

ДЕПАРТАМЕНТ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ ТЮМЕНСКОЙ ОБЛАСТИ

ГАОУЗ ТО "МНОГОПРОФИЛЬНЫЙ КОНСУЛЬТАТИВНО-ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР"

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
для руководителей
медицинских учреждений
по построению эффективной работы с персоналом

**Методические рекомендации для
руководителей медицинских учреждений по
построению эффективной работы с персоналом**

Тюмень 2019

Содержание

Введение	5
1. Нематериальная мотивация персонала и влияние на нее руководителя	8
1.1 Как влиять на мотивацию сотрудников в медицинских учреждениях	12
2. Обратная связь как основа эффективной коммуникации в организации.....	14
2.1. Правила обратной связи	18
3. Психологический климат и способы его формирования.....	21
3.1 Влияние руководителя на формирование благоприятного психологического климата в коллективе..	23
4. Возникновение стрессового состояния	27
4.1 Профилактика стресса в работе медицинского персонала	32
4.1.1 Коллектив как способ справиться со стрессом ...	32
4.2 Профилактика эмоционального выгорания.....	35
4.3 Рекомендации по профилактике стрессового воздействия.....	37
Приложение 1 Речевые модули для медсестер РКБ им. Н.А. Семашко	39
Приложение 2 Способы нематериальной мотивации и их проявления	43
Приложение 3 Анкета для изучения мотивации	44
Приложение 4 Анкета для анализа мотивационных факторов и потребностей	48

Приложение 5 Анкета для анализа причин увольнения.....	52
Приложение 6 Примеры конструктивной обратной связи с сотрудниками	56
Приложение 7 Методика оценки уровня психологического климата А.Н. Лутошкина	58
Приложение 8 Стратегии поведения в конфликтной ситуации	60
Литература	62

Введение

В основе данных методических рекомендаций лежит положение о необходимости создавать и поддерживать психологический климат в организации для осуществления эффективного взаимодействия между коллегами и повышения производительности и качества труда.

Социально - психологический климат — это качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе (Петровский А.В., Ярошевский М.Г. 1998).

Иными словами, психологический климат определяет направленность коллектива, характер взаимоотношений внутри него, настроение, а следовательно, и качество выполняемых обязанностей. Успех деятельности медицинской организации во многом зависит от отношений, складывающихся между сотрудниками, руководством и подчиненными (Герасимова О.Ю. Рахматуллина И. В. 2014). Для эффективного руководителя одной из главных задач выступает - организация процесса работы таким образом, чтобы сотрудникам было в нем комфортно, и они могли максимально эффективно исполнять свои обязанности. Иначе, лишая человека комфортных условий — можно спровоцировать недовольство, стресс и нежелание качественно исполнять свои обязанности. Неблагоприятная производственная среда снижает эффективность деятельности работников, качество их работы, а иногда вынуждает уходить из коллектива, что еще больше усугубляет ситуацию (Герасимова О.Ю., Кивенко Ю.И.

2013). Естественно, нельзя исключать внутриличностный фактор, например, перенос личных, бытовых проблем на коллег. Это происходит, прежде всего, из-за неспособности человека сконцентрироваться на выполняемых обязанностях и оставить проблемы за пределами рабочего пространства. В таких ситуациях коллектив также может выступать помощником для такого сотрудника. Это не значит, что необходимо всем вместе решать проблемы коллеги. Имеется в виду момент социальной поддержки, который может выражаться в вежливом и участливом: «Я тебя понимаю. Если хочешь, можем обсудить это после работы». Коллектив сам может задавать вектор развития отношений между друг другом, однако, необходим направляющий, тот, кто будет транслировать правильные ценности, задавать манеру и культуру общения. Эту роль на себя должен брать руководитель.

Руководитель задает и контролирует векторы благоприятного психологического климата, такие как доверие, доброжелательное отношение в коллективе, соблюдение субординации, эффективная обратная связь от сотрудников к руководителю и, наоборот, взаимопомощь, удовлетворенность принадлежностью к коллективу, эмоциональный комфорт и многое другое.

Установлено, что между состоянием социально-психологического климата, уровнем развития коллектива и эффективностью совместной деятельности его членов существует положительная связь. Оптимальное управление деятельностью и социально-психологический климат в любом (в том числе трудовом) коллективе требует

специальных знаний и умений от руководства (Петровский А.В., Ярошевский М.Г. 1998).

В сфере здравоохранения есть много нюансов по организации труда для врачей, медицинских сестер и т.д., однако, эффективный руководитель, при желании, может найти подход и методы для того, чтобы попытаться создать такие условия, в которых каждый сотрудник будет хотеть развиваться, работать на благо коллектива, пациента и заботиться о своем душевном и физическом состоянии. Большое значение имеет то, насколько руководитель вовлечен и заинтересован в развитии своих сотрудников, насколько он хотел бы организовать рабочие процессы, мотивацию и нюансы корпоративной культуры, чтобы уровень комфорта сотрудников повышался.

Данные методические рекомендации предложены для руководителей медицинских учреждений. В них рассмотрены основные рычаги руководителя, с помощью которых можно формировать и поддерживать психологический климат внутри коллектива. К таким рычагам относятся: нематериальная мотивация персонала, способы снятия стрессового напряжения, правила обратной связи и эффективной коммуникации, профилактика синдрома эмоционального выгорания, способы сплочения коллектива.

1. Нематериальная мотивация персонала и влияние на нее руководителя

Мотивация является основой профессиональной деятельности, так как позволяет направить нашу активность на удовлетворение потребностей с помощью труда. По-другому, чтобы получить то, что мы хотим, нам необходимо что-то сделать, а мотивация способствует направлению нашей активности, регулирует наше поведение, заставляет нас работать (действовать) определенным образом.

Главное, что нужно понимать руководителю – мотивацией необходимо управлять, стимулировать ее для того, чтобы деятельность сотрудников была наиболее эффективной. Помимо материальных стимулов (зарплата, премирование и т.д.) важным моментом является организация нематериальных стимулов для мотивации, которые включают в себя:

- возможность карьерного роста и профессионального развития;
- публичное признание, похвалу за успехи;
- психологический климат коллектива (комфортная атмосфера и отношения между коллегами);
- мероприятия внутри коллектива, корпоративы;
- мотивирующие совещания;
- поздравления со значимыми для сотрудников датами (дни рождения, профессиональные праздники);
- обратная связь от руководства;
- участие в принятии стратегических решений.

Таким образом, трудовая деятельность становится мотивированной в том случае, когда направлена на

удовлетворение конкретных нужд, достижение целей посредством внутреннего побуждения. К целям, помимо заработной платы для обеспечения жизни, могут относиться: *профессиональные достижения, карьерный рост, самореализация, личные амбиции, продвижение по карьерной лестнице, уважение в профессиональных кругах и т.д.* Не стоит думать, что сотрудники работают только ради заработной платы. Без сомнения, заработок важен и имеет определенное значение, однако немаловажную роль играет сам процесс зарабатывания. Как организован труд? С кем сотрудничает человек? Кто его коллеги?

По данным исследований, основные мотивы трудового поведения медицинских работников начинают формироваться еще с момента выбора профессии. Выявлено, что для большинства медицинских работников при выборе своей профессии мотивом служит интерес к данной деятельности (54,1%). Вторым по значению есть мотив желания приносить пользу обществу (29,3%). 13,4% медицинских работников избирает эту профессию в силу сформированной семейной традиции. При этом процент людей, которые случайно выбирают медицинские специальности, низкий (2%) (Татарников М. А. 2007). Это свидетельствует о том, что медицинскими работниками люди становятся осознанно, задолго до начала трудовой деятельности, решив, кем они будут работать в будущем (Григорьян М.Р. 2016).

Если говорить о демотивирующих факторах, то среди них такие как: заработная плата и неблагоприятные условия труда (Григорьян М.Р. 2016).

В силах руководителя, помимо заработной платы, влиять на неблагоприятные условия труда и психологический климат в коллективе. Если мы говорим о том, что большинство медицинских работников находится в своей профессии по призванию, значит, к такого рода деятельности они так или иначе готовы. Однако, необходимо осуществлять поддержку сотрудников для того, чтобы сглаживать неблагоприятные факторы условий труда. К таким факторам могут относиться не только неустроенность рабочих помещений, а также стрессы, к которым приводит взаимодействие с невротичными и агрессивными пациентами, высокая занятость, большой спектр обязанностей, бюрократизм. Данные негативные факторы можно сгладить с помощью развитой корпоративной культуры и повышения уровня психологического климата коллектива.

Например:

Фактор	Как поддерживать?
Взаимодействие с нервными и агрессивными пациентами	Речевые модули (см. приложение 1). Тренинги или группы психологической разгрузки, снятия эмоционального напряжения, разрядка. Коллективное обсуждение и решение ситуаций с «проблемными» пациентами (обмен опытом, поиск решения, разработка стратегии взаимодействия).
Высокая занятость	Профилактика синдрома эмоционального выгорания. Доброжелательные и уважительные отношения в коллективе, благоприятный психологический климат. Создание комфортных условий работы (место для обеда/отдыха и т.д.).

Большой спектр обязанностей	Тайм-менеджмент (развитие навыков управления своим временем, планирование. Делегирование полномочий. Тренинги навыков (или обсуждения в коллективе): расстановки приоритетов, распределение дел, обязанностей, отсутствие идеализации – работа в силу своих возможностей.
Бюрократия	Делегирование. Выработка привычки (автоматическое выполнение рутинных задач).

Важно оговорить то, что недостаточно просто создавать условия, проводить тренинги и мероприятия. Необходимо объяснять коллективу значимость этих мер, транслировать убежденность в том, что данные методы помогают создать благоприятные условия труда. Показывать коллегам, что они важны, и вам, как руководителю, хотелось бы создать для них максимально возможные комфортные условия, наладить отношения внутри коллектива. Иначе говоря, чтобы люди понимали, зачем это нужно и как можно улучшить положение дел.

