных стимулов слабо развиты нематериальные механизмы, а также отсутствует системность в карьерном росте и корпоративном обучении. Эти недостатки снижают уровень удовлетворённости работников и ограничивают возможности их профессионального развития.

Предложены меры по совершенствованию мотивации: внедрение нематериальных стимулов, развитие обучения и карьерного роста, корректировка премиальной политики. Расчёты подтверждают экономический и социальный эффект, выражающийся в снижении текучести, росте производительности и укреплении корпоративной культуры. Также подчёркивается значимость этих мер для формирования благоприятного имиджа работодателя.

Бакалаврская работа состоит из 101 страницы, включает 17 таблиц, 14 рисунков и 9 приложений. Полученные результаты обладают практической значимостью: они могут быть использованы в деятельности ООО «Росток» для повышения эффективности работы персонала, а также адаптированы для внедрения в других организациях фармацевтического сектора.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы управления мотивацией персонала	8
1.1 Отечественный и зарубежный опыт управления мотивацией	8
персонала.....	8
1.2 Анализ опыта аптечных сетей в управлении мотивацией.....	16
персонала.....	16
2 Анализ текущего состояния предприятия ООО «Росток».....	23
2.1 Организационно-экономическое состояния ООО «Росток»	23
2.2 Анализ и оценка эффективности системы мотивации ООО	32
«Росток»	32
3 Практические рекомендации по совершенствованию	49
управления мотивацией персонала ООО «Росток».....	49
3.1 Разработка мероприятий по улучшению системы мотивации.....	49
3.2 Расчет экономической и социальной эффективности.....	56
предложенных мероприятий.....	56
Заключение	62
Список используемых источников.....	64
Приложение А Динамика изменения выручки за период 2015-2023 гг. ООО «Росток»	69
Приложение Б Динамика изменения чистой прибыли за период 2015-2023 гг. ООО «Росток».....	70
Приложение В Положение об оплате труда заведующих и фармацевтов	71
Приложение Г Позиции и замены участвующие в мероприятии «Товар дня», стоимость стимуляции, на примере декабря 2024 г.	73
Приложение Д Положение о премировании за выполнение Стандарта обслуживания покупателей.....	74
Приложение Е Положение о видеонаблюдении	75
Приложение Ж Тест «Мотивационный профиль» Ричи Ш., Мартин П.	76

Приложение И Результаты тестирования сотрудников ООО «Росток» по методике «мотивационный профиль личности».....	81
Приложение К Структура и план на мероприятие «Товар дня», на примере декабря 2024 г.....	83

Введение

Актуальность темы. В современном мире, активно развивающемся и стремительно меняющемся под влиянием новых технологий, ключевую роль в управлении человеческими ресурсами играет мотивация персонала. Этот процесс становится причиной определённого поведения сотрудников, направляя их деятельность на достижение целей компании. Управление мотивацией персонала является одним из ключевых факторов успеха любой современной организации, особенно в условиях высокой конкуренции и быстро меняющейся внешней среды. Эффективное управление мотивацией позволяет не только повысить производительность труда, но и снизить текучесть кадров, улучшить корпоративную культуру и создать условия для устойчивого развития компании. Для предприятий фармацевтического сектора, таких как ООО «Росток», где человеческий фактор играет важную роль, проблема мотивации становится еще более актуальной. Фармацевтический рынок характеризуется высоким уровнем конкуренции, постоянным ростом требований к качеству обслуживания клиентов и необходимостью соблюдения строгих стандартов качества продукции. Все это требует от сотрудников высокого уровня вовлеченности и ответственности, что невозможно без грамотной системы мотивации.

Целью данного отчета по преддипломной практике является разработка практических рекомендаций по совершенствованию системы управления мотивацией персонала на примере ООО «Росток».

Для достижения этой цели необходимо провести комплексный анализ текущих подходов к управлению мотивацией, выявить существующие проблемы и предложить мероприятия, направленные на их устранение.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить отечественный и зарубежный опыт управления мотивацией персонала, включая современные теории мотивации и лучшие практики;
- провести анализ опыта управления мотивацией в аптечных сетях, работающих в том же секторе, что и ООО «Росток»;
- оценить экономическое состояние ООО «Росток» на основе динамики основных финансово-экономических показателей за последние три года;
- провести анализ трудовых показателей и существующей системы мотивации персонала, выявив сильные и слабые стороны, а также возможные направления для улучшений;
- разработать конкретные предложения по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Росток»;
- произвести оценку экономической и социальной эффективности предлагаемых мероприятий.

Предметом исследования являются методы и подходы к управлению мотивацией персонала в ООО «Росток».

Объектом исследования выступает система управления мотивацией персонала данного предприятия.

Вопросы управления мотивацией персонала активно исследуются как в отечественной, так и в зарубежной научной литературе. Однако, несмотря на наличие большого количества работ, посвященных общим аспектам мотивации, практические аспекты применения этих знаний в конкретной отрасли, такой как фармацевтика, остаются недостаточно изученными. Это делает данную работу актуальной и востребованной.

Отчет состоит из трех разделов, введения, заключения, списка использованных источников и приложений.

Первый раздел посвящен теоретическим основам управления мотивацией персонала, включая обзор отечественных и зарубежных исследований, а также анализ опыта аптечных сетей.

Второй раздел содержит анализ текущего состояния ООО «Росток»: его экономического положения и системы мотивации персонала.

Третий раздел представляет собой практическую часть работы, включающую разработку мероприятий по совершенствованию системы мотивации и оценку их экономической и социальной эффективности.

Заключение подводит итоги исследования, формулирует основные выводы и предлагает рекомендации по дальнейшему развитию системы мотивации персонала в ООО «Росток».

Список используемых источников включает нормативно-правовую базу, учебники и учебные пособия, научные статьи и монографии, материалы профессиональных сайтов и блогов, а также организационную документацию ООО «Росток» и другие локальные акты.

1 Теоретические основы управления мотивацией персонала

1.1 Отечественный и зарубежный опыт управления мотивацией персонала

В современном мире, активно развивающемся и стремительно меняющемся под влиянием новых технологий, ключевую роль в управлении человеческими ресурсами играет мотивация персонала. Этот процесс становится причиной определённого поведения сотрудников, направляя их деятельность на достижение целей компании.

Руководителям необходимо эффективно направлять усилия своей команды, чтобы гармонично совместить индивидуальные стремления работников с задачами организации. Это становится особенно актуальным на фоне постоянно возрастающей автоматизации и компьютеризации производственных процессов, что требует от сотрудников повышенной квалификации и нового уровня компетенции [28].

Поддержание и развитие мотивации при таких изменениях – это не просто улучшение производительности, но и формирование адаптивной и инновационной культуры внутри компании, которая позволит оставаться на передовых рубежах рынка [4].

Понятие «мотивация» используется в различных сферах жизни общества. В широком смысле понятие мотивация – это внутреннее побуждение к деятельности. В экономике это понятие используется как внешняя или внутренняя мотивация экономического субъекта для работы во имя достижения целей, наличия интереса к такой деятельности и подготовка к выполняемой работе. [3]

В узком смысле понятие мотивация – это процесс, при котором персонал удовлетворяет свои потребности и ожидания в ходе выполнения работы. Потребности выполняются в результате реализации целей персонала, согласовывающихся с целями и задачами руководителя. Параллельно с этим,

мотивация – это комплекс мер, применяемых руководством организации, для повышения мотивированности сотрудников и, как следствие, эффективности их труда. Эти учения подчеркивают, что мотивация персонала не должна рассматриваться исключительно как набор внешних стимулов, а должна быть связана с внутренними, субъективными факторами, определяющими поведение человека в профессиональном контексте [29].

Суть мотивации сотрудников состоит в том, чтобы обеспечить эффективное использование трудового потенциала сотрудников для достижения поставленных организацией целей, ориентиром в данном вопросе становятся потребности персонала.

Важно отметить, что каждый сотрудник может быть эффективным, но только если он сам этого захочет. Иными словами, на работника можно воздействовать различными методами, но его работа будет наиболее успешной, только если его обязанности станут совпадают с его внутренними целями.

Повышение эффективности сотрудников в российских компаниях традиционно опирается на два ключевых метода стимулирования.

Первый из них – это финансовое вознаграждение, которое охватывает не просто начисление заработной платы, но и систему премирования за достигнутые успехи или достижения в работе. Кроме того, предусмотрена и обратная сторона финансовых стимулов, включающая в себя штрафные меры за несоблюдение установленных правил или снижение выполнения норм [6].

Второй метод заключается в предоставлении сотрудникам нематериальных побудительных факторов. Он включает в себя возможности карьерного роста, что является одним из признанных способов повышения личной мотивации. Также сюда относятся различные формы общественного признания такие, как похвала работника на собраниях коллег или награждение положительно выделяющихся сотрудников почетными грамотами и благодарностями [6].

Таким образом, мотивационный процесс в России интегрирует элементы вознаграждения за профессионализм и обязательства в форме как материального, так и морального поощрения, что способствует созданию благоприятной атмосферы для развития и роста каждого члена команды.

В большинстве российских компаний на сегодняшний день введены меры стимулирования труда, представленные на рисунке 1 .



Рисунок 1 – Материальная мотивация труда в российских организациях

Ключевым элементом материальных денежных методов является заработная плата, которая представляет собой основной доход большинства работников. Однако существуют и другие, не менее значимые формы стимулирования [13].

Среди них – возможность стать участником акционерного капитала, что позволяет сотрудникам ощутить себя частью компании и прямо участвовать в её экономическом успехе. Также распространена практика участия в распределении прибыли, что стимулирует работников напрямую заинтересоваться результатами работы предприятия.

Дополнительные выплаты и компенсации служат мощным инструментом для поддержки и мотивации персонала в особых условиях труда или для покрытия определённых расходов, связанных с работой. Надбавки же обычно используются для вознаграждения определённых категорий сотрудников за особые достижения или в связи с уникальными навыками и квалификацией. Таким образом, комплексный подход к материальному стимулированию позволяет эффективно управлять личной мотивацией сотрудников с целью достижения общих целей организации [8].

Материальные неденежные методы направлены на стимулирование сотрудников путем предоставления ценностей, которые не выражаются в денежной форме [11].

Данный вид поощрения может быть разделен на несколько основных категорий, каждая из которых имеет свое уникальное значение и может быть использована для достижения разнообразных целей в рамках управления персоналом (рисунок 2). Эти методы включают в себя разнообразные инструменты, например, предоставление корпоративных бонусов, таких как специальные привилегии, доступ к платной образовательной программе или возможности для личного развития, а также прочие призы и награды, которые призваны поддержать интерес и лояльность сотрудника к компании [10].



Рисунок 2 – Группы материальных неденежных инструментов мотивации персонала

Важно понимать, что привлекательность и эффективность такого рода мотивации положительно влияет на уровень работоспособности и вовлеченности персонала.

Подход к нематериальной мотивации сотрудников является многоаспектным и учитывает различные характеристики индивидуума. Основываясь на гендерных особенностях человека, можно применять специализированные методы стимулирования, которые будут наиболее эффективными для каждого пола. Социальный статус также играет важную роль, поскольку мотивационные факторы могут варьироваться в зависимости от положения человека в обществе и его карьерных достижений [9].

Возрастные категории работников требуют индивидуального подхода, поскольку различные возрастные группы имеют свои ценности и мотивы. Молодые специалисты могут стремиться к самоутверждению и карьерному росту, в то время как более опытные сотрудники ценят стабильность и уважение их профессиональных знаний [1].

Учет психологического профиля человека также необходим при формировании системы нематериальной мотивации. Понимание личностных качеств, мотивационных установок и поведенческих предпочтений позволяет создать эффективную среду, способную поддерживать и укреплять внутренний стимул к работе и развитию в профессиональной сфере [14].

Нематериальные инструменты мотивации персонала представлены на рисунке 3 [14].

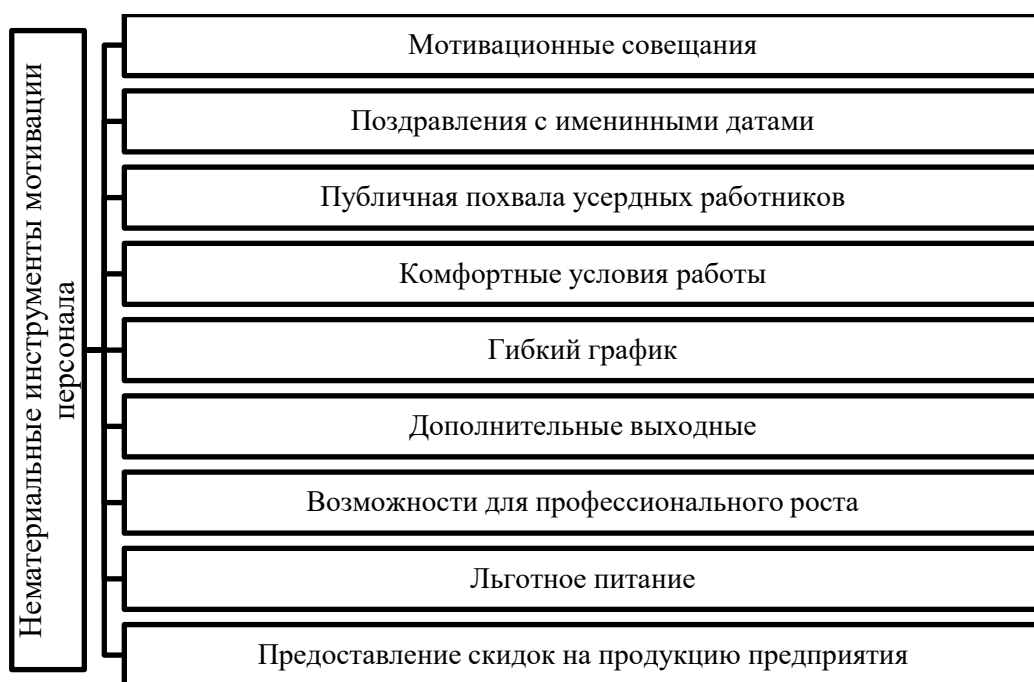


Рисунок 3 – Нематериальные инструменты мотивации персонала

В свете управления человеческими ресурсами, особый интерес представляют практики поощрения и стимулирования персонала, которые успешно используются на предприятиях различных стран. В частности, выделяются решения, принимаемые в таких государствах как Япония, США, Германия, Великобритания, Франция и Швеция [19]. Эти страны славятся своими инновационными подходами к мотивации работников, которые обеспечивают высокую результативность трудовых коллективов и способствуют развитию бизнеса на международном уровне. В зарубежных

странах мотивационная составляющая управления персоналом выходит на один из основных уровней.

В изыскании, отражённом в русской версии журнала Forbes, М. А. Трошина и Т. С. Викторова обсуждают различные мотивационные факторы на работе, исследуя, как они влияют на сотрудников в разных частях мира. В их работе подчёркивается, что в Соединённых Штатах материальное вознаграждение является ключевым стимулом, тогда как в Европе важнее карьерное продвижение, которое в свою очередь приносит и увеличение дохода. Отличительной чертой России является стремление к творческой самореализации среди сотрудников, что интересно отличает российскую мотивационную культуру от других стран [15].

Также авторы замечают различия в управленческих стилях: если в Европе царит демократический подход с чёткой иерархией подчинения, то в России ситуация сложнее. Хотя формально принят тот же демократический стиль, на практике существует тенденция к индивидуализму и независимости, когда сотрудники чувствуют свободу в выражении собственного мнения и даже в оспаривании решений руководителя.

В мире успешного бизнеса, ключевую роль играет грамотная стратегия управления человеческими ресурсами. Неотъемлемой частью данной стратегии является мотивационная система, которая является фундаментом для продуктивного взаимодействия между компанией и её сотрудниками. Возьмем под обозрение примеры зарубежных компаний, чтобы понять, как они используют уникальные подходы к мотивации [30].

Уникальные аспекты, которые характеризуют процесс стимулирования работников в разных странах мира подробно описаны в таблице 1.

Таблица 1 – Особенности формирования мотивации персонала за рубежом

Страна	Основные факторы мотивации труда	Отличительные особенности мотивации труда
Япония	Отработанный навык; Возраст; Стаж; Высокие достижения в работе	Пожизненное трудоустройство; Единовременные выплаты при выходе на пенсию
США	Поощрения проявления активности на работе; Качество работы; Высокая квалификация	Сочетание различных форм оплаты труда; Участие в прибыли; Надбавки; Премии за соблюдение норм и правил безопасности, длительную эксплуатацию оборудования и инструмента; Соблюдение технологии производства; Система двойных ставок
Франция	Квалификация; Качество работы; Количество рационализаторских предложений; Уровень мобилизации	Индивидуализация оплаты труда; Балльная оценка труда работника по вкладу в работу, производительности труда, качеству работы, соблюдению правил техники безопасности, этике производства; Инициативность; Дополнительные вознаграждения (воспитание детей, предоставление автомобиля, обеспечение по старости)
Великобритания	Доход	Участие в прибылях; Долевое участие в капитале; Трудовое долевое участие; Чисто трудовое участие
Германия	Качество	Стимулирование труда; Социальный пакет
Швеция	Солидарная заработная Плата	Дифференциация системы налогов и льгот; Мощная социальная политика
Россия	Коллективный труд; Признания на рабочем месте; Гибкая система льгот	Признание сотрудника, предоставлять ему творческую свободу, применять программы обогащения труда и ротации кадров; Использовать скользящий график, неполную рабочую неделю, возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома; Корпоративные скидки; Материальная помощь сотрудникам и членам их семей

Хотя существуют сходства в подходах к мотивации сотрудников между российскими и зарубежными компаниями, различия также весьма значительны. Эти отличия часто обусловлены разнообразием культурных традиций и особенностями менталитета в каждой стране, а также разностью экономических условий. Мотивация рассматривается как комплекс взаимосвязанных факторов, особенностей и практик [18].

