**Государственное образовательное учреждение высшего образования**

**«КОМИ РЕСПУБЛИКАНСКАЯ АКАДЕМИЯ**

**ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И УПРАВЛЕНИЯ»**

**Допущена к защите:**

Научный руководитель

«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2023г.

Зимина И.В.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 (подпись)

**Итоговая аттестационная работа**

**ПРОФИЛАКТИКА И СНИЖЕНИЕ УРОВНЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ СОТРУДНИКОВ ГБУЗ РК «ПАТОЛОГОАНАТОМИЧЕСКОЕ БЮРО»**

**Исполнитель:**

слушатель программы

профессиональной подготовки

«Эффективный руководитель

медицинской организации»

Нанинец Наталья Леонидовна

**Научный руководитель:**

Председатель Коорсовета

РОО «КРЭУС»

к.э.н., доцент

Зимина Ирина Валериевна

Сыктывкар 2023

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
|  | С. |
| Введение  | 3 |
| 1. Анализ и оценка уровня и причин профессионального выгорания определенных категорий персонала ГБУЗ РК «Патологоанатомическое бюро»: | 5 |
| 1.1. История создания и общая характеристика ГБУЗ РК «Патологоанатомическое бюро» | 5 |
| 1.2. Анализ уровня и причин профессионального выгорания определенных категорий персонала учреждения и их оценка | 9 |
| 2. Проект «Профилактика и снижение уровня профессионального выгорания ГБУЗ РК «Патологоанатомическое бюро»: | 16 |
| 2.1. Паспорт и календарный план проекта  | 16 |
| 2.2. Управление проектом  | 18 |
| 2.3. Риски и бюджет проекта 2.4. Результаты проекта  | 2123  |
| Заключение |  24 |
| Библиографический список  |  25 |
| Приложения | 26 |

**ВВЕДЕНИЕ**

В современных условиях профессиональная деятельность медицинских работников качественно изменилась. Увеличилось количество и качество требований к личности и профессиональной состоятельности медработников. Повышенная интенсивность трудовой деятельности медработников, высокие требования к качеству оказываемых услуг при увеличении объемов работ обуславливают повышенную психологическую нагрузку, способствуют проявлению симптомов «эмоционального выгорания» и переходу на работу в другие учреждения. От стрессоустойчивости сотрудников, наличия и уровня их профессионального выгорания зависят прежде всего результаты и качество выполняемого ими труда.

Актуальность вышеизложенного определила выбор темы, постановку цели и задач аттестационной работы.

Цель работы – разработать проект профилактики и снижения уровня профессионального выгорания персонала ГБУЗ РК «Патологоанатомическое бюро», которое является объектом исследования.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

* осуществить анализ и оценку уровня и причин профессионального выгорания определенных категорий персонала ГБУЗ;
* разработать паспорт и календарный план проекта;
* рассчитать бюджет проекта на основе оценки его рисков.

Предметом исследования является синдром профессионального выгорания сотрудников учреждения.

При подготовке итоговой аттестационной работы были использованы следующие методы исследования: сравнительный анализ, синтез, анкетный опрос, психологическое тестирование.

Информационной базой исследования послужили: нормативно-правовая, научно-практическая и научно–методическая литература, регулирующая и освещающая вопросы деятельности организаций здравоохранения в РФ и Республике Коми; научные публикации исследователей в области стресс-менеджмента; тематические сайты Интернет, результаты анкетного опроса и психологического тестирования сотрудников учреждения, отчетные материалы и локальные нормативные акты ГБУЗ РК «Патологоанатомическое бюро».

**1. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА УРОВНЯ И ПРИЧИН ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ ОПРЕДЕЛЕННЫХ КАТЕГОРИЙ ПЕРСОНАЛА ГБУЗ РК**

**«ПАТОЛОГОАНАТОМИЧЕСКОЕ БЮРО»**

**1.1. История создания и общая характеристика ГБУЗ РК «Патологоанатомическое бюро»**

Первые патологоанатомические исследования в Республике Коми (далее – РК)проводились лечащими врачами- нерегулярно. Регулярные аутопсии в г. Сыктывкаре начали проводится с 1947 года. В декабре 1949 года в Коми республиканской больнице было официально организовано патологоанатомическое отделение (ПАО) с гистологической лабораторией. Первым штатным патологоанатомом стала Г.А. Горская, лаборантом - М.П.Лизогуб. С 1954 по 1968 годы ПАО Республиканской больницы возглавлял Б.Н. Цибель, который одновременно с практической работой занимался научной, успешно защитил кандидатскую диссертацию по патоморфологии гломерулонефрита.

С 1968 по 1974 годы ПАО Коми Республиканской больницы заведовала заслуженный врач Коми АССР и Российской Федерации А.Н.Злобина. В годы Великой Отечественной войны и в послевоенные годы она работала главным санитарным инспектором, заместителем Министра здравоохранения Коми АССР, главным врачом Коми Республиканской больницы, была первым учителем-морфологом для начинающих свой трудовой путь патологоанатомов: О.Н. Третьяковой, М.И. Гончарова, В.Н. Труфанова, В.Н. Шаньгина. Вклад А.Н.Злобиной в здравоохранение Республики Коми неоценим.

