



**СООТНОШЕНИЕ
биологических,
психологических,
социальных и духовных
потребностей (БПСДП)
в структуре
профессиональной
деятельности выгорающих
специалистов и
организаторов их работы**

Карпов А.М.

***зав. кафедрой психотерапии и наркологии
КГМА – филиала ФГБОУ ДПО РМАНПО
Минздрава России д.м.н, профессор,
заслуженный врач РТ***

Актуальность био психосоциодуховного подхода к изучению эмоционального выгорания специалистов

Премьер министр России М. Мишустин (13.01.2021г) утвердил Программу фундаментальных научных исследований до 2030 г.

Среди основных задач определены исследования:

- «прогнозирования психологических последствий реализации управленческих решений ... (чтобы руководители думали заранее о людях, о том какие чувства, мысли и мотивации вызовут их решения у людей, не вызывали бы протестов и выгорания)
- психологических механизмов, обеспечивающих потенциал производительных сил....., (работающие люди – ценность, надо чтобы они сохраняли свой потенциал, не слезали, не бегали)



- «**Цивилизация** переживает **самый сложный кризис** за всю историю существования...
- **Сегодня** происходит:
- **слом** системы базовых **моральных принципов**...
- **создание альтернативных ценностей**...»

Выступление экс-Президента РАН М. Ковальчука в Совете Федерации 30.09. 2015 г.
Сложность принятия управленческих решений

*Проблема фокусируется на **моральных принципах** и **приоритетных ценностях**, которые **заменены рыночными**,*

Истинные ценности названы в Конституции РФ 2020 г в Статье 2:

- **Человек, его права и свободы - являются высшей ценностью.**
- **Конституционная обязанность государства:**
- **признавать, соблюдать и защищать права и свободы человека и гражданина**
- **создавать условия для: их реализации и механизма для их защиты.**
- **Это входит в функции всех органов государственной власти и органов местного самоуправления**
- **Статья 18, входящая в состав гл. 2 Конституции,**

Приоритетное значение идеологии также признано в Конституции 2020

Г.

- В Конституцию 2020 г. Президент В.В.Путин утвердил в качестве **государственной идеологии патриотизм** - служение российскому народу.
- Эта идеология должна **объединять всех**. Ей должно служить **государство – чиновники, депутаты, судьи, вся государственная машина**. Так написано в Конституции
- **Патриотизм** от слова греч. Πατήρ **отец – глава семьи**.
- Страна определяется как **Родина - Мать и Отечество**, по смыслу и форме, страна является - **семьей братских народов**
- отражает **идеологическую**, архетипическую, структурную и функциональную **матрицу семьи**

Если идеология государства – патриотизм

то напомним, базовые ценности и моральные принципы отцов:

отцы и матери во все времена считали своим долгом

- **защитить** детей от опасностей,
- **передать им все, что имели** – свою Родину, территорию, язык, традиции, культуру, честь семьи, собственность...
- **Все ресурсы инвестировать в своих детей, в семью, в хозяйство, в развитие...**
- **дети должны стать более** здоровыми, образованными, обеспеченными, культурными,
- **способными продолжить развитие** своего

Перенос матрицы семьи

- **прослеживается на всех уровнях** - областном, городском, районном, коллективном, бригадном, профессиональном.
- Учебное заведение – ALMA **MATER**
- Хороший **коллектив** сравнивают с дружной **семьей**.
- На **руководителя проецируются** характеристики **отца**.
- В медицине – **медсестра, медбрат, нянечка. Врач- как родной отец или мать, а главный врач – Всевышний.** Это соответствует запросам и менталитету больных.
- **Пациенты психологически - дети.** Стационар, поликлиника - для них больше чем родной дом, с большей защищенностью, добротой, заботой, бескорытием, вне бизнеса.
- **Реформа и оптимизация государственного здравоохранения, рыночный менеджмент, - те управленческие решения, которые имеют «не**

Перенос психологических характеристик граждан на управление

- **Конституционный, обязательный для всех патриотизм, и сопряженный с ним паттернализм – это самый привычный для России стиль управления на всех уровнях от государства до семьи, в том числе и в учреждениях и на предприятиях.**
- **Часть граждан психологически хотят быть, любимыми детьми везде, в том числе и на работе и охотно предоставляют управление собой «отцам».**
- **И наоборот, часть граждан себя чувствуют отцами и матерями, ответственными за все, и все проблемы, в том числе чужие, берут их на себя.**

