Электронный научный журнал
«Социальные аспекты здоровья населения»

ISSN 2071-5021
Эл №ФС77-28654
http://vestnik.mednet.ru

02.11.2017 г.

DOI: 10.21045/2071-5021-2017-57-5-5

Данильченко Я.В., Крючков Д.В., Максимов С.А., Артамонова Г.В.

ТИП ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ НАУЧНО-МЕДИЦИНСКОГО УЧРЕЖДЕНИЯ В ДОСТИЖЕНИЕ ЕЕ ЦЕЛЕЙ

Федеральное государственное бюджетное научное учреждение «Научно-исследовательский институт комплексных проблем сердечно-сосудистых заболеваний», г. Кемерово, Россия

DanilchenkoY.V., Kryuchkov D.V., Maksimov S.A., Artamonova G.V.

TYPE OF INVOLVEMENT OF EMPLOYEES OF A SCIENTIFIC MEDICAL INSTITUTION IN ACHIEVING ITS OBJECTIVES

Research Institute for Complex Issues of Cardiovascular Diseases, Kemerovo, Russia

Контактная информация: Данильченко Яна Владимировна, E-mail: daniyv@kemcardio.ru
Contacts: Danilchenko Yana, e-mail: daniyv@kemcardio.ru
Information about authors:
Danilchenko Y.V., http://orcid.org/0000-0001-8308-8308
Kryuchkov D.V., http://orcid.org/0000-0002-5408-6562
Maksimov S.A., http://orcid.org/0000-0003-0545-2586
Artamonova G.V., http://orcid.org/0000-0003-2279-3307
Финансирование. Исследование не имело спонсорской поддержки.
Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.
Acknowledgments. The study had no sponsorship.
Conflicts of interests. The authors declare no conflict of interest.

Резюме

Актуальность. Одним из главных условий поддержки и успешного внедрения любых нововведений в учреждении является вовлеченность персонала, так как именно он является основным ресурсом организации и главным звеном в обеспечении качества работы. Исследования в области вовлеченности персонала доказывают, что удовлетворенных и одновременно невовлеченных сотрудников сложнее мотивировать, чем неудовлетворенных и невовлеченных. Это объясняется тем, что удовлетворенный сотрудник не готов вкладывать дополнительные усилия в работу с целью достижения показателей эффективности.

Цель: оценить тип вовлеченности сотрудников медицинского учреждения сферы науки в достижение целей деятельности организации в зависимости от пола, возраста и профессиональных особенностей.

Методы. Проведено анонимное анкетирование основных сотрудников ФГБНУ «НИИ Комплексных проблем сердечно-сосудистых заболеваний». Объектом исследования явились основные сотрудники всех профессиональных групп учреждения. Респондентам были заданы три вопроса: 1. Знаете ли вы стратегические цели, направления развития организации? 2. Насколько действующие в Вашей организации ценности, нормы, стандарты

профессиональной деятельности соответствуют Вашей личной системе ценностей, Вашим представлениям о правильном поведении, хорошей работе? 3. Как Вы считаете, можете ли Вы работать с большей отдачей, результативностью? Исходя из характера ответов, опрашиваемые были разделены на 4 типа: «Идеалисты», «Реалисты», «Антагонисты» и «Неопределенные».

Результаты. Среди немедицинского персонала больший удельный вес «Идеалистов» и «Реалистов», а среди медицинского персонала – «Неопределенных» и «Антагонистов». Выявлено влияние возраста на принадлежность к «Реалистам». Статистически значимо выше вероятность быть «Реалистом» у лиц старшего возраста как среди медицинских сотрудников в целом, так и среди научных сотрудников. Пол не влияет на вовлеченность.

Заключение. Сформированы фокус-группы, дифференцированные по профессии и возрасту. В структуре как медицинского, так и немедицинского персонала Института по вовлеченности в достижение целей деятельности учреждения преобладают группы «Идеалистов» и «Неопределенных». Доказано, что профессиональные особенности оказывают влияние на вовлеченность.

Ключевые слова: оценка вовлеченности; научно-медицинская организация; профессиональные особенности вовлеченности; интеллектуальная связь сотрудника с организацией; эмоциональная приверженность к организации.

Abstract

Significance. Involvement of employees is one of the main conditions for support and successful implementation of any innovations in an institution; it is the employees who are the main resource of the organization and the main link in assuring quality of work. Studies in the field of personnel involvement show that it’s more difficult to motivate those employees who are both satisfied and noninvolved than those who are dissatisfied and noninvolved. It is explained by the fact that a satisfied employee is not ready to put in additional efforts in order to achieve the performance indicators.

