

Формирование системы стимулирования труда на основе модели жизненного цикла в фармацевтическом предприятии

В. А. Скоробогач

аспирант,

менеджер по управлению талантами

кафедра экономики труда и управления персоналом,

Академия труда и социальных отношений, Москва, Россия

АО «Валента Фарм», Москва, Россия

winvit@mail.ru

Аннотация: Особенностью деятельности фармацевтических предприятий является высокая наукоемкость производств, сложный технологический процесс, длительный срок реализации проектов. Эффективно трудиться в отрасли могут сотрудники обладающие специфическими профессиональными и личностными компетенциями, количество которых на рынке труда ограничено, что делает актуальным вопрос формирования эффективной системы стимулирования производительности труда персонала на предприятиях фармацевтической промышленности. В статье обобщаются и анализируются применяемые методы стимулирования сотрудников, на основе исследований указывается наличие цикла мотивации сотрудника в период его трудовой деятельности в компании, предлагается модель стимулирования на основе жизненного цикла работника в организации, где описывается его отношение к обязанностям и работодателю, мотивационные стремления, возможные риски для эффективности его трудовой деятельности, способы стимулирования на каждой из стадий жизненного цикла.

Ключевые слова: стимулирование труда, мотивация персонала, вовлеченность, жизненный цикл сотрудника, производительность труда.

Для цитирования: Скоробогач В.А. Формирование системы стимулирования труда на основе модели жизненного цикла в фармацевтическом предприятии. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 2. С. 106–113. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-2-106-113>.

Formation of a labor incentive system based on a life cycle model in a pharmaceutical enterprise

V. A. Skorobogach

Postgraduate student,

Talent Management Manager

Department of Labor Economics and Personnel Management,

Academy of Labor and Social Relations, Moscow, Russia

JSC Valenta Farm, Moscow, Russia

winvit@mail.ru

Abstract: A feature of the activities of pharmaceutical enterprises is the high knowledge intensity of production, complex technological process, long-term implementation of projects. Employees with specific professional and personal competencies can work effectively in the industry, the number of which is limited in the labor market, which makes the issue of forming an effective system for stimulating the productivity of personnel in the pharmaceutical industry relevant. The article summarizes and analyzes the methods used to stimulate employees, on the basis of research indicates the existence of an employee's motivation cycle during his employment in the company, suggests a model of stimulation based on the employee's life cycle in the organization, which describes his attitude to responsibilities and the employer, motivational aspirations, possible risks to the effectiveness of his work, ways to stimulate each of the stages of the life cycle.

Keywords: labor stimulation, staff motivation, involvement, employee life cycle, labor productivity.

For citation: Skorobogach V.A. Formation of a labor incentive system based on a life cycle model in a pharmaceutical enterprise. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2023. T. 22. № 2. P. 106–113. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-2-106-113>.

Характерной особенностью производственной деятельности персонала в фармацевтической отрасли является высокая наукоемкость производства лекарственных препаратов, а также длительный промежуток времени необходимый для достижения осязаемого результата, так как период от разработки и исследования определенной молекулы до вывода лекарственного средства на рынок может занимать несколько лет, а то и десятилетий. Все это формирует особый склад сотрудников, которые могут успешно трудиться на предприятиях по разработке и производству лекарственных препаратов.

Важнейшими качествами, которые становятся ключевыми в эффективной трудовой деятельности сотрудников фармацевтических предприятий, становятся такие, как высокий уровень теоретической подготовки, дополнительное освоение узкоспециализированных профессиональных знаний, стремление к длительному профессиональному развитию и повышению квалификации на протяжении всей трудовой деятельности, готовность плодотворно и настойчиво работать в длительных по срокам реализации проектах, желание осуществления открытий и инноваций в своей деятельности.

Перед руководством фармацевтических предприятий встает вопрос: Каким образом стимулировать работников для производительного труда в проектах с длительным периодом реализации? Успешность реализации проектов фармацевтической организации и их экономическая эффективность во многом зависит от сплоченности и стабильности трудового коллектива, активной вовлеченности сотрудников в трудовой процесс, полного раскрытия и реализации ими своего человеческого капитала, настойчивости в достижении результата даже при отдаленных горизонтах реализации поставленных рабочих задач.