Эксперты в области управления человеческими ресурсами, обратив внимание на успешные практики из других государств и исходя из специфических потребностей своих сотрудников, могут адаптировать и внедрять наиболее эффективные элементы. Такой осознанный подход дает возможность не только формировать эффективную мотивационную среду, но и способствовать более высокому уровню работы организации в целом. Это стратегическое преобразование может оказать существенное влияние на производительность и успешность компании на рынке.

1.2 Анализ опыта аптечных сетей в управлении мотивацией персонала

Фармацевтическая деятельность аптечных сетей является неотъемлемой частью системы здравоохранения, играя ключевую роль в оказании квалифицированной помощи населению. Специалисты аптечного дела, такие как провизоры и фармацевты, не только распределяют медикаменты, но и предоставляют экспертные консультации по их применению, ведь несоблюдение инструкций по использованию лекарств может повлечь за собой значительный вред для здоровья. Важность их роли возрастает, когда пациенты принимают решение о самолечении без предварительной консультации с врачом [25].

Профессиональное сообщество налагает строгие стандарты и нормы на работу аптечного персонала, контролируя качество обслуживания и информированность специалистов. Это важно, потому что каждое лекарство

имеет свои фармакокинетические особенности, которые могут меняться под воздействием различных факторов, включая состав, форму выпуска и условия хранения. Понимание этих нюансов критично для обеспечения безопасности и эффективности лечения каждого индивидуального пациента [22].

В своей профессиональной деятельности сотрудник аптеки непроизвольно выполняют сразу две функции, систематизированные на рисунке 4 [27].

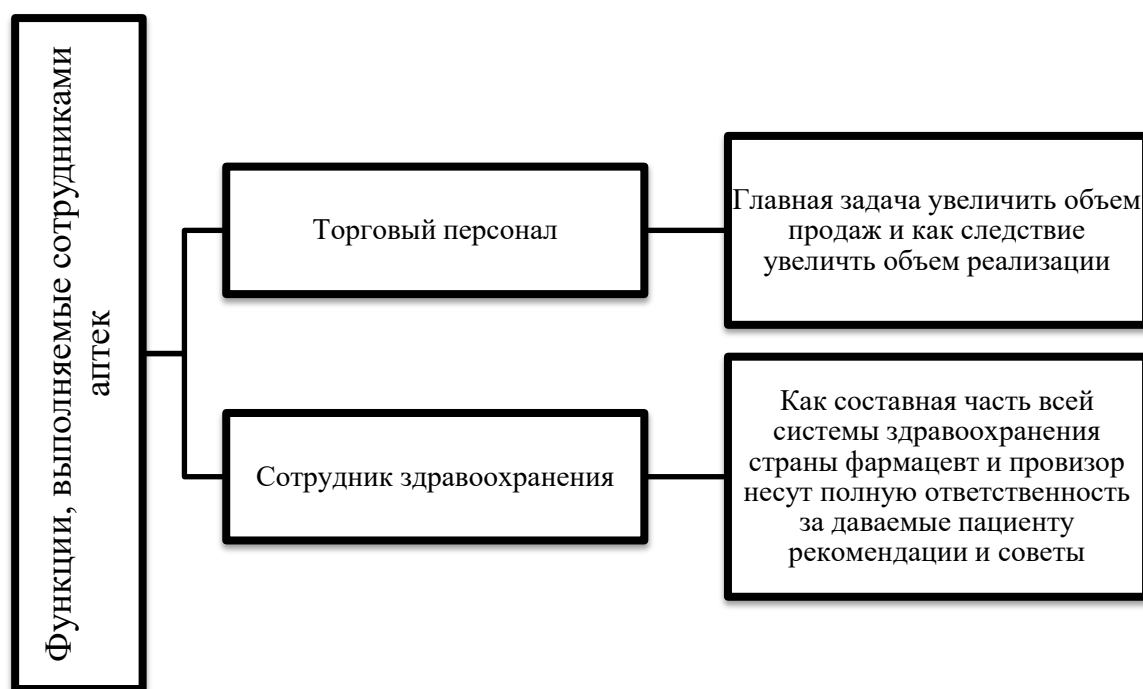


Рисунок 4 - Функции, выполняемые сотрудниками аптек

В аптечных учреждениях основной задачей руководство является разработка эффективной системы мотивации для сотрудников, призванной стимулировать лучшую работоспособность и преданность делу [16]. Основные этапы разработки такой системы представлены на рисунке 5.

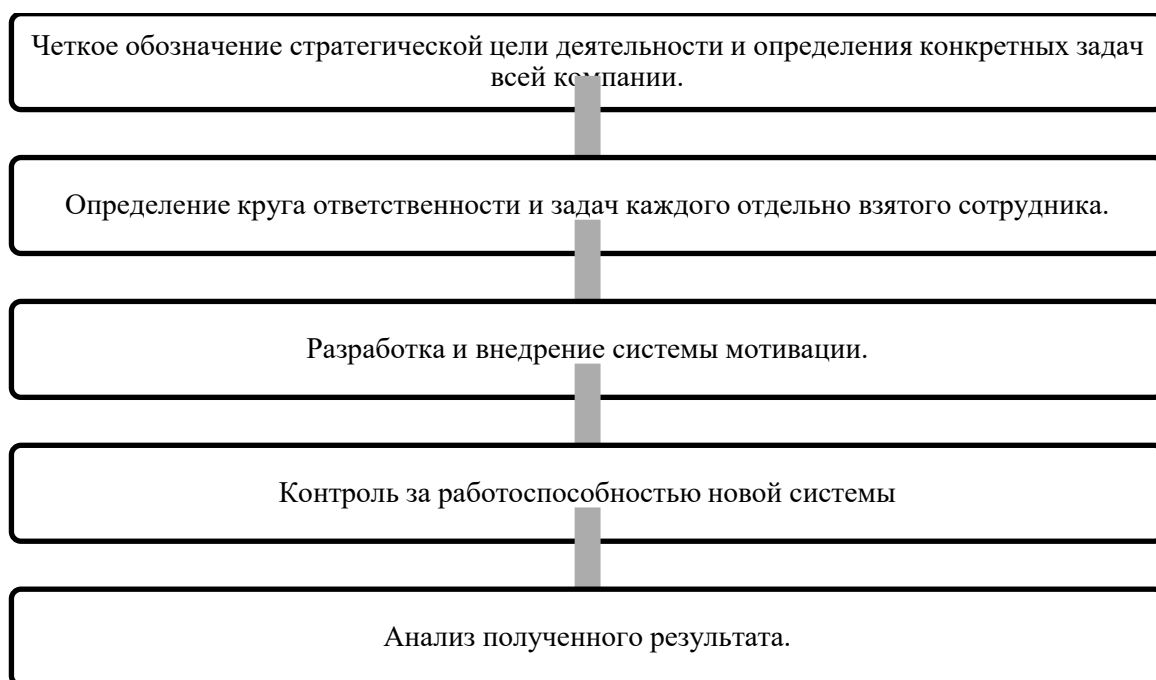


Рисунок 5 – Этапы разработки системы мотивации персонала аптечных сетей

Укрупнено вертикаль руководства аптечным пунктом, входящего в аптечную сеть представлена на рисунке 6 [31].

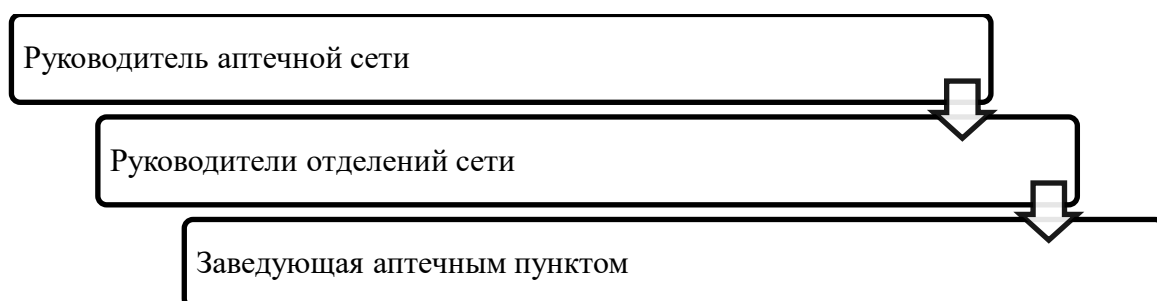


Рисунок 6 – Вертикаль руководства аптечным пунктом, входящего в аптечную сеть

В центре эффективного функционирования аптечной сети и обеспечения качественного обслуживания клиентов стоят профессионалы в лице фармацевтов и провизоров. Эти ключевые сотрудники, задействованные непосредственно в работе на передней линии – что зачастую описывают как «за первым столом» – а также руководители аптечных точек, являются

основополагающими фигурами для реализации продаж и, соответственно, генерации выручки [7].

Давайте обратим внимание на основные аспекты мотивационной системы, которые уже внедрены и эффективно применяются среди сотрудников, занимающих позиции «первого стола» (таблица 2).

Таблица 2 – Основные элементы мотивации, которые уже внедрены и действуют для работников «первого стола»

Компонент мотивации	Детали
Дополнительные стимулирующие выплаты	Размер таких выплат не обязан быть значительным, их основная задача заключается в оказании внимания сотруднику. Примером может служить доплата за стаж.
Определение финансового показателя (плана), которого сотрудник должен достичь	Аптеки получают от производителей бонусы за реализацию их продукции, которые распределяются среди персонала в виде дополнительных выходных, денежных выплат или подарков с учётом личного вклада в продажи. Сотрудники мотивируются к реализации препаратов, обеспечивающих наибольшую прибыль, что позволяет увеличить их переменный доход. Дополнительно стимулируется продажа сопутствующих товаров, способствующая росту среднего чека и, как следствие, заработка фармацевта.
Исполнение дополнительных обязанностей	Провизоры и фармацевты могут получить бонусы или дополнительные выходные за выполнение задач, выходящих за рамки стандартных обязанностей. К ним относятся оформление заказов необходимых товаров, наставничество для новых сотрудников, участие в подборе персонала, руководство сменой, а также инициирование и внедрение улучшений в рабочих процессах аптеки.
Ориентация на дополнительную работу с клиентами аптеки	Сотрудники мотивируются через формирование клиентской базы путём выдачи дисконтных карт, а также за счёт реализации подарочных сертификатов, что способствует укреплению лояльности покупателей.

В контексте мотивационной системы фармацевтической сферы, ключевой аспект, влияющий на изменяемую часть доходов управляющего аптеки, заключается в определённом наборе элементов. Эти составляющие формируют базис для вариабельности заработка, отражая как внутреннюю политику учреждения, так и внешние рыночные тенденции [7].

Они учитывают такие факторы, как эффективность работы, личные достижения, выполнение конкретных целей, и могут также включать бонусы за инновационные подходы в управлении, клиентский сервис и коммерческие результаты [5]. Всё это сформировано таким образом, чтобы способствовать не только достижению бизнес-целей аптеки, но и для личного развития и удовлетворенности самого заведующего (рисунок 7).



Рисунок 7 – Элементы, которые влияющие на переменную составляющую заработной платы заведующей аптекой в действующей системе мотивации

В стремлении повысить квалификацию и производительность своих сотрудников, управленцы аптечных сетей часто пересматривают политику в области финансовых стимулов. Рассматриваются варианты оптимизации существующих систем вознаграждения или вводятся новые, основанные преимущественно на материальном поощрении [26].

Однако при этом как каждый отдельный аптечный пункт, так и сеть в целом, могут столкнуться с определёнными трудностями, систематизированными в таблице 3 [32].

Таблица 3 – Трудности аптек и аптечных сетей

Формулировка проблемы	Детали
Ограничения по условиям коллективного договора.	Данный пункт актуален только в случае уменьшения суммы постоянной части заработной платы сотрудника. Так же при уменьшении суммы постоянной части возможен отток персонала из аптек с небольшим объемом выручки. В случае уменьшения постоянной части так же затрудняется процедура по введению штрафов за некачественное выполнение сотрудниками своих профессиональных обязанностей. Внесение изменений в коллективный договор возможно только при условии согласования всех условий с членами трудового коллектива.
Наличие адаптационного периода для уже имеющихся сотрудников	Любые нововведения должны пройти период адаптации, чтобы персонал понял и начал пользоваться новыми инструментами повышения переменной составляющей своего заработка. После окончания адаптационного периода возможно увидеть эффект от применения новой системы мотивации.
Потеря части сотрудников в связи с внедрением новой системы	Из-за наличия большого числа неизвестных (как новая система будет работать, какой от нее будет финансовый результат), часть коллектива может уволиться из аптечной сети.
Ограниченность фонда заработной платы.	Оплата труда – это одна из наиболее серьезных статей затрат любой организации и фармацевтическая отрасль не является исключением. При внедрении новой мотивационной системы материального стимулирования важно учесть тот факт, что эффект от стимулирования персонала не должны привести к убыточности деятельности аптеки, т.е. результат от выработки персонала не должен только идти на выплату стимулирующих надбавок, часть результата работы должна идти на формирование дополнительной прибыли.

Для того чтобы привлечь высококвалифицированных специалистов и усилить продуктивность уже работающего персонала в аптеках, важно для руководства идти за рамки традиционных материальных стимулов.

Существует ряд «не материальных методов мотивации, которые могут включать возможности профессионального роста, признание заслуг и

достижений сотрудников, гибкий рабочий график и условия для улучшения баланса между работой и личной жизнью, образовательные программы и инициативы по корпоративной культуре. Эти методы помогают создать более благоприятную рабочую среду, которая может быть привлекательной для талантливых специалистов и повышать вовлеченность текущих сотрудников.»[2]

Таким образом, в исследовании была рассмотрена двуединственная роль работников аптек, которая охватывает как коммерческую деятельность, так и обеспечение медицинских нужд пациентов. Проведённый анализ показал определённые сложности, возникающие при применении нововведений в систему вознаграждения этих сотрудников [23].

Мы обозначили ключевые препятствия и затруднения, а также обсудили возможные пути их преодоления. В частности, было предложено несколько мероприятий, цель которых – внедрение методов нефинансового воздействия на персонал с целью увеличения его мотивации.

Однако признание важности не только материальных, но и нематериальных факторов мотивации является ключевым для дальнейшего развития. Достижение высокой эффективности работы и максимизация доходов требуют от руководства комплексного подхода, заключающегося в гармоничном сочетании материального стимула и морального поощрения.

2 Анализ текущего состояния предприятия ООО «Росток»

2.1 Организационно-экономическое состояния ООО «Росток»

Компания ООО «Росток» выделяется среди других организаций, входящих в состав распространенной по всей стране федеральной аптечной сети аптек «Вита». Начиная свою деятельность с 1993 года, когда она была официально зарегистрирована в Самаре, Аптеки «Вита» на сегодняшний день отличаются впечатляющим масштабом, насчитывающим более 4000 точек продаж в 42 регионах страны и объединяющим свыше двенадцати тысяч профессионалов в своей команде. За формирование основы компании и ее последующий успех стоят ее основатели – Т. А. Карпачева и Е. И. Яньков, благодаря чьему руководству аптеки «Вита» достигли значительных высот в фармацевтической отрасли [17].

Компания «Вита» активно участвует в обеспечении здоровья общества, предоставляя широкий ассортимент средств для здоровья в своих аптечных пунктах. Все началось в Самаре, где 17 февраля 1993 года открылась первая аптека сети. С того времени компания не перестает расти и укреплять свою репутацию как ответственного поставщика фармацевтических товаров. Вита регулярно удостоивается наград, отражая свое признание со стороны профессионального сообщества. Так, неоднократно она была отмечена на престижной премии «Платиновая Унция», и ее профессионализм был признан при вручении премии «ЗЕЛЕНЫЙ КРЕСТ» в 2016 году, где она была признана «Аптечной сетью года» [17].

Задача компании – поддерживать здоровье и благополучие своих клиентов [17].

Миссия компании «Мы помогаем вам быть здоровыми, а значит – счастливыми» [17].

Ценности компании «Вита»: Доверие и партнерство, лидерство, профессионализм, инновативность, наследие, целеустремленность, стремление к обучению и развитию [17].

Через годы настойчивой работы и стремления к совершенству «Вита» сберегла свой статус среди крупнейших российских работодателей, подчеркивая значимость качественного обслуживания и профессионального подхода к выдаче медицинских товаров.

ООО «Росток» является частью аптечной сети компании «Вита». Краткая характеристика компании представлена в таблице 4 [20].

Таблица 4 – Краткая характеристика ООО «Росток»

Наименование	ООО «Росток»
Адрес	430005, Республика Мордовия, г Саранск, Московская улица, д. 42, помещение. 29
Основной вид деятельности по ОКВЭД2	Торговля розничная лекарственными средствами в специализированных магазинах (аптеках) (47.73)
Дополнительные виды деятельности	Исследование конъюнктуры рынка (73.20.1); торговля розничная косметическими товарами и товарами личной гигиены в специализированных магазинах (47.75); торговля розничная по почте или по информационно-коммуникационной сети Интернет (47.91); консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления (70.22); торговля розничная изделиями, применяемыми в медицинских целях, и ортопедическими изделиями в специализированных магазинах (47.74); деятельность по предоставлению прочих вспомогательных услуг для бизнеса, не включённая в другие группировки (82.99); деятельность рекламных агентств (73.11); деятельность по курьерской доставке различными видами транспорта (53.20.31)
Дата регистрации	18 ноября 2015 г.
ИНН	1326233080

Компания ООО «Росток», представляет собой отлаженный механизм в области розничной продажи лекарственных препаратов и медицинских товаров. Основным направлением её деятельности является предоставление

доступа к широкому ассортименту медикаментов, приоритетом при этом выступает качество продукции и удовлетворение потребностей клиентов.

