

Вовлеченность персонала фармацевтической компании как основа успешности бизнеса

Ю.А. МУЗЫРА,
зав. кафедрой УЭФ,

Д.А. БОЛДЫШЕВ,
доц. кафедры УЭФ,

М.И. ДОЦЕНКО,
провизор-интерн кафедры,

ГОУ ВПО "Сибирский государственный медицинский университет
Министерства здравоохранения и социального развития РФ"

Президент компании "Дженерал электрик" Джек Велш говорил: "Настоящая и неограниченная эффективность приходит в компанию через вовлечение каждого отдельного сотрудника в жизнь организации, признание каждого сотрудника частью действия, признание за каждым сотрудником права иметь свой голос и свою роль в достижении успеха компании". Авторы публикации уверены в справедливости этих слов и для фармацевтической компании.

Современные представления об эффективности бизнеса

Выбор оптимальной модели управления ресурсами, в первую очередь трудовыми, – актуальнейшая задача бизнеса на современном этапе его развития.

Вовлечение сотрудника в процессы организации следует рассматривать как использование способностей и полное развитие возможностей работника с

максимальной пользой для бизнеса. Следовательно, вовлеченность – результат процесса вовлечения сотрудников в результаты деятельности.

Отсюда появляется необходимость оценки вовлеченности персонала, особенно в бизнесе, где используется интеллектуальный труд.

Особенность интеллектуального труда – высокие эмоциональные затраты в процессе эффективной коммуникации, например, в сфере оказания различного вида услуг, в частности в здравоохранении и фармации, где с

учетом специфики труда и требований к персоналу целесообразно в качестве результата эффективной деятельности рассматривать не производительность труда, а его результативность.

Результативность в экономике определяется числом единиц труда на одного исполнителя. Результативность в фармации обусловлена иным набором характеристик. В их основе убеждения, присущие самому специалисту и формирующие его личное отношение к профессиональной деятельности в конкретной организации. То есть результативность в аптечной практике определяется личной вовлеченностью в достижение целей бизнеса.

Вовлеченность – это позитивное отношение и относительно полное включение личности в работу, а отстраненность (отсутствие вовлеченности) подразумевает потерю индивидуально-

© Коллектив авторов, 2011



сти и отделение чувств и переживаний сотрудника от условий трудовой деятельности. Вовлеченность – антипод профессионального выгорания, т. е. состояния “внутреннего увольнения”.

Для работников умственного труда возможны ситуации так называемого “внутреннего увольнения”, которые определяются широким набором факторов. Под внутренним увольнением сотрудников понимается их ментальный (внутренний) уход на рабочем месте в зону “внеслужбных интересов”. Это приобрело терминологическое определение в зарубежном менеджменте как “японская забастовка”. В итоге продуктивность труда при минимальной вовлеченности, естественно, ничтожно мала.

Системных представлений по исследованию вовлеченности сотрудников применительно к условиям ведения бизнеса в России в доступной отечественной литературе нами не выявлено, что еще раз подчеркивает насущную потребность в ее определении, оценке и возможностях использования в современных персонал-технологиях.

В доступной англоязычной литературе аналогичные представления о профессиональной деятельности персонала в публикациях встречались (3–10).

Так, предложенная *E.C. Jones, C.A. Chung* модель оценки состояния “внутреннего увольнения”, по мысли ее авторов, должна описывать производительность (эффективность) труда работников знаний (*knowledge worker* – это тот, кто зарабатывает на жизнь, выполняя задачи, связанные с развитием или использованием знаний, которые обеспечивают ему необходимые компетенции в выполнении профессиональных задач, или другим образом осуществляет личный вклад в обработку и использование информации).

В варианте российской аптеки *knowledge worker* – это работник умственного труда либо тот, кто, используя профессиональные знания, осуществляет процесс эффективной коммуникации при оказании фармацевтических услуг посетителям аптеки.

