

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**«Управління конфліктами в закладах охорони здоров'я
(на матеріалах КП „Хмельницький міський
перинатальний центр")»**

Виконала: студентка магістратури за спеціальністю 073 Менеджмент зі спеціалізацією Організація і управління охороною здоров'я за заочною формою

Перепилиця Альона Юріївна

(прізвище та ініціали)

Керівник: д.е.н., доцент

Іжєвський Павло Григорович

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: д.е.н., професор

Синчак Віктор Петрович

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2022 рік

Анотація

Перепилиця А.Ю.Управління конфліктами в закладах охорони здоров'я (на матеріалах КП „Хмельницький міський перинатальний центр") – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2022. 70 с.

Магістерська робота присвячена теоретичному узагальненню та розробці практичних пропозицій щодо вдосконалення управління конфліктами в закладах охорони здоров'я.

Практичні аспекти управління конфліктами розглянуто на матеріалах КП «Хмельницький міський перинатальний центр». Обґрунтовано необхідність формування конфліктологічної компетентності керівника закладу охорони здоров'я. Представлено методи формування конфліктологічної компетентності керівників та працівників організації; методичне забезпечення системи конфліктологічної підготовки. Виділено напрями вдосконалення системи управління конфліктами в закладі охорони здоров'я: впровадження медіації як альтернативної форми розгляду конфліктів як між лікарем та пацієнтом, так і між працівниками закладу; організація медіативної групи (підбір учасників, розробка положень та регламенту діяльності медіативної групи); аудит типових договорів (перегляду їх змісту) з метою недопущення ситуацій виникнення конфліктів через недосконалість формулювань таких договорів, можливості їх неоднозначного тлумачення та наявності застарілих положень; покращення соціально-психологічного клімату колективу (запровадження стресмоніторингу та оцінки соціально-психологічного клімату, забезпечення прозорості процедур кар'єрного просування, справедливості та прозорості механізму стимулювання) тощо.

Ключові слова: конфлікт, управління конфліктом, конфліктологічна компетентність, медіація.

Summary

**Perepilitsa A. Yu. Conflict management in healthcare institutions
(based on the materials of the KP "Khmelnyskyi City Perinatal Center")** -
Qualifying research paper on the basis of the manuscript.

Magisterial work on obtaining an open master's degree in the specialty 073 Management. Khmelnytskyi Youth University, Khmelnytsk Management and Administration 2022. 70 p.

The master's thesis is devoted to theoretical generalization and development of practical proposals for improving conflict management in healthcare institutions.

Practical aspects of conflict management are reconsidered in the materials of the KP "Khmelnyskyi City Perinatal Center". The need for the formation of conflict-related competence of the head of a healthcare institution is substantiated. The methods of formation of conflict-related competence of managers and employees of the organization are represented; methodological support of the conflict training system.

Areas of improvement of the conflict management system in the healthcare institution are identified:

the introduction of mediation as an alternative form of conflict resolution both between the doctor and the patient, and between the institution's employees; organization of the mediation group (selection of participants, development of provisions and regulations of the mediation group); audit of standard contracts (revision of their content) with the aim of preventing conflicts situations due to the imperfect wording of such contracts, the possibility of their ambiguous interpretation and the presence of outdated provisions; improvement of the social and psychological climate of the team (introduction of stress monitoring and assessment of the social and psychological climate, ensuring transparency of career promotion procedures, fairness and transparency of the incentive mechanism), etc.

Keywords: conflict, conflict management, conflict competence, mediation.

Зміст

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1. Сутність та зміст конфліктів в організації, причини їх виникнення та наслідки	8
1.2. Технологія управління конфліктами в організації	14
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КП «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ПЕРИНАТАЛЬНИЙ ЦЕНТР»	22
2.1. Ситуаційний аналіз причин конфліктів в діяльності КП «Хмельницький перинатальний центр»	22
2.2. Аналіз системи управління конфліктами в КП «Хмельницький перинатальний центр»	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	41
3.1. Формування конфліктологічної компетентності керівників і працівників закладів охорони здоров'я як передумова запобігання виникнення та управління конфліктами	41
3.2. Організаційні технології вирішення конфліктів в закладах охорони здоров'я	51
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Практична діяльність медичного персоналу закладах охорони здоров'я пов'язана з високим психоемоційним навантаженням, необхідністю поєднання професійних знань і умінь та особистісних особливостей та поведінкових навичок. Конфлікти у закладах охорони здоров'я явище досить поширене. Наслідки конфліктів в медичних організаціях мають особливе значення, так як можуть загрожувати здоров'ю пацієнтів та знижувати якість медичної допомоги, а також сприяти розвитку хронічного стресу самогопрацівника і, як наслідок, емоційного синдрому вигорання. Таким чином, розробка і впровадження заходів, спрямованих на запобігання розвитку конфліктів, сприятиме підвищенню якості та доступності медичної допомоги для населення. Зазначене обумовило вибір теми, мету та завдання магістерської роботи.

Питання управління конфліктами в організації, їх причини та фактори, що впливають на їх розвиток, розглядалися в дослідженнях Біловодська О.А., Кириченко Т.В., Вошколуп Г. Ю., Гришова І.Ю., Герасіна Л. М., Панов М. І. тощо. Особливості профілактики та врегулювання конфліктів в закладах охорони здоров'я досліджувались у працях Розгон О.В., Устінченко А.М., Лехан В.М., Крячкова Л.В.. Разом з тим, недостатньо дослідженими залишаються організаційні аспекти управління конфліктами в закладах охорони здоров'я, зокрема в контексті формування конфліктологічної компетентності керівників і працівників закладів охорони здоров'я, застосування процедур медіації при вирішенні конфліктів тощо.

Мета та завдання роботи. Метою магістерської роботи є теоретичне узагальнення та розробка практичних пропозицій щодо вдосконалення управління конфліктами в закладах охорони здоров'я.

Для досягнення поставленої мети в роботі були поставлені та вирішені такі завдання:

- розглянути сутність та зміст конфліктів в організації, причини їх виникнення та наслідки;
- опрацювати технологію управління конфліктами в організації
- здійснити ситуаційний аналіз причин конфліктів в діяльності КП «Хмельницький перинатальний центр»;
- охарактеризувати практичні аспекти організації системи управління конфліктами в КП «Хмельницький міський перинатальний центр»;
- визначити напрями удосконалення системи управління конфліктами в КП „Хмельницький міський перинатальний центр“.

Об’єкт дослідження – процес організації управління конфліктами в закладах охорони здоров’я.

Предметом дослідження є теоретико-практичні підходи щодо удосконалення процесу управління конфліктами в закладах охорони здоров’я в КП «Хмельницький міський перинатальний центр».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань при написанні звіту використана система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: метод аналізу та синтезу джерельнодокументальної бази, яка містить інформацію про теоретичні та практичні аспекти управління конфліктами в організації; методи порівняльного та статистичного аналізу, анкетування та опитування для аналізу динаміки, причин та особливостей конфліктів в діяльності медичного закладу; метод формалізації та системний метод – для визначення проблем та пошуку шляхів удосконалення системи управління конфліктами в закладах охорони здоров’я.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативні акти України, які регламентують діяльність закладів охорони здоров’я, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-

практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет з проблем управління конфліктами, матеріали і статистичні дані КП «Хмельницький міський перинатальний центр».

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та отриманні результати магістерської роботи були оприлюднені на VI Всеукраїнській звітній науково-практичній конференції «Проблеми і перспективи соціально-економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі» (8 грудня 2022 року, м. Київ)[31].

Практичне значення одержаних результатів. Опрацьовані автором теоретичні положення та практичні рекомендації щодо управління конфліктами в закладах охорони здоров'я, зокрема, впровадження медіації, а також розвиток конфліктологічної компетентності керівників і працівників закладів охорони здоров'я можуть використовуватись в практичній діяльності медичних установ.

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 51 найменувань та 1 додатку. Загальний обсяг роботи 70 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та зміст конфліктів в організації, причини їх виникнення та наслідки

Управління конфліктами в організації є однією з найважливіших функцій керівника. У середньому керівники різної ланки витрачають близько 20% свого робочого часу на вирішення конфліктів між працівниками [5]. Для ефективного управління конфліктними ситуаціями необхідні знання у тому, які конфлікти бувають, яким чином вони виникають і протікають, як їх можна усунути та які наслідки вони можуть принести, тобто майстерність управління конфліктом будується на глибоких знаннях керівника про природу, технологію та особливості відповідного інструментарію.

Початковим етапом роботи з конфліктами вважається виявлення його природи. Конфлікт є певною суперечністю між людьми у зв'язку з вирішенням тих чи інших питань соціального чи особистого життя. Однак не будь яке протиріччя можна назвати конфліктом. Суперечності призводять до конфліктів тоді, коли вони стосуються соціального статусу групи або особи, матеріальні чи духовні інтереси людей, їх престиж, моральне гідність. У сучасній літературі існує багато визначень поняття конфлікту, але всі вони наголошують на наявності протиріччя, яке набуває форми розбіжностей, якщо йдеться про взаємодію людей. Розглянемо кілька основних трактувань з точки зору менеджменту – табл.1.1. У вітчизняному науковому середовищі прийнято розуміти під конфліктом в організації ситуацію, причиною якої стало протиріччя позицій двох сторін щодо цінностей, цілей та засобів їх досягнення та інших організаційних та особистісних факторів. Конфлікт – це нормальний прояв соціальних зв'язків та відносин між людьми, спосіб

взаємодії при зіткненні несумісних позицій та інтересів, протиборство взаємопов'язаних сторін, які переслідують свої певні цілі [1, с.110].

Таблиця 1.1 Визначення поняття «конфлікт» в організації

Автори [джерело]	Трактування поняття
Тирпак І.В, Тирпак В.І, Жуков С.А [44]	Конфлікт – це відсутність згоди між двома або більшою кількістю сторін, які можуть бути конкретними особами або групами. Кожна сторона робить усе можливе, щоб була прийнята саме її точка зору або ціль, і заважає іншій здійснювати аналогічні кроки. Конфлікт може бути дисфункціональним і приводити до зниження особистого задоволення, групового співробітництва та ефективності підприємницької структури, діяльності організації у цілому
Зінчина О. Б. [13],	Конфлікт – це відсутність згоди між двома або більш сторонами. Менеджер згідно зі своєю роллю перебуває звичайно в центрі будь-якого конфлікту в організації й покликаний вирішити його всіма доступними йому способами. Керування конфліктом є однієї з найважливіших функцій керівника.
Ковальчук Г. Р. [14]	З одного боку, конфлікт – це сигнал того, що відбулося щось негарне у відносинах між людьми, якісь розбіжності, з іншого боку - конфлікт, розбіжності дозволяють виявити хвору, слабку ланку в ланцюзі виробничих або особистісних відносин колективу організації
Герасіна Л. М., Панов М. І. [15]	Конфлікт – це найбільш гострий спосіб дозволу протиріч в інтересах, цілях, поглядах, що виникає в процесі соціальної взаємодії, що укладається в протидії учасників цієї взаємодії, що й звичайно супроводжується негативними емоціями, що виходять за рамки правил і норм. Конфлікти є предметом вивчення науки конфліктології
Новікова Н. [28]	Конфлікт – це зіткнення двох або більш сильних мотивів, які не можуть бути задоволені одночасно. Психологічно конфлікт пов'язаний із тим, що ослаблення одного мотивуючого стимулу веде до посилення іншого й потрібна нова оцінка ситуації. Конфлікти можуть нести як позитивний, так і негативний ефект
Башук Т. О. [2]	Конфлікт – це зіткнення інтересів та ліній поведінки

Примітка. Складено автором.

Конфлікт у сучасному розумінні є складним, багатоплановим явищем, дія якого одночасно може бути позитивною та негативним, розвивати та руйнувати, служити стимулом до змін, прогресу. Сучасні дослідники конфліктології вважають, що деякі конфлікти необхідні для груп в організації, що необхідно підтримувати мінімальний рівень конфлікту, достатній для життєздатності та творчості індивідів. Відсутність конфліктів не можна розглядати як показник міцності та стабільності відносин.

Конфліктна поведінка може характеризувати стабільні відносини. Тісний характер відносин породжує численні конфліктні ситуації, але якщо учасники не впевнені у міцності своїх відносин, вони уникатимуть зіткнень, побоюючись, що конфлікт поставить під загрозу продовження їх контактів [19].

Найбільш поширеними класифікаційними ознаками поділу конфліктів є:

за джерелами виникнення (конфлікти інтересів, цінностей, ідентифікації);

за соціальними наслідками (успішні, безуспішні, творчі або конструктивні, руйнівні чи деструктивні);

за масштабністю (локальні, регіональні, міждержавні, глобальні, мікро-, макро-, та мегаконфлікти);

за формами боротьби (мирні та немирні);

за особливостями умов походження (ендогенні та екзогенні);

по відношенню суб'єктів до конфлікту (справжній, випадковий, хибний, латентний);

щодо використаної сторонами тактики (битва, гра, дебати) [29, с.562].

Виявлення та усвідомлення конфліктних тенденцій, що складаються в організації, вимагає від менеджера розуміння потенційних причин їх виникнення. Конфлікти можуть бути породжені трудовим процесом, викликані психологічними особливостями людських взаємин чи особистою своєрідністю членів колективу [2, с.113]:

1. Причини конфліктів, породжені трудовим процесом. Трудова діяльність передбачає взаємодію працівників, наявність відносин влади та підпорядкування, ділове спілкування. Всі ці процеси є досить складними з точки зору їх організації, і виконання. В них вже закладені передумови протиріч між суб'єктами, що беруть участь: окремими співробітниками, робочими групами або цілими підрозділами організації. Конфлікти, що породжуються трудовим процесом, виникають у ході: встановлення та

досягнення цілей; розподілу та виконання посадових повноважень та завдань; розподілу ресурсів; реалізація комунікацій [18, с.167].

В організації кожен працівник та група працівників мають свої цілі. У деяких випадках ці цілі визначені та оформлені документально (наприклад, у статуті підприємства, у положенні про підрозділ підприємства). В інших випадках вони можуть не тільки не формулюватися словесно, а й іноді не усвідомлюватися. Наприклад, робітник може не замислюватися над своїми особистими цілями, проте, він завжди діє відповідно до них. Якщо організація трудового процесу з будь-якої причини перешкоджає досягненню цілей індивідів або робочих груп (виконання покладених обов'язків, отримання високої заробітної плати, просування службовими сходами тощо), то вона створює причину для конфлікту [38, с.287].

Конфлікт може виникати також через різницю в цілях. Так, спеціалізовані підрозділи часто приділяють більше часу своїм цілям, які можуть не збігатися з цілями інших підрозділів та організації загалом. Окремі працівники, переслідуючи власні цілі, іноді можуть вступити в конфлікт із цілями інших індивідів чи цілих підрозділів. Так, може спостерігатися невідповідність вчинків працівника прийнятим у колективі нормам та життєвим цінностям [34, с.367].

Відмінності у способах досягнення цілей також можуть викликати незгоду, протиріччя і навіть конфлікти, тому що працівники часто мають різні погляди на шляхи та способи досягнення поставленої мети.

У процесі розподілу та виконання посадових повноважень та завдань можуть виникнути конфлікти, зумовлені [24, с.156]: взаємозалежністю завдань (у цьому випадку один працівник чи ціла група залежить від виконання завдання від іншого чи інших); перенесення проблем, вирішення яких мало б йти по вертикалі на горизонтальний рівень відносин; невиконанням функціональних обов'язків у системі «керівництво – підпорядкування». Наприклад, керівник не забезпечує ритмічність роботи ділянки, внаслідок чого знижується заробітна плата робітників; водночас

безвідповідальність підлеглих веде до виробничих втрат, унаслідок чого страждають як їхні інтереси, а й престиж керівника.

Однією з найпоширеніших причин конфліктів є необхідність ділити ресурси, які завжди обмежені. У процесі розподілу ресурсів майже неминуче створюється конфліктна ситуація.

