

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

TALLINNA KOLLEDŽ

Rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus

Natalja Budnikevits

**TÖÖTAJATE MOTIVATSIOONIPAKETI VÄLJATÖÖTAMINE
ETTEVÕTTE KONKURENTSIVÕIME PARANDAMISEKS
SÜDAMEAPTEEK OÜ NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Viktor Sarap, *Dr. Sci. Tech*

Tallinn 2015

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	2
1. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.....	4
1.1 Управление персоналом на предприятии.....	4
1.2 Кадровая политика организации.....	7
1.3 Планирование трудовых ресурсов	8
1.4 Мотивация	9
2. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПО УДЕРЖАНИЮ И ПРИВЛЕЧЕНИЮ СПЕЦИАЛИСТОВ	13
2.1 Анализ существующей системы управления человеческим ресурсами	18
2.2 Результаты исследования уровня мотивации в сети Súdameapteek OÜ.....	21
2.3 Предложения по совершенствованию системы мотивации	29
2.3.1 Материальные факторы стимулирования	31
2.3.2 Нематериальные способы мотивации	33
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	38
ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ.....	42
Приложение 1. Анкета	44
Приложение 2. Финансовый отчёт	47
Приложение 3. Вопросы для собеседования	48
Приложение 4. Анализ стартового пакета для работников у фирм конкурентов.	49
AUTOREFERAAT	50
SUMMARY	54

ВВЕДЕНИЕ

Нынешним предпринимателям приходится уделять большое внимание вопросам привлечения и удержания специалистов. Они понимают, что конкурентоспособность обуславливается уровнем профессионализма сотрудников, и, следовательно, задача привлечения и удержания специалистов является не только проблемой отдела кадров, но составляет важную часть деловой стратегии.

Основное место занимает установление способов повышения производительности, а также стимулирование и мотивация работников. Ни одна система руководства не станет плодотворно функционировать, если не будет разработана эффективная форма мотивации, так как мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей. Зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов включения человека в деятельность, способствующую развитию организации, а также самого работника (Виханский, Наумов 2010).

Актуальность темы дипломной работы обусловлена тем, что на современном рынке аптечного бизнеса Эстонии, существует острая нехватка рабочей силы. Новых аптек открывается большое множество, тогда как персонала для работы в аптеках практически нет. Поэтому аптечные сети занимаются тем, что переманивают работников из других сетей путём представления им хороших условий труда.

Целью данной дипломной работы является разработка пакета предложений для повышения конкурентоспособности фирмы Súdameapteek OÜ.

Задачи, которые необходимо будет выполнить в ходе исследования:

1. Изучение и анализ теоретического материала, связанный с проблемами управления, человеческими ресурсами.

2. Произвести анализ существующей системы HRM в фирме Súdameapteek OÜ.
3. Разработать пакет предложений на основе анализа системы управления человеческими ресурсами.

В ходе данной работы будет проверено предположение о том, что разработанный пакет по привлечению и удержанию специалистов, позволит повысить мотивирующее влияние на работников фирмы, что в свою очередь повысит конкурентоспособность предприятия.

Объектом исследования является фирма Súdameapteek OÜ. Предметом исследования является существующая система мотивации по удержанию и привлечению специалистов.

Методом исследования было выбрано анонимное анкетирование, в процессе опроса участвовали только работники фирмы непосредственно имеющие прямой контакт с клиентами.

Составленные автором анкеты (Приложение 1) служили способом сбора информации по исследуемому предприятию в целях выявления наиболее важных для работников материальных и нематериальных мотивирующих факторов, а так же существующих методов мотивации, чтобы в последствии на основе этих данных разработать программу по удержанию и привлечению специалистов.

В первом разделе дипломной работы автором будут рассмотрены понятия и термины из области управления человеческими ресурсами, кадровой политики, а так же системы мотивации и вознаграждений. Во втором разделе — проведён анализ финансовой деятельности предприятия (Приложение 2), а так же представлены результаты проведённого автором исследования по существующей системе мотивации персонала в фирме Súdameapteek OÜ. Далее автором будут сделаны выводы по результатам исследования и рекомендации по совершенствованию системы мотивации для удержания и привлечения персонала.

1. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Роль сотрудника в процессе экономического развития постоянно растет. Для всех предприятий, больших и малых, производственных и действующих в сфере услуг, управление людьми имеет первостепенное значение. Без корректным образом отобранных, расставленных и профессионально подготовленных человеческих ресурсов ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. (Уткин 2000, стр. 3)

Эстонские фирмы пришли к этапу управления персоналом в начале 1990-х годов. Прежде всего, от управляющих персоналом ждали того, что они найдут нужных людей. Работники оценивались по результатам выполненных работ. (Alas 2005, стр. 17)

1.1 Управление персоналом на предприятии

Управление персоналом — управляемый процесс создания и реализации условий труда и трудового поведения сотрудников с учетом их личных интересов, ценностей, квалификации для получения максимально возможной производственной отдачи на пользу компании, удовлетворения интересов ее клиентов (потребителей) и благополучия самих сотрудников (Чижов 2007, стр 5).

Персонал — личный состав учреждения, предприятия, фирмы или часть этого состава, выделенная по признаку характера выполняемой работы, например, управленческий персонал, обслуживающий персонал (Борисов 2003).

Следствия управления персоналом:

1. Важно не изменять личность сотрудника. Необходимо, чтобы сотрудник четко понимал условия своего правильного производственного поведения и старался выполнить их максимально корректно и эффективно.

2. Работодатель должен знать особенности личности своего сотрудника, его квалификацию, образование, интересы и мотивацию труда, чтобы умело выстроить отношения с ним.

3. Крайне важен настрой и умение сотрудника выстраивать правильное поведение с клиентами компании, быть лояльным к ним, создавать атмосферу уважения, доброжелательности и понимания проблем клиентов. Умелая работа с клиентами определяет успешность компании. Отсюда следует особое внимание руководителей, кадровых служб к подбору и обучению этому искусству своих сотрудников.

4. Вся работа с персоналом всех органов управления компанией должна в конечном счете сказаться на благополучии сотрудника — его чувстве уважения к компании, росте его материального содержания, успешном решении своих социальных проблем. (Чижов 2007, стр 5-6)

В конце 80-х годов теоретики Запада выделили четыре основные функции управления трудом. Взаимосвязь функций управления трудом представлена на Рисунке 1.

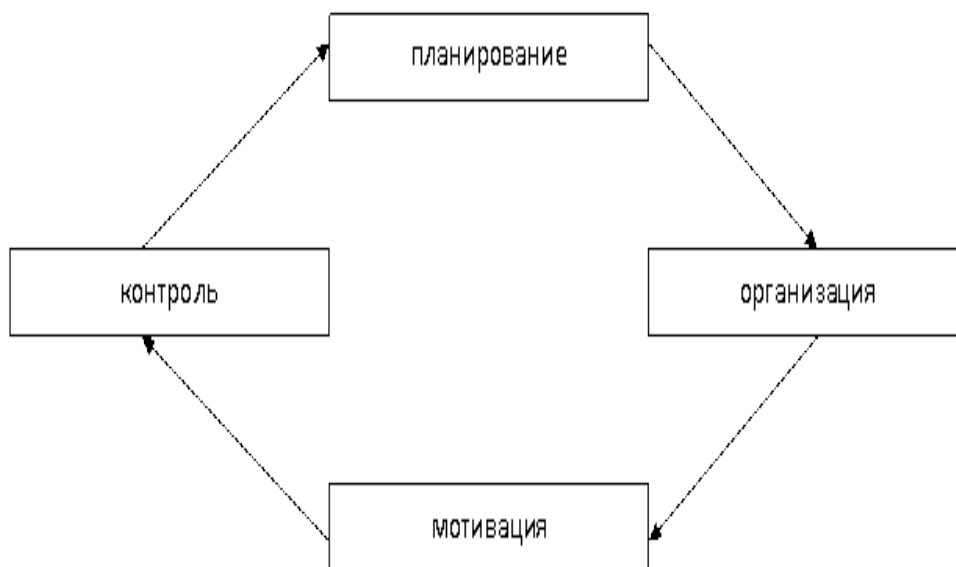


Рисунок 1. Взаимосвязь функций управления трудом

Источник: Википедия 2012

Детальное рассмотрение функций управления трудом представлены в Таблице 1

Таблица 1. Описание функций управления трудом

Планирование	процесс планирования позволяет более четко формулировать целевые установки организации и использовать систему показателей деятельности, необходимую для последующего контроля результатов.
Организация	это формирование структуры организации, а также обеспечение всем необходимым для ее работы — персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами.
Мотивация	это деятельность, которая побуждает сотрудников эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах. Для этого осуществляется их экономическое и моральное стимулирование, обогащается само содержание труда и создаются условия для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития.
Контроль	Контроль необходим для сопоставления принятого решения с фактическим результатом, а также оптимизации максимальной эффективности передачи информации.

Источник: Там же, 2012

Задачи и направления работы по управлению трудовыми ресурсами:

1. Формирование кадровой политики компании, соответствующей этапу ее развития и рыночной ситуации.
2. Оценка кадрового потенциала компании, текущее и перспективное планирование кадровых потребностей.
3. Разработка штатной структуры организации, изучение и совершенствование должностных позиций, определение функциональных обязанностей сотрудников и требований к специалистам.
4. Отслеживание рынка труда, определение уровней оплаты труда для различных должностных позиций по параметру «цена качество».
5. Кадровое комплектование организации, подбор персонала.

6. Создание и поддержание системы расстановки кадров, планирования карьеры, оценка и аттестация персонала. Кадровый аудит.
7. Обеспечение легитимности отношений фирмы с наемными работниками и разрешение трудовых споров.
8. Ведение кадрового делопроизводства и документооборота в соответствии с установленными стандартами. Информационное обеспечение управления персоналом: ведение внутренней системы учетов и баз данных.
9. Организация обучения и повышения квалификации сотрудников.
10. Формирование благоприятного организационного климата в компании и отдельных подразделениях. Проведение мероприятий, нацеленных на повышение моральной сплоченности и лояльности персонала к компании.
11. Разработка системы мотивации: вознаграждения, социального пакета, гарантий и компенсаций для персонала; помощь сотрудникам в решении социально бытовых вопросов.
12. Обеспечение надежности персонала с точки зрения внутренней безопасности бизнеса.
13. Консультирование руководителей разных звеньев по вопросам управления трудовыми ресурсами. (Крымов 2004, стр. 14-16)

1.2 Кадровая политика организации

Формирование кадровой политики неразрывно связано с общей стратегией организации, с ее стратегическими целями. Вне этой связи кадровая политика теряет всякий смысл, так как ее основное предназначение состоит в кадровом обеспечении процесса достижения стратегических целей (Магура, Курбатова 2003).

Известно, что грамотно выстроенная кадровая политика имеет жизненно важное значение для благосостояния и долгосрочного выживания компании. Конфликты, возникающие между руководством и работниками компании, можно свести к минимуму за счет:

- a. предоставления работникам гарантий занятости;
- b. обеспечения возможности для служебного роста работникам, имеющим достаточный уровень квалификации;
- c. проведения консультаций с представителями персонала по всем вопросам, затрагивающим условия работы и состояние рабочей среды;

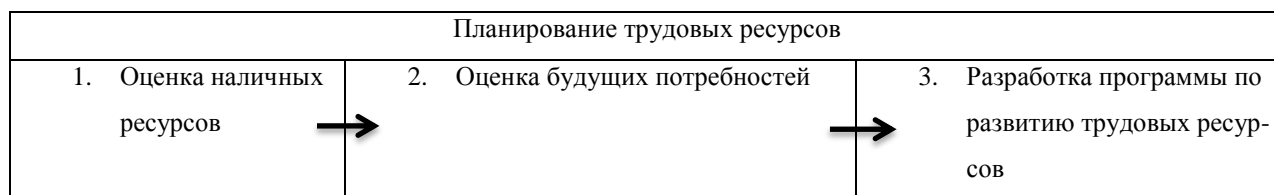
- d. избежания при приеме на работу и продвижении по службе дискриминации по таким основаниям, как пол, этническое происхождение, вероисповедание, матримониальный статус, возраст или физические недостатки;
- e. обеспечения возможностей для профессиональной переподготовки и приобретения новых профессиональных навыков;
- f. установления определенного порядка действий при сокращении штатов вследствие ликвидации рабочего места или отсутствия рабочих заданий, увольнениях и при рассмотрении жалоб на руководство со стороны работников. (Грэхем, Беннет 2003, стр 26)

1.3 Планирование трудовых ресурсов

Кадровое планирование направлено на определение количественной и качественной потребности в персонале для реализации организационных целей. Эта потребность определяется с учетом выработанной кадровой политики и стратегии организации. Важной частью этого направления работы является сбор и анализ информации для определения будущей потребности организации в человеческих ресурсах и их возможных источников человеческих ресурсов и будущую потребность в них. После определения потребности в персонале можно разрабатывать стратегии по поиску и привлечению необходимых человеческих ресурсов. (Магура, Курбатова 2003)

Планирование трудовых ресурсов включает в себя следующие этапы и представлен в Таблице 2.

Таблица 2. Процесс планирования трудовых ресурсов



Источник: составлено автором

Планирование трудовых ресурсов в действующей фирмы логично начать с оценки их наличия. Руководство должно определить, сколько человек занято выполнением каждой операции, требующейся для реализации конкретной цели. (Мескон и.т.д.1992)

Следующим этапом планирования является прогнозирование количества персонала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей. В 2015 году фирма Súdamearteeek OÜ собирается открыть ещё 5 новых аптек, тем самым менеджеру по персоналу необходимо определить, сколько при этом потребуется дополнительных аптек для обслуживания возросшего потока клиентов.

