СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ ТА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ

ЗОГРАБ'ЯН К., 2 курс ІВК ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
освітня програма «Управління закладами охорони здоров'я»

Стаття присвячена дослідженню соціально-психологічного клімату та управління конфліктами в медичному закладі. Метою дослідження було оцінити стан управління конфліктами та виявити потреби персоналу щодо розвитку навичок управління конфліктами. У дослідженні взяли участь 98 медичних працівників. Використано метод анонімного опитування. Результати дослідження показали, що більшість персоналу незадоволена ефективністю вирішення конфліктів з боку адміністрації та висловила потребу у впровадженні програм з управління конфліктами. Водночас, персонал виявив готовність до вирішення конфліктів та розвитку відповідних навичок. На основі отриманих результатів сформульовано рекомендації щодо покращення управління конфліктами в медичному закладі.

This article examines the socio-psychological climate and conflict management in a medical institution. The study aimed to assess the state of conflict management and identify the needs of staff regarding the development of conflict management skills. The research involved 98 healthcare professionals and utilized an anonymous survey methodology. The results revealed that the majority of staff were dissatisfied with the effectiveness of conflict resolution by the administration and expressed a need for conflict management programs. At the same time, the staff demonstrated a willingness to resolve conflicts and develop relevant skills. Based on the findings, recommendations for improving conflict management in the medical institution were formulated.

У сучасному медичному середовищі, де взаємодія між медичним персоналом, адміністрацією та пацієнтами є невід'ємною частиною щоденної роботи, виникнення конфліктних ситуацій є неминучим. Конфлікти можуть виникати з різних причин: відмінності в поглядах, цінностях, стилях роботи, брак ресурсів, високий рівень стресу, нерозуміння ролей та відповідальності. Незважаючи на неминучість конфліктів, їх негативний вплив на соціально-психологічний клімат у колективі, задоволеність роботою, рівень вигорання та, зрештою, на якість медичної допомоги, не можна недооцінювати.

Ефективне управління конфліктами є критично важливим аспектом для забезпечення продуктивної та сприятливої робочої атмосфери в медичному закладі. Воно сприяє покращенню комунікації та співпраці між членами колективу, підвищенню вдоволеності роботою, зниженню рівня стресу та вигорання, а також позитивно впливає на якість медичної допомоги, що надається пацієнтам.

Теоретичні основи конфліктології описані у фундаментальних працях, які заклали основу для розуміння природи, динаміки та функцій конфліктів. Серед них можна виділити:

– Л. Козер «Функції соціального конфлікту» [3].
– М. Дойч «Розв'язання конфлікту: конструктивні і деструктивні процеси» [1].
– Р. Фішер та У. Юрі «Шлях до згоди, або Переговори без поразки» [6].

Класична праця Л. Козера розглядає конфлікт як невід'ємну частину соціального життя та аналізує його позитивні та негативні функції для суспільства та груп [3]. В той час М. Дойч досліджує різні підходи до вирішення конфліктів, включаючи конкурентний, компромісний, кооперативний та інші, та аналізує їх ефективність у різних ситуаціях [1].

Р. Фішер та У. Юрі пропонують метод принципових переговорів, який спрямований на досягнення взаємовигідних рішень та збереження відносин між сторонами конфлікту [6].

Особливості конфліктів у медичних колективах представлено **у** дослідженнях, які вивчають специфіку таких конфліктів, серед них цікавими є:

- McKibben L. «Conflict management in healthcare» [4].
- Rosenstein A.H., O'Daniel M. «A survey of the impact of disruptive behaviors and communication defects on patient safety» [5].

McKibben L. аналізує основні причини конфліктів у медичних колективах, такі як високий рівень стресу, відмінності у професійних ролях та цінностях, брак ресурсів, та пропонує стратегії їх вирішення [4].

Rosenstein A.H. та O'Daniel M. у своєму дослідженні вивчають вплив деструктивної поведінки та комунікаційних проблем на безпеку пацієнтів та пропонує рекомендації щодо покращення комунікації та співпраці в медичних командах [5].

Також варто зауважити важливість ролі адміністрації у вирішенні конфліктів та створенні сприятливого соціально-психологічного клімату та ефективного управління конфліктами. Наприклад: Guttman H.M. у свої праці [2], пропонує стратегії коучингу для керівників, які допомагають вирішувати конфлікти з «важкими» співробітниками та покращувати їх продуктивність.