Компания уделяет особое внимание компетентности своих специалистов. Персонал регулярно проходит обучение по новейшим препаратам и трендам в фармацевтике, что позволяет не только находить индивидуальный подход к каждому посетителю, но и предоставлять квалифицированную консультацию, соответствующую современным стандартам.

Управление запасами в ООО «Росток» организовано таким образом, чтобы избежать дефицита востребованных медикаментов и снизить издержки, связанные с хранением. Это улучшает оборот товара и способствует поддержанию оптимальных цен для покупателей, одновременно повышая экономическую эффективность организации.

Важной чертой компании является её ориентированность на инновации. Росток активно внедряет цифровые технологии, что позволяет упростить процесс выбора и покупки лекарств для клиентов, а также оптимизировать работу самой организации. Эта стратегия является залогом того, что аптека способна эффективно конкурировать на рынке, предложив более удобный сервис и привлекательные условия для своей клиентуры.

Коммуникация с клиентами в ООО «Росток» выстроена очень продуманно. Консультанты не только предоставляют информацию о препаратах, но и получают обратную связь от покупателей, что позволяет аптеке становиться лучше и адаптироваться под изменения рынка и предпочтений потребителей.

Организационная структура ООО «Росток» отражена на рисунке 8.

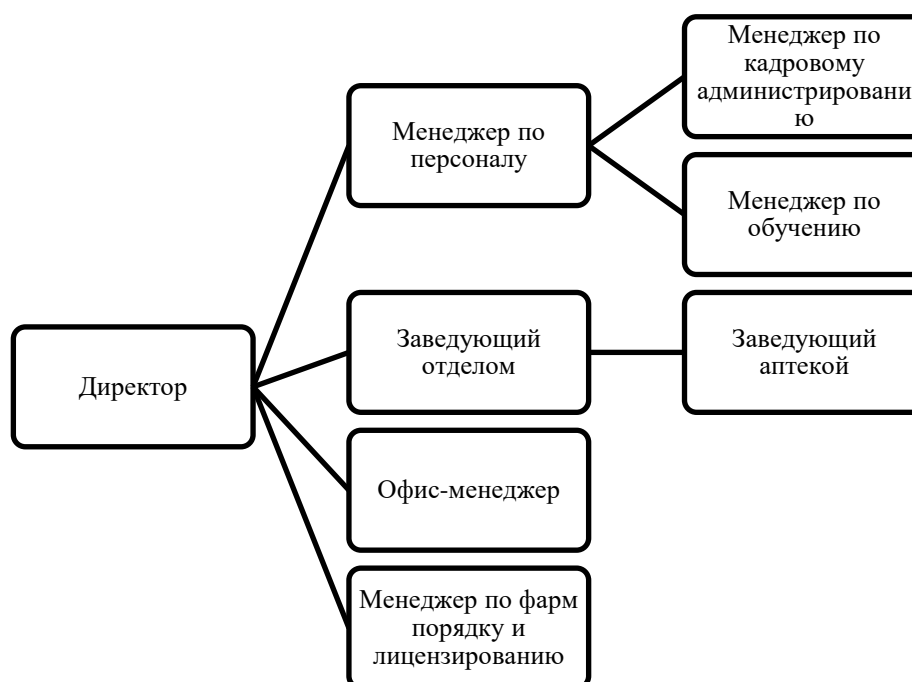


Рисунок 8 – Организационная структура ООО «Росток»

Организационная структура аптеки, как структурного подразделения ООО «Росток» представлена на рисунке 9.

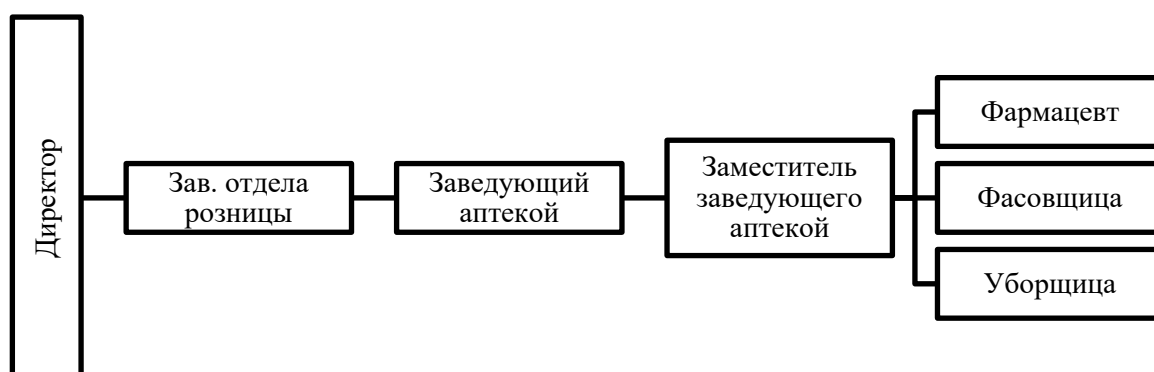


Рисунок 9 – Организационная структура аптеки ООО «Росток»

В штате аптечной сети ООО «Росток» на конец 2023 года числится 104 сотрудника. Административный состав включает восемь человек. К ним относятся генеральный директор, главный бухгалтер, совмещающий обязанности начальника отдела кадров, а также заместитель генерального

директора по информационным технологиям, который дополнительно выполняет функции специалиста по охране труда. В административный блок также входят менеджер по персоналу и четыре провизора.

Остальные работники представляют собой основной персонал аптечной сети: среди них 20 заведующих, 40 фармацевтов, 15 продавцов-консультантов, 20 уборщиц и один дворник. Такая структура штата отражает как необходимость административного управления, так и обеспечение полноценного функционирования торговых точек, и поддержание их санитарного состояния.

Кадровый состав ООО «Росток» на конец 2024 г. представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Кадровый состав ООО «Росток» на конец 2024 г.

Категория работников	Пол	Возрастная группа	Уровень образования	Стаж работы
Администрация: Генеральный директор	Муж	От 30 до 45 лет	ВПО	25 лет
Главный бухгалтер + отдел кадров	Жен	От 30 до 45 лет	ВПО	22 года
Заместитель генерального директора по ИТ + начальник охраны труда	Муж	От 30 до 45 лет	ВПО	13 лет
Менеджер по работе с персоналом	Жен	От 20 до 30 лет	ВПО	8 лет
Провизор 1	Жен	От 30 до 45 лет	ВПО	23 года
Провизор 2	Жен	От 30 до 45 лет	ВПО	21 год
Провизор 3	Жен	От 30 до 45 лет	ВПО	8 лет
Провизор 4	Жен	От 30 до 45 лет	ВПО	12 лет
Заведующая аптекой	Жен - 20 чел	От 30 до 45 лет - 20 чел	СПО	От 5 до 24 лет

Продолжение таблицы 5

Категория работников	Пол	Возрастная группа	Уровень образования	Стаж работы
Фармацевты	Муж	От 20 до 30 лет	СПО	От 1 года до 8 лет
	- 1 чел	- 8 чел		
	Жен	От 30 до 45 лет		
	- 21 чел	- 20 чел	СПО	От 9 до 23 лет
		От 45 до 65 лет		
		- 12 чел		От 25 до 42 лет
Продавцы консультанты	Жен	От 20 до 30 лет	СПО	От 1 года до 9 лет
	- 15 чел	- 7 чел		
		От 30 до 45	СПО	
		- 8 чел		
Уборщицы/Дворник	Жен	От 45 до 65 лет	СПО	От 35 до 43 лет
	- 20 чел	- 20 чел		
	Муж	Старше 65 лет	СПО	48 лет
	- 1 чел			

Исходя из таблицы 5, можно сделать вывод, что вся администрация ООО «Росток» имеет высшее образование, заведующие и фармацевты имеют среднее профессиональное образование (заведующим аптекой может стать фармацевт, имеющий опыт работы за первым столом более 5 лет). Продавцы консультанты – сотрудники, без профильного фармацевтического образования, но проходящие обучение в данный момент по очно-заочным программам.

Следить за динамикой изменений в структуре коллектива, а также уровнем вовлеченности сотрудников различного пола позволяет оптимизировать внутренние процессы и укреплять командный дух [12].

В таблице 6 представлен анализ развития численности женского и мужского персонала ООО «Росток» за три года, что отражает не только качественные, но и количественные изменения в рамках организации.

Таблица 6 – Структура персонала по полу ООО «Росток»

Название	Год					
	2022		2023		2024	
Пол	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Женщины	44	95,65	69	97,2	100	94,23
Мужчины	2	4,35	2	2,8	4	5,77
Всего	46	100	71	100	104	100

Наглядно, структура персонала ООО «Росток» по полу представлена на рисунке 10.

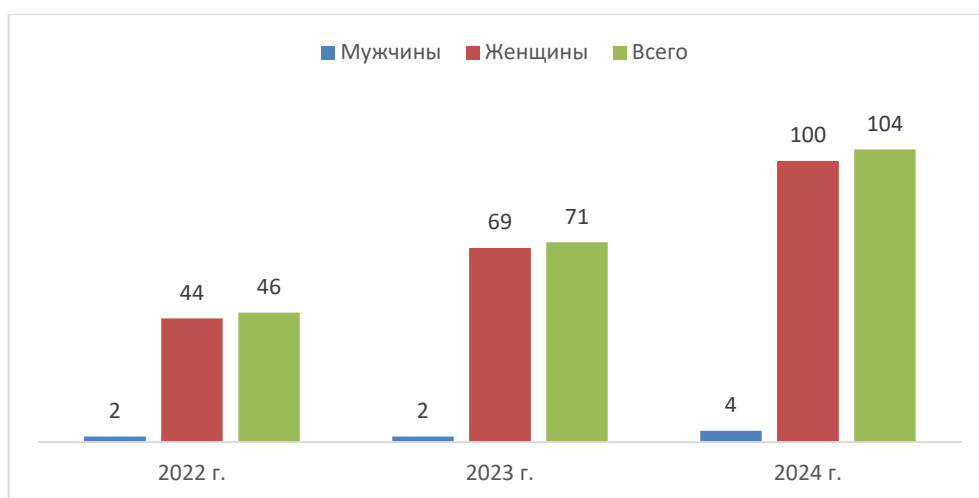


Рисунок 10 – Структура персонала ООО «Росток» по полу

Отчетливо наблюдается тренд увеличения общей численности сотрудников, что может свидетельствовать о развитии компании и расширении её бизнес-активностей.

Особенно примечательно значительное увеличение количества женщин за период с 2022 по 2024 год, что подчеркивает стремление к расширению гендерного разнообразия в коллективе и может быть связано с целенаправленной политикой в сфере управления человеческими ресурсами.

В то же время, замечен незначительный прирост численности мужского персонала, что может быть связано со спецификой отрасли.

Выручка ООО «Росток» за 2023 г. составила 911 515 млн. руб., в 2022 – 630 955 млн. руб. Таким образом, прирост выручки составил 44,45%. Чистая

прибыль за 2022 г. составила -32 231 млн. руб., а за 2023 г. – 33 873 млн. руб., изменение прибыли составило 206% [20].

Динамика изменения выручки за период 2015-2023 гг. ООО «Росток» представлена в Приложение А, на рисунке А.1.

Динамика изменения чистой прибыли за период 2015-2023 гг. представлена в Приложение Б, на рисунке Б.1. В таблице 7 представлена динамика основных экономических показателей ООО «Росток» в 2020-2023 гг.

Таблица 7 – Динамика основных экономических показателей ООО «Росток» в 2020-2023 гг.

Наименование показателя	Ед. изм.	2021	2022	2023	Относительное отклонение, %	
					2021 к 2022	2022 к 2023
Выручка	млн. руб.	359 935	630 955	911 515	75,3%	44,5%
Чистая прибыль	млн. руб.	9 070	32 231	33 873	255,4%	5,1%
Среднесписочная численность	Чел.	46	71	104	54,3%	46,5%
Фонд оплаты труда	Руб.	26100000	27900000	30600000	6,5%	8,8%
Средний чек	Руб.	360,67	396,27	453,85	8,9%	12,7%
Баллы	ед.	7982726	9122692	9853038	12,5%	7,4%

Таким образом, ООО «Росток» является прибыльной и рентабельной компанией, имеющей высокие перспективы развития. По всем показателям наблюдается стабильный рост. За счет проводимых мероприятий по мотивации персонала наблюдается рост среднего чека, а это целевой показатель, которому в организации уделяется наибольшее внимание. Зависимо от среднего чека растут баллы первостольников, что напрямую влияет на фонд оплаты труда.

Ближайшие конкуренты по сходным финансовым показателям в Республике Мордовия представлены в таблице 8 [26].

Таблица 8 – Лучшие компании по выручке за 2023 в отрасли Торговля розничная лекарственными средствами в специализированных магазинах (аптеках)

Наименование	Город	Выручка
ГУП Республики Мордовия «Фармация»	г. Саранск	2 204 201 000 руб.
ООО «Осьмафарм»	г. Саранск	1 082 684 000 руб.
ООО «Росток»	г. Саранск	911 515 000 руб.
ООО «Лавр»	г. Саранск	867 971 000 руб.
ООО «Байкал»	г. Саранск	860 600 000 руб.

В секторе фармацевтической розничной торговли Республики Мордовия выделяется ГУП Республики Мордовия «Фармация», занимающее лидирующие позиции с внушительной выручкой свыше двух миллиардов рублей. Ключевые игроки, такие как «Осьмафарм», а также компания «Росток», заслуживающая особого внимания, входят в топ-5 предприятий отрасли по финансовым результатам, показывая уверенные показатели в пределах миллиарда рублей. Следом идут «Лавр» и «Байкал», укрепляющие позиции среднего бизнеса в региональной экономике с твердым финансовым фундаментом, превышающим 860 миллионов рублей в год.

Обобщая сказанное, ООО «Росток» выступает как успешная и прогрессивная сеть аптек, уделяющая пристальное внимание качеству предлагаемой продукции, профессионализму своих сотрудников и удовлетворению потребностей клиентов. Организация ориентирована на инновации и высокие стандарты обслуживания, что делает её весомым игроком в фармацевтическом бизнесе. При этом компания демонстрирует устойчивую динамику развития, активно реагируя на изменения рыночной конъюнктуры и стремясь внедрять современные методы управления. Такое сочетание стратегической направленности и гибкости позволяет ООО «Росток» укреплять свои позиции на региональном рынке и формировать конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе.

2.2 Анализ и оценка эффективности системы мотивации ООО «Росток»

Моральная мотивация направлена на внутренние мотивы человека. Она мотивирует его действовать, через удовлетворение его внутренних потребностей. Доказано, что материальные факторы являются мотивирующими только для тех людей, которые не удовлетворены первичными потребностями.

Моральная мотивация стремится удовлетворить потребности высоких уровней. Затраченные сотрудником усилия напрямую зависят от того, насколько ценным будет для него вознаграждение. Под ценностью вознаграждения можно понимать хорошую оценку от работодателя или руководителя, тем самым сотрудник понимает связь с его работой и её оценкой.

При достижении «производительности труда, требуемого уровня, у сотрудника может возникать чувство удовлетворения от собственной работы, ощущение, что он компетентен, повышение чувства собственного достоинства. К моральным видам мотивации здесь относят вознаграждение в виде признания эффективности труда сотрудника, публичная или личная похвала от заведующей аптеки или провизора.»[21]

Удовлетворение – это результат удовлетворения внешних и внутренних стремлений, желаний и потребностей. Удовлетворение своих потребностей является критерием того, насколько ценным для сотрудника является вознаграждение [33].

Удовлетворение должно исключительно позитивно влиять на уровень мотивированности сотрудника, оно должно быть полным. Руководствуясь разработанной моделью мотивации, необходимо грамотно соотнести ожидаемые результаты труда и потребности сотрудников. Руководители ООО «Росток», проходят обучение у специалистов группы компаний «Вита» и стремятся замечать и учитывать все предлагающиеся варианты

удовлетворения потребностей сотрудников и внедрять справедливые виды вознаграждений.

Нематериальная мотивация также включает в себя соревнования, проводимые в сети. Их механизм прост: как правило, каждый месяц в сети проводится тестирование персонала по знаниям качеств эксклюзивных товаров и препаратов, результаты которых ежемесячно выставляются в корпоративную группу для ознакомления персоналом. Также, ежемесячно ведётся контроль выполнения плана по личному проценту эксклюзивов, который является своеобразным соревнованием среди персонала.

В определённой степени удобство дороги от дома до работы и обратно может быть косвенным фактором нематериальной мотивации. Это условие в аптечной сети достигается договором с местным такси. Сотрудники компании, могут беспрепятственно передвигаться на такси в целях служебного транспорта, все расходы на такси администрация берет на себя.

Важным фактором является прохождение медицинской комиссии, так как все сотрудники являются медицинскими работниками, у них есть установленный список специалистов и анализов, которые должны быть пройдены при устройстве на работу, а также ежегодно. Все расходы на прохождение комиссии работодатель берет на себя.

Аптечная сеть предоставляет своим сотрудникам бесплатное обеспечение качественной формой в двух комплектах. Комплекты подлежат замене каждые два года. Сотрудник обязуется хранить их в надлежащей форме. При устройстве на работу, после успешного прохождения собеседования и испытательного срока, сотруднику выдаётся анкета, в которой он прописывает индивидуальные мерки. Затем анкета отправляется в «Медтехнику», которая осуществляет индивидуальный пошив в кратчайшие сроки.