Исследователями отмечаются различные группы методов стимулирования работников, способствующие повышению их мотивации. Среди них выделяют следующие ¹:

- обеспечение самостоятельности работников при выполнении ими поставленных перед ними задач — делегирование работникам полномочий и ответственности, снижение уровня контроля и выражение доверия со стороны руководства, информирование о стратегических целях организации, организация специального обучения для повышения их компетентности и уверенности в себе при выполнении рабочих обязанностей;
- признание творческих заслуг, инициативы и новаторства работников — проведение корпоративных конкурсов идей, вручение наград за инновационные предложения, предоставление грантов работникам для реализации их инициатив и предложений;
- создание мотивирующего содержания работы в профессиональной деятельности — рабочие задачи должны восприниматься как вызов для сотрудника, работники имеют возможность самостоятельно принимать решения каким образом им выполнять поставленную руководителем задачу, руководство оказывает им поддержку, избегает завышенных требований и внимательно относится к предложениям со стороны сотрудников, позволяет им совмещать основные рабочие обязанности с теми проектами, которыми они заинтересованы заниматься самостоятельно;
- справедливость вознаграждения труда работников — предоставление работникам опционов, выплата бонусов и других вознаграждений с учетом рейтинга их достижений, затраченных усилий и вклада в результаты деятельности организации;
- организация условий труда, способствующих реализации интеллектуального и творческого потенциала — забота о персонале с точки зрения решения бытовых и социальных проблем работников, формирование организационной культуры, способствующей сотрудничеству и обмену идеями между работниками, организация непрерывного обучения и самосовершенствования сотрудников в компании, устройство рабочего пространства с учетом пожеланий работников и особенностей их профессиональной деятельности, а также создание вдохновляющей атмосферы в коллективе для эффективного и производительного труда.

¹ Батоврина Е.В. Мотивация инновационного поведения персонала. Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 81. С. 215–232.

Значительную роль в успешной деятельности трудового коллектива заключает в себе организационная приверженность работников ценностям и целям организации, что положительно влияет на их уровень трудовой мотивации.²

Менеджмент компании также играет важную роль в обеспечении мотивационной среды на рабочем месте с целью повышения эффективности.³

Важным моментом в процессе мотивации являются характер взаимоотношений между руководителем и подчиненным, присутствует ли доверие и партнёрство или недоверие и соперничество, и механизмы мотивации, если они разработаны формально и отражены только в документах, то результат их применения будет отрицательным и не приведет к эффективному воздействию на сотрудников с целью увеличения их вовлеченности в работу и, как следствие, повышению производительности труда.⁴

В российских компаниях отличительной чертой построения системы стимулирования является преобладание материальных стимулов над нематериальными. К применяемым чаще всего материальным стимулам относятся премии, бонусы, повышение размера заработной платы. Нематериальные стимулы представлены предоставлением социального пакета, дополнительных дней к ежегодно оплачиваемому отпуску, оборудованию комфортного рабочего места.⁵

Современные исследования в области мотивации персонала установили, что денежное вознаграждение воспринимается работниками как гигиенический фактор и для эффективного воздействия денежного стимулирования необходима его прямая зависимость от результатов труда и возможность обеспечивать бесперебойное функционирование существующих бизнес-процессов, а также повышение производительности труда и создание нового знания и инноваций.⁶

Фармацевтические компании относятся к сфере наукоемких производств, для которых особое значение в достижении эффективного функционирования заключается в наличии сотрудников с высокой квалификацией и стабильности кадрового состава.

Методы управления, которые свойственны к использованию в предприятиях различных отраслей должны дополняться теми, которые применимы только для фармацевтических организаций.⁷ Характерным для фармацевтических предприятий является управление и стимулирование персонала с помощью эффективного лидера-управленца, поскольку именно от методов управления и контроля персонала со стороны руководителя зависит большинство факторов успешной деятельности организации.⁸

Фармацевтическая компания, обладая наукоемким производством со сложным производственным циклом, остро нуждается в привлечении и удержании квалифицированных работников, количество которых на рынке труда ограничено, текучесть же кадров может крайне негативно повлиять на эффективность ее деятельности, прервав реализуемые проекты по разработке, производству и выводу на рынок новых лекарственных препаратов, поэтому, организуя систему стимулирования труда на предприятии важно обеспечить создание стабильного коллектива, ко-

² Nguyen H.N., Quoc H.L., Quang B.T., Thi Hoang M.T., Thi Hai Y.N., Thi Thuy O.N. (2020). The impact of organizational commitment on employee motivation: A study in Vietnamese enterprises. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. V. 7, No. 6. Pp. 439–447.