1.1 Как влиять на мотивацию сотрудников в медицинских учреждениях

По данным исследования, в процессе трудовой деятельности основными мотивирующими факторами для медицинских работников становятся: ощущение полезности и важности работы (они осознают социальную значимость своего труда в обществе); чувство морального удовольствия (возможность заниматься любимым делом, хороший социально-психологический климат в коллективе); разные формы поощрений (медицинские работники выделяют: оценку со стороны руководства их профессионализма на совещаниях, денежную премию, чествование в связи со значительным событием в жизни, вручение памятного подарка, а также объявление благодарности главным врачом); повышение квалификации и учеба (профессия медицинского работника относится к той категории, которой необходимо постоянно повышать свой профессиональный уровень, быть в курсе нововведений в отрасли медицинской науки; в определенных случаях это требование может быть жизненно важным) (Григорьян М.Р. 2016).

Таким образом, можно условно выделить несколько способов мотивации для медицинского персонала:

- эффективная обратная связь от руководства;
- наличие благоприятного психологического климата;
- обратная связь от пациентов;
- система поощрений (грамоты, подарки и т.д.);
- возможность повышения квалификации.

Другие способы нематериальной мотивации и их проявление представлены в приложении 2.

Наиболее удобные способы диагностики мотивации сотрудников – проведение опросов и анкетирование. Ниже приведены примеры анкет и ключи для диагностики мотивации сотрудников. Анкеты необходимо изменять в зависимости от специфики организации.

Место и ситуация, в которой сотрудника просят заполнить анкету, также влияют на результат. Если анкеты или опросники объемные, на несколько страниц, предложите заполнить их в спокойной обстановке, чтобы сотрудник никуда не торопился и мог вдумчиво ответить на все вопросы. Ограниченность во времени создает стресс и нежелание конкретно и развернуто отвечать на вопросы. Исходя из этого, анкеты и опросники могут не принести результата, так как ответы сотрудников будут не полные или не точные. Если нет времени заполнить анкету на работе, предложите сотруднику заполнить ее дома, а затем принести вам.

Примеры анкет для изучения мотивации персонала:

Анкета для изучения мотивации (Приложение 3);

Анкета для анализа мотивационных факторов и потребностей (Приложение 4);

Анкета для анализа причин увольнения (Приложение 5).

Увольнение является не менее важным процессом, чем принятие на работу. Процесс увольнения необходимо организовывать таким образом, чтобы, не смотря на решение сотрудника уволиться, у него осталось приятное впечатление об организации, в которой он работал. Правильное и экологичное увольнение способствует поддержанию имиджа

организации. Возможно, даже если сотрудник ушел не по собственной воле или, исходя из конфликта, грамотный процесс увольнения поможет сгладить неприятный осадок от произошедшей ситуации.

Прежде чем дать сотруднику анкету, необходимо поблагодарить его за проделанную работу, за время, которое он провел в организации и его вклад в развитие и успех компании. Затем предложить заполнить опросник.

После анализа результатов анкет можно увидеть факторы, снижающие работоспособность, мотивацию персонала к труду, а следовательно, и эффективность, качество труда и предпринять меры для изменения ситуации к лучшему.

2. Обратная связь как основа эффективной коммуникации в организации

Обратная связь выступает не только как элемент эффективной коммуникации между руководителем и сотрудниками, но и как инструмент мотивации, развития и улучшения деятельности. При правильной подаче обратной связи можно повысить качество деятельности своих сотрудников, желание развивать свои компетенции, уровень коммуникации с руководителем.

Обратная связь – это сообщение от одного человека к другому о том, что он испытывает или думает о действиях другого.

Для того чтобы обратная связь была высокофункциональной и имела позитивный эффект, необходимо придерживаться определенных правил.

Цели обратной связи:

- сообщить сотруднику результаты его работы с выделением сильных и слабых сторон;

Найдите положительные моменты в сложившейся ситуации. Так вы морально поднимете дух сотрудника и мотивацию, дадите ему понять, что каждый может ошибаться, и поможете принять ситуацию. Постоянная критика способствует повышению уровня стресса и недовольству, что может проявиться в низком качестве выполняемой работы. Другими словами: «Зачем мне делать хорошо, если руководителю все не нравится? Все равно переделывать».

- обеспечить принятие результатов сотрудником;

Дайте сотруднику понять, что какими бы ни были результаты, вы заинтересованы в его развитии, поэтому и даете обратную связь о его деятельности. Также необходимо отдавать себе личный отчет, насколько ваше поручение было ясным и понятным для сотрудника, насколько он понял, какие результаты вы ждете от него и с чем связаны его ошибки.

- обеспечить мотивацию к развитию;

Мотивация к развитию появляется тогда, когда мы предлагаем коллеге самому или вместе с нами найти выход из сложившейся проблемной ситуации. Мы не даем ему готовых ответов, а предлагаем подумать. Просто ругать или штрафовать недостаточно. Для того, чтобы коллеги хотели

развиваться необходимо дать им эту возможность. В каких-то моментах это может выражаться в делегировании определенных полномочий. Другими словами, когда мы отдаем часть ответственности сотруднику, в котором уверены, чьи компетенции позволяют сделать данную работу, мы показываем, что доверяем ему, верим в его способности и возможности. Для него это послужит определенным знаком от нас, поощрением в виде доверия и поднимет его мотивацию.

- дать сотруднику рекомендации, которые бы помогли ему самостоятельно развивать приоритетные компетенции;

Это выражается в таких фразах: «Как бы ты решил эту проблему?», «Что еще можно было сделать в этой ситуации?», «Как можно поступить, исходя из сложившихся обстоятельств?», «Что бы ты предложил?», «Хочешь сам разобраться в этой ситуации?».

- развить управляющий и лидерский потенциал сотрудников;

Это выражается в возможности сотрудников высказывать свое мнение по определенным темам, проблемным ситуациям. Также это касается решения текущих рабочих задач. Советоваться с сотрудниками о том, как лучше поступить – это не значит терять авторитет. Прежде всего это значит, что мы даем возможность высказать коллегам свои соображения, которые могут быть эффективными для решения каких-то проблемных ситуаций, тем самым вам, как руководителю, не придется самому искать решение. Когда вы даете возможность проявить себя, быть инициатором решения проблем или внесения

изменений и предложений, вы показываете, что доверяете своим коллегам, что вам важно их мнение, что вам интересно, что они думают по этому поводу. Для них это выглядит таким образом: «Ко мне прислушиваются – значит, я важен, значит, я имею какое-то значение в этом коллективе, с моим мнением считаются». Это повышает мотивацию, повышает уровень участия в делах коллектива, также способствует самовыражению коллег, и получению поддержки и одобрения, которого им может не хватать. Как руководителю вам необходимо регулировать этот процесс, прежде всего не допускать неконструктивной критики. Пресекать попытки других сотрудников «задвинуть» инициатора «в угол». Если вы видите, что в коллективе есть тот, кого дискредитируют или отвергают – попробуйте поддержать его, покажите, что вы прислушиваетесь и предложения этого сотрудника кажутся вам интересными (в том случае, если вам действительно так кажется). Предложите обсудить это с другими коллегами.

- мотивировать сотрудника на развитие и карьерный рост;

Прежде всего это разговор об амбициях и карьерном росте. Поощряйте интересы ваших сотрудников. Говорите о возможностях повышения квалификации, которые предоставляет учреждение. Возможно, кого-то это заинтересует. Говорите о важности профессионального роста с коллегами. Профессиональный рост является не только мотиватором для профессиональной деятельности, а также дает уверенность в себе, как в специалисте, повышает самооценку сотрудника, его имидж в глазах коллег, позволяет заново взглянуть на свою профессию.

- повысить понимание личной ответственности сотрудника за свое развитие.

Повышать понимание личной ответственности можно за счет трансляции положительных примеров амбициозных сотрудников, которые развиваются в профессиональной среде. Также можно мотивировать положительным отношением пациентов к высококвалифицированным медработникам, стимулирующими выплатами и т.д.

Чем больше сотрудник будет заинтересован в развитии, тем больше ему будет интересна его деятельность, откроются новые перспективы, рутина сменится на что-то новое. Естественно, качество работы тоже будет повышаться вместе с приобретенными навыками, следовательно и отношение пациентов к квалифицированному и заинтересованному специалисту будет иным, более уважительным и авторитетным.

2.1 Правила обратной связи

1. Безоценочность.

Избегайте в общении прямой оценки, осуждения, например: «Это плохо». Вместо этого предложите свой вариант или дайте сотруднику увидеть новые варианты решения проблемы, спросив: «Как ты думаешь, как еще можно было поступить в этой ситуации?» или «Я считаю, что выбранный тобой метод не эффективен». Важно, что не эффективен именно метод, а не сам сотрудник.

Здесь же стоит упомянуть про диалоговую форму общения. Говорите не только вы, но еще и сотрудник,

которому дается обратная связь. Задавайте ему вопросы, направленные на развитие его компетенций. Например: «Как ты думаешь, как можно улучшить положение дел?», «Что ты можешь сделать, чтобы избежать рисков?» и так далее. Таким образом вы снимете с себя дополнительную нагрузку и дадите сотруднику окунуться в свою деятельность, посмотреть на нее с разных сторон и подумать о том, что можно было бы улучшить. Также с вашей стороны это может выглядеть как проявление интереса и заинтересованность в сотруднике, что для него может быть важно.

2. Происходит в конкретное время.

Важно дать актуальную обратную связь о тех действиях, которые совершил сотрудник, пока он еще помнит детали своей деятельности. Например, в этот же день или на следующее утро после инцидента. Иначе, все, что вы скажете, окажется не актуальным и не сможет предупредить будущих недочетов в этой же сфере.

3. Может содержать в себе просьбу исправить или изменить то, что человек реально может изменить.

В частности, это касается компетенций и зоны ответственности сотрудника. Если это его обязанности – смело говорите о том, что необходимо исправить. Если же это то, чем он не занимается, перенаправьте задачу тем сотрудникам, в чьи обязанности входит выполнение тех или иных действий. Ведь если человек не отвечает за определенную сферу деятельности, вряд ли он эффективно выполнит ваше поручение, не имея представления и четких инструкций о незнакомой для него работе.

4. Не оценивает сотрудника, как личность.

