

ФАКТОРИ НА СРЕДАТА НА ЗДРАВНАТА ОРГАНИЗАЦИЯ, ОКАЗВАЩИ ВЛИЯНИЕ ВЪРХУ МЕНИДЖМЪНТА В УСЛОВИЯ НА КРИЗА

Светлана Радева^{1,2}

¹СБАГАЛ „Проф. д-р Д. Стаматов” - Варна

²Катедра „Социална медицина и организация на здравеопазването“, МУ-Варна

ENVIRONMENTAL FACTORS OF MEDICAL ORGANIZATIONS THAT INFLUENCE MANAGEMENT IN A CRISIS

Svetlana Radeva^{1,2}

¹SHOGAT, „Prof. D-r D. Stamatov”, Varna

²Department of Social Medicine and Health Organization, Medical University of Varna

РЕЗЮМЕ

Околната среда с нейните фактори влияе пряко на всяка организация, като формира процесите на взаимодействие във и извън нея. Движението на стоки, услуги и хора допълнително оказва влияние в различни направления, по логистика и управление, които натоварват здравните системи и създават прецеденти при осигуряването на материално-техническата база и ресурси за обслужване в кризисни ситуации.

Мениджмънтът на здравната организация предполага гъвкавост по отношение на функциите и до голяма степен зависи от ефективното взаимодействие както вътре в системата между нейните отделни елементи, така и между външните фактори, които осъществяват въздействие върху нея.

Факторите на средата, имащи отношение към дейността, изискват гъвкаво планиране, което да е с висока степен на надеждност и приспособимост. Структурите, които осъществяват управлението, трябва да са подготвени предварително за това, да умеят да открояват и анализират проблемите и да са наясно с механизмите за тяхното отстраняване. Планирането трябва да е напълно координирано и постоянно актуализирано, за да съответства на изменящата се обстановка. То осигурява постигането на поставените цели чрез организираното изпълнение на задачите.

Работната среда в здравната организация е тази, в която се осъществяват лечебно-диагностичните мероприятия, грижи от медицински и

ABSTRACT

The environment and its factors affect each organization directly, forming the processes of interaction inside and outside it. The movement of goods, services, and people additionally affects various directions, logistics, and management, which burden health systems and create precedents in providing logistics and service resources in crisis situations.

The management of a health organization involves flexibility in terms of functions and largely depends on effective interaction both within the system between its individual elements and between external factors that influence it.

The environmental factors relevant to the activity require flexible planning, which has a high degree of reliability and adaptability. The management structures should be prepared in advance to be able to identify and analyze problems and to know about the mechanisms for their elimination. Planning should be fully coordinated and constantly updated to meet the changing environment. This ensures the achievement of the set goals through the organized execution of tasks.

The working environment in a healthcare organization is one in which therapeutic and diagnostic measures are carried out, care from medical and non-medical persons for patients. Health conditions are important for both patients and physicians.

Keywords: organizational culture, the organization of health care, control, management, crisis

немедицински лица за пациенти. Здравословните условия са важни както за пациентите, така и за медиците.

Ключови думи: *организационна култура, здравна организация, контрол, управление, криза*

ОБЗОР

Настоящият обзор има за цел да представи особеностите на работните условия в здравната организацията и да се установи как факторите на средата влияят върху поведението и представянето на служителите на работното им място и на дейността като цяло. Обект на анализа са нормативни документи, определящи условията на труд в лечебните структури, организацията и реорганизацията на работа, факторите, които влияят пряко и косвено на процесите в организацията. Влиянието може да окаже положително или негативно влияние върху различни елементи на здравната организация, което да доведе до криза на различни нива и с различен обхват. Ранното отчитане на тези сигнали позволява на структурата да предскаже настъпването ѝ и да предвиди нейния потенциал, като вземе съответните стратегически решения, или да се възползват от тях.

