



## Стратегирование жизненного цикла производительности труда и мотивации сотрудников организации

*В.А. Скоробогач, А.Б. Карпов*

НПФ «Материя Медика Холдинг», 129272, Москва, ул. Трифоновская, д. 47, стр. 1

**Аннотация.** Рассматриваются наиболее часто применяемые формы стимулирования сотрудников для повышения производительности их труда. Ставится актуальный вопрос об эффективности данных методов и их влияния на затраты на персонал. Подчеркивается ведущее значение исследования стимулирования персонала и внедрения методики анализа мотивации и производительности на основе жизненного цикла сотрудника для промышленных предприятий. Изучаются современные исследования в области существования цикличности как в области организационного развития, так и в направлении трудовой деятельности сотрудников организаций. Исходя из представленных данных об изменении вовлеченности и производительности сотрудников фармацевтической компании в зависимости от их стажа работы авторами сделано предположение о существовании жизненного цикла производительности труда и мотивации сотрудника. Составлен график зависимости производительности труда от нахождения сотрудника на различных этапах жизненного цикла, в соответствии с периодом работы в компании. Приводится детальное описание каждого этапа жизненного цикла, варианты трудового поведения сотрудника и направленность его мотивации. Даются рекомендации по раскрытию профессионального потенциала и повышению производительности труда в зависимости от места работника на конкретном этапе жизненного цикла. Авторы указывают на большую практическую значимость для руководителей предприятий правильного понимания и определения положения сотрудников на этапах жизненного цикла. Внедрение методики определения трудового потенциала позволит решить ключевые задачи в работе с персоналом: повышение производительности труда, увеличение вовлеченности и мотивации персонала к трудовой деятельности, удержание и развитие наиболее перспективных сотрудников, создание оптимальных условий для реализации способностей и потенциала каждого работника и снижению текучести кадров в целом на предприятии.

**Ключевые слова:** жизненный цикл сотрудника, производительность труда, трудовая мотивация, вовлеченность в работу, организационное развитие

## Strategizing life cycle of employees' labour productivity and motivation

*V.A. Skorobogach, A.B. Karpov*

Materia Medica Holding, 47/1 Trifonovskaya Str., Moscow 129272, Russia

**Abstract.** The article deals with the most frequently used means of stimulating employees to increase their productivity. The authors raise the actual question of how effective these methods are and how they influence the staff costs. The article points out that it is extremely important to study the stimulation of employees and to implement the method of analysis of motivation and productivity based on the employee's life cycle for industrial enterprises. It explores modern research of existence of cyclicity both in organizational development and in employees' labour activity. The submitted data about the changes in involvement and productivity of employees of the pharmaceutical company which depended on their work experience allowed assuming that an employee's labour productivity and motivation must have a certain life cycle. The authors made a graph of how labour productivity varies at the different stages of the employee's life cycle according to the period of work in the company. They adduce a detailed description of each stage of the life cycle, variations of the employee's work behavior and the direction of his motivation. They suggest recommendations to reveal his professional potential and increase his labour productivity depending on the employee's position on a certain stage of his life cycle. The authors point out that it is highly important for a company's top manager to understand and define the stage of his employees' life cycle correctly. Implementing the method of defining work potential will let top managers solve the key

tasks in working with their staff: increasing labour productivity, employees' involvement and work motivation, maintenance and enhancement of the most prospective employees, providing optimal conditions for realization of each employee's abilities and potential and decreasing staff turnover in the company.

**Keywords:** employee's life cycle, labour productivity, work motivation, involvement, organizational development

**For citation:** Skorobogach V.A., Karpov A.B. Strategizing life cycle of employees' labour productivity and motivation. *Ekonomika v promyshlennosti = Russian Journal of Industrial Economics*. 2020. Vol. 13. No. 2. Pp. 149–157. (In Russ.). DOI: 10.17073/2072-1633-2020-2-149-157