В 1967 году на базе Республиканского онкологического диспансера была открыта патогистологическая лаборатория.

Приказом Минздрава Коми АССР № 30-р от 29.12.1988 года было организовано Коми Республиканское патологоанатомическое бюро(ПАБ).

В 1993 году патологоанатомическое бюро стало размещаться во вновь построенном морфологическом корпусе с полным набором рабочих и технологических помещений. Ежегодно постоянно росли объемы морфологической, особенно, прижизненной диагностики, приходили новые молодые кадры – врачи и лаборанты.

В настоящее время на базе ПАО городов Воркута, Инта, Печора, Усинск, Ухта, Сосногорск и ПАБ г.Сыктывкара имеются патогистологические лаборатории. В республике работают 22 врача-патологоанатома, 47 - лаборантов-гистологов.

Патологоанатомическая служба РК продолжается оставаться важнейшей частью лечебно-диагностической работы, основным звеном в контроле качества оказания медицинских услуг населению Республики Коми.

На сегодняшний день орг.структура управления ГБУЗ РК «ПАБ» является линейно-функциональной (см. рисунок 1).



Рисунок 1 – Орг.структура управления ГБУЗ РК «ПАБ»

Численность персонала на 31.12.2022 г. и его квалификация представлена в Таблице 1. Как показывает таблица, в ПАО заняты не все штатаные должности, что обуславливает высокую интенсивность труда.

Таблица 1 - Численность персонала ПАБ на 31.12.2022 и его квалификация

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование должности(специальности) | Число должностей в целом по организации | Число физических лиц основных работников | Имеют квалификационную категорию |
| штатных | занятых | Высшую | Первую | Вторую |
| Руководитель  | 1 | 1 | 1 | 1 |  |  |
| Врачи | 31 | 12,25 | 12 | 4 |  | 2 |
| Методисты | 1 | 1 | 1 |  |  |  |
| Патологоанатомы | 29 | 10,25 | 10 | 4 |  | 2 |
| Средний медперсонал, всего | 46 | 26 | 26 | 17 | 3 | 1 |
| Главная медсестра | 1 | 1 | 1 | 1 |  |  |
| Фельдшеры-лаборанты | 44,5 | 25,0 | 25 | 16 | 3 | 1 |
| Младший медперсонал | 11,75 | 11,75 | 12 |  |  |  |
| Прочий персонал | 15,5 | 13,0 | 13 |  |  |  |
| Мед. регистраторы | 4 | 4 | 4 |  |  |  |
| **ИТОГО** | **108,25** | **67** | **67** | **21** | **3** | **3** |

Таблица 2 иллюстрирует оснащение ПАБ.

Таблица 2 - Оснащение ПАБ основным технологическим оборудованием по состоянию на 31.12.2022

| Наименование  | Количество единиц оборудования |
| --- | --- |
| Всего | в том числе со сроком эксплуатации: |
| до 5 лет | от 5 до 10 лет | более 10 лет |
| Автоматы для проводки карусельного типа | 3 | 1 |  | 2 |
| Автоматы для проводки процессорного типа | 2 |  | 1 | 1 |
| Станции для заливки парафиновых блоков | 2 |  | 2 |  |
| Микротомы санные | 24 | 3 |  | 21 |
| Автоматы для окраски микропрепаратов | 1 |  |  | 1 |
| Автоматы для заключения микропрепаратов | 1 |  |  | 1 |
| Микроскопы световые бинокулярные рабочие | 15 |  | 4 | 11 |

Объем работы ПАО позволяют оценить данные, приведенные в Таблицах 3 и 4.

Таблица 3 - Патологоанатомические вскрытия, выполненные ПАБ за 2022 год

| Наименование  | Патологоанатомические вскрытия |
| --- | --- |
| Всего | в том числе по категориям сложности:  | внеМО |
| I | II | III | IV | V |
| Число патологоанатомических вскрытий, всего, чел | 1190 |  | 206 | 299 | 153 | 532 | 3 |
| в том числе - умерших | 1163 |  | 181 | 297 | 153 | 532 | 3 |
| в том числе: детей (0-17 лет включительно)  | 20 |  | 3 | 10 | 3 | 4 |  |
| из них новорожденных, умерших в возрасте 0-6 суток (168 час.) | 6 |  | 2 | 3 |  | 1 |  |
| из них: родившихся в срокебеременности 22-27 недель | 2 |  | 1 | 1 |  |  |  |
| детей, умерших в возрасте 7 дней – 11 месяцев 29 дней | 11 |  | 1 | 6 | 2 | 2 |  |
| детей, умерших в возрасте 1–4 года включительно | 2 |  |  |  | 1 | 1 |  |
| детей, умерших в возрасте 5–14 лет включительно |  |  |  |  |  |  |  |
| детей, умерших в возрасте 15–17 лет включительно | 1 |  |  | 1 |  |  |  |
| лиц в трудоспособном возрасте  | 269 |  | 46 | 83 | 52 | 88 |  |
| лиц в возрасте старше трудоспособного | 874 |  | 132 | 204 | 98 | 440 | 3 |
|  мертворожденных  | 27 |  | 25 | 2 |  |  |  |
| из них мертворожденных при сроке беременности 22–27 недель  | 9 |  | 8 | 1 |  |  |  |
| выкидышей при сроке беременности менее 22 нед. и массой тела менее 500 г. |  |  |  |  |  |  |  |
| Из стр. 1 - умершие от COVID-19 (по первоначальной причине) | 313 |  |  |  |  | 313 |  |
| Число объектов посмертного патолого-анатомического исследованияматериала патологоанатомических вскрытий, ед. | 26775 | X | 4635 | 6727 | 3442 | 11971 | 67 |

