

## Управління конфліктами в закладі охорони здоров'я

*Тетяна Перог*

*здобувачка I курсу, гр. МЕН/ОРГ-23м-дист,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: PerohTY@krok.edu.ua*

*Ірина Мала*

*старший викладач кафедри управлінських технологій,  
старший викладач кафедри маркетингу та поведінкової економіки,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,  
ORCID: 0000-00030773-5336*

**Актуальність дослідження.** В повсякденному житті ми кожного дня стикаємось з конфліктами, як в побуті та і різних сферах життєдіяльності. Середовище закладу охорони здоров'я в реальному житті не може бути безконфліктним, оскільки взаємодія в ньому відбувається в системі «людина-людина», що завжди припускає можливість виникнення конфлікту як невід'ємний елемент міжіндивідуальних та міжперсональних відносин людей. Оскільки медицина стосується таких цінностей, як людське життя і здоров'я, тому конфлікти саме в цій сфері виникають частіше, ніж в інших галузях діяльності людини. Тому питання методів управління конфліктами та вивчення способів боротьби з їх наслідками є актуальним для обговорення та дослідження. Найважливішим результатом ефективного управління конфліктами медичного закладу буде формування механізму раннього попередження конфліктних ситуацій та механізм врегулювання конфліктів. За словами Баррі К. Дорна, доктора медичних наук, конфлікт не є поганим явищем, однак невирішений конфлікт може коштувати дорого для медичного закладу.

**Об'єктом дослідження** є процес управління конфліктами в закладі охорони здоров'я.

**Предметом дослідження:** сукупність методів та засобів удосконалення процесу управління конфліктами в закладі охорони здоров'я.

**Мета дослідження** полягає у визначенні ефективних методів та засобів вирішення конфліктів в медичному закладі, налагодження механізму попередження конфліктних ситуацій, з метою практичного застосування в процесі управління конфліктами в галузі охорони здоров'я.

Для досягнення мети дослідження в роботі поставлено та вирішено наступні **завдання:**

- дослідження поняття конфлікту, виокремлення його видів та класифікація причин виникнення;
- визначення специфіки конфліктів і стресових ситуацій в організаціях охорони здоров'я;
- здійснення аналізу причин виникнення конфліктів та стресових ситуацій в медичному закладі;
- розробка напрямків удосконалення системи управління конфліктами та

стресовими ситуаціями в організаціях охорони здоров'я.

Сьогодні питання конфліктів, що виникають із цивільних правовідносин, зокрема у сфері надання медичних послуг, набуває особливої актуальності та привертає все більше уваги науковців. Різноманітні аспекти конфліктів та стресових ситуацій стали предметом дослідження таких вітчизняних науковців: Ю.В. Вороненко [1], Ф.І. Хміль [2], В.Й. Шатило [3].

**Методологія дослідження.** У роботі було використано теоретичні методи аналізу та узагальнення, емпіричний метод спостереження.

З 2018 року в Україні триває медична реформа, суть якої – змінити систему фінансування закладів охорони здоров'я таким чином, щоб кожен українець міг безкоштовно отримати чіткий перелік медичних послуг та ліків, а лікарі були фінансово мотивовані надавати якомога кращі послуги. Але це довготривалий та багатоетапний процес покращення медичної галузі, тому чекати суттєвих змін «завтра» не можливо. Люба реформа це «болючий» та тривалий процес. Попит на медичні послуги високий та незмінний протягом усього життя людини, тому охорона здоров'я – єдина сфера, яка залежить від людей. Особливістю професійної медичної діяльності є наявність достатньо великої кількості підстав для можливого невдоволення пацієнтів. Саме невідповідність реальності очікуванням і стає причиною більшості конфліктів в медичних закладах. Ставлення населення до якості медичних послуг є одним із ключових питань сучасної громадської думки.

Конфлікт – це зіткнення протилежних інтересів чи поглядів; крайнє загострення суперечностей, що призводить до ускладнень або гострої боротьби і зазвичай супроводжується негативними емоціями [1].