³ Theranda B. (2019). Empirical study on intrinsic motivation factors of employees in transition economies. *International Journal of Economics and Business Administration*. V. 7, No. 4. Pp. 307–319.

⁴ Пугачев В.П. (2017). Модель эффективного использования методов мотивации персонала. *Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество)*. № 2. С. 44–67.

⁵ Бонийани А.Д. Методы и инструменты оценки мотивационных факторов специалистов высокотехнологических предприятий. *Управление*. 2022. Т.10. № 1. С. 42–53.

⁶ Депутатова Л.Н., Мингалева Ж.А., Старков Ю.В. Механизм формирования трудовой мотивации работников. *Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право*. 2018. Т. 18, вып. 4. С. 401–406.

⁷ Берсенева Е.А., Умнов С.В. Современные практики управления персоналом. *Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики*. 2021. № 4. С. 351–362.

⁸ Самыгин С. И. Менеджмент персонала / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Ростов н/Д: Феникс, 2020. 480 с.

торый заинтересован в результатах своего труда.⁹ Управление мотивацией и лояльностью работников составляет важный элемент в работе с персоналом, который позволяет свести к минимуму уровень текучести кадров организации.¹⁰

Эффективность работы фармацевтической фирмы во многом зависит от доли средств, которые руководство предприятия вкладывает в развитие профессиональных способностей и качества жизни своих работников.¹¹ Связь между мотивацией сотрудников, уровнем их вовлеченности в рабочие обязанности, производительностью труда персонала и размером прибыли компании прямо пропорциональная, из этого следует, что чем эффективнее система стимулирования труда, тем выше вовлеченность работников, производительность их труда и в конечном итоге прибыль предприятия.¹²

Многочисленными исследованиями установлено, что повышение рентабельности от деятельности предприятия зависит от уровня вовлеченности сотрудников, так как вовлеченные в выполнение своих трудовых обязанностей сотрудники реже увольняются, совершают меньше прогулов и производственных краж, обладают большей продуктивностью и приносят организации больше прибыли, чем просто лояльные или равнодушные к судьбе компании, в которой они работают.¹³

Исследования персонала в фармацевтической компании показали характерную цикличность уровня вовлеченности и мотивации сотрудников в зависимости от их стажа работы в организации, что указывает на прохождение сотрудником определенных этапов во время его трудовой деятельности в организации.¹⁴

Построение эффективной системы стимулирования и управления персоналом, при которой работник будет мотивирован выполнять поставленные перед ним трудовые задачи наилучшим образом и с максимальным результатом, требует от руководства организации понимания побудительных мотивов работника и его мотивационных стремлений, то есть стимулирование должно происходить векторно и направленно на конкретных работников.¹⁵

На основе наблюдения трудового поведения сотрудников фармацевтической компании, как только трудоустроившихся, так и опытных работников, автором предлагается выделить следующие стадии жизненного цикла работника в организации с момента его прихода в компанию и до момента возможного увольнения: адаптация к организации, адаптация к рабочим задачам, профессиональный рост, экспертная роль, стагнация, угасание.

Каждый из этапов характеризуется своими особенностями восприятия рабочих функций и организации, где трудится сотрудник, и для осуществления эффективного стимулирования его трудовой деятельности важно использовать те методы, которые позволят максимально эффективно поддерживать и развивать его уровень вовлеченности в работу и соответственно мотивацию на достижение результата, что даст эффект в росте производительности его труда.

Многие работодатели с первого дня работы нового сотрудника применяют все имеющиеся в своем распоряжении способы стимулирования работников, не учитывая на какой стадии жизнен-

⁹ Кимадзе М.И., Кондратов С.Ю. Особенности управления кадрами в фармацевтических компаниях. Экономика строительства. 2022. № 11. С. 23–29.

¹⁰ Терелецкова Е.В., Хаитова Э.Р. Мотивация как один из инструментов снижения текучести персонала. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 1–2 (95). С. 112–115.