***Purpose*:** to assess type of involvement of employees of the scientific medical institution in achieving objectives of the organization depending on gender, age and professional peculiarities.

Methods. An anonymous questionnaire survey was performed among the core staff of the Research Institute for Complex Issues of Cardiovascular Diseases. The object of the study was the core staff of all professional groups of the institution. The respondents were asked the following three questions: 1. Do you know strategic goals and directions for development of the organization? 2. To what extent do the values, norms, and standards of professional activity correspond to your personal system of values, your ideas about proper behavior and good work? 3. In your opinion, can you work with a better performance, efficiency? Based on the responses all respondents were divided into the following four groups: «Idealists», «Realists», «Antagonists» and «Hesitant».

Results. Among non-medical personnel there was a greater proportion of «Idealists» and «Realists» while among the medical personnel – «Antagonists» and «Hesitant». Influence of age on affiliation to the «Realists» was revealed. The probability of being a «Realist» is statistically significantly higher in people of older age both among medical personnel in general and among research associates. Gender doesn’t affect involvement.

Conclusion. Focus-groups differentiated by profession and age were formed. In terms of achieving objectives «Idealists» and «Hesitant» groups predominate in the structure of both medical and non-medical personnel of the Institute. It is proved that professional peculiarities influence involvement.

Keywords: evaluation of involvement; scientific medical institution; professional peculiarities of involvement; intellectual connection of employee with organization; emotional commitment to the organization.

Введение

Одним из главных условий поддержки и успешного внедрения любых нововведений в учреждении является вовлеченность персонала, так как именно он является основным ресурсом организации и главным звеном в обеспечении качества работы [8].

При введении каких-либо инновационных технологий сопротивление сотрудников всегда будет присутствовать, в той или иной степени, а без участия коллектива, только административными методами, внедрить в работу инновации невозможно [9]. На отношение членов организации к изменениям могут повлиять как их отношение к самой организации, так и технология проведения изменений [5].

Выделяют три уровня отношения работника к организации: уровень удовлетворенности, уровень лояльности и уровень вовлеченности. Удовлетворенность – соответствие условий организации ожиданиям и потребностям персонала, лояльность – разделение сотрудником ценностей организации, эмоциональная привязанность к организации, ориентация на долгосрочную работу в организации, но без желания прилагать дополнительные усилия и вовлеченность – это отождествление целей организации со своими личными, стремление вносить максимальный вклад в реализацию стратегий организации [7].

Исследования в области вовлеченности персонала доказывают, что удовлетворенных и одновременно невовлеченных сотрудников сложнее мотивировать, чем неудовлетворенных и невовлеченных. Это объясняется тем, что удовлетворенный сотрудник не готов вкладывать дополнительные усилия в работу с целью достижения показателей эффективности [7].

Так, например, проведенный компанией Gallup в 2004г. опрос показал, что равнодушный персонал стоит экономике США около $300 млрд. ежегодно, в виде спада производительности. Правильный подбор кадров и мотивация сотрудников являются необходимыми, но не достаточными условиями. Ключ к повышению эффективности компании лежит в одновременном понимании и разделении сотрудниками ее целей, ценностей и деятельности, ориентированной на достижение этих целей [1].

Руководителям необходимо соотнести работу с персоналом со стратегическими планами развития организации, т. к. без ясно сформулированных стратегических целей и основных путей их достижения кадровая работа теряет свой смысл [5]. Задачей высшего руководства является – найти способы управления сопротивлением и выделить группы сотрудников, которые против перемен [9].

Поэтому актуальность выявления сотрудников, невовлеченных в достижение целей деятельности организации, а также поиска эффективных способов управления персоналом не вызывает сомнения.

Цель: оценить тип вовлеченности сотрудников медицинского учреждения сферы науки в достижение целей деятельности организации в зависимости от пола, возраста и профессиональных особенностей.

Методы

Проведено анонимное анкетирование основных сотрудников ФГБНУ «НИИ Комплексных проблем сердечно-сосудистых заболеваний» (Институт). Объект исследования: медицинский персонал – врачи, средний медицинский персонал (СМП), младший медицинский персонал (ММП) и немедицинский персонал – научные сотрудники (НС), инженерно-технический персонал (ИТП) и руководящий состав (РС).

Сформированы две возрастные группы: I – до 40 лет (59,3%), II – 41 год и старше (40,7%.). Средний возраст анкетируемых составил 39,03±10,39 лет. Женский пол преобладал среди НС (58,6%), СМП (97,3%), ММП (100%), ИТП (77,1%) и РС (61,5%), мужской пол среди врачей (62,1%), p=0,0001. Объем исследования составил 311 человек. Подробно база исследования описана в ранее опубликованной статье [3].

