

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр

Наказ ректора про
затвердження теми

„До захисту допускається”
завідувачка кафедри
_____ І.І. Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему

**«Управління конфліктами в закладах охорони здоров'я (на прикладі
Університетської клініки Сумського державного університету)»**

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»,
освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

Студента гр. АМмз -02с Ляшенко Аліни Володимирівни

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____ Ляшенко А.В.

Науковий керівник: _____ к.е.н., ст. викладач Бондар Т.В.

Суми 2022 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

„_____” _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

за спеціальністю

281 Публічне управління та адміністрування

освітньо-професійна програма

«Адміністративний менеджмент»

студенту групи АМ.мз -02с

Ляшенко Аліни Володимирівни

1. Тема роботи: «Управління конфліктами в закладах охорони здоров'я (на прикладі Університетської клініки Сумського державного університету)» затверджена наказом по СумДУ № _____ від „_____” _____ 20__ р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи _____
3. Мета кваліфікаційної роботи: полягає у необхідності дослідження управління конфліктами в Університетській клініці Сумського державного університету.
4. Об'єкт дослідження: є система управління конфліктами в Університетській клініці Сумського державного університету.
5. Предмет дослідження: теоретико-методологічні засади системи управління конфліктами в Університетській клініці Сумського державного університету.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах: Університетської клініки Сумського державного університету
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні засади управління конфліктами в медичних закладах	
II	Практичні аспекти управління конфліктами в Університетській клініці Сумського державного університету	
III	Основні напрями розв'язання	

	конфліктних ситуацій в Університетській клініці Сумського державного університету	
--	--	--

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити теоретичні засади управління конфліктами в медичних закладах.

У розділі 2 студент має дослідити практичні аспекти управління конфліктами в Університетській клініці Сумського державного університету.

У розділі 3 студент має дослідити основні напрями розв'язання конфліктних ситуацій в Університетській клініці Сумського державного університету

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання _____

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Бондар Т. В.

Завдання до виконання одержав

(підпис)

Ляшенко А.В.

Анотація

У магістерській роботі здійснено оцінку системи управління конфліктами в Університетській клініці Сумського державного університету, а також запропоновано основні напрями розв'язання конфліктних ситуацій в Університетській клініці Сумського державного університету, а саме: розробка програми профілактики щодо попередження та управління конфліктними ситуаціями в Університетській клініці; розробка моделі загальних, функціональних і специфічних компетенцій, необхідних для виявлення, регулювання та подолання конфлікту в Університетській клініці.

РЕФЕРАТ

Структура й обсяг роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 35 найменувань. Загальний обсяг магістерської роботи становить 50 с., у тому числі 8 таблиць, 3 рисунків, список використаних джерел – 3 сторінках.

Актуальність магістерської роботи полягає у необхідності дослідження практичних аспектів, технологій управління конфліктами в медичному закладі.

Мета роботи полягає у необхідності дослідження системи управління конфліктами в Університетській клініці Сумського державного університету, що зумовлює необхідність послідовного розв'язання таких *завдань*:

- дослідити конфлікти: сутність, класифікація та функції;
- дослідити механізм управління конфліктними ситуаціями;
- дослідити світовий досвід з розв'язання конфліктних ситуацій в медичних закладах;
- дослідити основні напрямки діяльності в Університетській клініці Сумського державного університету;
- здійснити аналіз середовища Університетської клініки ;
- здійснити діагностику рівня конфліктності в Університетській клініці;
- здійснити розробку програми профілактики щодо попередження та управління конфліктних ситуацій в Університетській клініці;
- дослідити розробку моделі загальних, функціональних і специфічних компетенцій, необхідних для виявлення, регулювання та подолання конфлікту в Університетській клініці.

Об'єктом дослідження є система управління конфліктами в Університетській клініці Сумського державного університету.

Предметом є теоретико-методологічні засади системи управління конфліктами в Університетській клініці Сумського державного університету.