Определив свои будущие потребности, руководство должно разработать программу их удовлетворения. Потребности-это цель, программ- средство ее достижения. Программа должна включать конкретный график и мероприятия по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников, требующихся для реализации целей организации. (Травин 2003)

Потребность в планировании персонала также необходимо, как и финансовое планирование фирмы, потому что квалифицированные работники обеспечивают фирме значительное конкурентное преимущество (Alas 2005, lk 39)

1.4 Мотивация

Мотивация – это внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели . Главное в мотивации – ее неразрывная связь с потребностями человека. (Пономарев 2004)

Нематериальная мотивация определяется приятными условиями работы и самой работой в целом. Работа может быть интересной и ответственной, которая может позволять работнику самореализоваться и развиваться, или наоборот. Рабочая среда может быть приятной или неприятной, в первую очередь – это зависит от условий труда и управления. Грамотное управление персоналом, приятный коллектив, репутация фирмы, хорошие условия труда, подходящий график работы, становится всё более важными компонентами мотивации персонала. (Türk 2005, 255)

Материальная мотивация – заработная плата, льготы и бонусы, премии, проценты (Kotkas 1998, lk 64-65).

Внутренняя и внешняя мотивация

Внутренняя мотивация – это выполнение определенной работы из-за интереса к ней, субъективного ощущения ее ценности (Климчук 2005, стр 10).

Внешняя мотивация – мотивация поведения, определяющаяся влиянием внешних факторов, физических или социально-психологических. Например, наказанием, материальным поощрением, похвалой, осуждением. (Жмуров 2012)

Внутренняя мотивация и управление персоналом

Теория внутренней мотивации является очень тонким инструментом по управлению персоналом. Оказывается, существует два направления развития внутренней мотивации. Первое направление – непосредственное развитие внутренней мотивации у персонала организации. Второе – формирование у управленческого состава навыков внутреннего мотивирования персонала. И еще неизвестно, в каком направлении проще двигаться. Возможно, эта книга станет небольшим шагом вперед в обоих этих направлениях. (Климчук 2005, стр 20)

Исследователи Р. С. Уэйнберг и Д. Гоулд дают следующие рекомендации по развитию внутренней мотивации у персонала:

1. Обеспечивать успешный опыт. Успех повышает чувство компетентности, а это одна из базовых потребностей, имеющая отношение к внутренней мотивации;
2. Обеспечивать соответствие поощрения и трудности выполненного дела. Если такого баланса не будет, возникает либо чувство низкой оценки, либо ощущение внешнего контроля;
3. Использовать не только материальное, но и словесное поощрение. В случае словесного поощрения кроме потребности в компетентности удовлетворяется потребность в самодетерминации;
4. Включать персонал в разнообразные виды деятельности. Работая над каким-то одним делом долго, человек к нему привыкает, и через некоторое время его базовые потребности опять же могут перестать удовлетворяться;

5. Вовлекать персонал в процесс принятия решений. Здесь могут быть удовлетворены все базовые потребности;

6. Ставить перед персоналом реальные цели, соизмеримые с возможностями. Если цель реальна - человек после того, как ее достигнет, будет чувствовать себя компетентным. Если же цель слишком сложна, компетентность будет блокирована, и внутренняя мотивация начнет снижаться. (Там же 2005, стр 20)

К причинам, по которым люди утрачивают мотивацию, можно отнести следующие факторы:

- персонал не привлекают к участию в принятии решений, осуществлению перемен, обсуждению стратегических проблем развития организации;
- отсутствует признание, публичное поощрение, карьерный рост;
- работа недостаточно интересна, чтобы стимулировать;
- идеи и предложения не поддерживаются, не выслушиваются;
- отсутствует профессиональное развитие;
- практикуется постоянная критика работы без положительной оценки достижений;
- нагрузка работой чрезмерна – люди не в состоянии с ней справиться, ощущается давление и нетерпеливость со стороны администрации. (Пимерзин, стр 76-77)

Вознаграждения

Слово «вознаграждение» имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия, с которыми чаще всего это слово ассоциируется. Вознаграждение — это все, что человек считает ценным для себя. Но понятия ценности у людей специфичны, а следовательно, и различна оценка вознаграждения и его относительной ценности. (Mescon и.т.д. 1988, стр 260)

Внутренние и внешние вознаграждения

Руководитель имеет дело с двумя главными типами вознаграждения: внутренним и внешним, которые представлены в Таблице 3

Таблица 3. Внутренние и внешние вознаграждения

Внутреннее вознаграждение	-это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы. Самоуважение. Дружба и общение, возникающие в процессе работы.
Внешнее вознаграждение	возникает не от самой работы, а дается организацией. Примеры внешних вознаграждений- зарплата, символы служебного статуса и престижа, продвижение по службе, похвалы и признание, а также дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, служебный автомобиль, оплата определенных расходов и страховки)

Источник: Mescon 1988, стр 261

Чтобы определить, как и в каких пропорциях нужно применять внутренние и внешние вознаграждения в целях мотивации, администрация должна установить, каковы потребности ее работников. В этом и состоит цель содержательных теорий мотивации. (Там же, стр 262)

Люди отдают организации свой человеческий капитал, тогда как их реальный вклад зависит от уровня их мотивации и приверженности к фирме. Мотивированные сотрудники работают на полную. Но всё же свою роль играют личное рвение, ценности и факты, тем самым в основном на мотивацию сотрудников влияет окружающая среда. Окружающая среда сочетает в себе культуру, свои ценности, ритуалы, процессы и системы, климат в коллективе, который создаётся руководителями. (Mayo 2004, 170)

2. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПО УДЕРЖАНИЮ И ПРИВЛЕЧЕНИЮ СПЕЦИАЛИСТОВ

Автором было проведено исследование в фирме *Südameapteek OÜ*, которая ведет свою коммерческую деятельность с 2010 года. Целью исследования являлось определение уровня мотивации (материальной и не материальной) и удовлетворенности персонала фирмы, для того чтобы в дальнейшем разработать пакет предложений для сотрудников для повышения конкурентоспособности. На сегодняшний момент сеть включает в себя 68 аптек.

Примерно 90% всех аптек страны находятся в частной собственности, а остальные 10% – в местной муниципальной собственности (Жукова 2013).

На состояние 1 Января 2015 года в Эстонии действовало 504 розничных аптеки (146 сельских аптек), которые подразделялись следующим образом. Данные указаны в Таблице 4

Таблица 4. Подразделения аптек в Эстонии

	Аптеки общего типа	Филиалы аптек
Аптеки общего типа	310	166
Больничные аптеки	23	1
Ветеринарные аптеки	4	0

Источник: Ravimiamet 2015

Количество аптек постоянно меняется, это связано с открытием новых аптек, а так же с закрытием уже существующих. Часть аптек закрывается в связи с ремонтом или банкротством.

Ниже представлен график (Рисунок 2) в котором отражается изменение общего количества аптек в период с 2010-2015 года.

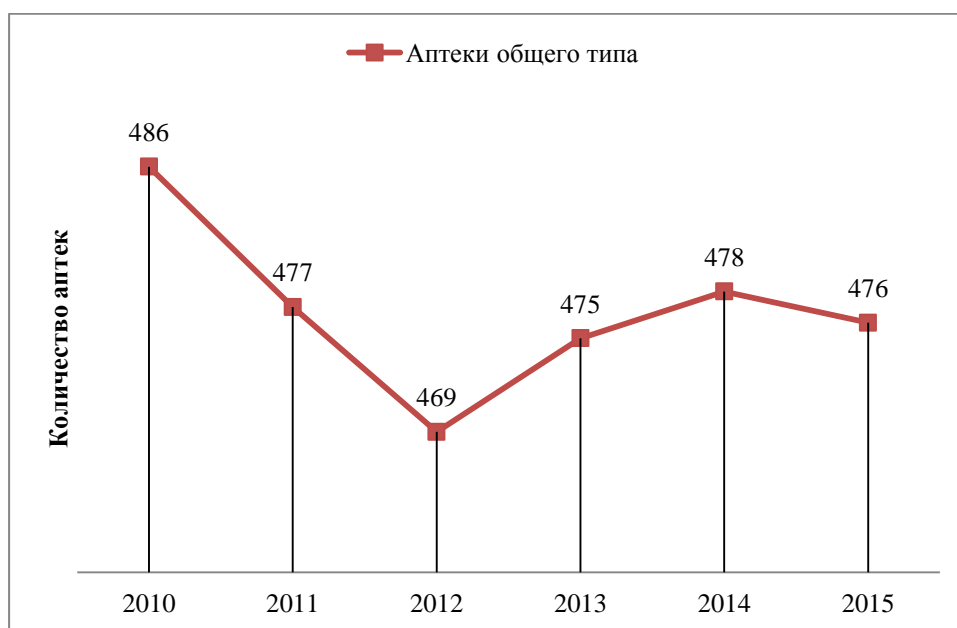


Рисунок 2. Изменения общего количества аптек в период с 2010-2015 год

Источник: Ravimiamet; составлено автором

Из данной таблицы видно, что в 2014 году закрылись две аптеки общего типа. Всего в течении 2014 года были закрыты 5 и открыты 4 основных аптеки. Количество филиальных аптек уменьшилось на одну аптеку. В начале января 2015 года, было зарегистрировано 310 лицензированных аптек, и 166 филиалиалов.

Большая часть аптек, а именно четверть от общей суммы всех аптек, расположены в Таллинне. 73% всех аптек общего типа и их филиалов находятся в больших городах.

В среднем, в 2014 году, одна аптека обслуживала 2753 клиентов. В таких городах, как Таллинн, Нарва и уезде Харьюмаа этот показатель находится на отметке 3000 человек на одну аптеку и выше.

По данным Ravimiamet, в 2014 году были зарегистрированы 649 фармацевтов и 817 провизоров. Примерно 33% провизоров и 50% фармацевтов и работают в Таллиннских аптеках. Наибольшая доля провизоров (71%) работает в городе Тарту.

Далее, на круговой диаграмме (Рисунок 3) изображено распределение по количеству работающих в одной аптеке.

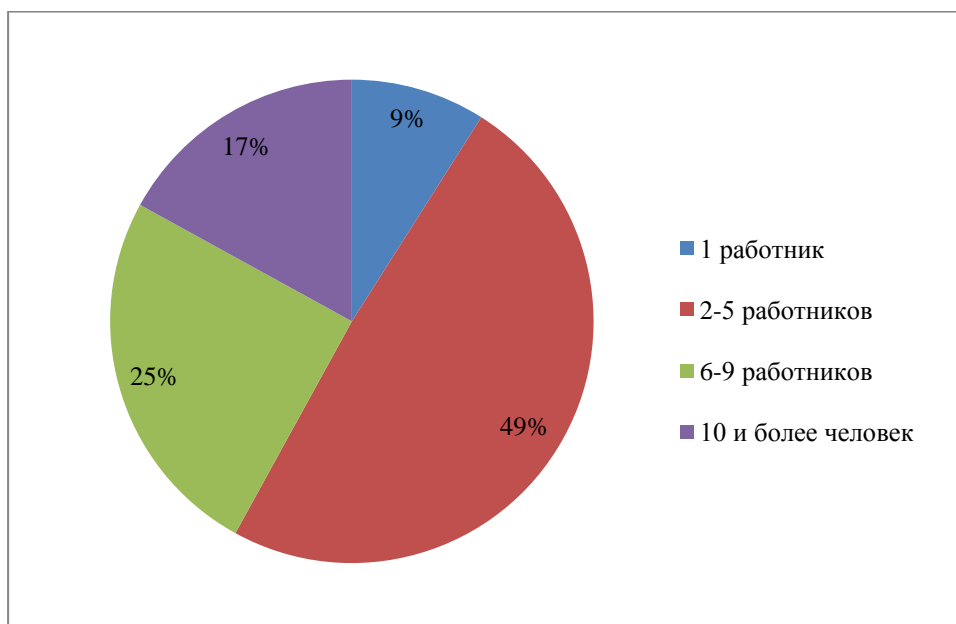


Рисунок 3. Распределение по количеству работающих в одной аптеке

Источник: Ravimiamet 2015, стр 5

В среднем в аптеках Эстонии работают от 2 до 5 человек, но в Таллинне численность персонала одной аптеки может составлять 10- и более человек. Наименьшее количество работников на одну аптеку находится в Западном-Вирумаа и Тартумаа, всего один сотрудник.

В 2013 году в сети Südameapteek OÜ произошло расширение фирмы. Сеть приобрела сразу 39 новых аптек. В 2015 году сеть планирует открыть еще 5 новых аптек.

Автором был проведён анализ организации финансов на предприятии Südameapteek OÜ. Для этого были получены данные по обороту (Рисунок 4) и прибыли (Рисунок 5), которые представлены далее в виде графиков.

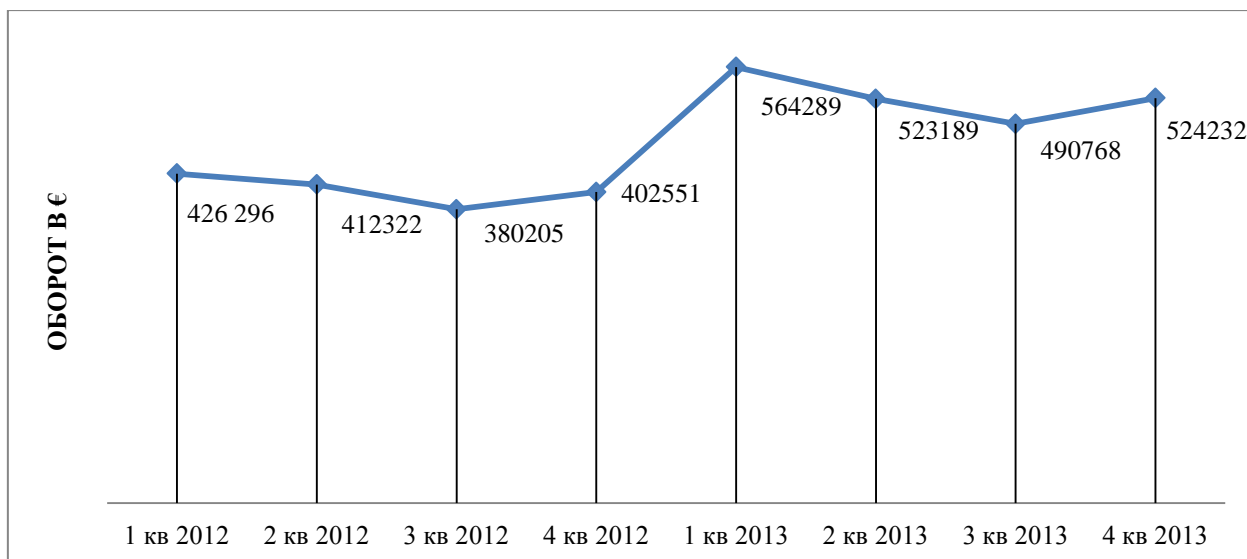


Рисунок 4. Оборот фирмы

Источник: Súdameapteek OÜ majandusaasta aruanne, 2012-2013; составлено автором

Слияние такого количества аптек привело, к увеличению оборота по сравнению с 2012 годом. Как видно из рисунка 4, оборот вырос и составил 2 102 478 евро (2013), что по сравнению с предыдущим годом в 1,3 раза больше (2012. г 1 621 374 евро). Оборот вырос по сравнению с прошлым годом на 129%.