## 制定组织中劳动生产率和员工激励的生命周期战略

V.A.斯科罗波卡奇，A.B.卡尔波夫

本草控股科研生产公司，129272，莫斯科，特里丰诺夫斯卡亚街47号1号楼

**简评.**研究了最常用的提高员工劳动生产率的激励形式。提出了这些方法的有效性以及对劳动力成本的影响这个现实的问题。强调了研究员工激励机制的重要性，引入了工业企业员工基于生命周期的动机和生产率分析方法。探讨了周期性存在领域的最新研究，无论是在组织发展领域还是在组织员工的劳动活动方面。根据所提供的有关制药公司员工随工作年限不同参与度和生产率变化的数据，作者作出了存在劳动生产率和员工激励的生命周期的假设。根据在公司的工作期间，制定了员工劳动生产率取决于员工位于生命周期的各个阶段的曲线表。提供了生命周期各个阶段的详细描述，员工的劳动行为选项以及他的动机取向。根据员工在生命周期中特定阶段的位置，提出了释放专业潜力和提高劳动生产率的建议。作者指出，对于企业管理者而言，正确理解和确定员工在生命周期各个阶段的位置具有极大的现实意义。引入确定劳动潜力的方法将有可能解决与员工合作的关键任务：提高劳动生产率，增加员工参与度和工作动力，保留和发展最有前途的员工，创造最佳条件以发挥每位员工的能力和潜力并总体上减少企业员工流动。

**关键词：**员工生命周期，劳动生产率，劳动动机，工作参与，组织发展

### Актуальность изучения этапов трудовой мотивации и производительности сотрудников

В современном обществе в связи с быстро развивающимися технологиями и формами взаимодействия между людьми, в том числе, в сфере социально-трудовых отношений, одними из ключевых конкурентных преимуществ организаций становятся высокая производительность труда и способность организации привлекать и удерживать ценных сотрудников на разных этапах работы [1].

В период острой рыночной конкуренции, ограниченности материальных и финансовых ресурсов, дефицита высококвалифицированных специалистов становится очевидным, что именно человеческий капитал создает стоимость любой организации [2–5].

В последнее время в целях повышения производительности труда многие организации

используют методы развития и стимулирования сотрудников [6–8]. Запрос на повышение производительности и эффективное использование материальных и финансовых ресурсов, а также рациональное использование способностей и навыков сотрудников, развитие их компетенций актуален для всех без исключения отраслей промышленности, так как добиться значительных экономических результатов и технологического прорыва невозможно без учета потребностей и мотивов работников организации. Решить данную задачу позволит построение эффективной системы стимулирования, которая учитывает как факторы развития компетенций работников, так и их трудовые мотивы, а также их роль в организации и авторитет среди коллег.

Компании проводят разнообразные тренинги и курсы по личностному и профессиональ-

ному совершенствованию, командообразующие мероприятия для коллектива, разрабатывают корпоративные и индивидуальные планы развития персонала. В то же время значительная часть руководителей по-прежнему воспринимает трудовую мотивацию в упрощенном виде, считая, что побудить сотрудника работать больше и эффективнее могут только лишь материальные стимулы – очередное повышение заработной платы или выплата премии [9].

Все подобные действия значительно увеличивают расходы компаний на персонал, однако их реализация далеко не всегда приводит к желаемым результатам. Несмотря на объем затраченных средств, вовлеченность людей в выполнение поставленных задач, удовлетворенность условиями работы и производительность труда не изменяются, а в некоторых случаях даже снижаются [10, 4].

Для современной экономики труда остается открытым вопрос, почему финансовые и временные ресурсы, использованные на выстраивание систем мотивации человеческого капитала организации так часто оказываются потраченными впустую и приводят к увеличению издержек, снижению производительности труда и росту текучести кадров организации? Важным аспектом при ответе на данный вопрос является то, каким образом была выстроена стратегия преобразований в системе стимулирования труда в организации. По мнению ведущего исследователя в области теории и практики стратегирования В.Л. Квинта, «Наиболее инновационные и потенциально успешные стратегии основаны на анализе невыясненных к началу реализации стратегии трендов и закономерностей. Это в равной степени важно для понимания и анализа взаимосвязей между различными трендами и закономерностями, а также их влияния друг на друга, на глобальное рыночное пространство и на любые релевантные отрасли и регионы. В процессе разработки стратегии корпоративного уровня в качестве руководящих векторов должны быть использованы ключевые тренды и закономерности. Это один из основных приоритетов для руководителей и стратегов» [11].