Управління конфліктами є важливою складовою ефективного функціонування будь-якої організації, включаючи медичні заклади. Конфлікти в медичному середовищі є неминучими, оскільки медичні працівники щодня стикаються з високим рівнем стресу, різноманітністю професійних ролей та відповідальністю, а також обмеженістю ресурсів [4].

McKibben підкреслює, що конфлікт є невід'ємною частиною будь-якої організації, і медичні заклади не є винятком [4]. Автор також зазначає, що причини конфліктів у медичних колективах можуть бути різноманітними: відмінності у професійних ролях та цінностях, високий рівень стресу, брак ресурсів, недостатня комунікація та ін. [4].

Роль керівництва у вирішенні конфліктів є ключовою. Guttman підкреслює важливість лідерства у створенні позитивного робочого клімату та ефективному управлінні конфліктами [2]. Керівники повинні бути готові до відкритого діалогу, пошуку компромісів та підтримки персоналу у вирішенні конфліктних ситуацій [2].

Неефективне управління конфліктами може призводити до негативних наслідків, таких як зниження задоволеності роботою, підвищення рівня вигорання, погіршення комунікації та співпраці, що зрештою впливає на якість медичної допомоги. Rosenstein та O'Daniel підкреслюють, що деструктивна поведінка та комунікаційні дефекти можуть мати серйозний вплив на безпеку пацієнтів [5].

Огляд літератури з конфліктології та управління конфліктами в медичних закладах виявив багатогранність цієї проблеми. Конфлікти в медичному середовищі є неминучими, зумовленими специфікою професійної діяльності, високим рівнем стресу, різноманітністю ролей та відповідальності. Водночас, дослідження підкреслюють важливість ефективного управління конфліктами для забезпечення позитивного соціально-психологічного клімату, задоволеності роботою та, зрештою, якості медичної допомоги.

Фундаментальні праці з конфліктології надають теоретичну основу для розуміння природи та функцій конфліктів, а сучасні дослідження вивчають специфіку конфліктів у медичних колективах та пропонують різноманітні методи їх вирішення. Важливим аспектом є роль адміністрації у створенні сприятливого середовища та ефективному управлінні конфліктами.

Незважаючи на значну кількість досліджень, питання управління конфліктами в медичних закладах залишається актуальним та потребує подальшого вивчення. Зокрема,

важливо враховувати специфіку кожного медичного закладу та розробляти індивідуальні підходи до управління конфліктами, які відповідатимуть потребам конкретного колективу.

Метою даного дослідження є оцінка стану управління конфліктами в медичному закладі та виявлення потреб персоналу щодо розвитку навичок управління конфліктами.

Завданнями дослідження було визначення рівня конфліктності в колективі та основних причин конфліктів, оцінка ефективності існуючих методів управління конфліктами в медичному закладі, та виявлення потреби персоналу щодо розвитку навичок управління конфліктами.

Надалі, результати нашого дослідження доповнять існуючу базу знань та можуть бути використані для розробки ефективних стратегій управління конфліктами в медичних закладах.

Дослідження проводилося серед медичного персоналу медичного закладу ДУ «Інститут серця МОЗ України». Загалом в опитуванні взяли участь 98 респондентів, що представляють різні категорії персоналу: лікарі, медичні сестри, молодший медичний персонал та адміністративні працівники. Така вибірка дозволяє отримати репрезентативні дані щодо стану управління конфліктами в закладі та потреб різних категорій персоналу.

В ході дослідження було використано змішані методи. Воно включало як кількісні методи, зокрема шкала Лайкерта для оцінки комунікації, співпраці, підтримки та готовності до вирішення конфліктів, так і якісні методи, такі як відкриті питання про причини конфліктів та коментарі/пропозиції. Для збору даних було використано анонімне опитування, розроблене на основі існуючих методик оцінки соціально-психологічного клімату та рівня конфліктності в колективі. Опитувальник містив зокрема питання щодо:

- оцінки рівня комунікації та взаємодії з колегами;
- оцінки клімату співпраці та взаємодії в колективі;
- оцінки рівня підтримки та співпраці з адміністрацією;
- наявності та частоти конфліктних ситуацій з колегами та пацієнтами;
- оцінки ефективності вирішення конфліктів адміністрацією;
- потреби в додаткових програмах з управління конфліктами;
- готовності до вирішення конфліктів;
- коментарів та пропозицій щодо покращення ситуації.