Оценивайте его с точки зрения рабочих обязанностей, исполнительности. Например, вместо: «Ты меня не устраиваешь», используйте: «Меня не устраивает результат твоей работы». Говорить необходимо про действия, приводя конкретные примеры совершенных ошибок или недочетов, но не про личность. Критикуя действия, вы даете сотруднику возможность посмотреть на все со стороны и увидеть свои ошибки с новой точки зрения. Критикуя личность, вы не даете сотруднику путей для личностного развития и решения проблемы, тем самым, не предупреждая новые случаи неэффективной деятельности. Более того, вы создаете предпосылки для конфликта.

В Приложении 6 собраны примеры конструктивной обратной связи, которые можно использовать со своими сотрудниками.

Не переходите на личности и старайтесь контролировать свои эмоции. Уважайте ваших сотрудников, все мы – люди, и у каждого из нас бывают тяжелые дни. Ваша задача, как руководителя, суметь не поддаваться эмоциональной волне, руководствоваться вашими обязанностями и не допускать конфликтов между вами и сотрудниками. На *рисунке 1* указаны основные аспекты высокофункциональной обратной связи.



3. Психологический климат и способы его формирования

Психологический климат можно понимать, как настроение коллектива, моральная и психологическая атмосфера, пропитывающая взаимоотношения его участников. Важно понимать, что от атмосферы, царящей в группе, зависит успех этой деятельности и здоровье каждого из ее участников. Создание благоприятного психологического климата входит в мероприятия по

профилактике психосоматических заболеваний, конфликтов, неврозов [4].

Благоприятный психологический климат – это всегда результат общей работы всего коллектива, а также грамотно организованной деятельности руководителя.

Психологический климат включает в себя три аспекта:

Психологический климат		
<i>Социальный аспект</i>	<i>Моральный аспект</i>	<i>Психологический аспект</i>
Осознание коллективом целей и задач своей деятельности. Соблюдение прав и обязанностей.	Ценности, принятые в группе и их согласованность и единство.	Неофициальные отношения в коллективе.

В основе структуры благоприятного психологического климата можно выделить:

отношения по горизонтали (внутри коллектива): уровень сплоченности коллектива, характер межличностных отношений, способы решения конфликтных ситуаций;

отношения по вертикали: характер взаимоотношений с начальством, администрацией;

отношение к труду: удовлетворённость работой, намерение оставаться в данных рабочих условиях.

Отсюда, благоприятный психологический климат внутри коллектива включает в себя:

- доброжелательное отношение друг к другу;
- дух товарищества;
- адекватную взаимную требовательность (не требовать того, что не входит в компетенции другого);
- взаимопомощь (не путать с вседозволенностью);
- открытость в коммуникации, позитивное общение;

- безопасность и комфорт;
- оптимизм;
- уверенность в себе и в коллективе;
- возможность реализовать свой потенциал.

Также важно отметить признаки неблагоприятного психологического климата:

- недоверие, неуважение;
- холодность и скрытность в отношениях, в общении;
- напряженность, конфликтность, раздражительность;
- неуверенность, непонимание, подозрительность;
- страх наказания, непринятие, пессимизм.

Для того, чтобы оценить психологический климат в коллективе, можно воспользоваться разработанной методикой оценки психологического климата А.Н. Лутошкина (Приложение 7).

3.1 Влияние руководителя на формирование благоприятного психологического климата в коллективе

Руководитель имеет большое влияние на коллектив, следовательно, ему необходимо задавать темп развития коллектива (в том числе морального, психологического). Для того, чтобы показывать пример, руководителю самому необходимо обладать рядом качеств, например таких, как: принципиальность, ответственность, дисциплинированность, отзывчивость. Обладать ораторскими способностями, в какой-то степени быть убедительным оратором, за которым коллективу не страшно последовать. Данные качества можно и необходимо развивать.

Для того, чтобы создавать и поддерживать благоприятный психологический климат в коллективе, *руководителю необходимо:*

- быть доброжелательным и уважительным в отношениях;
- замечать и отмечать активность и творчество сотрудников;
- способствовать заинтересованности сотрудников в саморазвитии;
- мотивировать работников на продвижение по службе с целью не только материальной выгоды, но и получения престижа, признания коллектива;
- быть квалифицированным руководителем и добрым наставником.

Создание благоприятного психологического климата – это работа каждого члена коллектива. Для того, чтобы климат изменился, необходимо, так или иначе, измениться каждому в коллективе: стать терпеливее к недостаткам других, проявлять вежливость и уважение и т.д. Для этого важно, чтобы:

- каждый член коллектива понимал, зачем нужны эти изменения и что они могут дать каждому. Например, станет комфортнее работать, наладится общение между коллегами, будут введены корпоративные мероприятия, изменится отношение к работе и т.д.;
- желание каждого члена коллектива (или большинства) изменить психологический климат к лучшему (а значит понимание, что сейчас в коллективе, во взаимодействии коллег, существуют проблемы). Это и есть работа на общий и личный комфорт.

Для того чтобы понять настроение внутри коллектива, какой психологический климат в вашей организации, достаточно проводить диагностику и наблюдать за тем, как общаются между собой ваши коллеги: как выстраивается их коммуникация, часто ли поступают жалобы сотрудников друг на друга, много ли сплетен и слухов в организации, как решаются конфликты. Все это индикаторы психологического климата.

Что необходимо делать руководителю, чтобы создать благоприятный психологический климат внутри коллектива?

Формировать положительные моральные качества (уважение к людям, признание их достоинства и чести, внимание, признание убеждений и интересов других людей, доверие, соблюдение вежливости и правил поведения, объективная оценка и самооценка, тактичность).

Важно понимать, что соблюдение вежливости и правил поведения не исключает субординации. Субординация помогает обеспечивать элементарный порядок и эффективность деятельности. С другой стороны, субординация иногда может оказаться неуместной или мешать процессу.

Например, в тех ситуациях, когда руководителю от подчиненного необходима смелая критика какого-либо плана или идеи. Однако, важно помнить, что только руководитель решает, когда и на сколько уместна субординация, и может ее отложить.

- Использовать вежливые слова и обороты, соблюдать этикет.

- Овладеть методами эмоциональной и психической саморегуляции (необходимо для профилактики и устранения раздражения, обид, выгорания, нервозности, злости, апатии, усталости).

- Знать стратегии поведения в конфликтной ситуации, уметь грамотно их решать (Приложение 8).

- Избегать максимализма в суждениях и поведении, эгоцентризма, навешивания ярлыков, категоричности, завышенных ожиданий.

Несмотря на то, что психологический климат включает в себя большое количество факторов и нюансов, которые зависят, прежде всего, от самих членов коллектива: удовлетворённость условиями труда, коллективом и взаимоотношениями в нем, собой и своей деятельностью – все эти критерии носят субъективный характер и для каждого сотрудника они разные. В этом основная сложность объединения и создания комфортных для всех условий. Однако, не стоит уповать на идеал. Важно понимать, что благоприятный климат формируется там, где сотрудники четко видят и понимают цели и задачи коллектива (их совместной деятельности), а также принимают их, обладают гибкой системой достижения этих целей.

Руководителю необходимо поддерживать единство коллектива, его целей, мотивов, убеждений, транслировать личную заинтересованность в деятельности организации, важность и значимость выполняемого дела и достигнутых целей.

Характер климата влияет на личность сотрудников: стимулирует их к труду, совместной деятельности, повышает настроение, активность. Для положительного влияния руководителю и сотрудникам необходимо создавать условия, в которых каждый чувствует свою ценность, уникальность, а в условиях группы дополняет друг друга, а не затмевает и не мешает [7].

4. Возникновение стрессового состояния

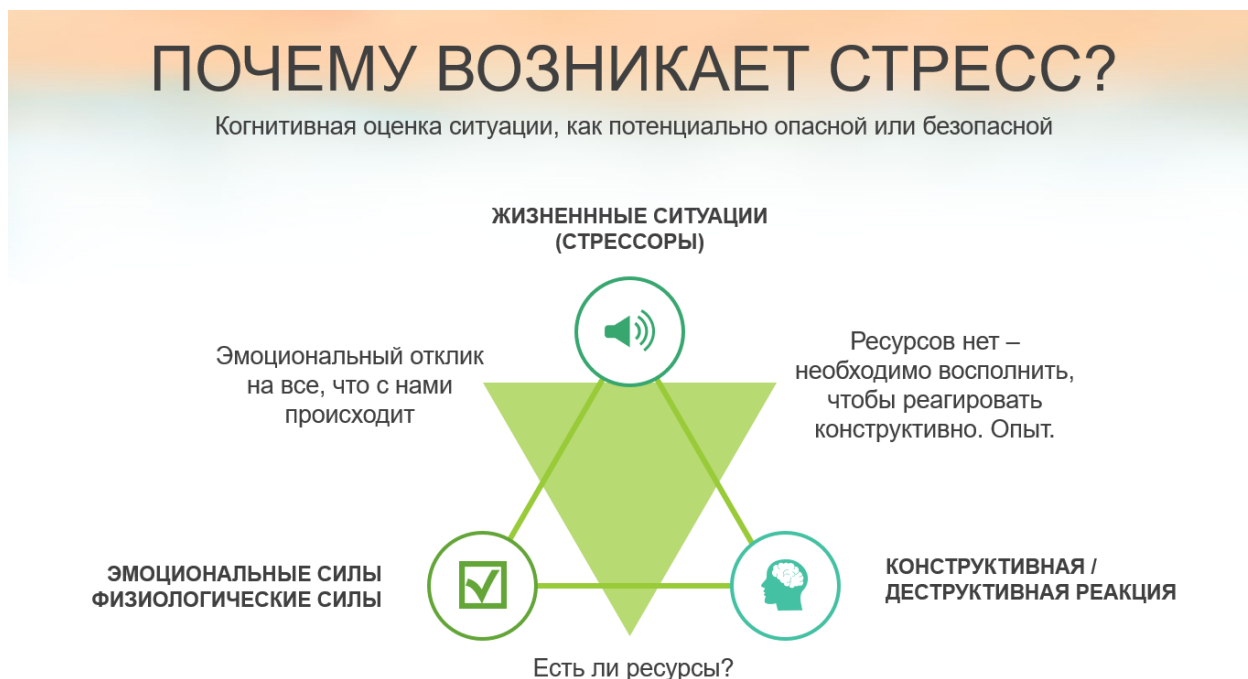
Прежде чем говорить о профилактике стрессового состояния, необходимо понять, как появляется стресс, как он накапливается и к каким последствиям это может привести, в частности, как это может отразиться на поведении и самочувствии. Понимать это необходимо для того, чтобы самому определить свое состояние и уметь при необходимости снизить уровень стресса.

