

УДК 331.101.38

**ЯКОВСОН ЮРИЙ АНАТОЛЬЕВИЧ**

Медицинский директор, ООО «Технологии ДКВ»; аспирант  
Иркутского государственного университета путей сообщения; Иркутск, Россия  
e-mail: yakobson72@gmail.com

## ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ВНЕДРЕНИЯ МЕХАНИЗМОВ ЛИЧНОСТНОГО ПОДХОДА К МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

**Аннотация.** *Предмет работы* — мотивация персонала организации. *Цель работы* — оценить роль корпоративной культуры в системе управления организацией и связь с ней различных стадий развития компании. *Метод проведения работы* — описательный, сравнительно-аналитический. *Результаты работы* — показаны различия между навязанной мотивацией, которая существует только на основе существующей корпоративной культуры компании, и личностного подхода, учитывающего особенности и индивидуальные потребности сотрудников. Далее ситуация с внедрением личностного подхода показывается на примере подразделения фармацевтической компании, в которой произошел дискомфортный для персонала перевод корпоративной культуры с иерархического стиля на клановый, что привело к снижению экономических показателей. Роль корпоративной культуры в системе управления весьма значительна, и недооценка ее может привести к снижению эффективности деятельности компании в целом. Четко прописанный регламент взаимодействия и коммуникаций сотрудников, культура принятия и исполнения управленческих решений позволяют компании достигать большего эффекта от оптимизации тех или иных элементов системы управления. На формирование корпоративной культуры влияют две группы факторов. К внешним относятся общая политическая и экономическая ситуация в стране и в секторе бизнеса, тенденции рынка, появление новых товаров и конкурентов и т.д. На эти факторы повлиять сложнее, хотя и возможно. Регламентация и оптимизация основных элементов системы управления является важным, но отнюдь не последним звеном в цепочке создания конкурентных преимуществ. **Область применения результатов** — управление персоналом в коммерческой фирме. **Выводы:** показано, что путём выявления и удовлетворения ряда служебных потребностей можно частично компенсировать демотивацию персонала и повысить его эффективность даже в дискомфортных условиях.

**Ключевые слова:** мотивация, корпоративная культура, медицинский представитель, КРІ, экономические показатели, личностный подход.

---

**JACOBSON URIY ANATOLIEVICH**

Medical director, ООО "Tekhnologii DKV"; graduate student  
Irkutsk state transport university; Irkutsk, Russia  
e-mail: yakobson72@gmail.com

## ECONOMIC CASE OF INTRODUCTION OF MECHANISMS PERSONAL APPROACH TO MOTIVATION OF PERSONNEL

**Abstract.** *The subject* of work-motivation of the staff of the organization. *The purpose* of the work is to assess the role of corporate culture in the management system of the organization and its relationship to the various stages of development of the company. *The method* of work is descriptive, comparative and analytical. **Results-** the differences between the imposed motivation, which exists only on the basis of the existing corporate culture of the company, and the personal approach, taking into account the characteristics and individual needs of employees. Further, the situation with the introduction of a personal approach is shown by the example of the pharmaceutical company division, in which there was an uncomfortable for the staff transfer of corporate culture from hierarchical to clan style, which led to a decrease in economic indicators. The role of corporate culture in the management system is very significant, and its underestimation can lead to a decrease in the efficiency of the company as a whole. Clearly

defined rules of interaction and communication of employees, culture of decision-making and execution of management decisions will allow the company to achieve greater effect on the optimization of certain elements of the management system. Two groups of factors influence the formation of corporate culture. External factors include the General political and economic situation in the country and in the business sector, market trends, the emergence of new products and competitors, etc. these factors are more difficult to influence, although possible. Regulation and optimization of the main elements of the management system is an important, but not the last link in the chain of competitive advantages. The scope of the results is personnel management in a commercial firm. **Conclusions:** it is shown that by identifying and meeting a number of service needs, it is possible to partially compensate demotivation of personnel and increase its efficiency even in uncomfortable conditions.

**Keywords:** motivation, corporate culture, medical representative, KPI, economic indicators, personal approach.

**Введение.** Тема мотивации персонала всегда была актуальна на всех уровнях управления любой производительной деятельностью. Необходимое в определенной ситуации соотношение пресловутых «кнута и пряника» всегда формировало коллектив, созданный для решения определенных задач.

