

Экономика и управление народным хозяйством

Костромин П.А. (Государственный университет управления)

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ КОРПОРАЦИИ

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

Ключевым фактором успеха в решении этой проблемы является внедрение действенной системы мотивации труда, способствующей повышению компетентности работников, активности, предприимчивости, мобилизации сил для решения определенных задач с максимальной эффективностью.

В связи с этим вопросы экономического обоснования оплаты труда, справедливого распределения и перераспределения прибыли предприятия, материального стимулирования труда персонала и в то же время наиболее полное удовлетворение его потребностей не теряют своей актуальности и занимают одно из приоритетных мест в повседневной хозяйственной деятельности фармацевтических предприятий.

Мотивация – это процесс по стимулированию человека или группы к активизации деятельности по достижению целей организации [1]. Современные теории мотивации представлены в табл. 1.

Таблица 1

Основные теории мотивации

Содержательные теории мотивации	
Иерархия потребностей по А. Маслоу	Потребности низшего уровня должны удовлетворяться в первую очередь, затем человек стремится к удовлетворению потребностей более высокого уровня
Теория потребностей Д. МакКлелланда	Люди в своих мотивациях опираются на три потребности высшего уровня: власти, успеха и причастности
Двухфакторная теория Ф. Герцберга	Мотивирующие потребности определяют удовлетворённость работой, а низшие потребности устраняют негативные условия работы
Процессуальные теории мотивации	
Теория ожиданий В. Врума	Целенаправленное поведение человека в зависимости от представления о том, в какой мере его действия приведут к определённым результатам
Теория справедливости	Работники связывают вознаграждение с затраченными усилиями, а также с вознаграждением других работников за аналогичную работу
Модель Портера-Лоулера	Включает 5 переменных величин: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

Менеджмент играет важную роль в корпорации. Решая разные задачи по степени сложности, управление организацией является особым видом деятельности по целенаправленной координации действий персонала. Особенности труда менеджеров вытекают из сущности управления как деятельности, направленной на постановку целей и объединение усилий множества людей для их своевременного и эффективного достижения. Корпорации современного фармацевтического рынка вынуждены постоянно работать над расширением ас-

Проблемы экономики, № 4, 2012

ассортимента продукции, разработкой новых продуктов и рентабельностью производства. Идеальной системы мотивации менеджмента не существует, потому что у работника – одни требования к системе мотивации, а у работодателя – другие. Хорошо продуманная система мотивации позволяет эффективно управлять деловым поведением персонала, обеспечивая баланс интересов менеджмента и корпорации для процветания организации.

Многие российские фармацевтические корпорации стремятся создать условия для удовлетворения потребностей своих работников и весьма преуспевают в этом. Практика показывает, что высокого уровня заработной платы и предложения полноценного социального пакета не всегда достаточно для мотивированной профессиональной деятельности. Сегодня обучение и планирование карьеры сотрудников, организация корпоративных мероприятий, диагностика ситуации в компании с привлечением внешних консультантов и проведение опросов среди персонала постепенно становятся привычными условиями работы сотрудников организаций.

Согласно действующему законодательству, фармацевтические предприятия самостоятельно определяют виды и размеры выплат стимулирующего характера, порядок их начисления, исходя из особенностей своей деятельности. Вместе с тем заработная плата, отбрасывая формальную оценку трудового вклада работников в конечный результат, их старательность, профессионализм и квалификацию, не всегда точно учитывает качество или потенциал рабочей силы, вследствие чего не может в полной мере решить проблему эффективного стимулирования. Более действенным стимулирующим средством она становится при дополнении ее другой важной формой экономической мотивации – системой премирования. Премия обладает высоким мотивационным потенциалом и стимулирует работу, повышая ее эффективность. Как величина непостоянная, она позволяет вовремя и обоснованно влиять на результаты труда, реагировать на определенные достижения менеджмента, оценивать его непосредственный трудовой вклад, то есть устанавливать более тесную зависимость оплаты труда от квалификации, деловых качеств, личной инициативы и заслуг. При этом наибольшего успеха достигают предприятия, устанавливающие обоснованную пропорцию между фондом заработной платы, премиальным фондом и размером компенсационного пакета для каждого работника.

Для достижения максимальной заинтересованности работников в повышении результатов деятельности фармацевтических предприятий размер премий должен соотноситься с прибылью предприятия. Поскольку именно этот финансовый показатель является практически единственным критерием эффективности деятельности менеджмента, размер премии должен зависеть от результатов деятельности всей корпорации, то есть от величины полученной чистой прибыли. Размер прибыли, направленной на материальное стимулирование работников, законодательно не ограничивается, а определяется корпорациями самостоятельно, исходя из их финансовых возможностей.