¹¹ Серикбаева Э.А., Умурзахова Г.Ж., Датхаев У.М., Жакипбеков К.С. Кадровый менеджмент в фармации. Вестник КазНМУ. 2014. № 4. С. 304–306.

¹² Громова Н.В. Вовлеченность персонала – основной резерв повышения эффективности деятельности современных компаний. Вестник РЭУ им. Г.В. Плеханова. 2018. № 6 (102). С. 103–115.

¹³ Чуланова О.Л., Припасаева О.И. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом. Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2016. Т. 8, № 2.

¹⁴ Якимова З.В., Пушкина А.С. Динамика уровня вовлеченности персонала в зависимости от стажа работы в организации. Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. Т. 7. № 1 (22). С. 283–286.

¹⁵ Бараусова Е.А., Кудинова О.Л. Методический подход к управлению мотивацией персонала на основе моделей жизненных циклов. Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. Т. 7. № 2 (23). С. 38–42.

ного цикла находится сотрудник. В итоге значительные материальные ресурсы затрачиваются в пустую и не приводят к повышению эффективности работы персонала, поэтому важное значение для руководителей имеет правильное определение стадии жизненного цикла сотрудника и применение для его стимулирования определенных эффективных методов воздействия на ее мотивацию.

Рассмотрим более подробную каждую из стадий жизненного цикла работника в компании. После прохождения процедуры отбора сотрудник выходит на работу в новую компанию и для него начинается стадия *адаптации к организации*. На первой стадии, которая продолжается до полумесяца с момента трудоустройства, работник проходит оформление в отделе кадров, ознакомливается с локально-нормативными актами организации, знакомится с коллегами и руководителем, осваивается в коллективе, выбирает удобный для него маршрут из дома на работу и обратно, подходящие места для обеденного перерыва, получает необходимые доступы к информационным системам организации и оборудованию, необходимому для выполнения рабочих обязанностей.

Важным фактором его мотивации будет являться соответствие его ожиданий и впечатлений о компании в момент прохождения собеседований и получения предварительной информации о работе в компании от сотрудников отдела персонала и фактическая система организации работы присущая данной компании. Присутствует риск того, что при некорректной работе отдела персонала и несоответствия заявленных стандартов работы действительности, сотрудник разочаруется в своем выборе работодателя и примет решение покинуть компанию, что повлечет для организации материальные и временные затраты на возобновление поиска подходящего сотрудника.

Эффективным механизмом стимулированию будет максимальная информационная поддержка нового работника со стороны менеджера по персоналу, оперативная работа сервисных служб, таких как ИТ, отдел кадров, бухгалтерия, служба безопасности, от которых зависит получение сотрудником необходимых инструментов для его работы и оформление в соответствии с нормами трудового законодательства, также работнику необходимо обеспечить доступ к информации о деятельности компании, ее структуре, принципах взаимодействия между подразделениями и способах передачи данных внутри компании и за ее пределы. Данные действия позволят новому сотруднику максимально легко и быстро включиться в работу коллектива и приступить к выполнению своих рабочих обязанностей с энтузиазмом и уверенностью в поддержке его со стороны организации.

Следующая стадия, которая длится от трех до шести месяцев, заключается в *адаптации к рабочим задачам*. На данном этапе работник знакомится и начинает исполнять свои непосредственные функциональные обязанности, узнает принципы взаимодействия руководства с сотрудниками, правила предоставления обратной связи, принципы постановки задач и систему контроля за их исполнением, формы отчетности. При выполнении рабочих обязанностей сотрудник сталкивается с трудностями, которые требуется преодолевать для достижения поставленных целей.

В рамках мотивации работника на данной стадии ключевым является его стремление правильно исполнять свои обязанности, разобраться в особенностях бизнес-процессов и взаимодействия внутри компании, показать первые успехи в выполнении поставленных перед ним задач. Существует риск, если сотрудник, даже имеющий аналогичный опыт работы в должности на предыдущем месте работы, будет оставлен без должного внимания, то это может повлечь непреднамеренные ошибки в работе, которые могут повлечь финансовые или имиджевые потери для организации, а также, возможно, снижение вовлеченности и производительности сотрудника по причине ощущения брошенности со стороны организации при возникновении трудностей в работе на первых шагах его сотрудничества с компанией, что может не оправдать возложенных на него со стороны компании экономических ожиданий от его работы и привести к расторжению контракта на ранних периодах работы в организации.