Для представления количественных данных рассчитывались среднее значение и стандартное отклонение (M±SD). Проверка на нормальность распределений показателей не проводилась, поэтому использовались методы непараметрической статистики. Для сравнения качественных переменных применялся Хи-квадрат Пирсона, для оценки совместного влияние пола, возраста и профессиональной принадлежности – логистический регрессионный анализ. Критическим уровнем статистической значимости принимался $p<0,05$, тенденцией к статистической значимости – $0,10>p>0,05$.

Обработка полученных данных проводилась с использованием пакета прикладных программ Statistica 10.0 (лицензия № BXXR411G487425FA-C от 24.08.2011).

Результаты

Респондентам были заданы 3 вопроса: 1. Знаете ли вы стратегические цели, направления развития организации? 2. Насколько действующие в Вашей организации ценности, нормы, стандарты профессиональной деятельности соответствуют Вашей личной системе ценностей, Вашим представлениям о правильном поведении, хорошей работе? 3. Как Вы считаете, можете ли Вы работать с большей отдачей, результативностью? Исходя из характера ответов, опрашиваемые были разделены на 4 группы: «Идеалисты», «Реалисты», «Антагонисты» и «Неопределенные».

Сотрудники, которые знают стратегические цели и действующие в учреждении стандарты профессиональной деятельности, соответствующие их личным ценностям, а также готовые работать с большей результативностью, были отнесены к типу «Идеалисты». Группа «Реалисты» – представлена сотрудниками, которые знали стратегические цели организации, им была близка система ценностей, принятая в Институте, но работать с большей результативностью они не могли. К группе «Антагонисты» отнесены респонденты, которые знали стратегические цели организации, могли работать с большей результативностью, но действующие в организации ценности не соответствовали их личным ценностям. Сотрудники, которые не смогли ответить однозначно на один из трех поставленных вопросов, т.е. выбрали вариант «затруднились с ответом», отнесены к типу «Неопределенные» (Табл. 1).

В коллективе учреждения преобладают «Идеалисты» и «Неопределенные» с долей сотрудников 41,2% и 39,8%, «Антагонисты» и «Реалисты» составили 10,6% и 8,4% соответственно.

Таблица 1

Группы сотрудников в зависимости от вовлеченности в трудовой процесс

Группы сотрудников	Знают стратегических целей, направлений развития организации	Действующие ценности, нормы, стандарты профессиональной деятельности соответствуют личной системе ценностей, представлениям о правильном поведении, хорошей работе	Могут работать с большей отдачей, результативностью
Идеалисты	Да	Да	Да
Реалисты	Да	Да	Нет
Антагонисты	Да	Нет	Да
Неопределенные	Затруднились с ответом		

Структура исследуемых типов различна в зависимости от профессиональной принадлежности (p=0,012): среди немедицинского персонала больший удельный вес «Идеалистов» и «Реалистов», а среди медицинского персонала – «Неопределенных» и «Антагонистов» (Рисунок 1).

