

Интернет-журнал «Мир науки» / World of Science. Pedagogy and psychology <https://mir-nauki.com>

2018, №4, Том 6 / 2018, No 4, Vol 6 <https://mir-nauki.com/issue-4-2018.html>

URL статьи: <https://mir-nauki.com/PDF/47PSMN418.pdf>

Статья поступила в редакцию 16.07.2018; опубликована 03.09.2018

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Прохорова М.В., Баранова А.А., Ларина А.Л. Премия как инструмент стимулирования труда работников фармацевтического бизнеса // Интернет-журнал «Мир науки», 2018 №4, <https://mir-nauki.com/PDF/47PSMN418.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**For citation:**

Prokhorova M.V., Baranova A.A., Larina A.L. (2018). Bonus as a tool of employees' work stimulation of pharmaceutical business. *World of Science. Pedagogy and psychology*, [online] 4(6). Available at: <https://mir-nauki.com/PDF/47PSMN418.pdf> (in Russian)

УДК 159.9.07

ГРНТИ 15.81.29

**Прохорова Мария Вячеславовна**

ФГАОУ ВО «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского», Нижний Новгород, Россия  
Факультет «Социальных наук»  
Доцент кафедры «Психологии управления»  
Кандидат психологических наук  
E-mail: [personalgerente@mail.ru](mailto:personalgerente@mail.ru)  
РИНЦ: [http://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=689291](http://elibrary.ru/author_profile.asp?id=689291)

**Баранова Анастасия Александровна**

ЗАО Фирма ЦВ «Протек», Нижний Новгород, Россия  
Менеджер  
E-mail: [nasbi@mail.ru](mailto:nasbi@mail.ru)  
РИНЦ: [http://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=989593](http://elibrary.ru/author_profile.asp?id=989593)

**Ларина Анна Леонидовна**

ФГАОУ ВО «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского», Нижний Новгород, Россия  
Факультет «Социальных наук»  
Аспирант кафедры «Психологии управления»  
ООО «Фармфорвард», Нижний Новгород, Россия  
Региональный коммерческий менеджер  
E-mail: [personalgerente@mail.ru](mailto:personalgerente@mail.ru)  
РИНЦ: [http://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=962856](http://elibrary.ru/author_profile.asp?id=962856)

## Премия как инструмент стимулирования труда работников фармацевтического бизнеса

**Аннотация.** Цель данного исследования: выявить типы премиальных показателей, которые предпочитают работники фармацевтического бизнеса. В исследовании принял участие 181 сотрудник фармацевтических компаний Нижегородской области, в том числе 128 исполнителей, 53 руководителя. Сбор данных проводился с использованием анкетирования. Для обработки полученных данных применялся контент-анализ, методы описательной статистики, непараметрический критерий  $\chi^2$  Пирсона.

В ходе проведённого исследования установлено, что большинство работников фармацевтического бизнеса предпочитают в структуре премирования комплексы организационных, групповых и индивидуальных, либо индивидуально-групповых показателей.

Комплексы перечисленных показателей целесообразно включить в разрабатываемые системы стимулирования труда.

Выявлено, что между исполнителями и руководителями фармацевтического бизнеса существуют различия при выборе группы показателей по типу субъекта. Руководители достоверно чаще выбирают комплекс организационных, групповых и индивидуальных показателей, в то время как исполнители чаще предпочитают индивидуальные показатели. К выделению доли той или иной группы премиальных показателей следует подходить дифференцированно с учётом уровня должности сотрудника в компании, его полномочий и возможности влиять на результат. Чем выше должность работника в фармацевтической компании, тем больше доля организационных, групповых показателей. Для рядовых работников больший объём должны составлять индивидуальные показатели премирования.

Большинство работников фармацевтического бизнеса предпочитают, чтобы для расчёта премии использовались как качественные, так и количественные показатели оценки. Уровень должности в компании не влияет на предпочтение качественно-количественных показателей. В переменную часть оплаты труда для всех должностей рекомендуется включать качественные и количественные показатели премирования.