Основните задачи се отнасят до: проучване на връзката между условията на труд и влиянието им върху дейността; организация и подготовка на здравната структура за осъществяване на протичащите в нея процеси; определяне на механизмите, чрез които мениджърите ще могат да създадат оптимална работна среда, която ще осигури безопасни условия на служителите за постигане на организационните цели; да се предложат начини за подпомагане на персонала за справяне с неблагоприятното въздействие на условията на труд в организацията.

Средата е мястото, където се осъществява трудово правоотношение, комуникация, и хората, изпълняващи различни роли и функции, си взаимодействат през цялото време (24). Някои автори го разглеждат като сложна система от различни задачи и дейности, чието изпълнение понякога е подложено на въздействието на противоречивите разпоредения от страна на ръководния орган (20). Според Е. Шейн (29) организацията е планирана координация на дейностите на известен брой хора с оглед постигане на общи, ясно формулирани цели и намерения чрез раз-

деление на труда и функциите, чрез йерархия на авторитета и отговорностите.

Условията на труд заедно с комуникационните взаимодействия в здравния сектор се разглеждат като причина за редица стресови ситуации (20). „Стресът представлява неспецифичен отговор на организма на всяко предявено към него изискване”. Стрес предизвиква всяко непривично за организма въздействие: чувство на гняв, страх, ненавист, радост, любов, силен студ или топлина, инфекция, приемане на лекарства и др. Според Селие (21) „Стресът е самият живот, отсъствието на стрес означава смърт”. Намалването на стреса, на рисковите ситуации трябва да е водещо за ръководството (24), защото в условията на криза психическото натоварване е изключително високо и служителите се чувстват несигурни, изплашени (1,22). Реакциите на служителите към различните кризисни ситуации може да са еднакви или напълно различни (3,6). При едни и същи обстоятелства един човек силно се вълнува, а друг запазва невъзмутимо спокойствие. Всичко зависи не от самите кризисни фактори, а от реакцията към тях, която на свой ред зависи не само от характера, но и от индивидуалността, от възпитанието и отношението към ограниченията, от новата организация и от правилата, произтичащи от това. Това позволява да се възпитава трудова дисциплина, съпричастност в нови екстремни ситуации, от които зависи опазване на живот, спазване на организационни цели, чрез отговорно отношение към самата организация, към въведените правила и ограничения.

I. Вътрешна среда на здравната организация

Вътрешната среда на организацията има различни измерения, обусловени от процесите, протичащи във и извън нея, независими или взаимносвързани процеси. Вътрешните променливи са основно ситуационни фактори в организацията. Тъй като лечебното заведение е система, създадена от хора, вътрешните променливи са главно резултат от управленски решения.

Вътрешната среда на всяка болница се характеризира със специфични елементи и процеси. Всяка болница има поставени цели, задачи, структура, организационна култура; ресурси за изпълнение: хора, технологии, информация; забикалящи я фактори: потребители, контрагенти, конкуренти, доставчици и други компоненти.

1. Организационни цели на здравната организация - специфични, крайни състояния или желан резултат, който структурите се стремят да постигнат, като работят заедно. Целите на здравната организация са насочени към задоволяване на здравните потребности на потребителите и постигане на качество на предлаганите услуги. Тясното им формулиране е свързано с редица качествени и количествени показатели, които характеризират спецификата на дейност на съответното лечебно заведение. Основна цел в пазарните условия, в което лечебното заведение осъществява дейност, е да реализира печалба (положителният финансов резултат е ключов показател за организацията).

2. Организация на дейностите – съвкупност от различни взаимно свързани елементи, които функционират заедно, за да бъдат постигнати целите. Тези съставни части се управляват, т.е. планират, организират, координират, ръководят. Те често подлежат на промени (вътрешни променливи). Всички са взаимно свързани и взаимнозависими, като при промяна или въздействие на една от тях се оказва влияние върху останалите. Едно от главните задължения на мениджмънта е да постигне хармонично функционално съответствие между отделните компоненти. Структурата на организацията е основният стълб, около който се обединяват процесите на управление, материалната и трудовата обезпеченост, обединяват се съвкупности от редица компоненти (комуникационни, йерархични, логистични и др.) и относително постоянните връзки между тях, чрез които тя остава работоспособна и стабилна (32).