Методи дослідження. У роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: монографічний, абстрактно-логічний, методи, які включають розрахунок аналітичних таблиць.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, звітність в Університетській клініці Сумського державного університету. а також результати власних досліджень.

Наукова новизна:

набули подальшого розвитку

- розробка програми профілактики щодо попередження та управління конфліктними ситуаціями в Університетській клініці;
- розробка моделі загальних, функціональних і специфічних компетенцій, необхідних для виявлення, регулювання та подолання конфлікту в Університетській клініці.

Ключеві слова: УПРАВЛІННЯ, КОНФЛІКТ, МЕДИЧНА УСТАНОВА, ЗАКЛАДИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ.....	9
1.1. Конфлікти : сутність, класифікація та функції.....	9
1.2. Механізм управління конфліктними ситуаціями.....	13
1.3. Світовий досвід з розв’язання конфліктних ситуацій в медичних закладах.....	17
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В УНІВЕРСИТЕТСЬКІЙ КЛІНІЦІ СУМСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ.....	19
2.1. Основні напрямки діяльності в Університетській клініці Сумського державного університету.....	19
2.2. Аналіз середовища Університетської клініки.....	23
2.3. Діагностика рівня конфліктності в Університетській клініці.....	29
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ РОЗВ’ЯЗАННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ В УНІВЕРСИТЕТСЬКІЙ КЛІНІЦІ СУМСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ	33
3.1. Розробка програми профілактики щодо попередження та управління конфліктними ситуаціями в Університетській клініці.....	33
3.2. Розробка моделі загальних, функціональних і специфічних компетенцій, необхідних для виявлення, регулювання та подолання конфлікту в Університетській клініці.....	38
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44
ДОДАТКИ.....	47

ВСТУП

Основними факторами, які зумовили актуальність та необхідність комплексного дослідження проблематики управління конфліктами у сфері охорони здоров'я, стали - цінність здоров'я людини; правове регулювання медичної діяльності пріоритетним напрямком розвитку охорони здоров'я; якісний правовий механізм, що забезпечує захист прав пацієнтів; необхідність вирішення конфліктів з використанням сучасних форм и методів, сучасним та цивілізованим способів регулювання конфліктів; виникнення насущних питань щодо потреби по-новому розглядати юридичні аспекти працівників в галузі охорони здоров'я населення.

Мета роботи полягає у необхідності дослідження системи управління конфліктами в Університетській клініці Сумського державного університету, що зумовлює необхідність послідовного розв'язання таких *завдань*:

- дослідити конфлікти: сутність, класифікація та функції;
- дослідити механізм управління конфліктними ситуаціями;
- дослідити світовий досвід з розв'язання конфліктних ситуацій в медичних закладах;
- дослідити основні напрямки діяльності в Університетській клініці Сумського державного університету;
- здійснити аналіз середовища Університетської клініки ;
- здійснити діагностику рівня конфліктності в Університетській клініці;
- здійснити розробку програми профілактики щодо попередження та управління конфліктними ситуаціями в Університетській клініці;
- дослідити розробку моделі загальних, функціональних і специфічних компетенцій, необхідних для виявлення, регулювання та подолання конфлікту в Університетській клініці.

Об'єктом дослідження є система управління конфліктами в Університетській клініці Сумського державного університету.

Предметом є теоретико-методологічні засади системи управління

конфліктами в Університетській клініці Сумського державного університету.

Методи дослідження. У роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: монографічний, абстрактно-логічний, методи, які включають розрахунок аналітичних таблиць.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, звітність в Університетській клініці Сумського державного університету. а також результати власних досліджень.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ

1.1. Конфлікти : сутність, класифікація та функції

Конфлікти, на жаль, неминучі – вони є частиною комунікації, за допомогою якої люди відстоюють свої інтереси або вирішують проблеми. І конфліктів не варто боятися – ними треба навчитися керувати.