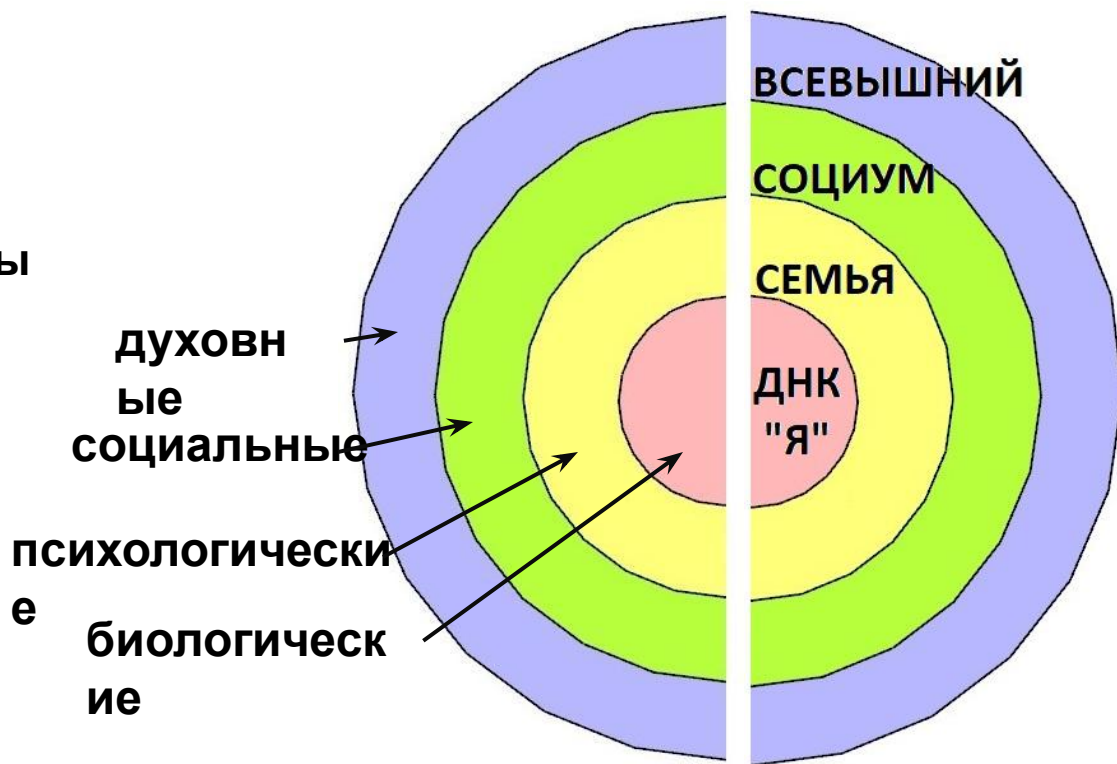
Сменился строй, но сохраняется бессознательный перенос матрицы семьи на работающих и управляющих ими

- **Советский менталитет у наших современников сохраняется, они считают, что идеология, ценности, моральные принципы работников и руководителей единые, как в семье, общечеловеческие.**
- **Современная концепция человека и идеология патриотизма формируется как био-психо-социо-духовная**

Биопсихосоциодуховная парадигма выделяет и соединяет 4 вида (слоя) основных БПСД потребностей человека, ресурсов для их обеспечения, с нормативным принципом иерархии их масштабов, универсальна, распространяется на пациентов, врачей, менеджеров, это концепция идеологии **Иерархия** управления **Потребности** **Ресурсы**

Жизнь человека (ДНК, ресурс наследственности) упакован в 4 оболочки –

- Телесную (биологические ресурсы и запросы **организма**)
- Психологическую (ресурсы и запросы **семьи**, близких людей),
- социальную (ресурсы и требования **общества и государства**, здравоохранения)
- Духовную (ресурсы **Отца Небесного и его законы**)
- **Выгорание** начинается на психологическом и социальном уровнях, на которых у людей есть свобода выбора



Биологические потребности предназначены для обеспечения целостности и гармоничности человека **в границах тела, организма**

Психологические потребности – интеграция в **границах семьи и микросоциума** - в приятии, понимании, безопасности, надежности др.

Социальные – интеграция в социум за границами семьи – образование, работа, самостоятельность, сотрудничество, самореализация, одобрение, признание...

Духовные потребности – гармония и интеграция в пространстве Человечности. Это – ответственность, совесть, справедливость, милосердие, патриотизм, подвиг, самоотверженность и др.

Привлекаем внимание к духовной и психологической составляющим здоровья, «обеспечивающим потенциал производительных сил»

Управление здравоохранением и социальной сферой ориентировано преимущественно на биологическую, социальную и материальную составляющие.

Прожиточный минимум обеспечивает только поддержание биологических процессов жизни

Духовная и психологическая составляющие - не основные, обеспечиваются, в основном,

Соотношения потребностей, целей, обязанностей и ресурсов специалистов и менеджеров

Пациенты и клиенты	Специалисты Врачи	Администрация внутренняя	Администрац ия внешняя
<p>Запрос на помощь медицинскую, психологическ ую, социальную, духовную На комфорт На питание На связь с семьей</p>	<p>Терапия по стандарту, преимуществен но биологическая, фарм, физио, хирургическая, психологическа я, минимум психотерапевти ческая</p>	<p>Внутренний распорядок, законы, кадры, финансы, оснащение, безопасность, охрана, профилактика инфекций, пожаров, имидж</p>	<p>Снижение смертности, демография Экономия средств Оптимизация кадров, больниц образования</p>

**Значимость управленческих решений
для психологического состояния
людей особенно ярко проявилась в
режиме самоизоляции**

Самоизоляция создала когнитивный диссонанс у всех, в том числе у людей, принимающих управленческие решения