Для аналізу отриманих даних було використано кількісний аналіз, зокрема підрахунок частот відповідей, розрахунок середніх значень та процентних співвідношень, побудова таблиць та графіків для візуалізації результатів, а також якісний аналіз змісту відкритих питань, виявлення основних тем та тенденцій у коментарях та пропозиціях респондентів.

Такий комплексний підхід до аналізу даних дозволив отримати повну та об’єктивну картину стану управління конфліктами в медичному закладі та потреб персоналу.

Результати дослідження.

Більшість респондентів (61,2%) дізналися про дослідження від керівника свого підрозділу, тоді як 26,5% отримали інформацію від адміністрації медичного закладу.

Опитування виявило високий рівень стресу серед медичного персоналу. 33,7% респондентів зазначили, що відчувають його щодня, а ще 22,4% – кілька разів на тиждень. Це свідчить про те, що більшість персоналу (56,1%) регулярно стикається зі стресовими ситуаціями на робочому місці. Для наочного представлення даних побудуємо кругову діаграму (Рис. 1.)

Такий високий рівень стресу може негативно впливати на фізичне та психічне здоров’я працівників, знижувати їх продуктивність та мотивацію, а також призводити до вигорання. Стрес також може бути одним із факторів, що сприяють виникненню конфліктів у колективі.

Результати дослідження підкреслюють необхідність розробки та впровадження заходів щодо зниження рівня стресу серед медичного персоналу. Це може включати організацію психологічної підтримки, навчання методам релаксації та управління стресом, оптимізацію робочого навантаження та графіків роботи, а також створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

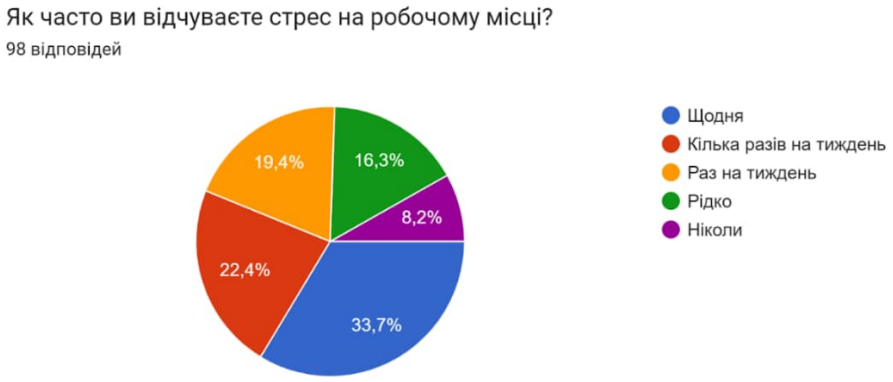

Рис. 1. Кругова діаграма рівня стресу на робочому місці

За результатами оцінки комунікації, співпраці та підтримки, було отримано наступні дані (таблиця 1).

Більшість респондентів позитивно оцінює комунікацію з колегами (59.1%), клімат співпраці (59.2%) та підтримку з боку адміністрації (55.1%). Однак, існують і ті, хто незадоволений цими аспектами, що може свідчити про приховані конфлікти та напругу в колективі.

Оцінка клімату співпраці та взаємодії в колективі медичного закладу виявила неоднозначну картину. З одного боку, майже половина респондентів (48%) оцінює клімат співпраці як «добрий», що свідчить про позитивні тенденції у взаємодії між колегами. Проте, значна частина персоналу (26,5%) вважає його «середнім», а 14,3% – »поганим» або «дуже поганим».

Таблиця 1

Результати дослідження щодо внутрішнього клімату та взаємодії

Оцінка	Комунікація з колегами (%)	Клімат співпраці (%)	Підтримка адміністрації (%)
Відмінно	12.2	11.2	15.3
Добре	46.9	48.0	39.8
Середньо	27.6	26.5	31.6
Погано	9.2	10.2	12.2
Дуже погано	4.1	4.1	1.0

Ці дані можуть вказувати на те, що хоча в колективі існують позитивні аспекти співпраці, є й приховані проблеми, які можуть призводити до конфліктів та напруги. Незадоволеність кліматом співпраці може бути пов’язана з різними факторами, такими як

недостатня комунікація, відсутність взаєморозуміння та підтримки, нерівномірний розподіл навантаження, невизначеність ролей та відповідальності.