Исходя из обозначенной позиции В.Л. Квинта, с нашей точки зрения, успех подобных программ зависит от того, учитываются ли при разработке и внедрении систем особенности трудовой мотивации работников и уровень развития их компетенций, формирующих профессиональный потенциал, которые влияют на производительность труда каждого сотрудника на разных этапах работы в организации.

Исследование вопроса стимулирования персонала с позиции жизненного цикла сотрудника и дальнейшее внедрение системы мотивации на его основе имеет важное значение для промышленных предприятий, так как высокий уровень производительности является одним из основных показателей эффективности производства, а наличие стабильного коллектива позволяет реализовывать сложную технологическую цепочку по разработке и производству продукции, что возможно при невысоких показателях текучести кадров и наличием в коллективе костяка квалифицированных специалистов, которые работают с высокой вовлеченностью, заинтересованы в развитии своих профессиональных компетенций и готовы к передаче знаний и навыков молодым специалистам, приходящим на производство.

#### **Научные предпосылки формирования модели жизненного цикла производительности и мотивации сотрудников**

В управленческой и бизнес-литературе последних лет широко освещены вопросы развития организаций в соответствии с теорией жизненного цикла [12–14]. По представлению И. Адизеса, «... переходя в новую фазу жизненного цикла, системы следуют предсказуемым моделям поведения. На каждом этапе цикла системы обнаруживают определенные узлы напряженности – трудности или временные проблемы, с которыми они должны справляться. Иногда система оказывается не в силах справиться со своими проблемами самостоятельно. Тогда требуется внешнее вмешательство, подключение внешних усилий разной направленности для выведения системы из затруднительного положения» [15, С. 40].

Основываясь на модели жизненного цикла организации И. Адизеса, мы можем сделать вывод о циклическом характере развития производительности труда и мотивации сотрудника в организации и важности изучения данного вопроса с научной точки зрения в социально-экономическом аспекте [16, 17]. Наше предположение подтверждает исследование М.В. Бгашева, который считает, что «Деятельность любого менеджера подвержена воздействию циклического развития, так как цикличность выступает некой формой ее движения. Понятие цикла в деятельности менеджера связано с обнаружением факта повторяемости событий или ситуаций, где цикл предстает в виде возврата через некоторое время одного и того же по качеству события или ситуации» [2].

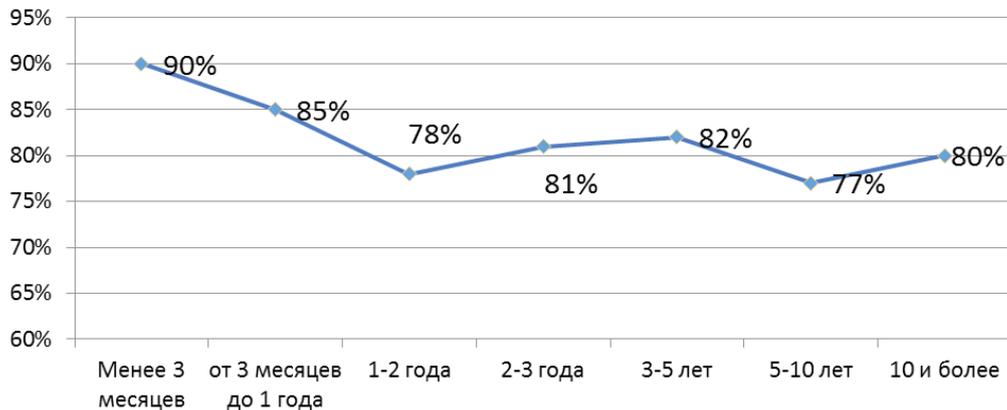


Рис. 1. Показатели вовлеченности сотрудников в зависимости от периода работы (данные НПФ «Материя Медика Холдинг»)

[Indicators of employee involvement depending on the period of work (data of Materia Medica Holding)]

Исследования Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой [18, С. 228], которые обнаружили, что жизненный цикл работника представляет собой последовательность основных этапов и стадий трудовой деятельности, раскрываемых составом и содержанием должностных и профессиональных преобразований, процедур и действий, подтверждают необходимость более глубокого анализа данного феномена как в экономическом, так и в психолого-социальном контексте.