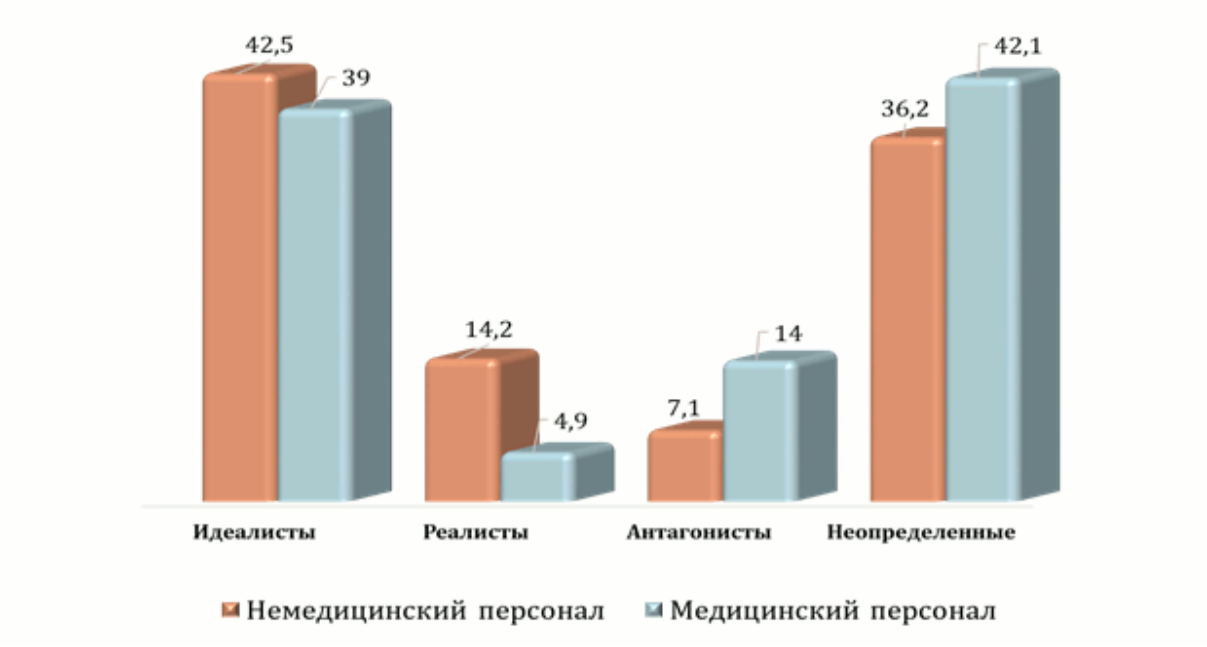

Рис. 1. Распределение изучаемых групп среди немедицинского и медицинского персонала, %

Установлено, что среди «Идеалистов» преобладают НС (30,6%), среди «Реалистов» – ИТП (45,8%), в группах «Антагонистов» и «Неопределенных» – СМП (соответственно 44,8% и 29,7%), p=0,025 (Рисунок 2).

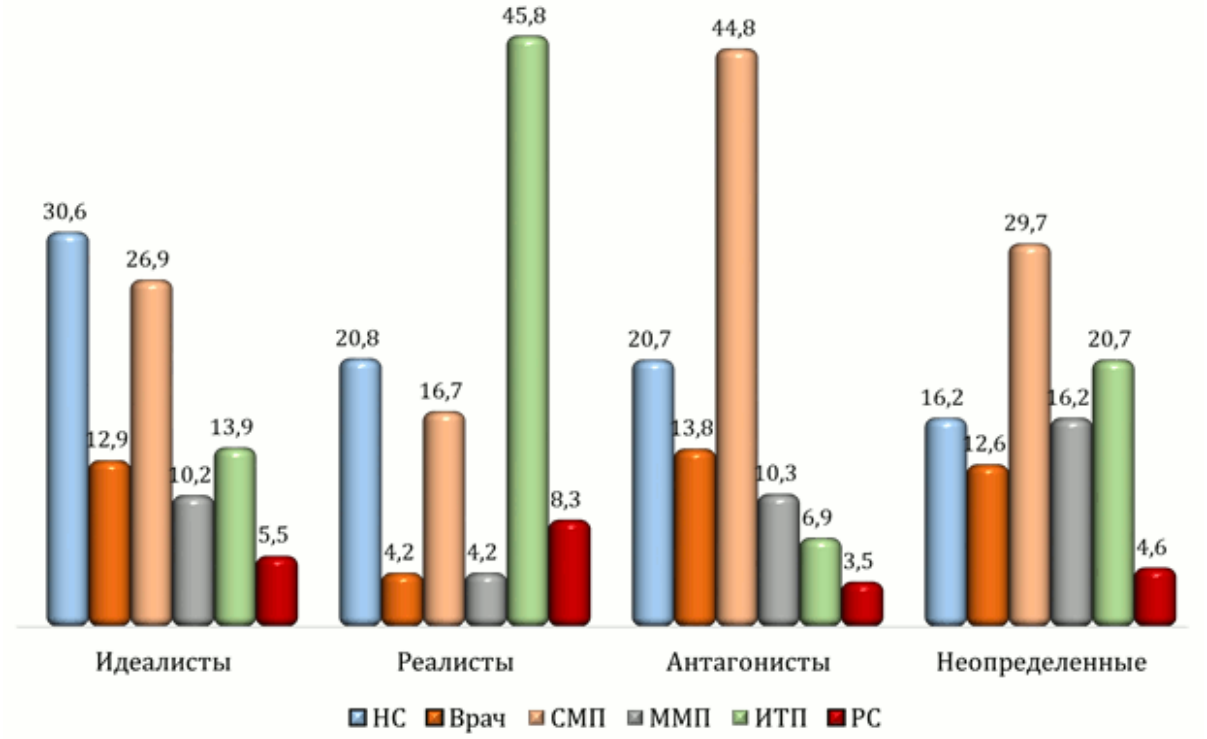

Рис. 2. Распределение изучаемых групп в зависимости от профессиональной категории, %

Среди «Идеалистов», «Антагонистов» и «Неопределенных» преобладали сотрудники I возрастной группы (61,9%, 69,2% и 59,0% соответственно). Среди «Реалистов» – сотрудники II возрастной группы (60,9%). Структура изучаемых типов в целом не отличалась в зависимости от возраста и пола (Таблица 2).