Начнем с того, что избавиться от стресса невозможно. Стресс – это естественная реакция нашего организма на разные внешние раздражители. Ганс Селье в 1936 году определил стресс, как «общий адаптационный синдром», следовательно, стресс помогает нам приспособиться к изменяющимся условиям окружающей среды. Позитивный стресс (эустресс) мотивирует нас, когда мы тревожимся, как-то влиять на ситуацию, изменять свое поведение, состояние, адаптироваться к внешним условиям, чтобы комфортно жить.

Негативный стресс (дистресс) является следствием длительного воздействия стрессора на организм, например: невозможность долгое время удовлетворить какие-либо свои потребности, непривычные, некомфортные условия жизни, состояние болезни (длительные болезненные ощущения, притом как физической боли, так и эмоциональной), длительные негативные эмоциональные переживания. Все это способствует большому расходу ресурсов нашего организма для того, чтобы справиться с этими состояниями. Однажды происходит срыв, ресурсы кончаются, а восполнить их человек не в силах. Появляется стресс.

Однако, не стоит забывать, что длительный стресс может быть предпосылкой таких состояний, как нервное истощение, синдром эмоционального выгорания, а также хронического стресса.

Так как мы сказали, что стресс – это реакция организма на внешние воздействия, значит: первое, данную реакцию мы можем научиться контролировать (это зависит от нашего темперамента, характера, ценностей и установок), второе, мы можем научиться конструктивно приспосабливаться к стрессовым ситуациям, точнее, уметь контролировать свое поведение и расходовать свои ресурсы таким образом, чтобы выходить из потенциально опасной, стрессовой ситуации без эмоциональных потерь, не навредив себе.



На рисунке 2 представлена схема возникновения стрессового состояния.

Каждый день с нами происходят ситуации, к которым необходимо адаптироваться. Например, срочно забрать ребенка из детского сада, собрать весь коллектив и провести внеплановую планерку и т.д. Эти ситуации заставляют нас выражать определенные эмоции: волнение, тревогу, беспокойство, злость, радость, удовлетворение и другие. Прежде чем ситуация станет для нас стрессовой, она проходит нашу внутреннюю когнитивную оценку. Иначе говоря, мы оцениваем, были ли мы когда-то уже в таких ситуациях? Что мы тогда сделали? Справились? Или нам еще не приходилось с таким сталкиваться, и необходимо приспособиться, придумать что-то, чтобы разрешить ситуацию, снять стресс. Запускается оценка нашего опыта. В соответствии с ней появляется эмоциональный отклик на случившуюся ситуацию. Он зависит не только от нашего

опыта, но и от нас самих: нашего настроения, наличия важных неразрешенных проблем, тревог, наших взглядов на мир, наших ценностей, предрассудков и убеждений. Так, например, медицинский регистратор может грубо ответить пациенту, потому что с утра поругался с кем-то из родственников. Естественно, чтобы таких ситуаций не происходило, необходимо контролировать свои эмоции и свое состояние.

Контролировать и справляться со стрессовыми состояниями нам помогают ресурсы нашего организма (рисунок 3) – физиологические и эмоциональные силы.

Физиологические силы – это состояние нашего здоровья. Шопенгауэр говорил, что девять десятых нашего счастья зависит от здоровья. Когда мы хорошо себя чувствуем, когда мы высыпаемся, нас не тревожат боли – у нас хорошее настроение, мы деятельны и активны.

Эмоциональные силы включают в себя все наши положительные эмоции, которые мы можем применить в стрессовой ситуации, чтобы успешно к ней адаптироваться. Вспомните, было ли такое, что после хорошего отдыха в выходной (поездка за город, поход на концерт, отдых с друзьями), всю последующую неделю работа была в радость, воспринималась позитивно (даже несмотря на недосып). Вас было сложно расстроить, потому что этот позитивный эмоциональный заряд позволял нивелировать стрессоры. Вы эффективно справлялись с трудностями, преобладало хорошее настроение и эмоциональный подъем. Это работа ваших эмоциональных сил.



Если у человека есть ресурсы (эмоциональные и физиологические силы), то на стрессовую ситуацию он может среагировать конструктивно – постараться решить ее, не уходя в злобу и агрессию, если ресурсов нет, то реакция носит деструктивный характер. Например, если медицинский регистратор выспался, покушал, подумал о том, как будет решать свои личные проблемы в нерабочее время, хорошо отдохнул перед работой – у него есть ресурсы для того, чтобы в случае с конфликтным пациентом вежливо помочь человеку в его трудностях, не прибегая к агрессии и хамству. Если же ресурсов нет, появляются деструктивные реакции по типу криков, скандалов, непрофессионального агрессивного поведения. Вспомните, когда люди говорят: «Я кричу на тебя, потому что у меня уже сил нет объяснять» — это говорит об отсутствии ресурсов, и о том, что их необходимо восстанавливать.

Каждый день мы тратим свои эмоциональные и физиологические ресурсы: кому-то сочувствуем, о чем-то тревожимся и переживаем, решаем проблемы, помогаем другим и т.д. После этого мы чувствуем усталость, опустошение, отсутствие желания общаться, стремление отдалиться и побыть одному. Это нормальное состояние, которое говорит нам о том, что необходимо восполнить свои ресурсы, проще говоря – восстановиться, отдохнуть, накопить сил, чтобы на следующий день также справляться с новыми стрессорами.

Если вы чувствуете, что сильно устали в течение дня, забыли пообедать, потратили много сил на конфликтных пациентов – помните, что необходимо восстановиться. Сделать что-то для себя, удовлетворить свои потребности, отдохнуть, выспаться, покушать, привести себя в норму. Только когда вы научитесь распознавать вашу усталость и накапливать ресурсы вы сможете стать более устойчивым к стрессовым ситуациям.

4.1 Профилактика стресса в работе медицинского персонала

4.1.1 Коллектив как способ справиться со стрессом

Медицина относится к одной из профессий, в которой стресс – повседневное явление. Однако, это не значит, что с ним ничего не нужно делать. Специфика данной работы, взаимодействие с людьми, которые сами находятся в стрессовой ситуации, в ситуации болезни, подразумевает необходимость уметь справляться с профессиональными и

личными стрессами. Один из способов снять стрессовое напряжение это коллектив.

Коллектив подразумевает взаимодействие группы лиц, объединенных общими целями, задачами, интересами. Так как человек большую часть времени проводит на работе во взаимодействии со своими коллегами, то и снять локальный стресс, который произошел во время работы, он может с помощью обращения к коллективу.

1. Формирование доброжелательной атмосферы в коллективе.

Это задача, прежде всего, руководителя, однако, многое зависит от готовности людей соблюдать определенные условия для того, чтобы работа была комфортной. Это атмосфера уважения, соблюдения субординации, вежливости.

Важно доносить до своих сотрудников, какими бы разными не были люди, необходимо соблюдать уважение и такт.

Рекомендации:

- при появлении нового сотрудника познакомьте его с наиболее общительным человеком в вашем коллективе, чтобы первое время можно было адаптироваться и войти в курс дела;

- доносите до сотрудников мысль о том, что «старое - не противник нового». Более опытные сотрудники обычно конфликтуют с молодыми специалистами, так как есть определенные проблемы в понимании, «конфликт поколений». Чтобы его избежать, необходимо научить коллектив сообща решать спорные ситуации, советоваться и расценивать чужой опыт и знания, как ресурсы, а не как препятствие и повод для конфликта;

- организовывайте общение людей вне рабочей среды – праздники, выезды на природу, корпоративы и т.д. Это будет способствовать сближению сотрудников, появлению общих интересов, относящихся не только к работе.

2. Поддержка коллег.

Поддержка может быть не только физической – взаимовыручка (поменяться сменами), помощь в каком-либо деле, но и эмоциональной. Для того чтобы эффективно справляться с профессиональными стрессами, во многих странах практикуется такой метод: собраться внутри коллектива и поговорить между собой о специфических проблемах, с которыми сталкиваются сотрудники. Это хорошая возможность, чтобы делиться опытом и преодолевать сложные ситуации. Здесь же можно нивелировать конфликт поколений: более опытные сотрудники могут поделиться методами, которые помогают им не терять самообладание в стрессовой ситуации, также, и молодые коллеги могут поделиться своими соображениями на эту тему.

Решение общих сложных ситуаций сближает и заставляет чувствовать поддержку, ощущение того, что «ты не один» и всегда есть люди, готовые помочь. Это основа комфорта.

3. Развитие.

Развитие включает в себя программы, направленные на повышение эмоциональной устойчивости, уверенности в своих силах, позитивное мышление. Это тренинги, мастер классы для сотрудников, обсуждение текущих проблемных ситуаций и способов их решений на планерках, метод мозгового штурма. Развитие подразумевает обучение, выработку новых навыков, нового поведения для преодоления профессионально трудных ситуаций.