#### Анализ данных производительности и мотивации сотрудников фармацевтической компании

В экспериментальном исследовании проявления трудовой мотивации – вовлеченности и удовлетворенности сотрудников, которое проводилось на базе ООО «НПФ «Материя Медика Холдинг» в декабре 2016 г., принял участие 951 респондент. Все участники заполняли анонимно электронную анкету по методике Hewitt Associates [<https://axes.ru/articles/model-vovlechnosti-sotrudnikov-aon-hewitt/>]. Данный опрос считается одним из наиболее валидных для диагностики уровня вовлеченности.

Проведенное исследование подтверждает существование трудового жизненного цикла мотивации (вовлеченности) сотрудника на протяжении его трудовой деятельности в организации. Результаты анализа данных по всем подразделениям организации показывают различия уровня вовлеченности в разные периоды трудовой деятельности сотрудника в компании (рис. 1).

При сопоставлении данных об уровне вовлеченности и производительности со стажем сотрудников семи региональных отделов одного департамента компании, мы также отметили

закономерности, связанные со стажем работы сотрудников (табл. 1).

Изучая полученные данные по отделам регионального департамента, мы обнаружили следующую закономерность: сотрудники, работающие в организации до 4 лет, активнее вовлечены в работу (средний уровень вовлеченности – 82 %) и демонстрируют большую производительность (средний уровень выполнения плана – 131 %), чем сотрудники со стажем работы более 4 лет. В группе более опытных сотрудников средний уровень вовлеченности составил 77 %, а средний уровень производительности – 121 % от плана.

Обобщая стадии работы сотрудника в организации и рассматривая их как динамический процесс, соотносящийся с определенным временным этапом, мы приходим к пониманию единых циклических закономерностей изменения производительности и мотивации сотрудника в трудовой деятельности.

Результаты исследования вовлеченности, данные авторами отечественной и зарубежной литературы [2, 3, 19, 20], а также многолетний опыт работы в сфере управления персоналом в разных организациях и наблюдения за деятельностью работников разного уровня позволяют нам предположить, что с момента трудоустройства и на протяжении всего периода взаимодействия с компанией сотрудник проходит определенные этапы: адаптация к организации, адаптация к рабочим задачам, профессиональный рост, экспертная роль, стагнация, угасание, которое в большинстве случаев завершается уходом из компании. Изменение производительности труда в зависимости от этапов жизненного цикла сотрудника схематично представлено на рис. 2.

Таблица 1

Сопоставление стажа работы, вовлеченности и производительности сотрудников разных отделов (данные НПФ «Материя Медика Холдинг») [Comparison of work experience, involvement and productivity of employees of different departments (data of Materia Medica Holding)]			
Региональный департамент	Средний стаж работы (лет)	Уровень вовлеченности, %	Выполнение годового плана, %
Отдел 1	3,55	84	126
Отдел 2	4,96	85	116
Отдел 3	5,21	59	118
Отдел 4	4,15	72	125
Отдел 5	3,74	94	131
Отдел 6	3,69	69	135
Отдел 7	6,87	91	126



Рис. 2. Этапы жизненного цикла сотрудника в организации (авторская схема)  
[Stages of the life cycle of an employee in an organization (author's scheme)]

На основании данных анализа производительности труда сотрудников регионального департамента фармацевтической компании и наблюдением за трудовой деятельностью сотрудников с разным стажем работы в компании, мы можем изобразить в виде графика изменения уровня производительности. Детальное описание каждого из этапов цикла, поведения и направленности мотивации работника раскрывает зависимость уровня производительности с текущим положением сотрудника на определенном этапе его жизненного цикла в организации.