З огляду на те, що клімат співпраці є важливим чинником, який впливає на ефективність роботи та задоволеність персоналу, ці результати підкреслюють необхідність вжиття заходів для покращення взаємодії в колективі. Це може включати впровадження програм з розвитку комунікаційних навичок, організацію спільних заходів для зміцнення командного духу, створення платформи для відкритого діалогу та обміну думками, а також розробку чітких правил та процедур, які регулюють взаємодію між співробітниками.

Проаналізувавши рівень конфліктності у медичному закладі, використовуючи відповіді на запитання про наявність конфліктних ситуацій з колегами та пацієнтами, виявлено досить високий показник конфліктності в медичному закладі.

55.1% респондентів повідомили про конфліктні ситуації з колегами. Основні причини, були зазначені у коментарях та включають такі як різні погляди, перекладання обов'язків, неадекватну поведінку колег, порушення прав та обов'язків, недостатню комунікацію, некомпетентність, мобінг тощо.

26.5% респондентів повідомили про конфлікти з пацієнтами. Основні причини включають претензії до платних послуг, ставлення медичних працівників, невиконання правил поведінки, тривалість очікування, мовний бар'єр.

Це вказує на те, що конфлікти є поширеним явищем у даному медичному закладі та потребують серйозної уваги з боку адміністрації. Високий рівень конфліктності може негативно впливати на робочу атмосферу, задоволеність працівників, а також на якість медичної допомоги.

Для наочності побудуємо кругові діаграми, що відображають співвідношення відповідей «так» та «ні» на ці запитання.

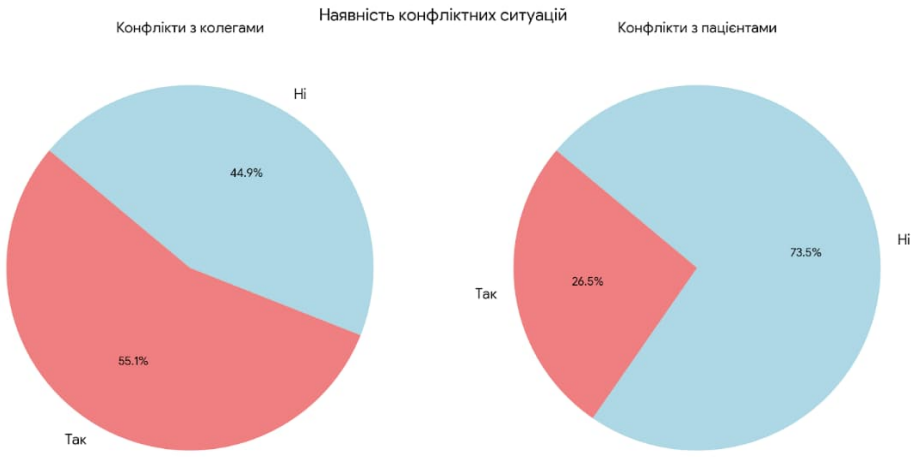

Рис. 2. Порівняння кругових діаграм наявності конфліктних ситуацій

Розглянемо дані в дослідженні, що показують рівень ефективності вирішення конфліктів, та потребі у навчальних заходах.

46.9% респондентів вважають, що адміністрація неефективно вирішує конфлікти.

65.3% вважають, що потрібні додаткові програми з управління конфліктами.

72.4% вважають, що отримання додаткових навичок з управління конфліктами може покращити робоче середовище.

77.1% вважають, що покращення управління конфліктами позитивно позначиться на якості надання медичної допомоги.

Оцінка ефективності вирішення конфліктів адміністрацією медичного закладу виявила, що думки персоналу розділилися практично навпіл: 53,1% вважають, що

адміністрація ефективно вирішує конфлікти та проблеми на робочому місці, тоді як 46,9% дотримуються протилежної думки. Це майже половина опитаних, що вказує на серйозну проблему в управлінні конфліктами в медичному закладі (рис. 3).