Види конфліктів:

1. Організаційний рівень: міжорганізаційний, внутрішньоорганізаційний.
2. Груповий рівень: міжгруповий, внутрішньогруповий.
3. Індивідуальний рівень: міжособистісний, внутрішньоособистісний.

Серед всіх конфліктів зареєстрованих в закладах охорони здоров'я більша частка припадає на конфлікти «медичний персонал-пацієнт» та «медичний персонал-родичі пацієнта». З'ясовуючи можливі причини виникнення конфліктів між медичними працівниками та пацієнтами, нажаль не можна повністю виключити ініціацію цих конфліктів медичними працівниками, не зважаючи на дотримання ними етичних норм. Коли пацієнт потрапляє до лікувального закладу він опиняється в некомфортних умовах для себе, умовах пов'язаних зі стресом, хвилюваннями та больовими відчуттями. Тому часто реакція пацієнтів на прості та звичні ситуації буває дуже емоційною та ворожою, що призводить до виникнення реалістичних або нереалістичних конфліктів.

Причини виникнення конфліктів між медичними працівниками та пацієнтами і їх родичами:

- життя в кризовий період (пандемії, воєнний стан, вимушене переміщення населення)
- невідповідність між очікуваннями від реформи медичної галузі та реаль-

ністю

- підвищення правової свідомості населення
- порушення комунікації, неправильна або неуточнена інформація, неефективне передавання інформації
- відсутність співпраці між центрами первинної медико-санітарної допомоги та закладами вторинної і спеціалізованої медичної допомоги
- знецінення професії медичного працівника, неукомплектованість медичним персоналом, що призводить до фізичного та морального перевантаження працівників (вигорання)
- непорозуміння між медичним персоналом і пацієнтом та його родичами
- незадоволеність пацієнта організацією медичної допомоги, кваліфікацією медичного персоналу, відсутністю необхідного обладнання та лікарських засобів, санітарно-технічного стану медичного закладу
- неналежні, непрофесійні дії або бездіяльність медичного персоналу
- психологічні особливості поведінки кожної із сторін конфлікту
- упередження ставлення пацієнта медичного працівника, закладу чи медицини взагалі.

Будь-який реальний конфлікт – це процес, під час якого послідовно змінюються певні стадії і стани, які характеризують процес від виникнення конфліктної ситуації до вирішення конфлікту. Конфлікт має досить виражену структуру і кожен керівник повинен знати: поки існують усі елементи структури конфлікту – він невмирущій. Тому, щоб забезпечити продуктивну та чітку роботу персоналу структурних підрозділів та всього закладу, керівник повинен вміти ефективно управляти конфліктами. За результатами досліджень, проведених в різних організаціях, 25% часу, витраченого на керування, іде на улагоджування конфліктів. Ця цифра збільшується до 30% для керівників нижчої ланки; втрата робочого часу від конфліктів і після конфліктних переживань становить близько 15% , а продуктивність праці може знижуватись до 20% і більше [3]. Спостереження показують, що 80% конфліктів виникає попри бажання їх учасників. Залежно від ефективності управління конфліктом, його наслідки стануть функціональними чи дисфункціональними, конфлікти припиняться чи продовжуватимуться.

Управління конфліктом – це цілеспрямований вплив, щодо усунення та мінімізації причин, що призвели до конфлікту, чи на корекцію поведінки учасників конфлікту. В медичній галузі важливий конструктивний аспект управління конфліктами. Управління конфліктами включає такі види діяльності:

- прогнозування конфліктів і оцінка їх функціональної спрямованості
- попередження або стимулювання конфлікту
- регулювання конфлікту
- вирішення конфлікту.

У процесі регулювання впливу на динаміку конфліктної взаємодії та при виборі алгоритму такої діяльності для керівника закладу важливо враховувати такі принципи управління конфліктами: об'єктивності, конкретно-ситуаційного

підходу, гласності, демократичності, системності. Алгоритм діяльності керівника в процесі управління конфліктами залежить від багатьох чинників, тому запропонувати універсальний алгоритм неможливо, але можна виділити основні та доцільні кроки: визначення причин виникнення конфлікту, обмеження числа учасників, додатковий аналіз конфлікту за допомогою експертів, ухвалення рішення.