Таблица 2

Распределение групп в зависимости от пола и возраста, %

Группа	Мужчины	Женщины	I группа (до 40 лет)	II группа (41 год и старше)
Идеалисты	44,9	39,7	41,1	37,0
Реалисты	7,3	8,9	6,2	14
Антагонисты	11,6	11,7	12,3	8,0
Неопределенные	36,2	39,7	40,4	41,0
p-уровень	0,879		0,157	

При применении логистического регрессионного анализа (Таблица 3) выявлено влияние возраста на принадлежность к «Реалистам». Статистически значимо выше вероятность быть «Реалистом» у лиц старшего возраста как среди медицинских сотрудников в целом (ОШ=2,64 при 95% ДИ 1,04-6,69), и в частности у ММП (ОШ=2,75 при 95% ДИ 1,10-6,88), так и среди НС (ОШ=2,61 при 95% ДИ 1,01-2,68).

Таблица 3

Вероятность принадлежности к изучаемым группам в зависимости от пола, возраста и профессии

Группа		Неопределенные		Идеалисты		Реалисты		Антагонисты	
		ОШ	95% ДИ	ОШ	95% ДИ	ОШ	95% ДИ	ОШ	95% ДИ
Медицинские сотрудники	Пол	0,99	0,53-1,85	1,16	0,63-2,15	0,65	0,22-1,95	0,99	0,36-2,76
	Возраст	0,97	0,56-1,67	0,91	0,53-1,57	**2,64***	**1,04-6,69**	0,58	0,24-1,42
	Профессия	**1,66****	**0,96-2,86**	0,80	0,46-1,37	**0,18***	**0,06-0,52**	2,06	0,84-5,05
Врачи	Пол	0,95	0,50-1,82	1,10	0,58-2,09	0,98	0,32-2,98	0,90	0,32-2,50
	Возраст	0,99	0,58-1,72	0,91	0,53-1,56	**2,25****	**0,91-5,54**	0,61	0,25-1,47
	Профессия	0,79	0,37-1,68	1,43	0,69-2,96	0,79	0,20-3,05	0,87	0,26-2,84
СМП	Пол	1,00	0,57-1,76	1,07	0,57-2,04	0,63	0,22-1,84	1,39	0,47-4,14
	Возраст	1,03	0,60-1,77	0,87	0,51-1,51	2,06	0,83-5,14	0,67	0,27-1,64
	Профессия	1,40	0,75-2,61	0,68	0,36-1,32	**0,11***	**0,01-0,87**	**3,01***	**1,17-7,72**
ММП	Пол	1,05	0,56-1,98	1,13	0,61-2,10	0,76	0,26-2,22	0,83	0,31-2,22
	Возраст	0,82	0,46-1,45	0,98	0,56-1,73	**2,75***	**1,10-6,88**	0,65	0,26-1,62
	Профессия	**2,91***	**1,21-6,97**	0,60	0,24-1,51	0,20	0,02-1,65	0,66	0,14-3,23
НС	Пол	1,11	0,58-2,12	0,97	0,51-1,84	0,82	0,27-2,44	0,98	0,36-2,67
	Возраст	0,80	0,45-1,41	1,15	0,64-2,04	**2,61***	**1,01-6,80**	0,54	0,22-1,34
	Профессия	**0,39***	**0,20-0,77**	**2,51***	**1,34-4,69**	1,66	0,58-4,76	0,59	0,21-1,64
РС	Пол	0,90	0,49-1,67	1,22	0,66-2,24	0,90	0,31-2,60	0,87	0,33-2,30
	Возраст	1,02	0,58-1,77	0,91	0,52-1,59	2,14	0,85-5,42	0,61	0,24-1,50
	Профессия	0,86	0,23-3,15	0,89	0,24-3,28	1,59	0,30-8,42	1,05	0,12-9,18
ИТП	Пол	0,90	0,48-1,65	1,21	0,66-2,23	0,91	0,31-2,72	0,86	0,32-2,28
	Возраст	1,00	0,89-1,12	0,92	0,54-1,59	2,13	0,85-5,36	0,63	0,26-1,53
	Профессия	1,03	0,52-2,05	0,64	0,31-1,32	**4,48***	**1,76-11,40**	0,36	0,08-1,60

Примечание:

Пол: мужчины/женщины.