Атмосфера, що у колективі у процесі роботи, багато в чому залежить від якості комунікацій між його членами. Помилкова комунікаційна поведінка – це одна з найпоширеніших причин конфліктів, оскільки неповна та неточна передача інформації може заважати окремим працівникам чи групам працівників зрозуміти ситуацію, погляд інших.

Таким чином, трудовий процес породжує безліч можливостей та причин розвитку конфлікту.

2. Причини конфліктів, спричинені психологічними особливостями людських відносин. Вони полягають у [10]:

несприятливій психологічній атмосфері в колективі. Вона може бути викликана утворенням групами, що протистоять, культурними, етнічними відмінностями співробітників, діями керівників;

поганий психологічній комунікації, тобто працівники не розуміють, не враховують наміри, стан один одного, не зважають на потреби та інтереси своїх колег;

симпатіях та антипатіях працівників, які ведуть до їх сумісності чи несумісності.

3. Причини конфліктів, що кореняться в особистій своєрідності членів колективу. Вони можуть полягати у відмінностях: 1) у стилі та манері поведінки; 2) почуттях та емоційності; 3) сприйнятті життєвих цінностей.

На різноманітність причин необхідно звернути увагу, оскільки часто керівники вважають, що причиною конфлікту є зіткнення особистостей, у той час як глибший аналіз показує, що можуть бути «винні» і інші фактори. На ймовірність виникнення тієї чи іншої причини конфлікту впливають демографічні характеристики працівників (стаття та вік). Наприклад,

встановлено, що для жінок більш характерна тенденція до більшої частоти конфліктів, пов'язаних із їхніми особистими потребами – заробітною платою, розподілом відпусток, преміями. Чоловіки більш схильні до конфліктів, пов'язаних безпосередньо з трудовою діяльністю - організацією праці, визначеністю повноважень, функцій та ін. Зі збільшенням віку працівників більшу питому вагу починають займати конфлікти, пов'язані з цільовими характеристиками їхньої діяльності, одночасно скорочується кількість конфліктів, викликаних проблемами адаптації працівників у трудовому колективі – порушенням трудової дисципліни, невідповідністю вимогам, які пред'являються керівником.

Будь-який конфлікт має наслідки. Керівник повинен розуміти, що конфлікти можуть проводити соціально-психологічний клімат у колективі. У таблиці 1.2 розглянуто позитивні та негативні функції конфлікту.

Таблиця 1.2. Позитивні та негативні функції конфлікту

Функції конфлікту		
	Позитивні функції конфлікту	Негативні функції конфлікту
Характеристики конфлікту	виявлення проблемних ситуацій, невіршених питань, усунення протиріч;	негативний вплив на психічний стан учасників;
	дозволяє глибше оцінити індивідуально-психологічні особливості людей, що у ньому;	травмування опонентів, психологічно та фізично;
	тестує ціннісні орієнтації людини, відносну силу його мотивів;	важка ситуація завжди супроводжується стресом;
	дозволяє послабити психологічну напруженість, що є реакцією учасників на конфліктну ситуацію;	це деструкція системи міжособистісних відносин;
	слугує джерелом розвитку особистості, міжособистісних відносин;	формує негативний образ опонента - "образ ворога";
	при відстоюванні справедливих цілей у конфлікті опонент підвищує свій авторитет у оточуючих;	можуть негативно відбиватися на ефективності індивідуальної діяльності опонентів;
	міжособистісні конфлікти є одним з засобів самоствердження особистості, формування її активної позиції в взаємодії з оточуючими	можуть закріпити у соціальному досвіді особистості «насильницькі» способи вирішення проблем

Джерело: [21, с.318].

Конфлікт також виконує дві стратегічні функції. Він служить симптомом втрати ефективності системи внаслідок досягнення певних обмежень; і він же, будучи продуктом системи, одночасно стає джерелом особливого спонукання, необхідного для виходу системи зі стану самознищення і тим самим пошуком виходу з конфлікту. Іншими словами, конфлікт стає джерелом коригувальної поведінки системи, спонтанного створення нових форм її самоорганізації та адаптації.

До позитивних наслідків конфлікту можна віднести активізацію інноваційних процесів, підвищення якості прийнятих розв'язків, рівня їх обґрунтованості, поліпшення кількісних і якісних показників роботи. При цьому нерідко поліпшуються соціально-психологічний клімат у колективі й взаємовідношення його членів [28, с.80]. До негативних наслідків конфлікту відносять зниження рівня згуртованості членів групи, проблеми спілкування, агресивність або, навпаки, відсутність інтересу до досягнення високих результатів роботи. До того ж конфлікти можуть супроводжуватися додатковими втратами робочого часу, порушеннями дисципліни, погіршенням стану здоров'я працівників тощо [19]. Реальне співвідношення функціональних і дисфункціональних наслідків конфлікту безпосередньо залежить від їхньої природи, причин, що їх породжують, а також від вмілого управління.

Управління конфліктами є важливою складовою процесу регулювання соціально-виробничих взаємин у організації.

1.2. Технологія управління конфліктами в організації

Технологія управління конфліктами та стресами передбачає формування соціально-економічного механізму, що є комплексом соціальної регуляції поведінки працівників. Під технологією управління конфліктами та стресами слід розуміти економічні, соціальні, управлінські, юридичні та психологічні методи, що забезпечують їх

функціонування в системі трудових відносин організації [26, с.45]. Соціально-економічний елемент включає методи та інструменти регулювання трудових відносин між роботодавцями, працівниками та державою. Організаційно-економічний елемент передбачає виявлення організаційних форм вираження організаційних відносин: методи та технології вирішення конфліктного протистояння. Правовий елемент полягає у формуванні нормативно-правового та документального забезпечення системи управління конфліктами та стресами в організації [49, с.400]. Управління конфліктами та стресами в організації передбачає виконання наступних загальних функцій управління (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 Загальні функції управління конфліктами та стресами в організації

Загальні функції управління	Зміст функцій
Планування - визначення оперативних та стратегічних цілей управління конфліктами та стресами	визначення необхідних ресурсів для реалізації технології управління конфліктами та стресами; формування концептуальної бази технології управління конфліктами та стресами; формування стратегічних та тактичних планів заходів технології
Організація - формування підрозділів (запровадження нових посад) з управління конфліктами та стресами	забезпечення необхідними ресурсами; делегування повноважень з управління конфліктами та стресами; формування конфліктної комісії з управління конфліктами у створенні; створення сприятливих організаційних умов для впровадження технології з управління конфліктами та стресами
Мотивація - розробка системи мотивації персоналу з формування антиконфліктної поведінки у трудовому колективі	формування конструктивної організаційної культури; створення сприятливого навчального середовища з формування конфліктологічної компетентності керівників та працівників
Координація - аналіз результатів психологічної діагностики, звітів, аналітичних матеріалів роботи конфліктної комісії	проведення різних заходів технології управління конфліктами та стресами (тренінги, семінари, збори, корпоративні свята, спортивні змагання та ін.); анкетування працівників з метою здійснення діагностики: причин конфліктів та стресів; рівня професійного стресу; рівня конфліктності; рівня соціальної напруги;
Контроль, облік та аналіз - аналіз виконання всіх програм та заходів технології	виявлення причин відхилень від плану заходів технології управління конфліктами та стресами; оцінка соціально-економічної ефективності технології

з управління конфліктами та стресами	управління конфліктами; коригування технології
--------------------------------------	--

Джерело: [43, с.540].

Головна мета технології управління конфліктами та стресами стосовно персоналу організації може бути диференційована на такі підділі [51, с.671]:

- залучення працівників до організації;
- збереження кадрового потенціалу організації;
- створення кваліфікованого та високопродуктивного згуртованого колективу;
- стимулювання продуктивності праці персоналу;
- формування конструктивної організаційної культури;
- формування сприятливого морально-психологічного клімату у колективі організації.

Цілеспрямовані впливи керівника з управління конфліктами в організації полягають у таких напрямках [8, с.94]:

- профілактика та дозвіл організаційних, економічних, соціально-психологічних, соціально-трудова та інших причин виникнення конфліктів;
- корекція копінг-стратегій керівників та працівників у конфліктній взаємодії, на основі системи конфліктологічного консультування;
- контроль за дотриманням принципів і норм етичного кодексу, закріпленого в кадрової політиці організації;
- проведення заходів, спрямованих на підвищення рівня стресостійкості працівників та керівників у кризових ситуаціях;
- зниження рівня деструктивної конфліктності трудового колективу загалом;
- забезпечення ефективної роботи конфліктної комісії щодо вирішення організаційних та соціально-трудова конфліктів;

формування конфліктологічної компетентності та стресокпетентності працівників та керівників організації.

Управління конфліктами та стресами передбачає виконання наступних специфічних функцій управління (табл. 1.4).

Модель технології управління конфліктами та стресами в організації представляє собою інформаційно-управлінську систему, основне призначення якої полягає в своєчасному ефективному вирішенні конфліктів, запобігання їх дисфункціональних наслідків та профілактики професійного стресу працівників [43, с.540].

Таблиця 1.4 Специфічні функції управління конфліктами

Специфічні функції управління конфліктами	Зміст функцій
1	2
Моніторинг існуючої в організації технології управління конфліктами та стресами. Діагностика рівня конфліктності та стресостійкості організаційного середовища	діагностика існуючих в організації методів, форм та елементів системи управління конфліктами та стресами; формування методики діагностики потреб працівників у конфліктологічному консультуванні та розроблення програм профілактики конфліктів та стресів; виявлення потреб керівників та працівників у формуванні технології управління конфліктами та стресами; здійснення діагностики рівня трудового (професійного) стресу, синдрому професійного вигорання, рівня конфліктності, стресмоніторинг організаційного середовища тощо;
Формування технології, цілей та принципів кадрової політики організації у сфері управління конфліктами та стресами	визначення економічних, соціальних цілей технології управління конфліктами та стресами; аналіз стратегії розвитку організації та стратегії управління людськими ресурсами; формулювання принципів та стратегічних напрямів конфліктологічної діяльності; формування технології управління конфліктами та стресами.
Визначення змісту та структури технології управління конфліктами та стресами	аналіз внутрішніх та зовнішніх ресурсів технології управління конфліктами та стресами; визначення завдань та програм з розробки та запровадження технології управління конфліктами; формування моделі конфліктологічної компетентності та стрескомпетентності керівника та працівника організації; формування банку інформаційних карт професійного стресу для всіх категорій працівників організації; розробка програм профілактики та корекції професійного стресу та синдрому професійного вигорання; здійснення моніторингу результатів, та коригування технології управління конфліктами та стресами
Розробка системи	класифікація мотивів ставлення персоналу до заходів

мотивації персоналу з формування антиконфліктної поведінки у трудовому колективі	технології управління конфліктами; розробка способів стимулювання персоналу до застосування технології управління конфліктами; впровадження заходів щодо формування конструктивної організаційної культури; створення сприятливого освітнього середовища з формування конфліктологічної компетентності та стрескомпетентності працівників організації.
--	---

Продовж.табл.1.4

1	2
Розробка нормативного та документаційного забезпечення технології управління конфліктами та стресами	визначення складу нормативно-регламентуючих документів у галузі управління конфліктами та стресами в організації; створення конфліктної комісії; запровадження посади конфлікт-менеджера; розробка Положень: регламенту роботи конфліктної комісії, етичної комісії, етичних карт для всіх категорій працівників, етичного кодексу, конфліктологічного кодексу та ін.
Використання технології управління конфліктами та стресами	впровадження програм технології управління конфліктами та стресами; формування структури взаємодії з керівниками структурних підрозділів на період впровадження технології; розробка системи інформування персоналу про впроваджувану технології; аналіз результатів функціонування технології управління конфліктами та стресами; виявлення проблемних зон; проектування та розробка інноваційних кадрових стратегій, форм та соціально-психологічних методів управління конфліктами та стресами
Моніторинг ефективності технології управління конфліктами	комплексний аналіз та діагностика існуючих проблем та конфліктних зон; моніторинг технології управління конфліктами та стресами; оцінка соціально-економічної ефективності технології керування конфліктами.

Джерело: [27].

На першому етапі необхідно визначити економічні та соціальні цілі та сформувавши технологію управління конфліктами та стресами. На другому етапі спеціаліст з управління персоналом [16, с.80]: діагностує потреби керівників та працівників у конфліктологічному консультуванні та у формуванні програм профілактики конфліктів та стресів; формулює принципи та стратегічні напрямки конфліктологічної діяльності; визначає цілі, завдання та програми зрозоблення та впровадження технології управління конфліктами та стресами. На третьому етапі конфлікт-менеджер впроваджує технологію управління конфліктами; аналізує існуючі форми технології управління конфліктами.

На четвертому етапі конфлікт менеджеру необхідно [33, с.57]: проаналізувати внутрішні та зовнішні ресурси;

провести діагностику рівня професійного стресу, рівень конфліктності, рівень соціальної напруги, рівень організаційного стресу тощо;

сформувати модель конфліктологічної компетентності та стрес-компетентності працівника;

сформувати банк інформаційних карток професійного стресу для всіх категорій працівників організації;

розробити програми профілактики та корекції професійного стресу та синдрому професійного вигорання;

здійснити моніторинг результатів та скоригувати програми з урахування отриманого зворотного зв'язку.

На п'ятому етапі спеціалісту з управління персоналом необхідно здійснити класифікацію мотивів ставлення персоналу до заходів технології управління конфліктами та стресами; розробити способи стимулювання персоналу до застосування даної технології. На шостому етапі конфлікт менеджер аналізує результати дії технології; виявляє проблемні зони; проектує форми та соціально-психологічні методи управління конфліктами та стресами [47, с.32].

На сьомому етапі спеціалістами здійснюється: комплексний аналіз та діагностика існуючих проблем; моніторинг процесу впровадження технології управління конфліктами та стресами; оцінка соціально-економічної ефективності технології управління конфліктами [3, с.189].

Відповідно до цілей діяльності організації можна виділити такі принципи технології управління конфліктами:

формування технології управління конфліктами та стресами доцільно здійснювати з урахуванням процесного підходу;

технологія управління конфліктами має бути націлена на забезпечення ефективності колективної діяльності організації;

важливим елементом технології управління конфліктами є інформованість персоналу з питань стратегії розвитку організації;

ефективність технології управління конфліктами має визначатися відповідно до вимог системи менеджменту якості організації.

Таким чином, проблема управління конфліктами є актуальною не лише з точки зору її науково-теоретичної розробленості, але і з погляду прикладних завдань, що виникають у фахівців у сфері управління. Прикладний аспект можна розглядати з позицій формування та розвитку конфліктологічної культури фахівців, їх конфліктологічної компетентності, що включає в себе компетенції у сфері організаційного конфлікту менеджменту, який є невід'ємним атрибутом управління інноваційними процесами, ключовими сьогодні у всіх сферах діяльності, зокрема у закладах охорони здоров'я.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КП «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ПЕРИНАТАЛЬНИЙ ЦЕНТР»

2.1. Ситуаційний аналіз причин конфліктів в діяльності КП «Хмельницький перинатальний центр»

Конфлікт в організації – це усвідомлене протиріччя між членами цього колективу, що спілкуються, який супроводжується спробами його вирішити на фоні емоційних відносин у межах організації чи поза організаційним простором. Ситуаційний аналіз причин конфліктів в діяльності закладів охорони здоров'я здійснено на прикладі КП «Хмельницький перинатальний центр». Комунальне підприємство «Хмельницький міський перинатальний центр» Хмельницької міської ради (далі – КП «Хмельницький перинатальний центр») є закладом охорони здоров'я – комунальним унітарним некомерційним підприємством, в якому передбачається надання амбулаторно-поліклінічної та стаціонарної спеціалізованої, високоспеціалізованої медичної допомоги матерям та новонародженим з груп високого ризику, а також жінкам з порушенням репродуктивної функції, що потребують високої інтенсивності лікування та реабілітації на основі використання сучасних перинатальних технологій з доведеною ефективністю. КП «Хмельницький перинатальний центр» обслуговує населення Хмельницької міської територіальної громади, але не обмежуючись межами даної громади (далі – населення).