Конфлікт – це формат комунікації, метою якого є вирішення незадовільної ситуації для однієї чи обох сторін. Виникає конфлікт у зіткненні протилежних інтересів, поглядів, індивідуальних цілей чи ґрунті сильних негативних емоцій. Іншими словами, конфлікт – це форма агресії з метою захисту своїх інтересів чи відновлення справедливості [27].

Головна мета конфліктології – навчити людей керувати конфліктами у своєму особистому, професійному та соціальному житті для підвищення якості її психоемоційної складової та оптимізації використання ресурсів людини та навколишнього середовища.

Науковці виділяють [19, 20, 21], три аксіоми конфліктології:

1. Конфлікт – це нормальне соціальне явище;
2. Перш ніж вступити в конфлікт, необхідно поставити діагноз (тобто класифікувати конфлікт);
3. Якщо людина вступає в конфлікт, це означає, що вона не бачить інших способів вирішення ситуації, або не знає інших моделей поведінки.

Серед основних конфліктогенів виділяють:

- нестача інформації та уваги;
- нав'язування співрозмовнику недоступного стилю мовлення;
- потреба спілкування чи потреба уникнути спілкування;
- несвоєчасність виконання обіцянок;
- невідповідність результату очікуванням;
- грубість, хамство;

- знецінення;
- ігнорування;
- уявні чи реальні загрози здоров'ю;
- ігнорування соціального статусу.

Класифікацію типів конфліктів наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація типів конфліктів [складено автором на основі 19]

За причинами виникнення	За учасниками	За ступенем відкритості	За наслідками	Щодо прихильності до конфліктів
Конфлікт цілей	Внутрішньособистісний	Відкритий	Конструктивний	Стійкі до конфліктів;
Конфлікт поглядів	Міжособистісний	Скритий	Деструктивний (дисфункціональний) та його різновид – емоційний конфлікт	Утримуються від конфліктів;
Конфлікт почуттів	Внутрішньогруповий			Конфліктні
	Міжгруповий			

В конфліктології останнім часом використовують термін «коефіцієнт корисної дії» конфліктів [14, 15]:

- ✓ конструктивний конфлікт дозволяє компанії розвиватися, вибудовувати більш екологічні та ефективні взаємини, розподіляти ресурси, покращувати бізнес-процеси;
- ✓ раціональний конфлікт – це насправді, переговори. Це конструктивний вид конфліктів. Раціональний конфлікт швидко закінчується: або досягнутими домовленостями, або перенесенням переговорів на другий день;
- ✓ емоційний конфлікт – це часто деструктивний вигляд, однак він за грамотного управління може стати трампліном для раціонального конфлікту. У керованій суперечці народжується істина.

Цілі конфлікту – це потреба задовольнити претензії щодо конфлікту.

Предмет конфлікту може бути «прикриттям» для неблагородних мотивів

(наприклад, жага помсти, бажання принизити, завдати шкоди протилежному боці під прикриттям т.зв. «відновлення справедливості»). У разі, крім задоволення емоційних потреб однієї з конфлікуючих сторін, немає раціонального сенсу).

Мотиви конфлікту (справжні цілі) – це внутрішні спонукальні сили, що підштовхують людей конфлікту (мотиви виступають у формі потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань). Зустрічаються т.зв. «безпредметні» конфлікти - конфлікт як спосіб вираження емоцій. В основі – спотворення та ілюзії сприйняття, помилки інтерпретації мотивів поведінки (вчинків) інших людей.

На сьогодні конфлікт виконує наступні функції функція розрядки напруженості між антагоністами, «вихлопного клапана»; «комунікативно-інформаційна» та «сполучна» функції, в ході здійснення яких люди можуть перевірити один одного і зблизитися; функція стимулятора та рушійної сили соціальних змін.