Возраст: Группа I (до 40 лет) и группа II (старше 40 лет).

Профессия: исследуемая профессиональная группа в сравнении с остальной выборкой.

*– $p<0,05$; **– $0,10>p>0,05$

Выявлено влияние профессии на принадлежность к «Идеалистам», «Реалистам», «Антагонистам» и «Неопределенным». В целом у медицинского персонала отмечается тенденция к типу «Неопределенных» (ОШ=1,66 при 95% ДИ 0,96-2,86), что преимущественно связано с ММП (ОШ=2,91 при 95% ДИ 1,21-6,97). Для СМП характерно быть «Антагонистами» (ОШ=3,01 при 95% ДИ 1,17-7,72).

В целом для медицинских работников нехарактерна группа «Реалистов» (ОШ=0,18 при 95% ДИ 0,06-0,52). Данная особенность обусловлена СМП (ОШ=0,11 при 95% ДИ 0,01-0,87). У врачей каких-либо закономерностей не выявлено.

По сравнению с медицинскими работниками, для немедицинских профессий характерно: у НС низкая вероятность принадлежности к группе «Неопределенных» (ОШ=0,39 при 95% ДИ 0,20-0,77) и высокая – к «Идеалистам» (ОШ=2,51 при 95% ДИ 1,34-4,69). У ИТП высокий шанс быть «Реалистом» (ОШ=4,48 при 95% ДИ 1,76-11,40).

При применении логистического регрессионного анализа влияние пола не выявлено.

Обсуждение

Попытка разделить сотрудников на типы была предпринята Митчеллом А., в труде «Создание бренда изнутри путем вовлечения сотрудников» [1].

Доказано, что ключами к вовлечению сотрудников в управление деятельностью является интеллектуальная связь и эмоциональная приверженность. На основе методики Митчелла А., представлена матрица долевого участия исследуемых групп сотрудников учреждения [1]. По оси X представлена эмоциональная приверженность, по оси Y – интеллектуальная связь (Рисунок 3).

В нашем исследовании «Идеалисты» – сложившийся костяк верных организации сотрудников, которых необходимо поощрять и обучать, с целью возможного формирования кадрового резерва учреждения. Это идеальные работники для руководства организации. Они обладают максимальной интеллектуальной связью и эмоциональной приверженностью с учреждением.

«Реалисты» хорошие работники, но по какой-то причине они не могут работать с большей результативностью и важно определить причину. В числе причин возможно имеет место: эмоциональное выгорание, недостаточная мотивация, некомпетентность или другие проблемы.

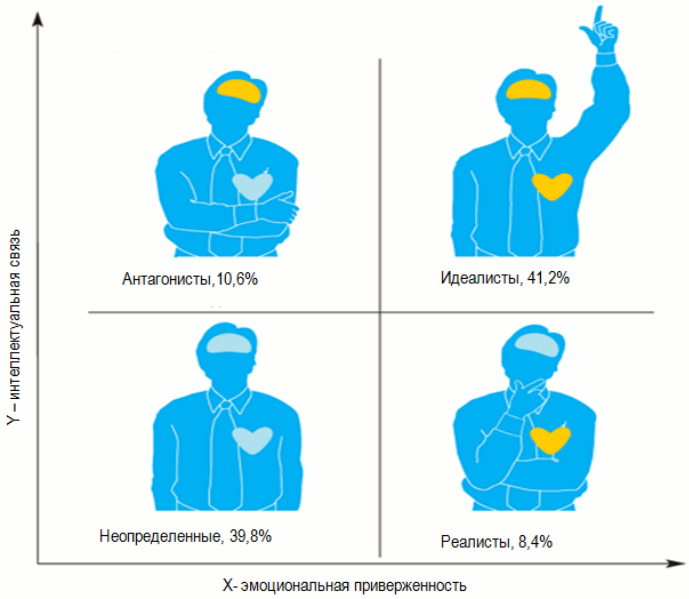

Рис. 3. Матрица долевого участия исследуемых групп среди сотрудников учреждения, %

Подтверждают эти предположения данные отечественных и зарубежных исследователей о том, что «синдром эмоционального выгорания» встречается в 30 – 90% случаев всех категорий руководителей и медицинских работников в зависимости от конкретной профессиональной деятельности, типа личности, объективных возможностей психологической адаптации к реальным ситуациям [10].