Как измерить вовлеченность персонала в фармацевтические бизнес-процессы

Исследования по оценке вовлеченности персонала в бизнес-процессы были проведены на примере успешно работающей на розничном фармацевтическом рынке частной аптечной сети г. Томска, в составе которой 20 торговых объектов и более 120 сотрудников. В исследовании была использована разработанная *E.C. Jones, C.A. Chung* статистическая модель состояния “внутреннего увольнения” SECTCS (Statistical Evaluation of Cognitive Turnover Control System), которая, по мнению авторов, предназначена для идентификации, измерения и документирования уровня “внутреннего увольнения”. Инструментом для этих измерений выступает анкета, в основе которой 3 надежных и валидных опросника, широко используемых в зарубежной практике кадрового и социального менеджмента:

- опросник “эмоционального выгорания” (MBI Maslach Burnout Inventory (01));
- Миннесотский опросник оценки удовлетворенности работой (Minnesota Satisfaction Questionnaire (02));
- специфический опросник удовлетворенности работой (Facet-Specific Job Satisfaction Questionnaire (03)).

Опросник 01 содержит 3 конструкции, позволяющие измерять такие состояния персонала, как:

- деперсонализация (*D*);
- персональные достижения (*PA*);
- эмоциональное истощение (*EE*).

Два других опросника позволяют измерять степень влияния на состояние “внутреннего увольнения” таких факторов, как:

- общая удовлетворенность работой (*JS*);
- знание и разделение целей организации (*G*);
- комфортность условий для выполнения профессиональных обязанностей (*Co*);

- вызовы организации (*Ch*);
- финансовое вознаграждение за результаты труда (*F*);
- отношения на работе (*Rel*);
- адекватность обеспеченности ресурсами для выполнения профессиональных обязанностей (*Res*);
- продвижение по службе (*P*).

Таким образом, предложенный *E.C. Jones, C.A. Chung* опросник состоит из 11 составных частей (конструкций), позволяющих комплексно оценить степень их значимости и влияние на результирующую функцию состояния “внутреннего увольнения” (СТ) конкретного сотрудника. Рекомендуемые авторами конструкции или переменные факторы для оценки исследуемой функции представлены в табл. 1.

С целью определения возможности применения вышеназванного инструментария в аптечной практике в опросники без нарушения общей концепции были внесены соответствующие отраслевой специфике изменения и авторские дополнения.

Так, было предложено рассматривать состояние вовлеченности с помощью дополнительного показателя “личный вклад сотрудника в результаты бизнес-процессов” (Personal Contribution – PC), а в опросники добавлен соответствующий вопрос. При этом была высказана гипотеза, что PC – обратная функция СТ.

Сформированный таким образом методический подход оценки вовлеченности персонала в бизнес-процессы представлен на рис. 1.

В соответствии с методикой социологического опроса *E.C. Jones, C.A. Chung* были получены индивидуальные мнения 60% работающего по найму персонала компании, осуществляющего профессиональную деятельность по оказанию фармацевтических услуг. Качественный состав материалов социологического опроса был построен по гендерному принципу (все респонденты – женщины) и обрабатывался по таким значимым параметрам, как квалификация сотрудника (провизор, фармацевт), стаж работы в данной компании (до 3 лет, более 3 лет), семейное положение.

Факторы “эмоционального выгорания” и “внутреннего увольнения”

Детерминанта	Факторы	Определение фактора	Количество вопросов
“Выгорание”	D – Depersonalization (деперсонализация)	Отношение к коллегам, дистанцирование себя от других	5
“Выгорание”	PA – Personal Achievement (персональные достижения)	Успешное взаимодействие с людьми и выполнение нужных и важных дел	8
“Выгорание”	EE – Emotional Exhaustion (эмоциональное истощение)	Способность выдерживать высокострессовые ситуации	9
“Увольнение”	JS – Job Satisfaction (общая удовлетворенность)	Удовлетворенность работой (степень самостоятельности, надежность рабочего места, компетентность и отношение руководителя и др.)	11
“Увольнение”	G – Goals (цели)	Наличие обратной связи о качестве выполнения работы, чувство, что цели достижимы и значимы	11
“Увольнение”	Co – Comfort (комфорт)	Адекватность пространственных и физических условий требованиям к выполняемой работе	10
“Увольнение”	Ch – Challenge (вызовы)	Чувство, что работа не скучная и создает благоразумные вызовы	10
“Увольнение”	F – Finance (финансы)	Соответствие финансового вознаграждения работе и его справедливость	10
“Увольнение”	Rel – Relations (отношения с коллегами)	Возможность, способность и желание работать с другими	10
“Увольнение”	Res – Resources (обеспеченность ресурсами)	Адекватность информации, материального снабжения и помощи для выполнения работы	10
“Увольнение”	P – Promotion (продвижение по службе)	Возможность справедливого продвижения по службе	11



Рис. 1. Методический подход к оценке вовлеченности персонала в бизнес-процессы компании

Показатель потери составил 6% от числа участвовавших в исследовании сотрудников. Математическая обработка материалов исследования осуществлялась с использованием программного пакета Statistica 7.0.