#### Описание этапов жизненного цикла мотивации и производительности труда сотрудников

Руководителям организации важно понимать, что непродуктивное прохождение этапов жизненного цикла сотрудником может приводить к резкому снижению мотивации, лояльности и вовлеченности сотрудника с преждевременным переходом на этап угасания. В то же время, четкое понимание руководителем содержания каждой стадии жизненного

цикла сотрудника обеспечивает эффективное использование и развитие его трудового потенциала, повышает производительность и трудовую мотивацию сотрудника, уровень качества выполняемых профессиональных обязанностей, формирует высокую лояльность сотрудника к работодателю.

Авторами на основании наблюдения за поведением работников компании с различным стажем трудовой деятельности в организации и уровня развития их профессиональных компетенций предложено описание последовательности этапов жизненного цикла сотрудника.

Подробнее рассмотрим каждый из этапов жизненного цикла сотрудника в процессе его трудовой деятельности в организации:

**Адаптация к организации** начинается с первого рабочего дня и обычно длится от нескольких дней до двух недель. Сотрудник оформляется на работу, знакомится со своими коллегами и руководителем, осматривается в коллективе, изучает нормативные документы и положения компании, выбирает удобный ему маршрут из дома на работу и обратно, место для обеденно-

го перерыва, решает также другие социально-бытовые вопросы, связанные с работой.

Во время данного периода сотрудник имеет определенный уровень ожиданий от работы, который базируется на его представлениях о трудовой деятельности, перспективах развития, информации, полученной о компании из открытых источников и знакомых. Фактором, повышающим мотивацию на этом этапе, как правило, является соответствие первых впечатлений от работы в компании ожиданиям и обещаниям представителей организации на этапе подбора.

Далее сотрудник проходит этап **адаптации к рабочим задачам**, здесь он знакомится с непосредственными обязанностями, которые ему необходимо выполнять на рабочем месте. Узнает и принимает принципы обратной связи от руководителя, подходы к постановке задач, систему контроля, отчетности о результатах их выполнения, а также, осознает возможные трудности, которые необходимо будет преодолевать, чтобы достичь поставленных целей. Данная стадия может занимать от трех месяцев до полугода.

Мотивация сотрудника на данном этапе стабилизируется и переключается в большей степени на содержание работы. «Сотрудник устраивается на новую работу с большими надеждами, но через какое-то время у каждого наступает период разочарования, т.к. часто ожидания не оправдываются. Если после внутреннего кризиса сотрудник находит в себе силы продолжать работу, он постепенно втягивается в процесс, находит для себя интересные моменты в работе, после чего начинает профессионально расти и развиваться [21, С. 60].

Этап **профессионального роста** длится приблизительно два–три года с момента начала работы сотрудника в компании и характеризуется укреплением квалификационной составляющей его компетенций, получением дополнительных знаний в рамках его практической деятельности в организации.

Сотрудник настроен на получение оценки и обратной связи о результатах своего труда, стремится к признанию своих достижений и профессионального уровня. Важным для поддержания высокой трудовой мотивации на данном этапе становится признание руководителем заслуг и успехов, учет мнения сотрудника при решении рабочих задач, перспективы карьерного развития.

На данной стадии работодателю важно найти возможность для дальнейшей реализации трудового, творческого, эмоционально-

го потенциала сотрудника, так как в случае, если работник и его профессиональные амбиции будут оставлены без внимания, это может привести к снижению трудовой мотивации и нелояльному поведению, что может подтолкнуть ценного сотрудника к поиску новой работы. Такое развитие событий повлечет за собой незапланированные затраты компании, в связи с уходом уже обученного и адаптированного специалиста и необходимостью заново начинать работу по привлечению и развитию нового сотрудника.

Логичным продолжением этапа профессионального роста является **экспертная роль** сотрудника. На данный этап приходится пик производительности труда сотрудника. Работник пользуется авторитетом в своей профессиональной области, уважением коллег и достигает высоких результатов в работе. В некоторых случаях это подтверждается новой должностью, подчеркивающей экспертизу сотрудника. Зачастую сам факт обозначения сотрудника экспертом с предоставлением права обучать и оценивать результаты работы менее опытных сотрудников является мотивирующим к высокой производительности.