Рис. 3. Ефективність вирішення конфліктів адміністрацією

Такий результат свідчить про наявність значної частки незадоволених співробітників, які не відчувають підтримки з боку адміністрації у вирішенні конфліктних ситуацій. Це може бути пов'язано з різними факторами.

Якщо немає встановлених правил та алгоритмів дій у конфліктних ситуаціях, це може призводити до непослідовності та несправедливості у їх вирішенні. Відсутність відкритого діалогу між адміністрацією та персоналом може призводити до непорозумінь та накопичення негативних емоцій. Керівники підрозділів можуть не мати достатніх навичок та знань з управління конфліктами, що ускладнює ефективне вирішення проблемних ситуацій.

Ці та інші фактори можуть призводити до ескалації конфліктів, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі та зниження ефективності роботи медичного закладу.

Наявність такої значної частки незадоволених співробітників (46,9%) вказує на необхідність проведення додаткових досліджень для виявлення конкретних причин незадоволеності та розробки цільових заходів щодо покращення ситуації.

Також варто відмітити високу готовність опитаних до вирішення конфліктів. Більшість респондентів (79.6%) оцінюють свою готовність до вирішення конфліктів як «готовий» або «дуже готовий».

Респонденти вважають найбільш важливими такі аспекти управління конфліктами:

– розуміння та повага в колективі (78.6%)
– створення сприятливого робочого середовища (60.2%)
– ефективна комунікація (51%)
– розвиток навичок врегулювання конфліктів (39.8%)

Проведене дослідження соціально-психологічного клімату та управління конфліктами в медичному закладі ДУ «Інститут серця МОЗ України» виявило ряд важливих аспектів, які потребують уваги та вдосконалення. А саме:

1. Неоднозначна оцінка соціально-психологічного клімату.
2. Високий рівень конфліктності.
3. Неефективність вирішення конфліктів.
4. Потреба в програмах з управління конфліктами.
5. Готовність до вирішення конфліктів.

Хоча більшість персоналу позитивно оцінює комунікацію та співпрацю в колективі, значна частина респондентів (36,7%) оцінила клімат співпраці як середній або поганий, що може свідчити про приховані проблеми у взаємодії та потенційні джерела конфліктів. Більше половини респондентів (55,1%) повідомили про конфлікти з колегами, що свідчить про необхідність вжиття заходів для покращення соціально-психологічного клімату та розвитку навичок конструктивного вирішення конфліктів. Майже половина персоналу (46,9%) незадоволена ефективністю вирішення конфліктів з боку адміністрації, що вказує на необхідність покращення комунікації та розробки чітких процедур вирішення конфліктних ситуацій. Цей результат підтверджує важливість ролі адміністрації у створенні позитивного робочого клімату та ефективному управлінні конфліктами, як зазначає Guttman [2]

Переважна більшість персоналу (65,3%) висловила потребу у впровадженні програм з управління конфліктами, що свідчить про усвідомлення важливості розвитку відповідних навичок. Більшість персоналу (79,6%) виявила готовність до вирішення конфліктів та розвитку навичок управління конфліктами, що створює сприятливі умови для впровадження відповідних програм.

Отже, тримані результати дослідження свідчать про наявність певних проблем у сфері управління конфліктами в медичному закладі.

Високий рівень стресу серед медичного персоналу (56,1% відчувають стрес щодня або кілька разів на тиждень) є тривожним сигналом. Як зазначає McKibben, конфлікт є невід'ємною частиною будь-якої організації, і медичні заклади не є винятком» [4]. Стрес, як один із основних факторів, що сприяють виникненню конфліктів у медичних колективах, може призводити до вигорання, зниження мотивації та продуктивності, а також погіршення якості медичної допомоги [4].

Наявність конфліктних ситуацій з колегами (55,1%) та пацієнтами (26,5%) підтверджує актуальність проблеми конфліктності в закладі. Відповіді респондентів вказують на різноманітність причин конфліктів, включаючи робочі моменти, різні погляди, перекладання обов'язків, неадекватну поведінку, порушення прав та обов'язків, недостатню комунікацію та некомпетентність. Це узгоджується з висновками McKibben, який зазначає, що причини конфліктів у медичних колективах можуть бути різноманітними [4].