Методика опроса сотрудников компании предполагала подтверждение или опровержение респондентами высказанного в анкете стандартного утверждения. При измерении значений показателей “внутреннего увольнения”

и “личного вклада” использовалась интервальная шкала ответов от 1 до 10 (от “совершенно не согласен”, что соответствовало 1, до “совершенно согласен”, что соответствовало 10). При ответах на вопросы всех 11 конструкций независимых переменных использовалась шкала интенсивности от 1 до 5. Такая методика позволяет отражать индивидуальную точку зрения каждого конкретного респондента по каждому вопросу. Количественные значения измеряемых показателей в представлениях сотрудника обрабатывались в соответствии с качественными характеристиками, присущими каждому из них. Первоначально были рассчитаны значения показателей СТ и РС. Среднее значение СТ для сотрудников компании в целом составило 5 по десятибалльной шкале, что указывает на умеренное желание сотрудников “выкладываться” на работе и среднюю степень их стремления оставить работу.

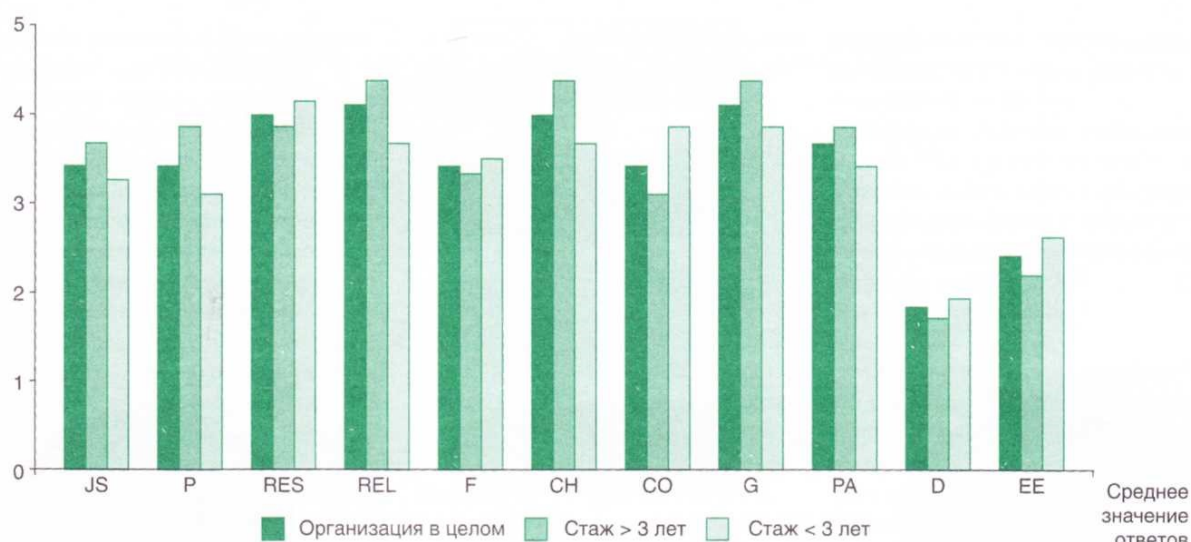


Рис. 2. Распределение средних значений ответов респондентов на вопросы анкеты, суммированные по 11 ее конструкциям по пятибалльной шкале в зависимости от стажа работы в компании

Средние значения по качественным характеристикам респондентов находились в следующих интервалах:

- квалификационная характеристика: провизоры – 4,8, фармацевты – 5,3;
- стаж работы – 5,0 и у провизоров, и у фармацевтов;
- по семейному положению: незамужние сотрудницы – 5,6, замужние – 4,5.

На основании анализа средних значений показателя СТ определено, что более сильная предрасположенность к “внутреннему увольнению” наблюдается у лиц с квалификацией “фармацевт” и незамужних сотрудниц.

Анализ данных позволил констатировать, что у большинства опрошенных сотрудников исследуемой компании существует малая вероятность “внутреннего увольнения” и отсутствуют заметные признаки “эмоционального выгорания”, что является условием для достижения ими стабильной результативности на занимаемых в настоящее время рабочих местах.