Однако с течением времени, находясь в статусе эксперта более четырех–пяти лет, сотрудник начинает привыкать к текущим задачам и обязанностям, интерес к работе постепенно падает, появляется индифферентность к дальнейшему развитию в организации. Наступает период **стагнации**, который может обуславливаться как длительным исполнением одних и тех же задач, так и чувством профессиональной безысходности – потерей веры в новые возможности работы в организации.

Повышение трудовой мотивации сотрудников на данном этапе обеспечивается сменой видов деятельности. Для сохранения ценных сотрудников в организации важно определять первые симптомы данного этапа и предоставлять им новые зоны ответственности, регулярно проводить беседы о карьерных перспективах в организации, привлекать к решению межфункциональных задач.

Игнорирование данной стадии организацией приведет к этапу **угасания**, что в конечном итоге повлечет увольнение работника по его инициативе или решению руководства. Продолжительность этапа угасания индивидуальна, но не может длиться более двух лет. Этот этап затормаживает и практически останавливает накопление нового опыта, снижает уровень компетентности, сводит к минималь-

ному уровню производительность труда сотрудника. Работник уже не идентифицирует себя с целями организации, он либо в поиске новой работы, либо ждет от компании инициативы по его увольнению. Такие сотрудники часто характеризуются руководителями и коллегами как «демотивированные» и «невовлеченные». Их достаточно трудно мобилизовать к продуктивной деятельности в данной организации. Помощь в изменении ситуации с сотрудником, который важен компании, но уже находится на стадии угасания, позволит ему активно включиться в значимые для компании проекты, предоставит ему возможность проявить себя и выйти на новый цикл развития своей производительности и мотивации.

### Заключение

Ключевыми задачами организации являются поддержание и увеличение производительности труда сотрудников, обеспечение и развитие их мотивации и вовлеченности в трудовую деятельность, снижение уровня текучести кадров, особенно среди перспективных специалистов.

Наибольшее значение данные задачи приобретают в сфере промышленного производства, где для успешного функционирования производственного предприятия необходимы высокая производительность труда и стабильный коллектив, работники которого имеют высокий уровень мотивации при выполнении своих обязанностей, а также заинтересованы в дальнейшем обучении и развитии своих профессиональных компетенций именно на конкретном предприятии, что характеризует лояльность работников к организации.

Для полноценного использования потенциала работника крайне важно определять его этап жизненного цикла трудовой мотивации и производительности.

Руководством организации совместно с подразделением по работе с персоналом необходимо разработать методику определения и анализа трудового потенциала, включающую исследование уровня компетенции, характеристик мотивации, производительности труда сотрудника в зависимости от периода работы в организации и, соответственно, нахождением на определенной стадии жизненного цикла трудовой деятельности.

В этом случае сотрудник сможет максимально раскрыть свои способности, применить имеющиеся знания и с высокой производительностью труда достигать поставленные перед ним цели.

В результате анализа научных источников и проведенного исследования удалось выявить наличие жизненного цикла производительности и мотивации сотрудников на примере фармацевтического предприятия, а также обозначить этапы цикла и дать им характеристику. Дальнейшие исследования позволят более детально и точно установить факторы, оказывающие влияние на уровни производительности и мотивации, а также разработать методику анализа трудового потенциала сотрудника на различных этапах работы в организации.

### Библиографический список

1. *McKeown L.* Predictable Success: Getting Your Organization on the Growth Track and Keeping It There. Greenleaf Book Group Press, 2014. 231 p.
2. *Бгашев М.В.* Формирование концепции жизненного цикла менеджера корпорации // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Экономика. Управление. Право. 2015. Т. 15. Вып.1. С. 66–70.
3. *Долженко Р.А.* HR-цикл развития сотрудника в организации: сущность и возможности использования руководителем // Проблемы теории и практики управления. 2015. № 6. С. 106–116.
4. *Карнов А.Б.* Влияние вовлеченности и удовлетворенности сотрудников на успешность работы подразделений организации. Психологическое благополучие современного человека // Материалы Международной заочной научно-практической конференции. Екатеринбург: Уральский государственный педагогический университет, 2018. С. 307–313.
5. *Thompson J.A.* Achieving a Triple Win: Human Capital Management of the Employee Lifecycle. London: Routledge, 2009. 152 p. DOI: 10.4324/9780203875209
6. *Шапиро С.А.* Основы трудовой мотивации. М.: КНОРУС, 2016. 268 с.
7. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2018. 695 с.
8. *Шапиро С.А., Шилаев А.В.* Факторы повышения эффективности труда персонала. М.: ИД «АТИСО», 2012. 222 с.
9. *Скоробогач В.А.* Социально-трудовые отношения в фармацевтической промышленности Российской Федерации // Современные проблемы развития научной мысли в общественных и экономических науках. Экономические науки. Сборник материалов международного молодежного научного форума 23 мая