**Ключевые слова:** групповые показатели; иерархия премиальных показателей; индивидуальные показатели; качественно-количественные характеристики; мотивация достижения; организационные показатели; переменная часть оплаты труда; премия; работники фармацевтического бизнеса; стимулирование труда

## Введение

По данным аналитических исследований, в 2016 году Россия входила в топ-10 стран по количеству аптечных учреждений [1]. На рынке работали свыше 56000 аптек [1], что предполагает трудовую занятость сотен тысяч высококвалифицированных сотрудников, прежде всего, на должностях заведующих, провизоров, фармацевтов аптек. Экспертами отмечается «устойчивый рост доли аптечных сетей» [1, с. 14]. Компетенции сотрудников фармацевтического бизнеса [2-3] выступают в качестве одного из ресурсов коммерческой организации в условиях конкурентной борьбы. Управление персоналом фармацевтического бизнеса, в свою очередь, зависит от его эффективной мотивации, как внутренней, так и внешней. Одной из детерминант внешней мотивации персонала является заработная плата.

Установлено, что для большинства работников розничного фармацевтического бизнеса заработная плата «в первую очередь нужна для удовлетворения потребности в признании и уважении» [4, с. 251], выделенной А. Маслоу на одном из высших уровней пирамиды [5]. Определённый размер дохода позволяет потреблять как материальные, так и не материальные блага цивилизации, подчёркивая свою принадлежность к конкретной группе. В таком случае уровень заработной платы сотрудника должен превышать средние показатели на рынке труда. В современных условиях ведения бизнеса получение заработной платы на уровне выше среднего возможно, как правило, за счёт её переменной части, которую составляют премии.

В стимулировании труда работников фармацевтического бизнеса премиальная часть заработной платы играет важную роль. Премия представляет собой выплату стимулирующего характера, которая направляет работника на достижение успеха [6].

Осознание возможности заработать премию запускает целый комплекс психологических механизмов. Мотивация достижения в профессиональной деятельности реализуется через соотнесения с целями работы. Э. Локк и Дж. Лафам выделили три группы факторов, влияющих на постановку целей и готовность работника следовать им: внешние,

интерактивные, внутренние [7; 8]. Премия (вознаграждение) относится к числу внешних факторов, а потребность в достижениях, а также связанная с ней высокая самооценка, входят в группу внутренних факторов [9]. Указанные факторы усиливают мотивацию труда. Для получения премии необходимо достигать «не простые, а трудные или сложные цели, которые мотивируют сильнее», т. к. требуют от сотрудника максимально раскрыть свой личный и профессиональный потенциал, достигать большего [8, с. 265]. Реализация высоких и значимых для самого человека, группы людей или организации целей способствует росту удовлетворённости трудом. Высокая производительность труда, следствием которой является получение премиального вознаграждения, представляет собой «переменную от способностей и мотивации» [8]. При недостатке первого компонента высокая мотивация способствует поиску новых знаний, формированию новых навыков и умений, что, в конечном счёте, приводит к высокопроизводительному труду. Получение обратной связи или отзывов по результатам выполненной работы выступает катализатором мотивационного процесса [10]. Сам факт получения премии является положительной обратной связью по отношению к результатам проделанной работы. Трудные цели в совокупности с положительной обратной связью увеличивают мотивацию, способствуют дополнительному приложению усилий, а, как следствие, высокой производительности и качества труда.

Любая деятельность, как правило, является совместной (С.Л. Рубинштейн) или коллективной (П.Г. Щедровицкий) [11]. Сотрудник фармацевтического бизнеса выступает не только в роли индивидуального субъекта труда, но и входит в состав группового субъекта: на уровне подразделения и организации в целом. Анализ деятельности работника фармацевтического бизнеса как индивидуального, так и группового субъекта труда, предполагает выделение не только частных, но и общих мотивов [11]. А.Л. Журавлёв указывает, что общая мотивация, которая не может быть сведена к индивидуальной, рассматривается в качестве одного из ключевых признаков группового субъекта труда [12]. Таким образом, мотивацию каждого работника фармацевтического бизнеса следует рассматривать сразу с трёх позиций: индивидуального субъекта труда, субъекта труда подразделения и организации. В свою очередь, это предполагает возможность введения ключевых индикаторов эффективности труда одного сотрудника, подразделения и организации в целом, что может найти отражение в показателях премирования. Какие именно следует вводить показатели премирования (индивидуальные, групповые, организационные) для работников фармацевтического бизнеса? Каково их оптимальное сочетание? Ответы на эти вопросы представляют собой предмет самостоятельного исследования.