Особливості конфліктів в медичній сфері полягають в наступному:

- ✓ Висока значимість предмета конфлікту конфлікуючої сторони;
- ✓ Завищені очікування та вимоги з боку пацієнтів;
- ✓ Неможливість використовувати всі можливі аргументи у суперечці через етико-деонтологічні норми, правила;
- ✓ Використання конфлікуючої стороною як аргументи суспільних стереотипів та догм;
- ✓ Часта маніпуляція із боку пацієнтів;
- ✓ Відсутність на медичному ринку чітких правил, що регламентують права та обов'язки пацієнта;
- ✓ Нерівність позицій у суперечках між лікарем (клінікою) та пацієнтом;
- ✓ Ініціація конфлікту пацієнтом задля отримання компенсації чи повернення коштів від клініки (пацієнтський екстремізм) [10].

Етапи управління конфліктами наведено на рис. 1.1.

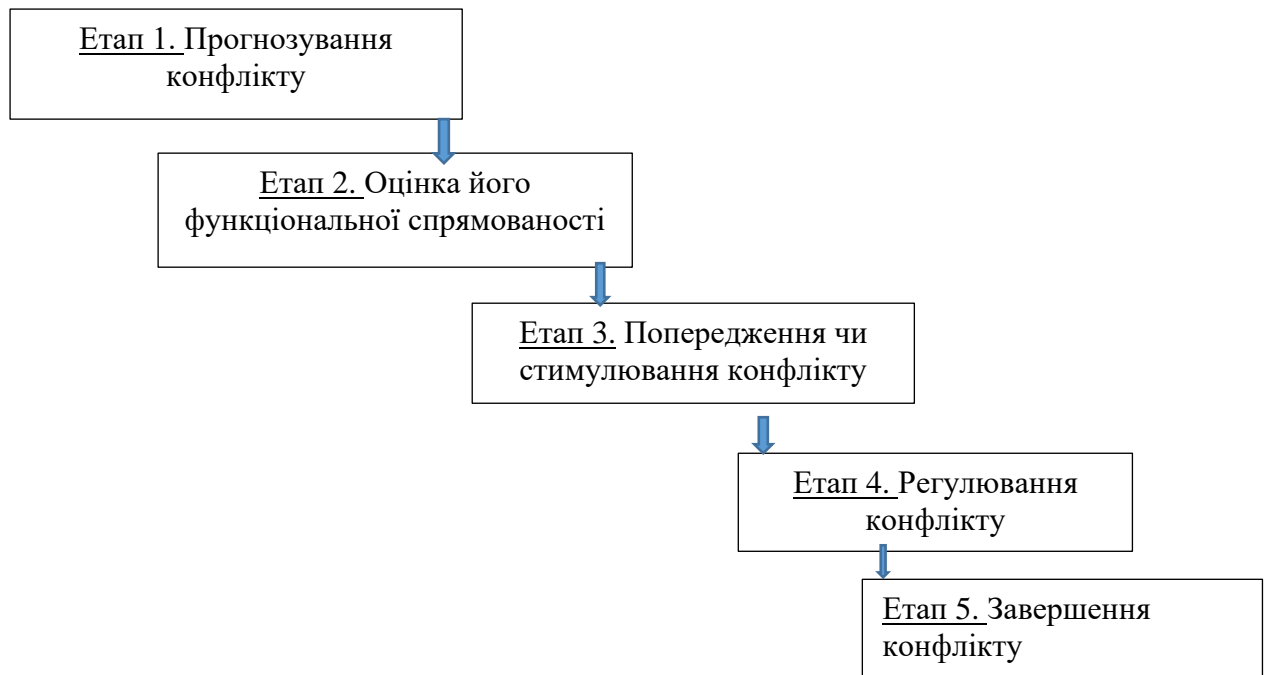


Рисунок 1.1. – Основні етапи управління конфліктами [складено автором на основі 10, 11]

Для мінімізації конфліктів в медичній сфері, на нашу думку, необхідно створити універсальний дрес-код для адміністраторів, доглянутий зовнішній вигляд, зачіска, манікюр, аксесуари; вітання відвідувача; матеріали для адміністраторів: корпоративні цінності організації та принципи її роботи; цінність послуг; переваги клініки/лікарів; інформація про лікарів; бонусні картки, сертифікати, купони знижок; перелік пріоритетності завдань; скрипт постсервісного дзвінка адміністратора; розроблені маршрути пацієнта; налагоджена система обслуговування.