Однако доля сотрудников, характеризующихся высокой степенью “эмоционального выгорания” и “внутреннего увольнения”, достаточно высока, что свидетельствует о возможности “японской забастовки”, является отрицательным примером для других специали-

стов и снижает эффективность конкретного бизнеса.

Средние значения показателя PC в целом по компании составляют 5,5, но различаются для каждого специалиста. По квалификационной характеристике средние значения PC одинаковы для всех сотрудников (5,5), что позволяет оценивать их личный вклад в результативность как существенный. Показатели PC варьировали: при стаже более трех лет они составляли 5,8, а при стаже менее трех лет – 5,2, у незамужних сотрудниц – 5,4, а у тех, кто замужем, – 5,7.

Подчеркнем, что статистически достоверные различия ($r = 0,3$) в значениях личного вклада имеют место только у сотрудников в зависимости от стажа их работы в фармацевтической компании. Новые сотрудники оценивают свой личный вклад ниже, чем специалисты со стажем более трех лет, а установленная корреляция между семейным положением и стажем работы объясняет более низкую оценку личного вклада незамужних сотрудниц по сравнению с теми, кто имеет статус “замужем”.

Анализ ответов респондентов на вопросы анкеты, суммированные по 11 ее конструкциям в зависимости от стажа, представлен на рис. 2.

Установлено, что PA, Ch-Challenge, Rel и P имеют статически достоверные различия у сотрудников компании в зависимости от стажа их работы.

Так, значения независимых переменных в вопросах, характеризующих персональные достижения сотрудников в компании (PA), для лиц со стажем работы менее трех лет составили 3,7, а для лиц со стажем более трех лет – 4,1.

По вопросам, характеризующим чувство, что работа не скучная и создает благоразумные вызовы, показатели выше у более опытных сотрудников.

По вопросам, характеризующим отношения с коллегами (Rel), значения параметра значительно выше у сотрудников со стажем более трех лет, чем у менее опытных. Положительно характеризует исследуемую компанию тот факт, что, по мнению сотрудников, работающих более трех лет, у них выше вероятность карьерного продвижения (значения P на 0,6 пунктов выше, чем у новичков). Аналогично обстоит дело и с отношениями с коллегами.

С другой стороны, анализ наглядно демонстрирует, что у сотрудников с одинаковым функционалом вместе со стажем накапливается эмоциональное истощение: сотрудники со стажем до трех лет демонстрируют более высокую