2018 года / под общ. ред. Ю.И. Щербакова. М.: ИИЦ «АТиСО», 2018. С. 165–171.

10. Карпов А.Б. Вовлеченность в работу—показатель трудовой мотивации сотрудников // Системная психология и социология. 2018. № 3(27). С. 74–83.

11. Квинт В.Л. Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды // Управленческое консультирование. 2015. № 7. С. 6–11.

12. von Grebmer A. Global Employee Lifecycle Management: Comprehensive Enterprise Master Data Management (EMDM) and Integrated IAM. BookBaby, 2012. 200 p.

13. Hawker N. From Hire to Fire and Everything in Between Second Edition: Managing the Employee Life Cycle – Hire, Manage, Well Being & Exit. BookBaby, 2014. 322 p.

14. Howatt W. 9 Elements that Support the Employee Lifecycle (Talent Management Book 4). Howatt HR Consulting Inc., 2014. 136 p.

15. Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 512 с.

16. Adizes I. Managing Corporate Lifecycles, How Organizations Grow, Age and Die. Adizes Institute, 2004. 460 p.

17. Adizes I. Managing Corporate Lifecycles – V. 2: Analyzing Organizational Behavior and Raising Healthy Organizations. Adizes Institute, 2015. 260 p.

18. Латфуллин Г.Р., Громова О.Н. Организационное поведение. СПб.: Питер, 2004. 432 с.

19. Широкова Г.В. Жизненный цикл организации: концепции и российская практика. СПб.: Высшая школа менеджмента: ИД Санкт-Петербургского государственного университета, 2008. 480 с.

20. Irvin M. Hire Slow Fire Fast: The Employee Lifecycle: Turn Your Experience, Skills, and Talents To Recruit, Hire, And Retain The Best Employees In The Market Place. Powers Direct, Inc., 2015. 91 p.

21. Берг Д.Б., Ульянова Е.А., Добряк П.В. Модели жизненного цикла. Екатеринбург: Уральский федеральный университет, 2014. 74 с.

## References

1. McKeown L. Predictable Success: Getting Your Organization on the Growth Track and Keeping It There. Greenleaf Book Group Press, 2014. 231 p.

2. Vgashev M.V. Shaping to Concepts of the Life Cycle of the Manager to Corporations.

*Izvestiya of saratov university. New series. Series: economics. Management. Law.* 2015. Vol. 15. No. 1. Pp. 66–70. (In Russ.)

3. Dolzhenko R.A. The HR Cycle Development of the Organization's Employee: Essence and Chances of Use by the Manager. *International journal of management theory and practice.* 2015. No. 6. Pp. 106–116. (In Russ.)

4. Karpov A.B. Vliyanie вовлеченности i udovletvorennosti sotrudnikov na uspechnost' raboty podrazdelenii organizatsii. Psikhologicheskoe blagopoluchie sovremennogo cheloveka [The impact of employee engagement and satisfaction on the success of organizational units. In the collection: Psychological well-being of modern man]. *Materials of the international correspondence scientific and practical conference. Ekateriburg: Ural State Pedagogical University,* 2018. Pp. 307–313. (In Russ.)