Таблица 4 –Количество прижизненных патологоанатомических исследований биопсийного и операционного материала, осуществленных в ПАБ за 2022 год

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование показателя | Прижизненные патологоанатомические исследо-ваниябиопсийного и операционного материала  |
| Всего | в том числе по категориям сложности: | Попри-креплен-ным МО  |
| I | II | III | IV | V |
| Число пациентов, которым выпол-нены прижизненные патологоанато-мические исследования, чел | 46457 | 5946 | 9105 | 14076 | 17003 | 327 | 46457 |
| из них (из стр. 1) повторные | 1069 | 131 | 209 | 330 | 391 | 8 | 1069 |
| Число случаев прижизненных пато-логоанатомических исследований, ед. | 47526 | 6077 | 9314 | 14406 | 17394 | 335 | 47526 |
| Число объектов биопсийного и операционного материала, включая последы,ед. | 130607 | 16717 | 25599 | 39574 | 47802 | 915 | 130607 |
| Число дополнительных окрасок, постановок реакций, определений (из стр. 4),ед. | 779 | X | X | X | X | 779 | 779 |

**1.2. Анализ уровня и причин профессионального выгорания определенных категорий персонала учреждения и их оценка**

В условиях ежедневно возрастающей нагрузки на работников ГБУЗ нами было принято решение провести исследование, которое даст возможность оценить влияние определенных внутренних и внешних стрессоров в формирование условий для профессионального выгорания (далее – ПВ) сотрудников, а также оценить уровень профессионального выгорания работников различных категорий.

**Нами были поставлены следующие этапы для решения задачи исследования:**

* выявить основные стрессоры, определяющие ПВ сотрудников;
* оценить уровень ПВ;
* сопоставить уровень ПВ и выраженность стрессогенных факторов в разрезе групп персонала (административно-управленческий персонал, медицинский персонал – врачи, средний медперсонал).
* Разработать и провести обучающие мероприятия по формированию у сотрудников навыков управления конфликтами.
* Организовать и провести модернизацию и ремонт помещений.
* Осуществить модернизацию медицинского оборудования.
* Усовершенствовать инструменты материального и нематериального стимулирования сотрудников.

В качестве методов для проведения исследования нами были выбраны анкетный опрос и тест проф. выгорания.

Для решения первой задачи была разработана анкета (представлена в приложении 1), для второй – выбран опросник выгорания (перегорания) К.Маслач и С.Джексона[[1]](#footnote-1) (представлен в приложении 2).

В проведенном анкетировании приняли участие 34сотрудникатрехкатегорий: руководители учреждения и структурных подразделений, врачи патологоанатомы и средний медперсонал (лаборанты отделения общей и детской патологии). Это составило 67% от всего штатного состава ГБУЗ РК «ПАБ» и 75% - от выбранных категорий персонала, что является достаточным для перенесения полученных данных на генеральную совокупность.

На вопрос анкеты: «Испытываете ли Вы стресс на рабочем месте?» 43,2%респондентов ответили утвердительно (Рисунок 2).

Рисунок 2 - Результаты ответа респондентов на вопрос «Испытываете ли Вы стресс на рабочем месте?»

В разрезе категорий персонала наибольшую долю сотрудников, испытывающих стресс, демонстрируют врачи и административный аппарат более 50%от числа респондентов.

Руководители ПАБ выделили в качестве основных такие внешние стрессоры, как агрессия со стороны сотрудников, коллег (около 49% опрошенных) и высокий уровень загрузки на работе (16,7%) – см. рисунок 3.

Рисунок 3 - Результаты ответа администрации учреждения на вопрос «Какие внешние факторы (стрессоры) влияют на Вас?»

Около половины анкетированных врачей отмечают в качестве внешнего фактора стресса необходимость принятия ответственных решений и в равной мере (по 16,7%) - высокий уровень нагрузки, введение новых технологий, недостаточную оплату труда, агрессию со стороны сотрудников (см. рис. 4).

Рисунок 4 - Результаты ответа врачей на вопрос «Какие внешние факторы (стрессоры) влияют на Вас?»

Средний медицинский персонал внешним фактором стресса считает неудобное рабочее место (более 37%) и низкую оплату труда(18,75%).

6,25%

Рисунок 5 - Результаты ответа лаборантов на вопрос «Какие факторы (стрессоры) влияют на Вас?»

В качестве основного внутреннего фактора, приводящего к стрессу, респонденты-руководители и лаборанты называют низкую сопротивляемость стрессу (см. рис.6. и 8), Лаборанты в качестве значительного фактора приводят личные комплексы. Врачи в большей мере указали на стрессогенные стили мышления, низкую сопротивляемость стрессу и хронические заболевания.