На следующем графике (Рисунок 5) также поквартально представлены данные по прибыли предприятия за тот же период.

Брутто-прибыль выросла по сравнению с 2012 годом на 143% (2013. г 1 663 369 евро, 2012. г 1 161 061 евро). Чистая прибыль составила в 2013 году 285 951 евро, что на 189% меньше, чем в 2012. г (542 765 евро).

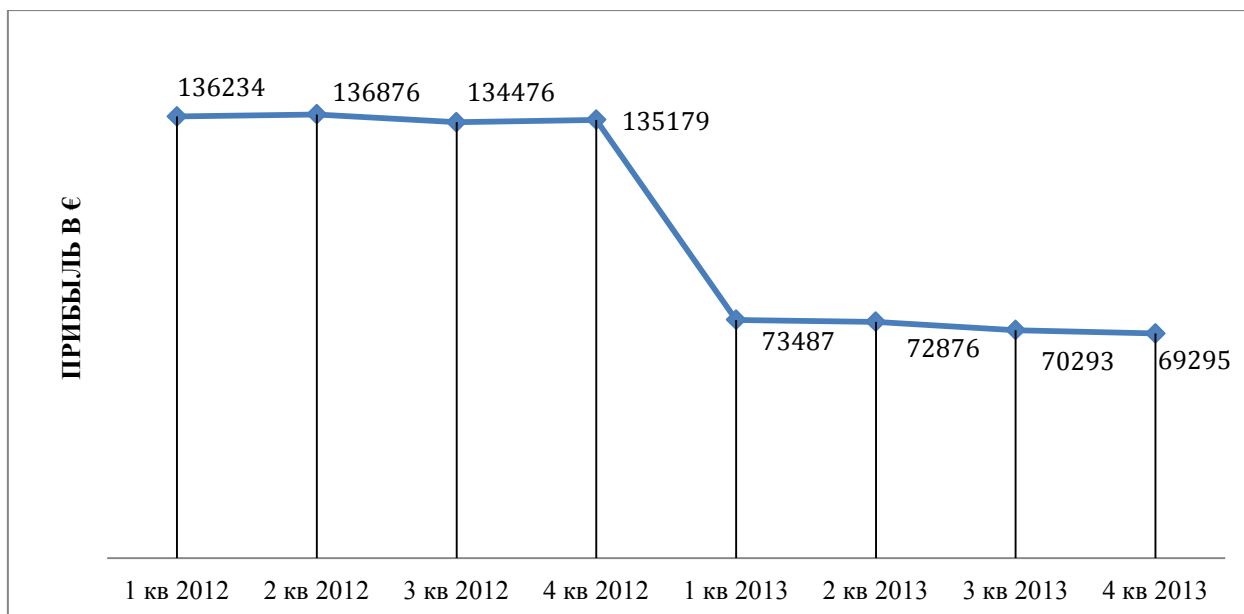


Рисунок 5. Прибыль фирмы

Источник: Súdameapteek OÜ majandusaasta aruanne, 2012-2013; составлено автором

На снижение прибыли могут повлиять следующие факторы, которые требуют дополнительного исследования, как:

- Усиление роста конкуренции;
- Не целевые расходы фирмы;
- Отсутствие мотивации у сотрудников сети.

Рост оборота зависит от физического увеличения количества аптек. Тогда как объём продаж в первую очередь зависит от качества работы персонала, а так же с входящим потоком или постоянными покупателями. Если персонал не мотивирован то падает эффективность труда, это в свою очередь влечёт за собой понижение самих продаж. Иными словами, если сотрудники не мотивированы, они не заинтересованы продавать товар.

2.1 Анализ существующей системы управления человеческими ресурсами

При определении целей своей организации руководство должно также определить необходимые для их достижения ресурсы.

Планирование людских ресурсов по существу представляет собой применение процедур планирования для комплектации штатов и персонала. Для удобства можно считать, что процесс планирования включает в себя несколько этапов:

1. Оценка наличных ресурсов.
2. Оценка будущих потребностей.

Оценка наличных ресурсов

Планирование трудовых ресурсов в действующей организации логично начать с оценки их наличия. Численность работающих, которые не осуществляют прямой контакт с клиентами и находятся на руководящих постах – 34 человека. Работники, которые осуществляют прямой контакт с клиентами, фармацевты, провизоры и заведующие аптек – 300 человек.

На круговой диаграмме (Рисунок 6), отражено разделение работников фирмы Sūdameapteek OÜ по возрастному признаку.

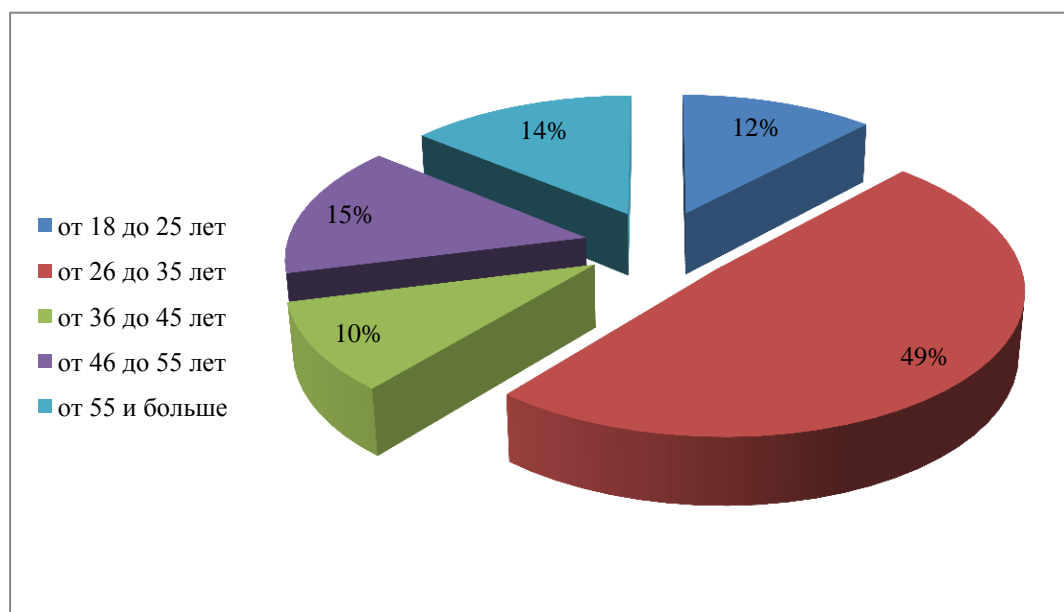


Рисунок 6. Возраст сотрудников в Sūdameapteek OÜ

Источник: составлено автором, на основе проведенного анкетирования

Самая большая группа сотрудников – это работники в возрасте от 26 до 35 лет. Как видно на рисунке, первой возрастной группе от 18-25 лет соответствует показатель 12%. Под данную возрастную группу попадают сотрудники проходящие практику на данном предприятии, а так же молодые специалисты только что окончившие университет. На момент завершения университета возраст выпускников вузов, как правило, составляет 24-25 лет, так как обучение составляет примерно 5 лет. 12% говорит о хорошем притоке молодых специалистов в фирму. Вторая – самая большая и самая трудоспособная группа работников составляет 49% – это молодые люди и девушки в возрасте 26-35 лет. В этот возрастной период молодые люди весьма амбициозны и предпочитают выстраивать перспективные и долгосрочные проекты в жизни. Можно предположить, что большая часть этой группы плавно перейдет в последующую возрастную группу, что хорошо для фирмы.

Следующую возрастную группу (10%) от 36-45 лет можно назвать стабильной. Люди данной возрастной группы уже не заинтересованы в смене работы и более мягко реагируют на изменения в фирме. Предпоследнюю группу составляют специалисты (15%) от 46-55 лет – это люди особо не стремящиеся к переменам и не планирующие менять место работы, так как знают, что не смогут конкурировать с молодыми специалистами при переходе на другое место работы. Данная группа плавно переходит в последнюю группу старшего возрастного уровня. Это, как правило, люди уже давно работающие на данном рабочем месте и планирующие уйти на пенсию с данного места работы.

Оценка будущих потребностей

По статистическим данным Тартуского университета, в 2015 году, университет окончит примерно 15 провизоров, что в свою очередь является недостаточным количеством. А так же примерно 35 фармацевтов закончат в 2015 году, Таллиннскую высшую школу здравоохранения.

Союз фармацевтов в Эстонии подсчитали, что для поддержания системы работы аптек, в среднем нужно чтобы каждый год университет заканчивали 5% от потребности в специалистах. По данным Ravimiamet, на сегодняшний момент в Эстонии насчитывается 817 провизоров и 649 фармацевтов, это значит что для поддержания системы нужно чтобы в год выпускались 40 молодых провизоров и 32 фармацевта.

Далее представлен график (Рисунок 7) по количеству поступивших и окончивших университет в период с 2010 по 2014 года.

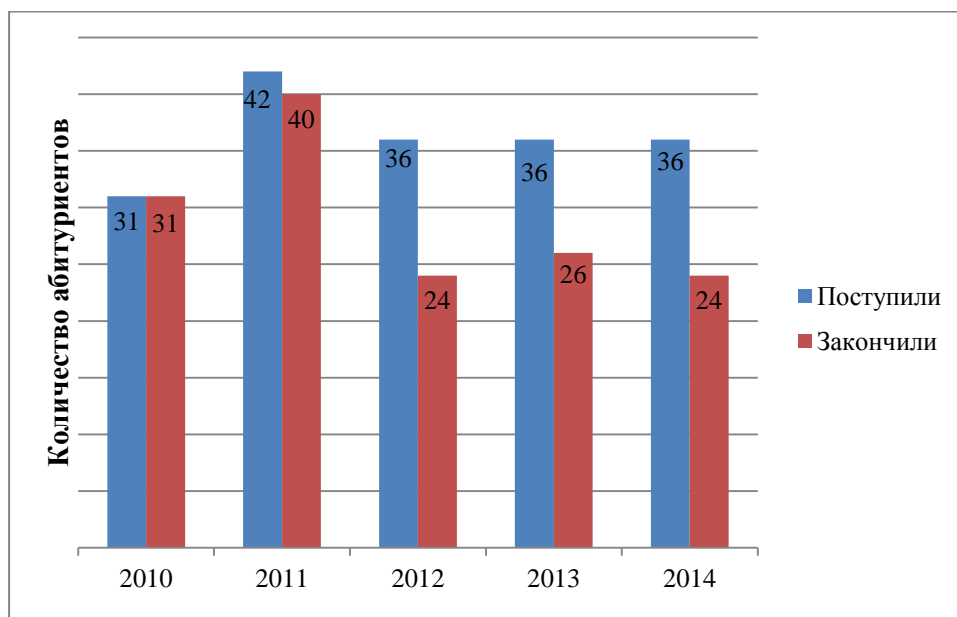


Рисунок 7. Количество поступивших и закончивших студентов

Источник: Tartu Ülikooli statistika; составлено автором

Специально проведенная центром исследований Faktum работа показала, что аптекам Эстонии действительно нужны минимум 90 фармацевтов и 51 провизор.

В 2015 году сеть Südameapteek OÜ откроет пять новых аптек по всей Эстонии. Благодаря открытию новых аптек будет создано 20 новых рабочих мест. На сегодняшний момент сеть разместила объявление о 5-ти новых вакансиях на должности заведующих, а так же фармацевтов и провизоров.

Взять новых работников аптекам неоткуда- такого количества вышеназванных специалистов в Эстонии сейчас нет. Кроме того, в связи с вступлением в Евросоюз увеличилось и количество студентов, уезжающих на работу за рубеж после окончания университета.

Из проведенного анализа следует, что сети Südameapteek OÜ, целесообразно:

- разработать новые мотивационные портфели (стартовые пакеты бонусов и льгот), для того чтобы переманивать работников фарм отрасли из других сетей.

- так как количество выпускников падает, а количество аптек растёт, то сети стоит начать более сильную вербовку студентов, проводя лекции и семинары, рассказывая о возможностях и условиях работы в сети.

На основе этого, автором будет произведено исследование в виде анкетирования в сети Súdameapteek, чтобы выявить какие материальные и нематериальные факторы мотивируют работников данной фирмы. А так же выявление уровня удовлетворенностью рабочим местом в фирме Súdameapteek OÜ. На основе проведенного анкетирования будут выявлены основные мотивирующие факторы движущие сотрудниками в данной фирме для дальнейшей разработки мотивационного плана для сотрудников фирмы.

2.2 Результаты исследования уровня мотивации в сети Súdameapteek OÜ

Методом исследования было выбрано анкетирование персонала. Всего в исследовании приняло участи 154 человека. Работники данной сети анонимно на внутреннем форуме сотрудников ответили на вопросы анкет. Всего анкета была разослана 300 сотрудникам. Анкета была ориентирована именно на сотрудников работающих с клиентами (фармацевты, провизоры, заведующие аптек), не руководство фирмы.

Далее будут представлены результаты проведенного автором исследования по выявлению уровня влияния материальной и нематериальной мотивации персонала, а так же удовлетворенностью рабочим местом в фирме Súdameapteek OÜ.

Все сотрудники компании имеют высшее образование. Так как профессия фармацевта и провизора предусматривает владение специальными знаниями и навыками. Поэтому разделения по данному признаку не будет.

Следующий немаловажный фактор – стаж работы в исследуемой фирме. Далее представлена круговая диаграмма (Рисунок 8) с данными.