Основні кроки вирішення конфлікту:

1. Визнання конфлікту. Не шукайте винного - аналізуйте проблему!
2. Аналіз конфлікту. Проаналізуйте: хто залучений в конфлікт, в чому полягає проблема (потреби, страхи).
3. Прояснення мотивів та інтересів. Порозуміння = розуміння проблеми + розуміння потреб/ мотивів/ цінностей іншого.
4. Пошук рішення. Проведіть мозковий штурм по пошуку рішень.
5. План дій та домовленості. Розробіть план. Врахуйте в ньому можливість перевірити, чи він виконується, чи зберігаються домовленості.

Для спрощення роботи медичного персоналу, незайвим буде розробити алгоритм дій у випадку виникнення серйозних конфліктів з пацієнтами та їх родичами, адже правильне та чітке реагування на конфлікт – це вже перший крок для його розв'язання.

Як би там не було, але головну роль у розв'язанні конфліктів між медичними працівниками та пацієнтами і їх родичами, відіграють медичні працівники. Тому важливо володіти прийомами попередження конфліктів та вміти розв'язувати суперечливі ситуації, дотримуючись професіональних якостей та норм медичної етики, для цього варто організувати навчання персоналу основам комунікації із пацієнтами та психологічної підтримки в кризових ситуаціях [4].

Ефективним буде колективне розбирання показових конфліктних ситуацій, які трапилися в закладі останнім часом. У цьому процесі важливо знайти спільне рішення, яке задовольнить обидві сторони конфлікту. Також важливе вирішення кадрових питань, використання методів заохочення та покарання.

З метою попередження конфліктів в медичному закладі можливе створення відділу сервісу та комунікації, завданням якого буде забезпечення побудови якісної системи комунікації з клієнтами та пацієнтами закладу, формування повної та достовірної інформації для внесення її до ЕСОЗ, надання інформаційної та консультативної підтримки населенню відповідно до стандартів у сфері охорони здоров'я в обсягах та порядку, визначеними чинним законодавством; створення і утримання позитивного іміджу та бренду закладу; координація роботи з обслуговування населення та пацієнтів під час взаємодії з іншими структурними підрозділами; прийняття скарг, пропозицій, зауважень від населення та пацієнтів щодо надання послуг закладом, у тому числі здійснення активного опитування з метою оцінки якості роботи закладу та його структурних підрозділів.

Отже, сукупність вище наданого матеріалу пов'язаного з конфліктами в закладах охорони здоров'я, наочно показує всю складність процесу конфліктів «медичний персонал - пацієнт» та «медичний персонал – родичі пацієнта».

Найчастіше запобігти їм не виходить, тому керівник повинен бути готовий вирішувати суперечки як з персоналом, так і з пацієнтами та їх родичами. Правильно підібрана стратегія дозволить не тільки нейтралізувати конфлікт, але і направити його в конструктивне русло.

**Ключові слова:** конфлікт в медичному закладі; управління конфліктами; медичний працівник-пацієнт; відділ сервісу та комунікації.

### **Список використаних джерел**

1. Вороненко Ю.В., Литвинова О.Н. *Менеджмент та лідерство в медсестринстві : навч. посібник.* Тернопіль : Укрмедкнига, 2001. 368 с.
2. Хміль Ф.І. *Управління персоналом.* Київ : Академвидав, 2006. 488 с.
3. Шатило В.Й., Копейчук С.В., Гордійчук С.В. та інші *Менеджмент та лідерство в медсестринстві : навч. посібник.* Київ : ВСВ Медицина, 2013. 303 с.
4. Стаття «Медичні конфлікти в системі «лікар-пацієнт». *Науковий вісник Ужгородського університету, серія «Медицина», випуск 2 (66), 2022.*