- **создалась очень сложная, всемирная и динамичная конфигурация угроз всех видов – биологических, медицинских, психологических, информационных, экономических, финансовых, социальных, политических, идеологических, духовных и других.**
- **Сложилась новая совокупность вызовов – неотложных, сложных и трудных для граждан, для всех министерств и ведомств, особенно, для организаторов и руководителей всех уровней.**
- **Изменилось соотношение всех потребностей у людей. Конфигурация БПСДП деформировалась**

Биологические потребности в режиме самоизоляции

Потребности людей:

- В еде, свежем воздухе в двигательной активности, в физических нагрузках, закаливании тренировках, саморегуляции остались **они необходимы, т.к.**
- Активируют функции нервной и эндокринной системы, дыхания, кровообращения, пищеварения, выделения, движения, координации, регуляции всех функций.
- Дают бодрость, радость, тонус, интерес к жизни
- **Все, что не тренируется - атрофируется**

Последствия управ. решений

Детренированность, ослабление структур и функций нервной, эндокринной и иммунной системы, сердца, сосудов, легких, мышц, суставов, кишечника, кожи и др.

привело к

застою, гипоксии, ишемии, накоплению шлаков, самоотравлению, ослаблению иммунитета, мышечной атрофии, ослаблению костей и связок, ухудшению координации движений

Т.е.к ухудшению соматического здоровья, которое все хотели сохранить!!!

Этот урок нашим правительством учтен и этого режима у нас не вводили,

Психологические потребности в режиме самоизоляции

Потребности семьи остались

В эмпатии, единении, доверии, понимании, безопасности, бытовом комфорте, уединении, интимных делах, в тишине, темноте, защищенности, личном пространстве, личном времени, в личной жизни определенное соотношение прав и обязанностей, свобод и ограничений, разграничение личных, семейных, социальных

- *Последствия самоизоляции*
- Скученность, ограничения и нарушения личного пространства,
- смешение ролей и функций члена семьи и другой структуры - работы, праздника и будней
- обрушение привычных стереотипов поведения, отношений, занятий
- Конкуренция за рабочее место и время

Привело неожиданно к

- к раздражению, протестам,
- росту конфликтов, ссор, насилия в семье, разводов, алкоголизации,
- депрессий, неврозов, психосоматики,
- обращений на телефон доверия.
- **Это тоже учтено нашим правительством. Спасибо ему!**

Социальные потребности в режиме самоизоляции

Соц. потребности остались:

Зарабатывать, содержать семью,

- Делать покупки, выезжать на дачу
- Перемещаться по городу свободно в любое время
- Проявлять свой высокий социальный статус,
- Выполнять служебные обязанности,
- Участвовать в публичных мероприятиях
- Реализовать свои достоинства, внешность и личность, наряды, фигуру, украшения, вкус, получать удовлетворение и признание

Последствия самоизоляции

Потеря работы, денег, нищета.

Ограничения личной свободы

Контроль за «масками и перчатками»

Закрытие учебных, культурных, спортивных, учреждений, туризма

Перевод на дистантное обучение и работу

Привело к

дефициту дружеских и интимных отношений, одиночеству, тревоге депрессии, дезадаптации, спросу на порноизделия,

Духовные потребности в режиме самоизоляции

Остались потребности в

Справедливости и порядке,
Выполнении мер профилактики,
уважении к властям,
солидарности людей,

В выражении мыслей и чувств,
в пересылке полезной
информации по смартфонам,
взаимопомощи,

В развитии науки, медицины,
экономики, идеологии

В устранении угроз цивилизации -
геноцида, чипизации,
цифровизации, роботизации

Последствия самоизоляции

Осознание **несправедливости**
устройства мира и общества

Запрет на религиозные праздники

Перенос Дня Победы

Развитие волонтерства

Примеры солидарности,
бескорыстной помощи,
подвигов медиков

Осознание недостаточной
готовности государства к
защите интересов граждан

Осознание **повышения личной**
ответственности за свою
жизнь и будущее
человечества

Рост общественной и
политической активности. Это
адекватно.

Самоизоляция, как мера профилактики пандемии стала трудным испытанием для людей и государства

- Стала «шоковой терапией» общества
- Повысила личную ответственность людей за свою жизнь, за жизнь близких и будущее человечества
- Обнаружила проблемы организации управления медицинской помощью, режима самоизоляции, мер профилактики
- показала необходимость «прогнозирования психологических последствий реализации управленческих решений»
- Руководители в нашей стране справились с проблемами с минимальными потерями.
- В Германии до сих пор комендантский час и строгий режим самоизоляции

**Соотношение БПСД потребностей
пациентов, врачей и менеджеров в
организации стационарной помощи**

Психологическая составляющая в структуре БПСДП по материалам

анкетирования

- Анализ анкет обнаружил, что в структуре их мотиваций выбора профессии врача преобладают психологические и духовные потребности.
- Врачам нравится в работе то, что они реально могут спасти жизнь больным людям и их близким.
- Но, не всегда получается помочь пациентам. Часто болезни прогрессируют, бывают осложнения терапии.
- У больных кроме основного заболевания бывает много других проблем – финансовых, психологически, социальных и духовных
- У некоторых нет смысла жить и выздоравливать. С ними психологически тяжело.