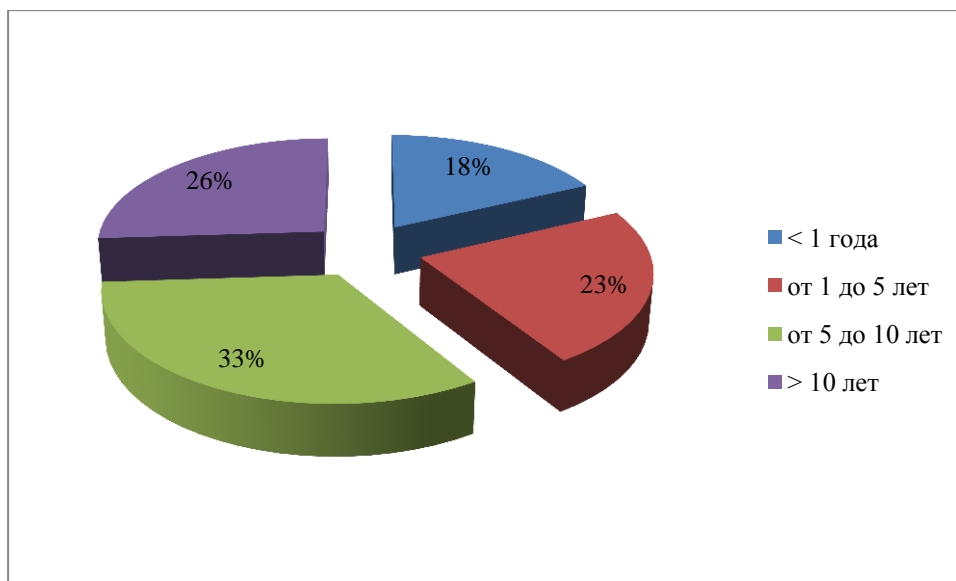


Рисунок 8. Стаж работы сотрудников в фирме Sūdameapteek

Источник: составлено автором, на основе проведённого анкетирования)

Первую группу со стажем до одного года составляют люди в поиске. Показатель 18% говорит о том, что в фирме достаточно высокий уровень текучести кадров. Это может быть связано с тем, что сотрудники не довольны условиями работы в данной компании или её стартовым предложением, и в свою очередь уходят в другие сети, где предложенный стартовый пакет может быть лучше. Вторая группа от 1-5 лет составляет 23% и означает явный приток новых специалистов. Третья группа от 5-10 лет – самая большая и составляет 33%. Это говорит о том, что в данной компании создана благоприятная атмосфера в коллективе и созданы все условия для плодотворной и интересной работы. Процент работников со стажем более 10 лет составляет 26%. Это с одной стороны является хорошим показателем, так как некогда выпускники остаются работать на долгие годы, с другой стороны показатель в 26% указывает на достаточно большую часть работников преклонного или предпенсионного возраста.

Первая часть анкетирования, составленная автором (Приложение 1), представляла собой таблицу, в которой перечислялись методы мотивации работников (материальные и нематериальные), а так же была 10-бальная шкала для оценки приведённых методов.

В **первой части** анкетирования работники фирмы Sūdameapteek OÜ оценивали степень влияния материальных/нематериальных способов мотивации, относящиеся к ним лично, на их рабочем месте. Оценка «0» означала, что данный мотивирующий фактор не несёт

для работника никакого значения/удовлетворения, а оценка «10» - что данный фактор является для него наиболее важным.

Во **второй части** вопросника работники оценивали степень присутствия данных материальных/нематериальных способов мотивации на рабочем месте. Оценка «0» - отсутствует полностью, оценка «10» - присутствует в полной мере. Оценки «6-10» являются положительными, «0-5» отрицательными.

Полученные оценки были обработаны автором исследования, а так же были выведены средние оценки по каждому из факторов. Ниже приведён график (Рисунок 9), в котором синие столбики отражают средние оценки по первой части вопроса, а красные - по второму.

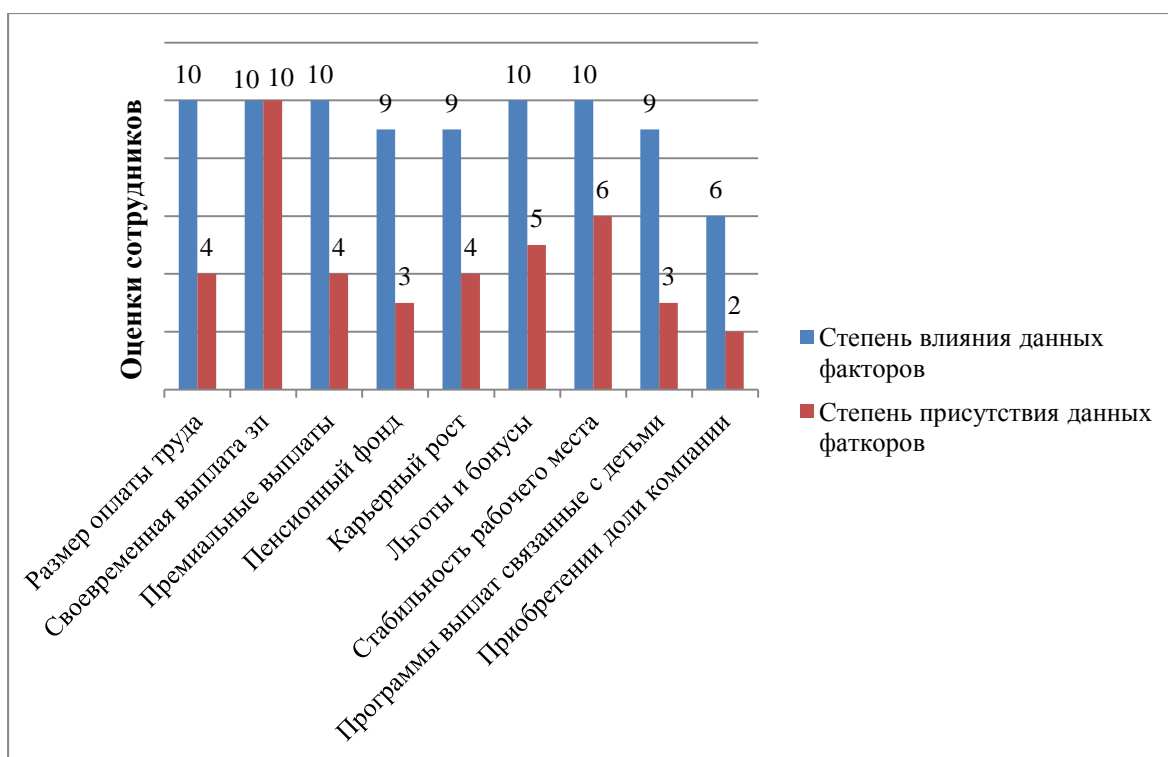


Рисунок 9. Средние оценки по первой части вопросника №1

Источник: составлено автором, на основе проведённого анкетирования

В ходе исследования выяснилось, что больше всего работников фирмы Sūdameapteek OÜ мотивируют такие факторы, как:

- размер оплаты труда (10);
- своевременная выплата заработной платы (10);

- премиальные выплаты (10);
- льготы и бонусы (10);
- стабильность рабочего места (10);
- пенсионный фонд (9);
- карьерный рост (9);
- выплаты связанные с детьми (9).

Менее всего работников фирмы исследуемого предприятия мотивируют такие материальные факторы как:

- приобретений доли компании (6).

Из полученных данных видно, что материальные мотивирующие факторы в большинстве не присутствуют в должной и ожидаемой работниками мере на данном предприятии. Фактор своевременной выплаты заработной платы присутствует в полной мере. Это связано с тем, что работодатель не нарушает трудовой договор между сотрудником и работодателем. В трудовом договоре сказано, что если заработная плата не будет выплачиваться в день, оговоренный в трудовом договоре, то у работника есть право требовать пенни в размере 8% в год с суммы, подлежащей выплате.

По результатам ответов на вторую часть, вопрос о степени влияния нематериальных способов мотивации, относящиеся к ним лично, на их рабочем месте в фирме, и степени их присутствия в фирме Sūdameapteek OÜ стали известны следующие оценки, представленные на Рисунке 10.

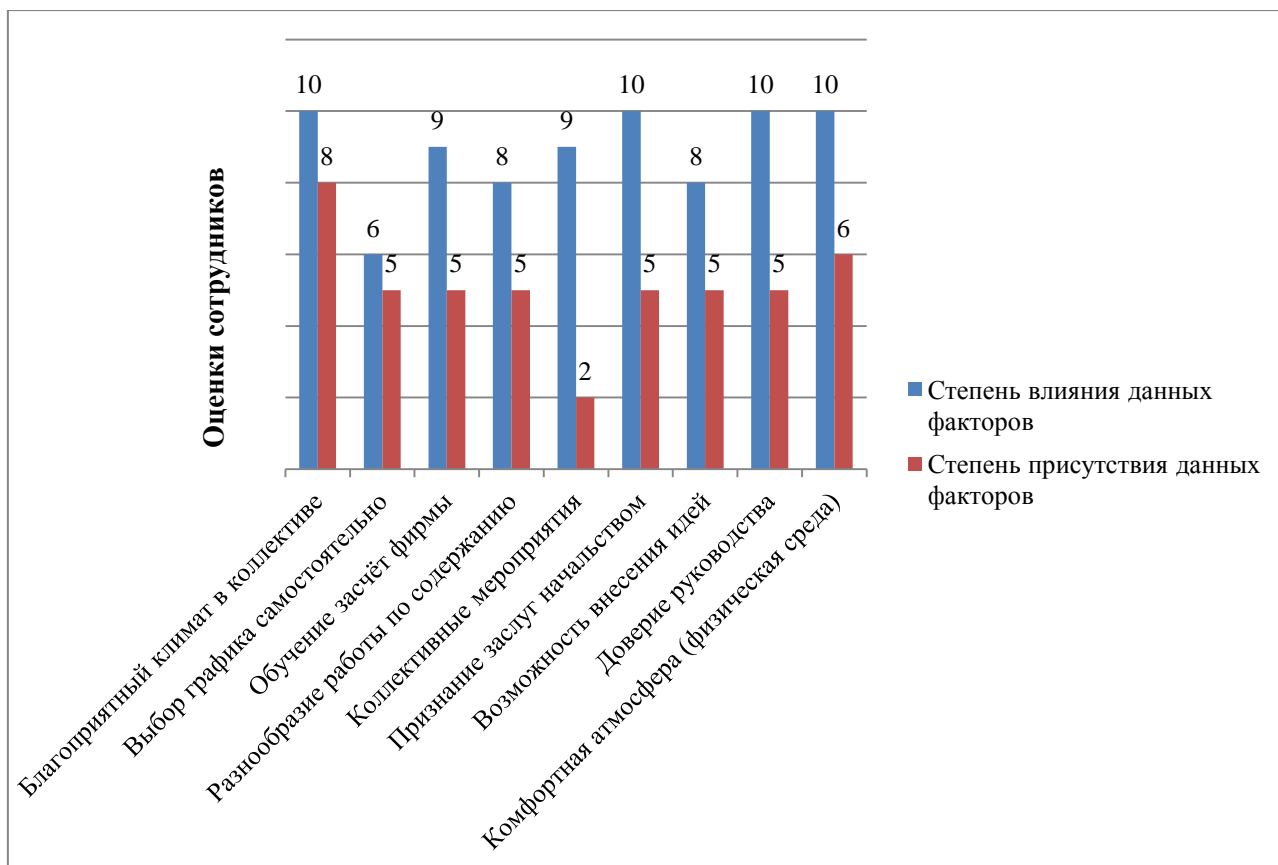


Рисунок 10. Средние оценки по второй части вопросника №2

Источник: составлено автором, на основе проведённого анкетирования

В ходе исследования по второй части анкетирования выяснилось, что больше всего работников фирмы Südatearteeek мотивируют такие нематериальные факторы, как:

- благоприятный климат в коллективе (10);
- обучение за счёт фирмы (9);
- признание заслуг подчинённых, начальством (10);
- комфортная атмосфера на рабочем месте (10);
- организация коллективных мероприятий (9);
- доверие руководства (10).

Менее всего работников фирмы исследуемого предприятия мотивируют такие нематериальные факторы как:

- выбор графика работы самостоятельно (6);

Такие факторы как благоприятный климат в коллективе присутствует практически на должном уровне. Остальные нематериальные факторы, в реалии присутствуют всего лишь на половину в данной сети.

Автором исследования были так же предложены четыре открытых вопроса для получения более точного представления о нынешнем уровне мотивации персонала на исследуемом предприятии.

В **первом** из открытых вопросов, представленном на графике (Рисунок 11), предлагалось написать, что бы хотелось изменить работнику на его нынешнем рабочем месте/работе в целом.

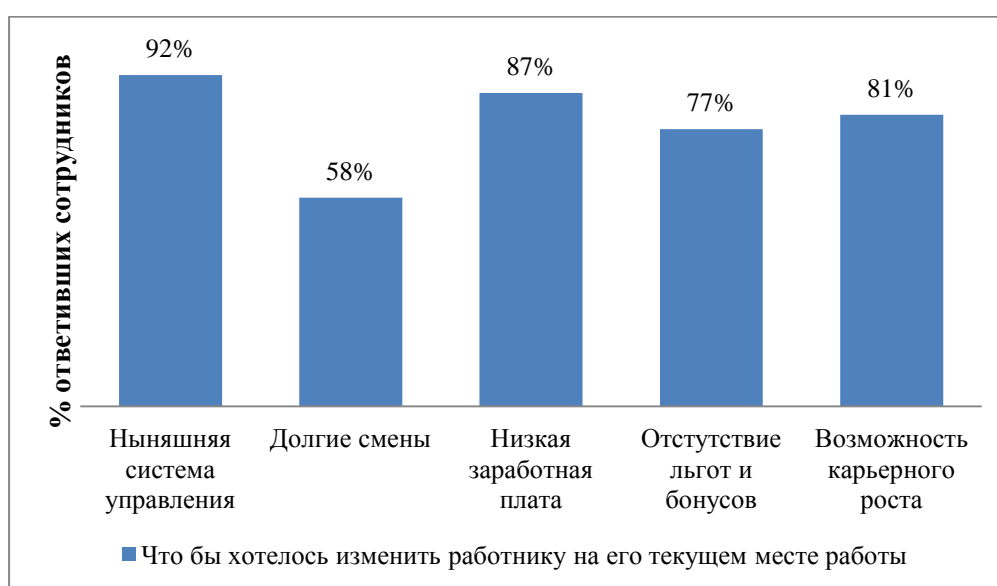


Рисунок 11. Ответы на первый открытый вопрос

Источник: составлено автором, на основе проведённого анкетирования

Из графика следует, что 92% сотрудников не устраивает нынешняя система управления, в частности ответившие сослались на то, что у заведующих аптек не хватает опыта в управлении аптекой и работой с персоналом. Так же работники недовольны долгими сменами работы (58%), низкой заработной платой (87%), отсутствием льгот (77%), а так же невозможностью карьерного роста озабочены (81%) сотрудников.