**Методы исследования.** Применены следующие методы исследования: описательный, сравнительно-аналитический. Роль корпоративной культуры в системе управления весьма значительна, и недооценка ее может привести к снижению эффективности деятельности компании в целом. Закономерным и логичным следствием выступает «развитость» корпоративной культуры, поддерживающей изменения. По Т.Бадя, корпоративная культура является неким незримым компонентом, связывающим воедино элементы системы управления, что позволяет эффективно и безболезненно проецировать все проекты на существующую систему управления. Четко прописанный регламент взаимодействия и коммуникаций сотрудников, культура принятия и исполнения управленческих решений позволяют компании достигать большего эффекта от оптимизации тех или иных элементов системы управления [2].

В данной статье автор, опираясь на опыт работы в фармацевтическом бизнесе, показывает особенности личностного подхода к мотивации и разбирает решение проблемы на примере конкретного подразделения фармацевтической компании.

На формирование корпоративной культуры влияют две группы факторов. К внешним относятся общая политическая и экономическая ситуация в стране и в секторе бизнеса, тенденции рынка, появление новых товаров и конкурентов и т.д. На эти факторы повлиять сложнее, хотя и возможно. Внутренними являются традиции компании, психотипы топ-менеджмента, стадия развития компании (если рассмотреть схему И.Адизеса на рис.1 то можно увидеть, что разные культуры вписываются в различные этапы схемы), экономическая ситуация внутри компании, выполнение плановых показателей [19]. Последние факторы показывают, что компания в ряде ситуаций способна влиять сама на себя изнутри.



Рис.1. Стадии развития компании в связи с корпоративной культурой (по И. Адизесу) [1].

В большинстве ситуаций мы более имеем дело с так называемой навязанной мотивацией, которая исходит только из корпоративной культуры и не имеет адресности. И здесь развитие сотрудника может пойти по двум путям:

- 1) сотрудник остается в компании, так как, либо навязанная мотивация вошла в его потребности, либо «по инерции»; и до поры до времени выполняет поставленные задачи;
- 2) сотрудник демотивирован, выполняет поставленные задачи хуже, раздувает отчетность, занимается имитацией бурной деятельности и т.п. Он может также длительное время по инерции оставаться в Компании (в первую очередь благодаря подобному же подходу непосредственного руководства), но, скорее всего, рано или поздно будет уволен, что приводит к дополнительным затратам на рекрутинг и обучение новичка, что также снижает прибыль [6], отсюда новое закручивание гаек и дальнейшая бюрократизация и криминализация корпоративной культуры с переходом в самую дискомфортную – клановую с элементами аскетической (рис.2)



Рис.2. Схема мотивации, основанной только на текущей корпоративной культуре

Навязанной противостоит личностная мотивация (по Г.Беккеру), то есть адресно исходящая из потребностей конкретного сотрудника (пусть даже ограниченная рамками корпоративной культуры), которая помогает вызывать побуждение к деятельности, в результате чего оптимизируется выполнение плановых показателей, что в свою очередь повышает прибыль [3]. Это, опять же, рождает новые возможности, в частности, для материального стимулирования, что вызывает дальнейшую мотивацию, а также способно повлиять на общий климат компании и изменить культуру, например, перевести аскетическую в более комфортную для большинства иерархическую (по К.Л.Лидину [4]) Порочный круг разрывается (рис.3)



Рис.3. Схема мотивации, основанной только на личном подходе

Основным экономическим показателем деятельности сотрудника является выполнение так называемых KPI (от англ. KeyPerformanceIndicators), определяющих достижения успеха в определенной деятельности или в достижении определенных целей, или же количественно измеримый индикатор фактически достигнутых результатов.

Существует специальная матрица, по которой определяются уровни в зависимости от навыков и компетенций сотрудника (ученик, специалист, эксперт, мастер). Мастер отличается тем, что способен сам обучать начинающих и по сути является кадровым резервом руководства, хотя на практике часто всё происходит по-иному, особенно в последние годы (матрица, разработанная С.Пауковым [14]).