3. Ресурси - Ресурсите на здравната организация са технологични, материални, човешки, финансови, комуникационни. Те са взаимно свързани, зависими и обезпечеността им гарантира желаното качество сред потребителите.

Служителите са част от човешките ресурси, които постъпват от външната среда по определени критерии, притежаващи необходимите квалификационни характеристики (7,15). Броят на

медицинските специалисти, съгласно нормативните изисквания, е зададен, за да обезпечи дейността на съответните структури (15). Изискванията към тях са специфични не само по отношение на брой, професионални компетентности, но и по отношение на продължаващо развитие (участие в курсове, необходими сертифицирани умения и др.) (17). Те са активна вътрешна променлива на организацията. Ръководната задача е да се установи организацията на труда в болничните структури, да се дефинират дейностите на персонала възможно най-ефективно, като се наблегне на някои компоненти на този процес (32,33):

- принципи за набиране на персонал;
- адаптиране на нови служители;
- мониторинг на персонала, неговите методи;
- мотивация и стимулиране на персонала;
- обучение, развитие на персонала;
- създаване и поддържане на корпоративна култура

4. Процеси - Процесите се обуславят нормативно, от предмета на дейност на съответното лечебно заведение. Всяка здравна организация и работните места, които осигурява, са уникални и имат специфика, която влияе и се влияе от редица фактори вътре и извън нея. От друга страна, работната среда оказва влияние на начина, по който служителите изпълняват своите задължения при постигане на организационните цели. Работното място, особено в здравния сектор, често е източник на физически и психологически стресови ситуации, които предизвикват емоционални разстройства и намаляват ефективността във функционално отношение (2,4). Всяка дейност има зададена рамка (8,9) на минимални изискуеми насоки за извършване (съгласно съответните медицински стандарти по професионални направления и медицински специалности). За често изпълняваните дейности са разписани протоколи, технически фишове. Ежедневните задачи са разписани дейности, които се изпълняват в предварително определен срок. Те съответстват на възприетата схема за разделението на труда. Изпълнението на дейностите се дефинира с длъжностните характеристики. Организацията на работните дейности изисква спазването на правила за техническа безопасност, противопожарни изисквания и микроклимат (11,13,14).

Дейността по управление на персонала в здравната организация е важен елемент от тази

система, като в процеса активно участват и служители от всички равнища. Разработването и прилагането на ясни правила за работа, за организация на дейностите и работното място повишава вярата на служителите и тяхната отговорност към ежедневни и извънредни ситуации, за избягване на риска и подобряване на взаимодействията с другите структури. Обученията и инструктажите (13,33) в различни условия е отговорност на мениджмънта и е важна част от подобряване на дейностите и предоставяне на услугите в динамична среда както за персонала, така и за потребителите на услугите в здравните заведения. Здравето не може да бъде наложено, то се опазва индивидуално или колективно с ежедневни действия и мерки (10,12) и поради тази причина работодателите и мениджърите се превръщат в основни действащи лица в този процес (27). Общоприето допускане е, че по-добрата работна среда мотивира служителите и води до по-добри резултати (16).

Всяка структура трябва да има методология за оценка и вземане на решение (18), да имат разработени планове за действие в извънредни ситуации, имащи отношение към различни рискове или внезапно настъпили обстоятелства, да изградят и поддържат система за оповестяване и управление и да притежават необходимите знания, навици и умения за действие в кризисни ситуации (5,26).

Повечето от организациите функционират най-малко на три равнища на управление. Те се различават едно от друго, но се застъпват, като всяко от тях предполага различен аспект на мениджмънт. Това са:

- равнище на управление на дейността и процесите;
- технологично равнище;
- стратегическо равнище на управление.

