**Методы мотивации персонала к повышению КМП**

* Описание проблемы, противоречий и сложностей ситуации, которая потребовала решения

Обеспечение населения качественной и доступной медицинской помощью является одной из приоритетных задач государства. Оценка качества медпомощи осуществляется на основании Приказа Минздрава России от 10.05.2017 N 203н «Об утверждении критериев оценки качества медицинской помощи». В нем введены следующие критерии оценки: своевременности медпомощи; качества медикаментозной терапии; качества медпомощи с учетом индивидуальности пациента; качества лечения; bsp; качества ведения меддокументации.

Проблема мотивации персонала к повышению качества медицинской помощи состоит в наличии следующих, так называемых, антимотиваторов:

* Потребительский экстремизм пациентов, то есть использование пациентом своих законных прав для необоснованного получения от медицинской организации денежных средств или каких-либо медицинских услуг на безвозмездной основе
* Значительная загруженность врачей
* Необходимость тщательного заполнения медицинской документации в связи с тем, что:

- дефекты заполнения медицинской документации несут риск применения штрафных санкций со стороны страховых медицинских организаций,

- медицинский работник несет юридическую ответственность в пределах действующего трудового, административного, гражданского и уголовного законодательства Российской Федерации в связи с тем, что первичная медицинская документация является письменным доказательством по гражданским или уголовным делам, к которой предъявляются следующие требования: полнота записей, хронологический порядок изложения данных, разборчивость почерка, аккуратность ведения, достоверность изложенных сведений

* Система непрерывного медицинского образования в настоящее время перешла преимущественно в дистанционный формат. Учебные заведения не всегда используют в своих программах обучения актуальную информацию (лекции зачастую не корректируются в соответствии с новым законодательством), отсутствие живого общения с преподавателем снижает уровень заинтересованности в обучении
* Эмоциональное выгорание работников.
* Некоторые врачи не умеют и не ориентированы на выстраивание равноправных партнерских отношений со средним медицинским персоналом, прямо или косвенно выражают свое превосходство, допускают некорректность в отношении среднего медицинского персонала, все это выступает фактором, значительно снижающим желание работать. Это влечет за собой разобщение тандема «врач-медсестра», влияя на качество лечения.

Таким образом, обеспечение и поддержание высокого уровня мотивации медицинских работников является одной из сложнейших управленческих задач любого учреждения здравоохранения. «Без высокого уровня мотивации медицинских работников вряд ли возможно реальное улучшение качества и культуры оказания медицинской помощи населению, а также повышение эффективности деятельности медицинских организаций и системы здравоохранения в целом на основе рационального использования финансовых, материальных и кадровых ресурсов» (Техтерекова Н. С., Гнедых Н. Н., Ляхов А. П., 2016; Хагур Ф. Р., Абреч С. И., 2015).

Проблему совершенствования в условиях рыночной экономики системы материального и морального стимулирования в здравоохранении исследовали ученые-экономисты (Hardman G., Martin S., Sheldon T. A., Smith P., 1994; Murrey M., 1988; Dixon J., 1992; Taylor D. H., 1992; Бондарева Е. В., 2016; Захаренков В. В., Виблая И. В., Ликстанов М. И., 2015; Мелихова И. А. 2014; Чимеева Б. Б., Сангаева Т. Е., 2015; Ярошевская Н. Т., 1999).

Проблема эмоционального выгорания и снижения уровня удовлетворенности персонала, и как следствие, снижение мотивации поднималась в российской науке (Акопян К. А., Аракелян М. А., Тадевосян Д. А., 2015; Гагаринская Г. П., Калмыкова О. Ю., Маслова О. П., 2015; Галецкая М. Е., 2016; Калабина Е. Г., 2016; Козина Е. Ю., Мазурина Н. И., 2016; Кузнецова Т. Н., Сальникова К. М., 2012; Пацакула И. И., 2016).

* Цель и показатели для измерения достижения цели

Целью нашей работы было улучшение качества медицинского обслуживания в учреждении в том числе, создание системы стимулирования медицинских работников к достижению нормативных показателей качества и доступности медицинской помощи. Показателями достижения целей для нас явились уменьшение количества жалоб пациентов, штрафных санкций страховых медицинских организаций, отсутствие исковых требований в суде, снижение уровня эмоционального выгорания у медицинских работников, удовлетворенность пациентов.

* Задачи, которые требовалось решить на пути достижения цели

Найти как можно большее количество средств, позволяющих увеличить заинтересованность медицинских работников в предоставлении качественных медицинских услуг, а так же оптимальное сочетание тех или иных средств. Исследовать мотивационные установки различных категорий медицинского персонала (врачей, среднего и младшего медицинского персонала).

* Необходимые ресурсы (финансы, люди)

- юрисконсульт учреждения, либо адвокаты

- специалисты по эмоциональному интеллекту, психологи

- финансовые затраты для приобретения программного обеспечения, систем видеонаблюдения, заключения договоров со специалистом по эмоциональному интеллекту, психологов, обучения сотрудников, приобретение оборудования, медикаментов, расходных материалов, ремонт помещений и др.