Рисунок 6 - Результаты ответа руководства ПАБ на вопрос «Какие внутренние факторы (стрессоры) влияют на Вас?»

Рисунок 7 - Результаты ответа врачей патологоанатомовна вопрос «Какие внутренние факторы (стрессоры) влияют на Вас?»

Рисунок 8 - Результаты ответа лаборантов на вопрос «Какие внутренние факторы (стрессоры) влияют на Вас?»

Из методов снижения стресса, которые используют сотрудники, наиболее часто используются:

* помощь близких и друзей – 36%;
* позитивная реинтерпретация негативных событий – 12%;
* помощь коллег – 29,3%;
* спорт – 12,2%.
* расслабляющие процедуры – 9,7%.

Из предлагаемых работниками способов снижения стресса наиболее часто предлагаются:

- премии, повышение зарплаты -19,5%респондентов;

* спорт (бассейн, СПА) -12,2%
* тимбилдинг - 4,8%;

- алкоголь - 2,4%;

- улучшение помещений (снижение тесноты в кабинетах)- 6,2%;

- приобретение нового современного оборудования- 4,8%;

-постепенное внедрение инноваций(для преодоления трудности восприятия новых технологий)- 2,4%.

В ходе тестирования определялись:

1. Уровень выгорания (низкий, средний и высокий);
2. Выраженность признаков выгорания (эмоциональное истощение, деперсонализация, редукция профессиональных достижений).

Вся группа медицинских работников со средним профобразованием продемонстрировала низкие и крайне низкие признаки психоэмоционального выгорания, часть руководителей и врачей - средние значения по психоэмоциональному истощению, у врачей ситуация хуже, чем у всех остальных целевых аудиторий (см. Таблицу 5).

Таблица 5 – Результаты тестирования целевых аудиторий

|  |  |
| --- | --- |
| Компонент | Уровень выгорания (% опрошенных) |
| Низкий и крайне низкий | Средний  | Высокий и крайне высокий |
| Психоэмоциональное истощение1. АУП
2. Врачи
3. лаборанты
 | 72.7%66,6%100% | 27,27%22,2%0 | 011.1%0 |
| Деперсонализация (личностное отдаление)1. АУП
2. Врачи
3. лаборанты
 | 90,9%88,8%100% | 9%00 | 011,1%0 |
| Редукция профессиональных и личностных достижений 1.АУП 2.Врачи 3. лаборанты | 72.7%77,7%100% | 018,18%0 | 9%22,2%0 |

Вышеизложенное позволяет сформировать конкретные шаги по решению выявленных проблем с выгоранием персонала, которые будут предложены нами во 2 главе и будут опираться на проектные технологии.

**2. ПРОЕКТ «ПРОФИЛАКТИКА И СНИЖЕНИЕ УРОВНЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ ГБУЗ РК «ПАТОЛОГОАНАТОМИЧЕСКОЕ БЮРО»**

**2.1. Паспорт и календарный план проекта**

Для осуществления запланированных задач нами разработан паспорт проекта (Таблица6).

Таблица 6– Паспорт проекта

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование (тема) проекта | Профилактика и снижение уровня профессионального выгорания персонала ГБУЗ РК «ПАБ» |
| Руководитель проекта | Нанинец Н.Л.– начальник ГБУЗ  |
| Участники проекта | Руководители и сотрудники ГБУЗ из числа административно-управленческого персонала, медицинского персонала |
| **Описание проекта** |
| Основания для инициа-ции проекта | Результаты анкетирования и тестирования сотрудников (описаны в п.1.2.) |
| Цель проекта | Обеспечить условия для профилактики и снижения уровня профессионального выгорания сотрудников учреждения |
| Задачи проекта | * разработать и провести обучающие мероприятия по формированию у сотрудников навыков управления конфликтами;
* организовать и провести модернизацию и ремонт помещений;
* осуществить модернизацию медицинского оборудования;
* усовершенствовать инструменты материального и нематериального стимулирования сотрудников.
 |
| Результаты проекта | * проведено обучение медработников ПАБ по диагностике, управлению, профилактике конфликтов в медицине;
* приобретено 2 ротационных микротома в гистоотделения ПАБ;
* осуществлены ремонт и модернизация подвальных помещений площадью 956 кв. м для высвобождения рабочих площадей (29,9 кв. м), ранее занятых архивом, под кабинет для аппаратуры;
* обеспечены условия для занятий сотрудников фитнесом (аренда тренажерного зала);
* внесены изменения в Положение об оплате труда;
* количество врачей, у которых регистрировался высокий уровень выгорания, по итогам проекта снизилось до 0.
 |
| Критерии успеха проекта | * проект завершен в установленные сроки, в соответствие с паспортом и бюджетом проекта;
* удовлетворённость результатами проекта всех вовлеченных в него сторон составила по итогам анкетирования не менее 4 баллов по 5-балльной шкале;
* регистрируется снижение количества жалоб родственников пациентов на действия медицинского персонала на 100%.
 |
| Период реали-зации проекта | Представлен в календарном плане проекта (Таблица 7) |