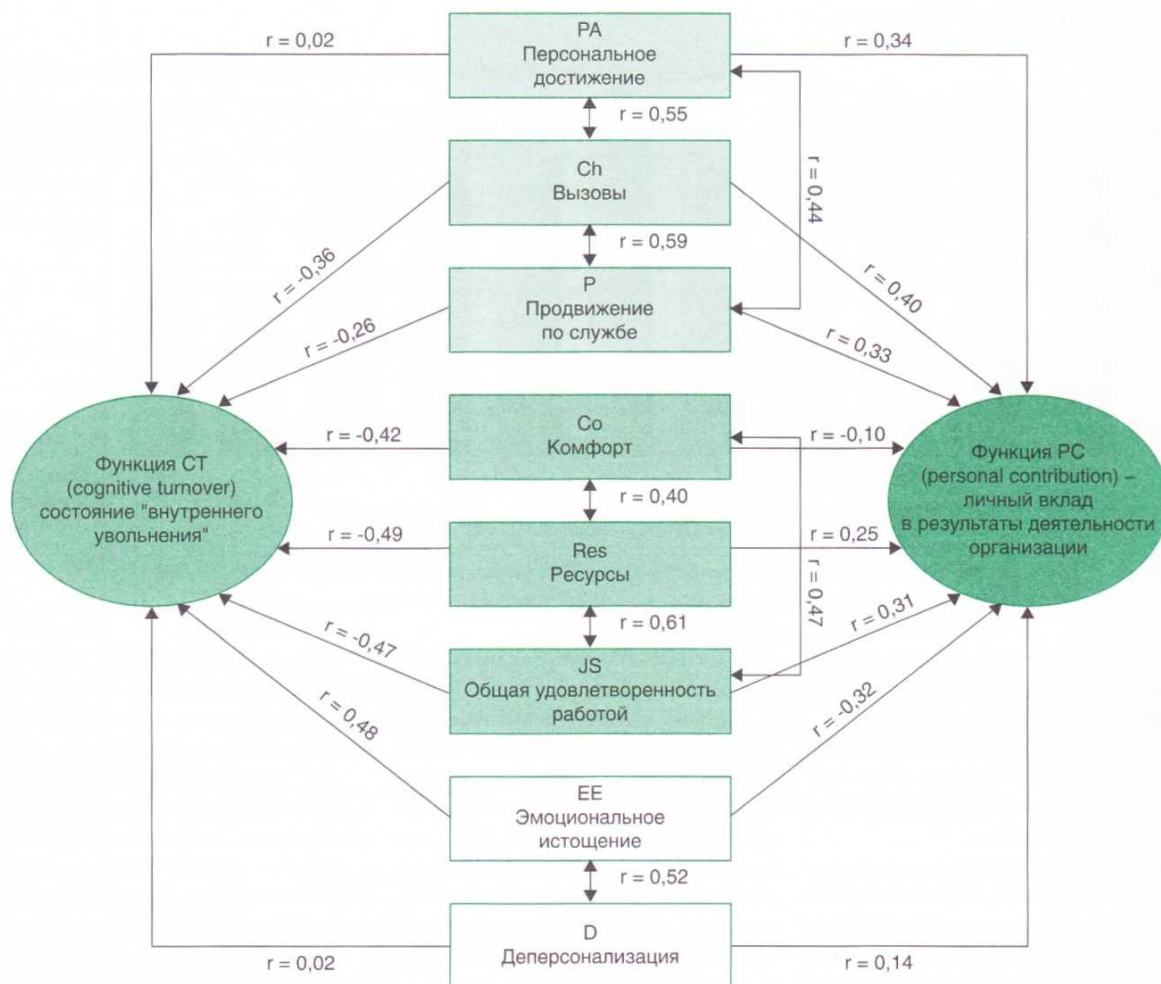


Рис. 3. Оценка влияния различных факторов на функции состояния "внутреннего увольнения" и состояния личного вклада

способность выдерживать высокострессовые ситуации, которые являются неотъемлемой составляющей аптечной практики.

Обобщая результаты статистического сравнения средних значений факторов, определяющих личное отношение сотрудника к проблемам, встречающимся в профессиональной деятельности, можно констатировать: успешное взаимодействие с людьми, выполнение производственных заданий, достижение более высокой профессиональной результативности на рабочем месте зависит от наличия опыта и подготовки. Именно опыт профессиональной деятельности обуславливает более

высокие значения среднего показателя персональных достижений сотрудников со стажем работы в компании более трех лет.

Опираясь на понятие жизненного цикла работника, можно констатировать, что только по истечении трех лет профессиональной деятельности в конкретной компании сотрудник достигает в ней статуса "специалиста" и "профессионала", что необходимо принять во внимание в построении адекватных персонал-технологий. Именно сотрудники со стажем более трех лет определяют имидж фармацевтической компании в вопросах эффективности и результативности оказания фарма-

цевтических услуг и, следовательно, выступают основой эффективности бизнеса.

На рисунке 3 представлены результаты факторного и корреляционного анализа вышеизложенного материала. Эти результаты, с одной стороны, характеризуют степень взаимосвязи между независимыми параметрами, присущими персоналу компании, и несут информацию о конструкциях, которые следует развивать в персонал-технологиях в целях достижения эффективности бизнес-процессов. С другой стороны, они определяют степень влияния независимых параметров на значения показателей как "личного вклада", так и "внут-



ренного увольнения”, которые и характеризуют вовлеченность персонала.

Таким образом, для исследуемой фармацевтической компании определены составляющие, в соответствии с которыми сотрудники выстраивают свое личное отношение к проблемам профессиональной деятельности.

В первую группу вошли конструкции, характеризующие такие факторы рабочей среды, как персональные достижения сотрудников (РА), разумные вызовы в профессиональной деятельности (Ch) и возможности продвижения по службе (Р), с которыми показатель “личного вклада” (РС) имеет высокие значения коэффициентов корреляции.

Во вторую группу вошли конструкции, характеризующие такие факторы рабочей среды, как условия комфорта на рабочем месте (Со), ресурсы профессиональной деятельности (Res) и состояние общей удовлетворенности работой (JS), которые имеют выраженную обратную связь с показателем “внутреннего увольнения” (СТ).

В третью группу вошли конструкции, характеризующие такие факторы рабочей среды, как состояние эмоционального истощения (ЕЕ) и деперсона-

лизации (D), которые положительно коррелируют с показателем “внутреннего увольнения” (СТ).