1.2. Механізм управління конфліктними ситуаціями

Управління будь-якою організацією - це інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені фахівці управляють на основі постановки цілей та розробки способів їх досягнення [27]. Процес управління передбачає виконання функцій нормування, планування, організації,

координації, мотивації, контролю, обліку та аналізу, здійснюючи які менеджери надають умови для ефективної праці зайнятих в організації працівників та отримання результатів, відповідних цілям.

Крім того, управління – це ще й уміння домагатися поставленої мети, спрямовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки людей, що працюють в організації. Достатньо підстав розглядати управління як процес впливу на діяльність окремого працівника, групи та організації загалом з метою досягнення максимальних результатів. Однією з основних складових системи управління організацією є управління персоналом.

Суспільне життя немислиме без зіткнення ідей, життєвих позицій, цілей окремих людей, малих та великих колективів, інших угруповань. Постійно виникають розбіжності та протиріччя різних сторін, які нерідко переростають у конфлікти. Необхідне відповідне управління цим процесом, завданням якого має бути попередження виникнення небажаних, негативного плану конфліктів, надання неминучих конфліктних ситуацій конструктивного характеру.

Існує безліч методів управління конфліктами. Їх можна розділити на кілька груп, кожна з яких має свою сферу застосування:

- внутрішньоособистісні;
- структурні;
- міжособистісні;
- переговори;
- агресивні дії у відповідь [19].

Для управління конфліктом найбільш раціональним та виправданим є використання всього управлінського механізму на конфліктну ситуацію та поведінку учасників конфлікту.

Механізм управління конфліктними ситуаціями наведено на рис. 1.2.

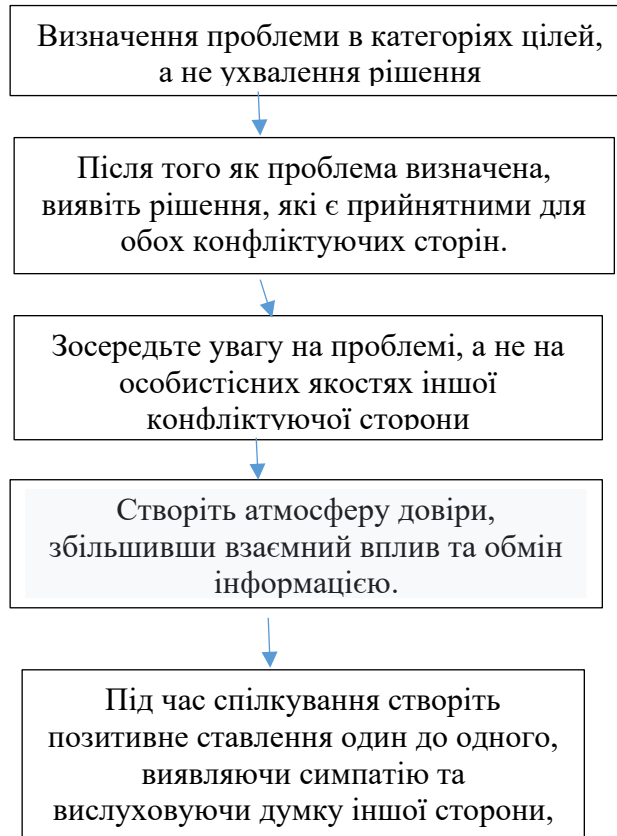


Рисунок 1.2. – Механізм управління конфліктними ситуаціями [складено автором на основі 9, 10]

Для управління конфліктом найбільш раціональним та виправданим є використання всього управлінського механізму на конфліктну ситуацію та поведінку учасників конфлікту.