Особен феномен е предвиждането и управлението на кризи чрез комплекс от мероприятия, водещи до поставяне на кризата под контрол - целенасочени действия за разрешаването, с цел да се избегне опасността, която носи. Те насочват нейния ход в благоприятно направление, за да не се допусне тя да излезе извън контрол и да прерасне в конфликт. Предотвратяването на конфликта също е част от процеса на управление на кризи (свързан с ресурси, процеси). Всяка криза е уникална (24). Тя се проявява в система и по начин, които не биха могли да бъдат повторени. От друга страна, кризите си приличат, тъй като имат сходни характеристики, форми, структури и развитие. Всяка криза, независимо от нейната

същност, се характеризира с време, възможност за нарастване и елемент на изненада.

Кризата винаги възниква и се развива много бързо (1), в остър дефицит от време за овладяване на възникналите противоречия и за възстановяване нарушените правила на системата (20). Когато все пак се разполага с време за адекватна реакция и действия, насочени към съхраняване на установените за системата правила, тя се проявява на по-ниско равнище. Елементът на изненада не може да бъде пренебрегван въпреки възможността за следене натрупването на кризисните фактори и за анализирането и прогнозирането им в определена степен.

Кризата съдържа опасност от ескалация и може да доведе до неподдаващи се на контрол верижни реакции (20). Последиците могат да са във вреда, които засягат тежко елементите на системи, неучастващи в тези процеси. Мениджмънтът е необходимо да обезпечи целия процес чрез прилагане на цялостна информационна система и разработването на собствени критерии за кризисно състояние на системата. Важно е да се разработи стратегическа система за ранно предупреждение, която да отчита всички „слаби сигнали“, които биха предизвикали криза в болничната организация на различни нива. Тя трябва да бъде само за конкретната структура или за лечебното заведение, отчитайки спецификата им (20). Важен елемент е контролът, включващ и непрекъснат мониторинг на средата (на процесите, на ресурсите) (31). Прецизирането на информацията и доброто познаване на ситуацията и всички нейни поделемени е предпоставка за противодействие и изисква да бъдат предварително разработени сценарии за реакция при различни „слаби сигнали“ за възникване на кризисни ситуации. Основен инструмент за въздействие са хората и планирането (на информацията, на ресурсите, на поведението, на организацията). „Наблюдението на потенциалните проблеми е първата стъпка към избягването или разрешаването им или свеждането до минимум на тяхното въздействие“ (30).

Организации, които имат изградена ефективна среда на работа, имат по-висока производителност (потребителско търсене на здравни услуги) и финансова стабилност (26). От това следва, че работната среда въздейства върху работоспособността и ангажираността на работещите в организацията както положително, така и отрицателно (31). Това включва неподходящо работно място, неподходящо оборудване, липса на вентилация, неподходящо осветление, прекомерен

шум, недостатъчни мерки за безопасност при работа и липса на лични предпазни средства.

Средата може да се разглежда от гледна точка на физически и поведенчески компоненти, които могат да бъдат разделени на отделни независими променливи. Физическата среда на една организация и нейните условия на труд оказват съществено въздействие върху поведението на служителите на работното им място. Доказано е, че подобряването на физическите условия на труд може да доведе от 5% до 10% увеличение на производителността (6,11). Мениджмънтът трябва да се бори с дистресовите ситуации и да предприема своевременни корективни дейности.

II. Външна среда на здравната организация

Външната среда се обуславя от факторите на обществено-политическия живот и неговите елементи, имащи отношение към отрасъл „Здравеопазване“ (PESTE-компоненти). Болницата като организация е отворена система и е в непрекъснатата двупосочна връзка с външната среда. Нейни компоненти варират по важност за различните болнични структури (в зависимост от техния статут и структура). Те въздействат пряко и косвено върху болницата и процесите, протичащи в нея.