Розпочнемо дослідження з аналізу забезпеченості закладу персоналом (табл. 2.1.). З наведених даних видно, що фактична чисельність працівників за три роки скоротилась з 654 до 576 осіб або на 78 працівників. Це відбулось за рахунок зменшення чисельності лікарів на 9 осіб, середнього медичного персоналу на 24 особи, молодшого медичного персоналу на 30 осіб та інших категорій персоналу на 15 осіб. Необхідно відзначити, що останніми роками

відбувається активне реформування галузі охорони здоров'я, у тому числі і перинатальних центрів, що відповідним чином відображається на процесах оптимізації чисельності працівників а також укрупненням медичних установ. Рівень укомплектованості закладу охорони здоров'я медичним персоналом наразі складає 98,9%.

Таблиця 2.1. Аналіз забезпеченості КП «Хмельницький перинатальний центр» персоналом за період 2019-2021 рр.

Категорії персоналу	Роки			Відхилення 2021 р. від 2019 р.
	2019	2020	2021	
Лікарі	141	139	132	-9
Середній медичний персонал	255	242	231	-24
Молодший медичний персонал	153	128	123	-30
Інші	105	94	90	-15
Разом	654	603	576	-78

Примітка. Систематизовано автором на основі даних статистичної звітності КП «Хмельницький перинатальний центр»

Кількість фактично зайнятих посад не відповідає тому обсягу медичних послуг, який необхідний для задоволення потреб населення. Особливо це стосується молодшого та середнього персоналу, що пов'язано із низьким рівнем оплати цієї категорії медичних працівників. Багато медичних працівників залишають заклад, переходячи в приватні медичні заклади, де більш висока заробітна плата, або взагалі йдуть у інші комерційні структури і працюють не за фахом, втрачаючи при цьому свою кваліфікацію. Укомплектованість закладів штатними одиницями при граничній кількості спеціалістів забезпечується за рахунок сумісництва за посадами. Однак, це також не є зовсім позитивним. Це може призвести до перевантаження працюючого персоналу, зниженню рівня і якості медичного обслуговування населення, посиленню конфліктів на підприємстві.

Однією з необхідних умов ефективної роботи персоналу та зниження конфліктності є стабільність складу працівників, що пов'язано із

персоніфікованим характером праці спеціалістів. Для аналізу руху трудових ресурсів закладу використаємо дані таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. Рух трудових ресурсів у КП «Хмельницький перинатальний центр» за період з 2019-2021 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Темп росту, %
Середньооблікова чисельність	665	606	578	-87
Прийнято працівників	53	55	64	11
Звільнені, у т.ч.	53	61	41	-12
- за власним бажанням	38	43	25	-13
- порушення трудової дисципліни	1	0	2	1
- за угодою сторін	8	9	6	-2
- за станом здоров'я	0	1	1	1
- у зв'язку зі зміною місця проживання	0	1	0	0
- по догляду за дитиною	2	1	3	1
- закінчення строкового договору	3	5	4	1
- у зв'язку з переведення	1	0	0	-1
- у зв'язку зі смертю	0	1	0	0
Коефіцієнт обороту по прийому	0,08	0,09	0,11	0,03
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,09	0,1	0,07	-0,02

Примітка. Складено автором за даними КП «Хмельницький перинатальний центр»

Так, у 2021 році у порівнянні з 2019 роком спостерігається зростання коефіцієнтів обороту прийому і зменшення звільнення на 3% і 2% відповідно. Слід відмітити у 2021 році перевищення чисельності прийнятих до звільнених, що забезпечує позитивний приріст персоналу. Обороти робочої сили, що виник внаслідок суб'єктивних причин, знижує ефективність використання трудових ресурсів, адже нових працівників необхідно адаптувати до конкретних умов праці, відповідно виникає потреба в навчанні працівників, що призводить до додаткових витрат. Причини звільнення працівників є типовими для усіх медичних закладів комунальної та державної форми власності: низький рівень заробітної плати, інтенсивним

графіком роботи, морально тяжка робота, яка потребує емоціональної стійкості та навиків спілкування з людьми.

Для розуміння актуальності проблеми конфліктів у закладі охорони здоров'я нами було проведено аналіз частоти та найбільш поширених причин конфліктних ситуацій. На першому етапі дослідження нами було проведено анкетування медичних працівників. У дослідженні взяли участь 385 працівників закладів віком від 21 року до 56 років зі стажем професійної діяльності від 0,1 до 37 років.

Результати проведеного опитування показують як часто працівники КП «Хмельницький перинатальний центр» потрапляли у конфліктні ситуації: 61% співробітників відповіли, що іноді потрапляли у конфліктні ситуації, 10,5% - що часто брали участь в конфліктах і 24,5% працівникам, яким вдалося уникати конфлікти, а також 4% працівникам важко дати відповідь на це питання.

Проведений аналіз результатів анкетування показав, що у медичних працівників конфліктні ситуації частіше виникають з пацієнтами (84,0%), лише деякі респонденти вказали на конфлікти з колегами (12,6%) та керівником (3,3%) – рис.2.1.

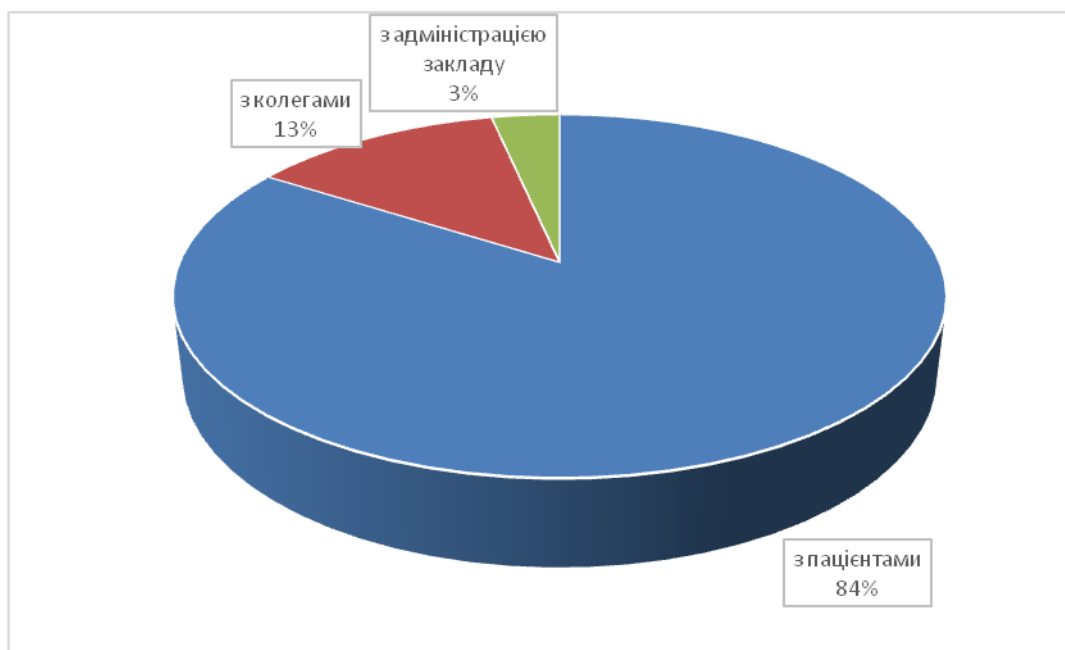


Рисунок 2.1 – Опоненти в конфліктних ситуаціях медичних працівників КП «Хмельницький перинатальний центр»

Примітка. Складено автором за даними анкетування.

Причинами конфліктів в КП «Хмельницький перинатальний центр» найчастіше є: нерівномірний розподіл навантаження (87%), несправедливий розподіл премії (91%), несправедливе просування по посадам (67%), зверхнє ставлення до колег (54), отримання окремими працівниками неправомірної вигоди (47%), перекладання відповідальності на інших працівників (85%) і низький рівень комунікабельності (71%), слабка розробленість нормативно-правових процедур усунення суперечностей (65%), відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання роботи (78%), обмеження статусу, інтересів особистості (45%) та інші причини – рис.2.2.

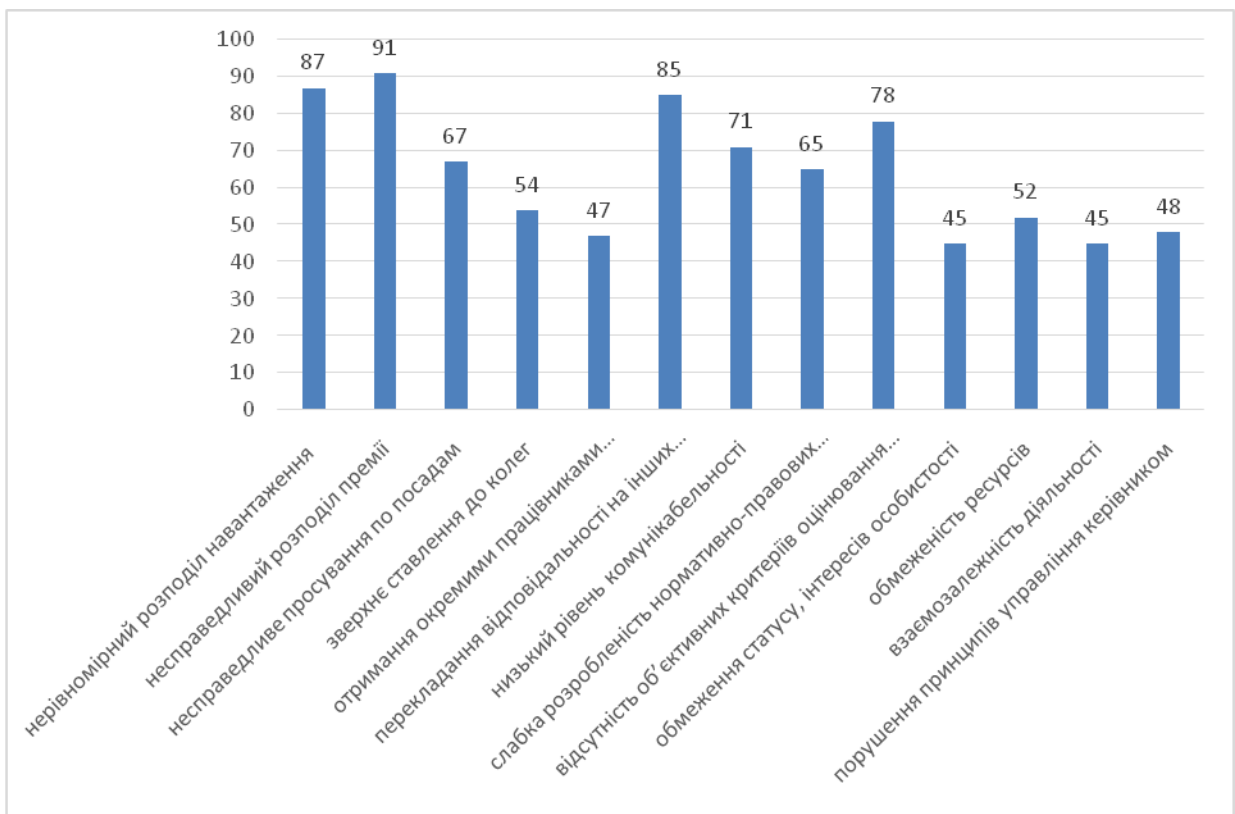


Рисунок 2.2 - Причини конфліктів між медичними працівниками в КП «Хмельницький перинатальний центр»

Примітка. Складено автором за даними анкетування.

Зупинимось детальніше про головні причини конфліктів. Обмеженість розподілу ресурсів (погана забезпеченість) тягне за собою недоліки в організації праці. На підприємствах ресурси завжди обмежені, і керівництво зобов'язане правильно розподіляти матеріали, обладнання, людські ресурси та фінанси між різними групами працівників. 52% міжособистісних конфліктів породжені матеріальними інтересами окремих працівників, тобто обмеженістю ресурсів, що підлягають розподілу, хоча зовні це може проявлятися як невідповідність характерів, особистих поглядів, моральних цінностей.

В умовах спільного виконання роботи завжди існує можливість конфлікту через взаємозалежність діяльності, недостатнє узгодження прав, функцій, обов'язків, неадекватне розуміння якості праці. Так, неправильний розподіл обов'язків, неузгодженість структур управління, неадекватність роботи окремого підрозділу підвищують вірогідність виникнення конфліктів, які порушують ритмічну діяльність організації в цілому.

Слабка розвиненість нормативно-правових процедур, відсутність об'єктивних критеріїв оцінки також сприяють виникненню протиріч. Наприклад, перед атестацією в одній з організацій співробітники не були поінформовані про зміну критеріїв оцінювання та про майбутні зміни. Як наслідок, було багато негативу та дискусій, постійних обговорень несправедливих критеріїв між працівниками, що значно погіршило роботу всього колективу. Відсутність благ, необхідних для нормальної життєдіяльності (низька заробітна плата), значно підвищує рівень конфліктності в організаціях і суспільстві. Неврівноважена, обділена людина, яка не реалізувала свій потенціал, більш конфліктна, ніж ті, хто вирішив такі проблеми. Причиною більшості конфліктів є відсутність або спотворення інформації: неповні та неточні факти, чутки, зміни змісту (випадкові чи навмисні). Це призводить до неправильного сприйняття певної ситуації, неадекватної поведінки людей, нерозуміння, а потім і до конфліктів.

Погана згуртованість робочого колективу, погані комунікації, несумісність працівників, неможливість необхідного спілкування є каталізаторами конфліктів в організаціях.

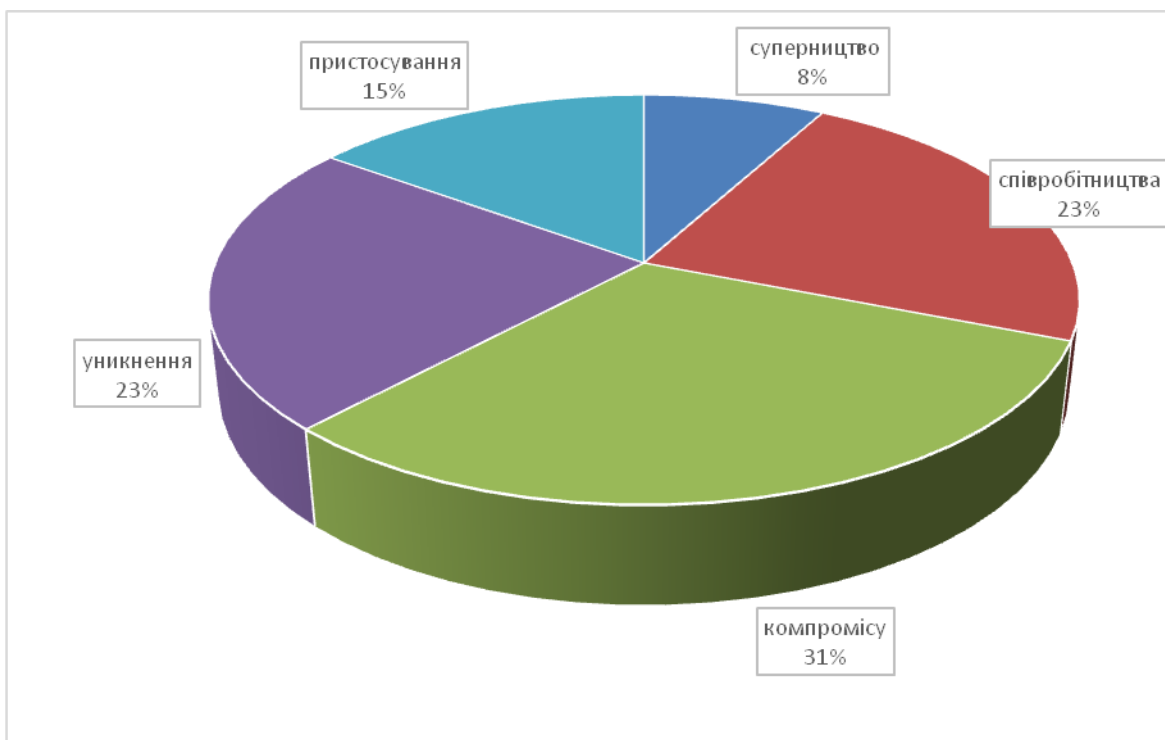
На всі об'єктивні чинники виникнення конфліктів найчастіше накладається дія ряду суб'єктивних факторів, що кореняться в психологічних особливостях людей і їх міжособистісної взаємодії. Найчастішими причинами конфлікту є: порушення керівником принципів управління, що виявляється в його діях. До управлінських помилок відносяться рішення керівника, які можуть бути викликані неправильно обраним способом вирішення виробничих ситуацій, упередженою оцінкою результатів праці співробітників, нераціональним розподілом завдань, невмінням вміло вирішувати існуючі проблеми в колективі. Не можна не брати до уваги той факт, що нерідко лідер і його дії можуть бути джерелом конфлікту, особливо якщо він дозволяє собі особисті випадки, мстивість і підозрілість, публічно демонструє свої симпатії і антипатії. Причинами конфлікту також можуть бути нестриманість керівника, невміння правильно оцінити ситуацію і знайти з неї правильний вихід, невміння зрозуміти і врахувати спрямованість думок і почуттів інших людей.