Так как размер премиального фонда ограничивается величиной получаемой прибыли, а именно той его частью, которая направляется фармацевтической корпорацией на премирование, увеличение премии одного сотрудника может происходить только за счет уменьшения премии другого, что обуславливает необходимость объективной оценки труда. Объективность сравнения, подкрепленная материальным вознаграждением за результаты индивидуального труда, будет способствовать созданию эффективного мотивационного механизма в фармацевтических корпорациях.

Существуют различные формы мотивации менеджмента [3, стр. 395–396]:

1. Гарантия занятости для руководителей высшего звена. Основной тактикой в обеспечении занятости выступает внутриорганизационное перераспределение рабочей силы. Часть компаний дают письменные обязательства такого рода работникам. Обеспечение гарантированной занятости нередко способствует долгосрочному росту производительности, но снижает гибкость управления трудовыми ресурсами в период кризисов, приводит к росту постоянных издержек на производство.

2. Выделение подразделений. При возрастающей сложности крупными компаниями возникает угроза низкоэффективного и чрезмерно бюрократизированного менеджмента отдельных подразделений корпорации. Отдельные подразделения помогают проводить мо-

Проблемы экономики, № 4, 2012

иторинг и усиливать мотивацию менеджмента. Повышение заинтересованности менеджмента в результатах своей работы возможно, если усложнить отношения «акционер – менеджер» в структуру: оплата только по достигнутым финансовым и стратегическим результатам выделенного подразделения.

3. Денежные поощрения управляющих. Денежные выплаты в виде премий за достижение менеджером поставленных целей мотивируют значительную часть управляющих. Особенно эффективны в этом отношении различные системы участия в прибыли, по своей сути направленные на снижение противоречия между стремлением наёмного персонала максимизировать зарплату и желанием собственника увеличить прибыль предприятия. Разработка и внедрение систем премирования – сложный процесс и не исключает возможностей манипулирования со стороны менеджеров результатами при проведении итогов.

4. Возможность потери репутации менеджера. Недобросовестная работа менеджера может подорвать его репутацию как управляющего на рынке труда, что снижает возможность его выгодного трудоустройства. Такая ситуация стимулирует менеджмент на достижение высоких результатов, однако негативное поведение менеджмента долгое время может оставаться неизвестным собственнику. Метод является недостаточно действенным и способствует разрешению конфликтов только на короткий срок.

5. Долевое участие в собственности. Поощрение в виде пакетов акций преследует цель превращения собственника-распорядителя в собственника-владельца и снижает противоречие между двумя конфликтующими аспектами собственности внутри компании. Акции могут быть проданы на вторичном рынке, их цена зависит от эффективности функционирования предприятия, котировок на первичном и вторичном рынке, а также от величины пакета. В силу особенностей современного этапа развития российской фармацевтической отрасли стоимость акций многих корпораций близка к нулю. Более весомым фактором поощрения является передача доли в собственности. При выделении доли в имуществе собственник имеет возможность получить реальные деньги, так как при выходе из общества он по закону должен получить или материальное вознаграждение своей доли, или её денежную компенсацию, зависящую от величины активов компании на данный период.

Мазур И.И. выделяет три основных подхода к формированию системы стимулирования менеджмента фармацевтической корпорации: традиционный подход, подход, ориентированный на результат, и подход, ориентированный на стоимость бизнеса [2].

Первый подход заключается в установлении определенного уровня денежного вознаграждения в зависимости от квалификации, должности и обязанностей руководителя, вне зависимости от поставленных собственником задач. Такой подход наиболее характерен для предприятий с государственной собственностью либо предприятий, где менеджер одновременно является собственником и где отсутствует агентский конфликт. Дополнительное стимулирование в этом случае осуществляется за счет различного рода привилегий.

Второй подход – ориентация на результат – направлен на мотивацию менеджера на достижение целей и результатов, выгодных собственнику, при этом результат может измеряться и количественно и качественно. В качестве основы оценки при этом выбираются такие показатели, на которые менеджер может оказывать непосредственное влияние. Такая схема является одним из возможных путей совершенствования стимулирования менеджмента фармацевтической отрасли.

При третьем подходе основой оценки служит создание механизмов заинтересованности собственника в росте капитализации компании. Этот метод основан на применении различного рода опционных программ. Опционные программы предполагают поощрение ключевых работников компании путем предоставления им права покупки акций данной компании на определенных условиях. Однако третий подход имеет серьезное ограничение: он применим лишь в публичных компаниях, акции которых обращаются на рынке ценных бумаг.

Чтобы оценить уровень мотивации в компаниях целесообразно использовать 4 основных критерия: активность – трудовое рвение и инициативность, удовлетворённость работой – как организация отвечает профессиональным ожиданиям работника, преданность делу – сопричастность сотрудников происходящему в компании, готовность уволиться – уровень текучести кадров.