В зависимости от того, какие показатели включены в переменную часть оплаты труда, значимость организационных, групповых и индивидуальных целей для работника может изменяться [7; 8]. Начисление премии за достижение организационных целей способствует повышению приверженности компании; за групповые – повышает готовность работников к сотрудничеству и взаимопомощи; за индивидуальные – повышает личную ответственность и мотивацию достижения [7; 8]. Мотивация достижения предполагает постановку реалистичных целей, сопряжённых с умеренным риском [13-16].

Результаты работы большинства сотрудников фармацевтического бизнеса, занимающих как исполнительские, так и руководящие должности, можно оценить в количественных показателях. Например, в отчёте работы провизора или фармацевта аптечной сети, как правило, представлены такие показатели, как торговая выручка, количество обслуженных покупателей, средний чек. Однако, для того чтобы продать лекарственные препараты, биологически активные добавки или товары медицинского назначения в соответствии с потребностями клиентами и требованиями фармпорядка, провизор предварительно проводит консультации [2]. Успех провизора или фармацевта в общении с клиентами аптеки следует оценивать в качественных показателях. Частный пример показывает целесообразность использования в

практике как количественных, так и качественных показателей оценки работы. При разработке системы премирования возникает вопрос, какие показатели лучше использовать: количественные, основанные на объективной оценке, или качественные, основанные на субъективной экспертизе.

Разработка и внедрение показателей премирования с учётом их восприятия разными категориями сотрудников фармацевтического бизнеса обеспечит как более высокие результаты труда, так и удовлетворённость им. Отсюда и вытекает **цель данного исследования**: выявить типы премиальных показателей, которые предпочитают работники фармацевтического бизнеса. Поскольку в структуре мотивации труда и роли денежного вознаграждения руководителей и исполнителей фармацевтического бизнеса выявлены различия [4], то важно провести анализ всех предпочтений в премиальных показателях с учётом уровня должности в компании.

### Методика исследования

Для проведения исследования была разработана анкета, которая включала две части. Первая часть позволила собрать общие сведения о выборке испытуемых: должность, возраст, пол и дата обследования респондентов. Вторая часть включила вопросы, направленные на оценку стимулирующего характера премии как переменной части в составе оплаты труда. Респондентам были заданы два вопроса закрытого типа:

1. *За достижение каких показателей Вы предпочтёте получить премию, если максимальный размер будет одним и тем же:*

- а) за достижение результатов работы организации;*
- б) за достижение результатов работы подразделения;*
- в) за достижение Ваших результатов;*
- г) за достижение результатов работы организации, подразделения, Ваших личных;*
- д) за достижение результатов работы организации и подразделения;*
- е) за достижение результатов работы подразделения и Вами;*
- ж) за достижение результатов работы организацией и Вами?*

2. *Какая премия более уместна в Вашем случае:*

- а) за количественные показатели;*
- б) за качественные показатели;*
- в) за показатели качества и количества?*

Для обработки полученных данных использовались контент-анализ, методы описательной статистики, непараметрический критерий  $\chi^2$  Пирсона. Обработка данных производилась с использованием программного обеспечения “Statistica 10.0”.