Причины выгорания врачей

- Анализ анкет обнаружил, что **причиной для душевных протестов и обид, огорчений и стрессов на работе у врачей является ее социальная – организационная составляющая. Т. е. управленческие решения**
- Они считают, что в лечебном процессе есть **2 главных участника: больной и врач.**
- Врач, работающий 15-40 лет, **сам хорошо знает, что и как нужно делать для максимальной пользы больного.**
- По его мнению - **задача администрации - обеспечивать лечебный процесс ресурсами, оптимизировать его организацию в интересах больных и лечащих врачей, как минимум,**
- **не мешать врачу заниматься основной для больного, для врача, а также для учреждения и администрации – лечебной работой.**

Ценности менеджмента

- Современный менеджмент ориентирован на экономическую эффективность.
- В результате оптимизации здравоохранения увеличилась нагрузка на врача.
- На качественную работу с каждым у врачей не хватает времени и сил.
- При этом значительную часть времени нужно тратить на заполнение множества документов,
- которые не нужны для лечения больного, и только отвлекают квалифицированного врача от основной деятельности,

Отношение опытных врачей к менеджменту. Он бывает

разным

- Врачи с большим стажем работы и богатым опытом указывали на непрофессионализм менеджеров, ориентированных на экономическую эффективность, не всегда соответствующую запросам больных и врачей.
- Отсутствие у менеджеров системных знаний для адекватной организации работы врачей, неуверенность в своей состоятельности,
- менеджмент компенсирует системой проверок и тотальным контролем, обилием формальной документации, которая успокаивает менеджеров,
- но раздражает специалистов и ускоряет их

Пожелания врачей

менеджменту

- Пожелания опытных врачей управляющим органам выражали убежденность в том, что недопустимо искать в больных коммерческую выгоду,
- необходимо понимать как высшую ценность наличие высококвалифицированных, добросовестных, трудолюбивых врачей и медсестер, положительные отзывы о которых повышают доверие к коллективу, учреждению и здравоохранению.
- Необходимо подбирать, воспитывать, сплачивать коллектив, создавать моральную и материальную мотивацию на совершенствование каждого специалиста, коллектива и службы в целом

**Идеология работающего
«Светя другим – сгораю сам...»
менеджеры тоже работают...**



- Латинское **«Aliis inserviendo consumor»** дословно переводится как **«служба другим, расточая себя»**, а более романтично в русском переводе - **«светя другим, сгораю сам»**.
 - Считается, что провозгласил этот девиз **голландский врач Николас Ван Тюльп, живший в XVII веке**, хотя его авторство и подвергается сомнениям.
 - Метафора стала **символом жизненной позиции**, особенно когда над ней была нарисована свеча.
- «Светя другим, сгораю сам» стало девизом помогающей профессиональной деятельности, что сгубило немало хороших специалистов и руководителей, считавших такую позицию нормой.**

Общее понятие синдрома

- Причина - установка на самопожертвование, необходимость постоянного сочувствия, неизбежно завершаются нарастающим эмоциональным истощением, т. е. «эмоциональным выгоранием».
- Этот термин ввел в психологию американский психиатр Герберт Фрейденберг в 1974 г.
- «Синдром отравления людьми» (венгерский психолог и психиатр Иштван Харди 1974 .),
- Эмоциональное выгорание – это не болезнь.
- Это реакция организма на длительные

Причины и содержание выгорания

Профессиональное эмоциональное выгорание – это - процесс и результат патологической адаптации альтруистичных специалистов к эгоистичному менеджменту (руководству), не явно мотивирующему работающих профессионалов компенсировать дефекты управления за счет ресурсов личности и организма.

Патологичность адаптации состоит в защитном исключении эмоций и альтруизма из профессиональной деятельности

Это проблема непрофессионализма управления, за которую расплачиваются своим здоровьем работающие профессионалы и их руководители

Масштаб СЭВ

Синдром сгорания может быть

- **индивидуальным**, т.е. проявляться у одного человека;
- **коллективным** – распространяется на целый коллектив, отделения или больницы. (по Henderson 1984 синдром сгорания наблюдается у 40% врачей)
- **региональным** – войны, стихийные бедствия
- **национальным** – все население страны -вследствие революций, войн, реформ, обмана, социальной несправедливости, тотальной коррупции и т.д. **Народ**

Главная причина СЭВ

конфликт между

потребностями **личности** помогать
другим и организацией их работы
администрацией.