Модели вовлеченности персонала и их применение в современных персонал-технологиях

Следуя концепции *E.C. Jones, C.A. Chung*, авторы исследования построили регрессионные модели факторного влияния независимых переменных, объединенных в 11 обособленных конструкциях, на функции СТ и РС.

Для этого были проведены исследования по оценке их надежности. В качестве математического аппарата проверки надежности применялся “а-коэффициент” Кронбаха. Суть проверки на надежность заключается в том, что при наличии случайной погрешности в ответах респондентов дисперсия суммы будет такой же, как сумма дисперсий отдельных позиций, следовательно, значение “а-коэффициента” будет равно нулю. При значениях $\geq 0,7$ принято считать его удовлетворительным, а достижение искомой величины надежности и согласованности конструкции

факторов предусматривает процедуру пошагового исключения вопросов из математического анализа.

В процессе математического анализа (табл. 2) получены надежные конструкции по всем 11 группам факторов, следовательно, они могут быть использованы в построении результирующих моделей, определяющих функции “внутреннего выгорания” и “личного вклада”.

При этом необходимо подчеркнуть, что каждая конструкция (фактор) содержит различное количество утверждений с эмоционально положительной либо отрицательной составляющей. Анализ наборов вопросов каждой конструкции факторов, их согласованности и надежности позволяет выявить преобладающее мнение среди сотрудников по каждому фактору, определяющему поведение специалистов на своем рабочем месте. Таким образом, собственно конструкция вопросов дает важнейший ответ о положительной или отрицательной направленности его влияния на результирующую функцию.

По результатам анализа направленности ответов анкет можно утверждать, что в исследуемой компании существуют комфортные условия работы, заклю-

Оценки надежности и согласования вопросов конструкций

Таблица 2

Фактор	Исходное состояние				Промежуточный результат		Итоговый результат		
	число вопросов	среднее значение	стандартное отклонение	значение коэфф. Альфа	число вопросов	значение коэфф. Альфа	число вопросов	номера вопросов анкеты	значение коэфф. Альфа
ЕЕ	9	22,09	5,94	0,721	7	0,737	6	1, 3, 6, 8, 13, 16	0,738
D	5	9,69	3,74	0,547	4	0,575	3	5, 10, 11	0,700
РА	8	31,41	4,72	0,714	7	0,727	6	7, 9, 12, 17, 18, 19	0,729
G	11	37,31	4,71	0,394	9	0,563	6	23, 24, 26, 27, 31, 32	0,735
Со	10	31,77	4,62	0,136	6	0,597	4	34, 37, 39, 40	0,700
Ch	10	32,2	4,1	0,31	8	0,592	3	44, 45, 47	0,813
F	10	28,85	4,62	0,231	6	0,537	3	57, 59, 60	0,733
Rel	10	34,66	4,02	0,265	8	0,675	3	64, 65, 67	0,786
Res	10	40,25	6,75	0,838	8	0,856	3	80, 81, 82	0,883
P	11	36,71	5,24	0,468	8	0,855	6	85, 86, 87, 88, 89, 90	0,883
JS	11	38,49	6,37	0,796	11	0,796	10	95–102, 104, 105	0,799

Российских разработчиков вакцины против ВИЧ объединят

Научно-исследовательские учреждения РФ, занимающиеся разработкой вакцин против ВИЧ-инфекции, объединятся в концерн для проведения финального этапа исследований.

Об этом сообщил и.о. генерального директора ГНЦ "Вектор" Евгений Ставский.

По словам Ставского, соответствующее решение было принято на совещании разработчиков вакцин, прошедшем в Новосибирске.

Объединение позволит развивать когортные исследования, создавая контрольные группы в разных регионах России, а также организовать комплекс подходов для профилактики и лечения ВИЧ с использованием имеющихся антиретровирусных препаратов и других методик.

В декабре 2007 г. Правительство РФ выделило 1 млрд руб. на разработку отечественных вакцин против ВИЧ-инфекции.

На эти средства в России были разработаны 3 препарата: вакцина КомбиВИЧвак ГНЦ "Вектор", "ВИЧРЕПОЛ" Института иммунологии ФМБА России, а также вакцина "ДНК-4" НИИ особо чистых препаратов совместно с СПбГУ.

Разработчики КомбиВИЧвака и "ДНК-4" получили разрешение на проведение первой фазы клинических исследований своих препаратов.