Таблица 7– Календарный план проекта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мероприятия | Ответственный | Срок |
| 1.Проведение опроса сотрудников для выявления признаков и степени проф.выгорания у разных категорий работников ГБУЗ РК ПАБ | Зав. орг.-метод отделом ПАБМизина ТВ | Март-апрель 2023г. |
| 2. Составление графика проведения мероприятий, направленных на снижение влияния стрессогенных факторов в ГБУЗ, выявленных в результате анкетирования, определение лиц, ответственных за ключевые этапы осуществления проекта | Начальник ПАБ | Апрель2023г. |
| 3. Ознакомление ответственных лиц с планом и графиком мероприятий | Зав. Отделениями Устиленцева Т.А, Панюкова С.В, Мизина Т.В | Апрель2023г. |
| 4. Закуп 2-х ротационных микротомов в гистоотделения ПАБ | БухгалтерияБараксанова МА | Январь-Март 2023 г. |
| 5. Внесение изменений в Положение об оплате труда в части повышения доли выплат медработникам (врачи, лаборан-ты), оказывающим платные услуги | Начальник ПАБ, бухгалтерия ПАБ | Апрель 2023г. |
| 6. Составление проектно-сметной документации на ремонт и модернизацию подвальных помещений  | ГБУ РК «Главное управление матери-ально-технического обеспечения здравоохранения Республики Коми» | Апрель 2023г. |
| 7. Проведение торгов на предмет определения исполнителя, осуществление ремонтных работ | Бухгалтерия ПАББараксанова МА | Июнь-июль2023 г. |
| 8. Прием в штат патологоанатома | Начальник ПАБ | Июль 2023 г. |
| 9. Обучение врача-ординатора  | КГМА | Август 2024г. |
| 10. Совершенствование инструментов нематериального поощрения сотрудников | Зав отделениями (УстиленцеваТ.А, Панюкова С.В, Мизина Т.В), старшие сестры (Пономарев С.А, Томова М.А; отдел кадров ПАБ-Страшко Е.М. | Июнь 2023. Август 2023 |
| 11. Заключение договора на аренду тренажерного зала в г. Сыктывкар на 1 год | БухгалтерияШишмакова Е.В | 1 квартал 2024 г. |
| 12. Проведение дистанционного повыше-ния квалификации врачебного персонала по программе: «Конфликты в медицине: диагностика, управление, профилактика» на базе ФГБОУ ВО «СГМА», г.Архангельск. | Отдел кадров ПАБСтрашко Е.М.Начальник ПАБНанинец Н.Л | 1 квартал 2024 г. |
| 13. Проведение итогового тестирования персонала для определения уровнявыгорания (сравнение с входными значениями) | Зав. орг.-метод отделом ПАБМизина Т.В. | Май 2024г. |
| 14. Оценка уровня удовлетворенности участников проекта (анкетирование). Подготовка итогового отчета по проекту. | Зав. орг.-метод отделом ПАБМизина Т.В. | Май 2024г. |

**2.2. Управление проектом**

Контрольные мероприятия проекта представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Матрица контроля проекта

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Объект контроля | Методы контроля | Ответственный | Срок |
| Отчеты о достижении цели и задач проекта (промежуточные) | Оценка степени соответствия отчета требованиям по структуре и содержанию, степени достижения результатов | Мизина ТВ зав.орг.метод отделом ГБУЗ РК «ПАБ» | Декабрь 2023г |
| Отчет о достижении цели и задач проекта (итоговый) | Руководительпроекта | Май 2024г |
| Уровень удовлетво-ренности участников проекта | Оценка итогов анкетирования участников  | Мизина ТВ зав.орг.метод.отделом ГБУЗ РК «ПАБ» | Декабрь 2023г май 2024г |
| Отчеты о результатах опросов сотрудников | Проверка отчета на предмет его полноты и качества  | Мизина ТВ зав.орг.метод отделом ГБУЗ РК «ПАБ» | Май 2024г |
| Качество документов, сопровождающих реализацию проекта | Оценка комплектности, достоверности, актуаль-ности документов, их соответствия цели и задачам проекта | Руководитель проекта начальник ГБУЗ РК «ПАБ»Нанинец Н.Л | По мере реализации мероприятий проекта |
| Изменения в локальных актах организации в связи с реализацией мероприятий | Проверка степени соответствия ЛНА действующему законодательству и иным регламентирующим документам | Руководитель проектаначальник ГБУЗ РК «ПАБ»Нанинец Н.Л | По мере реализации мероприятий проекта |

При управлении проектом мы учтем влияние заинтересованных сторон (стейкхолдеров), ожидания которых иллюстрирует Таблица 9.

Таблица 9 - Реестр заинтересованных сторон проекта

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Орган или организация | Представитель инте-ресов (должность) | Ожидания от реализации проекта |
| 1. | Министерство здравоохранения РК | И.о.Министра здравоохранения Республики Коми Даллакян В.Ф. | Повышение эффективности управления медицинскими организациями |
| 2. | ЛПУ Республики Коми. Пациенты, для которых прово-дится исследование биологического материала | Главные врачи ЛПУ РК.пациенты | Повышение качества и сокращение сроков получения мед.услуг |
| 3.  | Родственники работников |  | Снижение выгорания на работе членов их семей |

Инструменты управления коммуникациями проекта представлены в Таблице 10.