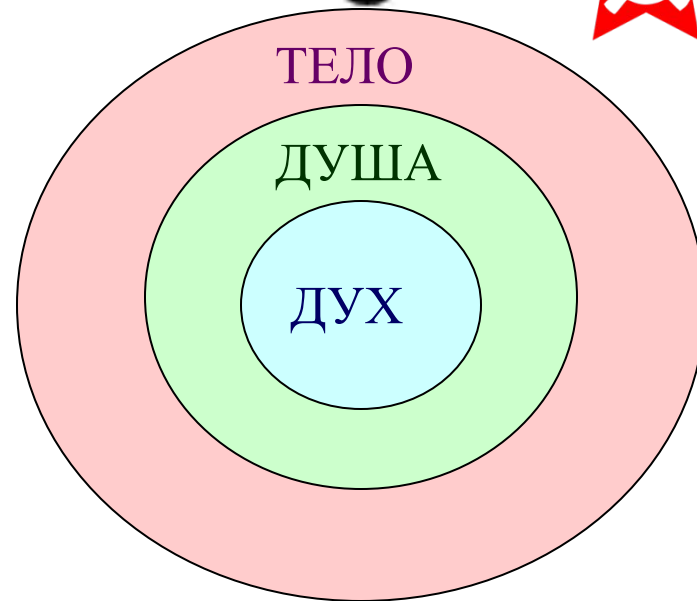
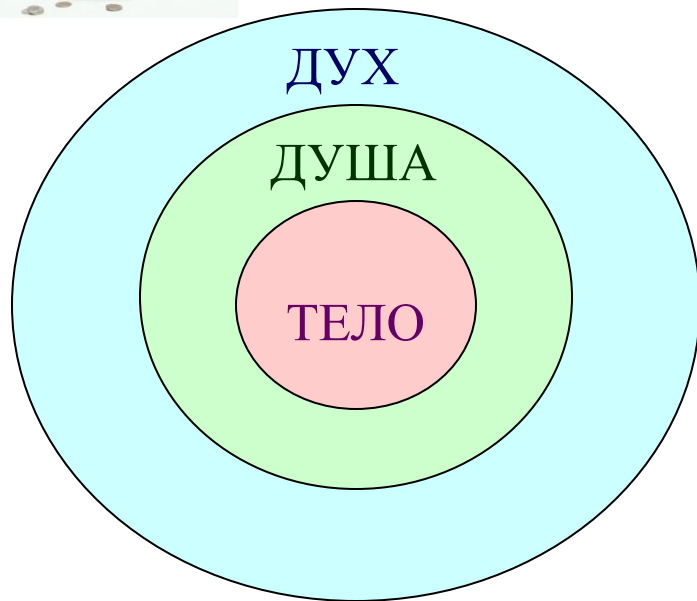
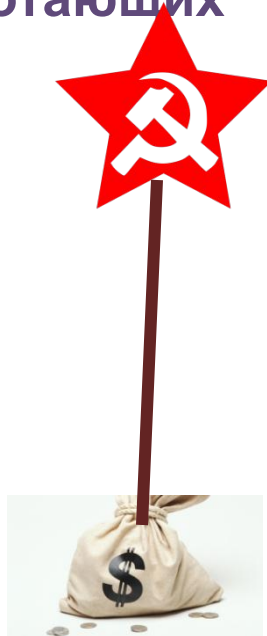
**неадекватная организация работы
специалистов**

**неосознаваемая эксплуатация их
лучших человеческих качеств –
доброты, сострадания, отзывчивости,
альтруизма.**

Биопсихосоциальный анализ приоритетов

работающих выгорающих

управляющих



Приоритетные ценности, СМЫСЛЫ И МОТИВАЦИИ (идеология)


Работающие для людей

- Полезность людям, **альтруизм**, отзывчивость, бескорыстие. **ОТДАТЬ**
- Профессионализм, Самодостаточность
Творчество, инициатива
- **Скромность** условий работы
- Умение помочь другим, **беречь их здоровье и деньги**
- Коллективизм, передача опыта
- Самоутверждение высокими результатами **собственного труда**

Менеджмент выгорания

- Личное обогащение, закрепление во власти, в администрации. **ВЗЯТЬ**
- Поверхностная профессион. компетентность. Менеджеру нужен аппарат..
- **Комфортность** условий работы и жизни. **Имидж!!!**
- Умение **беречь себя**
- перекладывать свои обязанности на других
- Самоутверждение **администрированием, контролем и спросом с других эксплуатацией**

Иерархия потребностей

Потребности	Работающие	Менеджеры
Духовные	100%	
Социальные	75%	
Психологические	50%	
Материальные	25%	



**Профессиональный
отбор и подготовка
специалистов**

Профилактика СЭВ



**Повышение
качества
управления и
профессионализм
а управляющих**



ЛИЧНОСТНЫЕ ОСОБЕННОСТИ специалистов до начала работы

- Тревожная личность
- нереалистические цели и ожидания
- низкая самооценка
- Гибкость, неумение устанавливать границы своих обязанностей, уступчивость просящим.
- Субъективное восприятие работы более важно, чем объективные условия рабочего места.
- Если люди работу любят, получают достаточное моральное и материальное удовлетворение, то синдром сгорания менее выражен,
- Способствуют выгоранию:
Социальная неустроенность. Отсутствие семьи и ресурсных увлечений, любви, творчества

СТРЕССИРУЮЩИЕ ФАКТОРЫ РАБОЧЕЙ СИТУАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ МЕД. УЧРЕЖДЕНИЙ

ПО АНГЛИИ И ЕВРОПЕ

1. **Перегруженность** обязанностями и пациентами
2. Пренебрежение **администрации** потребностями и интересами пациентов и сотрудников, с приоритетом **финансовых, бюрократических** интересов самого учреждения



Факторы организации работы

4. **Неадекватность** ^{продолжение} **руководства и контроля** Произвол, непрофессионализм менеджеров. Работающим дать поменьше, а спросить с них побольше, за всё и всех, вынуждая их **компенсировать все недостатки и ошибки менеджеров личными ресурсами исполнителей** – добрым отношением, сочувствием, улыбкой, увеличением интенсивности, насыщенности и длительности труда
5. **Кадровая политика отформатирована ...**

Факторы организации работы

продолжение по Европе

6. **Недостаточность профессиональной подготовки. Специалисты не умеют себя защищать, снимать стресс, отдыхать, восстанавливаться**
7. **Отсутствие чувства влияния на рабочую ситуацию**

Ролевые конфликты определяются у 64% из 214 психиатров, уволившихся из региональных центров психического здоровья..