Создатели "ВИЧРЕПОЛа" приступают ко второй фазе клинических исследований вакцины.

По словам Ставского, испытания на этих этапах подтверждают безопасность применения и наличие иммунной реакции организма.

medportal.ru

чающиеся в отсутствии противоречивых требований и чрезмерного объема работы, наличии хороших условий профессиональной деятельности. Сотрудники данной организации могут развивать собственные возможности и видеть результаты, поэтому испытывают интерес к выполняемой работе. Продвижение по службе рассматривается справедливо, поддерживается стремление к служебному росту со стороны руководства, повышение и предложение новой работы происходят довольно часто. Менеджеры исследуемой компании являются примером для своих подчиненных. Они умело обеспечивают совместную деятельность, заботятся о благополучии сотрудников и предоставляют свою помощь в выполнении сложных работ. В процессе работы сотрудники проявляют межличностный интерес и рассматривают возможность приобрести друзей на работе. Взаимодействие с клиентами респонденты оценивают как успешное и эффективное, подразумевая, что их работа изменяет жизнь людей к лучшему. Эмоционально негативная составляющая имеет место в конструкциях вопросов, оценивающих эмоциональное истощение и деперсонализацию. Также негативно сотрудники оценивают финансовое вознаграждение, высказывая мнение о том, что им недоплачивают, что часто и является основной причиной увольнения. Следовательно, факторы эмоционального истощения и деперсонализации, особенно система оплаты труда, недостаточно продуманы и требуют модернизации.

После проверки надежности факторов были построены регрессионные модели, характеризующие связи между независимыми переменными (предикторами) и искомыми функциями "внутреннего увольнения" и "личного вклада". При этом использовался метод пошаговой регрессии, где значения R² выступало индикатором степени подгонки модели к первичным данным.

Так, регрессионная модель функции "внутреннего увольнения" для всей совокупности опрошенного персонала

характеризуется следующим уравнением (1):

$$CT = 2,20 + 1,36 \times EE + 1,07 \times PA + 0,95 \times G - 0,62 \times Co - 0,79 \times Ch - 0,79 \times Res. \quad (1)$$

Анализ уравнения регрессии свидетельствует о 90%-ном уровне уверенности при прогнозировании результирующего показателя при величине R² 55,23%, объясняющего диапазон его изменчивости. Самая высокая ценность независимых переменных при построении модели принадлежит факторам EE, PA и G. Следовательно, сотрудник, достигший высоких результатов в выполнении профессиональных заданий, подвержен сильному эмоциональному истощению, за которым появляется чувство "внутреннего увольнения" и отстраненности от рабочего процесса. Интересен факт прямого высокого влияния на функцию такого фактора, как цели (G), структура которого имеет негативное содержание. Это позволяет констатировать, что в исследуемой компании не принято доводить до персонала положительную информацию о целях компании, достигнутых успехах, доводится только негативно окрашенная информация.

Обеспеченность необходимыми ресурсами, наличие комфортных условий, а главное, интерес сотрудников к работе уменьшают проявления "внутреннего увольнения".

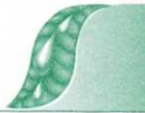
С учетом статистической значимости такого параметра, как стаж работы в компании, были построены регрессионные модели функции CT.

Ниже представлены уравнения, описывающие регрессионную модель функции CT для сотрудников со стажем работы более (2) и менее (3) трех лет:

$$CT = 5,38 + 1,54 \times EE - 0,94 \times Res \quad (2)$$

$$CT = 1,99 + 1,44 \times EE + 1,43 \times PA - 1,44 \times Res. \quad (3)$$

Анализ уравнений регрессии показывает, что наиболее весомым для специалистов является фактор EE, представляющий собой объективное следствие профессиональной деятельности.



Его проявление минимизирует фактор обеспеченности ресурсами в профессиональной деятельности.

Регрессионная модель функции РС в результаты деятельности организации для всей совокупности опрошенного персонала характеризуется уравнением 4:

$$PC = 2,39 + 0,79 \times Ch. \quad (4)$$

Статистические отношения свидетельствуют о 90% уровне уверенности при прогнозировании результирующего показателя при величине R^2 16,02%, объясняющего диапазон его изменчивости. Значимым в функциональной модели “личного вклада” оказался только фактор Ch (вызовы), определяющий заинтересованность собственной работой, желание прилагать дополнительные усилия и использовать свои способности.