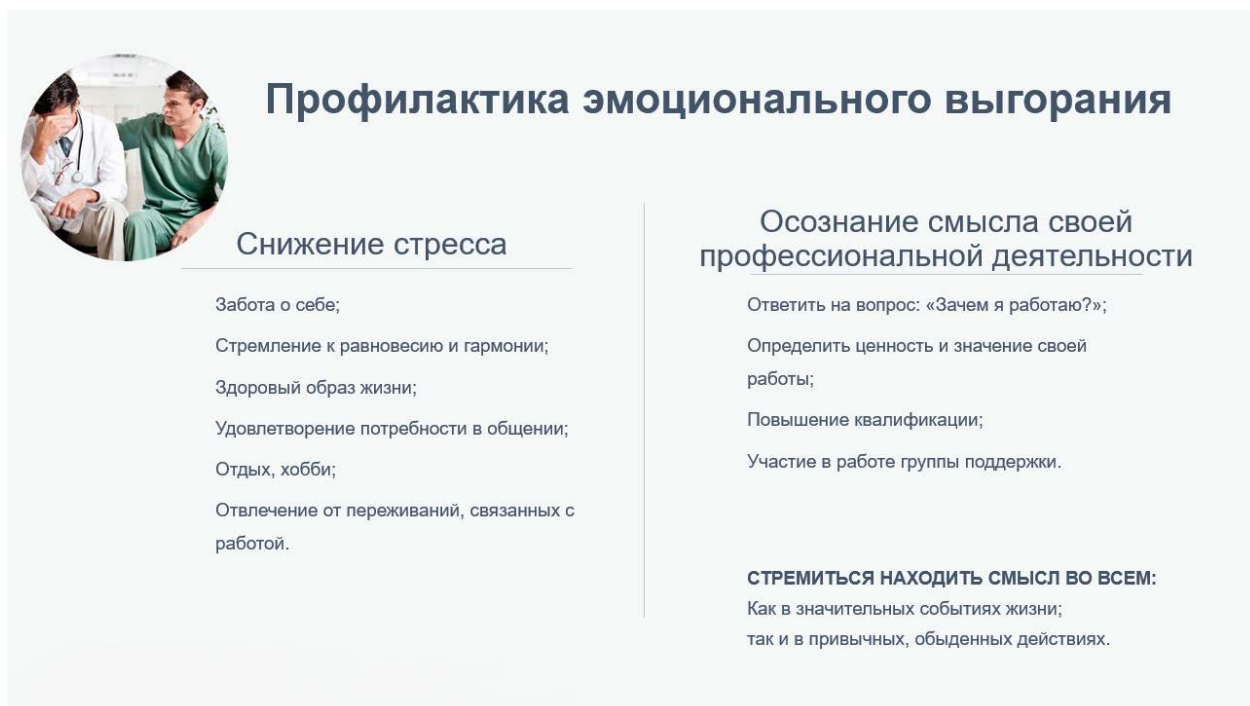
4.2 Профилактика эмоционального выгорания

Эмоциональное выгорание – это синдром эмоционального и физического истощения, вызывающий деформацию самооценки, отрицательно сказывающийся на отношении к работе, снижающий понимание и сочувствие к пациентам (Икорский А.А.). Важно понять, что избежать выгорания невозможно. Так или иначе, с нами начинает происходить что-то похожее. Но если воспринимать выгорание как процесс – всегда можно находиться в любой точке этого процесса. Если мы знаем, что наша работа связана со стрессом, то наша задача, перед самим собой, перед нашими пациентами – признать, что мы находимся в стрессовом состоянии и научиться его снижать.

Прежде чем мы рассмотрим способы профилактики эмоционального выгорания, важно акцентировать два ключевых момента:

1. Нельзя снять синдром эмоционального выгорания (синдром хронической усталости), увеличив время отдыха.
2. Единственно действенный способ работы с синдромом эмоционального выгорания – изменение среды, в которой он был приобретен. Иначе говоря, смена работы или смена условий работы.

Профилактика эмоционального выгорания (рисунок 4) – это, прежде всего, ответственность каждого сотрудника. Ответственность перед самим собой за свое самочувствие, а также ответственность перед своими пациентами.



Есть категории работников, чаще всего это те, у кого большой рабочий стаж, придерживающихся постулата: «Сгорая сам – свети другим», однако эта стратегия не совсем удачная. Ведь если вы будете отдавать все свои силы и эмоции, вы не сможете квалифицированно оказать помощь пациенту, потому что, в первую очередь, сами будете чувствовать себя плохо.

Людям, которые придерживаются такого постулата, обычно, трудно заботиться о себе, так как они начинали работать в то время, когда забота о себе приравнивалась к эгоизму. Однако между этими понятиями нельзя ставить знак равенства. Эгоизм присутствует в нашей жизни всегда, но он должен быть разумным. Нам необходимо заботиться о себе, чтобы быть полезными, нужными самим себе, нашим близким, пациентам, коллегам, быть эффективными в своей профессиональной деятельности.

4.3 Рекомендации по профилактике стрессового воздействия



Прислушиваться к себе и к своему состоянию, часто ли меняется ваше настроение, нарушен ли сон, появляется ли желание расплакаться без причины или вести себя агрессивно? Все это является сигналами к стрессовому состоянию, с которым нужно работать.



Не забывайте об отдыхе. Короткие, но регулярные перерывы более ценны, чем пара часов отдыха. Можно действовать исходя из правила перерыва: 2 часа работы – 15 минут перерыва. В случае с ночным графиком придерживайтесь правила: 2 часа работы – перерыв – 2 часа работы. Перерыв не должен превышать 60 минут.



Не стремитесь делать больше, чем можете. Главное, стремитесь не к абсолютному совершенству, а к совершенству в рамках ваших возможностей.



Планируйте свой день. Определите цели и приоритеты, используя характеристики «важно» и «срочно».



Ваше постоянное самопожертвование никому не поможет. Вы не смогли сделать все. Похвалите себя, сосредоточившись на том положительном, что вам удалось сделать за день.



Вводите производственную гимнастику. Разминайте шею, плечи, делайте приседания. Физическая активность стимулирует выброс гормонов, за счет которых состояние улучшается.



Если вы чувствуете, что сильно напряжены или раздражены, умойтесь или подержите руки под холодной водой. Дайте себе время успокоиться и отойти, вежливо предупредив коллег или пациентов, что вам необходимо отлучиться.



Не забывайте про дыхание. Если не можете успокоиться, попробуйте сделать дыхательное упражнение: на счет пять глубокий вдох через нос, на счет пять – выдох через рот. Повторите 5 раз.

В ситуации, требующей адаптации, когда нет готовой стратегии к действиям, возникает состояние тревоги. Это первая реакция, которая запускает стресс. Тревога, чаще всего, характеризуется потерей контроля над ситуацией, неизвестностью. Потеря контроля заставляет нас нервничать и переживать. В момент, когда нет возможности получить недостающий контроль, необходимо проконтролировать то, что в наших силах, а именно – наше дыхание. Когда вы делаете дыхательные упражнения, вы способны сами отрегулировать свое состояние, проконтролировать его и снять первый стрессовый симптом.

Приложение 1

Речевые модули для медсестер РКБ им. Н.А. Семашко
Сигналы, располагающие к контакту

Обращение к человеку – по имени / имени отчеству.

Речь – отчетливая.

Интонация – доброжелательная.

Громкость голоса – средняя.

Высота тона – низкая.

Скорость речи – умеренная.

Предложение человеку присесть (воды, чай, кофе).

Основной принцип: если я чего-то не могу сделать, предоставить, написать, предложить, то следует задать себе вопрос: «Что я могу сделать вместо этого?».

Фразы – провокаторы и как их заменить

В начале разговора	
- Ало - Говорите - Здрасьте	- Добрый день / утро / вечер. Чем могу помочь?
Указание на невнимательность	
- Я же вам сказал - Повторяю вам еще раз - Вы слышите меня?	- Разрешите (позвольте) я вам повторю информацию
Никаких уменьшительно-ласкательных!	
Трубочка, звоночек, минуточку и т.д.	Трубка, звонок, одну минуту и т.д.
Выявление интереса	
- Что хотели? - Что вы хотите? - По какому вопросу?	- Чем могу вам помочь? - Слушаю вас
Уведомление об ошибке	
- Вы ошибаетесь! Вы не поняли / неправильно поняли! - Вы сами это придумали. Я так не мог (ла) сказать / не говорил (а)! - Этого не может быть! - Вы что-то путаете - А у меня другая информация! - Обычно люди заранее это делают...	- Возможно, мы не поняли друг друга. Давайте уточним... - Уточните, пожалуйста, о чем идет речь. Допускается: «Произошло какое-то недоразумение». - Наверно я неточно выразился. Я хотел сказать... - Я имел ввиду... - Давайте уточним...
Ответ в случае замешательства, незнания информации	

- Я не знаю - У меня нет информации - Я этим не занимаюсь и не знаю, кто отвечает - Это не в моей компетенции - Ваша проблема	- Одну минуту, сейчас я уточню для вас эту информацию - Мы решим этот вопрос - Сейчас выясню номер телефона, куда вы сможете обратиться. Подождите, пожалуйста - По данному вопросу рекомендую обратиться...
Приглашение пациента (родственников) в ординаторскую	
- Доброе утро / день / вечер. Иван Иванович, пройдите, пожалуйста, в ординаторскую для консультации с врачом.	Приветливая улыбка. Спокойный тон. Проводить пациента в ординаторскую
Приглашение пациента в перевязочный (пункционный) кабинет	
Иван Иванович, пройдите, пожалуйста, в перевязочную (пункционную). Объяснить для какой манипуляции.	Приветливая улыбка, спокойный тон. Идентификация пациента согласно СОП. Объяснить цель и ход манипуляции. Провести манипуляцию.
Приглашение на забор анализов	
Иван Иванович, пройдите, пожалуйста, в процедурный кабинет для сдачи анализов	Приветливая улыбка, спокойный тон. Идентификация пациента согласно СОП. Объяснить цель и ход манипуляции. Забор анализов.
Приглашение на обследование	
Иван Иванович, пройдите, пожалуйста, со мной. Вам необходимо пройти обследование. Вас будет сопровождать (имя отчество)	Приветливая улыбка, спокойный тон. Идентификация пациента согласно СОП. Объяснить цель и ход процедуры. Проводить пациента на обследование.
Обращение пациента	
- Доброе утро / день / вечер, - Чем могу вам помочь?	Приветливая улыбка, спокойный тон. Если вы не можете ответить на вопрос, проводите пациента к тому человеку, который может ответить на данный вопрос.
При выписке пациента	
- Иван Иванович, вы сегодня выписываетесь. Пройдите на пост для получения выписного эпикриза (больничный лист). Желаем вам здоровья. Берегите себя!	Приветливая улыбка, заботливый тон. Ознакомить с рекомендациями, объяснить следующий ход пациенту
При выдаче пациенту листа нетрудоспособности	
- Иван Иванович, обратитесь по месту жительства к своему участковому врачу со своим больничным листом. Желаем вам здоровья. Берегите себя!	Приветливая улыбка, заботливый тон.