*Выборка исследования.* В исследовании принял участие 181 сотрудник фармацевтического бизнеса Нижегородской области, из которых только один мужчина, остальные – женщины. Средний возраст участников исследования составил 44 года, минимальный – 24 года, максимальный – 71 год. Среди участников исследования 128 сотрудников занимали рядовые должности: фармацевты – 106, провизоры – 19, старшие фармацевты – 2, менеджер – 1. 53 респондента находились на управленческих должностях:

генеральный директор – 1, директор – 1, директор по развитию – 1, коммерческий директор – 1, заместитель директора – 1, индивидуальный предприниматель – 1, заведующие аптекой и их заместители – 35, заведующие аптечными киосками – 2, заведующие складами – 4, начальники отделов и их заместители – 6.

### Результаты исследования и их обсуждение

Наиболее предпочитаемыми в общей выборке сотрудников фармацевтического бизнеса являются две группы показателей (рис. 1). Первая группа включает объединение организационных, групповых, индивидуальных показателей, а вторая – групповых и индивидуальных. Между этими двумя группами не выявлено достоверно значимых различий ( $\chi^2 = 0,23$ ;  $p = 0,64$ ). Обе группы показателей образуют первый уровень в иерархии (рис. 2).



**Рисунок 1.** Структура премиальных показателей по типу субъекта

Важно отметить, что работники фармацевтического бизнеса вне зависимости от уровня своей должности, конкретных трудовых обязанностей склонны выбирать 2-3 группы показателей, достижение которых может зависеть как от них самих, так и от их коллег и руководителей, созданных в организации и её подразделениях условий для выполнения работы. Выявленный феномен свидетельствует о том, что сотрудники фармацевтического бизнеса рассматривают свою работу и как совместную, и как индивидуальную трудовую деятельность. Кроме того, они склонны разделять цели организации и своего подразделения. Психологический механизм этого феномена может быть связан также с желанием снизить риски, распределив зоны ответственности. Группа организационных, групповых и индивидуальных показателей достоверно различается с организационно-индивидуальными индикаторами ( $\chi^2 = 7,91$ ;  $p^1 = 0,05$ ), которые входят во второй по значимости для респондентов уровень.

<sup>1</sup> уровень значимости различий  $p < 0,05$ .





*Рисунок 2. Иерархия премиальных показателей по типу субъекта*

На втором уровне также находятся индивидуальные показатели. Между организационно-индивидуальными и индивидуальными показателями достоверных различий не выявлено ( $\chi^2 = 0,84$ ;  $p = 0,36$ ). И в первый, и во второй уровень вошли показатели, достижение которых полностью или частично зависит от самого работника.