Мнение сотрудников администрацию не интересует и не воспринимается. «Не нравится – уходи».

Заменяем другим, ценится не профессионализм, а покорность и

Факторы организации работы

продолжение

8. Недостаточность социального взаимодействия и поддержки между членами коллектива.

В коллективе **нет защиты прав и достоинства, нет дружбы и взаимопонимания на горизонтальном уровне.** Запрет на проявления солидарности.

9. Преобладание среди курируемых пациентов **исключительно трудных**

Факторы организации работы

продолжение по Европе

10. Принуждение большую часть времени, которую можно и нужно тратить на работу с пациентами, тратить на административную и «бесполезную» работу – заполнение документации.

Это **создает конфликт мотивов**. Либо спасти больного – работать с ним, либо **спасать себя от администрации** – оформлять документацию, по которой оценивается качество работы.

Бессмысленная работа самая тяжёлая.

Опытные врачи уходят из стационаров и поликлиник из-за непонимания руководителями их проблем.

11. Администрирование, опека, придирки, невыполнимые требования - **моральные травмы у частно-практикующих врачей психологический статус и материальный уровень немного лучше, чем у работающих в государственных учреждениях.**

Факторы организации работы

продолжение

12. **Низкое качество управления** – нечёткость заданий, неясность стратегий поведения, отсутствие творчества и новаторства, подавление инициативы и самостоятельности. **«Каждая инициатива наказуема».**
13. **Отсутствие поощрений и моральной поддержки,**
14. **Не комфортность рабочей ситуации** – Недостаток площадей, мебели, туалетов, комнат для отдыха и чая, для уединения.

Итог выгорания - разочарование.

Осознание бессмысленности

- «... Светя другим, сгораю сам.

А тараканы из щелей:
Зачем светить по всем углам?

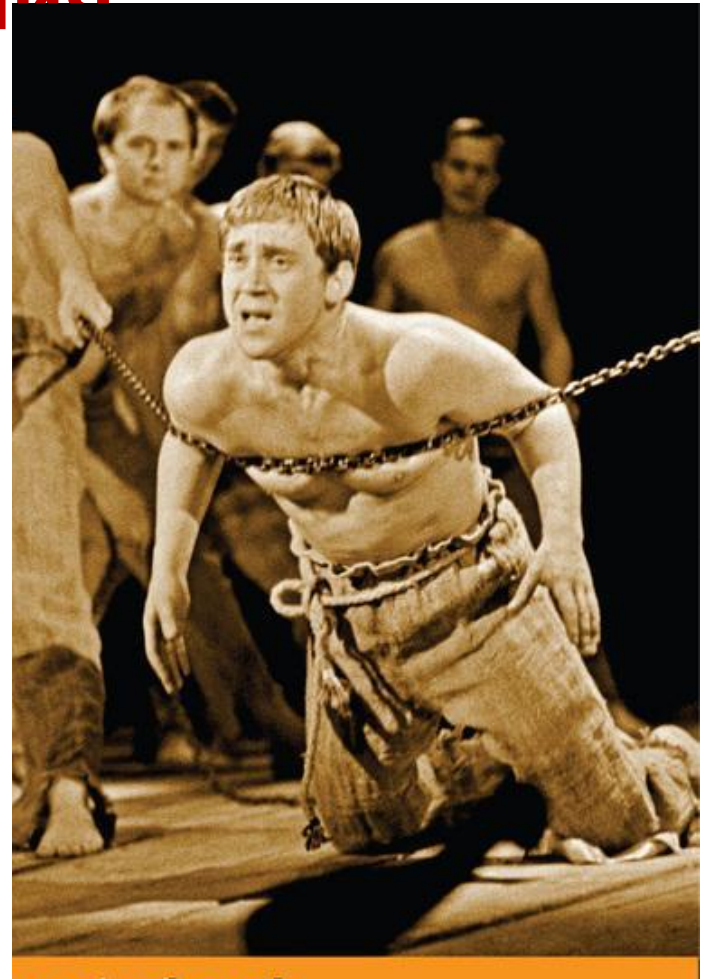
Нам ползать в темноте
милей...

Свети другим, сгорая сам,
А нетопырь (летучая мышь)
под потолком:

Какая польза в этом нам?
Висел бы в темноте
молчком.

Светя другим, сгораю сам.
Сверчок из теплого угла:
Сгораешь? Тоже чудеса!
Сгоришь - останется зола.