Рекомендації щодо впливу на конфліктну ситуацію полягають в наступному:

1. Визнати існування конфлікту тобто. наявність протилежних цілей, методів у опонентів, визначити учасників конфлікту. Іноді конфлікт вже тривалий, люди страждають, але відкритого визнання немає; кожен вибирає свою форму поведінки щодо іншого, однак спільного обговорення та пошуку виходу із ситуації не відбувається [20].

2. Визначити можливість переговорів. Після визнання існування конфлікту та неможливості його швидко вирішити доцільно домовитися про можливість проведення переговорів та уточнити, яких саме переговорів: із посередником

чи без нього; хто може бути посередником, що влаштовує конфлікуючі сторони [9].

3. Узгодження процедури переговорів полягає в наступному - визначити де, коли як почнуться переговори.

4. Виявити коло питань, щодо предмету конфлікту. Визначити, що є предметом конфлікту, що не є. На цьому етапі відбувається спільне вирішення проблеми, здійснюється уточнення позиції сторін, визначаються точки найбільшої розбіжності та точки можливого зближення позицій.

5. Розробка варіантів рішень. Сторонам, що конфлікують пропонують кілька варіантів рішень із розрахунком витрат у кожному з їх, з урахуванням можливих наслідків.

6. Прийняти узгоджене рішення. Сторони в цьому випадку використовують спосіб співпраці, йдучи на поступки.

7. Реалізувати прийняте рішення практично. У тих випадках, коли процес спільних дій закінчується лише вирішенням щодо ухвалення рішення, а далі нічого не відбувається і не змінюється, такий стан може загострити конфлікти. Повторні переговори проводити буде набагато складніше. Тому конфлікуючі сторони повинні визначити та продумати завдання для кожної із сторін конфлікту в реалізації результатів переговорів та зафіксувати в узгодженому рішенні [10].

1.3. Світовий досвід з розв'язання конфліктних ситуацій в медичних закладах

Ефективне управління конфліктами ґрунтується на стратегії управління організаційними ризиками. Важливим на сьогодні є, використання зарубіжного досвіду розв'язання конфліктних ситуацій в медичній сфері.

Сьогодні взаємини пацієнтів та лікарів мають більш жорстку та детальну етичну та правову регламентацію, проте суть цієї регламентації

далеко не завжди відома та зрозуміла і пацієнтам, і лікарям-стоматологам. Однією з проблем є вибір правового поля вирішення конфлікту. Буде він вирішуватися етичними або юридичними засобами, залежить як від його змісту, як від можливості чи неможливості чіткого «підведення під закон», а й від суб'єктивної інтерпретації стоматологічного конфлікту. В умовах недостатньої правової підготовки лікарів та низької правової культури пацієнтів визначити необхідність переходу від етичного регулювання до юридичної в конфліктних ситуаціях буває досить складно.

Закордонне законодавство та правозастосовна практика виробили, мабуть, універсальний спосіб врегулювання таких ситуацій – медіацію. Інститут медіації, або посередництва як альтернативний спосіб вирішення конфліктів широко відомий законодавству розвинених країн [8].

Мета медіації - сприяти здібності учасників спору врегулювати свій конфлікт самостійно, до взаємного задоволення та взаємної користі. Ефективність такого врегулювання досягається завдяки розкриттю здатності сторін, що сперечаються, до кооперації та комунікації шляхом цілеспрямованих дій, орієнтованих на майбутнє, що допоможе заощадити учасникам суперечки час, гроші та емоційні ресурси [5].

Медіація пройшла дуже цікавий шлях розвитку у зарубіжному законодавстві, що у час чітко регламентує всі етапи даної процедури [6].

Сьогодні світова практика дає нам багато прикладів законодавчого закріплення медіації. Відповідні акти прийнято у США, Австрії, Німеччині. Європейська комісія затвердила Кодекс медіатора, а Євросоюз розробив Типовий закон про медіацію розроблено комісією ООН з міжнародного торговельного права (UNCITRAL); у пояснювальній записці до нього міститься цікавий огляд даних про юридичний ефект та обов'язковість угоди, досягнутої в ході медіації в тих країнах, де цей інститут знайшов застосування.