Також причинами конфліктних ситуацій є некореткні дії підлеглих (легковажне ставлення до роботи, особиста неорганізованість, егоїстичні бажання); психологічна несумісність працівників, зіткнення їх цілей, інтересів, мотивів, потреб, поведінки в процесі їх співпраці в трудовому колективі; наявність в колективі так званих «важких людей» тощо.

При дослідженні характеру конфліктів всередині КП «Хмельницький перинатальний центр» з'ясувався характер протікання конфліктів в закладі: 45% співробітників відзначають, що вони не розмовляють один з одним під час конфлікту, 36% - під час конфлікту працівники КП «Хмельницький перинатальний центр» активно сперечаються між собою, 31% - скаржаться начальству, 21% - відмовляються виконувати свою роботу (беруть лікарняний, відпустку тощо). Це говорить про те, що конфлікти в

КП «Хмельницький перинатальний центр», в переважній більшості, протікають пасивно, так як, працівники просто не розмовляють один з одним під час конфлікту.

Розподіл опитаних медичних працівників за стилями поведінки у конфлікті виглядає так (рис.2.3): стиль суперництва віддають перевагу 8% медичних працівників, співробітництва – 23%, компромісу – 31%, уникнення – 23% та пристосування - 15%. Тобто найкращим стилем поведінки медичних працівників у конфлікті є компроміс, за ним йдуть співробітництво та уникнення, суперництво знаходиться на останньому місці.



Рисцнок 2.3. - Розподіл медичних працівників залежно від стилю поведінки у конфлікті

Примітка. Складено автором за даними анкетування.

Використання стратегії компромісу призводить до меншої кількості конфліктних ситуацій, тоді як стратегія суперництва може стимулювати розвиток конфліктів. Нами встановлено вплив віку та стажу роботи на вибір стратегії поведінки у конфлікті. Так, молоді спеціалісти з невеликим стажем більше схильні до вибору стратегій та пристосування. Більш досвідчені

фахівці з більшим стажем роботи віддають перевагу компромісу та уникненню відповідно.

Якщо розглядати питання конфлікту «лікар-пацієнт», то в КП «Хмельницький перинатальний центр» медичний персонал частіше стикається з претензіями з боку пацієнтів. Причинами таких претензій працівники відзначають:

- ускладнення після надання медичних послуг;
- неповна або непрозора інформація про вартість надання медичних послуг;
- неповне надання медичних послуг або не достатня їх якість.

Найчастіше, причинами конфліктів між медичним персоналом та пацієнтом є настрій або несумісність характерів пацієнта і медичного працівника (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Найчастіші професійні причини конфліктів «медичний персонал-пацієнт» в КП «Хмельницький перинатальний центр»

Причини конфліктів з точки зору пацієнтів	%	Причини конфліктів з точки зору медичного персоналу	%
Висока вартість медичних послуг, не відповідність вартості послуги та її якості	46,2	Низька культура спілкування у пацієнта, зверхність по відношенню до медичного персоналу	67,4
Ускладнення, погіршення здоров'я	23,5	Недотримання вимог і рекомендацій лікаря	13,5
Очікування або спонукання до отримання не правомірних вигод з боку персоналу	11,6	Неуважність при отриманні інформації про платні медичні послуги	11,2
Складність запису на прийому або тривалий час очікування в черзі	10	Низька поінформованість пацієнтів про перелік безкоштовних та платних послуг	4,5
Неуважне ставлення до пацієнта, низька культура спілкування у медичного персоналу	8,7	Інші	3,4

Примітка. Складено автором за даними анкетування.

За допомогою анкетного опитування було опитано 70 пацієнтів КП «Хмельницький перинатальний центр». В анкеті представлено 25 відкритих і закритих питань. В опитуванні брали участь жінки різного віку.

Майже третина опитаних відповіла, що вступала в конфлікт з медичним персоналом. Можна сказати, що деякі розбіжності і непорозуміння є при контакт медичного персоналу з пацієнтом в КП «Хмельницький перинатальний центр». Аналіз отриманих відповідей дозволив виявити декілька причин, що частіше провокували конфлікт з лікарем з точки зору пацієнта. Цікавим є відмінності у сприйнятті причин конфліктів у пацієнтів та медичного персоналу. Пацієнти вважають причиною ускладнень здоров'я саме недоліки лікарської діяльності, непрофесійність або неуважність персоналу під час надання медичної послуги. Так, 23,5% опитаних називають ускладнення або погіршення здоров'я однією з причин конфліктів.

Високий відсоток вибору медичними працівниками конфлікту – поведінка пацієнта, каже, скоріше, про небажання фахівця прийняти відповідальність за конфлікт на себе або про небажання уникнути (зменшити наслідки) конфлікту, що свідчить про недостатньо розвинені навички управління конфліктами у спеціалістів. Безумовно, бувають ситуації, в яких неправий пацієнт, проте медичний працівник навіть у цих умовах не повинен допускати розвитку конфлікту.

Аналіз думки пацієнтів показав, що більше половини (52,5%) респондентів хоча б раз траплялися конфліктні ситуації з медичним персоналом КП «Хмельницький перинатальний центр» (рис.2.4).

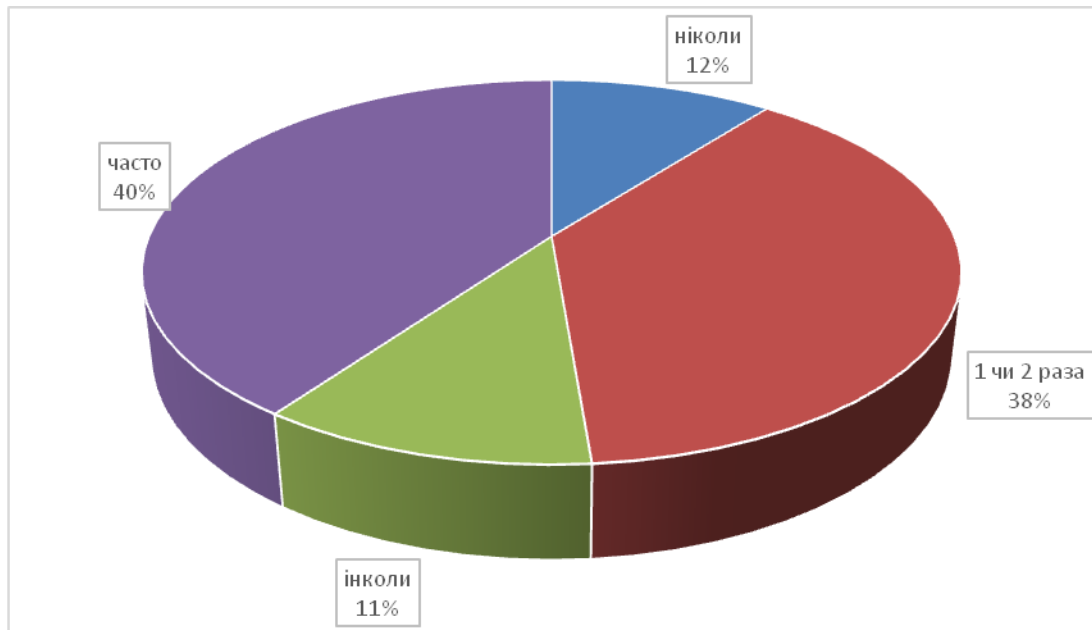


Рисунок – 2.4 Частота конфліктних ситуацій, які виникають у пацієнтів КП «Хмельницький перинатальний центр»

Примітка. Складено автором за даними анкетування.

Так, 11,2% стикалися з конфліктом іноді, 38,2% мали один-два конфлікти з медичним працівником, часто вступають у конфлікт 3,1% опитаних.

Для більш повного розуміння причин конфліктів у КП «Хмельницький перинатальний центр», нами було проведено вивчення записів у книгах відгуків та пропозицій. Пацієнт звертається до книги відгуків та пропозицій не лише у ситуації відкритого конфлікту з працівником, коли він шукає допомоги та/ або покарання для фахівця у вищій інстанції (організації або керівника), але і в ситуації уникнення конфлікту, не бажаючи вступати в відкриту конфронтацію із співробітником організації. Тому вивчення записів у книгах відгуків та пропозицій дає можливість додатково проаналізувати причини конфліктів в організації (з погляду пацієнтів).

Проведений аналіз повідомлень від відвідувачів у КП «Хмельницький перинатальний центр» дозволив згрупувати основні причини невдоволення пацієнтів у чотири групи:

1. Особистісні, пов'язані як з особистістю пацієнта, його уявленнями про надання послуг, нормативно-правове регулювання медичної діяльності, а також з особистісними особливостями медичного працівника (повільність надання послуги, поверхневність надання послуги, неухважність, настрої медичного персоналу) (38,6%).

2. Скарги, пов'язані з якістю надання медичних послуг – неефективне лікування, помилка у постановці діагнозу, непрофесіоналізм медичного персоналу (28,8%).

3. Організаційні – пов'язані з організацією роботи закладу (незручний під'їзд до закладу, відсутність запису чи тривалий час очікування в черзі) (22,1%).

4. Економічні – пов'язані з ціною політикою організації (висока вартість медичних послуг, не відповідність вартості послуги та її якості) (10,5%).

Безперечно, на частоту конфліктів на робочому місці може впливати ряд факторів, у тому числі особисті якості працівника. Як правило, молоді працівники володіють більш запальними, непоступливими, безкомпромісними рисами характеру, а працівники старшого віку схильні до уразливості та підозрливості. Проведений аналіз дозволив визначити соціо-демографічні та особистісні фактори, що впливають на частоту конфліктів на робочому місці, такі, як стаж роботи, вік, домінуючий стиль поведінки у конфлікті, окремі риси характеру: запальність, безкомпромісність, мстивість та ін. У той же час, низка конфліктних ситуацій виникає через прогалини у організаційному механізмі управління закладом (з причини неправильної організації роботи, несправедливих дій керівників, низького рівню комунікабельності деяких працівників організації.). У зв'язку з цим необхідним є аналіз системи управління конфліктами в КП «Хмельницький перинатальний центр».

2.2. Аналіз системи управління конфліктами в КП «Хмельницький перинатальний центр»

Розглянемо організацію системи управління конфліктами в КП «Хмельницький перинатальний центр». Як суб'єкт технології управління конфліктами у КП «Хмельницький перинатальний центр» виступають суб'єкти управління персоналом: вище керівництво (директор, медичний директор, начальник відділу кадрів); лінійні та функціональні керівники (керівники підрозділів); уповноважені органи (профспілковий комітет, комісія з трудових спорів); первинні колективи організації; працівники.

Ми не будемо в рамках даного дослідження розглядати усі методи врегулювання міжособистісних конфліктів, які застосовуються безпосередньо сторонами конфронтації на рівні «працівник-працівник» або «пацієнт-працівник». Зупинимось на тих з них, які можуть бути регламентовані тим чи іншим в організації.

Методи врегулювання конфліктних ситуацій в КП «Хмельницький перинатальний центр» можна умовно поділити на дві групи - неюрисдикційні (досудові) та юрисдикційні (судові). Їх характеристика подана у табл.2.4.

Таблиця 2.4 Методи врегулювання конфліктних ситуацій в КП «Хмельницький перинатальний центр»

Тип конфлікту	Методи врегулювання	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Пацієнт-медичний працівник Пацієнт-медичний заклад	Адміністративний (досудовий розгляд письмових чи усних скарг)	Більш швидке розв'язання конфлікту. Уникнення виток інформації за межі закладу. Збереження репутації працівника чи закладу.	Відсутність гарантій щодо виконання домовленостей. Перехід конфлікту у судову процедуру у випадку не досягнення компромісного варіанту.
	Судовий	Гарантія виконання рішення суду. Компенсація судових витрат стороною, що	Додаткові витрати, тривалість розгляду справи. Посилення конфлікту через судові процедури. Витік

		визнана винною.	інформації у ЗМІ. Використання як прецеденту іншими позивачами.
Медичний працівник-медичний працівник. Медичний працівник – адміністрація закладу	Медіація	Уникнення витоку інформації за межі структурного підрозділу. Збереження репутації.	Ризик загострення конфліктної ситуації. Ризик необ'єктивної оцінки з боку посередника.
	Адміністративний	Уникнення витоку інформації за межі закладу. Збереження репутації	Ризик загострення конфліктної ситуації. Ризик необ'єктивної оцінки з боку адміністрації.
	Судовий	Гарантія виконання рішення суду. Компенсація судових витрат стороною, що визнана винною.	Додаткові витрати, тривалість розгляду справи. Посилення конфлікту через судові процедури. Витік інформації у ЗМІ. Використання як прецеденту іншими позивачами.

Примітка. Систематизовано автором на основі спостереження.

Внутрішніми нормативними документами, що регулюють окремі питання у сфері управління конфліктами є Статут, колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, Положення про оплату праці, Положення про комісію з трудових спорів, посадові інструкції тощо. З метою зменшення трудових конфліктів зазначені документи визначають розподіл повноважень, права та обов'язки працівників, умови та оплату праці.

У випадку трудових конфліктів, спір розглядається Комісією, якщо працівник самостійно або за участі профспілкової організації, що представляє його інтереси, не врегулював розбіжності під час безпосередніх переговорів із керівництвом закладу. Комісія розглядає спори:

з питань умов та оплати праці (робота у вихідні, святкові дні, нічний час тощо);

про переведення на іншу роботу та оплату праці при переведенні, повернення грошових сум, які утримувалися із заробітної плати;

про право отримання та розмір премії, виплату винагороди за вислугу років, надання щорічної відпустки, оплату відпустки та виплату грошової

компенсації за невикористану відпустку при звільненні, надання та використання спецодягу, засобів індивідуального захисту, накладання дисциплінарних стягнень;

пов'язані з застосуванням законодавства про працю України, колективних і трудових договорів, правил положень про інструкції, за винятком питань зі спорів, які належать до компетенції інших органів.

З метою профілактики та врегулювання конфліктів «медичний персонал-пацієнт» на КП «Хмельницький перинатальний центр» розроблено Кодекс етичної поведінки медичних працівників. Його метою є встановлення етичних норм і правил службової поведінки працівників закладу для гідного виконання ними своєї професійної діяльності, а також сприяння зміцненню авторитету і довіри громадян.

Для вирішення конфліктів у сфері охорони здоров'я, зокрема у КП «Хмельницький перинатальний центр», застосується адміністративний метод (досудовий). В його основу методу лежить вирішення конфліктних ситуацій між медичним працівником та пацієнтом на основі претензії пацієнта, зверненої безпосередньо до виконавцю медичної послуги або до керівництва медичної установи, про добровільне врегулювання конфлікту та відновлення порушених прав пацієнта у досудовому порядку. Сутність цього способу полягає в тому, що пацієнт (або його представник), направляє (представляє) скаргу, письмової чи усної форми, насамперед посадовій особі закладу охорони здоров'я (керівнику закладу), управління охорони здоров'я, відповідного міністерства, органів прокуратури, ліцензійно-акредитаційної комісії, у багатьох випадках із посиланням на положення законодавства, що регламентують порядок такого звернення. Динаміка та структура звернень громадян до КП «Хмельницький перинатальний центр» відображена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 Динаміка юрисдикційних та неюрисдикційних звернень громадян щодо діяльності КП «Хмельницький перинатальний центр» (од.).