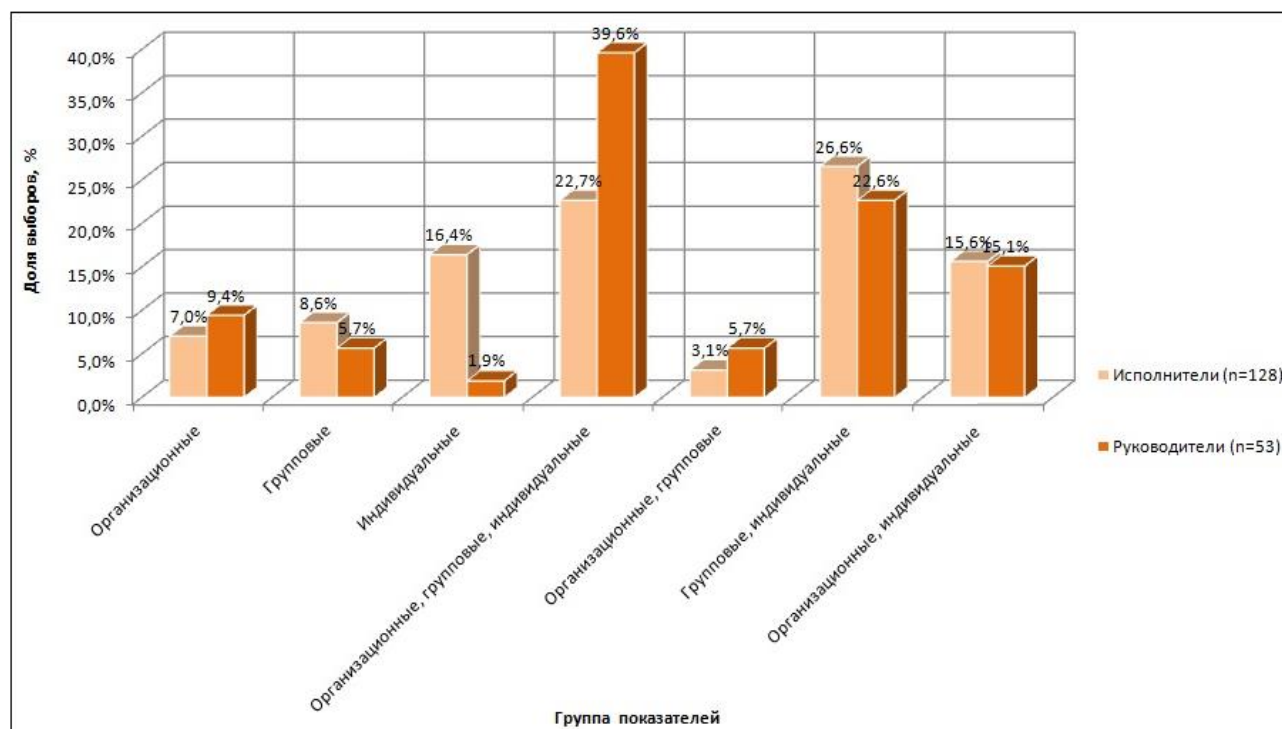
Все показатели, которые зависят только от работы организации в целом, отдельного подразделения или смены, или их совокупность, наименее желательны для сотрудников. Организационные, групповые и организационно-групповые показатели достоверно не различаются между собой ( $\chi^2 = 2,48$ ;  $p = 0,12$ ) и образуют третий уровень. Организационно-индивидуальные показатели достоверно различаются с организационными и групповыми показателями, имеющими одинаковую выраженность ( $\chi^2 = 5,28$ ;  $p = 0,02^2$ ) и организационно-групповыми ( $\chi^2 = 13,95$ ;  $p = 0,00^3$ ).

Таким образом, принимая решение о структуре премиальной части оплаты труда для всех работников фармацевтической компании, целесообразно выбрать комплекс показателей. Оптимальным вариантом будет использование организационных, групповых и индивидуальных показателей, что позитивно воспринимается и самим работником, и позволяет вовлечь его в принятие целей компании и подразделения, избежать конфликта интересов со своими собственными целями.

Однако предпочтения тех или иных премиальных показателей связаны со статусом должности работника фармацевтического бизнеса, его должностными полномочиями и возможностями повлиять на результаты (рис. 3).

<sup>2</sup> уровень значимости различий  $p < 0,01$

<sup>3</sup> уровень значимости различий  $p < 0,01$



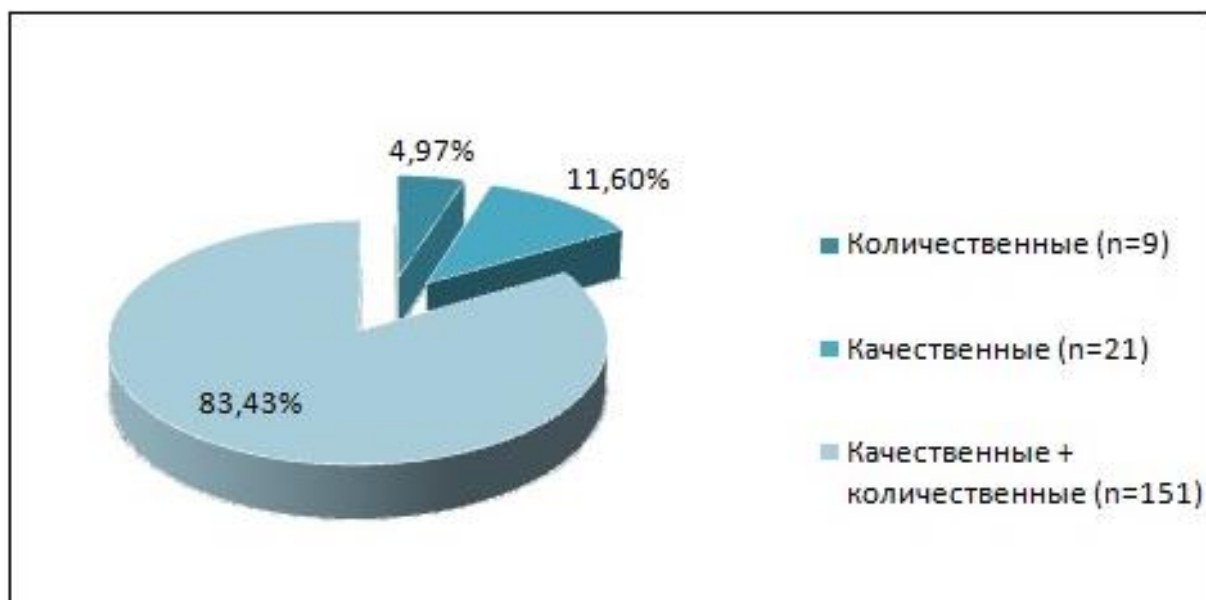
**Рисунок 3.** Выбор группы премиальных показателей по типу субъекта исполнителями и руководителями фармацевтического бизнеса