Во **втором** открытом вопросе работники указали причины, по которым они готовы сменить своё рабочее место. Ответы представлены в виде графика (Рисунок 12).

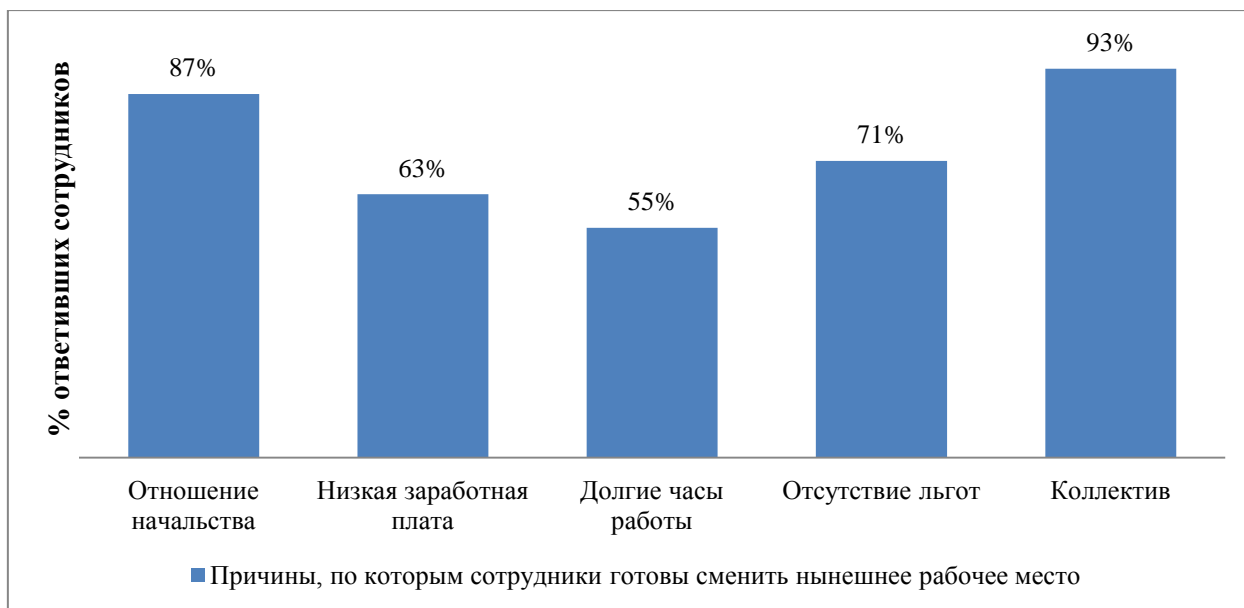


Рисунок 12. Ответы на второй открытый вопрос

Источник: составлено автором, на основе проведённого анкетирования

Самыми частыми причинами для смены работы работники назвали, плохое отношение начальства (87%), не сплочённый коллектив (93%), низкая заработная плата (63%), долгие часы работы (55%), отсутствие льгот (71%).

В **третьем** открытом вопросе работники должны были назвать три признака идеальной, по их мнению, работы. Ответы представлены в виде графика (Рисунок 13)

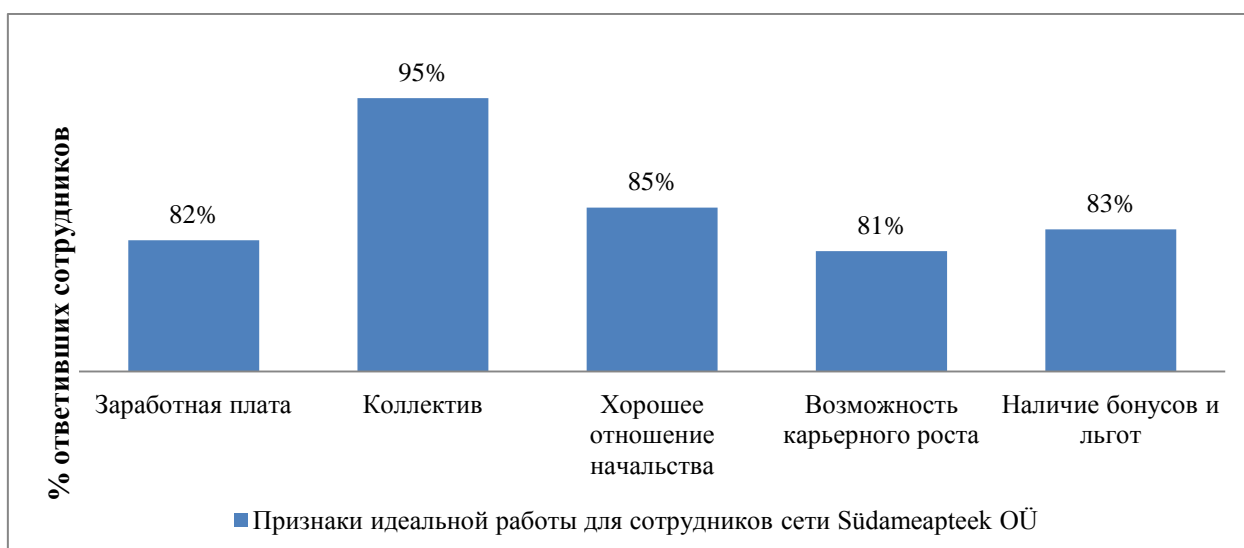


Рисунок 13. Ответы на вопрос о трёх признаках идеальной работы

Источник: составлено автором, на основе проведённого анкетирования

Для большинства признаки идеальной работы были связаны с такими областями, как заработная плата (82%), коллектив (95%), отношение начальства к подчинённым (85%), наличие льгот и бонусов (83%), возможность карьерного роста (81%).

В **четвёртом** вопросе предлагалось ответить на вопрос об удовлетворённости рабочим местом. В качестве ответов предлагались четыре варианта: не удовлетворён, удовлетворён частично, доволен, не могу ответить. Ответы представлены в виде графика (Рисунок 14)

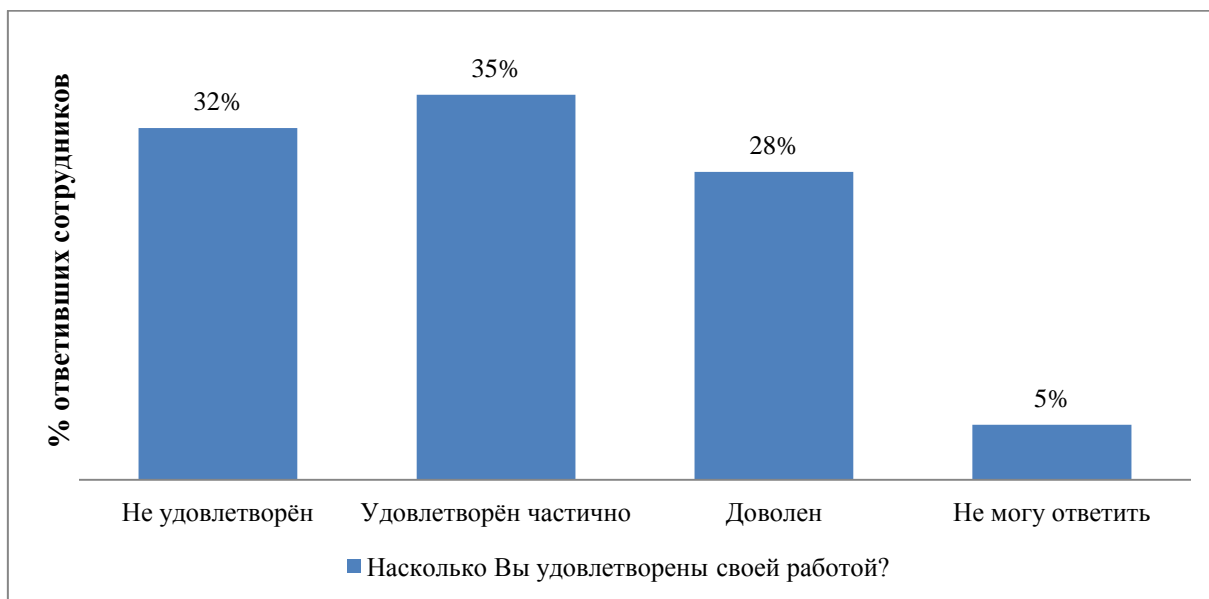


Рисунок 14. Ответы на вопрос об удовлетворённости рабочим местом

Источник: составлено автором, на основе проведённого анкетирования

На основании полученных в ходе исследования данных и их анализа автором были сделаны следующие выводы, что работники фирмы фирмы Sūdameapteek OÜ более всего недовольны:

- Заработная платой. Однако данный фактор не будет рассматриваться, так как уровень заработной платы соответствует среднему уровню ставки аптекарей по Эстонии.
- Стилем руководства заведующих аптек, на роль которых назначается человек без навыков в области управления персоналом.
- Отсутствием льгот и системы бонусов. Например ещё совсем недавно фирма оплачивала сотрудникам тренажёрный зал. Наличие данного бонуса сейчас отсутствует.

- Низкой возможностью карьерного роста. На роль заведующей аптеки назначается только провизор, отработавший в аптеке по крайней мере 5 лет. Дальнейший карьерный рост просто невозможен.
- Невозможностью выбора графика самостоятельно, также однообразная и скучная работа.
- Также невозможностью внесения идей и отсутствия доверия со стороны руководства.
- Недостаточное проведение коллективных мероприятий.

Об этом свидетельствуют, как средние оценки по двум первым вопросам, так и ответы, данные работниками на открытые вопросы.

На основе вышеперечисленных выводов в следующем разделе автором работы будут сделаны рекомендации по повышению уровня мотивации персонала фирмы, а так же привлечению новых сотрудников.

2.3 Предложения по совершенствованию системы мотивации

На основе проведённого анализа следует, что при приёме на работу в сеть Súdameapteek OÜ будет использоваться следующий стартовый пакет:

1. бонусы:
 - премии в зависимости от стажа работы (от 10% до 40% от оклада);
 - процент от продажи в зависимости от товара (от 0,2% до 4 %).
2. дополнительно:
 - оплачивание спортивного зала и сра-центра;
 - бесплатное направление на курсы по повышению квалификации;
 - подарки по случаю государственных праздников и дней рождений;
 - премии лучшего сотрудника по качеству обслуживания клиентов (доска почёта);
 - коллективные мероприятия для всех сотрудников сети;
3. возможность карьерного роста до уровня заведующей аптеки, а так же старшего смены и старшего наставника (увеличение заработной платы на 10%);
4. специальные курсы для заведующих.

По данным проведенного в фирме Sūdameapteek OÜ анкетирования, выяснилось, что один из самых больших мотивационных факторов для сотрудников фирмы – это отношение заведующих к персоналу. Большинство ответивших (92%) ссылались на то, что на место заведующих назначается человек без каких либо умений управлять персоналом.

Исходя из этого можно сделать вывод, что к подбору на роль заведующей аптеки стоит относиться более ответственно. Уже при приёме работу специалисту по кадрам следует провести специальный тренинг, на выявление у кандидата лидерских и организаторских способностей, а также стиль взаимодействия с людьми. Вопросы для собеседования (Приложение 3) представлены в конце работы.

Стоит прибегнуть к методу анкетирования персонала аптеки, в которой есть вакансия на роль заведующей. Тем самым сами сотрудники данной аптеки могут выдвинут кандидатуры на место управляющего. Далее направить потенциальных заведующих на специальный тренинг, представленный фирмой Meta profit. (6)

Длительность курса два дня. Стоимость курса на одного человека 120 евро. Скидка в 5% если в программе участвуют более двух человек от одной фирмы.

В программе тренинга:

- Стили и методы эффективного управления;
- Анализ человеческих типов;
- Конфликтные ситуации;
- Основы клиентской лояльности: лояльность персонала к аптеке;
- Отношение к продаже;
- Отношения с коллегами, уровни общения.

Целью данного тренинга является развитие лидерских навыков и умение выстроить цепочку подчинения. Данный курс очень полезен для заведующих аптек, которые после его прохождения будут более чутко относиться к подчиненным и сумеют выстроить профессиональные отношения с коллегами и подчиненными. Это в свою очередь предотвратит проблемы в коллективе и поднимет моральный дух аптек.

Из проведенного автором исследования выяснилось, что сотрудникам не хватает признания их заслуг начальством. Данный тренинг поможет заведующим аптек найти общий язык с подчинёнными, что в свою очередь, является достаточно важным стимулом

и мотивирующим фактором для многих сотрудников. Это объясняется естественной психологической потребностью каждого. Все работники хотят чувствовать себя важными и ценными составляющими своей организации. Иными словами, они стремятся к тому, чтобы руководители высоко ценили их вклад и признавали его.

2.3.1 Материальные факторы стимулирования

Бонусная система

Бонусная система – как дополнительный вид стимулирования сотрудников. Описание продукции и процент от продаж представлены в Таблице 5

Таблица 5. Продукция, продаваемая в аптеках и процент продажи от неё.

Товар	Премия, %
Рецептурная продажа	0.2 % от стоимости товара
Косметика	4% от стоимости товара
Ручная продажа	1,5 % от стоимости товара
Продажа медицинских препаратов	3% от стоимости товара

Источник: составлено автором

Работники фирмы должны чётко знать, какой процент от стоимости товара за его продажу они получают. Таким образом, это побуждает сотрудника продавать тот товар, который принесёт ему более высокий процент от продажи.

Премии в зависимости от стажа работы

Мотивационный бонус в зависимости от стажа работы аптекаря в компании, и в зависимости от количества лет дифференцировать бонусы. Дополнительные мотивационные бонусы демонстрируют отношение и внимание компании к каждому аптекарю и направлены на удержание квалифицированных сотрудников.