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Зміна 2021р. до 2019 р.
Неюрисдикційні звернення				
Про незадовільне медобслуговування	7	11	8	1
Про грубе чи формальне відношення до хворих, порушення регламенту обслуговування	11	9	10	-1
У зв'язку зі смертю хворих	1	0	0	-1
Про вимогу отримання неправомірної вигоди	2	1	1	-1
Кількість звернень громадян до вищестоящих органів:				
- Департамент охорони здоров'я Хмельницької ОДА	1	1	2	+1
- Міністерство охорони здоров'я України	1	0	1	0
- ліцензійно-акредитаційна комісі	1	0	0	-1
Неюрисдикційні звернення				
Кількість позовів, поданих до суду, з них задоволено на користь позивача	2 1	1 0	1 1	-1 0

Примітка. Складено автором за даними КП «Хмельницький перинатальний центр».

Порядок розгляду скарг досить детально регламентується положеннями ст. 16-19 вищезгаданого Закону України «Про звернення громадян», яким, зокрема, передбачається, що подання такого роду скарги не позбавляє громадянина права звернутися до суду відповідно до чинного законодавства, а у разі незгоди громадянина з прийнятим за скаргою рішенням – безпосередньо до суду.

Положеннями цього Закону (передусім ст. 18) передбачається і надання особі, яка звернулася зі скаргою певного кола прав, а саме: бути присутнім під час розгляду заяви чи скарги, особисто викласти аргументи особі, яка перевіряє скаргу; знайомитись з матеріалами перевірки; бути при розгляді скарги; висловлювати усно чи письмово вимогу про дотримання таємниці розгляду скарги; отримати письмову відповідь про результати розгляду скарги; вимагати відшкодування збитків, якщо вони стали

результатом порушень встановленого порядку розгляду звернень [35].

Перевагами адміністративного методу є доступність та простота у використанні (не тягне фінансових чи значних витрат часу та не вимагає від заявника спеціальних знань), який до того ж дає можливість для більш глибокого аналізу з боку винного у ситуації, що стався під час чого можуть бути виявлені «помилки» і як наслідок висока ймовірність мирного врегулювання конфлікту [12]. Застосування адміністративного методу врегулювання конфліктних ситуацій у медичній сфері стає популярним, оскільки медичні заклади все частіше надають перевагу вирішення конфліктів у досудовому порядку. Тому пацієнт, за своїм бажанням, може або висунути вимогу про захист порушеного права медичній установі, або звернутися безпосередньо з позовом до суду. Якщо ж рішення, винесене за претензією, яка була звернена до керівництва медичного закладу чи іншої установи не вирішить конфліктну ситуацію між лікарем та пацієнтом, у останнього є можливість звернутися до суду з позовною заявою.

Для зменшення можливих конфліктних ризиків медичних закладів, які надають медичні послуги на комерційних засадах, необхідно укласти з клієнтами (пацієнтами) цивільно-правовий договір про надання медичних послуг. На законодавчому рівні не прийнято типову форму договору про надання платних медичних послуг. Однак більшість медичних закладів самостійно розробляють форми типового бланка договору. Громадянину, який сьогодні звернувся до медичного закладу для отримання платних медичних послуг, надається в письмовій формі договір встановленого зразка, прийнятий у цьому закладі. Фактично з боку громадянина-пацієнта в договір вносяться дані про особу громадянина та надані послуги. Права та обов'язки сторін мають встановлену форму, яка зазвичай не змінюється.

Медичні заклади з метою запобігання ризикам безпідставних та необґрунтованих скарг клієнтів, крім укладення договору про надання медичних послуг, пропонують своїм клієнтам на підпис інші письмові документи. Зокрема, з метою зниження потенційних ризиків медичного

закладу клієнту пропонується підписати документ про попередження фізичної особи – споживача медичних послуг про можливі наслідки діагностики та лікування для її здоров'я та життя (інформована згода медичного закладу). пацієнт). Чим докладнішим, чіткішим і грамотнішим з медичної точки зору буде опис можливих наслідків для здоров'я пацієнта, тим впевненішим буде стан медичного закладу у разі будь-якого конфлікту.

Судовий спосіб розгляду й вирішення спорів в державних судах, ґрунтується на суворо регламентованій, установленій законодавством процедурі розгляду спорів, що складається з певних стадій і не допускає порушення процесуальних принципів. При розгляді цивільно-правових конфліктів, пов'язаних з наданням медичних послуг виникають наступні проблеми. Це проблема доведення взаємозв'язку між заподіянням шкоди внаслідок медичної помилки, недбалості або зловживання лікаря й наслідками, що наступили, тому йому не обійтися без адвокатів, рішень судмедекспертизи, експертних думок фахівців. По-друге, формальна рівність сторін обертається значною нерівністю пацієнта перед функціональною машиною госпіталю й, нарешті, власно проблема захисту прав пацієнтів і лікарів. Вся сукупність вищезгаданих проблем пов'язаних з розглядом спорів в сфері надання медичних послуг, наочно показує всю складність процесу, включаючи проведення експертиз, залучення додаткових учасників: експертів, адвокатів що мають відповідний досвід роботи тощо.

Зробимо основні висновки, які стануть основою для розробки рекомендацій зниження конфліктності в КП «Хмельницький перинатальний центр» (табл.2.6).

Таблиця 2.6 Основні проблеми системи управління конфліктами в КП «Хмельницький перинатальний центр»

Інструмент управління	Проблема	Напрямовирішення
1	2	3
Нормативне забезпечення	Надання не всіх платних послуг супроводжується	Удосконалення умов договорів на надання платних послуг. Подальше поширення практики укладання зі

	укладанням відповідного договору	клієнтами (пацієнтами) цивільно-правових договорів про надання медичних послуг.
Інформаційне забезпечення	Обмеженість доказової бази у справах, пов'язаних із наданням медичної допомоги	Удосконалення практики ведення медичної документації, яка складається під час надання особі медичних послуг. Впровадження цифрових технологій ведення такої документації
Організаційне забезпечення	Розвиток досудових методів вирішення конфліктів	Унормування та використання медіації як форми врегулювання міжособистісних конфліктів в трудовому колективі закладу охорони здоров'я
	Відсутність систематичного навчання медичного персоналу	Розвиток компетентностей, знань і навичок у сфері управління, діагностики, профілактики і прогнозування конфліктів: групові тренінги, коучинги, бізнес-ігри, командні ігри, тимбілдінги
	Не достатній рівень зворотнього зв'язку із пацієнтом	Запровадження системи моніторингу задоволеності пацієнта наданими медичними послугами. Розширення інструментів комунікації із пацієнтами, у тому числі із використанням цифрових технологій

Примітка. Запропоновано автором.

Проведений аналіз підтверджує високу практичну значимість підвищення кваліфікації для керівників та працівників закладу охорони здоров'я, організацію спеціалізованих курсів та циклів з актуальних проблем конфліктології та комунікації у охороні здоров'я, удосконалення організаційних інструментів врегулювання конфліктних ситуацій в закладі.

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Формування конфліктологічної компетентності керівників і працівників закладів охорони здоров'я як передумова запобігання виникнення та управління конфліктами

Професійна діяльність керівника закладу охорони здоров'я характеризується широким спектром професійних функцій: організація та планування медичної діяльності, забезпечення їх якості; керівництво трудовим колективом; прийняття управлінських рішень; управління конфліктами та стресами у трудовому колективі. Ефективність діяльності керівника залежить від багатьох організаційних та особистісних факторів: характеру професійного середовища, рівня професіоналізму, наявності розвиненої управлінської культури. У сучасних соціально-економічних умовах, значне місце серед цих факторів належить вмінню попереджати, вирішувати різні типи конфліктів в організації, навичкам профілактики професійного стресу всіх категорій персоналу

Як показує проведений аналіз, нині у КП «Хмельницький перинатальний центр» рівень конфліктності та професійного стресу зростає. Цей факт зумовлений як наявністю різних соціально-економічних, демографічних, організаційних, юридичних, галузевих і соціально-психологічних причин, а й відсутністю належного рівня конфліктологічної компетентності керівників і працівників організації. Суперечність полягає, ще й у тому, що, з одного боку, існує необхідність технології управління конфліктами та стресами у трудових колективах, а з іншого - в управлінській практиці недостатньо досліджені та опрацьовані ефективні кадрові та

соціальні технології для їх профілактики, врегулювання та дозволу, адекватні рівню професійної компетентності керівника організації [6, с.35].

Таким чином, актуальною є розробка організаційних, управлінських та психолого-педагогічних рекомендацій щодо реалізації процесу формування конфліктологічної компетентності керівника як компонента управлінської культури.

Конфліктологічна компетентність – це система наукових знань про конфлікт та умінь керувати ним, що цілеспрямовано розвиваються в процесі спеціально організованого навчання стосовно ситуацій навчального та професійного взаємодії суб'єктів спілкування, а також спільної життєдіяльності [30].

Формування конфліктологічної компетентності керівника дозволяє йому своєчасно діагностувати причини конфліктної взаємодії, індивідуально-особистісні особливості конфлікуючих сторін, визначати потенційні стратегії вирішення конфлікту. Високий рівень конфліктологічної компетентності є важливим компонентом управлінської культури керівників, оскільки застосування технології управління конфліктами та стресами позитивно позначається на соціально-економічній ефективності діяльності організації. Вважаємо, що конфліктологічна підготовка керівників та працівників КП «Хмельницький перинатальний центр» повинна бути спрямована на формування наступних компетенцій у сфері управління конфліктами та стресами (рис.3.1) [22]:

1) у сфері принципів та методики моніторингу джерел та причин виникнення конфліктів у трудовому колективі;

2) у галузі стрес-моніторингу організаційних факторів, що викликають підвищення рівня професійного стресу, рівня синдрому професійного вигорання всіх категорій персоналу;

3) у сфері профілактики негативних проявів конфліктної взаємодії серед працівників організації;

4) у сфері реалізації програм та заходів, спрямованих на профілактику професійного стресу та синдрому професійного вигорання керівників та працівників;



Рисунок 3.1 Модель системи формування конфліктологічної компетентності керівників та працівників закладу охорони здоров'я

Примітка. Запропоновано автором.

5) у сфері реалізації програм, спрямованих на профілактику корупційної поведінки керівників та працівників організації;

6) у сфері формування технології управління конфліктами та професійними стресами у рамках активної кадрової політики організації;

7) у сфері медіативної діяльності, спрямованої на врегулювання та вирішення конфліктної взаємодії опонентів;

8) у сфері здійснення організаційно-методичних заходів, спрямованих на профілактику соціально-трудова конфліктів в організації;

9) у сфері організації системи навчальних тренінгів, вкладених у формування конфліктологічної та стрес-компетентності керівників та всіх категорій персоналу;

10) у сфері навичок проведення переговорів у кризових чи стресових ситуаціях;

11) у сфері формування конфліктологічного кодексу, карт професійного стресу щодо різноманітних категорій працівників організації;

12) у сфері створення нормативно-документаційного забезпечення технології управління конфліктами та стресами в організації.

Формування конфліктологічної компетентності керівників та працівників КП «Хмельницький перинатальний центр» необхідно реалізовувати у межах системи підвищення кваліфікації персоналу організації. Стратегічним напрямком реалізації технології формування конфліктологічної компетентності має виступати створення організаційних умов для професійного розвитку керівників та працівників. Керівникам (конфлікт-менеджерам, тренерам) слід розуміти, що формальне перенесення вузівської методики навчання організаційної конфліктології студентів у вузі, у практику конфліктологічної підготовки керівників та працівників не може бути здійснене через вікові, соціальні та індивідуально-особистісні особливості професійної аудиторії керівників та працівників [23, с.140].

Програми формування конфліктологічної компетентності керівників та персоналу організації повинні мати комплексний характер та дозволяти конфлікт-менеджерам обирати найбільш ефективні управлінські та

педагогічні методики [46, с.156]. Для ефективного впровадження розглянутої технології у систему професійного розвитку та навчання всіх категорій персоналу КП «Хмельницький перинатальний центр» необхідна сукупність наступних організаційних умов:

1) організаційно-управлінських (удосконалення кадрової стратегії навчання всіх категорій персоналу, формування нормативно-правового, документаційного, матеріально-технічного забезпечення процесу формування конфліктологічної компетентності працівників тощо);

2) технологічних (вироблення критеріїв ефективності процесу формування конфліктологічної компетентності працівників та ін.);

3) психолого-педагогічних (розробка методики навчання, створення систем стимулювання та мотивації працівників з антиконфліктної поведінки тощо);

4) методичних (формування методичного забезпечення освітнього процесу і т.д.);

5) кадрове забезпечення процесу формування конфліктологічної компетентності персоналу.

Формування конфліктологічної компетентності керівників передбачає розвиток поняття потенціалу індивідуально-особистісного розвитку менеджера у процесі конфліктологічної підготовки. Рівень сформованості даних компонентів готовності керівників та працівників до конструктивного вирішення конфліктів конфлікт-менеджери можуть перевірити в рамках проведених курсів підвищення кваліфікації, тренінгів, під час опитувань та анкетування [46, с.162].

Для ефективної організації процесу формування конфліктологічної компетентності керівників організації КП «Хмельницький перинатальний центр» необхідно розробити різні методичні матеріали, що включають комплекс навчальних конфліктологічних завдань. Зміст та структура навчальних завдань повинні відображати певний напрямок конфліктологічної діяльності керівників (менеджерів) організації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 Професійні конфліктологічні завдання у сфері управління конфліктами

Конфліктологічні завдання	Зміст задачі	Практичне значення розв'язання задачі
1	2	3
Причини виникнення конфліктів організації. Прогнозування конфліктного потенціалу керівників (працівників) та картографування конфліктного протистояння. Функціональні напрями конфліктів організації	Моніторинг технології управління конфліктами та стресами. Діагностика рівня конфліктності та стрес-моніторинг. <i>Приклад конфліктологічного завдання:</i> <i>Наведіть приклади конфліктних ситуацій, у яких вирає наступний функціональний прояв організаційного конфлікту:</i> <i>а) інтеграція;</i> <i>б) сигналізація про осередки соціальної напруги;</i> <i>в) профілактика руйнівних протистоянь;</i> <i>г) перетворення міжособистісних та міжгрупових відносин</i>	– діагностика існуючих в організації методів технології управління конфліктами та стресами; - виявлення потреб керівників та працівників у формуванні технології управління конфліктами та стресами; - здійснення діагностики рівня стресу, рівня конфліктності, стресмоніторинг тощо.
Принципи технології управління конфліктами та стресами	Формування технології кадрової політики організації у сфері управління конфліктами та стресами. <i>Приклад конфліктологічного завдання:</i> <i>Проаналізуйте рівень конфліктності, рівень стресу, кадрову політику, організаційну структуру, кадровий склад, систему управління персоналом та на основі аналізу спрогнозуйте можливий сценарій формування програми стрес-менеджменту на прикладі структурного підрозділу</i>	– аналіз стратегії розвитку організації та стратегії управління людськими ресурсами; - формування технології управління конфліктами та стресами
Методи управління конфліктами та стресами в організації	Визначення змісту технології управління конфліктами та стресами. <i>Приклад конфліктологічного завдання:</i> <i>Охарактеризуйте заходи, спрямовані на профілактику:</i> <i>а) профілактику деструктивних конфліктів;</i> <i>б) профілактику професійного стресу працівників;</i> <i>в) профілактику синдрому професійного вигорання працівників</i>	- формування моделі конфліктологічної компетентності керівника та працівників організації; - розробка програм Профілактики професійного стресу
Джерела та функціональні наслідки професійного стресу	Розробка системи мотивації персоналу з формування антиконфліктної поведінки у трудовому колективі.	- розробка методів стимулювання персоналу до застосування технології управління конфліктами;

Продовж.табл.3.1

1	2	3
Копінгові стратегії поведінки пр1 професійному стресі	<p><i>Приклад конфліктологічного завдання:</i> <i>Покажіть зв'язки, які існують між:</i> <i>а) причинами виникнення організаційних та соціально-трудоових конфліктів та недосконалістю системи управління персоналом, організаційної структури організації, кадрової політики організації;</i> <i>б) причинами підвищення рівня професійного стресу та недосконалістю організації праці персоналу конфліктами;</i></p>	- створіння сприятливою освітнього середовища з формування конфліктологічної компетентності всіх категорій працівників організації
Управління стресами на рівні підрозділи на рівні особистості співробітника	<p>Впровадження технології управління конфліктами та стресами. <i>Приклад конфліктологічного завдання:</i> <i>а) розробіть план дослідження на тему «Стрес-менеджмент»;</i> <i>б) запропонуйте соціально-психологічні методи регулювання конфліктів в організації;</i> <i>в) створіть основні документи, оформлені під час здійснення примирних процедур між опонентами</i></p>	- Впровадження програм технології управління конфліктами та стресами; - аналіз результатів функціонування технології управління конфліктами та стресами
Документаційне та нормативно-правове забезпечення технології управління конфліктами та стресами в організації	<p>Розробка нормативного та документаційного забезпечення технології управління конфліктами та стресами. <i>Приклад конфліктологічного завдання:</i> <i>Розробити:</i></p>	- визначення складу нормативно регламентуючих документів у сфері управління конфліктами та стресами в організації; - створення конфліктної комісії; - розробка положень: регламенту роботи конфліктної

	<i>а) документи, що застосовуються при дозволі організаційних та трудових конфліктів в організації;</i> <i>б) правила керування конфліктами для керівника – суб'єкта конфлікту;</i> <i>в) пам'ятку з антистресового керівництва та антистресовому підпорядкуванню</i>	комісії
--	---	---------

Примітка. Систематизовано автором на основі [17, с.116].