Таблица 10 - План коммуникаций проекта

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Название канала | Описание  | Частота  | Целевая аудитория  | Ответственный и регламент  |
| 1.Электронная почта | Передача руководителю проекта электронного отчета о выполнении задач проекта | Ежеквартально до 30 числа месяца  | Заведующие отделами ГБУЗ РК ПАБ Мизина ТВУстиленцева ТАПанюкова СВ | Каждый участник команды – в соответствие с закрепленным за ним функционалом в проекте; формат отчета – письменный, не более 2 листов А4, шрифт - 12; 1,5 интервал |
| 2. Мессен-джерWhatsApp и(или) Telegram | Передача срочных сообщений | При появлении таковых | Краткие сообщения руко-водителю проекта в чате команды проекта |
| 3.Совеща-нияучастников проекта | Контроль за реализацией мероприятий проекта; оперативное реагирование на изменения в проекте | В соот-ветствие с календар-ным планом проекта | Заведующие отделами ГБУЗ РК ПАБ Мизина ТВУстиленцева ТАПанюкова СВНачальник ГБУЗ РК ПАБ  | Ответственный- руководитель проекта. Нанинец НЛФорма проведения - очные совещания в соответствие с планом работы и повесткой, а также внеплановые - по вопросам, требующим безотлагательного реагирования.  |
| 4. Рабочие встречи  | Очное или дистанционное взаимодействие по отдельным вопросам проекта | Между совещаниями по проекту | Мизина Т.В. | Ответственный - руководитель или администратор проекта. Встреча – не более 15 мин. по заранее озвучен-ной теме и с вопросами для обсуждения |

Для мотивации участников проекта нами будут использоваться следующие методы:

1. Материальное стимулирование:
* дополнительные выплаты в виде премии за выполнение конкретных работ (поручения, задания), связанных с решением новых или нетипичных задач, увеличение объема работ (в соответствии с Положением об оплате труда работников);
1. Нематериальное стимулирование:
* информирование коллектива о значимости проводимой работы и личных достижениях работников, занятых в проекте;
* благодарность от администрации, высказанную устно или оформленную в виде благодарственного письма;
* предоставление обратной связи, когда каждый сотрудник знает, что его мнение небезразлично руководству, вносит предложения, предлагает идеи для организации работы.

Наряду с поощрением могут использоваться и взыскания, которые, во-первых, являются методом воздействия на конкретного работника, во-вторых, предупреждают подобные действия среди других сотрудников организации.

**2.3. Риски и бюджет проекта**

Нами при разработке проекта выделен ряд рисков, представленных в Таблице 11.

Таблица 11 -Список идентифицированных рисков

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Причина риска | Риск | Симптом (триггер) риска |
| Ненадежность поставщика | Срыв сроков проведения ремонта | Задержка сроков (ключевой вехи) |
| Низкая квалификация персонала, дефицит специалистов | Неверное определение и постановка целей | Повторное выполнение работы, переделки |
| Конфликты участников |
| Низкая мотивация, плохая организация | Конфликты участников | Жалобы членов команды, саботаж |
| Смена приоритетов финансирования учредителя | Отсутствие или недостаточное финансирование проекта | Отсутствие субсидии на реализацию мероприятий |
| Экономический кризис, инфляция | Повышение стоимости оборудования, материалов, услуг | Объявления поставщиков о росте цен |
| Ошибки в договорах | Разрыв договоров, жалобы, иски | Предъявление претензий |
| Повышение объемов работ сверх плана |
| Низкое качество работ |
| Форс-мажорные события | Аварии, поломки, пожары и др. | Регулярные, повторяющиеся сбои в работе, недостижение запланированных результатов |
| Вандализм |

Для управления рисками нами будет использоваться план, представленный в Таблице 12.

Таблица 12 - План реагирования на риски

|  |  |
| --- | --- |
| Риск | Планирование реагирования на риски |
| Методреагирования | План предотвращения риска | План реагирования при возникновении риска |
| Срыв сроков проведения ремонта | Передача риска | Определение штрафных санкций в договоре | Взыскание штрафов, разрыв договора, заключение нового договора |
| Неверное опреде-ление и постановка целей | Миними-зация риска | Разработка паспорта проекта и согласование его со всеми участниками | Внесение изменений в документы, корректировка целей |
| Конфликты участников | Миними-зация риска | Квалифицированный отбор персонала в проект, проведение мероприятий по командообразованию | Управление конфликтом, корректировка системы мотивации |
| Отсутствие или недостаточное финансирование проекта | Миними-зация риска | Анализ внутренних финансовых резервов для реализации мероприятий, поиск спонсора | Проведение мероприятий в сокращенном варианте |
| Повышение стоимости оборудования, материалов, услуг | Принятие риска | Прогнозирование инфляции на период проекта, учет при расчете затрат, разработка сценариев | Реализация одного из сценариев  |
| Разрыв договоров, жалобы, иски | Миними-зация риска | Обучение персонала, разработка стандартов | Претензионная работа, урегулиро-вание конфликтов |
| Форс-мажорные риски | Принятие риска | Установка сигнализа-ции, систем быстрого реагирования, обучение персонала и др. | Действия по инструкции |

Учет рисков и всех остальных составляющих проекта позволяет рассчитать его бюджет на весь период осуществления, представленный в Таблице 13.