В ООО «Росток» практикуются командировки для сотрудников. Для работников, которые по какой-то причине вынуждены отправиться в

командировку, оплачивается питание и командировочные. Можно отметить, что желающие при предложении командировки находятся очень быстро.

Аптечная сеть заинтересована, чтобы сотрудники были компетентными. Поэтому руководство аптечной сети полностью компенсирует затраты на обучение персонала. Сюда включаются – обучения на портале ВИТА, обучения на портале непрерывного медицинского образования и прохождение обучения для получения удостоверения о повышении квалификации.

Важнейший положительный аспект работы, заключается в том, что большинство сотрудников, конкретно – коллеги определённой аптечной точки, считают себя командой. Эти команды, чаще всего, ведут борьбу за первенство в аптечных соревнованиях и рейтингах.

Рассмотрим систему материальной мотивации персонала более подробно. В научной литературе и практике управления персоналом под материальной мотивацией понимается совокупность методов и инструментов стимулирования, направленных на повышение заинтересованности работников в результатах своей деятельности посредством различных форм материального вознаграждения. В первую очередь речь идет о заработной плате, которая является базовым и обязательным элементом системы. Однако её значение не исчерпывается лишь выплатой оклада: именно возможность повышения уровня оплаты труда при достижении определённых результатов или выполнении поставленных задач выступает мощным фактором стимулирования.

Важным элементом является и наличие различных форм материального поощрения, которые могут включать не только прямые денежные выплаты, но и косвенные стимулы, такие как оплата обучения, медицинское страхование, предоставление льгот или компенсаций. Всё это формирует у работников ощущение ценности их труда и повышает уровень удовлетворённости работой, что, в свою очередь, положительно отражается на производительности и снижает текучесть кадров.

Заработная плата состоит из оклада по часам и премии. Оклад заведующих составляет 15 000 руб., фармацевтов и продавцов-консультантов 13 000 руб. и зависит от количества отработанных часов относительно плановых. Полное положение об оплате труда заведующих и фармацевтов вынесено в Приложение В, в качестве примера взято положение об оплате труда ООО «Виста», стоит отметить, что положение ООО «Росток» аналогичное.

В таблице 9 представлен расчет премиальной части заработной платы для фармацевтов и заведующих в ООО «Росток» в 2022-2024 гг.

Таблица 9 – Расчёт премиальной части заработной платы для фармацевтов и заведующих в ООО «Росток» в 2021-2023 гг.

Мероприятие по продажам	Вознаграждение в баллах	
	2022	2023-2024
Неликвидные эксклюзивы/Новинки (пересматривается ежемесячно)	-	60% от наценки в рублях
Эксклюзивы + СТМ ВИТА	40% от наценки в рублях	30% от наценки в рублях
УСТМ	25% от наценки в рублях	15% от наценки в рублях
Весь остальной ассортимент	10% от наценки в рублях	10% от наценки в рублях
РАСЧЕТ СТОИМОСТИ БАЛЛА		
Наценка в рублях	Стоимость балла (руб.)	+ 0,1 при выполнении доли продаж эксклюзивов/СТМ
СОГЛАСНО ПРИЛОЖЕНИЮ, ИНДИВИДУАЛЬНО ДЛЯ КАЖДОЙ АПТЕКИ		

На этапе ввода данной системы оплаты труда, процент стимуляции был выше, чтобы стимулировать персонал работать с новым ассортиментом и предлагать выборочные – эксклюзивные позиции. В дальнейшем, когда набор баллов работниками вышел на стабильный показатель, проценты стимулирования за эксклюзивы + СТМ и УСТМ были снижены на 10%. Также, было отмечено, что некоторые эксклюзивные позиции ВИТА имеют

тенденцию задерживаться на балансе аптеки, для чего и была введена мотивация в виде 60% за продажу неликвидов данной категории, такая же стимуляция касается и новинок в портфеле ВИТА – соответственно, для их продвижения. В данных списках постоянно находились дорогостоящие высоко маржинальные позиции, неликвиды более одного года, а новинки в данном списке сохранялись на период до 3 месяцев, в дальнейшем убирались в списки эксклюзивов + СТМ, где мотивация на них составляет 30% от маржи.

К каждой аптеке была присвоена своя категория, присвоение категорий аргументировано размером товарооборота каждой конкретной аптеки, и своя стоимость балла, полный список стоимости баллов вынесен в Приложение В, в таблице В.1. В качестве примера приведем балловую систему ООО «Росток» (таблица 10).

Таблица 10 – Расчёт стоимости балла для фармацевтов и заведующих ООО «Росток»

Наценка (маржа) в рублях	Стоимость балла в рублях	Стоимость балла при выполнении аптечного плана по % ВИТА	Стоимость балла при выполнении личного плана по % ВИТА
До 550 000	0.8	0.9	1.0
550 000 – 650 000	0.85	0.95	1.05
От 650 000	0.9	1.0	1.1

Из сформированной схемы оплаты труда можно сделать вывод, что выполнение плана по проценту продаж маркетинговых позиций ВИТА личному и аптечному, дают сотруднику дополнительный стимул получить повышенную заработную плату.

Динамика показателей средней заработной платы фармацевтов ООО «Росток» за 2022-2024 гг. представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Динамика показателей средней заработной платы фармацевтов ООО «Росток»

Оператор	Ед. изм.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Относительное отклонение, %	
					2022 к 2023	2023 к 2024
Фармацевт 1	Руб.	54216	52558	60553	-3,2%	13,2%
Фармацевт 2	Руб.	50697	50234	57692	-0,9%	12,9%
Фармацевт 3	Руб.	53158	52894	58136	-0,5%	9%

Организация, проведением своей кадровой и мотивационной политики, гарантирует ощущение стабильности для персонала. Поэтому вся заработная плата в компании официальная, все социальные гарантии предоставляются. Работники не получают заработную плату меньше установленного законом минимума. Важно помнить, что сотрудник, не получающий даже минимальной зарплаты, никогда не будет стремиться работать лучше и приносить пользу компании. Можно сделать вывод, что большую часть мотивации сотрудников должна занимать материальная составляющая, но она не должна быть основополагающей и единственной.

В сети разработаны дополнительные мероприятия на продажи, например, мероприятие «Товар дня» которое формируется на месяц. Суть мероприятия – выбрать 5 позиций, которые возможно являются балластными, сроковыми, либо новинками, сезонными, а также позиции для дополнительных продаж и повышения среднего чека. Формированием мероприятия занимаются провизоры совместно с менеджером по персоналу. Коллективно они выбирают позиции, которые нуждаются в дополнительном продвижении.

В Приложение Г, на рисунке Г.1 представлены позиции и замены участвующие в мероприятии «Товар дня», стоимость стимуляции, на примере декабря 2024 г., в котором наглядно можно увидеть список участвующих позиций, по аптечный план по каждому товару и размер материальной мотивации за упаковку.

С сентября 2020 года в аптечной сети разработано и внедрено видеонаблюдение, в основе которого был разработан «Стандарт обслуживания покупателей» и положение о видеонаблюдении. Конечная цель которого – повышение среднего чека за счет дополнительных продаж, продвижения акций и бонусной карты, а также проработка комплексного лечения для покупателя. Положение об оплате труда за выполнение стандарта обслуживания покупателей вынесено в Приложение Д, в таблице Д.1.

Положение о видеонаблюдении вынесено в Приложение Е, на рисунке Е.1.

Оценкой работы первостольников занимается менеджер по персоналу, его задача просмотр 6 случайных чеков у каждого первостольника и их оценка соответственно балловой системе.

«Система премирования за выполнение стандарта обслуживания покупателей:

- 1 балл – 60 рублей (максимальная премия составляет 6000 рублей, что соответствует 100 баллам за выполнение стандарта);
- ежемесячная премия выплачивается, если набрано не менее 50 баллов.

При достижении, в течение трех месяцев, показателей, выше 75 баллов – выплачивается дополнительная премия в размере 5000 рублей.»

Основной целью данного мероприятия является повышение среднего чека, за счёт диалога с клиентом, компетентным подсказкам по лечению, предложению выгодных акций и дополнительных продаж, а также привлечение клиентов к бонусной программе сети.

Разработкой видеонаблюдения и его внедрения сеть добилась скачка среднего чека в 12%.

Таким образом, ООО «Росток» заботится о своём процветании и понимает, что оно зависит от сотрудников, делает упор, как на материальную, так и на нематериальную мотивацию. Можно сделать вывод, что ООО

«Росток» разработал и применяет различные системы мотивации персонала, которые и дают ей возможность держаться среди гигантов фармрынка ГУП Республики Мордовия «Фармация», ООО «Осьмафарм», ООО «Росток», ООО «Лавр», ООО «Байкал» и оставаться конкурентоспособной в городе Саратов с населением в 887 365 тыс. чел. и Саратовской области с численностью населения 2 385 163 тыс. чел.

Для анализа мотивационной сферы можно использовать «Мотивационный профиль личности» по методике, разработанной Ш. Ричи и П. Мартиным. «Этот тест разработан и апробирован специально для того, чтобы выявлять факторы мотивации, которые высоко оцениваются работником, а также те факторы, которым он придаёт мало значения как потенциальным источникам удовлетворения выполняемой работой.

Он позволит выявить потребности и стремления работника, и тем самым получить некоторое представление о его мотивационных факторах. В основу теста положено сопоставление значимости ряда мотивационных факторов, представляющих важность с точки зрения руководства персоналом».

Опросник состоит из 33 утверждений, которые оцениваются в баллах. Для получения наилучших результатов на вопросы следует отвечать быстро, не раздумывая подолгу. Первый, может быть неосознанный ответ, вероятно, и есть наиболее верное отражение истинных чувств. В каждом утверждении содержится четыре пункта, между которыми распределяются 11 баллов. Чем больше баллов набрал фактор, тем значимее он для респондента и наоборот.

Ш. Ричи и П. Мартин при помощи тестирования 1355 человек, пришли к выводу, что все мотивы, побуждающие работать человека в современном мире, можно свести к 12 факторам: вознаграждение, комфортные условия работы, структурирование работы, социальные контакты, признание со стороны других людей, взаимоотношения, власть и влияние, разнообразие деятельности, потребность в самосовершенствовании,

креативность, достижение поставленных целей и интересная и востребованная деятельность.

С помощью методики можно определить индивидуальные потребности каждого сотрудника и, на основе полученных результатов, просчитать возможные способы, при помощи которых, можно будет мотивировать персонал.

Для оценки мотивационного профиля первостольников, мы провели тестирование по методике Ш. Ричи и П. Мартина.

В качестве респондентов рассматривались все работающие первостольники (не подвергались оценке сотрудницы, находящиеся в отпуске по уходу за ребёнком), что в сумме составило 39 опрошенных. Прохождение теста было анонимным, мной были отправлены ссылки для прохождения теста заведующим аптек, они же координировали прохождение теста между сотрудниками и высылали готовые результаты. Прохождение и обработка результатов проходили на интернет-ресурсе.

Для статистической обработки данных были использованы суммы баллов каждого показателя. Тест «Мотивационный профиль личности» представлен в Приложение Ж, в таблице Ж.1.

В Приложение И, в таблице И.1 представлены результаты тестирования сотрудников ООО «Росток» по методике «мотивационный профиль личности»

Для анализа данных результатов мы используем суммы по каждому из 12 факторов среди всех опрошенных сотрудников. Для оценки результатов мы сформировали наглядные диаграммы, представленные на рисунках 11 и 12.

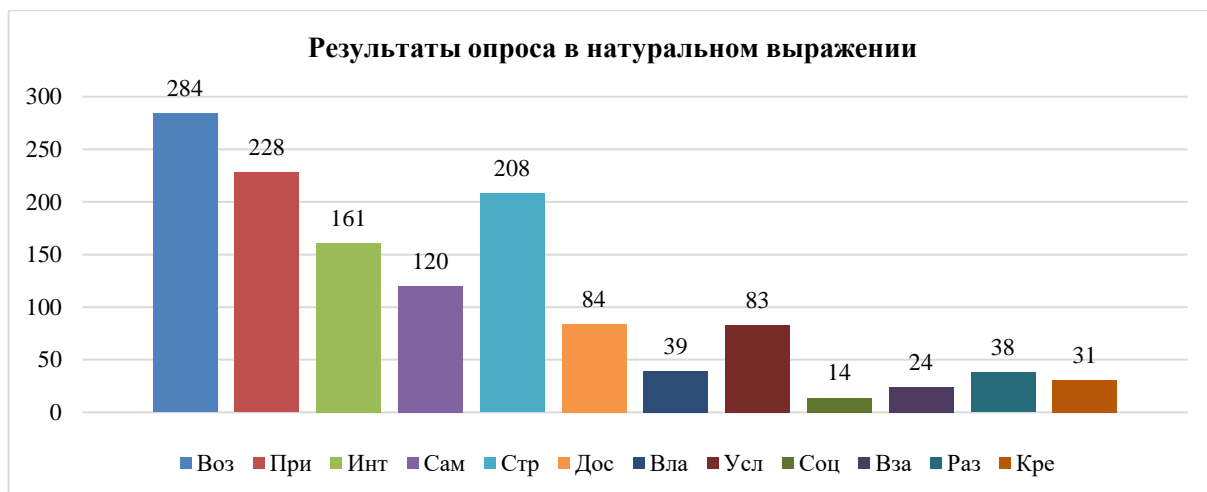


Рисунок 11 – Результаты опроса сотрудников ООО «Росток» в натуральном выражении



Рисунок 12 – Результаты опроса сотрудников ООО «Росток» в процентном выражении

Из рисунков 11 и 12 мы видим, что наибольший процент был получен по фактору «вознаграждение», что составило 284 балла – 22%. Далее по убыванию идут такие показатели как «признание» 228 баллов – 17,3% и «структурирование работы» 208 баллов – 16%. Самые малочисленные

показатели в организации – это «социальные контакты» 14 баллов – 1% от общего числа, «взаимоотношения» 24 балла – 2%, «креативность» 31 балл – 3% и фактор «власть» 39 баллов – 3%.

Исходя из результатов, можно сделать вывод, что для сотрудников ООО «Росток» важны такие показатели как вознаграждение, признание и структурирование работы, и наименее важные социальные контакты, взаимоотношения и креативность.

Такие высокие результаты по фактору «вознаграждение» обусловлены высокой конкуренцией в городе и регионе. Аптечная сеть «Апрель» привлекает соискателей высокой заработной платой и обещают гарантированную зарплату в течение трех месяцев в размере 70 000 рублей, и не меньше, при условии выполнения всех планов, в последующие месяцы.

Это оказало сильное влияние на сотрудников ООО «Росток», хотя средняя заработная плата работника первого стола в Саратовской области составляет 47 030 рублей, а в ООО «Росток» этот показатель среди первостольников достигает 49 458 рублей.

С целью повышения заработной платы в 2025 году было разработано и внедрено положение о видеонаблюдении, позволяющее сотрудникам, выполняющим стандарт обслуживания покупателей, дополнительно заработать и увеличить свои доходы. Замотивировать персонал с высоким показателем «вознаграждение» не составляет труда.

Стоит отметить, что есть некоторые нюансы в данном виде мотивации, например, определение справедливого уровня заработной платы. Это мы можем наблюдать в сравнении с аптечной сетью «Апрель», они предлагают заработную плату намного выше, чем средняя по региону, стремящаяся к средней заработной плате в Московском регионе (69 881 рубль).

Мы считаем, что такая тактика имеет как плюсы (быстрое закрытие вакансий, мотивированные сотрудники), так и минусы (потеря управленческого контроля, более требовательные сотрудники). Управление

денежной мотивацией должно выливаться в гармоничное соединение потребности сотрудников в деньгах и интересов организации.

Также, опрос показал высокие показатели по фактору «структурирование работы», это обусловлено тем, что многие сотрудники до сих пор не понимают, как работает система оплаты труда и система стимуляции за выполнение стандарта обслуживания, несмотря на неоднократные объяснения и проработку возникающих вопросов.

ООО «Росток» работает на опережение, чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке, руководство разрабатывает новые системы мотивации и методы, требует от сотрудников гибкости и быстрого понимания в данных вопросах, но не все сотрудники успевают за нововведениями.

У сотрудников организации есть потребность в обратной связи от руководства по вопросам структурирования рабочего процесса. Сотрудники хотят, чтобы руководство организации избавлялось от неопределённости и разрабатывало чёткие инструкции, касающиеся рабочего процесса.

Показатели по фактору «признание» также оказались высокими. Авторы методики, в своей книге «Управление мотивацией» отмечают, что сотрудники, у кого высока потребность в деньгах и кто зарабатывает деньги, по сути дела уже достигли необходимого им признания. Авторы утверждают, что при просмотре результатов исследования, они выяснили, что половина исследуемых с высоким показателем «вознаграждение» имеют также высокие показатели по фактору «признание».

Это значит, что сотрудники организации хотят постоянно слышать похвалу, признание их достижений. А такое в аптечной сети практикуется редко, в общей рабочей группе часто сухо констатируются экономические показатели, без словесного поощрения выдающихся результатов у сотрудников. Авторы методики отмечают, что не всё так однозначно относительно мотивации данной категории сотрудников.

Необходимо определить частоту, критерии оценки, назначить ответственного менеджера. Его задача будет состоять не только в публичной или личной похвале, но и грамотно оценивать каждого сотрудника и его заслуги, чтобы не вызвать негативизм в коллективе. Признание заслуг важно для сотрудников, потому что это индикатор жизненного успеха.

Люди, которые имеют хорошую репутацию и деятельность которых получила признание чувствуют себя в жизни уверенно и комфортно. Работодатель стремится развить в сотруднике постоянное желание совершенствоваться и выполнять свою работу качественно, мотивация в данном случае исходит из ожидания похвалы после выполненной работы.