Система професійних конфліктологічних завдань щодо управління конфліктом в КП «Хмельницький перинатальний центр» як вид діяльності керівника (конфлікт-менеджера) представлена в ієрархії груп завдань (табл.3.1) з управління конфліктами та стресами в організації [39, с.117]:

- безпосередні причини виникнення конфліктів;
- метод картографічного аналізу конфліктної взаємодії;
- функціональні напрями конфліктів у організації;
- принципи технології управління конфліктами та стресами;
- методи управління конфліктами та стресами в організації;
- джерела та функціональні наслідки професійного стресу працівників;
- копінгові стратегії поведінки керівників (працівників) у стресових (кризових) ситуаціях;
- управління стресами на рівні підрозділу та на рівні особистості керівника (працівника);
- документаційне та нормативно-правове забезпечення технології управління конфліктами та стресами в організації.

Ефективною організаційною формою процесу формування конфліктологічної компетентності керівників та всіх категорій персоналу є тренінги (навчальні, корпоративні, відеотренінги, інноваційні тренінги) спрямованості та ін.). Ключовими функціями навчальних тренінгів

в організації є: діагностична, навчальна, командоутворення, психотерапевтична. Конфлікт-менеджеру необхідно заздалегідь вирішити низку таких завдань: продумати алгоритм проведення тренінгів; розробити механізм розроблення програм тренінгів; сформулювати тактичні та стратегічні цілі навчання; сформувати комплекс різноманітних конфліктологічних завдань залежно від цілей та завдань тренінгу; змодельовати механізм змін у процесі тренінгового навчання; здійснювати дотренінгову підготовку та посттренінговий супровід.

Можемо запропонувати наступну тематику тренінгів для керівників та всіх категорій персоналу закладів охорони здоров'я для формування конфліктологічних компетенцій (табл.3.2).

Фахівці виділяють такі продукти результати [25, с.100]: соціально-економічна ефективність; інформаційні (нові системні знання, вміння тощо); нематеріальні (особистісні новоутворення слухачів); матеріалізовані (документи, програми і т. д.). Важливим є етап впровадження продуктів тренінгу в діяльність організації, який передбачає обов'язковий посттренінговий супровід та консультування на робочому місці.

Таблиця 3.2. Основні напрями навчання основ конфліктологічних знань

Назва тренінгу	Ціль
Робота з запереченнями	Навчання прийомів безконфліктного спілкування під час роботи з запереченнями
Майстерність переговорів	Формування навичок ведення безконфліктних переговорів
Протидія маніпуляціям у ділових переговорах	Формування умінь розпізнавання маніпуляцій та оволодіння прийомами протидії маніпулятивним впливам опонента
Використання медіації (посередництва) при дозволі конфліктів	Ознайомлення з особливостями медіативних процедур, що використовуються при вирішенні конфліктів «лікар-пацієнт» Ознайомлення з особливостями медіативних процедур, що використовуються при вирішенні трудових конфліктів
Розвиток креативності та груповий згуртованості	Формування навичок командної роботи на основі використання творчих підходів до взаємодії у команді

Мистецтво вирішення конфліктів	Навчання конструктивних прийомів вирішення конфліктів
Методи конструктивної взаємодії у конфлікті	Опанування прийомів конструктивного управління конфліктами
Технологія взаємодії роботодавців та найманих працівників у соціально-трудоному конфлікті	Формувань навичок та умінь взаємодії сторін соціально-трудомих відносин у конфлікті

Примітка. Систематизовано автором.

Соціально-економічними результатами систематичного проведення в організації навчальних тренінгів, спрямованих на формування конфліктологічної компетентності керівників та персоналу організації, можуть бути [4, с.364]:

- вдосконалення кадрової політики організації;
- здійснення моніторингу загроз життєво важливим інтересам організації, спрямованого на забезпечення кадрової безпеки;
- підвищення управлінської культури керівника;
- підвищення продуктивності праці персоналу;
- розробка регламентації норм і правил вирішення конфліктів;
- розробка організаційних заходів щодо підтримки психологічного здоров'я персоналу;
- раціоналізація режиму праці та відпочинку персоналу;
- забезпечення дотримання принципів етичного кодексу організації;
- поліпшення морально-психологічного клімату в колективі;
- забезпечення повною та достовірною інформацією, необхідною для виконання трудових обов'язків тощо.

Участь керівників та всіх працівників організації у навчальних тренінгах, спрямованих на формування конфліктологічної компетентності, дозволяє здійснювати своєчасну профілактику деструктивних конфліктних зіткнень, формувати сприятливий морально-психологічний клімат, створювати ефективний кадровий резерв організації.

3.2. Організаційні технології вирішення конфліктів в закладах охорони здоров'я

В останній час у сфері охорони здоров'я приділяють значну увагу вивченню і використанню технології медіації як способу урегулювання конфліктів, а також як профілактичного методу. Будучи найбільшою м'якою формою альтернативного вирішення конфліктів, цей метод дає можливість під час процедури медіації сторонам, що беруть участь у конфлікті, самостійно приходити до взаємовигідного рішення, спираючись на досвід, знання, уміння і професіоналізм медіатора.

Медіацію можна використовувати для розв'язання конфліктів між медичними працівниками та керівництвом закладів охорони здоров'я, між самими медичними працівниками, а також між медичними працівниками та пацієнтами. Переваги медіації для пацієнтів та для закладів охорони здоров'я згруповані в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 Переваги медіації для пацієнтів та для закладів охорони здоров'я

Переваги медіації для пацієнтів	Переваги медіації для закладів охорони здоров'я
<ul style="list-style-type: none"> - швидке та ефективне вирішення спорів шляхом проведення переговорів та досягнення взаєморозуміння; - можливість вирішити конфлікт на основі спільних інтересів, дійшовши добровільної згоди; - можливість бути почутим, особисто отримати вичерпну інформацію про перебіг лікування, стан здоров'я та іншу інформацію; 	<ul style="list-style-type: none"> - швидке вирішення конфлікту без втручання вищих інстанцій, правоохоронних органів та суду; - збереження позитивних відносин з пацієнтом та його довіри; - виявлення системних помилок усвоїй роботі та розроблення дієвих механізмів їх усунення і попередження в подальшій роботі; - збереження репутації як окремого

- можливість стати частиною процесу вдосконалення якості надання медичних послуг, повернути довіру до системи органів охорони здоров'я.	медичного працівника, так і установи загалом.
---	---

Джерело: [9, с.203].

Світова статистика підтверджує, що більшість процесів медіації завершуються успішно, про що свідчить той факт, що сторони конфлікту надалі не повертаються до судового вирішення спору. Крім того, лише близько 5% досягнутих під час медіації домовленостей не виконуються сторонами. Але, вивчаючи причини такого невиконання, досвідчені медіатори стверджують, що таке відбувається у випадках недостатньої підготовки медіатора або допущеної процедурної помилки.

Заклади охорони здоров'я у США включають у свою угоду про медичну допомогу як умову лікування пункт, що пацієнти погоджуються спробувати посередництво, перш ніж розпочати судовий процес за будь-яким потенційним позовом [50, с.55]. Іншою країною, де активно застосовують медіацію для врегулювання спорів у різних сферах є Великобританія. У закладах охорони здоров'я проводять навчання з медіації для медичних працівників, що допомагає на практиці полегшити розмови між пацієнтами, родичами та іншими медичними працівниками [42]. Значний досвід медіації акумуляований Німеччиною, Іспанією, Канадою, Новою Зеландією та інших [11, с.16]. Вважаємо, що використання такого досвіду у вітчизняних закладах при вирішенні спорів між медичним персоналом та пацієнтами, між працівниками закладу буде корисним та забезпечувати узгодження сторін, сприятиме формуванню іміджу вітчизняних медичних установ тощо [20, с.155].

Орієнтуючись на опрацьований матеріал та дослідження вітчизняних вчених, можна сформулювати ряд рекомендацій, які сприятимуть запровадженню медіації у сфері охорони здоров'я в Україні [45]:

1. Підвищення обізнаності щодо медіації серед медичних працівників та серед громадян (які в межах закладу охорони здоров'я стають у ролі пацієнта) через запуск інформаційних кампаній із роз'ясненням, тлумаченням, прикладами через різні засоби масової інформації. Застосування інформаційних та цифрових інструментів комунікації з метою підвищення обізнаності, поширення позитивних результатів проведених процесів медіації, щоб люди мали розуміти можливості застосування такого способу врегулювання конфліктів. Цей захід може здійснювати сам заклад (наприклад, через власний сайт), також МОЗ України може популяризувати такий механізм через власні канали.

2. Прийняти Закон України про медіацію, Проект якого наразі зареєстрований у Верховній Раді України (№ 3504 від 19.05.2020) [36]. Це допоможе сприянню та удосконаленню механізмів захисту прав осіб на охорону здоров'я через впровадження процедури медіації, а надалі її розвиток та формування відповідних департаментів щодо врегулювання внутрішніх та зовнішніх спорів у площині охорони здоров'я. (цей захід належить до загальнодержавних інструментів впливу).

3. Формування та реалізація ефективного механізму взаємодії закладів охорони здоров'я/пацієнтів із спільнотою медіаторів для того, щоб напрацювати доступну, прозору і зрозумілу схему залучення професійних посередників до тих конфліктів, які не можуть врегулюватися у закладі охорони здоров'я самостійно. Для цього необхідно проводити обговорення із керівниками закладів охорони здоров'я та практикуючими медіаторами та ініціювати процес налагодження комунікації та подальшої співпраці. Цей захід може здійснювати сам заклад, однак активне використання такого механізму можливе при підтримці іншими інституціями [41].

4. Підвищення рівня вмотивованості медичних працівників до роботи та до додаткових аспектів, пов'язаних із професійною діяльністю (зокрема, забезпечення належних умов праці, розкриття перспектив розвитку, тощо) на загальнодержавному рівні, що також сприятиме посиленню авторитетності та

престижності галузі охорони здоров'я. Така рекомендація більше спрямована на стратегічне планування та розробку концепції розвитку сфери на макрорівні.

5. Забезпечити підвищення кваліфікації та розвитку компетенції лікарів та всіх медичних працівників: проведення тренінгів, курси, навчання, які зосереджуються не в останню чергу на комунікативних навичках, навичках медіації та вмінні бути фасилітатором на обов'язкових умовах, які затвердити у професійних стандартах у сфері підготовки фахівців сфери охорони здоров'я та лікарів. Розробити навчальні теоретичні (з метою досягнення поінформованості споживачів) та тренінгові (з метою відпрацювання практичних навичок) програми для керівників у сфері охорони здоров'я, в частині «освіта впродовж життя». Навчати медичних працівників уникати ескалації конфлікту, а вмінню вибачатися – робота з емоційною складовою особистості.

Особливий успіх демонструє медіація у відносинах «пацієнт-лікар», оскільки сприяє досягненню кількох цілей: компенсувати пацієнтам завдану шкоду внаслідок необережності лікаря; мотивувати медичні заклади та лікарів покращувати якість своїх послуг та зменшувати кількість лікарських помилок; намагатися зберегти нормальні стосунки між лікарем та пацієнтом; оптимізувати витрати на вирішення спорів [32, с.10].

Імплементация медіації як процедури як альтернативної форми вирішення конфліктів в закладі охорони здоров'я передбачає такі етапи:

1. Формування медіативної групи.
2. Розробку положення діяльності медіативної групи.
3. Встановлення регламенту.

Положення про діяльність медіативної групи включає загальні положення, основні завдання та організацію роботи медіативної групи в закладі охорони здоров'я (табл.3.4). Регламент діяльності медіативної групи встановлений цим положенням та представлений у додатку А.

Таблиця 3.4 Структура Положення про діяльність медіативної групи

Розділи/підрозділи	Зміст
1	2
1. Загальні положення.	
1.1. Правові основи діяльності медіативної групи	Це положення визначає правові основи діяльності медіативної групи в КП «Хмельницький перинатальний центр»
1.2. Місце медіативної групи в організаційній структурі	Медіативна група є робочою групою КП «Хмельницький перинатальний центр» та здійснює свою діяльність на підставі цього положення та відповідно до нормативних правових актів України, Статутом та локальними актами закладу.
1.3. Мета діяльності медіативної групи:	<p>1.3.1. Проведення примирливих процедур за участю посередника (Медіатора);</p> <p>1.3.2. Сприяння розвитку партнерських, ділових відносин і формування етики ділового спілкування, гармонізації соціальних відносин;</p> <p>1.3.3. Сприяння розвитку в Україні посередництва (Медіації) як позасудового способу врегулювання спорів;</p> <p>1.3.4. Співпраця з вітчизняними центрами посередництва (медіації), міжнародними організаціями в галузі примирних процедур;</p> <p>1.3.5. Здійснення методичних розробок у сфері медіації та третейського розгляду.</p>
2. Основні завдання медіативної групи	<p>2.1. Основними завданнями медіативної групи є:</p> <p>2.1.1. Організація посередництва для врегулювання конфліктних ситуацій, що виникають із цивільних, сімейних та трудових правовідносин, у тому числі у зв'язку із здійсненням підприємницької діяльності та іншої економічної діяльності, а також врегулювання інших конфліктів;</p> <p>2.1.2. Надання практичної допомоги</p> <p>2.1.3. Поширення передового вітчизняного та зарубіжного досвіду медіативного врегулювання конфліктів</p> <p>2.2. Для вирішення поставлених завдань медіативна група здійснює необхідні дії, у тому числі:</p> <p>2.2.1. Організує проведення процедур медіації;</p>

Продовж.табл.3.4

1	2
	<p>2.2.2. Організовує та веде прийом осіб, зацікавлених у проведенні медіації;</p> <p>2.2.4. Залучає юристів, психологів, фахівців для здійснення поставлених завдань;</p> <p>2.2.5. Сприяє сторонам конфліктної взаємодії в підборі медіатора;</p> <p>2.2.6. Надає послуги пацієнтам, персоналу організації з медіативного врегулювання конфліктів;</p> <p>2.2.7. Проводить конференції, круглі столи, семінари з питань медіації;</p> <p>2.2.8. Поширює інформацію (знання) про процедуру медіативного врегулювання спорів та третейському розгляді, здійснює підготовку та видання методичної літератури, посібників, брошур за даними питанням;</p> <p>2.2.9. Проводить профілактичні заходи конфліктногвзаємодії в організації.</p>
3. Організація роботи медіативної групи.	<p>3.1. Загальне керівництво медіативної групи та подання її інтересів здійснює Голова, котрий обирається колегіально.</p> <p>3.2. Голова медіативної групи діє від імені групи, керує його поточною діяльністю, несе персональну відповідальність за виконання завдань та функцій, покладених на медіативну групу.</p> <p>3.2.1. У межах своєї компетенції Голова медіативної групи підписує листи, відповіді, висновки, а також здійснює підбір, та розстановку осіб, які забезпечують організацію та проведення процедур медіації.</p> <p>3.3. У своїй діяльності медіативна група керується чинним законодавством України, Статутом закладу та цим Положенням.</p> <p>3.4. Медіативна група веде свою власну документацію, необхідну для виконання покладених на нього завдань.</p>

Примітка. Запропоновано автором.