По телефону

Входящий звонок	
- Доброе утро / день / вечер, отделение...больницы..., медсестра...Слушаю вас.	Тон спокойный. Слушать не перебивая. Не допускается фамильярность.
Если во время звонка вы заняты другим разговором, и его нельзя прервать (телефон звонит во время разговора)	
- На данный момент нет возможности поговорить с вами. Вы можете перезвонить через 10 минут или подождать, если у вас есть время?	Тон спокойный
Если спрашивают о состоянии пациента	
- Вам необходимо приехать к нам в отделение и поговорить лично с врачом. - Информация о состоянии здоровья – это конфиденциальная информация и передается только ближайшим родственникам при личном обращении	Тон спокойный
Спрашивают врача или старшую медсестру, которых нет в отделении	
- Могу ли я вам чем-нибудь помочь? - Может ли вам помочь кто-нибудь другой? - Что мне передать (отсутствующему коллеге), кто звонил? - Я передам ваше сообщение. Представьтесь, пожалуйста. Вы можете оставить свои контакты?	Не отрезайте позвонившего, просто констатируя факт, что нужный ему человек отсутствует (в командировке, в отпуске...). Предложите свою помощь. Попросите оставить сообщение.
В конце телефонного разговора	
- Всего доброго! - До свидания.	Заканчивает разговор тот, кто звонил. Дождитесь, когда собеседник попрощается и раздадутся гудки

Примеры других ситуаций

Поиск решения	
- Нет - Нельзя (Так оформлять нельзя) - Не получится (Завтра записаться) - Невозможно - Здесь мы ничего не можем сделать для вас - Я больше ничем не могу вам помочь - Вы должны - Вам придется	- Я вам предлагаю / рекомендую - Можно сделать по-другому - Получится, если... - Наилучший вариант – это... - В этом случае вам следует... - Вы можете сделать... - Давайте мы с вами сделаем следующее...
При конфликтных ситуациях	
- Успокойтесь, пожалуйста - Держите, пожалуйста, себя в руках - А мы-то здесь причем... - Я готов(а) выслушать ваши претензии, если вы измените стиль вашего общения - К сожалению, дальнейший разговор на повышенных тонах не сможет решить вашу проблему - Что вас еще не устраивает? - Вы меня, конечно, извините, но... - Это же не я вас неправильно проконсультировала! Не использовать слова: проблема, конфликт, претензия. Это усиливает конфликтную ситуацию.	- Да...понимаю...конечно (когда слушаем) - Я сожалею о случившемся - Приношу извинения от лица поликлиники / больницы - Приносим извинения - Вы правы, здесь допущена ошибка. Приношу свои извинения. Мы решим этот вопрос в течение...минут / дней. - Для решения этого вопроса необходимо написать заявление по образцу. Мы можем сделать это вместе, и я лично прослежу, чтобы оно было рассмотрено сегодня (в случае если решение проблемы лежит вне вашей компетенции). Или - Ирина Павловна, давайте оформим письменное заявление. Это существенно ускорит решение вопроса.
Поступление пациента в отделение	
- Доброе утро / день / вечер - Я медсестра Анна Петровна. Скажите, пожалуйста, ваше имя отчество. - Предоставьте, пожалуйста, вашу историю болезни, страховой полис, анализы... - Прошу вас ознакомиться с внутренним распорядком отделения и порядком посещения для ваших родственников. - Пройдемте со мной, я покажу вам вашу палату.	Встретить пациента приветливой улыбкой. Заполнить необходимую документацию. Объяснить распорядок дня отделения, расположение объектов, что и где находится. Проводить в палату.
Приглашение пациентов на завтрак, обед, ужин	
Уважаемые пациенты! Пройдите в столовую на завтрак (обед, ужин). Приятного аппетита!	Приветливая улыбка, спокойный тон

Приложение 2

Способы нематериальной мотивации и их проявления

Способы мотивации	В чем проявляются
Материальные нефинансовые вознаграждения	Подарки, сувениры с логотипом компании.
Общественные мероприятия, не касающиеся непосредственно работы	Юбилей фирмы, празднование сдачи отчетности, праздники с привлечением родственников, фуршет после рабочего дня.
Вознаграждения в виде признательности	Комплименты сотрудникам от руководства или других сотрудников, упоминание в корпоративных социальных сетях, газетах. Доска почета, доска успешных сотрудников (показатели могут меняться в зависимости от специфики деятельности: раз в месяц, раз в квартал и т.д.)
Вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника	Повышение в должности, обучение за счет компании за успехи, приглашение выступить в качестве лектора или спикера.
Смена рабочего места, применение эргономики	Смена кабинета или перестановка на рабочем месте, новая мебель, назначение личного секретаря, выделение служебного автомобиля.
Поддержка руководства при любых обстоятельствах	Если в организации дела идут хорошо – поблагодарите сотрудников за труд и продуктивную работу. Если дела идут не в пользу организации, расскажите об этом сотрудникам, честно поделитесь состоянием дел – в ответ получите поддержку и признательность за доверие.
Проявляйте интерес к сотрудникам как к людям	Интересуйтесь их радостями и горестями, их жизнью вне работы. Так ваши сотрудники будут чувствовать себя живыми и интересными людьми, и вы получите отдачу в их работе.
Обратная связь	Не только эффективная обратная связь от руководителя, но и обратная связь между сотрудниками, например, сделать «Ящик пожеланий»
Организовать зону отдыха	Организовать для сотрудников уютную зону отдыха со всем необходимым.

Приложение 3

Анкета для изучения мотивации

Инструкция: «Просим Вас ответить на ряд вопросов, касающихся Вашей работы. Сопоставление Ваших ответов с мнениями других сотрудников позволит сделать правильные выводы об организации Вашего труда и его оплаты, а также мотивации вас как сотрудников нашего предприятия. Но это, конечно, зависит от искренности, точности и полноты Ваших ответов. Мы просим иметь в виду, что мнение каждого отдельного работника не будет оглашено.

Ваши возможные ответы в большинстве случаев напечатаны в анкете. Нужно выделить те пункты, которые выражают Ваше мнение. Если ответ не напечатан или если ни один из напечатанных ответов Вас не устраивает, напишите ответ сами. Прежде чем отвечать на вопрос, внимательно прочтите все варианты возможных ответов».

1. К какой категории работников Вы относитесь?

Категория работника	
Рядовой сотрудник	
Сотрудник управления	
Руководитель подразделения (или выше)	

2. Ваш пол (подчеркните). М Ж

3. Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы (соответствующий квадрат зачеркните крестом).

В какой мере вы удовлетворены?	Удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворен
Размер заработка			
Режим работы			
Разнообразие работы			
Самостоятельность в работе			
Возможность продвижения по службе			
Санитарно-гигиенические условия			

Отношения с коллегами			
Отношения с непосредственным руководителем			

4. Следующий вопрос построен с помощью линейной шкалы. Отметьте, пожалуйста, по шкале, в какой степени Вы удовлетворены своим трудом (в процентах). Для этого необходимо обвести соответствующую цифру кружком.

Работой совершенно не удовлетворен	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Работой полностью удовлетворен
------------------------------------	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	--------------------------------

5. Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года (ответ подчеркнуть).

- продолжать работать на прежней должности;
- перейти на следующую должность;
- перейти работать в другое структурное подразделение;
- перейти работать в другую организацию без смены специальности;
- перейти работать в другую организацию со сменой специальности;
- что еще (напишите).

6. В какой степени и как действуют на Вашу трудовую активность следующие факторы (зачеркните необходимый квадрат)?

	Снижает	Повышает	Не действует
Материальное стимулирование			
Моральное стимулирование			
Трудовой настрой коллектива			
Нововведения в компании			

7. Считаете ли Вы, что мотивация способствуют повышению эффективности работы вас лично (подчеркните)?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить.

8. Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже характеристик работы 5 самых важных для Вас. Напротив самой важной для Вас характеристики поставьте цифру 1, менее важной 2, затем 3, 4, 5.

Характеристика работы	Балл
Обеспеченность оргтехникой	
Возможность профессионального роста	
Разнообразие работы	
Высокая заработная плата	
Самостоятельность в выполнении работ	
Престиж профессии	
Благоприятные условия труда	
Благоприятный психологический климат (коллектив)	
Возможность общения в процессе работы	
Участие в развитии предприятия	

9. Какой из видов мотивации вас интересует в первую очередь? Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже характеристик работы 5 самых важных для Вас. Напротив самой важной для Вас характеристики поставьте цифру 1, менее важной 2, затем 3, 4, 5.

Виды поощрений	Балл
Доплаты (премии, бонусы)	
Доплаты за стаж работы на предприятии	
Доплаты на оздоровление (к основной части отпуска)	
Обучение (курсы, тренинги, семинары, учеба)	
Страхование (медицинское, пенсионное и т.д.)	
Обеды	
Оплата за проезд (проездной, развозка, обслуживание)	
Корпоративные праздники (билеты в кинотеатр, на концерт, выезд на природу, экскурсии и т.д.)	

Бесплатная или частичная оплата путевок	
Ссуды	
Спорт (абонемент в спортзал, бассейн)	
Другое (укажите, пожалуйста, что могло бы вас заинтересовать)	

10. Доступен ли Ваш непосредственный начальник (подчеркните)?

- Всегда
- Только в рабочее время
- Только в приемные часы
- Только в критических ситуациях
- Недоступен

11. Возраст (подчеркните):

- до 30 лет;
- 31 — 45 лет;
- 45 и более.

Мы благодарим Вас за ответы!

Приложение 4

Анкета для анализа мотивационных факторов и потребностей

Инструкция: просим вас заполнить анкету и искренне ответить на вопросы.

Возраст (полных лет)	
Подразделение	
Дата заполнения	

Инструкция

Просим вас заполнить анкету и искренне ответить на несколько вопросов.

1. Ниже приведен список мотивирующих факторов в работе. Пожалуйста, внимательно прочтите весь список и выберите из 19 не более пяти наиболее важных лично для вас мотивирующих факторов.