1. Външна среда на пряко въздействие

Факторите, които оказват непосредствено влияние върху дейността на организацията, образуват средата на пряко въздействие:

- закони и държавни органи
- доставчици
- потребители
- конкуренти
- профсъюзи

Правната рамка се определя от редица законодателни актове, насочващи организацията на структурата и дейностите (7,8,9,12). Влияние върху организацията оказва и собствеността на сградата (общинска, държавна или частна), с компонентите на отчетност, одит (финансов или ресурсен).

Външната среда със свой независим източник освен контролна има и оценъчна функция. Чрез процеса на акредитация (15,16) и действащите медицински стандарти (7,8) се установяват критериите и условията, на които трябва да отговарят болничните структури и дейности на лечебното заведение, необходимото оборудване и квалификация на персонала. С изпълнението на нормативните указания лечебните заведения гарантират качество на предлаганите здравни услуги, гарантират безопасност на персонал и пациенти, позиционират се на пазара на медицин-

ските услуги и в системата за рейтинг на болничните заведения.

2. Факторите, които принадлежат към средата на косвено въздействие, оказват по-слабо влияние върху функционирането на здравната организация. Косвеното влияние е по-сложно и несигурно отколкото директното (НЗОК, РЗОК, МЗ, РЗИ, ИТ, НАП и др.), но има корективно действие за процесите, протичащи по отношение на лечебно-диагностичния процес. Мениджмънтът на болницата е необходимо да прави допускания за въздействието на индиректната среда поради високата степен на несигурност и непредсказуемост на поведението на факторите ѝ. Отношение имат (13,14):

- състояние на националната икономика
- технология
- социални и културни фактори
- политически фактори и международни събития.

3. Параметрите на здравната среда:

- Динамичност на средата - скоростта, с която протичат измененията в поведението на факторите от средата.
- Сложност на средата - зависи от броя и разнообразието от външни фактори, на които организацията трябва да отговаря.
- Неопределеност на средата - функция на количеството информация относно факторите на средата и нейната достоверност.
- Взаимна обвързаност и обусловеност, устойчива, предвидима среда, независимо от променливите, които оказват влияние върху здравните услуги и доставчиците им.

4. Взаимодействие между външната среда и здравната организация. Лечебните заведения си взаимодействат с външната среда по два начина:

- като се адаптират към нея: императивно, чрез сведени указания, привеждане на дейности (Национален рамков договор за дейност, изисквания за първични документи, дейности по клинични пътеки и амбулаторни процедури) и организация към настояща обстановка (организация за прием на пациенти COVID 19);
- като я променят: реструктуриране на легла, откриване или закриване.

Нормативно реструктурирането на организацията се осъществява чрез: планиране и прогнозиране на ресурсите (стратегически отговор), които са нормативно обусловени; структурен ди-

зайн на организацията (със заповед на министъра на здравеопазването: разкриване на COVID легла, преструктуриране на болнични легла в интензивни и др.). Дейностите в условията на криза (към настоящия момент - COVID 19) се фокусират към подобряване на сигурността на работната среда, организация на безопасни условия за служителите и пациентите, подобряване на комуникационните канали и повишаване на културата на работното място.

Стабилна външна среда се постига чрез създаване на баланс и непрекъснат поток на процеси по изграждане и стабилитет на бюрократична структура с множество правила, регулации и стандартизирани процедури.

Здравната организация също може да влияе върху външната среда – промените се реализират чрез въздействие върху факторите (конкуренти, потребители, доставчици, технологични фактори и т.н.), чрез въвеждане на нови продукти, услуги, въвеждане на нови технологии, безкръвни методи на лечение – роботизирана хирургия, ендоскопска апаратура, ултразвукова аблация или „хирургия без скалпел“ (ХАЙФУ технология) и др.