Щодо формування медіативної групи, то на нашу думку, конкретний склад учасників повинен визначатись в кожному конкретному випадку, враховуючи думку сторін конфліктів, підпорядкованість працівника закладу (для уникнення упередженості та забезпечення об'єктивності), у випадку необхідності до групи можуть бути залучені зовнішні фахівці-експерти. Щодо керівника медіативної групи – то, як свідчить зарубіжна практики, то необхідною є спеціальна підготовка працівника для такої діяльності або можна залучати зовнішнього фахівця (аутсорсинг).

Кожен з варіантів формування медіативної групи має свої переваги та недоліки (табл.3.5).

Таблиця 3.4. Переваги та недоліки різних варіантів формування медіативної групи

Варіант	Переваги	Недоліки
Формування медіативної групи з числа фахівців закладу	Постійно діюча система врегулювання конфліктів (у тому числі щодо конфліктів з приводу медичних послуг).	Недостатньою мірою виконується принцип незалежності медіації.
	Можливість оперативного реагування на конфлікти чи конфліктну ситуацію	Можливі прояви неупередженості
	Збереження інформації щодо конфлікту всередині організації	(замовчення виявлених порушень, змова з іншими працівниками тощо).
	Необхідність витрат на навчання медіації окупляться протягом певного періоду	
Аутсорсинг (повний або частковий)	Залучення висококваліфікованих працівників до здійснення медіації, тоді як в закладі не завжди можна знайти експерта та залучити його до роботи на постійній основі	Необхідність оплати послуг зовнішнім медіатарам.
	Пацієнти як правило надають перевагу присутності у складі медіативної групи незалежного (неупередженого) експерта	Ризик витоку інформації з організації, втрати довіри до закладу з боку інших пацієнтів

Примітка. Запропоновано автором.

На нашу думку, заклад може поєднувати два варіанти: сформувати медіативну групу з числа фахівців закладу, а у «складних» випадках - залучати сторонніх фахівців, у тому числі сертифікованих медіаторів.

Враховуючи зарубіжний досвід, вважаємо доцільним здійснити аудит договорів на надання медичних послуг між КП «Хмельницький перинатальний центр» та пацієнтами на предмет внесення до змісту цих угод окремих положень що стосується здійснення медіації. Зокрема подібний пункт у складі розділу, що регулює взаємні права та обов'язки сторін», можна викласти в такий редакції:

«У випадку виникнення конфліктної медіативної ситуації до моменту вжиття юрисдикційних заходів захисту, сторони вдаються до вирішення проблеми за допомогою залучення медіатора на основі положень Регламенту» (Додаток А).

Також вимагає свого перегляду зміст типових договорів під кутом зору недопущення ситуацій виникнення конфліктів через недосконалість формулювань таких договорів, можливості їх неоднозначного тлумачення та наявності застарілих положень.

Яким би професійним не був лікар, завжди є ризик помилки під час виконання своїх обов'язків. Медична помилка охоплює як винну дію (бездіяльність), що при несприятливих наслідках для пацієнта тягне юридичну відповідальність медичного працівника, так і винну бездіяльність, що при несприятливих наслідках для пацієнта теж тягне юридичну відповідальність медичного працівника. Як свідчить багаторічна практика розвинених країн світу, страхування професійної відповідальності є найбільш ефективним засобом захисту правне лише пацієнтів, а й фінансових та інших інтересів медичних працівників і закладів охорони здоров'я. Тому сьогодні актуальним стає впровадження в Україні добровільного медичного страхування - професійного страхування відповідальності медичних працівників. Страхування дозволяє перекласти тягар відповідальності на незалежного суб'єкта правовідносин - страхову компанію.

Під страхуванням професійної відповідальності медичних працівників під час виконання функціональних обов'язків слід розуміти особливий вид страхування, за якого об'єктом страхування є ризик відповідальності медика перед пацієнтом, якому в результаті надання медичної допомоги може бути завдано шкоди здоров'ю [8, с. 275]. Специфікою такого виду страхування є те, що воно є не особистим, а різновидом страхування відповідальності. Відповідно об'єктом страхування буде виступати вже не здоров'я, а майновий інтерес пов'язаний з відшкодуванням шкоди особі внаслідок невиконання чи неналежного виконання обов'язків медичним працівником. Страховим випадком при страхуванні відповідальності медичного працівника є медична помилка, внаслідок неналежного виконання обов'язку медичним працівником, що заподіяла шкоду третій особі – пацієнту. Сторонами договору є страховик (страхова організація) і

страхувальник (медичний заклад, медичний працівник). Окрім сторін такого договору учасником страхового зобов'язання виступає вигодонабувач, який є не стороною договору, а третьою особою, на користь якої укладено договір, якій при настанні страхового випадку страховик здійснює виплату страхового відшкодування. Запровадження такого виду страхування враховує як інтереси лікарів, так і медичних закладів, так, що найважливіше, і пацієнтів. Страхується відповідальність лікаря, який під час надання медичної допомоги пацієнту не завжди може передбачити негативні наслідки, й пацієнт у разі заподіяння шкоди його здоров'ю може розраховувати на компенсацію.

На сьогодні страхування професійної відповідальності медичних працівників в Україні регламентується Законом України «Про страхування». Зокрема, до видів добровільного страхування належить страхування відповідальності перед третіми особами, а до обов'язкового – професійна відповідальність осіб, діяльність яких може заподіяти шкоду третім особам [37]. Однак перелік таких осіб не затверджений Кабінетом Міністрів, тому норма й не діє.

Таким чином, питання страхування професійної відповідальності медичних працівників (страхування від медичної/лікарської помилки) в Україні є дуже актуальним, необхідно запровадити обов'язкове страхування, розвинути добровільне страхування та, керуючись міжнародним досвідом, визначити на законодавчому рівні поняття медичної помилки, запровадити реєстр медичних помилок (таких як неправильно обраний метод обстеження, діагностики або лікування, порушення етики та деонтології медичним персоналом тощо).

Що стосується рекомендацій по профілактиці чи вирішення внутрішніх конфліктів, то можемо запропонувати наступні заходи покращення соціально-психологічного клімату колективу:

1. Запровадження стресмоніторингу та оцінки соціально-психологічного клімату (не рідше одного разу на рік) у структурних

підрозділах організації. Для цього можна використовувати методики комплексного вивчення структури соціально-психологічного клімату, що дозволяє визначати найважливіші показники емоційного стану колективу: єдність ціннісних орієнтацій, сумісність, ступінь групової роз'єднаності та ін.

2. Забезпечення прозорості процедур кар'єрного просування, справедливості та прозорості механізму стимулювання (морального та матеріального).

Соціально-психологічний клімат формує показник психологічної ефективності медичної організації, що відображає здатність персоналу виконувати покладені на нього завдання та готовність до необхідних чи неминучих змін її зовнішнього та внутрішнього середовища як відповіді на сучасні виклики вітчизняної системи охорони здоров'я [48].

Таким чином, у процесі вдосконалення системи управління конфліктами в закладі охорони здоров'я було виділено такі основні напрями: підвищення рівня конфліктологічної компетентності працівників закладу; організація медіативної групи (підбір учасників, розробка положень та регламенту діяльності медіативної групи); покращення соціально-психологічного клімату колективу (запровадження стресмоніторингу та оцінки соціально-психологічного клімату, забезпечення прозорості процедур кар'єрного просування, справедливості та прозорості механізму стимулювання).

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі наведено теоретичне узагальнення та розв'язання актуального наукового завдання, яке полягає у визначенні особливостей управління конфліктами в закладах охорони здоров'я та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення цих процесів. За результатами дослідження зроблено наступні висновки:

1. Розглянуто сутність та зміст конфліктів в організації, причини їх виникнення та наслідки. Встановлено, що конфлікт є складним, багатоплановим явищем, дія якого одночасно може бути позитивною та негативною, провокувати деструктивні процеси або служити стимулом до змін, прогресу. Охарактеризовано основні види конфліктів за джерелами виникнення, соціальними наслідками, масштабністю, формами боротьби, особливостями умов походження (ендогенні та екзогенні), тактикою проведення тощо. Описано основні причини конфліктів - породжені трудовим процесом, викликані психологічними особливостями людських взаємин чи особистою своєрідністю членів колективу, які визначають особливості управління ними в організації.

2. Охарактеризовано сутність та складові технології управління конфліктами, тобто сукупності економічних, соціальних, управлінських, юридичних та психологічних методів, що забезпечують їх функціонування в системі трудових відносин організації. Описано загальні функції управління конфліктами та стресами в організації: планування (визначення оперативних та стратегічних цілей управління конфліктами), організація (формування підрозділів чи центрів відповідальності з управління конфліктами), мотивація (розробка системи мотивації персоналу з формування антиконфліктної поведінки у трудовому колективі), координація - аналіз результатів психологічної діагностики, звітів, аналітичних матеріалів роботи конфліктної

комісії, контроль, облік та аналіз (аналіз виконання всіх програм та заходів технології з управління конфліктами та стресами). Особлива увага приділена характеристиці специфічних функцій управління конфліктами – моніторинг, діагностика рівня конфліктності та стресостійкості організаційного середовища; формування технології, цілей та принципів кадрової політики організації у сфері управління конфліктами та стресами; визначення змісту та структури технології управління конфліктами та стресами, розробка системи мотивації персоналу з формування антиконфліктної поведінки у трудовому колективі.

3. Практичні аспекти управління конфліктами розглянуто на матеріалах КП «Хмельницький міський перинатальний центр». Здійснено аналіз забезпеченості закладу персоналом, проаналізовано показники руху, що актуалізує необхідність дослідження причин високі показники плинності кадрів. На плинність кадрів, крім інших причин, впливає і соціально-психологічний клімат в колективі, рівень конфліктності тощо. Тому проведено анкетування працівників закладів з метою визначення частоти виникнення конфліктних ситуацій, їх причин, характеру протікання та подолання. Підтверджено значимість задоволеності професією та умовами роботи (нерівномірний розподіл навантаження, справедливості у розподілі винагород та просуванні по службі), як факторів, що впливають на рівень конфліктності в організації. Також проаналізовано причини скарг пацієнтів до медичного персоналу або закладу в цілому.

4. Проаналізовано існуючу практику управління конфліктами КП «Хмельницький міський перинатальний центр»: визначено, що суб'єктами управління є керівники усіх ланок, самі працівники, спеціальні органи (профспілковий комітет, КТС) тощо. Досліджено технологію управління конфліктами та стресами - нормативно-правове забезпечення, методи врегулювання конфліктних ситуацій організації. Визначено, основні проблеми системи управління конфліктами в КП «Хмельницький

перинатальний центр», що стало основою для окреслення напрямів їх подолання.

5. Обґрунтовано необхідність формування конфліктологічної компетентності керівника закладу охорони здоров'я. Представлено методи формування конфліктологічної компетентності керівників та працівників організації; методичне забезпечення системи конфліктологічної підготовки. Наведено приклади різних конфліктологічних завдань, що використовуються під час проведення навчальних тренінгів, спрямованих на профілактику деструктивних конфліктів та професійного стресу персоналу організації.

6. Виділено напрями вдосконалення системи управління конфліктами в закладі охорони здоров'я: впровадження медіації як альтернативної форми розгляду конфліктів як між лікарем та пацієнтом, так і між працівниками закладу; організація медіативної групи (підбір учасників, розробка положень та регламенту діяльності медіативної групи); аудит типових договорів (перегляду їх змісту) з метою недопущення ситуацій виникнення конфліктів через недосконалість формулювань таких договорів, можливості їх неоднозначного тлумачення та наявності застарілих положень; покращення соціально-психологічного клімату колективу (запровадження стресмоніторингу та оцінки соціально-психологічного клімату, забезпечення прозорості процедур кар'єрного просування, справедливості та прозорості механізму стимулювання) тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова Е. В. Соціально-трудоі конфлікти: шляхи розв'язання. К: ІНІСН, 2018. 354 с.
2. Башук Т. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С.111–119.
3. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Електронне наукове фахове видання «Економіка і суспільство». 2017. Випуск 10. С. 177–181.
4. Браніцька Т. Р. Конфліктологічна культура фахівців соціономічних професій: технологія формування : монографія. Вінниця : Нілан, 2018. 461 с
5. В Україні 40 % офісних працівників потерпають від несправедливої критики на роботі. URL: <http://news.finance.ua/ua/~1/0/all/2013/06/29/30440>
6. Вошколуп Г. Ю. Соціально-психологічні особливості формування конфліктологічної компетентності фахівця в трудовому колективі. *Освіта та педагогічна наука*. 2021. № 1 (176). С. 32 – 43.
7. Герц А. А. Правове регулювання медичного страхування в Україні. Правове життя сучасної України: матеріали Міжнар. наук. конф. проф.-викл. та аспірант. складу / відп. за вип. В. М. Дрьомін; НУ ОЮА, Півд. регіон. центр НАПрН України. Одеса: Фенікс, 2014. Т. 1. С. 274-276.
8. Гончар М.Ф., Білик, Ю.В. Особливості управління у стресових ситуаціях. Стрес-менеджмент на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України. Економічна серія*. 2017. №27(2). С. 93–97.
9. Гордієнко Р. Л. Медіація та її роль у консалтинговій діяльності в сфері охорони здоров'я. *Часопис Київського університету права : Проблеми цивільного та підприємницького права в Україні*. 2015. № 3. С. 202-205.