Для примера, был рассмотрен отдел продаж по региону Сибирь фармацевтической компании, которую условно назовём Игрек-Фарма. В регионе 6 медицинских представителей (МП), локализованных в городах Новосибирск (двое), Омск, Кемерово, Красноярск, Иркутск. МП подчиняются локализованному в Новосибирске региональному менеджеру. Один МП работает более трех лет, двое более года, трое менее года. Ниже дан пример планирования (на март 2018 г.) и материального стимулирования полевого сотрудника Компании:

- медицинский представитель, время работы в Компании 1 год 2 мес.;
- отгрузки 7,21 млн. руб.;
- отгрузки ключевого продукта 4,92 млн. руб.;
- дельта к февралю 0,4%, дельта к марту 2017 г. 2,9%;
- доля рынка по ключевому продукту 14%, дельта к марту 2017 г. 2%;
- 160 посещений клиентов, 100 клиентов, из них 50 категории А, 30 В, 20 С, из них 10 первичных;
- 4 круглых стола до 10 человек, 1 конференция от 30 человек;
- уровень матрицы – соответствие Эксперт;

Соответственно на сотрудника запланировано следующее материальное стимулирование:

- базовая часть зарплаты 35000 руб. (до вычета налога);
- переменная часть зарплаты 35000 руб. (до вычета налога).

Из них:

- выполнение плана отгрузок (75 – более 100%) – 60%;
- выполнение плана отгрузок ключевого продукта (75 – более 100%) – 10%;
- доля рынка (по Нильсену) – 8%;
- выполнение плана посещения клиентов – 7%;
- выполнение плана маркетинговых мероприятий – 5%;
- соответствие уровню матрицы – 10%.

При этом средние выполнения ряда KPI по региону Сибирь следующие (дельта указана к аналогичному периоду предыдущего года):

Таблица 1

**Средние показатели по региону Сибирь на март 2018 г.**

Продукт	Продажи по региону, млн. руб				Продажи на 1 МП, средние			Доля рынка, %		
	План	Факт	%	Дельта %	План	Факт	%	План	Факт	Дельта %
1	18,1	13,7	75,27	2,23	3,03	2,28	62,85	14	12	-1
2	14,48	9,1	62,85	-2,7	2,41	1,52	64,3	9	7	-1,8
3	7,62	4,9	64,3	-6,16	1,27	68,73	68,73	2,5	0,9	0,2
Итого	40,3	27,7	68,74	-2,21	6,72	4,62	68,73			

Из таблицы 1 видно, что в течение всего квартала отмечается систематическое невыполнение плана, снижение по сравнению с предыдущим кварталом, падение доли рынка по ключевым продуктам. При этом ухудшение показателей происходит на фоне увеличения

планов [18].

Отмечены следующие факты, начиная с 3 квартала предыдущего года было произведено снижение на 30% постоянной части заработной платы в пользу увеличения переменной. При этом произошло увеличение плановых показателей, что привело к снижению возможности выполнения КРІ [17].

Если говорить об особенностях именно корпоративной культуры, то результаты анкетирования показали следующее. Если в 2016 г. – первой половине 2017 г. в Компании преобладали строгая вертикаль власти, сознательная дисциплина, упорядоченные задачи; финансовая и психологическая стабильность; совесть и гордость как основные эмоции, то со второй половины 2017 г. появились снижение сознательной дисциплины и порядка, имитация бурной деятельности; нестабильность; основными эмоциями стали гнев и страх – что можно определить, как чёткую схему изменения корпоративной культуры с иерархической на клановую, по классификации К. Л. Лидина [4].

Данная ситуация привела к ротации персонала и увольнению по собственному желанию трёх наиболее опытных МП. При этом Компания понесла затраты на рекрутинг и обучение новичков, кроме того, при существующей мотивации пришли сотрудники с меньшим потенциалом, что привело к дальнейшему падению отгрузок. При этом имеются сведения о возможном сокращении ставок в городах с населением менее 1 млн. с переносом ответственности на другие территории и увеличением нагрузки на одного МП с отсутствием компенсации. При дальнейшей нерациональной «оптимизации» затрат можно ожидать дальнейшей ротации сотрудников, снижения престижа компании как работодателя, и как следствие - дальнейшего падения цифр продаж и доли рынка.