Независимо от неопределеността на външната среда здравната организация е зависима от две измерения – степен на променливост и степен на сложност. Външната среда се оценява като устойчива, когато появата на конкуренти е по-рядко срещано явление (при стабилност на пазарния дял над 50%), когато обществените групи на въздействие са пасивни, когато самите конкуренти не променят своята политика на водене на бизнес, когато не се забелязват особено ярки прояви на промяна в други фактори на външната среда като потребителите например. Външната среда се оценява като сложна, когато са налице по-голям брой фактори на външната среда, които оказват влияние на дейността на организацията (фактори, водещи до структурни промени – пандемия; затруднена логистика; ограничени или липсващи ресурси и др).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализът на факторите на средата показва, че въпреки развитието на икономиката и социалните взаимоотношения здравните организации се налага да търпят значителни промени и развитие, които засягат не само въпросите за осигуряване на здраве и безопасност при работа, но и безопасност на пациентите в условията на риск за здравето. Процесите, настъпващи в динамични условията, предизвикват неминуемо промяна,

която оказва силно влияние върху условията на труд на конкретните работни места, върху психиката на работещите, върху отговорностите и всички последствия, произтичащи от конкретните управленски решения. Взетите решения и действия за защита, укрепване и поддържане на здравето, работоспособността и готовността на работещите за работа в условията на риск имат здравни и социално-икономически резултати. Условията на труд са фактор за организацията на процесите на входа и изхода на здравната организация, оказват влияние върху комуникацията, удовлетвореността на работещи и пациенти, имат отношение към професионалните заболявания. Материалната обезпеченост с консумативи, техника и подкрепящи работната среда фактори имат основно значение за протичане на процесите на работа в рискова среда. Нараства значението и ролята на нематериалните фактори като работно време, сигурност на работа, график, реорганизиране на процесите в структурите, обучения, информированост, екипност и други.

Настоящият обзор изведе на водеща позиция политиките на превенция на организацията на труда, здравословните и безопасни условия на труд и грижата за персонала. В България здравните работници се намират под въздействието на стресови условия на труд и тяхната мотивация непрекъснато намалява или е сравнително ниска, поради разнородните фактори, оказващи негативно влияние върху психиката и физическата годност. Налице е спешна необходимост от въвеждането на гъвкави ефективни мерки за решаване на проблеми, свързани с персоналната защита на работното място на персонала. Създаването на ефективна среда, чрез подобряване на условията на труд, изисква необходимото внимание от страна на ръководните мениджъри, адекватна подкрепа от администрацията, професионални отношения и организационен климат, добра комуникация.

Подобряването на управлението на условията на труд, грижата за персонала по отношение на неговата безопасност и създаване на оптимална и защитена работна среда ще повиши удовлетвореността от работата, ще се подобри задържането на персонала в организацията и ще се намали текучеството на кадрите. Политиката по управление на човешките ресурси трябва да е насочена към грижата за работниците и служителите, създаване на устойчива работна среда, гъвкави процеси и дейности, сигурни йерархични връзки, сигурност на каналите на комуникация и взаимодействие с работещите.