Стимулирующий эффект на данной стадии будет иметь грамотная организация процедуры наставничества, с назначением для сотрудника наставника из числа более опытных работников или поддержка непосредственного руководителя в вопросах, касающихся выполнения рабочих функций. Сотрудникам отдела персонала важно отслеживать обратную связь, как от нового сотрудника, так и от его наставника и руководителя, насколько работник четко, своевременно и

грамотно выполняет свои обязанности, а также как сотрудник воспринимает поставленные перед ним задачи, понятны ли они ему и обеспечен ли он инструментами для их выполнения. Данные мероприятия позволят работнику успешно выполнить первые поручения и разобраться в особенностях взаимодействия внутри компании и с внешними партнерами, получить необходимые знания и умения для развития своего потенциала и достижения более высоких результатов труда.

После успешного прохождения этапов адаптации наступает период *профессионального роста* сотрудника, занимающий обычно два-три года работы в компании. В это время работник активно накапливает профессиональные знания и развивает профессиональные компетенции при выполнении практических заданий в рамках своих должностных обязанностей.

Мотивационные стремления сотрудника обычно направлены на получение оценки и обратной связи о результатах его деятельности, признания его достижений и успехов, справедливого вознаграждения на основе его результатов и вклада в работу организации. Проблемы в работе сотрудника на этапе его профессионального развития могут быть связаны с отсутствием или недостаточностью внимания к его профессиональным амбициям или игнорированию значимости его вклада в деятельности компании, что может побудить успешного работника к поиску других вариантов развития уже вне организации и рассмотрения предложений от других работодателей. Компания в данном случае рискует потерять перспективного члена команды и понести дополнительные финансовые затраты на поиск, привлечение, адаптацию и развитие нового работника незнакомого с особенностями работы компании.

Действенными способами стимулирования работника на этапе профессионального роста будут признание и выделение заслуг сотрудника перед коллективом в рамках производственных совещаний или упоминания его во внутрифирменных каналах коммуникации — корпоративный журнал или информационный портал компании, принятие во внимание его мнения при решении важных для успешного функционирования организации вопросов, обозначение четких перспектив карьерного роста и направлений профессионального развития, достойное финансовое вознаграждение, принимая во внимание реальный вклад в достижение целей компании.

Следующим этапом в работе для сотрудника является переход на экспертную роль, когда работник предприятия имеет возможность выполнять свою работу с максимальной производительностью. Работник, показывая высокие результаты труда и обладая значительными профессиональными знаниями и навыками, приобретает уважение среди коллег, обладает авторитетом при решении важных организационных и профессиональных вопросов, к нему могут обращаться за совет другие работники организации.

Направленность мотивации для экспертного работника заключается в его стремлении реализовать свой профессиональный потенциал, получить определенный статус в компании, продвигаться по карьерной лестнице, осуществить передачу знания новым молодым специалистам, приходящим в организацию. Длительное, более четырех-пяти лет, нахождение на одной и той же позиции опытного сотрудника может повлечь за собой риски для компании, связанные с утратой интереса работника к своим обязанностям, снижением производительности труда вследствие формального выполнения им своих обязанностей, снижением вовлеченности в работу и потерей стремления к дальнейшему развитию в организации. Уже опытный и достигший достойных результатов труда сотрудник может стать источником финансовых потерь, перестав оправдывать затрачиваемы на него средства в виде значительного размера оплаты труда, и стать причиной утраты конкурентных преимуществ на рынке при переходе в организацию-конкурента, работающую на одном рынке с компанией.

Повысить мотивацию и избежать негативных последствий потери экспертного работника поможет назначение сотрудника на более высокую должность с большим уровнем ответственности, подчинение ему ряда сотрудников или назначение на роль наставника для молодых специалистов, при отсутствии возможности продвижения в организации можно обсудить с работником его включение в кадровый резерв и приоритетное рассмотрение на вновь открывающиеся позиции, а также предоставление стимулирующих доплат за период работы в компании и значительные достижения в работе.