- Возможно В Высоцкий



**НАПРАВЛЕНИЯ
ПРОФИЛАКТИКИ
ЭМОЦИОНАЛЬНОГО
ВЫГОРАНИЯ
СПЕЦИАЛИСТОВ**

НАПРАВЛЕНИЯ ПРОФИЛАКТИКИ СЭВ

Личные на работе

1. **Реалистичность** требований, предъявляемых к себе работниками
2. Разработанность системы **приоритетов** в работе
3. Чёткое **определение объёма, границ** ответственности, требований к эффективности
4. **Умение сказать нет**, не допустить эксплуатации и манипулирования.
5. Внесение **разнообразия** в свою работу
6. Разделение личных и организационных проблем

НАПРАВЛЕНИЯ ПРОФИЛАКТИКИ СЭВ

- 8. **Экономный** расход своих эмоционально-энергетических ресурсов
- 9. Умение **достойно проигрывать**, без самоуничижения и агрессивных реакций
- 10. Развитие навыков **саморегуляции**
- 11. Умение отмечать свои **достижения, успехи, Радоваться** им
- 12. Своевременно, корректно **решать конфликтные** ситуации
- 13. **Переключаться** после окончания службы на **свои личные** нужды и потребности,
- 14. Проводить свободное время с **семьей, с детьми**

НАПРАВЛЕНИЯ ПРОФИЛАКТИКИ

СЭВ Административные

1. **Предварительное информирование** **ВНОВЬ** поступающих о возможных стрессовых ситуациях и трудностях.
2. **Разъяснение, советы, рекомендации по сложным моментам в работе.** **Надо заранее научить** как себя вести в различных проблемных ситуациях.
3. **Надлежащая организации производственного процесса..** Обеспечение ресурсами, кадрами, аппаратурой. Улучшение условий работы. Оснащение техникой, облегчающей труд.
4. Обучение сотрудников способам **правильного распределения рабочего времени.** Наставничество.
5. **Предоставление частых возможностей для обучения,** повышения роли сотрудников, повышения эффективности работы.

НАПРАВЛЕНИЯ ПРОФИЛАКТИКИ

СЭВ Административные

6. Проведение в коллективе **периодических обследований** на СЭВ. Например: регулярного анонимного анкетирования, в котором все сотрудники могут высказать свои претензии и предложения. Обратная связь обсуждение их результатов. Учёт пожеланий.
 7. Организация **консультирования психотерапевтом или психологом** для сотрудников, испытывающих высокий уровень стресса. Организация групп поддержки, обмена мнениями и ресурсами.
 8. **Создание команд специалистов** с распределением обязанностей и ролей, с более чётких ограничением задач и ответственности каждого. Это позволит **уменьшить объём работ, степень личной ответственности каждого**, спрос с каждого.
- В то же время **расширить количество подходов** к больному, лучше его понять, предложить ему более адекватные методики лечения и стратегии поведения

Рекомендации руководителям

1. **Ясная и последовательная постановка целей, задач, условий каждому сотруднику**
в соответствии с их профессиональным и личностным потенциалом
2. Ограничения и **уменьшения числа клиентов**
3. **Равномерное распределение «неблагодарной» трудной работы среди всех членов коллектива**
Стремиться к тому, чтобы каждый сотрудник работал **более чем в одной роли и более чем в одной программе.**



Рекомендации

руководителям

4. Организация каждого рабочего дня с чередованием приятных и неприятных видов деятельности
5. Введение в рабочий день «приятных» занятий для отдыха, разрядки, положительных эмоций.
6. Разрешение сотрудникам в случае необходимости **делать перерыв** в работе для выполнения срочных дел
7. Использование труда **дополнительных работников** - практикантов, дипломников и др. чтобы обеспечить сотрудникам возможность перерывов в работе.

Рекомендации руководителям

8. Предоставление сотрудникам **частых перерывов** в работе - отпусков, командировок, выездов на конференции и семинары.
9. **Ограничение рабочего времени** сотрудников.
10. Обеспечение возможности работы на неполную ставку, **гибкого графика** работы.
11. Предоставление каждому сотруднику возможности **вносить свои предложения по работе**. Это способствует творческому подходу, позволяет избежать скуки.
12. Создание возможности **продвижения по**

Рекомендации

руководителям

13. Создание реальных механизмов для разрешения проблем и конфликтов в организациях.
14. Повышение автономии персонала и степени участия всех сотрудников в принятии решений.
15. Регулярные встречи администрации с подчинёнными для обсуждения пожеланий и претензий.
Это позволяет более чётко определить роли и обязанности, повышает удовлетворённость работой, уменьшает желание уволиться.
16. Не создавать конфликта между материальными, социальными и нравственными потребностями.

Примеры выживания в самых тяжелых – «выжигających»

условия

Муса Джалиль

**Жизнь моя песней звенела в народе
Смерть моя песней борьбы
прозвучит**



Палачу

**Не преклоню колен, палач, перед
тобою,
Хотя я узник твой, я раб в тюрьме
твоей.**

Придет мой час — умру.

**Но знай: умру я стоя,
Хотя ты голову отрубишь мне,
злодей.**

**Увы, не тысячу, а только сто в
сраженье**

Я уничтожить смог подобных

Примеры выживания в самых тяжелых – «выжигающих» условия

Виктор Эмиль Франкл – австрийский психиатр, психолог, философ и невролог, бывший узник нацистского концентрационного лагеря. В лагере оказывал психотерапевтическую помощь узникам, предотвращал суициды. Мы должны были **пробуждать волю к жизни...**, к тому, чтобы пережить заключение. Мужество жить или усталость от жизни зависели исключительно от того, **обладал ли человек верой в смысл жизни, в своей жизни.**



- Известен как создатель логотерапии, экзистенциальной психотерапии, психотерапии

Мои университет



А. Пешков приехал в Казань в августе 1884 года 16-летним подростком. У него была мечта – учиться в Казанском университете, но ей не суждено было сбыться.