Выбранные пять факторов проранжируйте по степени значимости для вашего нынешнего места работы.

Ранги расставляйте так:

1 – самое важное в выбранном вами списке;

2 – чуть менее важное и т. д.

Таким образом, первое место у вас может занимать только один фактор, второе место - аналогично и т. д. Те факторы, которые для вас не важны, просто пропускайте!

№	Вопрос	Ранг
1	Уровень доходов (зарплата)	
2	Близость офиса к дому	
3	Быстрое продвижение по карьерной лестнице	
4	Возможность профессионального роста	
5	Возможность получения кредитов (на жилье, и т.д.)	
6	Возможность работы в международных подразделениях компании	
7	Возможность управлять людьми	
8	Высокий социальный статус, который дает работа	
9	Высокий уровень ответственности, большие полномочия	
10	Гибкий график работы	
11	Возможность самореализации	
12	Интересная работа	
13	Красивый офис и комфортные условия труда	
14	Нормированный рабочий день	

15	Обучение за счет компании (тренинги, семинары и др.)	
16	Отношения с непосредственным руководителем	
17	Признание, ощущение значимости в компании	
18	Работа по специальности, в соответствии с образованием	
19	Работа ради общения, возможность занять свое свободное время	

2. Пожалуйста, вспомните один-два примера поощрения вас компанией, которые вы расценили как самые эффективные и позитивные:

3. Удовлетворены ли вы своей работой сейчас?

Вариант	Ответ
Да, полностью	
Скорее да, чем нет	
Затрудняюсь ответить	
Скорее нет, чем да	
Нет, совсем не удовлетворен	

4. Оцените, пожалуйста, с помощью линейной шкалы уровень вашей трудовой активности в % (обведите соответствующую цифру).

Крайне низкий уровень трудовой активности и самоотдачи	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Высокий уровень трудовой активности и самоотдачи
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	---

5. Напишите, пожалуйста, что могло бы содействовать повышению вашей трудовой активности.

6. Что, по вашему мнению (какие изменения), могло бы содействовать повышению эффективности (результативности) работы вашего отдела, подразделения?

1.
2.
3.
4.

7. Определите, пожалуйста, в какой мере вас удовлетворяют различные стороны вашей работы (соответствующий квадрат зачеркните крестом).

№	В какой мере вы удовлетворены	Удовлетворен	Скорее удовлетворен, чем не удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен	Не удовлетворен
1	Размер заработка					
2	Режим работы					
3	Разнообразием работы					
4	Решением возникающих проблем					
5	Самостоятельность в работе					
6	Соответствием работы личным способностям					
7	Возможностью должностного продвижения					
8	Санитарно-гигиеническими условиями в офисе					
9	Возможностью развития, получения дополнительного образования					
10	Отношениями с коллегами					
11	Отношением с руководством					
12	Уровнем технической оснащенности					

Спасибо за ваши ответы!

Приложение 5

Анкета для анализа причин увольнения

Инструкция: Уважаемый коллега!

К сожалению, Вы покидаете нашу организацию. Для анализа причин увольнения и устранения неблагоприятных обстоятельств просим Вас ответить на ряд вопросов анкеты, поставив в соседнем с подходящим Вам ответом столбце знак X.

Данные ответов будут храниться в службе персонала и не подлежат разглашению.

Вопрос 1. Что послужило главной причиной Вашего ухода?

Не видите возможности продвижения по службе	
Недостаток социально-бытовых условий и льгот	
Невозможность в полной мере реализовать свои знания, опыт и навыки. Отсутствие перспектив на работе	
Неудовлетворенность результатами своего труда	
Большой объем работы	
Излишний бюрократизм	
Несоответствие профессиональных знаний участку работы	
Удаленность от дома	
Желание сменить сферу деятельности	
Неудовлетворенность стилем и методами руководства в подразделении	
Нет возможности повышать свой уровень квалификации	
Конфликтность в коллективе	
Личные причины	
Несоответствие уровня заработной платы	
Другие причины (укажите какие)	

Вопрос 2. Вы уже знаете, чем будете заниматься после увольнения?

Я уже имею приемлемое предложение	
У меня есть несколько вариантов на выбор	
В ближайшее время я работать не собираюсь	
Предложений нет, но при моем опыте и образовании смогу быстро найти подходящую работу	
Затрудняюсь ответить	

Вопрос 3. Как Вы оцениваете свое пребывание в организации?

Я уже сделал для организации все, что мог	
Не удовлетворен своей работой в организации	
Получил много полезного и необходимого для развития карьеры и профессионализма	
Ухожу с сожалением, но заставляют жизненные обстоятельства	
Считаю, что меня здесь недооценили	

Вопрос 4. Что мешало в Вашей трудовой деятельности?

Неверно выбранная специальность	
Недостаточный уровень образования	
Недостаточный уровень квалификации	
Слабая материально-техническая база	
Слабая квалификация кадров	
Отсутствие творческой обстановки	
Ничто не мешало	
Другое (укажите)	

Вопрос 5. Как Вы оцениваете организацию рабочего места?

Плохое оборудование рабочего места	
Устаревшее оборудование и инструменты	
Старые технические средства	
Плохое состояние зданий, сооружений	
Устаревшая мебель и дизайн помещений	
Плохие бытовые помещения и их санитарное состояние	
Тяжелые условия труда (шум, грязь, холод, темно и др.)	
Другие причины (укажите)	

Вопрос 6. Удовлетворяла ли Вас оплата труда?

Система оплаты труда неверная	
Оплата производится не по труду	
Недоволен материальным поощрением (премии, доплаты и др.)	
Уравниловка в оплате труда в коллективе	
Лучше бы работать по сдельной системе	
Система оплаты вполне удовлетворяла	

Вопрос 7. Как Вы оцениваете интенсивность и продолжительность труда?

Большая интенсивность труда, очень уставал	
Большая продолжительность рабочего дня, сверхурочные работы	
Слишком низкая интенсивность труда, мало загружен (маялся от безделья)	
Неравномерная загрузка по дням недели или в течение рабочего дня («рванный ритм»)	
Очень напряженный труд	
Другие оценки (укажите)	

Вопрос 8. Нарушали ли Вы?

Устав организации	
Правила внутреннего трудового распорядка	
Должностные инструкции	
Трудовой договор (контракт)	
Договор о материальной ответственности	
Другие внутренние положения и локальные нормативно-правовые акты	
Ничего не нарушал	

Вопрос 9. Социально-психологический климат в коллективе

В коллективе меня постоянно «обходили»	
Постоянные дразги и скандалы	
Тяжелая психологическая обстановка из-за придирок коллег	
Чувствовал себя неуютно, «чужаком»	
Все «смотрят в рот» руководству и не защищают себя	
Полный беспорядок и групповщина	
Слишком безразличное отношение друг к другу	
Другие причины (укажите)	
Хороший, у меня проблем не было	

Вопрос 10. Отношение к Вам вышестоящего руководства.

Слишком авторитарное, грубое и невежливое	
Руководство часто злоупотребляло своим положением	
Часто было неуважительное, без учета моей личности	
Не обращали внимания и не замечали меня	
Бестактное и некультурное (нецензурная речь)	
Несправедливое, слишком придирались к недостаткам	
Руководство совсем не помогало в работе	
Слишком либеральное отношение, все вершат неформальные лидеры и «приближенные»	
Слишком требовательное и принципиальное	
Нормально, вполне демократичное	
Другое (укажите)	

Вопрос 11. Ваша социальная удовлетворенность.

Работа далеко от дома	
Частые и длительные командировки (в т.ч. местные)	
Плохо работает общественный транспорт	
Слишком мало остается свободного времени	
Не было служебного роста	
Не повышалась квалификация	
Не получал социальных благ (ссуда, питание, мат. помощь и др.)	
Другие причины (укажите)	
Вполне удовлетворен	

Ваши ответы останутся анонимными, однако для статистики опроса сообщите, пожалуйста:

Ваша должность _____

Ваш возраст _____ лет.

Продолжительность работы в компании _____ лет
_____ месяцев.

Долго ли вы искали другую
работу _____

По каким каналам Вы нашли работу? (Вас пригласили,
через друзей, через родственников, через кадровые
агентства, другое) _____

Спасибо за ваши ответы!¹

¹ Примеры анкет взяты с сайта <https://hr-portal.ru>

Приложение 6

Примеры конструктивной обратной связи с сотрудниками²

Как проявляется?	Что можно сказать?
Если сотрудник не заинтересован в результате	
Если сотрудник рассеян, пассивен и не заинтересован в результате, вам необходимо выяснить причину его состояния и постараться изменить его настрой: покажите ему, что вы заметили его настроение; скажите ему, что вы обеспокоены этим, предложите помощь.	"Я заметил, что ты не такой как обычно. Это заставляет меня чувствовать, что я делаю что-то неправильно", "Всё ли в порядке? Если ты не против, то я готов поговорить и помочь тебе".
Если сотрудник не выполнил проект вовремя	
Очевидно, вас это разочаровывает, но вы уже ничего не можете с этим поделать. Каждый должен быть ответственным за свою работу, поэтому: выясните, почему это случилось, мотивируйте его на сроки и качественный результат в будущем, предложите идеи для повышения эффективности его работы.	"Проект не был сдан вовремя, не мог ли ты объяснить, почему?", "Твоя работа очень важна, если ты опаздываешь, замедляется вся команда". "Убедись заранее, что для следующего проекта у тебя будет больше времени и ресурсов, чтобы закончить в срок. Попробуй планировать свою работу заранее, например, по пятницам, чтобы убедиться, что ты не перегружен. Я пробовал это в своём последнем проекте, и это мне очень помогло".
Если сотрудник совершил ошибку с пациентом	
Ошибки случаются, но вы хотите сделать все, что в ваших силах, чтобы убедиться, что это никогда не повторится, клиенты слишком важны. Когда вы даёте комментарии, подробно расскажите о том, что произошло, а также: скажите им, чтобы они не волновались, это можно исправить, объясните им, как нужно было сделать, чтобы этого больше не повторилось, предложите помощь.	"Не переживай, в следующий раз, если у тебя возникнут затруднения, можешь обратиться ко мне за помощью".
Если сотрудник не ладит с кем-либо	
Эта ситуация немного более тревожная, но опять же вам стоит сосредоточиться на поведении, а не на человеке: будьте откровенны, предложите идеи для решения проблемы.	"Я хотел сообщить тебе, что недавно у меня появилось несколько жалоб от людей в команде по этой проблеме". "Я хотел поговорить непосредственно с тобой об этом, чтобы понять, что мы можем сделать для разрешения ситуации". Возможно, тебе стоит отдохнуть пару дней? Или