5. Thompsen J.A. Achieving a Triple Win: Human Capital Management of the Employee Lifecycle. London: Routledge, 2009. 152 p. DOI: 10.4324/9780203875209

6. Shapiro S.A. The foundations of work motivation. Moscow: KNORUS, 2016. 268 p. (In Russ.)

7. Kibanov A.Ya Organization personnel management Moscow: INFRA-M, 2018. 695 p. (In Russ.)

8. Shapiro S.A., Shilaev A.V. Factors for improving the efficiency of staff work. Moscow: ID «ATISO», 2012. 222 p. (In Russ.)

9. Skorobogach V.A. Sotsial'no-trudovye otnosheniya v farmatsevticheskoi promyshlennosti Rossiiskoi Federatsii. Sovremennye problemy razvitiya nauchnoi mysli v obshchestvennykh i ekonomicheskikh naukakh. Ekonomicheskie nauki. [Social and labor relations in the pharmaceutical industry of the Russian Federation. Modern problems of scientific thought development in social and economic sciences. Economics]. *Collection of materials of the international youth scientific forum.* Moscow: ID «ATISO», 2018. Pp. 165–171. (In Russ.)

10. Karpov A.B. Employee Engagement—a Factor of Work Motivation. *Systems Psychology and Sociology.* 2018. No. 3(27). Pp. 74–83. (In Russ.)

11. Kvint V.L. Strategy development: monitoring and forecasting the internal and external environment. *Management consultation.* 2015. No. 7. Pp. 6–11. (In Russ.)

12. von Grebmer A. Global Employee Lifecycle Management: Comprehensive Enterprise Master Data Management (EMDM) and Integrated IAM. BookBaby, 2012. 200 p.

13. Hawker N. From Hire to Fire and Everything in Between Second Edition: Managing the Employee Life Cycle – Hire, Manage, Well Being & Exit. BookBaby, 2014. 322 p.

14. Howatt W. 9 Elements that Support the Employee Lifecycle (Talent Management Book 4). Howatt HR Consulting Inc., 2014. 136 p.

15. Adizes I. Lifecycle management of corporations. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2014. 512 p. (In Russ.)

16. Adizes I. Managing Corporate Lifecycles, How Organizations Grow, Age and Die. Adizes Institute, 2004. 460 p.

17. Adizes I. Managing Corporate Lifecycles – Vol. 2: Analyzing Organizational Behavior and Raising Healthy Organizations. Adizes Institute, 2015. 260 p.

18. Latfullin G.R., Gromova O.N. Organizational behavior. St. Petersburg: Piter, 2004. 432 p. (In Russ.)

19. Shirokova G.V. Organization life cycle: concepts and Russian practice. St. Petersburg: Higher school of management: Publish house of St. Petersburg University, 2008. 480 p. (In Russ.)

20. Irvin M. Hire Slow Fire Fast: The Employee Lifecycle: Turn Your Experience, Skills, and Talents To Recruit, Hire, And Retain The Best Employees In The Market Place. Powers Direct, Inc., 2015. 91 p.

21. Berg D.B., Ul'yanova E.A., Dobryak P.V. Life cycle models. Ekaterinburg: Publisher house Ural Federal University, 2014. 74 p. (In Russ.)

---

#### **Информация об авторах / Information about the authors**

**Скоробогач Виталий Анатольевич** – аспирант, moffice@materiamedica.ru, НПФ «Материя Медика Холдинг», 129272, Москва, ул. Трифоновская, д. 47, стр. 1.

**Карпов Алексей Борисович** – канд. психол. наук, Директор Департамента организационного развития и персонала, moffice@materiamedica.ru, НПФ «Материя Медика Холдинг», 129272, Москва ул. Трифоновская, д. 47, стр. 1.

**Vitalii A. Skorobogach** – Post Graduate, moffice@materiamedica.ru, Materia Medica Holding, 47/1 Trifonovskaya Str., Moscow 129272, Russia.

**Aleksei B. Karpov** – PhD (Psychol.), Director of the Department of Organizational Development and Personnel, moffice@materiamedica.ru, Materia Medica Holding, 47/1 Trifonovskaya Str., Moscow 129272, Russia.

*Поступила в редакцию 20.05.2019 г.; после доработки 03.04.2020 г.; принята к публикации 04.06.2020 г.*