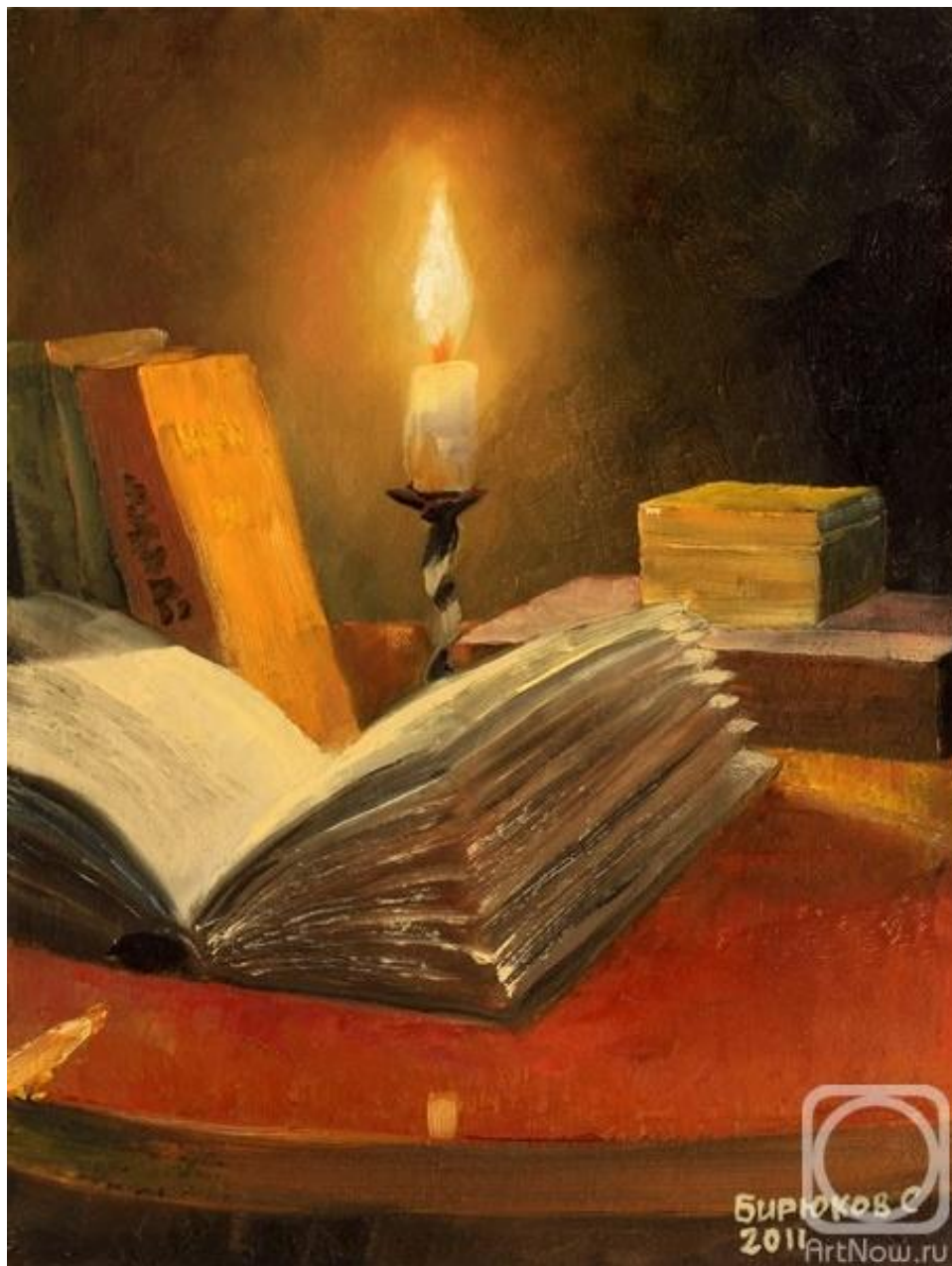
Физически я родился в Нижнем Новгороде, а духовно – в Казани. Казань – любимейший из моих университетов

Жизнь была очень трудной, сложной, иногда невыносимой, но были смыслы ее понять и сделать лучше для всех
все минусы он превратил в

Выводы

По Конституции РФ 2020 г.

- 1. Главная ценность – человек
- 2. Государственная идеология – патриотизм
- Эта идеология должна объединять всех.
- Ей должно служить государство – чиновники, депутаты, судьи, вся государственная машина
- 3. Патриотизм – от слова отец
- 4. Для «прогнозирования психологических последствий реализации управленческих решений» желательно помнить о базовых ценностях и моральных принципах отцов



**Благодарю
за
внимание !**

E-mail: kam1950@mail.ru

**Карпов
Анатолий Михайлович
г. Казань**

**БИРЮКОВ ©
2011 ArtNow.ru**