В данный момент, как было сказано выше, в Компании появилась достаточно чётко сформулированная клановая культура. По К.Л. Лидину [5], она имеет множество слабых сторон: практически не способна к творчеству, в экономическом отношении расточительна и потребляет неоправданно много ресурсов, разрушительна в самой сути своей. Однако, существенным преимуществом данного типа культуры является высокая способность к выживанию в агрессивной внешней среде. В обстановке раскогласованности, слабости или неразумной жесткости правил, коррумпированности управленческого аппарата клановая культура имеет больше шансов уцелеть, чем любая другая [13]. Также её удобство заключается в определённом ослаблении контроля за мелкими деталями в сравнении с иерархической – правда, при усиленном контроле за крупными процессами.

Эти факторы позволили локальному руководству в лице регионального менеджера совершить определённые действия, направленные на сохранение существующей команды и оптимизацию бизнес-процессов. Данная программа запущена с августа 2018 г.

Было проведено анкетирование сотрудников, какие факторы являются для них максимально мотивирующими. Анкета включала 50 факторов (исключая собственно заработную плату, как инструмент материального мотивирования). Факторы при этом были перемешаны для исключения поиска закономерностей. Каждый фактор предлагалось оценить по шкале от одного до пяти со следующей расшифровкой, 1 – фактор неприемлем для Вас, 2 – фактор не представляет большого интереса, 3 – фактор имеет среднее значение, 4 – фактор важен для Вас, 5 – фактор имеет ключевое значение [6].

После обработки результатов выяснилось, что наибольшие баллы набрали следующие пять факторов: стабильная зарплата, удобный график работы, уважительное отношение руководства, социальный пакет, компенсации, возможность приобрести новые навыки и компетенции.

Соответственно полученным данным анкеты, руководителем были предприняты следующие действия, согласованные с руководством и не противоречащие общей политике Компании:

- самый опытный в команде представитель и более успешный из проработавших более года получили под руководство проекты, соответственно взаимодействие с ключевыми лидерами мнения по всей территории и куриация крупного исследования, по которым им подчинялись остальные сотрудники;

- общими силами начато создание электронной библиотеки обучающей литературы с

постоянной рассылкой сотрудникам;

– организовано двухдневное региональное выездное совещание-тимбилдинг с туристическим походом на экономленные от крупного мероприятия средства;

– согласован во внеурочное время отпуск для сотрудницы, согласно отпуску её супруга-военнослужащего;

– организован внутрикомандный ежеквартальный конкурс на лучшую текущую бизнес-идею с материальным поощрением;

– возобновлена внутрикомандная система мотивирующих писем за мелкие достижения каждого сотрудника [7].

Бюджет данных мероприятий составил 54000 р. за тим-билдинговое мероприятие плюс 10000 р. в квартал премия за внутрикомандный конкурс. Остальные мероприятия прошли с нулевым бюджетом, затрачены только временные ресурсы [15].

Таким образом, были удовлетворены такие выявленные в анкете потребности команды, как уважительное отношение руководства (при отсутствии подобного у ряда вышестоящих руководителей), возможность приобрести новые компетенции (обучение), выездное мероприятие, возможность руководства проектами для опытных сотрудников (как первый этап невозможного на этом этапе полноценного карьерного роста), возможность для креатива (конкурс), а также в полноценном отпуске для сотрудницы [9].

Это в какой-то мере компенсировало негатив от таких демотивирующих факторов перехода корпоративной культуры на клановую, как снижение доходов и компенсационного пакета сотрудника, усиление контроля.

Несмотря на запуск данной программы, один сотрудник из работающих менее года покинул Компанию по собственному желанию, однако в целом по региону (данные за октябрь 2018 г.) наблюдается следующая положительная динамика (таблица 2):

Таблица 2

**Дискретная динамика показателей продаж по региону  
Сибирь в изучаемом периоде 2018 г.**

Продажи по региону, млн.р			Средние продажи на МП, млн.р			Выполнение плана, %		
Март	Июнь	Октябрь	Март	Июнь	Октябрь	Март	Июнь	Октябрь
27,72	25,23	29,41	4,62	4,21	4,9	68,73	64,18	71,08

**Выводы.** Данные показывают, что общее снижение показателей, вызванное сменой корпоративной культуры Компании, сменилось повышением при начале внедрения системы личностного подхода к мотивации. Более того, при выполнении плана продаж в марте всего лишь на 68,73; в октябре данный показатель составил уже более 70%.