Обращает внимание, что около 40% «Реалистов» составляют молодые сотрудники в возрасте до 40 лет. Возможной причиной спада профессиональной активности сотрудников данной возрастной категории может служить кризис середины жизни. Человек в первый раз оглядывается назад, оценивает прошлое, обдумывает свои достижения, подводит некоторые итоги [2, 6]. У сотрудников, попавших в данную группу существует максимальная эмоциональная приверженность к организации и слабеющая интеллектуальная связь с рабочим процессом.

Третья группа – «Антагонисты» есть в каждом коллективе, их наличие надо принимать как данность и делать поправку на отрицание ими возможных нововведений, направленных на улучшение деятельности учреждения. К работникам этого типа необходимо проявлять особое внимание. Если у сотрудника действующие в организации ценности, нормы, стандарты профессиональной деятельности не соответствуют его личной системе ценностей, представлениям о правильном поведении, хорошей работе – то возможно отрицание всей системы управления принятой в учреждении. Это отрицание может накладывать негативное отношение сотрудника на весь трудовой процесс, в котором он задействован, исходя из того, к какой профессиональной категории он относится, а также может косвенно говорить о том, что работать с большей отдачей и результативностью члены этой группы могут, но не факт, что будут. Некоторые «Антагонисты» могут быть настолько противоречивы в своих взглядах, что, возможно с ними лучше всего расстаться. Члены этой группы обладают максимальной интеллектуальной связью и минимальной эмоциональной приверженностью с деятельностью учреждения.

В группе «Неопределенные» у сотрудников, возможно, страдает информированность или понимание своей роли в достижении целей учреждения в силу разных причин, требующих изучения. Члены этой группы обладают минимальной и интеллектуальной связью и эмоциональной приверженностью к учреждению.

С типом «Неопределенных» предстоит наибольший объем работы, но этот же тип и является перспективным, т.к. при определении и устранении причин, которые вызвали затруднение, ответ может стать положительным. В этой группе есть потенциал стать «Идеалистами».

По данным литературы, в средней компании соотношение служащих типа «Чемпион», составляет менее одного к двум служащим других типов, а «Слабые звенья» составляют – около 40% [1]. В настоящем исследовании атмосферу в коллективе Института определяют «Идеалисты». На одного «Идеалиста» приходится 1,4 сотрудника другого типа, а доля «Неопределенных» составила примерно 40%.

Вовлеченность персонала является интегральным показателем, который может выступать в качестве индикатора отношения работников к изменениям, происходящим в организации. С одной стороны, этот показатель является пролонгированным и показывает отношение работника к организации в среднесрочной динамике, с другой стороны, — имеет деятельностный аспект, то есть в большей степени реализуется в виде конкретного поведения работников. В условиях постоянных изменений, которым подвержены инновационные компании, эти две характеристики вовлеченности являются ключевыми [4]. Не зная текущей ситуации в коллективе невозможно разработать реальную программу вовлечения сотрудников в достижение целей организации.

Выводы

1. Сформированы фокус-группы персонала по типу вовлеченности в достижение целей организации, дифференцированные по профессии и возрасту. Влияние пола на принадлежность к определенному типу не выявлено.
2. Среди сотрудников учреждения преобладают группы «Идеалистов» (41,2%) и «Неопределенных» (39,8%). В старшем возрасте, среди всех типов, большинство «Реалистов» (60,9%).
3. Установлены профессиональные особенности: для ММП характерен тип «Неопределенных», для СМП – тип «Антагонистов», для НС – тип «Идеалистов», для ИТП – тип «Реалистов».
4. У врачей и руководителей не выявлен преобладающий тип вовлеченности.

Библиография

1. Библиотека менеджмента. Создание бренда изнутри путем вовлечения сотрудников. [Интернет]. URL: http://management-rus.ru/management/brendiiznutri.php (Дата обращения 22 мая 2017).
2. Гроза И.В. Влияние возраста и стажа педагога на эмоциональное выгорание. *Современные наукоемкие технологии* 2009; (10): 63-54.
3. Данильченко Я.В., Крючков Д.В., Карась Д.В., Костомарова Т.С., Макаров С.А., Артамонова Г.В. Результативность труда в оценках персонала научно-медицинской организации кардиологического профиля. *Комплексные проблемы сердечно-сосудистых заболеваний* 2016; (1): 31-36.
4. Долженко Р.А. Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий, *Вестник Алтайского государственного аграрного университета* 2014; 9 (119): 157-162.
5. Ефименко С.А., Зайцева Н.В. Актуальные вопросы изучения эффективности управления персоналом медицинских организаций. В кн.: Современные проблемы эффективности управления здравоохранением Материалы научно-практической конференции с международным участием. 2011 14-16 декабря, Москва. Москва: РЦ «ФАРМЕДИНФО»; 2012. С. 119-120.
6. Огнерубов Н.А., Огнерубова М.А. Синдром эмоционального выгорания у врачей-терапевтов. *Вестник Тамбовского университета. Естественные и технические науки* 2015; 20 (2): 307-318
7. Скачкова Л.С., Костенко Е.П., Бутова С.В., Михалкина Е.В. Управление мотивацией персонала: подходы, модели, инструментарий. Ростов-на-Дону: Изд-во «Содействие – XXI век»; 2015. 226 с.
8. Скрипко Л.Е. Персонал компании как заинтересованная сторона в системе менеджмента: что мы об этом знаем? *Методы менеджмента качества* 2010; 10: 50-55.
9. Ушаков И.В. Опыт внедрения в практическую деятельность частных и государственных медицинских организаций России стандартов ИСО 9001:2008. *Заместитель главного врача* 2011; 12 (67): 55-65.
10. Чуксина Н.Н. «Синдром эмоционального выгорания» и его профилактика. [Интернет]. URL: https://refdb.ru/look/2382990.html (Дата обращения 25 мая 2017).