Таблица13 – Бюджет проекта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Статьи доходов (затрат) | Период | Сумма, руб. |
| **Доходная часть проекта:** |  |  |
| Средства, полученные от хозрасчетной деятельности учреждения на 2023г, согласно плана |  | 10173000,00 |
| **ИТОГО общие доходы** |  | **10 173 000,00** |
| **Расходная часть проекта:** |  |  |
| 1. Обучение ординатора (За 2 года обучения) на базе Кировской ГМА  | 2022-2023, 2023-2024 учебные годы | 342800,00 |
| 2. Закуп ротационных микротомов | Март 2023 | 1 999514,00 |
| 3. Дополнительная оплата труда медицинских работников-участников проекта из внебюджетных средств | с Апреля 2023 г. по декабрь 2023г | 4800000,00 |
| 4.Составление проектно-сметной документации на ремонт и модернизацию подвальных помещений  | Апрель 2023 г. | 14000,00 |
| 5. Стоимость материалов для замены системы отопления от теплового узла до перекрытия первого этажа, по замене системы горячего и холодного водоснабжения, канализационного трубопровода до перекрытия первого этажа, трубопровода канализации.Стоимость демонтажных, монтажных, пусконаладочных работ | Август-сентябрь 2023 |  2 970 344,00 |
| 5. Проведение дистанционного повышения квалификации врачебного персонала  | 1 квартал 2024 г. | 10000,00 |
| 6. Аренда тренажерного зала в спортивном центре г. Сыктывкар на год  | С 1 квартала 2024 г по декабрь 2024 | 36 000,00 |
| **ИТОГО расходы на проект** |  | **10172658,00** |

* 1. **Результаты проекта**
* проведено обучение медработников ПАБ по диагностике, управлению, профилактике конфликтов в медицине;
* приобретено 2 ротационных микротома в гистоотделения ПАБ;
* осуществлены ремонт и модернизация подвальных помещений площадью 956 кв. м для высвобождения рабочих площадей (29,9 кв. м), ранее занятых архивом, под кабинет для аппаратуры;
* обеспечены условия для занятий сотрудников фитнесом (аренда тренажерного зала);
* внесены изменения в Положение об оплате труда;
* количество врачей, у которых регистрировался высокий уровень выгорания, по итогам проекта снизилось до 0.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Проведенное исследование позволяет нам сделать следующие выводы:

* Основой эффективной работы медицинского учреждения и фундаментом его будущего развития является продуктивная деятельность сотрудников, которая зависит от уровня их профессионального выгорания.
* Для выявления уровня и причин профессионального выгорания сотрудников ПАБ было проведено анкетирование и психологическое тестирование.
* Решение выявленных в ходе исследования проблем с выгоранием будет осуществляться через осуществление проекта, в рамках которого будут проведены мероприятия и созданы условия для профилактики и снижения уровня профессионального выгорания сотрудников.
* Осуществление проекта позволит снизить нагрузку на врачей путем увеличения числа врачей в отделении общей патологии;
* Будет значительно улучшено материально-техническое оснащение учреждение за счет покупки нового оборудования
* Высвобождены дополнительные площади в количестве 29,9 кв.м для размещения оборудования.
* Дополнительное финансовое стимулирование медицинских работников при хозрасчетной деятельности
* Обучение врачей патологоанатомов по программе: «Конфликты в медицине» уменьшит количество стрессоров.

Реализация всех мероприятий проекта позволит снизить уровень выгорания персонала.

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации: федеральный закон от 21.11.2011 N 323-ФЗ// СПС «КонсультантПлюс».
2. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года: указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474// СПС «КонсультантПлюс».
3. Перечень инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года: распоряжение Правительства Российской Федерации от 06.10.2021 № 2816-р// СПС «КонсультантПлюс».
4. ГОСТ Р54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» //СПС «Консультант Плюс».
5. *Водопьянова Н.Е.* Синдром выгорания: диагностика и профилактика/ Водопьянова Н.Е., Старченкова Е.С. - СПб.: Питер, 2018. - 358 с.
6. *Водопьянова Е.В.* Психодиагностика стресса. С-Пб.: Питер, 2009. - 420 с.
7. *Зимина И.В.* Управление проектами: Опорный конспект лекций [Электронный ресурс]. - Сыктывкар. 2022.
8. *Кокс Т.* Стресс// Медицина. 2016. - 235 с.
9. *Лялюкова Е.А.* Синдромы хронической усталости и эмоционального выгорания у медицинских сестер-организаторов и методы профилактики/ Лялюкова Е.А., Евсеева Т.В., Романова Е.П., Краля В.Д.//Главная медицинская сестра. - 2016. - № 8. С. 99-103.
10. *Селье Г.* Стресс без дистресса. - М: Прогресс, 1979. - 123 с.

Приложение 1.