Что касается соответствия уровня маркетинговой матрицы, в настоящее время в команде 2 Мастера, 1 Эксперт и 2 Специалиста при 1 вакансии (на период июня – 1 Мастер, 1 Эксперт, 2 Специалиста и 2 Ученика)

Таким образом, видно, что в результате реализации проведенных мероприятий повышается качество экономических показателей подразделения несмотря на сохранение общей корпоративной культуры в компании, увеличивается удовлетворенность и лояльность персонала, и соответственно, повышение эффективности деятельности организации.

*Литература*

1. Адизес И. Жизненные циклы компании. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://adizes.ru/corporate-blog> (дата обращения 08.11.2018 г.)
2. Бадя Т. Взаимосвязь корпоративной культуры и внутренних коммуникаций. // Управление развитием персонала. 2014. №1. С. 5
3. Беккер Г. Человеческое поведение, экономический подход. М.: ВШЭ. 2003, 645 с.
4. Кайшаманов, С.Р. Концепции предпринимательства / С.Р. Кайшаманов // Российский экономический журнал. – 2012. – №3. – С.143–156.
5. Канчавели, А. Д. Шаги к успеху (структурная адаптация организационно-экономической системы в условиях современного предпринимательства) /А. Д. Канчавели // Российское предпринимательство. – 2014. – № 4. – С. 67-76.

6. Кириллова, Т.К. *Различные подходы к понятию малого бизнеса* / Т.К. Кириллова // *Трансформация финансового механизма железнодорожного транспорта в условиях структурной реформы: сб. науч. тр.* – Иркутск: Изд-во ИрГУПС, 2006. – С. 77–81.
7. Кириллова, Т.К. *Применение логистических подходов для решения проблем регионального рынка туристических услуг Экономике России и ее регионов: современные проблемы и перспективы развития: Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции.* – Махачкала: Издательство ДГУ, 2012. – С. 76-78.
8. Ким, В. Х. *Математическое моделирование влияния структуры фонда оплаты труда на эффективность производства: монография* / В. Х. Ким, С. И. Носков; ред. Ю. Ф. Мухомад; МПС РФ, ИрГУПС, ИрГТУ. - Иркутск: Изд-во ИрГТУ, 2002. – 79с.
9. Коханов, Е.Ф. *Отбор персонала и введение в должность* / Е.Ф. Коханов. - М.: ГАУ, 2008. – 426с.
10. Кураков, Л.П. *Инновации и управление* / Л.П. Кураков. - М.: Вузы и школа, 2013. – 384с.
11. Лидин К. Л. *Менеджмент персонала. Эмоциональный подход.* // *Мотивация и оплата труда* 2(10) май 2007, с.98-108
12. Лидин К. Л. *Мотивирующий лидер и экономика эмоций.* // *Мотивация и оплата труда* №3 (11), сентябрь 2007, 7 с.
13. Магура М., Курбатова М. *Секреты мотивации или мотивация без секретов.* М.: Управление персоналом, 2007, 655 с.
14. Пауков С. *Региональный менеджмент.* М.: Международный центр развития и обучения, 2005. 486 с.
15. Уитмор Д. *Коучинг высокой эффективности.* М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005, 168 с.
16. Фоломьев, А.Н. *Инновационный тип развития экономики России* / А.Н. Фоломьев ; РАГС. – М., 2015. – 584с.
17. Markusen, A. «Are clusters the last stand? », Marty Weil, Magazine Article, Source: The Manufacturer US Published: 16 Aug 2014 [Электронный ресурс] / A. Markusen. Режим доступа: [http://www.themanufacturer.com/us/detail.html?contents\\_id=2632](http://www.themanufacturer.com/us/detail.html?contents_id=2632) (дата обращения 08.11.2018 г)
18. Stepherson, K. *Comparison of Corporate Decision Network of Nebraska and the United States* / Stepherson K. & Gregory Hayden F. - 1995. - Number 3. - P.245.
19. Stough, R.R. --*Industrial Cluster Analysis of the Viginia Economy, The Mason Enterprise Center, MS 2 c.9 The Institute of Public George Mason University* [Электронный ресурс] / Stough R.R., Arena P. - 1999. – Режим доступа: <http://www.cit.org/VRTAC/2001/CLUSTERII.pdf#search='industrial%20cluster%20types'> (дата обращения 08.11.2018 г)
20. Zeng, M. *The Hidden Dragons. Review on Doing Business in China, Harvard Business School Publishing corporation* / M. Zeng, P. Williamson. - 2014. - P. 31-57.