Чуть менее важные, но весомые факторы для сотрудников аптечной сети «интересная и полезная работа», «самосовершенствование», «достижения» и «условия работы». С средних диапазонов наибольшие показатели у факторов «интересная и полезная работа» и «самосовершенствование».

Относительно фактора «интересная работа» необходима комплексная оценка того, что для сотрудников ООО «Росток» является интересным.

Рассматривая понятия «интересный и полезный» единственное мнение, которое стоит к тому, чтобы к нему прислушаться, это мнение человека, выполняющего эту работу. Большинство работающих первостольников – ученики старой школы, они обучены помогать клиентам в грамотной консультации, иногда даже с психологической точки зрения. Они не раз выражали свою озабоченность этим вопросом, так как сейчас аптечный бизнес строится на совершенно других показателях, он становится всё более экономическим, и менее человечным.»[24]

Проблемой становится несовпадение оценки руководителей с оценкой сотрудника о представлении выполняемой работы, многие хотели бы просто помогать клиентам, без дополнительного продвижения маркетингового товара. Им противит навязывание биологически активных добавок, какими полон портфель ВИТА, сотрудники уверены, что большинство этих

препаратов попросту пустышки. Для успешной мотивации таких работников аптечная сеть должна научиться двигаться в направлении их понимания интересности и полезности фармацевтической деятельности.

Результаты нашего исследования показали средний уровень баллов за фактор «достижения», это обусловлено разными подходами к зарабатыванию денег. В аптечной сети, есть сотрудники – передовики, которые всегда стремятся быть в числе первых, во всех мероприятиях, проводимых сетью, а есть те, кто никогда не стремился к выполнению планов.

Проще и легче замотивировать тех, кто сам жаждет достижения целей. Таким людям нужны цели, а также оценка результатов их деятельности. Вероятно, эти люди лучше всего подходят для работы в сфере торговли.

Сотрудники, с высоким показателем фактора «вознаграждение» и низким показателем фактора «достижения» быстрее остальных становятся демотивированными и показывают результаты хуже ожидаемого. У таких сотрудников суть мотивации должна состоять в том, чтобы помочь им развивать компетенции и навыки, путем постоянного обучения и тренировок.

Высокие показатели по фактору «самосовершенствование», как следствие, повышают показатели фактора «вознаграждение». Сотрудники с высоким показателем фактора «самосовершенствование» зачастую сами стремятся к новым знаниям, к освоению новых компетенций, чтобы улучшить уровень своего дохода.

В ООО «Росток» есть такие сотрудники, они работают исключительно в рамках мероприятий, которые приносят им доход, развиваются и обучаются именно тем техникам, которые от них требует руководитель.

Они отвергают все прочие знания и техники работы, которые не приносят дохода. Данные сотрудники часто просматривают вебинары, в том числе оплачиваемые, которые завязаны на продажах маркетингового ассортимента, на грамотном переводе клиента на необходимую позицию, проработке возражений по поводу цен и так далее.

Проблемой становится несовпадение оценки руководителей с оценкой сотрудника о представлении выполняемой работы, многие хотели бы просто помогать клиентам, без дополнительного продвижения маркетингового товара.

Им противит навязывание биологически активных добавок, какими полон портфель ВИТА, сотрудники уверены, что большинство этих препаратов попросту пустышки. Для успешной мотивации таких работников аптечная сеть должна научиться двигаться в направлении их понимания интересности и полезности фармацевтической деятельности.

В ООО «Росток» наиболее важным является получение профильного образования по специальности «фармация», а также прохождение обучений на портале непрерывного медицинского образования с последующим обучением на повышение квалификации и прохождение периодической аккредитации медицинских работников с периодичностью раз в пять лет.

Также, постоянное обучение на портале ВИТА в виде вебинаров и курсов с последующим тестированием. В такой профессии, как фармацевт, фактор «самосовершенствование» всегда должен иметь значительный вес, так как отрасль стремительно развивается, экономическая ситуация постоянно меняется – сейчас это ситуации импортозамещения, смены торговых площадок, логистика, ценообразование. И работник первого стола всегда должен быть в курсе всех нововведений как в сфере фармацевтики, так и в сфере документационного обеспечения.

Низкие показатели баллов были выявлены по факторам «власть и влияние», «креативность», «взаимоотношения» и «социальные контакты». В аптечном бизнесе эти факторы взаимосвязаны. Фактор «власть и влияние» соотносит достижение целей, через других людей, в ситуации же аптечной сети – каждый работает на себя, в крайнем случае на свою аптеку. Но, стоит отметить, что иногда фактор «власть и влияние» применим к заведующим аптек.

Отсюда и вытекает низкий показатель по фактору «взаимоотношения». Так как каждый сотрудник работает, в первую очередь, на себя, взаимоотношения в коллективе не особо важны. Безусловно, отношения в определённой торговой точке имеют значение, но большинство аптек работают по такому графику, что не пересекаются со своими коллегами, разве что на ревизии. Общих собраний первостольников в аптечной сети не предусмотрено.

Низкий фактор «креативности» обусловлен тем, что она в работе фармацевта и не требуется. В работе важна строгая последовательность действий, следование нормам закона, внимательное отношение к клиенту и операциям с денежными средствами. Креативность и новаторство первостольников не одобряется руководством.

Кажется, невероятным, что сотрудники, работающие с людьми, показали низкие результаты фактора «социальные контакты». Но данная ситуация имеет место быть. Отчасти это можно объяснить тем, что первостольники в ходе продажи задумываются лишь о своей выгоде, потому что так сформирована система оплаты труда и мотивации в организации, а отчасти и тем, что работа с людьми действительно сложная. Многие первостольники не выдерживают психологического давления со стороны клиентов и подвержены выгоранию. В результате проведённого исследования можно отметить положительные и отрицательные стороны, выстроенной в ООО «Росток» мотивации персонала.

В организации сформирована и продумана нематериальная мотивация сотрудников. Она включает в себя – соревнования, проводимые аптечной сетью, обнародование результатов в корпоративную группу, договор с такси на оказание услуг – сотрудники могут воспользоваться им, чтобы добраться до дома, оплату ежегодного медицинского осмотра, обеспечение сотрудников комплектами корпоративной формы и компенсацию затрат на обучение персонала. Разработано адекватное положение об оплате труда, позволяющее

сотрудникам получать достойную заработную плату. Средняя заработная плата сотрудников выше, чем средняя заработная плата по Саратовской области. Также в ООО «Росток» разработаны дополнительные мероприятия, позволяющие сотрудникам увеличить свою заработную плату, путём соблюдения стандарта обслуживания покупателей и продвижения некоторых видов товаров. Это мероприятия «Товар дня» и просмотр видеонаблюдения.

Внедрение новых методов, таких как стандарт обслуживания покупателей и оценка его выполнения, путем просмотра видеонаблюдения, дали положительные результаты на средний чек и товарооборот в организации. При проведении анкетирования по «Мотивационному профилю личности» Ш. Ричи и П. Мартина, высокие показатели имел такой фактор, как «признание». При общении с респондентами по результатам анкетирования, большинство сотрудников отметили, что в ООО «Росток» не сформирована система поощрения от руководства. Многие отметили, что им было бы приятно получать грамоты или иные виды поощрения от руководства, за высокие показатели. Только в 2024 году сотрудникам, впервые, были выданы почетные грамоты, где были отмечены лучшие стороны первостольников. Сотрудники отметили, что им было приятно внимание со стороны руководства и они хотели бы получать такие знаки внимания чаще. Также, при проведении анкетирования, высокие показатели были у фактора «структурирование работы». При общении с респондентами мы выяснили, что многие сотрудники, за все годы работы по сформированному положению об оплате труда, не понимают, как формируется их заработная плата. Также было отмечено, что сотрудники не понимают, как правильно работать по стандарту обслуживания покупателей, чтобы это приносило им дополнительные средства. Сотрудники не знают, как правильно предложить позиции из мероприятия «Товар дня», так как он не является акционным и несет выгоду только для первостольника и организации, а не для клиента. Что зачастую вводит первостольника в ступор, при предложении этих товаров.

3 Практические рекомендации по совершенствованию управления мотивацией персонала ООО «Росток»

3.1 Разработка мероприятий по улучшению системы мотивации

Несмотря на наличие в ООО «Росток» действующей системы мотивации, включающей как материальные, так и нематериальные стимулы, результаты анализа, проведенного в рамках преддипломной практики, показали наличие ряда функциональных и содержательных недоработок, снижающих её эффективность. Полученные в процессе анкетирования данные, а также итоги наблюдений и анализа локальных нормативных документов свидетельствуют о том, что часть персонала недостаточно осведомлена о механизмах начисления заработной платы, алгоритмах премирования и критериях оценки выполнения корпоративных стандартов.

Помимо этого, отмечается нехватка инструментов нематериального поощрения, системной обратной связи, а также несоответствие некоторых аспектов мотивационной политики реальным ожиданиям сотрудников, выявленным в результате тестирования мотивационного профиля. Указанные обстоятельства обостряют необходимость в разработке и внедрении конкретных практических мероприятий, направленных на повышение прозрачности, управляемости и эффективности системы мотивации в условиях функционирования аптечной сети.

Функционирующая в ООО «Росток» система стимулирования труда представляет собой многокомпонентную структуру, в которой сочетаются фиксированная часть оплаты, премиальные начисления за выполнение индивидуальных и коллективных планов, а также элементы нематериального признания, включающие участие в конкурсах, корпоративных мероприятиях и программах обучения. Однако глубинный анализ показал, что даже при внешней целостности модели она не в полной мере обеспечивает реализацию своего ключевого назначения – поддержание устойчивой внутренней

мотивации персонала, ориентированной на достижение стратегических целей организации.

К числу наиболее существенных проблем, подлежащих устранению, относится низкий уровень информированности сотрудников о принципах расчёта премий и показателях, влияющих на итоговую сумму оплаты труда. Внутренние интервью с сотрудниками аптек, а также расшифровка результатов мотивационного тестирования свидетельствуют о том, что значительная часть персонала не осознаёт, каким образом связаны их усилия с конкретным денежным вознаграждением.

Особенно остро данная проблема проявляется среди работников, не обладающих экономическим или управленческим образованием. Сложность существующей системы и отсутствие визуальных инструментов контроля за достижением целевых показателей провоцируют недоверие к справедливости начислений и порождают демотивацию.

Не менее важной является проблема отсутствия чётко выстроенной системы нематериального признания заслуг. При том, что для части сотрудников именно потребность в признании и социальной значимости (что подтверждено результатами методики Ш. Ричи и П. Мартина) является ключевым фактором мотивации, организация практически не использует управленческий инструментарий в данном направлении.

Эпизодические случаи вручения грамот или благодарностей воспринимаются как формальные и не несут долгосрочного положительного эффекта. Кроме того, сохраняется дефицит индивидуализированного подхода при выстраивании обратной связи и корректировке профессионального поведения, что снижает управляемость персоналом в долгосрочной перспективе.

Дополнительную сложность формирует несоответствие между целевыми установками руководства, направленными на повышение продаж через продвижение приоритетного ассортимента, и внутренними установками

части сотрудников, ориентированных прежде всего на фармацевтическую этику и консультирование. В такой ситуации возникает рассогласование интересов, которое, при отсутствии грамотных управленческих решений, может трансформироваться в скрытую форму сопротивления или профессионального выгорания.

Таким образом, выявленные проблемные зоны требуют разработки и внедрения конкретных мероприятий, направленных на коррекцию текущих управленческих практик. Эти мероприятия должны быть практико-ориентированными, учитывать поведенческие особенности персонала, экономические возможности предприятия, а также специфику аптечной деятельности. При этом важно соблюсти баланс между материальными и нематериальными стимулами, обеспечить прозрачность процедур и сформировать устойчивую обратную связь между результатами труда и системой его вознаграждения.

В качестве приоритетного направления совершенствования системы мотивации персонала в ООО «Росток» представляется целесообразным внедрение инициатив, направленных на формирование устойчивой системы нематериального признания, обеспечивающей регулярное и адресное поощрение сотрудников за достигнутые результаты. В условиях, когда потребность в признании занимает одно из ведущих мест в мотивационном профиле коллектива, значимый управленческий эффект может быть достигнут за счёт институционализации практики морального стимулирования.

Регулярное подведение итогов профессиональной активности с присвоением почётных званий, вручением именных благодарностей и символических наград не только укрепит внутриколлективную лояльность, но и позволит создать конкурентную среду, ориентированную на достижение высоких стандартов обслуживания. Такой подход, при условии его последовательного применения, способен восполнить дефицит

нематериального признания и сформировать у работников устойчивую позитивную оценку со стороны работодателя.

Не менее значимой задачей является устранение информационного разрыва между администрацией и линейным персоналом в вопросах формирования заработной платы и премиальных начислений. Сложность существующей системы, включающей множество переменных факторов, требует упрощённого и наглядного объяснения, адаптированного под уровень восприятия целевой группы.

Реализация обучающих модулей, посвящённых принципам балльной системы и структуре оплаты труда, с применением примеров, интерактивных материалов и пошаговых кейсов, позволит снизить тревожность, укрепить доверие и повысить осознанность действий сотрудников в процессе достижения плановых показателей. Проведение подобных обучающих мероприятий, будучи интегрированным в регулярную практику профессионального сопровождения, может стать частью внутренней системы управления знаниями.

Дополнительным направлением повышения мотивации выступает создание механизма оперативной визуализации ключевых показателей эффективности, отражающих индивидуальный и командный вклад в достижение результатов. Введение цифровой панели сотрудника, отображающей в реальном времени прогресс по выполнению индивидуального плана, текущие баллы, премиальные коэффициенты и динамику по стандарту обслуживания, обеспечит прозрачность оценки и повысит управляемость мотивационным процессом. Благодаря данной инициативе сотрудники смогут самостоятельно отслеживать собственную результативность, прогнозировать размер премии и соотносить свои действия с установленными целями, что соответствует принципам внутренней саморегуляции трудового поведения.

В рамках задач по структурированию профессионального взаимодействия и укреплению системы обратной связи особое значение приобретает внедрение регулярных индивидуальных встреч между заведующими и подчинёнными. Проведение коротких, но содержательных ежемесячных диалогов, направленных на обсуждение достижений, сложностей, профессиональных затруднений и предложений, позволяет формировать культуру открытого управленческого общения. Такой формат способствует не только выявлению скрытых проблем, но и своевременной коррекции отклонений в поведении персонала, что особенно важно для обеспечения стабильного уровня сервиса и качества консультационной деятельности.

Значительным резервом для повышения внутренней мотивации остаётся потенциал, связанный с профессиональным развитием. Принимая во внимание высокие значения факторов «самосовершенствование» и «достижения», отражённых в мотивационном профиле, можно утверждать, что персонал демонстрирует готовность к освоению новых компетенций при условии адекватного поощрения. В этой связи обоснованной мерой становится развитие системы внутреннего сопровождения обучения, предусматривающей не только компенсацию затрат, но и внедрение мотивационного поощрения за успешное завершение курсов, прохождение сертификаций и повышение квалификации.

Эффективным механизмом может стать накопительная балльная система, при которой итоговая сумма премии формируется на основании успешных обучающих активностей за отчётный период. Такая модель позволяет установить чёткую связь между личными усилиями в образовательной сфере и материальной отдачей, одновременно укрепляя кадровый потенциал организации.

С целью обобщения изложенных выше мероприятий и обеспечения наглядности предлагается свести ключевые управленческие инициативы в

таблицу, отражающую цели, сроки реализации, ответственных исполнителей и ожидаемые результаты (таблица 12).

Таблица 12 - Комплекс мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Росток»

Мероприятие	Цель	Ответственный	Срок реализации	Ожидаемый результат
Введение системы нематериального признания (грамоты, статус «Лучший сотрудник»)	Повышение моральной мотивации и формирование культуры признания достижений	Менеджер по персоналу	IV квартал 2025 г.	Рост лояльности, снижение текучести кадров
Обучающие модули по оплате труда и премиальной системе	Устранение непонимания принципов мотивации и повышение прозрачности вознаграждения	Руководитель аптечной сети, HR-отдел	I квартал 2026 г.	Повышение информированности сотрудников, снижение конфликтных ситуаций
Цифровая панель КРІ для сотрудников	Визуализация индивидуального прогресса и повышение управляемости труда	IT-отдел, менеджер по мотивации	II квартал 2026 г.	Рост эффективности и прозрачность системы оценки
Индивидуальные встречи заведующего с сотрудниками	Укрепление обратной связи и персонализированный контроль	Заведующие аптек	С ноября 2025 г.	Своевременная корректировка поведения, укрепление доверия
Мотивационная программа за обучение (балльная система)	Стимулирование профессионального роста и развития компетенций	Менеджер по обучению	С января 2026 г., на постоянной основе	Повышение квалификации, рост производительности труда

Структурированное представление мероприятий позволяет систематизировать управленческие действия, направленные на совершенствование системы мотивации, а также облегчает их внедрение на уровне организации. Приведённые предложения соответствуют ресурсным

возможностям ООО «Росток» и в совокупности формируют устойчивую и экономически обоснованную модель управления персоналом.

Все предложенные меры органично вписываются в специфику деятельности аптечной сети и направлены на комплексную трансформацию системы мотивации, в основе которой лежит принцип взаимной прозрачности, справедливости и развития. Они обеспечивают не только количественное усиление мотивационного воздействия, но и качественное изменение характера трудовой мотивации – от внешне обусловленного стимулирования к внутренне осознанной профессиональной вовлеченности.