ЛИТЕРАТУРА

1. Апостолов В. Оценката на риска - основен инструмент на мениджмънта за осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд. Индустриални отношения и обществено развитие. 2019; бр.1:41-57.
2. Вогел Л. Здравословни условия на труд. Осем приоритетни области на действие за определяне на политиката на Европейската общност. ETUI-REHS.
3. Динков М. Връзка между условията на труд и производителността на персонала в организацията. Eastern Academic Journal, 2015; Issue 4:46-64.
4. Добра работа, добро здраве II / Указания за добра практика: www.uni-europa.org.
5. Евгениев Е. Основи на безопасните и здравословни условия на труд, Издателски комплекс УНСС, стр.49, ISBN 978-954-644-722-7.
6. Европейско проучване на предприятията относно новите и възникващите рискове (ESENER-2), <https://osha.europa.eu/en/european-surveyenterprises-new-and-emerging-risks-esener>.
7. Закон за лечебните заведения, посл. изм. ДВ. бр.11 от 9 Февруари 2021 г.
8. Закон за здравето, посл. изм. и доп. ДВ. бр.110 от 29 Декември 2020 г.
9. Закон за здравословни и безопасни условия на труд Обн. ДВ бр.124 от 1997 г., посл. изм. бр.97 от 5 Декември 2017г.
10. Запрянов З. и кол. Базисна методика за оценка на работното място, оценка и управление на професионалния риск, НЦХМЕХ, София, 2000.
11. МТСП. Стратегия за безопасност и здраве при работа (БЗР) 2008–2012 година.
12. Наредба за задължително застраховане на работниците и служителите за риска «трудова злополука», обн., ДВ, бр. 15 от 17.02.2006 г., изм. и доп. 2.03.2018 г.
13. Наредба №3 от 19.04.2001 г. за минималните изисквания за безопасност и опазване на здравето на работещите при използване на лични предпазни средства на работното място.
14. Наредба № 5 от 11.05.1999 г. за реда, начина и периодичността на извършване на оценка на риска.
15. Наредба №18 от 20 юни 2005 г. за критериите, показателите и методиката за акредитация на лечебните заведения, посл. изм и доп. ДВ. бр.91 от 19 Ноември 2019 г.
16. Наредба №49 от 18 октомври 2010 г. за основните изисквания, на които трябва да отговарят устройството, дейността и вътрешният ред на лечебните заведения за болнична помощ и домовете за медико-социални грижи, посл. изм. ДВ. бр.103 от 27 декември 2016 г.
17. Национален рамков договор за дейности (2020-2022).
18. Националната програма по безопасност и здраве при работа 2018-2020.
19. Психосоциални рискове и стрес на работното място. <https://osha.europa.eu/bg/themes/psychosocial-risks-and-stress>.
20. Радева С. Управление на работната среда в медицинска организация в условия на риск. Център за научно сътрудничество „Интерактив плюс“, 2020;7(53):50-56;
21. Селие Х. Стрес без дистрес. Изд. Наука и изкуство, 1982.
22. Johnson, J.V., & Hall E.M. Job strain, work place social support, and cardiovascular disease - A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population, American Journal of Public Health, 1998; Vol. 78:1336-1342.
23. Hassard J, Cox T. Work-related stress: Nature and management. Birkbeck College, University of London
24. Hupke M. Psychosocial risks and workers health Institute for Occupational Safety and Health of the German Social Accident Insurance.
25. Kahn, J. Occupational Psychiatry and the Employee Assistance Program. New York: John Wiley & Sons, 1999; 141.
26. Kreitzer, M., Wright, D., Hamlin, C., Towey, S., Marko, M., Disch, J. Creating a healthy environment in the Midst of organisatioonal change & transition. Jurnal of nursing administration, 1997;27:36.
27. Lewy, M. Employees at Risk: Pritecting the Health of the Health Care Worker. New York: Van Nostrand Reinhold, 1991:103.
28. Liebler, J., McConnell, C. Management Principles for Health Professionals, 2004; 4:66.
29. Shein, E. Corporate Culture. Josey-Bass Publishers. 1999.
30. Smits, S.J., N. Ezzat. Thinking the Unthinkable' – Leadership's Role in Creating Behavioral Readiness for Crisis Management. Competitiveness Review, 2003;13(1):1-23.
31. Radeva S. Challenges before the management of human resources in the health organization. Евразийский Союз Ученых (ЕСУ), 2020;1(70):54-57.

32. Radeva S. Development of human resources in medical institutions. Knowledge international journal, 2019; 4(34): 1141-1146.
33. Radeva S. On-the-job training as a model for adapting to the working environment. Knowledge international journal, 2019; 5(31): 1609-1614.

Адрес за кореспонденция:
Светлана Радева, д.оз
СБАГАЛ „Проф. д-р Д. Стаматов“
бул. „Цар Освободител“ 150
Варна, 9000
e-mail: sv.radeva@abv.bg