Исполнители достоверно чаще, чем руководители, предпочитают индивидуальные показатели премирования ( $\chi^2 = 7,4$ ;  $p = 0,00^4$ ). Это объясняется тем, что фармацевты и провизоры могут в полной мере и влиять на результаты своей работы, и отвечать за них. Руководители достоверно чаще, чем исполнители, предпочитают комплекс организационных, групповых, индивидуальных показателей. В свою очередь, управленцы лучше знают и понимают цели организации и/или подразделения, имеют больше возможностей повлиять на них. Уровень должности целесообразно учитывать при формировании показателей премирования по типу субъекта, при определении его веса. В последнем случае речь идёт о том, что доля организационных и групповых показателей должна быть выше у руководителей, а индивидуальных – у исполнителей. Такой подход позволит усилить стимулирование труда.

Следующим аспектом в разработке эффективной модели переменной части оплаты труда является выявление оптимального соотношения качественных и количественных характеристик в основе показателей премирования. Большинство работников фармацевтического бизнеса предпочитают использование комплекса качественных и количественных показателей (рис. 4). Эта группа показателей по частоте упоминания достоверно различается с выраженными на втором месте качественными характеристиками ( $\chi^2 = 187,2$ ;  $p = 0,00^5$ ).

<sup>4</sup> уровень значимости различий  $p < 0,01$ .

<sup>5</sup> уровень значимости различий  $p < 0,01$ .



*Рисунок 4. Структура предпочтений премиальных показателей по качественно-количественным характеристикам*

Наименее предпочитаемой для всех работников фармацевтического бизнеса является группа количественных показателей. Они образуют третий уровень в иерархии показателей (рис. 5), достоверно различаясь с группой качественных результатов ( $\chi^2 = 5,23$ ;  $p^6 = 0,02$ ).