* Этапы и сроки реализации
* Провести опрос медицинских работников с целью
  + - установления мотивационных установок в зависимости от уровня квалификации медицинского работника и занимаемой должности,
    - установление групп медицинских работников по следующим категориям для возможности работы и нахождения новых методов мотивации
* Группа сотрудников, испытывающих потребность в защите и безопасности. Для таких людей важно организовать дружелюбную атмосферу в коллективе. Соответственно должна быть минимизирована информация о негативных составляющих работы: реорганизация, ликвидация, сокращение, увольнения.
* Группа сотрудников, испытывающих социальные потребности. Для сотрудников из данной категории важно получать поддержку от коллег и руководства, также им важно постоянно находится в кругу людей. Потребность в уважении и самоуважении. Этих сотрудников нужно одаривать постоянным вниманием. Им важно осознавать, что их действия будут оценены по достоинству.
* Группа сотрудников, испытывающих потребность в самореализации. Это главная потребность для креативных сотрудников. Таким людям важно заниматься творческой работой. Они способны решать самые сложные, нестандартные проблемы.
* Повышать юридическую грамотность медицинских работников. Проводить с ними не реже двух раз в год конференции по вопросам медицинского права.
* Проводить с медицинскими работниками один раз в квартал тренинги по вопросам этики и деонтологии, тайм- менеджмента, стратегии поведения в конфликтной ситуации, обучения техникам улыбки, персонализации, ASAP , активного слушания.
* Раз в полгода проводить семинар по обсуждению и решению ситуаций с «проблемными» пациентами (обмен опытом, поиск решения, разработка стратегии взаимодействия) и др.
* Установить в учреждении программное обеспечение, позволяющее вести медицинскую документацию (амбулаторные карты, истории болезни) в электронном виде с целью оптимизации затрат времени на ее заполнение и уменьшения количества дефектов заполнения медицинской документации.
* Установить видеонаблюдение со звуковым сопровождением в кабинеты врачей первичного звена, ординаторских круглосуточного и дневного стационаров с целью снижения уровня предъявления необоснованных претензий со стороны пациентов на грубое и нетактичное поведение медицинских работников.
* В целях профилактики эмоционального выгорания медицинских работников, которое влечет за собой потерю мотивации, интереса и эмоциональной вовлеченности в рабочие задачи, чувство безразличия, апатию, чувство профессиональной несостоятельности

- создать в учреждении кабинет эмоциональной разгрузки,

- периодически привлекать к работе с медицинским персоналом специалиста по эмоциональному интеллекту ( как вариант- обучение работника учреждения по программе специалистов по эмоциональному интеллекту для возможности работы специалиста с необходимым уровнем образования на постоянной основе), психологов.

* При заключении договоров на обучение медицинских работников пользоваться услугами уже постоянных партнеров, которые зарекомендовали себя как организации, предоставляющие высокий уровень образовательных услуг.
* Проводить опрос медицинских работников по качеству и удовлетворенности образовательными услугами по результатам пройденного обучения.
* Разработка системы материальной и нематериальной мотивации персонала.
* Установить эффективную обратную связь с главным врачом и пациентами.
* Улучшить материально- техническую базу учреждения: оснащенность медицинским оборудованием, медикаментами, перевязочным материалом в соответствии со стандартами оказания медицинской помощи.
* Провести модернизацию рабочих мест.
* Профсоюзная работа: помощь медицинским работникам, оказавшимся в трудной жизненной ситуации.
* Снизить привлечение медицинских работников к работе на нескольких должностях, тем самым уменьшая коэффициент совместительства.
* Полученные результаты (качественные, количественные)

В результате проведенной работы

* В связи с наличием в учреждении видеонаблюдения удалось разрешить конфликт с пациентом на досудебном уровне.
* Повысился уровень квалификации специалистов, стали применяться новые методы лечения и диагностики.
* Удалось сформировать успешную команду, нацеленную на решение поставленных задач в области удовлетворенности пациентов качеством предоставленных медицинских услуг. Учреждение по результатам работы за год получило награду в номинации «Успешная команда».
* Установился благоприятный психологический климат в коллективе.
* Снизилось количество штрафных санкций от страховых медицинских организаций.
* Была разработана система материальной и нематериальной мотивации, которая в значительной степени удовлетворяла потребности персонала, в том числе стимулировала к повышению уровня качества и производительности труда.
* Было закуплено новое медицинское оборудование: аппарат ультразвуковой диагностики, маммограф.
* Были получены письма от пациентов с благодарностью за внимание к потребностям пациента и успешное лечение.
* Проведен ремонт значительной части помещений: врачебных кабинетов, регистратуры, палат в стационаре. Улучшился внешний вид и функциональность рабочих мест. Улучшилась комфортность пребывания работников на рабочих местах и пациентов в учреждении.
* На вакантные должности были приняты молодые специалисты. Мотивационным стимулом для их обучения выступила возможность целевого обучения по узкой специальности в ординатуре.
* По линии профсоюзной организации были выделены материальные средства работникам из числа среднего и младшего медицинского персонала в связи со сложившимся трудным финансовым положением в семье.

Как мы видим: часть запланированных этапов успешно реализовалась и привела к положительным результатам, другая часть - требует своего детального рассмотрения и применения. Количество этапов реализации проекта под названием «Мотивация персонала к повышению качества медицинской помощи» может быть большое количество. Однако задача руководителей здравоохранения- найти наилучшее сочетание тех или иных мотивационных установок, которые позволят улучшить качество медицинской помощи в каждом конкретном учреждении здравоохранения.