Незадоволеність ефективністю вирішення конфліктів з боку адміністрації (46,9%) є серйозною проблемою, яка потребує уваги та негайного вирішення. Як відзначає Guttman, керівники відіграють ключову роль у створенні позитивного робочого клімату та ефективному управлінні конфліктами [2]. Відсутність чітких процедур вирішення конфліктів, недостатня комунікація та недостатня підготовка керівників структурних підрозділів можуть бути причинами неефективного вирішення конфліктних ситуацій.

Водночас, позитивним моментом є те, що більшість персоналу (79,6%) виявила готовність до вирішення конфліктів та розвитку відповідних навичок. Це свідчить про те, що впровадження програм з управління конфліктами може бути ефективним заходом для покращення соціально-психологічного клімату в медичному закладі.

Результати дослідження також вказують на те, що працівники вважають найбільш важливими аспектами управління конфліктами розуміння та повагу в колективі (78,6%), створення сприятливого робочого середовища (60,2%), ефективну комунікацію (51%) та розвиток навичок врегулювання конфліктів (39,8%). Ці аспекти повинні бути враховані при розробці стратегії управління конфліктами в медичному закладі.

Загалом, результати свідчать про те, що управління конфліктами в даному медичному закладі потребує значного вдосконалення. Впровадження програм з управління конфліктами, спрямованих на розвиток навичок персоналу та покращення комунікації, може стати ефективним інструментом для вирішення цієї проблеми.

Отримані результати дослідження відкривають перспективи для подальших досліджень у сфері управління конфліктами в медичних закладах. Зокрема, важливим напрямом є оцінка ефективності впроваджених програм з управління конфліктами, вивчення

впливу таких програм на рівень конфліктності, задоволеність роботою, комунікацію та співпрацю в колективі, а також на якість медичної допомоги.

Іншим перспективним напрямом є більш глибоке вивчення динаміки конфліктів у медичних колективах. Це може включати дослідження факторів, що сприяють виникненню та ескалації конфліктів, а також аналіз ефективності різних стратегій вирішення конфліктів у конкретних ситуаціях.

Також важливо розробляти та досліджувати нові підходи до управління конфліктами, які враховують специфіку медичної сфери та особливості взаємин у медичних колективах. Це може включати використання інноваційних методів, таких як онлайн-тренінги, симуляції, коучинг та інші.

Подальші дослідження у цій сфері дозволять розширити наше розуміння конфліктів у медичних закладах та розробити більш ефективні стратегії їх управління, що сприятиме покращенню соціально-психологічного клімату та підвищенню якості медичної допомоги.

Список використаних джерел

1. Дойч М. Розв'язання конфлікту: конструктивні і деструктивні процеси. Київ: Сфера; 2005. 439 с.
2. Guttman, Howard M.. When Goliaths Clash: Managing Executive Conflict to Build a More Dynamic Organization. Guttman Development, 2008. 250с.
3. Козер Л. Функції соціального конфлікту. Київ: Основи; 2000. 205 с.
4. McKibben L. Conflict management: importance and implications. Br J Nurs. 2017 Jan 26;26(2). 100–103.
5. Rosenstein A.H., O'Daniel M. A survey of the impact of disruptive behaviors and communication defects on patient safety. Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety. 2008; 34(8). 464–471.
6. Фішер Р., Юрі У. Петтон Б. Шлях до згоди, або Переговори без поразки. Київ: Видавництво Сварог. 2023. 248 с.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора БАЯ С. І.

ОРГАНІЗАЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЗІ СТРАХОВИМИ КОМПАНІЯМИ

КЛИМЕНКО Е., 2 курс ІВК ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
освітня програма «Управління закладами охорони здоров'я»

У статті аналізується організація взаємодії між закладами охорони здоров'я та страховими компаніями в Україні. Висвітлено ключові аспекти договорів добровільного медичного страхування та їх вплив на взаємодію сторін. Окрему увагу приділено ролі медичних установ і страхових компаній у процесі надання медичних послуг, управлінню витратами та врегулюванню спорів. Обговорюється функція Національної служби здоров'я України в контексті координації та фінансування медичних послуг, а також вплив Програми медичних гарантій на забезпечення доступності послуг. Обговорено необхідність стратегічних реформ для підвищення ефективності медичного страхування і забезпечення справедливого розподілу ресурсів у сфері охорони здоров'я.