10. Гришова І.Ю. Безконфліктне управління на підприємствах в умовах галузевої трансформації. *Economy. Zarządzanie. Naukawczoraj, dziś, jutro. Warszawa: Wydawca: Sp. z o.o. «Diamondtradingtour», 2016. Str.45-48.*
11. Демидович О.М. Популяризація медіації як альтернативного способу вирішення медичних спорів: досвід Іспанії. *Міжнародна науково-практична конференція «Конфліктологічна експертиза : теорія та методика»* : програма і матеріали, 16 лютого 2018 р., Київ. С. 15-18
12. Заборовський В.В., Нечипорук Л.Д. Досудовий рівень захисту прав суб'єктів медичних правовідносин: переваги та недоліки. *Право як ефективний суспільний регулятор*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 19-20 лютого 2021 р.). Львів: Західноукраїнська організація «Центр правничих ініціатив», 2021.
13. Зінчина О. Б. Конфліктологія. Харків: ХНАМГ, 2007. 164 с.
14. Ковальчук Г. Р. Місце та види управлінських конфліктів в системі менеджменту підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2012. № 748. С. 88–95.
15. Конфліктологія / Л. М. Герасіна, М. І. Панов, Н. П. Осипова та ін.; за ред. проф. Л. М. Герасіної та М. І. Панова. Харків: Право, 2002. 256 с.
16. Копитова І. Управлінський потенціал організаційної культури у розв'язанні ділових конфліктів. *AgriculturalandResourceEconomics: InternationalScientific E-Journal.* 2018. Vol. 4. No. 1. Pp. 77–90
17. Котлова Л. О. Конфліктологічна компетентність у професійному становленні особистості. Професійне становлення особистості: проблеми і перспективи: тези доп. ІХ між нар. наук.-практ. конференції (Хмельницький, 9-10 листопада 2017 р.) / ред. кол.: Н. Г. Ничкало, М. Є. Скиба, В. О. Радкевич. Хмельницький: ХНУ, 2017. С. 116-117.
18. Кошелєв А. Н. Конфлікти в організації: види, призначення, способи управління. К.: Альфа-Пресс, 2017. 278с

19. Криса О.Й. Управління конфліктами як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. URL: http://vlp.com.ua/files/52_0.pdf
20. Крисяк Ю. Медіація як позасудовий спосіб вирішення спорів: історія впровадження в зарубіжних країнах і перспективи для України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Право. 2016. Вип. 38(2). С. 154-157.
21. Кульчицька А. Г. Роль менеджера в процесі управління конфліктами. *Тези міжвузівської науково-практичної конференції, присвяченої Дню науки*. ЖДТУ, 2012. Т.2. С. 318–319.
22. Лазуренко О. О. Психологія професійного здоров'я фахівця: до проблеми профілактики емоційного вигорання та формування емоційної компетентності лікаря. *Fundamental and Applied Researches in Practice of Leading Scientific Schools*. 2016. №1 (13). URL: <https://naukajournal.org/index.php/Paradigm/article/view/2147>
23. Лехан В.М., Крячкова Л.В., Борвінко Е.В. Яким повинен бути сучасний управлінець у сфері охорони здоров'я. *Здоров'я нації*. 2016. 4/1 (41). С.139-145.
24. Локутов С. П. Конфлікти в колективі: причини, управління, мінімізація. Полтава: Вентана-Граф, 2018. 342 с.
25. Мелентєва І., Браніцька Т. Конфліктологічна компетентність як складова професійної компетентності фахівців органів місцевого самоврядування. *Збірник наукових праць Логос*. 2021. №1. С.100-101
26. Менеджмент соціальних конфліктів: методичні рекомендації [О. В. Івачевська, Н. С. Малєєва, І. В. Петренко, О. Г. Цукур] / за наук. ред. І. В. Петренко; Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології, 2020. 77 с.
27. Миронова О. Підвищення рівня організаційної культури в компаніях за рахунок зниження конфліктності. *Економіка та суспільство*. 2021. (25). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-61>

28. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2(41). С.79–83.
29. Олійник Н.Ю. Сучасний підхід до соціально-трудова конфліктів. *«Молодий вчений»*. 2016. № 4 (31). С. 561-564.
30. Основні засади навчання базовим навичкам медіатора / За заг. ред. К. Б. Наровської. К.: Видавець В. Захаренко, 2019. 32 с. Режим доступу: http://namu.com.ua/ua/downloads/osnovni_zasady_NBNM/NAMU_Osnovni_Zasady_NBNM.pdf
31. Перепилиця А.Ю., Іжевський П.Г. Технологія управління конфліктами в закладах охорони здоров'я. *Збірник VI Всеукраїнської звітної науково-практичної конференції «Проблеми і перспективи соціально-економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі»*. Київ, 2022. С.
32. Поліщук В., Седашова О. Медіація для медичного бізнесу: менеджмент конфліктних ситуацій. *Приватний лікар*. 2019. № 5 (38). С. 10.
33. Практична психологія конфлікту : лабораторний практикум / І. В. Кошова. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2017. 126 с.
34. Прикладна конфліктологія: Підручник. Харків: Харвест, АСТ, 2017. 624 с.
35. Про звернення громадян: Закон України від 2 жовтня 1996 р. № 393/96-ВР. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80>
36. Про медіацію: проект Закону № 3504 від 19.05.2020 URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=68877
37. Про страхування: Закон України від 7 березня 1996 року № 85/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80#Text>
38. Редліх А. Модерація конфліктів в організації. К.: Мова, 2019. 475 с.
39. Редько С. Комунікативна компетентність як основа успішної управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу.

Педагогічний процес: теорія і практика (Серія: педагогіка). 2017 № 3 (58), С. 116-119.

40. Редько С. Комунікативна компетентність як основа успішної управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Педагогічний процес: теорія і практика (Серія: педагогіка)*. 2017. № 3 (58), С. 116-119.

41. Резворович К.Р. Особливості процедури медіації у врегулюванні медичних конфліктів. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2019. № 1. URL: <https://visnik.dduvs.in.ua/wp-content/uploads/2019/06/16.pdf>

42. Розгон О.В., Устінченко А.М. Способи вирішення конфліктів у медичних правовідносинах. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна : Серія «Право»*. 2016. Випуск 22. URL: <https://periodicals.karazin.ua/law/article/download/9659/9180/> (

43. Сазонова Т.О., Михайлова О.В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 539–542.

44. Тирпак І.В. Основи економіки та організації підприємництва. К.: Кондор, 2011. 284 с.

45. Токарева К. С. Медіація у спорах щодо охорони здоров'я. *Наше право*. 2020. № 4. С. 39–46. URL: http://nashe-pravo.unesco-socio.in.ua/wp-content/uploads/2021/01/39-_Tokaryeva.pdf

46. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : колективна монографія [Безлюдна Н. В., Бойченко В. В., Бялик О. В., Гагарін М. І. та ін.] / за заг. ред. О. Л. Кірдан. Умань : Візаві, 2020. 290 с.

47. Управління конфліктами та комунікаціями : навчально-методичний посібник для самостійного (дистанційного) вивчення дисципліни студентами другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання, спеціальності 073 «Менеджмент» / Держ. біотехн. ун-т ; Уклад. В.М. Нагаєв. – Харків : КП «Міська друкарня», 2022. 64 с.

48. Церковна А. В., Харламова В. В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Том 16. Вип. 3 (37).<http://rinek.onu.edu.ua/article/download/123720/118326>

49. Шаравара Р.І. Сучасні підходи до управління організаційними конфліктами. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства*. Серія: Економічні науки. Харків : ХНТУСГ, 2010. Вип. 104. С. 398–404.

50. Шинкар Т. Зарубіжний досвід правового забезпечення медіації та можливість його використання в Україні. *Наше право*. 2016. № 2. С. 54- 58.

51. Шульженко І.В., Сарафанніков В.В., Собакар С.В. Роль керівника в управлінні конфліктами на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 670–673.

Виконала студентка 2 курсу
магістратури спеціальності
073 Менеджмент
заочної форми навчання
« ____ » грудня 2022 р.

Підпис

А.Ю. Перепилиця

Ініціали, прізвище

Науковий керівник
д.е.н., доцент
« ____ » грудня 2022 р.

Підпис

П.Г. Іжевський

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » грудня 2022 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище

ДОДАТКИ

Додаток А

РЕГЛАМЕНТ ЩОДО ПРОВЕДЕННЯ ПРОЦЕДУРИ МЕДІАЦІЇ ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1. Цей Регламент визначає порядок проведення альтернативної процедури врегулювання спорів за участю посередника (медіатора) включеного до списку посередників (медіаторів).

2. У своїй діяльності медіатори, законодавством про медіацію.

3. У цьому Регламенті використовуються такі терміни та поняття:

Процедура медіації – спосіб врегулювання суперечок за сприяння медіатора на основі добровільної згоди сторін з метою досягнення ними взаємоприйняттого рішення;

Учасники процедури медіації – медіатор(и) та сторони процедури медіації;

Медіатор(и) – незалежна фізична особа, незалежні фізичні особи, які залучаються сторонами як посередники у врегулюванні спору для сприяння у виробленні сторонами рішення щодо суті спору;

Сторони – охочі врегулювати суперечку за допомогою процедури медіації суб'єкти відносин, пов'язаних із застосуванням процедури медіації до суперечок, що виникають із цивільних правовідносин, у тому числі у зв'язку із здійсненням медичної діяльності, а також трудових правовідносин та сімейних правовідносин;

Особи, які сприяють проведенню примирної процедури – що залучаються до участі у примирній процедурі (медіації), не які є безпосередніми учасниками спору (конфлікту) свідки, експерти та інші особи;

Угода про застосування процедури медіації – угода сторін, укладене у письмовій формі до виникнення спору чи спорів (медіативне застереження) або після його або їх виникнення, про врегулювання із застосуванням процедури медіації спору чи суперечок, які виникли або можуть виникнути між сторонами у зв'язку з конкретними правовідносинами;

Угода про проведення процедури медіації – договір про передачу спору (конфлікту) для врегулювання шляхом проведення процедури медіації у Центрі, укладений у вигляді окремого документа, підписаного сторонами спору;

Медіативне застереження – автономне становище цивільно-правового або іншого договору, згідно з яким спори, що впливають із договірних відносин сторін, що підлягають врегулюванню в Центрі, шляхом проведення примирної процедури (медіації);

Заява про проведення примирної процедури – документ, що містить прохання особи про врегулювання спору шляхом проведення примирної процедури (медіації);

Медіативна угода – угода, досягнута сторонами внаслідок застосування процедури медіації до спору чи спорів, до окремих розбіжностям щодо спору та укладене у письмовій формі;

Медіаційна сесія – процедура врегулювання спору (конфлікту), проведена медіатором за участю сторін, спрямована на врегулювання спору (конфлікту);

Немедіабельний конфлікт – конфлікт, який у силу принципового розбіжності інтересів сторін чи душевного стану його учасників не може бути врегульовано шляхом проведення примирної процедури (медіації);

Індивідуальна бесіда зі стороною – один із етапів медіаційної сесії, в якому беруть участь лише медіатор та одна із сторін спору (Конфлікту).

Принципи проведення процедури медіації

1. Процедура медіації проводиться при взаємному волевиявленні сторін на основі принципів добровільності, конфіденційності, співробітництва та рівноправності сторін, неупередженості та незалежності медіатора.

2. Участь сторін та медіатора у процедурі медіації є добровільним. Кожен із учасників процедури медіації має право відмовитися від участі у процедурі медіації.

3. Медіатор повинен дотримуватися конфіденційності щодо всієї інформації, отриманої в процесі медіації, включаючи і сам факт того, що медіація мала місце або відбуватиметься. Винятками вважаються випадки, що зачіпають основи державних інтересів та вимоги законодавства. Будь-яка інформація, отримана медіатором від однієї з сторін у рамках конфіденційності, не буде розкрито ним іншій стороні без дозволу першої, за винятком тих випадків, коли цього вимагає законодавство.

4. Медіатор здійснює свої функції у процедурі медіації незалежно та неупереджено по відношенню до всіх учасників спору.

Термін проведення процедури медіації

1. Строк проведення процедури медіації визначається угодою сторін щодо проведення процедури медіації. Медіатор та сторони повинні вживати всіх можливих заходів для того, щоб процедура медіації була завершено у узгоджений сторонами термін, але не перевищує тридцяти днів із моменту підписання угоди про проведення процедури медіації.

2. У зв'язку зі складністю спору, необхідністю отримання додаткової інформації чи документів, термін проведення процедури медіації може бути збільшено за домовленістю сторін та за згодою медіатора.

Угода про застосування процедури медіації

1. Сторони спору можуть укласти угоду про застосування процедури медіації як окремого документа чи включити відповідне положення у договір у вигляді медіативного застереження.

2. Угода про застосування процедури медіації укладається у письмовій формі.

3. З тексту угоди має прямо слідувати, що забезпечення процедури медіації, спрямованої на врегулювання спору, проводиться в

4. Угода може бути укладена до та після виникнення спору (конфлікту), а також після звернення однієї зі сторін спору щодо проведення примирної процедури.

Угода про проведення процедури медіації

1. До початку примирної процедури між сторонами та медіатором підписується угода про проведення процедури медіації врегулювання спорів за участю посередника (процедура медіації)».

2. Угода про проведення процедури медіації має містити відомості:

- про предмет спору;
- про медіатора, медіаторів;

3. Проведення процедури медіації починається з дня ув'язнення угоди щодо проведення процедури медіації.

Умови проведення процедури медіації

1. Порядок проведення процедури медіації визначається відповідно до законодавства, цим Регламентом, якщо сторони не домовились про інше.

2. Медіатор забезпечує завчасне повідомлення сторін про часу проведення зустрічей та консультацій у рамках процедури медіації

Підготовка до проведення процедури медіації

1. Після призначення, медіатор проводить попередні консультації зі сторонами спору щодо підготовки до проведення процедури медіації.

2. Попередні консультації зі сторонами проводяться з метою:

- уточнення обставин спору та позиції сторін;
- визначення місця та часу початку процедури медіації;

3. уточнення обставин, що зачіпають права та законні інтереси третіх осіб чи громадські інтереси.

3. У разі потреби медіатор запитує у сторони (сторін) офіційні документи, іншу додаткову інформацію про обставин спору.

Порядок проведення процедури медіації

1. Процедура медіації проводиться одним чи кількома медіаторами.

2. Проведення процедури медіації починається з подання медіатора та перевірки повноважень представників сторін.

3. Також сторони інформуються про роль посередника у примирній процедурі з метою досягнення Угоди сторін та про право сторін відмовитися від продовження примирливої процедури.

4. Кожна сторона викладає свою позицію, вносить пропозиції щодо врегулювання спору, ставить питання. Медіатор може зустрічатися і підтримувати зв'язок як з усіма сторонами одночасно, так і з кожною них окремо. Якщо сторони не домовилися про інше, медіатор повідомляє сторону про факт роздільної зустрічі з іншою стороною до її початку.

5. Під час проведення процедури медіації медіатор немає права ставити своїми діями якусь із сторін у переважне становище, так само як і применшувати правничий та законні інтереси сторін.

6. Медіатор має право за згодою сторін вносити свої пропозиції щодо можливостей врегулювання спору та укладання відповідної медіативної угоди.

Спільна зустріч сторін та медіатора

1. Спільні зустрічі медіатора з кожною зі сторін, що сперечаються, або їх представниками проводяться після проведення попередніх консультацій із сторонами.

2. Спільні зустрічі медіатора зі сторонами проводяться в наступних цілях:

- уточнення позицій сторін;
- виявлення спільних інтересів сторін;
- обговорення можливих пропозицій та поступок;
- пошук максимально взаємоприйнятних варіантів врегулювання спору;
- перевірка здійсненості досягнутих під час медіації домовленостей;
- узгодження тексту медіативної угоди.

3. У разі, якщо проведення спільних зустрічей може, на думку медіатора, перешкоджати вільному волевиявленню сторін, або випадках неможливості одночасної присутності сторін на таких зустрічах, медіатор, з метою ефективного та якнайшвидшого вирішення спору, може проводити окремі зустрічі.

Припинення процедури медіації

1. Процедура медіації припиняється у таких випадках:

- укладання сторонами медіативної угоди – з дня підписання такої угоди;
- укладання угоди сторін про припинення процедури медіації без досягнення згоди щодо наявних розбіжностей – з дня підписання такої угоди;
- заява медіатора у письмовій формі, надіслана сторонам після консультацій з ними щодо припинення процедури медіації через недоцільність, безперспективність її подальшого проведення – у день направлення цієї заяви;
- заява однієї, кількох або всіх сторін у письмовій формі, направлена медіатору, про відмову від продовження процедури медіації – з дня отримання медіатором цієї заяви;
- у випадках, передбачених угодою про проведення процедури медіації.

Відмова медіатора від проведення процедури медіації

1. Медіатор має право будь-якої миті відмовитися від проведення процедури медіації у випадках якщо:

- сторони (одна зі сторін) перешкоджатимуть проведенню процедури медіації, у тому числі не бути без поважної причини для участі у медіаційних сесіях більше двох разів;
- сторони (одна зі сторін) у ході проведення процедури порушують правила поведінки процедури медіації;

– у ході проведення процедури медіації медіатор, ґрунтуючись на своїх професійних знаннях та досвіді, прийде до висновку про неможливість вирішення спору шляхом проведення процедури медіації (немедіабельний конфлікт).