² Материалы взяты с сайта <https://vsetreningi.ru>

	работа на дому один день в неделю поможет тебе справиться со стрессом".
Если сотрудник не берет инициативу в свои руки	
Когда вы сообщаете сотруднику об этом: скажите ему, как это влияет на вас, предложите помощь или консультацию.	"Я заметил, что ты не берёшь инициативу на себя, как раньше. Это заставляет меня чувствовать, что я сделал что-то не так. В чем дело? Давай разберёмся вместе в этом вопросе".
Если у сотрудника плохой тайм-менеджмент	
Управление временем — это сложная задача, над которой необходимо постоянно работать. Однако если это становится проблемой, вам нужно дать ему обратную связь: расскажите ему, как это влияет на команду, дайте совет по тайм-менеджменту.	"Я заметил, что ты неверно спланировал своё время в последних 3 задачах". "У меня тоже была эта проблема, но затем я обнаружил инструмент, который мне очень помог. Я бы рекомендовал тебе попробовать и посмотреть, как ты сможешь оптимизировать своё время".
Если производительность сотрудника снизилась	
Есть много причин, по которым производительность сотрудника могла бы снизиться, важно не делать поспешных выводов. Перед тем, как делать выговор или давать отрицательную обратную связь, лучше: попытайтесь выяснить причину, предложите помощь.	"Я заметил некоторые изменения в твоих рабочих результатах за последний месяц. Я знаю, насколько ты обычно продуктивен, поэтому мы можем поговорить и выяснить, есть ли у тебя какие-либо проблемы, с которыми я мог бы помочь". "Если есть что-то, о чем ты хочешь, я всегда готов выслушать. Я знаю, что мы можем решить это вместе, и я не сомневаюсь, что ты можешь вернуть свою прежнюю производительность".
Если сотрудник сплетничает	
К сожалению, сплетни не остаются в школьном дворе, они есть везде. Для менеджера в таких случаях важно контролировать ситуацию, потому что негатив и ложные слухи могут убить дух компании и спровоцировать возникновение ненужных проблем. Если вы знаете сотрудника, который сплетничает, важно поговорить с ними конфиденциально.	"Я был немного удивлён, узнав, что ты говорил об этом с другими сотрудниками. Я понимаю, почему это происходит, и я сожалею, что так вышло, но я хочу, чтобы ты знал, что всегда можешь прийти и поговорить об этом со мной. Это был бы более эффективный способ справиться с ситуацией".

Приложение 7

Методика оценки уровня психологического климата

А.Н. Лутошкина

Инструкция: вам предлагается ответить на 13 утверждений относительно коллектива, в котором вы находитесь. Оценка может быть от -3 до 3.

Преобладает бодрый, жизнерадостный тон настроения		Преобладает подавленное настроение
Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии		Конфликтность в отношениях и антипатии
В отношениях между группами внутри коллектива существует взаимное расположение и понимание		Группы конфликтуют между собой
Членам коллектива нравится вместе проводить время, участвовать в совместной деятельности		Проявляют безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности
Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание, искреннее участие всех членов коллектива		Успехи и неудачи товарищей остаются равнодушными или вызывают злорадство, зависть
С уважением относятся к мнению друг друга		Каждый считает свое мнение главным, нетерпим к мнению товарищей
Достижения и неудачи коллектива переживаются как свои собственные		Достижения и неудачи коллектива не находят отклика у членов коллектива
В трудные минуты для коллектива происходит эмоциональное единение «один за всех и все за одного»		В трудные минуты коллектив «раскисает», возникают ссоры, потерянности, взаимные обвинения
Чувство гордости за коллектив, если его отмечают руководители коллектива		К похвалам и поощрениям здесь относятся равнодушно
Коллектив активен и полон энергии		Коллектив инертен и пассивен
Участливо и доброжелательно относятся к новым членам коллектива, помогают им освоиться в коллективе		Новички чувствуют себя чужими, к ним часто проявляют враждебность
Совместные дела увлекают всех. Есть желание работать коллективно		Коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о своих интересах
В коллективе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, выступают в их защиту.		Коллектив заметно разделяется на «привилегированных», пренебрежительное отношение к слабым.

Ключ к методике:

22 балла и больше – высоко благоприятный климат;

9-21 балла – средне благоприятный климат;

0-8 баллов – низко благоприятный климат;

От 0 до -7 – начальная неблагоприятность;

От -8 до -10 – средне неблагоприятный климат.

От -11 и больше – выраженная неблагоприятность, нездоровый климат.

Опросник проходит каждый член коллектива. При подведении итогов суммируются все баллы, делятся на количество опрошенных людей. Конечная цифра – общий балл коллектива. Также можно высчитать общую оценку по отдельным критериям.³

³ Материалы взяты с сайта <https://psychologist.tips>

Приложение 8

Стратегии поведения в конфликтной ситуации⁴

<i>Способ</i>	<i>Как проявляется?</i>	<i>Когда выгодно применять?</i>
<i>Соперничество</i>	Навязывание другой стороне выгодного для себя решения.	Оправдано при явной конструктивности предлагаемого решения, выгоды результата для всей группы, а не для отдельного лица или микрогруппы. Также при отсутствии времени на договоренность с оппонентом.
<i>Компромисс</i>	Желание оппонентов завершить конфликт частичными уступками. Отказ от части требований, которые ранее выдвигались, готовность признать претензии другой стороны частично обоснованными, готовность простить.	Эффективен в случаях понимания оппонентом, что он и соперник имеют равные возможности. Также при наличии взаимоисключающих интересов, при угрозе потерять все и для принятия временного решения.
<i>Приспособление или уступка</i>	Вынужденный или добровольный отказ от борьбы и сдача своих позиций.	Эффективно при осознании своей неправоты, необходимости сохранения хороших отношений с оппонентом, зависимость от него, несерьезность проблемы. Также к такому способу выхода из конфликта приводит значительный ущерб, угроза более серьезных негативных последствий, отсутствие шансов на другой результат, давление третьей стороны.
<i>Уход от решения проблемы, избегание</i>	Попытка выйти из конфликта при минимальных потерях. Оппонент переходит к данной стратегии обычно после неудачных попыток	Может быть конструктивной стратегией при длительных конфликтах. Избегание применяется при отсутствии сил и времени

⁴ Использованы материалы с сайта <http://psyznaiyka.net>

	реализовать свои интересы с помощью других способов.	при устранении противоречий, стремлении выиграть время, наличии трудностей в определении линии своего поведения, нежелании решать проблему вообще.
<i>Сотрудничество</i>	Наиболее эффективная стратегия поведения в конфликте. Предполагает стремление оппонентов к конструктивному обсуждению проблемы, рассмотрении другой стороны не как противника, а как союзника в поиске решения.	Наиболее эффективна в ситуациях сильной взаимосвязи оппонентов, важности решения для обеих сторон, беспристрастности участников.
Важно помнить: конфликт может быть урегулирован и завершиться восстановлением контакта, сотрудничеством, примирением – взаимным выигрышем. Для того, чтобы это произошло, необходимы три основные предпосылки для восстановления отношений сотрудничества: время, желание, ресурсы. Осознание взаимозависимости, корректное общение и стремление сторон разрешить ситуацию поможет вывести переговоры из тупика.		

Литература

1. Краткий психологический словарь / Ред. А.В. Петровский, М.Г. Ярошевский ; ред.-сост. Л.А. Карпенко. – Издание 2-е, расширенное, исправленное и дополненное. – Ростов-на-Дону : Феникс, 1998. – 512 с. – 26,88 усл. печ. л. – Экземпляр № 226/37 находится в Открытом доступе на Сретенке. – ISBN 5-222-00239-X.

2. Герасимова О.Ю. Рахматуллина И. Психологический климат сестринского коллектива в многопрофильной больнице и факторы, влияющие на него // Многопрофильная больница – проблемы и решения: материалы XII окружной научно-практ. конф. Нягань, 2014. С. 38 – 40.

3. Герасимова О.Ю., Кивенко Ю.И. Психологические проблемы и социально-гигиенический портрет женщины-руководителя // Вестник ЧОКБ. 2013. Вып. №1 (20). С. 29 – 32.

4. Григорьян М.Р. Системы мотивации персонала в медицинском учреждении // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 7 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/07/69723> (дата обращения: 25.03.2019).

5. Татарников М. А. Трудовая мотивация медицинских работников // ГлавВрач. – 2007. – N 5. – С. 88-95.

6. Икорский А.А. Особенности эмоционального выгорания у специалистов, работающих с умирающими больными. [Электронный ресурс]: вестник Православного Свято-Тихоновского гуманитарного университета. Серия 4:

Педагогика. Психология 2015. Вып. 1 (36). С. 102-121. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/osobennosti-emotsionalnogo-vygoraniya-u-spetsialistov-rabotayuschih-s-umirayuschimi-bolnymi>

7. Трошина С. Психологический климат в коллективе: что это такое. Формирование благоприятного климата. [Электронный ресурс]. 2019. Режим доступа: <https://psychologist.tips/1206-psihologicheskij-klimat-v-kollektive-chto-eto-takoe-formirovanie-blagopriyatnogo-klimata.html>

8. Способы разрешения конфликта [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://psyznaiyka.net/conf-rechenie.html?id=11>

9. Егорова А. 8 примеров конструктивной обратной связи сотрудникам, которые вы можете использовать уже сегодня [Электронный ресурс]. 26.06. 2018. Режим доступа: https://vsetreningi.ru/articles/8_primerov_konstruktivnoy_obratnoy_svyazi_sotrudnikam_kotoryy/



WWW.TAKZDOROVO-TO.RU