Упустив из вида сигналы по снижению вовлеченности и мотивации сотрудника, работодатель может способствовать его переходу в период *стагнации*, который исходя из наблюдений за сотрудниками в рабочей обстановке длится в среднем год. Остановившийся в развитии даже опытный сотрудник начинает постепенно терять свой уровень квалификации, отстает от современной тенденции развития в своей профессиональной сфере, чувствует профессиональную безысходность и не видит пути своего развития в организации, работая по уже знакомым моделям, которые могут не оправдывать себя при изменении условий на быстро меняющемся рынке.

Его мотивация может быть направлена либо на сохранение комфортных условий работы и оплаты труда без дополнительного вклада со своей стороны в работу компании или к активному поиску других предложений на рынке труда, что разрывает его ценностные связи с компанией и несет риск потери работодателем ценного сотрудника.

Вернуть сотруднику активную рабочую позицию и запустить новые мотивационные смыслы можно с помощью предоставления сотруднику новых зон ответственности, например, предложить поработать в смежном отделе или межфункциональном проекте, заняться научной или преподавательской деятельностью, принять участие в профессиональных конференциях, направить на дополнительное обучение передовым методам работы в его профессиональной области.

Игнорируя предыдущий период спада деловой активности работника, компания обеспечит его переход на стадию *угасания*, которая может продлиться до двух лет и приведет к покиданию сотрудником организации по собственной инициативе или по решению руководства. Работник уже перестает идентифицировать себя с компанией, его трудно мобилизовать к активному и продуктивному труду, уровень накопления нового опыта и производительность труда сводятся к минимальным значениям.

На этапе угасания трудовой активности человек находится в состоянии демотивации и крайне низкой вовлеченности в работу, он может рассчитывать на увольнение с предоставлением компенсационного пакета со стороны работодателя за былые заслуги или самостоятельно целенаправленно рассматривать другие компании для продолжения трудовой деятельности.

Помочь в ситуации с потерей компании важного сотрудника могут активные меры по привлечению такого работника к совершенно новым для компании проектам или стратегически важным задачам, выполняя которые он может проявить себя, продемонстрировать накопленный за годы трудовой деятельности в компании профессионализм, повысить внутреннюю уверенность и вновь зажечься идеалами и целями предприятия, что позволит ему вновь выйти на уровень эффективной производительности своего труда.

Применение приведенных способов стимулирования и учет при этом особенностей изменения мотивации и вовлеченности на разных стадиях жизненного цикла сотрудника в компании позволит менеджменту организации рационально использовать имеющиеся средства для стимулирования работников, избежать дополнительных издержек и финансовых потерь при увольнении ценных работников, поддерживать оптимальный уровень вовлеченности и производительности, что крайне важно для развития предприятий фармацевтической отрасли, которые функционируют в условиях серьезной конкуренции, как на продуктовом рынке, так и за талантливых сотрудников.

Дальнейшие исследования могут быть сконцентрированы в области изучения ведущих факторов мотивации, стимулирование которых на определенной стадии жизненного цикла будет иметь максимальный эффект для роста производительности труда работников предприятия.

Список литературы

1. Бараусова Е.А. Кудинова О.Л. Методический подход к управлению мотивацией персонала на основе моделей жизненных циклов. Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. Т. 7. № 2 (23). С. 38–42.
2. Батоврина Е.В. Мотивация инновационного поведения персонала. Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 81. С. 215–232.
3. Берсенева Е.А., Умнов С.В. Современные практики управления персоналом. Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики. 2021. № 4. С. 351–362.
4. Бонийани А.Д. Методы и инструменты оценки мотивационных факторов специалистов высокотехнологичных предприятий. Управление. 2022. Т. 10. № 1. С. 42–53.