Премия за выслугу лет зависит от стажа работника и её начисления представлены в Таблице 6.

Таблица 6. Размер премии за выслугу лет в % к окладу

Стаж работы	Премия, %
Менее 1 года	Не начисляется
От 1 до 3 лет	10%
От 3 до 5 лет	20%
От 5 до 10 лет	30%
Свыше 10	40%

Источник: составлено автором

Вознаграждение за выслугу лет начисляется исходя из ставки оклада. Как правило, право работника на получение вознаграждения возникает по истечении минимального стажа непрерывной работы в данной организации, который составляет 1 год. Выплата вознаграждения производится за время, отработанное работником в текущем году, включая время оплачиваемого отпуска, время, в течение которого работник отсутствовал по причине временной нетрудоспособности.

Возможность карьерного роста

Кроме того, мотивационная программа для фармацевтов и провизоров может предполагать выполнение дополнительных обязанностей. Так как карьерный рост в данной отрасли практически невозможен, внедрение новых обязанностей побудит имеющийся персонал к более эффективной работе, данные представлены в Таблице 7

Таблица 7. Внедрение новых должностных обязанностей

Должность	Заместитель заведующей	Старший наставник
Обязанности	Помогает разгрузить работу заведующего. Остаётся за старшего смены, когда нет заведующей.	Помогает адаптироваться новым сотрудникам к правилам и условиям работы данной аптеки.
Плюсы	Повышение заработной платы сотруднику назначаемому на данную должность на 10% от заработной платы.	

Источник: составлено автором

Результатом внедрения новых должностных обязанностей поможет мотивировать персонал аптек, так как внедрение новых ролей предусматривает повышение зарплаты, а также разнообразит рутинную работу аптекарей.

2.3.2 Нематериальные способы мотивации

Следует предусмотреть дополнительные мотивационные бонусы, позволяющие отметить достижения сотрудников, как:

Подарки по случаю знаменательных дат

Подарки от организации, например по случаю государственных праздников и дней рождений. Это могут быть маленькие, символические подарки (на сумму не больше 30 евро) относящиеся к хобби работника. Например, можно преподнести фармацевту подарок, который подойдет к его хобби. Для этого изначально менеджер по персоналу должен составить индивидуальную анкету сотрудников, где будут записаны его увлечения.

Премии лучшего сотрудника по качеству обслуживания клиентов

Установив на выходе из аптеки специальное устройство, в котором можно оценить качество обслуживания аптекаря, ответив на простые вопросы. По итогам месяца выявить лучшего сотрудника аптеки. Руководство обязательно должно хвалить и поощрять выигравших работников. Например сделать доску почёта, куда вешать фото лучшего сотрудника по итогу месяца. Это будет приятно для самого сотрудника, а так же это будет мотивировать остальных.

Зимние и летние дни

Устраивание летних и зимних дней – отличная возможность пообщаться с коллегами в неформальной обстановке, ведь эффективность труда сотрудников во многом зависит и от того, с кем он работает. Работники должны представлять собой сплочённый коллектив, в котором усилия каждого направлены на решение общих задач (Drucker 2001, стр. 143).

В основу программы зимних и летних дней могут входить:

- а) творческие игры, которые позволяют коллегам увидеть друг друга с новых и неожиданных сторон;

- b) проведением семинаров или курсов по повышению квалификации;
- c) мероприятия, на которых будут, отмечаются заслуги сотрудников (награждения).

Бесплатные курсы повышения квалификации

Данные курсы обычно организуются один раз в квартал «Союзом Врачей Эстонии и «Союзом Аптекарей Эстонии». Еда и напитки включены в стоимость прохода. Для аптекаря данный курс является бесплатным, за него платит его фирма. Количество мест на каждом собрании ограничено. В зависимости от объема курса будет зависеть и стоимость лекций. Приблизительная стоимость курсов и их цели описаны в Таблице 8

Таблица 8. Описание, стоимость курсов и их цели

Цель курсов	Цена курсов	Длина курса
<ul style="list-style-type: none"> • Рассмотрение новых лекарственных средств • Новые законы связанные с лекарственными средствами • Новые разработки и способы лечения 	От 15 до 35 евро за человека	От 3 до 5 часов

Источник: составлено автором

Одной из самых главных целей данных курсов – поддержание определенного уровня знаний у специалистов данного профиля, который позволит им качественно выполнять свою работу, а так же – общение с коллегами из других компаний и фирм, что способствует обмену опытом, творческими разработками и идеями. Такое общение способствует повышению производительности труда и наплыву творческих идей и новых взглядов на повседневные обязанности.

Посещение spa центра

Так как работа аптекаря является достаточно напряжённой, 10-ти часовые смены где сотрудники постоянно общаются с больными клиентами, следует предусмотреть такое нематериальное вознаграждение как поквартальное посещение spa центра. Стоимость spa центров по всей Эстонии представлена в Таблице 9

Таблица 9. Стоимость спа центров по всей Эстонии

Spa центр	Стоимость посещения спа центра на одного взрослого
Viimsi spa	10 евро
Aqua spa	8-15 евро
Kalev spa	13 евро
Aura keskus (город Тарту)	9 евро
Meresuu spa ja hotell (Северо-Восток Эстонии)	14 евро
Tervise paradiis (Западная Эстония)	13 евро

Источник: составлено автором, на основе данных о стоимости спа центров из интернета

Стоимость посещения спа центра обойдется в Таллинне от 8 до 15 евро на человека за одно посещение. За пределами Таллинна от 9 до 14 евро за человека за одно посещение. Квартальные затраты из расчета на сотрудников (фармацевты, провизоры, заведующие), в среднем будет равно 1742 евро. Годовые затраты на посещение спа центра будет равно примерно 6968 евро – из расчета на всех сотрудников фирмы, имеющие непосредственный контакт с клиентами (300 человек). Данный бонус так же заинтересует старшее поколение работающее в сети.

Посещение спортивного зала

Многие из опрошенных ссылались на то, что до недавнего времени сеть оплачивала посещение спортивного зала, тогда как на сегодняшний момент данный бонус отсутствует. Примерный абонемент в спортивный зал в Таллинне на одного человека обойдется в 29 евро (самый дешевый вариант, Zelluloosi spordiklubi). За пределами Таллинна примерно 20-30 евро за человека. На основе полученных данных, о возрасте сотрудников работающих а данной фирме, можно сделать вывод, что посещение тренажерного зала больше интересует молодое поколение. Процент сотрудников в возрасте от 18-55 лет в фирме равен 86%.

В Таблице 10, представлены затраты на посещение спортивного зала из расчета на то, что спортивным залом будут пользоваться сотрудники в возрасте от 18-55 лет.

Таблица 10. Затраты на посещение спортивного зала

Месячные затраты на 86% сотрудников	Годовые затраты
5,450 евро	65,408 евро

Источник: составлено автором, на основе данных о стоимости спортивных клубов из интернета

Исходя из данных таблицы следует, что месячные затраты на абонемент в спортивный зал обойдется фирме примерно в 4,500 евро в месяц, а так же 54,000 евро в год.

Методы привлечения новых специалистов

Автором будут рассмотрены некоторые варианты привлечения новых специалистов в сеть Súdameapteek OÜ:

1. Сейчас в большинстве аптек прохождение практики является бесплатной. Выплачивание заработной платы практикантам в свою очередь может усилить интерес к данной сети у юных провизоров и фармацевтов. Этот факт произведёт благоприятное впечатление о данной сети, и создаст больше шансов прихода в сеть новых провизоров после окончания университета.
2. Так же можно проводить семинары в университетах, рассказывая о возможностях и условиях работы в данной сети.

Автор исследования считает, что необходимо будет произвести повторное исследование системы мотивации персонала в фирме через год после нововведений на предприятии с целью выявления удовлетворенности персонала новыми методами мотивации. В будущем необходимо периодически проводить подобные опросы с целью поддержания достаточного уровня мотивации персонала.

Результатами грамотной мотивационной схемы являются увеличение объема продаж, профессиональный рост сотрудников и лояльность к работодателю. В любом случае развитием персонала необходимо заниматься, если компания желает быть успешной.

Внедрять новые мотивационные схемы, пересматривать и вносить изменения в существующие следует ежегодно, чтобы соответствовать рыночным требованиям. Цель

подобной схемы – удержать квалифицированных специалистов, ведь именно они – главный фактор успеха в фармбизнесе.

Предварительный, примерный расчёт стоимости нового мотивационного пакета

Предварительный расчёт стоимости нового пакета, на одного сотрудника в год, представлен в Таблице 11

Таблица 11. Расчёт стоимости нового мотивационного пакета

Наименование	Расчёт	Итого в евро
Спортивный зал	29 евро x 12 месяцев	348 евро
Спа	23 евро x 4 раза в год	92 евро
Премия за выслугу лет	25% от 1000 (з/п)	40 евро
Курсы по квалификации	24 евро x 2 раза в год	50 евро
Подарки по случаю знаменательных дат (день рождения)	30 евро один раз в год	30 евро
		560 евро

Источник: составлено автором

Из этого следует, что в среднем, фирма будет тратить на одного сотрудника 560 евро в год. Сюда также стоит отнести бонусную систему, где в среднем один аптекарь будет получать 200 евро в месяц от кассы, а также курсы для заведующей 120 евро за человека.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной работы было разработать пакет предложений для повышения конкурентоспособности сети Súdameapteek OÜ.

В теоретической части данной дипломной работы были рассмотрены понятия и термины из области управления человеческими ресурсами, кадровой политики, а так же системы мотивации и вознаграждений.

В практической части работы в ходе анализа финансовых показателей стало известно, что в 2013 году оборот вырос по сравнению с предыдущим 2012 годом на 129%. Брутто-прибыль выросла по сравнению с 2012 годом на 143%. Увеличение оборота и брутто-прибыли связаны с тем, что в 2013 году сеть приобрела сразу 39 новых аптек. Чистая прибыль в 2013 году составила 17 745 евро, что на 189% меньше, чем в 2012. г (163 674 евро).

Автор считает, что данная сеть вкладывает деньги в её расширение, открывая всё больше новых аптек, однако это не является эффективным на данный момент. Так как главной проблемой фирмы остаются немотивированные сотрудники. Потому что на снижение прибыли в первую очередь влияет отсутствие мотивации у сотрудников сети.

В 2015 году сеть Súdameapteek OÜ планирует открыть пять новых аптек, что в свою очередь создаст 20 новых рабочих мест. Исходя из этого автором было произведён анализ наличных ресурсов, а так же оценка будущих потребностей в персонале. Из проведённого анализа стало известно, что для поддержания действия аптечной отрасли, аптекам Эстонии нужны минимум 90 фармацевтов и 51 провизор. Также стали известны данные о том, что из года в год падает уровень оканчивающих университет молодых провизоров и фармацевтов.

Это означает то, что на данный момент в Эстонии, перед владельцами аптечных сетей, стоит острая нехватка специалистов данной отрасли. Взять новых работников аптекам

неоткуда, такого количества вышеназванных специалистов в Эстонии сейчас нет. Поэтому сетям приходится переманивать работников фарм отрасли между собой, предлагая хорошие условия труда. Для этого было целесообразно:

- разработать новые мотивационные портфели (стартовые пакеты бонусов и льгот), для того чтобы переманивать работников фарм отрасли из других сетей.
- так как количество выпускников падает, а количество аптек растёт, то сети стоит начать более сильную вербовку студентов, проводя лекции и семинары, рассказывая о возможностях и условиях работы в сети.

Для того чтобы разработать новые мотивационные портфели для сотрудников, автором было произведено исследование в виде анкетирования в сети Súdameapteek, чтобы понять какие материальные и нематериальные факторы мотивируют сотрудников данной фирмы больше всего.

На основании полученных результатов исследования, об уровне мотивации существующего персонала были сделаны следующие выводы:

- Работники больше всего недовольны отношением заведующих к персоналу. Большинство ответивших (92%) ссылались на то, что на место заведующих назначается человек без каких либо умений управлять персоналом.
- Персонал также не устраивает тот факт, что в фирме почти полностью отсутствует система материального и бонусного вознаграждения.
- В исследуемой фирме, как и в данной отрасли, отсутствует возможность карьерного роста. После уровня заведующей карьерный рост просто невозможен.

Автором также были получены данные (Приложение 4) от бывших работников конкурирующих сетей, чтобы выявить, какие условия работы предлагаются сотрудникам у фирм конкурентов. На основе этих данных, и данных полученных в ходе анкетирования, был разработан улучшенный пакет по трудоустройству в сети Súdameapteek OÜ, который включает в себя следующие элементы:

1. бонусы;

- премии в зависимости от стажа работы (от 10% до 40% от оклада);
- процент от продажи в зависимости от товара (от 0,2% до 4 %).

2. дополнительно:

- оплачивание спортивного зала и spa-центра;
- бесплатное направление на курсы по повышению квалификации;
- премии лучшего сотрудника по качеству обслуживания клиентов (доска почёта);
- подарки по случаю государственных праздников и дней рождений;
- коллективные мероприятия для всех сотрудников сети;

3. возможность карьерного роста до уровня заведующей аптеки, а так же старшего смены и старшего наставника (увеличение заработной платы на 10%);

4. специальные курсы для заведующих.

По мнению автора, улучшенный пакет по удержанию и привлечению специалистов позволит улучшить микроклимат в сети, а также настроит персонал на более эффективную работу.

Задачи на ближайшее будущее:

1. Получить в аптечную сеть молодых специалистов, заранее вербуя выпускников учебных заведений;
2. Удержать нынешних сотрудников путем усовершенствованной системы мотивации;
3. Привлечь новых работников путём переманивания сотрудников других сетей (хорошие условия работы, возможность карьерного роста, льготы и бонусы).

Таким образом, выдвинутое предположение о том, что усовершенствование системы по привлечению и удержанию специалистов, окажет мотивирующее влияние на работников фирмы, частично подтверждено, цель работы достигнута.

По мнению автора, данные изменения позволят настроить персонал на более эффективную работу. Процесс развития мотивации способен привести к повышению производительности.