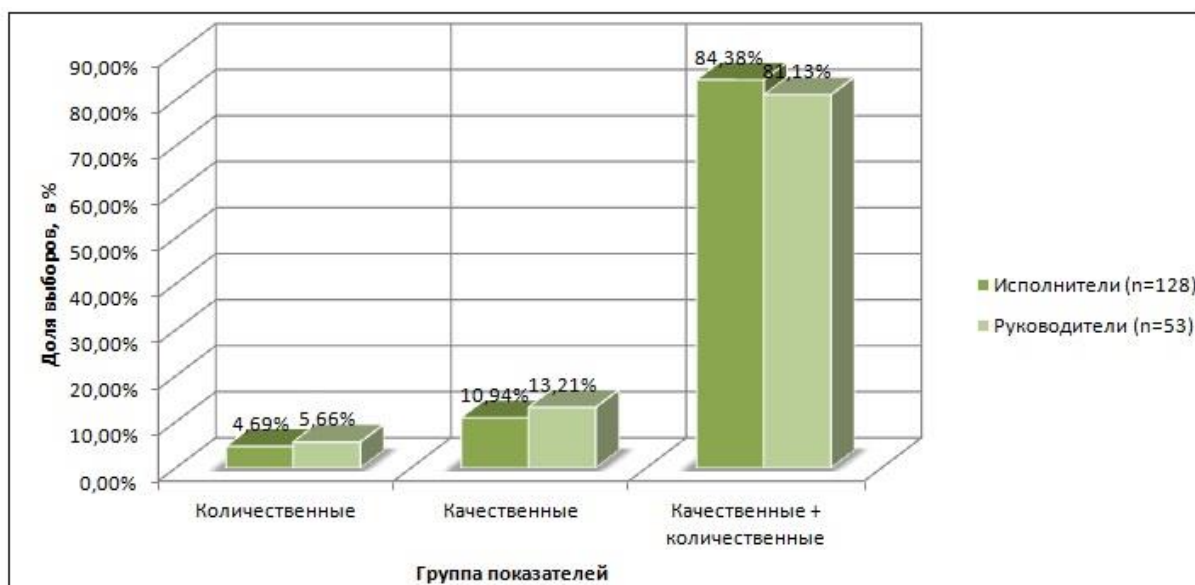


*Рисунок 5. Иерархия премиальных показателей по качественно-количественным характеристикам*

При сравнении предпочтений трёх групп показателей у руководителей и исполнителей фармацевтического бизнеса достоверно значимых различий не выявлено ни в одном из трёх случаев (рис. 6): для качественно-количественных ( $\chi^2 = 0,29$ ;  $p = 0,59$ ); для качественных ( $\chi^2 = 0,19$ ;  $p = 0,66$ ); для количественных – ( $\chi^2 = 0,91$ ;  $p = 0,78$ ).

<sup>6</sup> уровень значимости различий  $p < 0,05$ .





**Рисунок 6.** Выбор группы премиальных показателей по качественно-количественным характеристикам исполнителями и руководителями фармацевтического бизнеса

Как исполнители, так и руководители, так и вся выборка обследуемых респондентов, предпочитают внедрение в переменную часть оплаты труда группы качественно-количественных показателей. Такие критерии используются обычно для смешанных должностей, «результаты работы на которых можно измерить частично» [1, с. 109].