#### References:

1. Adizes I. *Life cycles of the company* Access mode: <http://adizes.ru/corporate-blog> (date of appeal 08.11.2018 г)
2. Badia T. *the Relationship of corporate culture and internal communications.* // *Personnel development management.* 2014. No. 1. P. 5
3. Becker G. *Human behavior, economic approach.* Moscow: HSE. 2003, 645 p.
4. Kashmanov, S. R. *Concepts of entrepreneurship* / C. R. Kashmanov // *Russian economic journal.* - 2012. - №3. - P. 143-156.
5. *Steps to success (structural adaptation of the organizational and economic system in the conditions of modern entrepreneurship).* - 2014. - № 4. - P. 67-76.
6. Kirillova, *Since Different approaches to the concept of small business* / T. K. Kirillova // *Transformation of the financial mechanism of railway transport in terms of structural reform: sat. Tr.* – Irkutsk: publishing house of the Irkutsk state University of communications, 2006. – P. 77–81.
7. Kirillova, *Since the use of logistics approaches to solve the problems of the regional market of tourist services Economy of Russia and its regions: modern problems and prospects of development: Collection of materials of the all-Russian scientific and practical conference.* – Makhachkala: publishing house of the DGS, 2012. – Pp. 76-78.
8. Kim, V. H. *Mathematical modeling of the influence of the structure of the wage Fund in the efficiency of production: monograph* / V. H. Kim, S. I. Noskov; ed. by F. Mohamad; the Ministry of Railways of the Russian Federation, Irgup, Irkutsk state technical University. - Irkutsk: ISTU publishing House, 2002. - 79с.
9. Kokhanov, E. F. *the Selection of staff and induction* / E. F. Kokhanov. - Moscow: GAU, 2008. - 426с.
10. Kurakov, L. p. *Innovations and management* / L. p. Kurakov. - Moscow: Universities and school, 2013. - 384s.
11. Lidin K. L. *personnel Management. Emotional approach.* // *Motivation and remuneration* 2 (10) may 2007, p. 98-108
12. Lidin, K. L., *a Motivating leader and the economy of emotions.* // *Motivation and remuneration* №3 (11), September 2007, 7 p.
13. MAGURA M., Kurbatova M. *Secrets of motivation or motivation without secrets.* М.: personnel Management, 2007, 655 p.
14. Spiders S. *Regional management.* М.: international center for development and training, 2005. 486 p.
15. D. Whitmore is a high performance Coaching. М.: international Academy of corporate governance and business, 2005, 168 p.
16. Folomeev, A. N. *Innovative development of Russian economy* / A. N. Folomeeva ; RASS. - М., 2015. -

584s.

17. "Markusen, A. "are clusters the last stand? ", Marty Weil, Magazine Article, Source: the Manufacturer us Published: 16 Aug 2014 [electronic resource]. Mode of access: [http://www.themanufacturer.com/us/detail.html?contents\\_id=2632](http://www.themanufacturer.com/us/detail.html?contents_id=2632) (accessed 08.11.2018 g)

18. Stephenson, United States [Stephenson Comparison of Corporate Education Network of Nebraska and the United States]. - Number 3. - P. 245.

19. Stough, R. R. --Industrial Cluster Analysis of the Virginia Economy, The Mason Enterprise Center, MS 2 sec.9 The Institute of Public George Mason University [Electronic resource] / R. R. Stough, P. Arena - 1999. - Access mode: [http://www.cit.org/VRTAC/2001/CLUSTERII.pdf#search='industrial%20cluster %20types'](http://www.cit.org/VRTAC/2001/CLUSTERII.pdf#search='industrial%20cluster%20types') (accessed 08.11.2018)

20. Zeng, M. The Hidden Dragons. Review on Doing Business in China, Harvard Business School Publishing corporation M. Zeng, P. Williamson. - 2014. 31-57.