**А Н К Е Т А**

***Уважаемые коллеги!***

*Руководство проводит анонимное анкетирование, которое направлено на выявление и учет Вашего мнения для выработки согласованных способов по снижению уровня стресса и профессионального выгорания в коллективе.*

*Поставьте, пожалуйста, галочку напротив подходящего ответа.*

1. **Испытываете ли Вы стресс на рабочем месте?**
* ДаНет Затрудняюсь ответить
1. **Если да, какие факторы (стрессоры) влияют на Вас?** *Можно выбрать несколько ответов в каждом из двух групп факторов, добавить свои*

2.1. Внешние факторы:

* агрессия со стороны родственников пациентов
* агрессия со стороны сотрудников, коллег
* высокий уровень загрузки на рабочем месте
* завышенные требования со стороны непосредственного руководителя
* завышенные требования со стороны руководства учреждения
* сложный график работы (сменность и т.п.)
* необходимость принимать ответственные решения
* недостаточно оборудованное рабочее место
* неудобное (тесное, плохо адаптированное, душное и др.) рабочее место
* отнимающие много времени и сил поездки на работу и с работы
* недостаточная оплата труда
* внедрение новых технологий
* отсутствие зоны или помещения для отдыха в течение рабочего дня
* иное \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
	1. Внутренние:
* хронические болезни
* отсутствие желания учиться и развиваться
* конфликт работы с личной жизнью
* низкая сопротивляемость стрессу
* недостаток навыков работы в коллективе, в составе команды
* сложности с адаптацией к изменениям
* недостаточное владение навыками, необходимыми для качественного выполнения работы
* стрессогенные стили мышления («черно-белое» мышление, катастрофизация незначительных проблем, чрезмерный пессимизм и др.)
* иррациональные идеи (каждый мой шаг должен быть привлекателен для окружающих, нужно сочувствовать и помогать, нужно все контролировать, я не имею права ошибиться и т.п.)
* личные комплексы (заниженная самооценка и др.)
* иное \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
1. **Какие методы снижения стресса Вы используете сами?**
* позитивные реинтерпретации негативных событий
* помощь коллег
* помощь близких и друзей
* аутотренинги
* расслабляющие процедуры
* спорт
* иное \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
1. **Какие способы снижения стресса на рабочем месте Вы можете предложить руководству?**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. **Готовы ли Вы анонимно пройти тест на выявление личного уровня профессионального (эмоционального) выгорания?**
* Да
* Нет

**Благодарим за участие в анкетировании!**

Приложение 2.

**Тест «Диагностика профессионального выгорания»**

(К.Маслач, С.Джексон, в адаптации Н.Е. Водопьяновой)[[2]](#footnote-2)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №№ |  | Нико-гда | Очень редко | Ино-гда | Часто | Очень часто | Каждый день |
|  | Я чувствую себя эмоционально опустошенным(ной). | 0 | 1 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|  | После работы я чувствую себя, как выжатый лимон. | 0 | 1 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|  | Утром я чувствую усталость и нежелание идти на работу. | 0 | 1 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|  | Я хорошо понимаю, что чувствуют мои пациенты и коллеги, и стараюсь учитывать это в интересах дела. | 0 | 1 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|  | Я чувствую, что общаюсь с некоторыми пациентами и коллегами как с предметами (без теплоты и расположения к ним). | 0 | 1 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|  | После работы на некоторое время хочется уединиться от всех и всего. | 0 | 1 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|  | Я умею находить правильное решение в конфликтных ситуациях, возникаю-щих при общении с коллегами. | 0 | 1 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|  | Я чувствую угнетенность и апатию. | 0 | 1 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|  | Я уверен, что моя работа нужна людям. | 0 | 1 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|  | В последнее время я стал(а) более черствым по отношению к тем, с кем работаю. | 0 | 1 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|  | Я замечаю, что моя работа ожесточает меня. | 0 | 1 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|  | У меня много планов на будущее, и я верю в их осуществление. | 0 | 1 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|  | Моя работа все больше меня разочаровывает. | 0 | 1 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|  | Мне кажется, что я слишком много работаю. | 0 | 1 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|  | Бывает, что мне действительно безразлич-но то, что происходит с некоторыми моими пациентами и коллегами. | 0 | 1 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|  | Мне хочется уединиться и отдохнуть от всего и всех. | 0 | 1 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|  | Я легко могу создать атмосферу доброже-лательности и сотрудничества в коллективе. | 0 | 1 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|  | Во время работы я чувствую приятное оживление. | 0 | 1 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|  | Благодаря своей работе я уже сделал(а) в жизни много действительно ценного. | 0 | 1 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|  | Я чувствую равнодушие и потерю интере-са ко многому, что радовало меня в моей работе. | 0 | 1 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|  | На работе я спокойно справляюсь с эмоциональными проблемами. | 0 | 1 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|  | В последнее время мне кажется, что коллеги и пациенты все чаще перекладывают на меня груз своих проблем и обязанностей. | 0 | 1 | 3 | 4 | 5 | 6 |

1. Тестовая методика, предназначенная для диагностики профессионального выгорания. Создана в 1986 году Maslach и Jackson, в России адаптирована Водопьяновой Н.Е. [↑](#footnote-ref-1)
2. *Тест был создан в 1986 году, российская адаптация увидела свет в 2001-м. - диагностика уровня эмоционального выгорания идет по главным чертам данного синдрома: эмоциональное истощение, деперсонализация, редукция профессиональных достижений.* [↑](#footnote-ref-2)