References

1. Biblioteka menedzhmenta. Sozdanie brenda iznutri putem vovlecheniya sotrudnikov [Creating a brand from within by involving employees] [cited 2017 May 22]; Available from: http://management-rus.ru/management/brendiiznutri.php (in Russian).

2. Groza I.V. Vliyanie vozrasta i stazha pedagoga na emotsional'noe vygoranie [Influence of the teacher's age and experience on emotional burnout]. *Sovremennye naukoemkie tekhnologii* 2009; (10): 63-54 (in Russian).

3. Danilchenko Y.V., Kryuchkov D.V., Karas' D.V., Kostomarova T.S., Makarov S.A., Artamonova G.V. Rezul'tativnost' truda v otsenkakh personala nauchno-meditsinskoy organizatsii kardiologicheskogo profilya [The effectiveness of labor in the assessments of the personnel of the scientific and medical organization of the cardiological profile] *Kompleksnye problemy serdechno-sosudistykh zabolevaniy* 2016; (1): 31-36 (in Russian).

4. Dolzhenko R.A. Udovletvorennost', loyal'nost', vovlechennost' personala: utochnenie i konkretizatsiya ponyatiy [Satisfaction, loyalty, involvement of staff: clarification and concretization of concepts] *Vestnik Altayskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta* 2014; 9 (119): 157-162 (in Russian).

5. Efimenko S.A., Zaytseva N.V. Aktual'nye voprosy izucheniya effektivnosti upravleniya personalom meditsinskikh organizatsiy [Topical issues of studying the effectiveness of personnel management of medical organizations] Materialy nauchno-prakticheskoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem. Sovremennye problemy effektivnosti upravleniya zdravookhraneniem. 2011, 14-16 December, Moscow. Moscow: RC «PHARMEDINFO»; 2012: C. 119-120 (in Russian).

6. Ognerubov N.A., Ognerubova M.A. Sindrom emotsional'nogo vygoraniya u vracheyterapevtov [Syndrome of emotional burnout in physicians-therapists]. *Vestnik Tambovskogo universiteta. Estestvennye i tekhnicheskie nauki* 2015; 20 (2): 307-318 (in Russian).

7. Skachkova L. S., Kostenko E. P., Butova S.V., Mikhalkina E. V. Upravlenie motivatsiey personala: podkhody, modeli, instrumentariy [Management of staff motivation: approaches, models, tools]. Rostov-na-Donu: Izd-vo «Sodeystvie –XXI vek»; 2015. 226 p. (in Russian).

8. Skripko L.E. Personal kompanii kak zainteresovannaya storona v sisteme menedzhmenta: chto my ob etom znaem? [Personnel of the company as an interested party in the management system: what do we know about this?] *Metody menedzhmenta kachestva* 2010; 10: 50-55 (in Russian).

9. Ushakov I.V. Opyt vnedreniya v prakticheskuyu deyatel'nost' chastnykh i gosudarstvennykh meditsinskikh organizatsiy Rossii standartov ISO 9001:2008 [Experience in introducing the standards ISO 9001: 2008 into the practical activities of private and public medical organizations in Russia] *Zamestitel' glavnogo vracha* 2011; 12 (67): 55-65 (in Russian).

10.Chuksina N.N. «Sindrom emotsional'nogo vygoraniya» i ego profilaktika [«Syndrome of emotional burnout» and its prevention] [cited 2017 May 25] Available from: https://refdb.ru/look/2382990.html (in Russian).

Дата поступления: 26.06.2017 г.