Реализация обозначенных направлений совершенствования мотивационной системы позволит существенно повысить её результативность за счёт устранения структурных и содержательных недостатков, выявленных в ходе анализа. Введение механизмов регулярного нематериального поощрения и признания, повышение прозрачности начисления заработной платы, усиление роли обратной связи, развитие инструментов визуализации индивидуальной эффективности и поддержка профессионального роста работников способны в совокупности сформировать устойчивую внутреннюю мотивацию и повысить уровень вовлеченности персонала в достижение целей организации. Предлагаемые мероприятия носят не декларативный, а прикладной характер, ориентированный на прямое управленческое воздействие в пределах действующих ресурсов предприятия. В совокупности они обеспечивают синергию между экономическими интересами компании и мотивационными ожиданиями персонала, что предполагает не только качественные изменения в управлении человеческим капиталом, но и измеримые результаты, выражающиеся в росте производительности труда, сокращении текучести кадров и укреплении конкурентных позиций предприятия. В следующем подразделе будет представлена расчётная оценка экономической и социальной эффективности предложенных мероприятий, позволяющая подтвердить целесообразность их внедрения на практике.

3.2 Расчет экономической и социальной эффективности предложенных мероприятий

Руководителям необходимо эффективно направлять усилия своей команды, чтобы гармонично совместить индивидуальные стремления работников с задачами организации. Это становится особенно актуальным на фоне постоянно возрастающей автоматизации и компьютеризации производственных процессов, что требует от сотрудников повышенной квалификации и нового уровня компетенции.

При планировании соединения мероприятия «Товар дня» с бонусной программой организации, стоит отметить, что в аптечной сети есть два вида бонусных карт – общая бонусная карта, с кэшбеком в размере 1% от суммы покупки, и пенсионная бонусная карта, с кэшбеком в размере 3% от суммы покупки.

В акции «Товар дня» традиционно участвуют высоко маржинальные позиции, отличающиеся низкой оптовой ценой при сохранении значительной торговой наценки. Такое соотношение обеспечивает устойчивую прибыльность даже при предоставлении дополнительных скидок или бонусов. Иными словами, интеграция мероприятия «Товар дня» с действующей бонусной системой не влечёт за собой негативных экономических последствий, напротив, она способствует росту лояльности покупателей и стимулирует увеличение товарооборота. Более того, подобная комбинация позволяет компании укреплять конкурентные позиции на рынке за счёт расширения базы постоянных клиентов.

Для примера расчёта экономической эффективности, возьмём 5 позиций из мероприятия «Товар дня» (Приложение К, Рисунок К.1).

Оценка экономической рентабельности мероприятия «Товар дня» представляет собой важный элемент анализа эффективности внедряемых маркетинговых инструментов. Для получения объективных результатов проведена финансовая оценка каждой товарной позиции, участвующей в

акции. Итоги расчетов сведены в таблицу 13, где представлена экономическая оценка позиций, включённых в мероприятие «Товар дня» за март 2025 года.

Таблица 13 – Финансовая оценка позиций, участвующих в мероприятии «Товар дня» на март 2025 г.

Позиция	Розничная цена	Цена закупа	Маржа	План	Выручка
Артроверон	2350	1153	1197	25	58 750
Строколин	420	197,4	222,6	111	46 620
Глифосфан	950	362,5	587,5	50	47 500
Активфрут	35	12,4	22,6	1830	64 050
Ранкоф	280	127,8	152,2	370	103 600
Итого:					320 520

Для оценки эффективности стимулирующих мероприятий проведён расчёт размера премии, выплачиваемой первостольникам. Результаты представлены в таблице 14, которая отражает порядок начисления выплат и их влияние на уровень материальной мотивации сотрудников.

Таблица 14 – Расчёт затрат на премию первостольникам за участие в мероприятии «Товар дня» на март 2025 г.

Позиция	План	Премия за упаковку	Премия фармацевтам
Артроверон	25	70	1 750
Строколин	111	30	3 330
Глифосфан	50	50	2 500
Активфрут	1830	3	5 490
Ранкоф	370	15	5 550
Итого:			18 620

Экономическая оценка эффективности мероприятия «Товар дня» сведена в таблицу 15, где отражены ключевые показатели, позволяющие проанализировать результативность акции и её влияние на финансовые результаты предприятия.

Таблица 15 – Экономическая оценка мероприятия «Товар дня» на март 2025 г.

Позиция	Выручка организации от мероприятия	Премия фармацевтам	Прибыль организации от мероприятия
Артроверон	58 750	1 750	57 000
Строколин	46 620	3 330	43 290
Глифосфан	47 500	2 500	45 000
Активфрут	64 050	5 490	58 560
Ранкоф	103 600	5 550	98 050
Итого:	320 520	18 620	301 900

На рисунке 13 представлена экономическая оценка эффективности мероприятия «Товар дня» на март 2025 г.

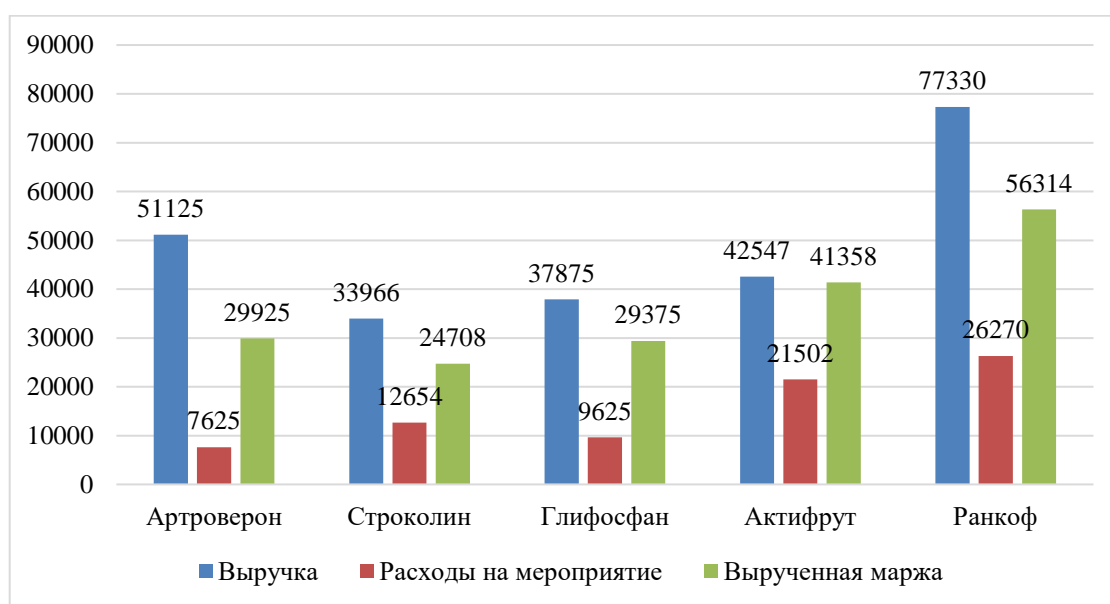


Рисунок 13 – Экономическая оценка эффективности мероприятия «Товар дня» на март 2025 г.

Исходя из экономической оценки мероприятия можно сделать вывод, что мероприятие «Товар дня» эффективное – затраты на выплату премии в значительной степени ниже, чем прибыль от мероприятия. Оно позволяет фармацевтам дополнительно заработать на продаже маркетингового ассортимента, а также приносит дополнительную прибыль организации.

Для внедрения, повышенного кэшбека за позиции товара дня, целесообразно разграничить процент кэшбека по розничной цене товара, так

как было бы нецелесообразно оставлять единый процент кэшбека в виде бонусов на товар разной ценовой категории (таблица 16).

Таблица 16 – Процент кэшбека в зависимости от ценовой категории

Розничная цена	Процент кэшбека
Свыше 1000 руб.	10%
500 – 1000 руб	15%
150 – 500 руб	20%
Менее 150 руб	25%

Стоит отметить, что в мероприятии «Товар дня» всегда участвуют высокомаржинальные позиции, то есть с низкой оптовой ценой и высоким процентом наценки. В таблице 17 представлена экономическая оценка показателей мероприятия «Товар дня» на март 2025 г, с учётом включения бонусной программы.

Таблица 17 – Экономическая оценка показателей мероприятия «Товар дня» на март 2025 г, с учётом включения бонусной программы

Позиция	Выручка организации от мероприятия, руб.	Премия фармацевтам, руб.	Кэшбек клиента м, бонусы	Прибыль организации от мероприятия, с учётом расходов, руб.	Вырученная маржа от мероприятия, руб.	Расходы на мероприятие, руб.
Артроверон	58 750	1 750	5 875	51 125	29 925	7 625
Строколин	46 620	3 330	9 324	33 966	24 708,6	12 654
Глифосфан	47 500	2 500	7 125	37 875	29 375	9 625
Активфрут	64 050	5 490	16 012,5	42 547,5	41 358	21 502,5
Ранкоф	103 600	5 550	20 720	77 330	56 314	26 270
Итого:	320 520	18 620	62 259	239 641	181 680,6	80 879

Анализируя таблицу 17, можно сделать вывод, что экономическая целесообразность, соединения мероприятия «Товар дня» и бонусной программы сети, подтверждена. Расходы на мероприятие в значительной степени меньше, чем прибыль от него. Для наглядности мы сформировали диаграмму, представленную на рисунке 14.

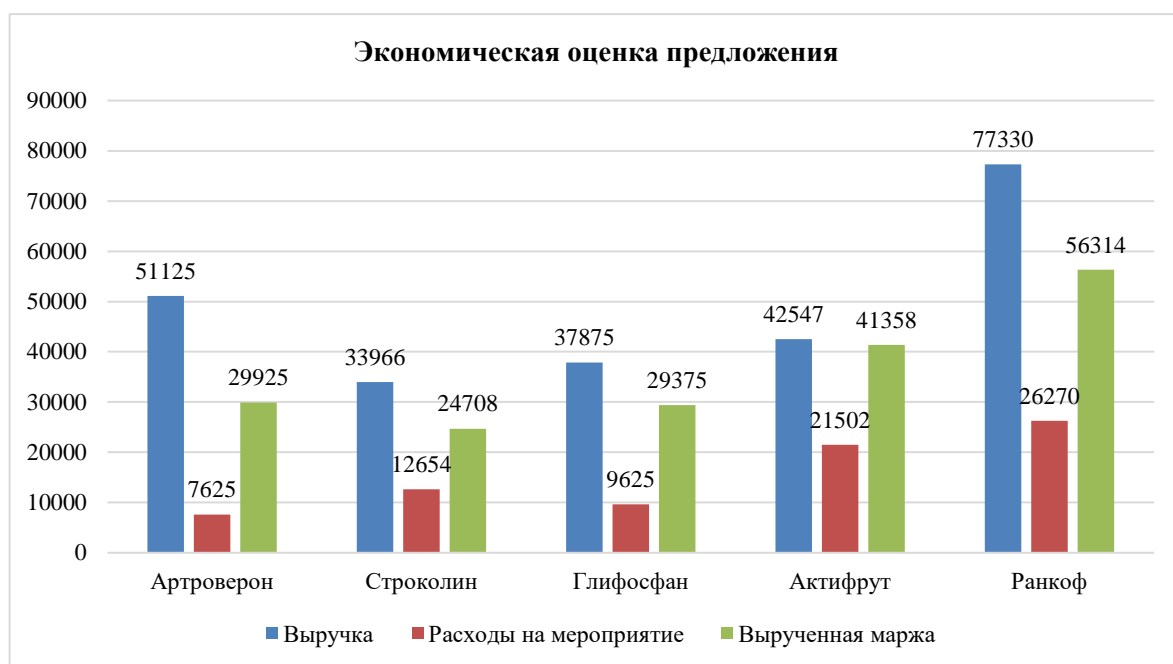


Рисунок 14 – Экономическая эффективность предложения

На рисунке 14 наглядно видно, что расходы на мероприятие в виде выплаты премии первостольникам и кэшбека для клиентов, в разы меньше выручки от мероприятия и, следовательно, самой маржи. Стоит отметить, что кэшбек начисляется в виде бонусов, один бонус равен одному рублю.

Клиент может копить или списывать бонусы при последующих покупках, бонусы в аптечной сети не сгорают. Прямая выгода – экономическая. Косвенная – упрощение процесса продвижения товаров из мероприятия, первостольнику морально легче предлагать клиенту товар, который принесёт и ему дополнительную выгоду. А также, к косвенной выгоде можно отнести – повышение лояльности клиентов и улучшение имиджа компании у посетителей.

Рассчитаем экономическую эффективность приобретения бланков грамоты. Средняя цена на одну грамоту составляет в среднем 15 рублей, в организации в среднем около 40 первостольников. Если установить периодичность выписывания грамоты раз в квартал, то в год затраты на данный вид поощрения составят 2 400 рублей, что ничтожно мало в разрезе

прибыли организации. Также, во время опубликования результатов ежемесячного конкурса по проценту продаж высоко маржинальных товаров и эксклюзивов, можно словесно отметить отличившихся сотрудников.

Обучение персонала по вопросам премирования сотрудников, можно поручить менеджеру по персоналу организации. Форму и методы он может спланировать самостоятельно, руководству организации нужно лишь обозначить сроки проведения обучения. В конце обучения необходимо провести беседу с персоналом аптечной сети и оценить его результат.

Третий раздел демонстрирует основательное осмысление и анализ текущей системы мотивации сотрудников в ООО «Росток», выявляя как существующие успехи, так и потенциальные направления для улучшения. Несмотря на то, что существующие меры мотивации уже показали свою эффективность, результаты анкетирования сотрудников объясняют недостаточное признание их стараний со стороны руководства.

Внедрение уточнённого подхода к продажам и премированию, особенно в акциях «Товар дня», с интеграцией в бонусную систему позволит повысить вовлеченность персонала, сделать акции более привлекательными для клиентов и одновременно усилить коммерческий результат.

Экономический анализ подтверждает, что предлагаемые изменения обеспечивают выгоду и способствуют росту доходности и устойчивости компании. Раздел содержит мероприятия, направленные на улучшение рабочей среды, повышение энтузиазма сотрудников и долгосрочное развитие системы мотивации.

Заключение

В первом разделе отчета мы проанализировали понятие и методы мотивации персонала. Мотивация – это внутреннее побуждение к деятельности, направленной на достижение личных целей или целей организации.

Рассмотрели содержательные и процессуальные теории мотивации. Содержательную теорию мотивации отличает глубокий анализ мотивационной сферы человека – выявляются основные категории потребностей, определяющих поведение человека, и устанавливаются отношения между ними. Процессуальные теории рассматривают процесс мотивации и важность мотивации для достижения высоких рабочих результатов. Наиболее важное место в процессуальных теориях мотивации уделяется тому, как рабочий воспринимает рабочую ситуацию.

Изучили методики оценки мотивации и направления совершенствования системы мотивации.

Во втором разделе мы дали общую характеристику эффективности мотивации в ООО «Росток» и сделали вывод, что разработанная мотивационная политика, несёт собой положительную динамику развития компании и прогрессирования уровня мотивации персонала.

Рассмотрели методы, используемые в аптечной сети для мотивации персонала. Материальная мотивация является одним из наиболее эффективных способов стимулирования трудовой деятельности персонала. Она основывается на формировании системы денежных вознаграждений сотрудников. Основную долю заработной платы сотрудников составляет премиальная часть, где каждый может заработать столько, сколько захочет. Всё будет зависеть только от квалификации и умения сотрудника. Нематериальная (моральная) мотивация персонала – это психологическое воздействие на персонал, побуждающее его к достижению поставленной цели без предоставления какой-либо финансовой выгоды. В аптечной сети это

соревнования, проводимые аптечной сетью, обнародование результатов в корпоративную группу, договор с такси на оказание услуг – сотрудники могут воспользоваться им, чтобы добраться до дома, оплату ежегодного медицинского осмотра, обеспечение сотрудников комплектами корпоративной формы и компенсацию затрат на обучение персонала.

Провели анкетирование сотрудников по авторской методике «мотивационный профиль личности» Ш. Ричи и П. Мартина. Выявили, что самые важные для сотрудников организации факторы - это «вознаграждение», «признание» и «структурирование работы».

Провели разработку мероприятий по совершенствованию системы мотивации. Мероприятия по совершенствованию системы мотивации сейчас действительно необходимы, так как имеются трудности в продвижении мероприятия «Товар дня», что негативно сказывается в настроении персонала, а также напрямую влияет на размер премии.

В заключение хотелось бы отметить, что динамичное развитие и успешное развитие ООО «Росток» является примером эффективной организации труда, некоторые из качеств, такие как достойная заработная плата, разнообразие нематериальной мотивации, могут быть использованы другими компаниями для улучшения производственного процесса и мотивации персонала.

Список используемых источников

1. Козлов Е. А. Способы повышения мотивации персонала: материальная и нематериальная мотивация, применение гибкого рабочего графика / Е. А. Козлов // Модели инновационных решений повышения конкурентоспособности отечественной науки : сборник статей Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Омск, 28 октября 2024 года. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью «Аэтерна», 2024. – С. 53-57. – EDN EZVNHA.
2. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом / учебник для вузов / 2-е издание, переработанное и дополненное / под редакцией Т. Ю. Базарова – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 124 с.
3. БФО. URL: <https://bo.nalog.ru/organizations-card/9508515>. (Дата обращения: 28.02.2025).
4. Вагнер В. А., Лобанова В. В. Основные проблемы мотивации персонала // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 2. С. 74-78. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-problemy-motivatsii-personala> (дата обращения: 16.02.2025).
5. Гайрбекова Р. С. Успешный опыт мотивации персонала российских и зарубежных организаций / Р. С. Гайрбекова, Л. Х. Джабраилова // ФГУ Science. – 2024. – № 1(33). – С. 24-29. – DOI 10.36684/37-2024-33-1-24-30. – EDN KVOJIT.
6. Гизатуллина Д. Ф. оценка мотивации к профессиональной деятельности фармацевтических работников / Д. Ф. Гизатуллина, Н. И. Осипова, Д. Ш. Хабибуллина // Фундаментальные и прикладные аспекты развития современной науки : Сборник научных статей по материалам XII Международной научно-практической конференции, Уфа, 12 мая 2023 года. Том Часть 3. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр «Вестник науки», 2023. – С. 255-261. – EDN IBONAY.