Если руководство серьезно подходит достаточно сложной проблеме мотивации персонала, тратит средства на мотивацию сотрудников, то при успешном решении данной проблемы будет наблюдаться ряд положительных эффектов: во первых, работники будут зарабатывать больше денег для компании; во-вторых, руководство будет намного меньше

расходовать деньги на поиск, подбор работников, а так же на их обучение. В-третьих, те средства, которые тратит руководство на своих сотрудников это рентабельные инвестиции.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. **Alas, R.** (2005). Personalijuhtimine. Neljas parandatud ja täiendatud trükk. Tallinn: Külim. 264 lk.
2. Apteekide arv koos haruapteekidega 2011–2015. (Andmed uuendatud 07.04.2015). Ravimiamet.[WWW]
http://www.ravimiamet.ee/sites/default/files/Ylevaade%20apteekide%20tegevusest_2014.pdf (15.04.2015)
3. Apteekide arv. Apteegistatistika. (Andmed uuendatud 07.04.2015). Ravimiamet. [WWW] <http://www.ravimiamet.ee/apteegistatistika> (15.04.2015)
4. **Drucker, P.F.** (2001). The essential Drucker: The Best Of Sixty Years Of Peter Drucker's Essential Writings Of Management. New York: Harper Business.
5. **Kotkas M.** (1998). Organisatsiooni käitumine. Tallinn: PHARE. 229 lk.
6. Koolitus <http://www.metaprofit.ee/koolitused/item/spetsialistist-juhiks>
7. **Mayo, A.** 2004. Ettevõtte inimväärtus: Kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali. Tallinn: Kirjastus Pegasus. 380 lk.
8. **Mescon, M.H., Albert, M., Khedouri, F.** (1988). Management. Cambridge: Harper & Row. 777 стр.
9. Tartu Ülikooli Statistika.[WWW] www.ut.ee/sisseastumine/vastuvotustatistika (15.04.2015)
10. **Türk, K.** 2005. Inimressursi juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus. 446 lk.
11. Üldapteekide jaotus töötajate arvu alusel 2014. (Andmed uuendatud 07.04.2015).- Ravimiamet.[WWW]
http://www.ravimiamet.ee/sites/default/files/Ylevaade%20apteekide%20tegevusest_2014.pdf (15.04.2015)
12. **Борисов А.Б.** (2003). Большой экономический словарь. Москва: Книжный мир. 2003.[WWW]
<https://tochka.com/info/glossary/?srch=%D0%9F%D0%95%D0%A0%D0%A1%D0%9E%D0%9D%D0%90%D0%9B> (16.05.2015)
13. Википедия. (2012, Функции менеджмента). [WWW]
https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D0%B8_%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0 (16.05.2015)

14. **Виханский О.С., Наумов А.И.** (2003). Менеджмент. (3-е изд.). Москва: Экономист. 528 стр.
15. **Грэхем, Х.Т., Беннет, Р.** (2003). Управление человеческими ресурсами. – Москва: Юнити-Дана, 584 стр.
16. **Жмуров, В.А.** Большая энциклопедия по психиатрии. 2-е изд. 2012 г. [WWW] <http://vocabulary.ru/dictionary/978/word/vneshnja-motivacija> (16.05.2015)
17. **Жукова, О.** (2013). Аптеки Эстонии. — (Ольга Жукова.) *Фармацевтический вестник- Аптекарь*. №8 (97). Москва: Бионика.
18. **Климчук, В. А.** (2005). Тренинг внутренней мотивации: Программа развития: теория и методика. Санкт- Петербург: Речь. 76 стр.
19. **Крымов А.А.** (2004). Вы—управляющий персоналом. (2-е издание). Москва: Бератор. 185 стр.
20. **Магура М., Курбатова М.** (2003). Современные персонал-технологии. Москва: Журнал. 388 стр. [WWW] <http://www.maguru.ru/books/spt/> (12.05.2015)
21. **Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.** (1992). Основы менеджмента. - Москва: Дело, 360 стр. [WWW] http://tourlib.net/books_men/meskon01.htm (22.05.2015)
22. **Пимерзин А.А.** (2014). Экономические науки. — (Пимерзин, редактор). *Вестник*. № 1 (11). Самара. 157 стр. [WWW] <http://vestnik.samgtu.ru/uploads/series/1/24/2014-1-9.pdf> (12.05.2015)
23. **Пономарев И.П.** (2004). Мотивация работой в организации. Москва: Едиториал УРСС. 224 стр. [WWW] <http://www.twirpx.com/file/172962/> (1.05.2015)
24. **Травин, В.В., Дятлов, В.А.** (2003). Менеджмент персонала предприятия. Москва: Дело. [WWW] <http://www.alleng.ru/d/manag/man108.htm> (28.03.2015)
25. **Уткин, Э.А.** (2000). Основы мотивационного менеджмента. Москва: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ»: ЭКМОС. 352 стр.
26. **Чижов Н.А.** (2007). Руководитель и персонал: технология взаимодействия. Москва: Альфа-Пресс. 580 стр.

Приложение 1. Анкета

Оцените по 10-ти бальной шкале, насколько нижеперечисленные **материальные факторы** мотивируют Вас в работе? Оценка «0» означает, что данный мотивирующий фактор не мотивирует совсем, а оценка «10» - что данный фактор является для Вас наиболее мотивирующим. Обведите выбранный ответ.

Вы также можете дополнить таблицу своими вариантами мотивирующих Вас в работе факторов.

Фактор	Ваша оценка										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Размер оплаты труда	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Своевременная выплата з/п	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Премияльные выплаты	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Пенсионный фонд	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Карьерный рост	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Льготы и бонусы	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Стабильность рабочего места	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Программы выплат связанные с детьми	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Приобретении доли компании	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Оцените по 10-ти бальной шкале, в какой степени данные факторы присутствуют на Вашей работе? Оценка «0» - отсутствует полностью, оценка «10» - присутствует в полной мере.

Фактор	Ваша оценка										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Размер оплаты труда	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Своевременная выплата зп	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Премияльные выплаты	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Пенсионный фонд	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Карьерный рост	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Льготы и бонусы	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Стабильность рабочего места	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Программы выплат связанные с детьми	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Приобретении доли компании	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Приложение 1. Анкета (продолжение)

Оцените по 10-ти бальной шкале, насколько нижеперечисленные **нематериальные факторы** мотивируют Вас в работе? Оценка «0» означает, что данный мотивирующий фактор не мотивирует совсем, а оценка «10» - что данный фактор является для Вас наиболее мотивирующим.

Вы также можете дополнить таблицу своими вариантами мотивирующих Вас в работе факторов.

Фактор	Ваша оценка										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Благоприятный климат в коллективе	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Выбор графика самостоятельно	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Обучение за счёт фирмы	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Разнообразие работы по содержанию	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Культурные и спортивные мероприятия	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Признание заслуг начальством	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Возможность внесения идей	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Доверие руководства	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Комфортная атмосфера (физическая среда)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Оцените по 10-ти бальной шкале, в какой степени данные факторы присутствуют на Вашей работе? Оценка «0» - отсутствует полностью, оценка «10» - присутствует в полной мере.

Фактор	Ваша оценка										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Благоприятный климат в коллективе	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Выбор графика самостоятельно	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Обучение за счёт фирмы	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Разнообразие работы по содержанию	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Культурные и спортивные мероприятия	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Признание заслуг начальством	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Возможность внесения идей	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Доверие руководства	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Комфортная атмосфера (физическая среда)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Приложение 1. Анкета (продолжение)

1. Что бы Вы хотели изменить на Вашем рабочем месте/работе в целом?

2. По какой причине Вы готовы сменить нынешнее место работы?

3. Назовите три признака идеальной работы для Вас лично?

4. Насколько Вы удовлетворены Вашим рабочим местом?

Не удовлетворён

Удовлетворён частично

Доволен

Не могу ответить

Далее заполните некоторую информацию о себе (подчеркните или обведите):

Возраст: 18-25 26-35 36-45 46-55 56 и <

Стаж работы: < 1года 1-5 лет 5-10 лет > 10 лет

Приложение 2. Финансовый отчёт

Отчёт о прибыли и обороту в сети Súdameapteek OÜ за 2012 и 2013 год

Konsolideerimata kasumiaruanne skeem 2 (01.01.2013 - 31.12.2013)

Rea nimi	Rea nr	Aruande majandusaastal	Eelmisel majandusaastal
Muud finantstulud ja -kulud	196	642 430.00	215 370.00
MÜÜGITULU	10	2 102 478.00	1 621 374.00
Müüdnud toodangu (kaupade, teenuste) kulu	25	- 439 109.00	- 460 313.00
Muud äritulud	40	29.00	28.00
B R U T O K A S U M (-KAHJUM)	90	1 663 369.00	1 161 061.00
Turustuskulud	125	- 332 678.00	- 217 913.00
Üldhalduskulud	135	- 998 771.00	- 388 726.00
Muud ärikulud	150	-45 998.00	-11 685.00
Ä R I K A S U M (-KAHJUM)	170	285 951.00	542 765.00
KASUM(KAHJUM) ENNE MAKSUSTAMIST	230	928 381.00	758 135.00
ARUANDEAASTA PUHASKASUM(-KAHJUM)	250	928 381.00	758 135.00

Приложение 3. Вопросы для собеседования

Тест «Способны ли вы быть лидером».

Каждый из вас стремиться к достижению наивысшего результата в избранной области, желает получить признание окружающих, занять лидерскую позицию.

Ваши общие возможности стать лидером позволят выявить тест на лидерские качества.

1. Что для вас важнее в игре?

а) победа; б) развлечение.

2. Что вы предпочитаете в общем разговоре?

а) проявлять инициативу, предлагать что-либо; б) слушать и критиковать то, что предлагают другие.

3. Способны ли вы выдерживать критику не, ввязываясь в частные споры, не оправдываясь?

а) да; б) нет.

4. Нравится ли вам, когда вас хвалят прилюдно?

а) да; б) нет.

5. Отстаиваете ли вы своё мнение, если обстоятельства (мнение большинства) против вас?

а) да; б) нет.

6. В компании, в общем деле вы всегда выступаете заводилой, придумываете что-либо такое, что интересно другим?

а) да; б) нет.

7. Умеете ли вы скрывать своё настроение от окружающих?

а) да; б) нет.

8. Всегда ли вы немедленно и безропотно делаете то, что вам говорят старшие?

а) да; б) нет.

9. Удаётся ли вам в разговоре, дискуссии убедить, привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?

а) да; б) нет.

10. Нравится ли вам учить (поучать, воспитывать, давать советы) других?

а) да; б) нет.

Выводы. Если на все вопросы вы отмечаете пункт «а», то вы – действующий лидер.

Ответы «б» свидетельствуют о наличии качеств, препятствующих лидерской позиции; их необходимо корректировать.

Приложение 4. Анализ стартового пакета для работников у фирм конкурентов.

Автором были получены данные от бывших работников сетей, чтобы выяснить, какие стартовые пакеты фирмы конкуренты предлагают аптекарем в своих сетях.

На данный момент рынок Эстонии поделён между крупными аптечными сетями, которые являются прямыми конкурентами во всех сегментах рынка. Крупнейшими аптечными сетями Эстонии являются «Apotheka», «Benu» и сеть «Euroapteek». Сеть включает в себя 172 аптеки, сеть Benu- 105 аптек, Euroapteek – 37 аптек по всей Эстонии.

На сегодняшний момент все сети предлагают примерно одинаковую заработную плату, в размере 1000-1100 (брутто) евро в месяц.

В таблице представлено сопоставление сетей по предлагаемым услугам для сотрудников.

Факторы	Apotheka	Benu	Euroapteek	Südameapteek
Процент от продаж	+	+	+	+
Премии от стажа работы	-	-	-	-
Премии лучшего сотрудника	+	+	+	-
Спорт/spa	-	-	+	-
Курсы по повышению квалификации	+	+	+	+
Подарки от фирмы	-	-	+	-
Зимние/летние дни	+	+	+	+
Карьерный рост				
- до уровня заведующей	+	+	+	+
- до уровня зам.заведующей	-	-	+	-
- другие должности	-	-	-	-
Курсы для заведующих	-	-	-	-

AUTOREFERAAT

Lõputöö teema on: Töötajate motivatsioonipaketi väljatöötamine ettevõtte konkurentsivõime parandamiseks Südameapteek OÜ näitel

Autor viis läbi uuringu firmas Südameapteek OÜ, mis alustas äritegevust 2010. aastal. Praeguseks hõlmab võrgustik 68 apteeki. Käesoleva diplomitöö eesmärgiks on välja töötada ettepanekute pakett, mis parandaks konkurentsivõimet Südameapteek OÜ võrgus.

Töö aktuaalsust tõestab asjaolu, et tänapäeva Eesti apteekide turul on suur tööjõupuudus. Uusi apteeke avatakse küll regulaarselt, kuid seal on puudus kvalifitseeritud tööjõust.

Käesoleva diplomitöö eesmärgiks on välja töötada ettepanekute pakett, mis parandaks konkurentsivõimet Südameapteek OÜ võrgus.

Selle eesmärgi saavutamiseks on vaja lahendada järgmised probleemid:

1. Uurida teoreetilist materjali, mis on seotud personalijuhtimise probleemidega.
2. Analüüsida personalijuhtimise süsteemi firmas Südameapteek OÜ.
3. Töötada välja ettepanekud, mis põhinevad inimressursside juhtimissüsteemi analüüsil.

Antud töö hüpoteesiks on oletus, et uus väljatöötatud motivatsioonipakett tõstab töötajate motivatsiooni ja suurendab huvi ettevõtte vastu, mis omakorda aitab parandada konkurentsivõimet.

Uurimisobjekt: Südameapteek OÜ.

Uurimisvaldkond: olemasolev personali motivatsioonisüsteem.

Struktuur:

1. Teoreetilised alused, milles vaadeldi personalijuhtimist, personalipoliitikat ning motivatsioonisüsteemi ja töötasu.
2. Töö praktilises osas viidi läbi finantsvarade analüüs (vt lisa 2) ja esitati autori uurimistöö tulemused ning soovitud motivatsioonisüsteemi parandamiseks, et hoida ja kaasata töötajaid.