### Выводы и рекомендации

1. Большинство работников фармацевтического бизнеса предпочитают в структуре премирования комплексы организационных, групповых и индивидуальных, либо индивидуально-групповых показателей. Комплексы перечисленных показателей целесообразно включить в разрабатываемые системы стимулирования труда.
2. Между исполнителями и руководителями фармацевтического бизнеса существуют различия при выборе группы показателей по типу субъекта. Руководители достоверно чаще выбирают комплекс организационных, групповых и индивидуальных показателей, в то время как исполнители чаще предпочитают индивидуальные показатели. К выделению доли той или иной группы премиальных показателей следует подходить дифференцированно с учётом уровня должности сотрудника в компании, его полномочий и возможности влиять на результат. Чем выше должность работника в фармацевтической компании, тем больше доля организационных, групповых показателей. Для рядовых работников больший объём должны составлять индивидуальные показатели премирования.
3. Большинство работников фармацевтического бизнеса предпочитают, чтобы для расчёта премии использовались как качественные, так и количественные показатели оценки. Уровень должности в компании не влияет на предпочтение качественно-количественных показателей. В переменную часть оплаты труда для всех должностей рекомендуется включать качественные и количественные показатели премирования.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Широкова И. Современный аптечный рынок: состояние и перспективы // Ремедиум, 2017, №3. С. 14-19.
2. Прохорова М.В., Ларина А.Л. Разработка целостных моделей компетенций для должностей фармацевтического бизнеса методом анализа документов // Биофармацевтический журнал, 2014, №6. С. 37-44.
3. Прохорова М.В., Ларина А.Л. Разработка целостных моделей компетенций для должностей фармацевтического бизнеса методом анализа документов // Биофармацевтический журнал, 2014, №6. С. 37-44.
4. Прохорова М.В., Баранова А.А., Прохорова М.В., Баранова А.А. Структура и роль монетарной мотивации в трудовой деятельности (на примере фармацевтического бизнеса) // Вестник Брянского университета, 2014, №1. С. 247-252.
5. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Питер, 2006. 352 с.
6. Прохорова М.В., Кондратьева Ю.И. Эффективная система оплаты труда: разработка и внедрение. М.: Омега-Л., 2008. 180 с.
7. Locke E.A., Latham G.P. Theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs: Prentice Hall PTR, 1990. 409 p.
8. Locke E.A., Latham G.P. New directions in goal-setting theory // Current Directions in Psychological Science, 2006, Vol. 15, #5, 265-268.
9. Пряжников Н.С. Мотивация трудовой деятельности. М.: Academia, 2012. 368 с.
10. Brown S.P., Jones E., Leigh T.W. The attenuating effect of role overload on relationships linking self-efficacy and goal level to work performance // Journal of Applied Psychology, 2005, #90. P. 972-979.
11. О теориях деятельности: диалог о том, чем они богаты и чего в них недостаёт (беседа В.А. Лекторского и Л. Гараи) // Вопросы философии, 2015, №2. С. 25-37.
12. Журавлёв А.Л. Психология совместной деятельности. М.: ИП РАН, 2005. 640 с.
13. Макклеланд Д. Мотивация человека. СПб.: Питер, 2007. 672 с.
14. Хекхаузен Х. Психология мотивации достижения. СПб.: Речь, 2001. 256 с.
15. Гордеева Т.О. Психология мотивации достижения. М.: Смысл, 2006. 336 с.
16. Гордеева Т.О. Базовые типы мотивации деятельности: потребностная модель // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология, 2014. №3. С. 63-78.

**Prokhorova Maria Vyacheslavovna**

Lobachevsky state university of Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod, Russia  
E-mail: personalgerente@mail.ru

**Baranova Anastasiya Alexandrovna**

CJSC Innovation Centre "Protek", Nizhny Novgorod, Russia  
E-mail: nasbi@mail.ru

**Larina Anna Leonidovna**

Lobachevsky state university of Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod, Russia  
LTD "Pharmforward", Nizhny Novgorod, Russia  
E-mail: annalarina@yandex.ru

## **Bonus as a tool of employees' work stimulation of pharmaceutical business**

**Abstract.** The goal of this investigation is to reveal types of bonus indicators, which pharmaceutical business employees prefer. 181 employee of pharmaceutical companies of Nizhny Novgorod region took part in the investigation, including 128 executives, 53 managers. Data collection was carried out with the use of questionnaire. Data processing was performed with the help of content-analysis, descriptive statistics methods and non-parametric criterion  $\chi^2$  Pearson. During the investigation it was stated that in the bonus the majority of employees of pharmaceutical business give precedence to complexes of organizational, group and individual indicators or individual-group ones. The complexes of the above mentioned indicators are reasonable to be implemented into the systems of work stimulation that are being worked out.

It is unveiled, that there exist differences between executives and managers of pharmaceutical business in choosing the group on indicators by the type of the subject.

The managers select the complex of organizational, group, individual indicators statistically significant more often, while executive give more priority to individual ones. It is necessary to approach singling out part this or that group of bonus indicators with consideration of employee's position level in the company, his authority and the possibility to affect the result. The higher the employee's position in the pharmaceutical company is, the more prominent the part of organizational, group indicators is. The bonus individual indicators should constitute the biggest capacity for regular workers. The majority of pharmaceutical business employees opt that in bonus accounting both qualitative and quantitative indicators of evaluation were used. The position level in the company doesn't influence favour of qualitative-quantitative indicators. In the variable part of work payment it is recommended to enclose qualitative and quantitative indicators of bonus for all positions.

**Keywords:** group indicators; hierarchy of bonus indicators; individual indicators; qualitative-quantitative characteristics; achievement motivation; organizational indicators; variable part of work payment; bonus; employees of pharmaceutical business; work stimulation