7. Горелов Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.
8. Горемыкина Т. К. Особенности системы мотивации работников в фармацевтической организации / Т. К. Горемыкина, В. Р. Габдрахманова // Проблемы и перспективы развития экономики и управления в современных условиях : Сборник научных статей. – Москва : Научные технологии, 2024. – С. 76-86. – EDN XRBHRP.
9. Долгова М. С. Материальные и нематериальные методы мотивации персонала в современных организациях / М. С. Долгова, А. А. Ибрагимова // Опыт и проблемы реформирования системы менеджмента на современном предприятии: тактика и стратегия : Сборник статей XXIII Международной научно-практической конференции, Пенза, 22–23 марта 2024 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2024. – С. 193-197. – EDN VOIKZM.
10. Ермакова Н. С. Привлечение персонала в условиях кадрового дефицита на рынке труда // Вестник СИБИТа. 2023. № 4. С. 81-83.
11. Ермолов Ю. А. Корпоративная система мотивации персонала и ее место в корпоративной культуре [Электронный ресурс] // Социально экономические явления и процессы. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-sistema-motivatsii-personala-i-ee-mesto-v-korporativnoy-kulture/viewer> (дата обращения: 28.02.2025).
12. Константинова Д. С. Основы организации труда / учебное пособие для вузов / Под редакцией Д. С. Константиновой – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – С. 15-89.
13. Круглов Д. В. Стратегическое управление персоналом : учебное пособие для вузов / под редакцией Д. В. Круглова, О. С. Резниковой, И. В. Цыганковой – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – С. 134-139.

14. Кулуев Ж. О. Мотивационный механизм эффективной системы управления персоналом / Ж. О. Кулуев, Б. А. Алиев // Академическая публицистика. – 2024. – № 2-1. – С. 71-77. – EDN BFSRSC.

15. М.А Трошина, Т.С. Викторова – Обзор факторов мотивации в России и за рубежом: сходства и различия // Образовательный сайт Викторовой Т.С., заочное дистанционное образование [Электронный ресурс]. – (дата обращения 23.02.2025).

16. Михеева О. В. Как автоматизировать систему мотивации сотрудников аптек/ О.В. Михеева /Маркетинг в аптеке 2022. №24 С.15-17.

17. Официальный сайт сети аптек «Вита». URL: <https://vitaexpress.ru/> (дата обращения: 28.02.2025).

18. Парахина П. Е. Опыт мотивации и стимулирования персонала за рубежом / П. Е. Парахина // Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика : Сборник научных статей. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью СВИВТ, 2021. – С. 129-136.

19. Поперовник М. А. Особенности мотивации труда персонала в России и за рубежом / М. А. Поперовник, Е. В. Чекменева // Актуальные вопросы формирования эффективных систем управления субъектами территориальных воспроизводственных комплексов в условиях необходимости обеспечения экономического суверенитета страны : Материалы Международной научно-практической конференции, Краснодар, 19 января 2024 года. – Краснодар: Краснодарский ЦНТИ - филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2024. – С. 544-549. – EDN DMTCOF.

20. Руспрофиль. URL: <https://www.rusprofile.ru/id/10221604>. (Дата обращения: 28.02.2025).

21. Суслов Н. И. Фармацевтический маркетинг / учебное пособие для вузов / под редакцией Н. И. Суслова, М. Е. Добрусиной, А. А. Чурина, Е. А. Лосева – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – С. 84-141.

22. Тогузова А. А. Кадровый менеджмент на разных стадиях развития аптечной орагнизации (обзор) / А. А. Тогузова, З. С. Цаххаева, А. А. Шампарова // Медико-фармацевтический журнал Пульс. – 2024. – Т. 26, № 8. – С. 101-105. – DOI 10.26787/nydha-2686-6838-2024-26-8-101-105. – EDN ХКААСС.

23. Трапицын С. Ю. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / под редакцией С. Ю. Трапицына – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – С. 334-354.

24. Трофимова Е.О. Маркетинг в фармации: методология исследований фармацевтического рынка / учебное пособие для вузов / под редакцией Е. О. Трофимовой – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – С. 53-117.

25. Федотова А.В. Оценка мотивационного профиля фармацевтических работников сетевых аптечных организаций / А. В. Федотова, Е. А. Медвецкая // Актуальные вопросы современной медицины : Материалы VIII Дальневосточного медицинского молодежного форума, Хабаровск, 02–12 октября 2024 года. – Хабаровск: Дальневосточный государственный медицинский университет, 2024. – С. 273-276. – EDN WDRHQB.

26. Чупандина Е.Е. Организация и управление фармацевтической деятельностью / учебник для вузов / под редакцией Е. Е. Чупандиной, Г. Т. Глембоцкой, О. В. Захаровой, Л. А. Лобутевой – Москва : Издательство Юрайт, 2024 – С. 10-31.

27. Al-Omar H. A., Aljadhey H., et al. Job Motivation and Satisfaction Among Female Pharmacists Working in Private Pharmaceutical Sector: A Cross-Sectional Study // Risk Management and Healthcare Policy. – 2022. – Vol. 15. – P. 1-10.

28. Barakat M., Al-Qurain M., Jabri M. Pharmacy workforce: a systematic review of key drivers of staff job satisfaction and retention // Human Resources for Health. – 2025. – Vol. 23. – Article 52.
29. Gist-Mackey A. N., Wang X., VII, A., et al. Pharmacy work: Intrinsic motivation and extrinsic rewards in pharmacists and pharmacy technicians // Journal of the American Pharmacists Association. – 2024. – Vol. 64, No. 4. – P. 537-547.
30. Meilianti S., Karunawan A., et al. A global study on job and career satisfaction of early-career pharmacists // Research in Social and Administrative Pharmacy. – 2022. – Vol. 18, Issue 5. – P. 2639-2648.
31. Searchinform. Методы мотивации персонала [Электронный ресурс]. URL: <https://searchinform.ru/kontrol-sotrudnikov/motivatsiya-personala/metody-motivatsii-personala/> (дата обращения: 01.02.2025).
32. Tran B. K., et al. Insights and intervention opportunities from network analysis: intrinsic, organisational, and sociocultural motivational factors of community pharmacists // Pharmacia. – 2025. – Vol. 72, No. 1. – P. 45-58.
33. Vijayabanu C., Suppraja R., Sathammai C. Motivation and Performance Excellence of Pharma Employees: A Case Study Approach // Research Journal of Pharmacy and Technology. – 2017. – Vol. 10, No. 1. – P. 70-74.

Приложение А

Динамика изменения выручки за период 2015-2023 гг. ООО «Росток»

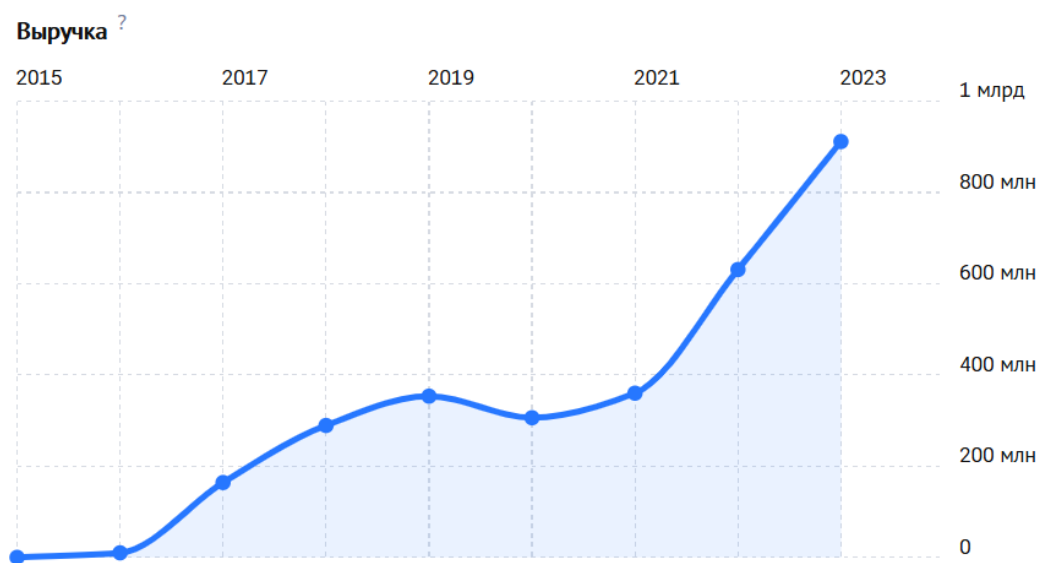


Рисунок А.1 – Динамика изменения выручки за период 2015-2023 гг. ООО «Росток»

Приложение Б

Динамика изменения чистой прибыли за период 2015-2023 гг. ООО «Росток»



Рисунок Б.1 – Динамика изменения выручки за период 2015-2023 гг. ООО
«Росток»

Приложение В

Положение об оплате труда заведующих и фармацевтов

Разработано: зам. генерального директора ООО «Виста»
Белоногова С.С.
Утверждено: Генеральный директор ООО «Виста»
Белоногов В.Г.
01 сентября 2021г.

ПОЛОЖЕНИЕ об оплате труда заведующих и фармацевтов Аптеки 7,8,10,12

1. Общая часть.

- 1.1. Настоящее положение вводится в период сложившейся ситуации на фармрынке для максимальной заинтересованности работников в увеличении объема реализации, а также приведение в соответствии оплаты труда и экономических показателей предприятия.
- 1.2. Начало действия настоящего положения 01 сентября 2021 года совпадает с интенсивным развитием аптечной сети.

2. Оплата труда работников.

- 2.1. Оплата труда работников Аптек производится в соответствии со штатным расписанием, утвержденным ген. директором, она состоит: из постоянной величины - оклада и переменной - сдельной части заработной платы.

3. Расчет переменной – сдельной части заработной платы.

- 3.1. Расчетным показателем сдельной части зарплаты является ежемесячное выполнение Маркетингового плана (1 бездефектное наличие 95 % позиций должны находиться в наличии не менее 80% времени, 2 выполнение мероприятий по УСТМ и Товар дня), плана по товарообороту аптеки и реализованной наценке.

3.1.1 Расчет премии для первого стола:

МЕРОПРИЯТИЕ по продажам	ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ в баллах (вознаграждение в баллах)	
Неликвидные эксклюзивы Новинки АСНА	60% от наценки в рублях наценка*60% = кол-во баллов (пересматривается ежемесячно)	
Эксклюзивы АСНА СТМ АСНА	30% от наценки в рублях наценка*30% = кол-во баллов	
УСТМ	15% от наценки в рублях наценка*15% = кол-во баллов	
Остальной ассортимент + Маркетинговый ассортимент	10% от наценки в рублях наценка*10% = кол-во баллов	
Расчёт стоимости балла		
Наценка в рублях	Стоимость балла (руб.)	+ При выполнении доли продаж эксклюзивов/СТМ
СОГЛАСНО ПРИЛОЖЕНИЯ, ИНДИВИДУАЛЬНО ДЛЯ КАЖДОЙ АПТЕКИ		

- 3.1.2. Доля продаж эксклюзивов/СТМ **ЛИЧНЫЙ ПЛАН** – увеличение стоимости балла на 0,1 руб. при **ВЫПОЛНЕНИИ** личного плана по доле продаж эксклюзивов. Стоимость балла увеличивается конкретному сотруднику аптеки за выполнение личного плана. Условие: не менее 5 рабочих смен в расчетном месяце. Личный план не предусматривает конкретную аптеку, поэтому рассчитывается с учётом смен в разных аптеках.

- 3.1.3. Доля продаж эксклюзивов/СТМ **АПТЕЧНЫЙ ПЛАН** – увеличение стоимости балла на 0,1 руб. при **ВЫПОЛНЕНИИ** аптечного плана по доле продаж эксклюзивов. Стоимость балла увеличивается конкретному сотруднику аптеки за выполнение личного плана.

- 3.1.4. Прочие премиальные выплаты (соревнования, акции и т.д.) на усмотрение руководства.

Гл. бухгалтер

С.С. Глазкова

Рисунок В.1 – Динамика изменения выручки за период 2015-2023 гг. ООО «Росток»

Продолжение Приложения В

Расчет стоимости балла

Таблица В.1 – Расчет стоимости балла

Расчёт стоимости балла Аптека 1			
Наценка в рублях	Стоимость балла (руб.)	Стоимость балла при выполнении аптечного плана по ВИТА	Стоимость балла при выполнении личного плана по ВИТА
до 550.000	0,8	0,9	1,0
550.000-650.000	0,85	0,95	1,05
от 650.000	0,9	1,0	1,1
Расчёт стоимости балла Аптека 2			
Наценка в рублях	Стоимость балла (руб.)	Стоимость балла при выполнении аптечного плана по ВИТА	Стоимость балла при выполнении личного плана по ВИТА
до 500.000	0,8	0,9	1,0
500.000-600.000	0,85	0,95	1,05
от 600.000	0,9	1,0	1,1
Расчёт стоимости балла Аптека 3			
Наценка в рублях	Стоимость балла (руб.)	Стоимость балла при выполнении аптечного плана по ВИТА	Стоимость балла при выполнении личного плана по ВИТА
до 300.000	0,9	1,0	1,1
300.000-400.000	0,95	1,05	1,15
от 400.000	1,00	1,1	1,2
Расчёт стоимости балла Аптека 4			
Наценка в рублях	Стоимость балла (руб.)	Стоимость балла при выполнении аптечного плана по ВИТА	Стоимость балла при выполнении личного плана по ВИТА
до 300.000	0,9	1,0	1,1
300.000-400.000	0,95	1,05	1,15
от 400.000	1,0	1,1	1,2

Приложение Г

Позиции и замены участвующие в мероприятии «Товар дня», стоимость стимуляции, на примере декабря 2024 г.

Состав категорий товаров:									
Артроверон	Весь ассортимент артроверона								
Строколин	СТРОКОЛИН ТОНЗИ 0,255мг/доза 30мл (176 доз) спрей д/местного применения дозированный СТРОКОЛИН ТОНЗИ ФОРТЕ 0,51мг/доза 15мл (88 доз) спрей д/местного применения дозированный								
Глифосфан	ГЛИФОСФАН капс. 455мг N100 Сириус ГЛИФОСФАН капс. 455мг N60 Сириус ЭССФОРТЕ Н капс. N90 Биос НПФ ЭССФОРТЕ Н капс. N30 Биос НПФ								
Активфрут	Активфрут Витамин С жевательные таблетки Клубника, Апельсин и без вкуса, а также Активфрут Витамин С с глюкозой								
Ранкоф	РАНКОФ РИНО 0,025% 20мл спрей назальный ПРОФИТ ФАРМ РАНКОФ РИНО 0,05% 20мл спрей назальный ПРОФИТ ФАРМ РАНКОФ ИЗСОЛАКВА 0,9% 20мл спрей назальный Випс Мед РАНКОФ ИЗСОЛАКВА 0,65% 20мл спрей назальный Випс Мед								
МОТИВАЦИЯ!!!									
- за 1 упаковку Артроверона - 70 рублей;									
- за 1 упаковку Строколин - 30 рублей;									
- за 1 упаковку Глифосфан - 50 рублей;									
- за 1 упаковку Активфрут - 3 рубля;									
- за 1 упаковки Ранкоф - 15 рублей.									

Рисунок Г.1 – Позиции и замены участвующие в мероприятии «Товар дня», стоимость стимуляции, на примере декабря 2024 г.

Приложение Д

Положение о премировании за выполнение Стандарта обслуживания покупателей

Таблица Д.1 - Положение о премировании за выполнение Стандарта обслуживания покупателей

Показатель	Условие	Размер премии
Предмет премирования	Анализ выполнения стандарта обслуживания покупателей по 5-6 чекам в месяц; итоговый балл - среднее значение	-
Система премирования	1 балл = 60 рублей; максимальная сумма - 6000 руб. (100 баллов). Ежемесячная премия выплачивается при достижении не менее 50 баллов	до 6000 руб.
Дополнительное премирование	При достижении более 75 баллов в течение 3 месяцев подряд	5000 руб.