Majandustulemuste analüüs näitas, et aastal 2013 kasvas käive võrreldes aastaga 2012 129% ning brutokasum kasvas 143%. Käibekasvu ning brutokasumi kasvu põhjuseks on asjaolu, et aastal 2013 ostis ja avas Südameapteek OÜ kokku 39 uut apteeki. Puhaskasum aastal 2013 oli 17745 € ning aastal 2012 oli 163674 €, mis on 189% rohkem võrreldes aastaga 2013.

Autori seisukohalt ei ole praegu efektiivne investeerida Südameapteek OÜ poolt uute apteekide avamisele, kuna peamine probleem ettevõttes on motiveerimata töötajad. Kasumi vähenemine tähendab eelkõige seda, et töötajate motivatsiooni puudumiselt ei suuda ettevõtte müüa piisamalt kaupa.

Aastal 2015 on Südameapteek OÜ sihiks avada viis uut apteeki, mis omakorda loob 20 uut töökohta. Sellest tulenevalt otsustas autor teha analüüsi olemasolevatest inimressurssidest kohta ning samuti personalitöö nõuetele. Andmeanalüüsist saab järeldada, et farmaatsiatööstuse tegevuse säilitamiseks vajavad Eesti apteegid vähemalt 90 farmatseuti ning 51 proviisorit. Saadud andmed näitasid ka seda, et igal aastal lõpetab ülikooli järjest vähem noori spetsialiste.

Andmetest selgub, et praegusel hetkel on Eesti apteekide omanikel suur probleem just personali osas, kuna spetsialiste ei ole piisavalt. Sellest tulenevalt peavad apteekide võrgud omavahel konkurentsi töötajate üle ning nende ülesandeks on pakkuda neile häid töötingumusi ja lisa boonuseid. Selleks on vaja:

- arendada välja uus motiveeriv plaan (stardikomplekt töötajale, lisatasud ja hüvitised), et meelitada töötajaid teistest farmaatsiavõrkudest tööle;
- lõpetajate arv väheneb, kuid apteekide arv kasvab ning sellest tulenevalt tuleks alustada üliõpilaste värbamisega, kellele võiks olla tagatud ka loengute ja seminaride läbiviimine Südameapteek OÜ võrgus.

Uue motiveeriva plaani loomiseks viis autor läbi ankeetküsitluse, et paremini mõista, millised materiaalsed ja mittemateriaalsed tegurid motiveerivad ettevõtte töötajaid koge rohkem. Saadud andmetest tuleb välja töötada parem motiveeritav kava, mis on mõeldud töötajatele.

Uuringu meetodiks oli valitud anonüümne küsitlus, milles osalesid vaid need ettevõtte töötajad, kellel on otsene kokkupuude klientidega. Ankeetküsitlus oli internetipõhine, edastati 300-le töötajale, kellest 154 ankeedi nõuetekohaselt täitis. Autori poolt välja töötatud ankeedi abil koguti vajalik informatsioon, mille eesmärgiks oli välja selgitada kõige olulisemad töötajaid motiveerivad materiaalsed ja mittemateriaalsed faktorid ning ettevõttes olemasolevate motiveerimismeetodite kasutamine. Nende andmete põhjal töötati välja programm, mis aitaks hoida ja kaasata spetsialiste.

Küsitlusest ilmnemised järgmised järeldused:

1. töötajad ei ole oma palgaga rahul, kuid seda asjaolu ei pea töö autor kõige olulisemaks, kuna palgatase vastab Eesti keskmisele tasemele;
2. vastanutest 92% viitas asjaolule, et apteekide personalijuhtumisega on määratud tegelema inimesed, kellel ei ole selles valdkonnas piisavaid oskuseid;
3. töötajad väljendasid rahulolematust boonussüsteemi üle, mis alles hiljuti võimaldas ettevõtte töötajatele lisaboonusena kasutada tasuta jõusaali, kuid see võimalus ei ole enam kättesaadav;
4. uuringus selgus, et antud sektoris ei ole võimalik karjääri kasv, pärast juhi taseme saavutamist puudub edasine arenemisvõimalus.

Tuginedes eespool ilmnunud järeldustele, usub autor, et ettevõttel on arengupotentsiaali. Arengupotentsiaali tõstmiseks peaks võrgustik parandama motivatsioonisüsteemi. Autor täpsustab, et stiimulite süsteem tõstab töötajatel materiaalsel kui ka mittemateriaalset motivatsiooni.

Autor leiab, et tänu uuringu käigus saadud informatsioonile selgus, millised on personali jaoks kõige motiveerivamad lisaboonused. Autor usub, et tänu välja töötatud uuele stardipaketile, paraneb konkurentsivõime Südameapteek OÜ võrgus.

Autori saadud andmed (lisa 4) endistest töötajatest, kes on läinud üle konkureerivatesse ettevõtetesse näitavad, et konkureerivates ettevõtetes pakutakse rohkem motiveerivaid tegureid.

Andmete alusel oli välja töötatud täiustatud pakett Südameapteek OÜ tööhõive võrgus, mis sisaldab järgmisi elemente:

1. boonused ja preemiad:
 - lisatasu sõltuvalt staažist (10% kuni 40% palgast);
 - protsent müügist, 0,2% (retseptuur) kuni 4% (kosmeetika tooted);
2. lisaks:
 - sportimisvõimaluste tagamine (jõusaal ja spaa);
 - koolitused;
 - autahvel;
 - kingitused sünnipäeva ja riiklike pühade kohta;
 - suve ja talve päevad;
3. karjäärikasvu võimaldamine;
4. koolituste pakkumine juhile.

Autori sõnul võimaldab uuendatud pakett säilitada ja kaasata spetsialiste, mis aitab parandada võrgustiku mikrokliimat ning paneb personali tõhusamalt töötama.

Ülesanded lähitulevikus:

5. värbata apteekide võrgustikku noori spetsialiste;
6. hoida praeguste töötajate motivatsiooni täiustatud süsteemi abil;
7. uute töötajate tööle meelitamine teistest ettevõtetest (head töötingimused, karjäärivõimalus, boonused ja preemiad).

Autori püstitatud hüpotees, et uus spetsialistipakett motiveerib töötajaid, mis omakorda aitab suurendada ettevõtete konkurentsivõimet sai kinnitust ning töö eesmärk saavutatud.

Autori sõnul võimaldavad uued muudatused töötajatele tagada paremad töötingimused. Protsessi arendamisel motivatsiooni võib suurendada tootlikkust.

Juhtimine on üsna keeruline just töötajate motivatsiooni hoidmisel, kuid selleks kulutatud rahal on mitmeid positiivseid mõjusid: töötajad on võimelised teenima rohkem raha ettevõttele, juhtkonna kulub vähem ressursse personali otsingule ning nende koolitamisele ja juhtkonna poolt tehtavad kulutused oma töötajatele on lõppkokkuvõttes tasuv investeering.

SUMMARY

DEVELOPMENT OF PROPOSALS ON STAFF MOTIVATION AS A WAY TO ENHANCE COMPANY'S COMPETITIVENESS

Natalja Budnikevits

Language: Russian

Figures: 14

Pages: 41

Tables: 11

References: 26

Appendixes: -

Keywords: -

In the current climate, businesses have to pay greater attention to attract and retain professionals. They understand that competitiveness is determined by the level of professionalism and, consequently, the problem of attracting and retaining professionals is not only a problem of the Human Resource department, but an important part of business strategy.

The main target is the establishment of ways to improve performance, as well as stimulating and motivating employees. No management system will operate efficiently if it has not developed an effective form of motivation, as motivation encourages a particular individual and the collective as a whole to achieve personal and collective goals. Knowing what motivates a person, what motivates him to act, what motives lie at the heart of his/her actions, we can try to develop an effective system of forms and methods for including human activities contributing to the development of the organization and the employee (Vikhansky Naumov 2010)

The relevance of this thesis is due to the fact that in today's pharmaceutical businesses in Estonia, there is an acute shortage of manpower. New pharmacies are opening regularly but there is a shortage of qualified graduates to fill these roles. Therefore, drugstore chains are committed to enticing workers from other businesses by offering them better working conditions.

The aim of this thesis is to develop a package of proposals to improve the competitiveness of Súdameapteek OÜ chain.

The tasks that are required in this study are as follows:

8. To study and analyze theoretical materials related to the problems of human resource management.
9. Perform an analysis of the existing system in the HRM department of Súdameapteek OÜ.
10. Develop a set of proposals based on the analysis of these human resources management systems.

The outcome of this work is the development of a package that will attract and retain professionals and have a motivational impact on the employees of this firm, which in turn will enhance the competitiveness of this enterprise.

The subject of research is the Súdameapteek OÜ chain. The area of research is the existing system of incentives to retain and attract specialists.

The method of study was through anonymous surveys of employees who only have direct contact with customers.

The questionnaires (Appendix 1) were developed by the author to serve as a way of gathering information on the company in order to understand the most important intrinsic and extrinsic motivating factors for the workers, as well as find out the existing methods of motivation in the company so they can be developed and improved with the goal of retaining and attracting specialists.

In the first section of this thesis the author will address the concepts and terms of human resource management, personnel policy, as well as the system of reward and remuneration.

The second section relates to the financial performance and activity of the enterprise (Appendix 2), as well as the results of the questionnaire conducted by the author on the current employee motivation levels in Súdameapteek OÜ.

Further, the author will draw conclusions on the results of this study and provide recommendations for improving the system of motivation to retain and attract staff.

In the theoretical part of this thesis the concepts and terms of human resource management, personnel policies were examined, as well as the systems of rewards and remuneration.

In the practical part of this work analyzing financial results, it became known that the company's turnover in 2013 grew compared with the previous year (2012) by 129%. Gross profits for 2013 increased compare with the previous year by 143%. It's due to the fact that in 2013 Súdameapteek OÜ chain has opened 39 new pharmacies. Net profits in 2013 were down by 189% comparing with 2012.

The author believes that Súdameapteek OÜ chain is investing in its expansion, opening up more and more new pharmacies, but it is not effective at this time. Since the main problem of the company remains its unmotivated employees (shouldn't the main problem be lack of profiles not unmotivated staff?). Because profits drop in 2013 means that people are not selling which means they are unmotivated (expand this sentence out as low profits don't always mean unmotivated staff).

In 2015, the Súdameapteek OÜ chain plans to open five new pharmacies, which in turn will create 20 new jobs. Based on this author has promoted the analysis of available employee resources, as well as the assessment of future staffing requirements. From the analysis conducted, it became known that the Estonian pharmacy industry needs at least 90 pharmacists and 51 specialists. It also became known that each year the level of graduating university pharmacists is on the decrease.

This means that at the moment in Estonia, to the owners of pharmacy chains, there is an acute shortage of professionals in the industry. Therefore, pharmaceutical chains have to poach workers between chains by offering people good working conditions. Based on this, the author believes that Súdameapteek OÜ chain has to:

1. Develop new motivational portfolios (starter packs bonuses and benefits), to entice workers from other pharmaceutical industry networks;
2. As the number of graduates is falling, while the number of pharmacies is growing, the network should start stronger recruitment of students, conducting lectures and seminars and promoting the working conditions for this chain.

In order to develop new motivational packages for employees, the author of the study made an online questionnaire, to understand what the tangible and intangible factors motivate employees of the company the most. Based on this questionnaire, the Author will build an improved motivational plan for employees.

Based on the results of this study on the motivation levels of existing staff, the following conclusions are as follows:

1. Employees are mostly unhappy with the relationship with their managers/supervisors. Most respondents (92%) referred to the fact that the appointed supervisors, who were hired/promoted, did not have the required people skills.
2. The staff was also not satisfied with the fact that the company does not provide any system of reward or bonus compensation.
3. In the pharmaceutical sector currently, there is very little possibility of career growth. Employees of supervisor level find it impossible to get promoted due to the small number of positions above them.

On the basis of the above findings, the author believes that the company has the potential to develop. To implement it, the network should improve the system of motivation. Refine incentive systems to provide both material and non-material incentives for employees.

The author believes that to improve the system of personnel motivation the company had to develop a package for retaining and attracting experts, this will have a motivating effect on the employees of the firm, which in turn will enhance the competitiveness of the enterprise.

The author obtained data (Annex 4) by former employees of competing firms to identify what motivational packages they offered employees of those firms. On the basis of this data there has been an improved package developed for employees of Súdameapteek OÜ chain, which includes the following:

1. Bonuses and rewards;
 - rewards depending on experience (from 10% to 40% from basic salary);
 - percentage from the sale, depending on the item, prescriptions 0,2% to cosmetics 4%;

2. More:
 - paid gym and spa-center membership;
 - free training qualification courses;
 - best employee rewards (honor board);
 - birthday and bank holiday gifts from the company;
 - team built sessions;
3. People management training for Supervisors/Managers;
4. More career opportunities
 - pharmacy manager position;
 - pharmacy manager assistant;
 - senior new staff instructor.

According to the author, an improved package to retain and attract experts will improve the employee atmosphere of the firm; encourage staff to work more efficiently.

Thus, the author put forward the hypothesis that the improvement in the systems to attract and retain professionals will have a motivating effect on the employees of the firm was confirmed and aim of this thesis was achieved.

Tasks to be implemented:

1. Advertise to young professionals and reach out to students before they graduate;
2. To keep current employees through an improved system of motivation;
3. To attract new employees by poaching staff from other networks (better working conditions, career opportunities, benefits and bonuses).

According to the author, these changes will allow the staff to set up a more efficient operation. The process to develop on employee's motivation can lead to increased productivity.

If management is serious about the rather complicated issue of staff motivation, they need to spend time on employee motivation; the successful resolution of this problem will bring a number of positive effects: firstly, workers will become more productive; secondly, the company will spend less time and money on the recruitment, selection and the training of new staff. Third, this means that spending on the management of its employees is a cost-effective investment.

Deklareerin, et käesolev lõputöö, mis on minu iseseisva töö tulemus, on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli diplomi taotlemiseks ning selle alusel ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi ega diplomit. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjanduslikest allikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Autor:

(Natalja Budnikevits, 2. juuni 2015)

Üliõpilaskood:

Töö vastab kehtivatele nõuetele.

Juhendaja:

(Viktor Sarap, 2. juuni 2015)

Kaitsmisele lubatud: ”.....” 2015

TTÜ TK kaitsmiskomisjoni esimees:

.....

(nimi, allkiri)