Для совокупности персонала, имеющего стаж работы в компании более трех лет, регрессионное уравнение, характеризующее функцию “личного вклада”, принимает такой вид:

$$PC = 3,06 - 1,14 \times G + 1,79 \times Ch. \quad (5)$$

Уравнение содержит фактор G, отрицательно связанный с результирующим показателем. Это позволяет констатировать парадоксальную ситуацию: излишняя информированность более опытных сотрудников о качестве выполняемой ими работы со стороны руководства может отрицательно влиять на их желание прилагать дополнительные усилия в процессе трудовой деятельности. Однако, как было установлено ранее, если эта информация имеет только негативную окраску, зависимость объективно характеризует сложившееся состояние исследуемой функции для сотрудников со значительным стажем работы в данной компании.

Таким образом, на примере исследуемой компании проведена оценка состояния вовлеченности персонала в бизнес-процессы с помощью функций “личного вклада” и “внутреннего увольнения”. Гипотеза о том, что состояние

вовлеченности следует рассматривать как обратное состоянию “внутреннего увольнения”, не подтвердилась: функция “личного вклада” персонала и функция “внутреннего увольнения” не имеют между собой статистически достоверной зависимости, т. к. их значения определяют различные группы факторов.

Проведенные исследования по измерению вовлеченности персонала в результаты бизнеса позволяют констатировать, что вовлеченность невозможно измерить одним универсальным параметром. В качестве измерителей поведения сотрудников на рабочих местах, обусловленных использованием профессиональных знаний, выступают следующие 3 группы факторов.

Первая группа факторов устанавливает персональные достижения, разумные вызовы профессиональной деятельности и возможности продвижения по службе.

Вторая группа факторов характеризует условия комфорта и обеспеченность ресурсами, что и формирует состояние общей удовлетворенности работой.

Третья группа факторов определяет состояние эмоционального истощения и деперсонализацию конкретного сотрудника исследуемого функционала в фармацевтической деятельности.

Первая группа факторов определяет функцию “личного вклада”, а вторая и третья – функцию “внутреннего увольнения”, что необходимо учитывать при проведении мероприятий по повышению вовлеченности персонала и использовать эти категории в реализуемых персонал-технологиях.

Проведенные исследования расширили возможности повышения эффективности бизнеса, обосновали значимость персонала компании как ключевого ресурса бизнеса и определили векторы его развития.

Список использованной литературы

1. Дульзон А.А. Резерв кадров: планирование, отбор, развитие и оценка / А.А. Дульзон, О.М. Васильева, И.В. Волостнов, Л.А. Истигечева. – Томск, 2009. 292 с.
2. Круз Р. Вовлечение работников в процесс повышения эффективности труда: неформальные знания, преданность, доверие / Р. Круз // Мотивация и оплата труда. 2009. № 2. С. 124–133.
3. Patterns of burnout among managers and professionals: a comparison of models / Cynthia L. Cordes, Thomas W. Dougherty, Michael Blum // Journal of Organizational Behavior. 1997. V. 18. P. 685–701.
4. Cronbach L.J. Coefficient alpha and the internal structure of test / L.J. Cronbach // Psychometrika. 1951. V. 16. № 3. P. 297–334.
5. Jones E.C. A Methodology for Measuring Engineering Knowledge Worker Productivity / E.C. Jones, C.A. Chung // IEEE Engineering Management Review. 2006. V. 34. № 3. P. 71–80.
6. The Factorial validity and measurement invariance of the maslach burnout inventory for human services / Stijn Vanheule, Yves Rosseel, Peter Vlerick // Stress and Health. 2007. V. 23. P. 87–91.
7. Validation of the Maslach Burnout Inventory – General Survey: An Internet Study / Bakker, Arnold B., Demerouti, Evangelia and Schaufeli, Wilmar B. // Anxiety, Stress & Coping. 2002. V. 15. № 3. P. 245–260.
8. A Comparison of Two Measures of School Psychologists' Job Satisfaction / Michael B. Brown, Ashley Hardison, Larry M. Bolen and Christy M. Walcott // Canadian Journal of School Psychology. 2006. V. 21. P. 47–58.
9. A test of the Maslach Burnout Inventory in three samples of healthcare professionals / Thomas J., O'Driscoll, Michael P., Gillespie, David F. and Bluedorn, Allen C // Work & Stress. 2000. V. 14. № 1. P. 35–50.