Приложение Е

Положение о видеонаблюдении

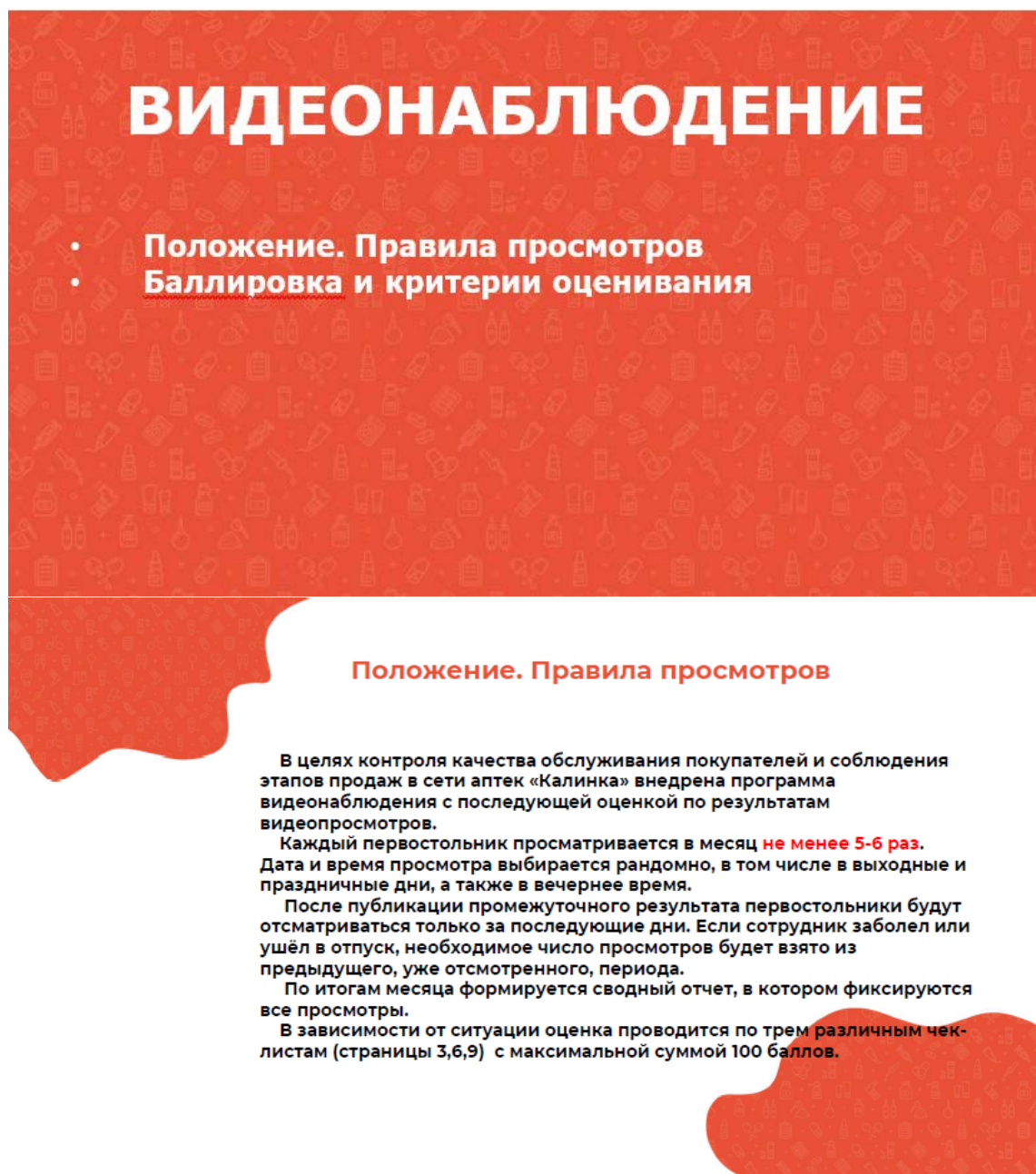


Рисунок Е.1 – Положение о видеонаблюдении

Приложение Ж

Тест «Мотивационный профиль» Ричи Ш., Мартин П.

Таблица Ж.1 – Тест «Мотивационный профиль» Ричи Ш., Мартин П.

Утверждение	Вариант (а)	Вариант (b)	Вариант (с)	Вариант (d)
Я полагаю, что мог бы внести большой вклад на такой работе, где...	хорошая заработная плата и прочие виды вознаграждений	имеется возможность установить хорошие взаимоотношения с коллегами	я мог бы влиять на принятие решений и демонстрировать свои достоинства как работника	у меня есть возможность совершенствоваться и расти как личность
Я не хотел бы работать там, где...	отсутствуют четкие указания, что от меня требуется	практически отсутствуют обратная связь и оценка эффективности моей работы	то, чем я занимаюсь, выглядит малополезным и малоценным	плохие условия работы, слишком шумно или грязно
Для меня важно, чтобы моя работа...	была связана со значительным разнообразием и переменами	давала мне возможность работать с широким кругом людей	обеспечивала мне четкие указания, чтобы я знал, что от меня требуется	позволяла мне хорошо узнать тех людей, с кем я работаю
Я полагаю, что я не был бы очень заинтересован работой, которая...	обеспечивала бы мне мало контактов с другими людьми	едва ли была бы замечена другими людьми	не имела бы конкретных очертаний, так что я не был бы уверен, что от меня требуется	была бы сопряжена с определенным объемом рутинных операций
Работа мне нравится, если...	я четко представляю себе, что от меня требуется	у меня удобное рабочее место, и меня мало отвлекают	у меня хорошие вознаграждение и заработная плата	позволяет мне совершенствовать свои профессиональные качества
Полагаю, что мне бы понравилось, если...	были бы хорошие условия работы и отсутствовало бы давление на меня	у меня был бы очень хороший оклад	работа в действительности и была бы полезная и приносила мне удовлетворение	мои достижения и работа оценивались бы по достоинству
Я не считаю, что работа должна...	быть слабо структурированной, так что непонятно, что же следует делать	предоставлять слишком мало возможностей хорошо узнать других людей	быть малозначимой и малополезной для общества или неинтересной для выполнения	оставаться непризнанной, или ее выполнение должно восприниматься как само собой разумеющееся

Продолжение Приложения Ж

Продолжение таблицы Ж.1

1	2	3	4	5
Работа, приносящая удовлетворение ...	связана со значительным разнообразием, переменами и стимуляцией энтузиазма	дает возможность совершенствовать свои профессиональные качества и развиваться как личность	является полезной и значимой для общества	позволяет мне быть креативным (проявлять творческий подход) и экспериментировать с новыми идеями
Важно, чтобы работа...	признавалась и ценилась организацией, в которой я работаю	давала бы возможности для персонального роста и совершенствования	была сопряжена с большим разнообразием и переменами	позволяла бы работнику оказывать влияние на других
Я не считаю, что работа будет приносить удовлетворение, если...	в процессе ее выполнения мало возможностей осуществлять контакты с разными людьми	оклад и вознаграждение не очень хорошие	я не могу установить и поддерживать добрые отношения с коллегами по работе	у меня очень мало самостоятельности или возможностей для проявления гибкости
Самой хорошей является такая работа, которая...	обеспечивает хорошие рабочие условия	дает четкие инструкции и разъяснения по поводу содержания работы	предполагает выполнение интересных и полезных заданий	позволяет получить признание личных достижений и качества работы
Вероятно, я не буду хорошо работать, если...	имеется мало возможностей ставить перед собой цели и достигать их	я не имею возможности совершенствовать свои личные качества	тяжелая работа не получает признания и соответствующего вознаграждения	на рабочем месте пыльно, грязно или шумно
При определении служебных обязанностей важно...	дать людям возможность лучше узнать друг друга	предоставить работнику возможность ставить цели и достигать их	обеспечить условия для проявления работниками творческого начала	обеспечить комфортность и чистоту места работы

Продолжение Приложения Ж

Продолжение таблицы Ж.1

1	2	3	4	5
Вероятно, я не захочу работать там, где...	у меня будет мало самостоятельности и возможностей для совершенствования своей личности	не поощряются исследования и проявление научного любопытства	очень мало контактов с широким кругом людей	отсутствуют достойные надбавки и дополнительные льготы
Я был бы удовлетворен, если...	была бы возможность оказывать влияние на принятие решений другими работниками	работа предоставляла бы широкое разнообразие и перемены	мои достижения были бы оценены другими людьми	я точно знал бы, что от меня требуется и как я должен это выполнять
Работа меньше удовлетворяла бы меня, если...	не позволяла бы ставить и добиваться сложных целей	четко не знал бы правил и процедур выполнения работы	уровень оплаты моего труда не соответствовал бы уровню сложности выполняемой работы	я практически не мог бы влиять на принимаемые решения и на то, что делают другие
Я полагаю, что должность должна предоставлять ...	четкие должностные инструкции и указания на то, что от меня требуется	возможность лучше узнать своих коллег по работе	возможности выполнять сложные производственные задания, требующие напряжения всех сил	разнообразие, перемены и поощрения
Работа приносила бы меньше удовлетворения, если...	не допускала бы возможности хотя бы небольшого творческого вклада	осуществлялась бы изолированно, т.е. работник должен был бы работать в одиночестве	отсутствовал бы благоприятный внутренний климат, в котором работник мог бы профессионально расти	не давала бы возможности оказывать влияние на принятие решений
Я хотел бы работать там, где...	другие люди признают и ценят выполняемую мной работу	у меня будет возможность оказывать влияние на то, что делают другие	имеется достойная система надбавок и дополнительных льгот	можно выдвигать и апробировать новые идеи и проявлять креативность

Продолжение Приложения Ж

Продолжение таблицы Ж.1

1	2	3	4	5
Вряд ли я захотел бы работать там, где...	не существует разнообразия или перемен в работе	у меня будет мало возможностей влиять на принимаемые решения	заработная плата не слишком высока	условия работы недостаточно хорошие
Я полагаю, что приносящая удовлетворение работа должна предусматривать...	наличие четких указаний, чтобы работники знали, что от них требуется	возможность проявлять креативность	возможность встречаться с интересными людьми	чувство удовлетворения и действительно интересные задания
Работа не будет доставлять удовольствие, если...	предусмотрены незначительные надбавки и дополнительные льготы	условия работы некомфортны или в помещении очень шумно	работник не имеет возможности сравнивать свою работу с работой других	не поощряются исследования, творческий подход и новые идеи
Я считаю важным, чтобы работа обеспечивала мне...	множество контактов с широким кругом интересных людей	возможность установления и достижения целей	возможность влиять на принятие решений	высокий уровень заработной платы
Я не думаю, чтобы мне нравилась бы работа, если...	условия работы некомфортны, на рабочем месте грязно или шумно	мало шансов влиять на других людей	мало возможностей для достижения поставленных целей	я не мог бы проявлять креативность и предлагать новые идеи
В процессе организации работы важно...	обеспечить чистоту и комфортность рабочего места	создать условия для проявления работником самостоятельности	предусмотреть возможность разнообразия и перемен	обеспечить человеку широкие возможности контактов с другими людьми
Скорее всего я не захотел бы работать там, где...	условия работы некомфортны, т.е. шумно или грязно и т.д.	мало возможностей осуществлять контакты с другими людьми	работа не является интересной или полезной	работа рутинная и задания редко меняются

Продолжение Приложения Ж

Продолжение таблицы Ж.1

1	2	3	4	5
Работа приносит удовлетворение , вероятно, когда...	люди признают и ценят хорошо выполненную работу	существуют широкие возможности для маневра и проявления гибкости	можно ставить перед собой сложные и смелые цели	существует возможность лучше узнать своих коллег
Мне бы не понравилась работа, которая...	не была бы полезной и не приносила бы чувства удовлетворения	не содержала бы в себе стимула к переменам	не позволяла бы мне устанавливать дружеские отношения с другими	была бы неконкретной и не ставила бы сложных задач
Я бы проявил стремление работать там, где...	работа интересная и полезная	люди могут устанавливать длительные дружеские взаимоотношения	меня окружали бы интересные люди	я мог бы оказывать влияние на принятие решений
Я не считаю, что работа должна...	предусматривать, чтобы человек большую часть времени работал в одиночку	давать мало шансов на признание личных достижений работника	препятствовать установлению взаимоотношений с коллегами	состоять в основном из рутинных обязанностей
Хорошо спланированная работа обязательно...	предусматривает достаточный набор льгот и множество надбавок	имеет четкие рекомендации по выполнению и должностные обязанности	предусматривает возможность ставить цели и достигать их	стимулирует и поощряет выдвижение новых идей
Я считал бы, что работа не приносит удовлетворения , если...	не мог бы выполнять сложную перспективную работу	было бы мало возможностей для проявления креативности	допускалась бы лишь малая доля самостоятельности	сама суть работы не представлялась бы полезной или нужной
Наиболее важными характеристиками должности являются...	возможность для творческого подхода и оригинального нестандартного мышления	важные обязанности, выполнение которых приносит удовлетворение	возможность устанавливать хорошие взаимоотношения с коллегами	наличие значимых целей, которых призван достичь работник

Приложение И

Результаты тестирования сотрудников ООО «Росток» по методике «мотивационный профиль личности»

Таблица И.1 – Результаты тестирования сотрудников ООО «Росток» по методике «мотивационный профиль личности»

№	Воз	При	Инт	Сам	Стр	Дос	Вла	Усл	Соц	Вза	Раз	Кре
1	1	4	5	2	1	1	0	9	1	4	3	2
2	7	6	6	3	5	0	0	5	1	0	0	0
3	7	6	6	5	4	4	1	0	0	0	0	0
4	8	5	4	2	8	2	0	1	0	1	1	1
5	4	2	5	5	2	4	3	0	0	1	3	4
6	6	5	5	4	4	3	0	3	1	0	2	0
7	6	7	3	3	3	1	0	6	2	1	1	0
8	8	5	1	4	6	1	2	4	0	0	0	2
9	7	9	3	2	6	1	4	1	0	0	0	0
10	8	5	3	2	8	4	0	1	0	0	2	0
11	11	6	4	0	4	3	1	0	0	0	2	2
12	7	9	6	3	8	3	0	3	0	0	0	0
13	8	5	6	4	6	4	0	0	0	3	0	1
14	7	7	4	2	5	0	2	4	1	0	2	1
15	9	9	5	2	4	0	0	5	0	1	0	0
16	8	6	4	3	4	1	0	0	0	0	1	0
17	9	6	6	5	3	0	0	3	0	0	1	0
18	10	5	3	5	8	3	1	2	1	0	3	0
19	9	7	6	4	5	4	1	6	0	1	0	2
20	6	6	4	3	6	3	0	0	0	1	1	0
21	5	2	1	0	6	4	2	0	2	0	2	0
22	10	9	6	3	8	3	3	0	0	3	0	0
23	6	7	3	4	4	4	0	0	0	0	0	1
24	9	7	5	5	6	2	0	3	0	1	1	1
25	3	6	5	2	8	1	1	2	2	0	0	0
26	9	5	5	4	11	1	2	0	0	0	0	0
27	7	2	4	4	4	1	0	3	0	2	2	2
28	8	7	4	3	4	3	0	4	1	2	0	0
29	8	5	5	2	6	4	1	0	0	0	1	1
30	6	8	3	3	2	2	2	0	0	0	0	0
31	8	7	2	3	8	2	1	0	0	1	2	0
32	8	5	1	4	6	1	2	4	0	0	0	2
33	6	5	5	4	4	3	0	3	1	0	2	0
34	11	6	4	0	4	3	1	0	0	0	2	2
35	7	9	3	2	6	1	4	1	0	0	0	0
36	8	5	1	4	6	1	2	4	0	0	0	2
37	7	6	6	3	5	0	0	5	1	0	0	0

Продолжение Приложения И

Таблица И.1 – Результаты тестирования сотрудников ООО «Росток» по методике «мотивационный профиль личности»

38	4	2	5	5	2	4	3	0	0	1	3	4
39	8	5	4	2	8	2	0	1	0	1	1	1
Ито г	284	228	161	120	208	84	39	83	14	24	38	31

Приложение К

Материалы к проведению мероприятия «Товар дня»

	Артроверон		Строколин		Глифосфан + Эссфорте		Активфрут Витамин С		Ранкоф	
	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт
АПТЕКА 1	3		12		6		180		40	
АПТЕКА 2	3		12		6		180		40	
АПТЕКА 3	2		9		4		150		30	
АПТЕКА 4	2		9		4		150		30	
АПТЕКА 5	1		6		2		120		20	
АПТЕКА 6	1		6		2		120		20	
АПТЕКА 7	3		12		6		180		40	
АПТЕКА 8	1		6		2		120		20	
АПТЕКА 10	1		6		2		120		20	
АПТЕКА 12	3		12		6		180		40	
АПТЕКА 13	3		12		6		180		40	
АПТЕКА 14	2		9		4		150		30	
ИТОГО	25	0	111	0	50	0	1830	0	370	0

Рисунок К.1 - Структура и план на мероприятие «Товар дня», на примере декабря 2024 г.

Состав категорий товаров:									
Артроверон	Весь ассортимент артроверона								
Строколин	СТРОКОЛИН ТОНЗИ 0,255мг/доза 30мл (176 доз) спрей д/местного применения дозированный СТРОКОЛИН ТОНЗИ ФОРТЕ 0,51мг/доза 15мл (88 доз) спрей д/местного применения дозированный								
Глифосфан	ГЛИФОСФАН капс. 455мг N100 Сириус ГЛИФОСФАН капс. 455мг N60 Сириус ЭССФОРТЕ Н капс. N90 Биос НПФ ЭССФОРТЕ Н капс. N30 Биос НПФ								
Активфрут	Активфрут Витамин С жевательные таблетки Клубника, Апельсин и без вкуса, а также Активфрут Витамин С с глюкозой								
Ранкоф	РАНКОФ РИНО 0,025% 20мл спрей назальный ПРОФИТ ФАРМ РАНКОФ РИНО 0,05% 20мл спрей назальный ПРОФИТ ФАРМ РАНКОФ ИЗОСОЛАКВА 0,9% 20мл спрей назальный Випс Мед РАНКОФ ИЗОСОЛАКВА 0,65% 20мл спрей назальный Випс Мед								
МОТИВАЦИЯ!!!									
- за 1 упаковку Артроверона - 70 рублей;									
- за 1 упаковку Строколин - 30 рублей;									
- за 1 упаковку Глифосфан - 50 рублей;									
- за 1 упаковку Активфрут - 3 рубля;									
- за 1 упаковки Ранкоф - 15 рублей.									

Рисунок К.2 - Позиции и замены участвующие в мероприятии «Товар дня», стоимость стимуляции, на примере декабря 2024 г.