5. Громова Н.В. Вовлеченность персонала – основной резерв повышения эффективности деятельности современных компаний. Вестник РЭУ им. Г.В. Плеханова. 2018. № 6 (102). С. 103–115.
6. Депутатова Л.Н., Мингалева Ж.А., Старков Ю.В. Механизм формирования трудовой мотивации работников. Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2018. Т. 18, вып. 4. С. 401–406.
7. Кимадзе М.И. Кондратов С.Ю. Особенности управления кадрами в фармацевтических компаниях. Экономика строительства. 2022. № 11. С. 23–29.
8. Пугачев В.П. Модель эффективного использования методов мотивации персонала. Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2017. № 2. С. 44–67.
9. Самыгин С. И. Менеджмент персонала / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Ростов н/Д: Феникс, 2020. 480 с.
10. Серикбаева Э.А., Умурзахова Г.Ж., Датхаев У.М., Жакипбеков К.С. Кадровый менеджмент в фармации. Вестник КазНМУ. 2014. № 4. С. 304–306.
11. Терелецкова Е.В., Хайтова Э.Р. Мотивация как один из инструментов снижения текучести персонала. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 1-2 (95). С. 112–115.
12. Чуланова О.Л., Припасаева О.И. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом. Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2016. Том 8, № 2.
13. Якимова З.В., Пушкина А.С. Динамика уровня вовлеченности персонала в зависимости от стажа работы в организации. Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. Т. 7. №1 (22). С. 283–286.
14. Nguyen H.N., Quoc H.L., Quang B.T., ThiHoang M.T., ThiHai Y.N., ThiThuy O.N. (2020). The impact of organizational commitment on employee motivation: A study in Vietnamese enterprises. Journal of Asian Finance, Economics and Business. V. 7. No. 6. Pp. 439–447.
15. Theranda B. (2019). Empirical study on intrinsic motivation factors of employees in transition economies. International Journal of Economics and Business Administration. V. 7, No. 4. Pp. 307–319.

References

1. Barausova E.A. Kudinova O.L. Methodical approach to personnel motivation management based on life cycle models. Azimut of scientific research: economics and management. 2018. Vol. 7. No.2 (23). Pp. 38–42.
2. Batovrina E.V. Motivation of innovative behavior of personnel. Public administration. Electronic Bulletin. 2020. No. 81. Pp. 215–232.
3. Berseneva E.A., Umnov S.V. Modern practices of personnel management. Modern problems of healthcare and medical statistics. 2021. No. 4. Pp. 351–362.
4. Boniyani A.D. Methods and tools for evaluating motivational factors of specialists of high-tech enterprises. Management. 2022. Vol.10. No. 1. Pp. 42–53.
5. Gromova N.V. Personnel involvement – the main reserve for improving the efficiency of modern companies. Bulletin of Plekhanov Russian University of Economics. 2018. № 6 (102). Pp. 103–115.
6. Deputatova L.N., Mingaleva Zh.A., Starkov Yu.V. The mechanism of formation of labor motivation of employees. Izv. Sarat. un-ta. Nov. ser. Ser. Economy. Management. Right. 2018. Vol. 18, issue 4. Pp. 401–406.
7. Kimadze M.I. Kondratov S.Yu. Features of personnel management in pharmaceutical companies. Economics of construction. 2022. No. 11. Pp. 23–29.
8. Pugachev V.P. Model of effective use of staff motivation methods. Bulletin of the Moscow University. Episode 21. Management (state and society). 2017. No. 2. Pp. 44–67.
9. Samygin S.I. Personnel management / S.I. Samygin, L.D. Stolyarenko. – Rostov n/A: Phoenix, 2020. 480 p.
10. Serikbaeva E.A., Umurzakhova G.Zh., Datkhaev U.M., Zhakipbekov K.S. Personnel management in pharmacy. Bulletin of KazNMU. 2014. No. 4. Pp. 304–306.
11. Tereletszkova E.V., Khaitova E.R. Motivation as one of the tools to reduce staff turnover. Economics and Business: theory and practice. 2023. № 1-2 (95). P. 112–115.
12. Chulanova O.L., Pripasaeva O.I. Involvement of the organization's personnel: basic approaches, basic principles, practice of use in working with personnel. Online journal «Science Studies». 2016. Volume 8, No. 2.
13. Yakimova Z.V., Pushkina A.S. Dynamics of the level of staff involvement depending on the length of service in the organization. Azimut of scientific research: economics and management. 2018. Vol. 7. No. 1 (22). Pp. 283–286.
14. Nguyen H.N., Quoc H.L., Quang B.T., ThiHoang M.T., ThiHai Y.N., Thi Thuy O.N. (2020). The impact of organizational commitment on employee motivation: A study in Vietnamese enterprises. Journal of Asian Finance, Economics and Business. V. 7, No. 6. Pp. 439–447.
15. Theranda B. (2019). Empirical study on intrinsic motivation factors of employees in transition economies. International Journal of Economics and Business Administration. V. 7, No. 4. Pp. 307–319.