В Італії, згідно із законом 2004 р., медіація – це послуга, що надається 1 або декількома неупередженими особами для врегулювання будь-якої суперечки прийомами та методами, передбаченими угодою сторін.

Австрійський закон про медіацію 2003 р. свідчить, що медіація – це діяльність, добровільно розпочата сторонами, у якій професійно навчений нейтральний посередник (медіатор), використовуючи обумовлені сторонами прийоми та методи, систематично регулює спілкування сторін один з одним, щоб допомогти їм самостійно досягти взаємоприйняттого рішення [30].

Досвід досить розвинених з погляду правового системи держав переконливо демонструє, що за допомогою процедури медіації можна не тільки ефективно вирішити суперечки при наданні медичних послуг, а й істотно зменшити кількість цивільних справ, що підлягають розгляду, пов'язаних з неналежним виконанням медичними працівниками своїх обов'язків.

РОЗДІЛ 2.

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В УНІВЕРСИТЕТСЬКІЙ КЛІНІЦІ СУМСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

2.1. Основні напрямки діяльності в Університетській клініці Сумського державного університету

Збереження та зміцнення здоров'я населення – це основне завдання будь-якої медичної організації. Надання медичних послуг клінікою полягає в тому що вони є вагомою складовою освітнього (наукового) процесу підготовки спеціалістів в галузі охорони здоров'я. Організація лікувально-діагностичного процесу клініці Сумського державного університету в основному пов'язана з необхідністю взаємодії закладів охорони здоров'я із закладами вищої (післядипломної) освіти та науковими установами, співпраця яких передбачає спільну діяльність в напрямках провадження навчальної, наукової та лікувально-діагностичної діяльності [25].

Клініка надає послуги використовуючи сучасні діагностичні методики, щодо обстеження хворих. В наявності клініці є біохімічна лабораторія, кабінети для дослідження та УЗД. Клініка надає послуги за призначенням лікаря проводиться значний спектр медикаментозних та фізіотерапевтичних методів лікування пацієнтів, працює масажний кабінет, лікувальний басейн [24].

В 2019 році клініка була акредитована як наслідок присвоєння першої акредитаційної категорії. Державна акредитація медичної установи – це офіційне визнання статусу лікувального закладу, це говорить про те, що клініка має всі умови для надання певного рівня медико-санітарної допомоги, що підтверджено відповідно до встановлених критеріїв та гарантує надання висококваліфікованих медичних послуг.

Клініка займає значне місце на ринку медичних послуг в Сумській області та в м. Суми і надає широкий спектр послуг:

1. Надання консультативних послуг з залученням професорсько-викладацького персоналу університету.
2. УЗД, функціональна діагностика.
3. Фізіотерапевтичні послуги.
4. Масаж.
5. Лікування в умовах денного стаціонару.
6. Гідрокінезотерапія.
7. Аквапрограми для вагітних.
8. Оздоровчі заняття з плавання для дітей та немовлят.
9. Медична та фізична реабілітація.
10. Амбулаторна хірургія.
11. Медичні огляди для підприємств, іноземних студентів та приватних осіб, оформленням медичних санітарних книжок.
12. Рентгенологічні дослідження (за договором).
13. Косметологічні послуги.
14. Надання послуг клініки медичним закладам на підставі договорів.
15. Підписання декларацій із сімейними лікарями на медичне обслуговування.
16. Створення центру клінічних досліджень та профілактичні щеплення та ін. [24].

Напрями надання медичних послуг щороку розширюється, що відображується у динаміці приросту клієнтів клініки: у 2019 році зростання на 32,4%, у 2021 році – на 20,0% від попереднього в середньому зростання за останні три роки чисельності клієнтів збільшилося в 1,4 р. (рис. 2.1).

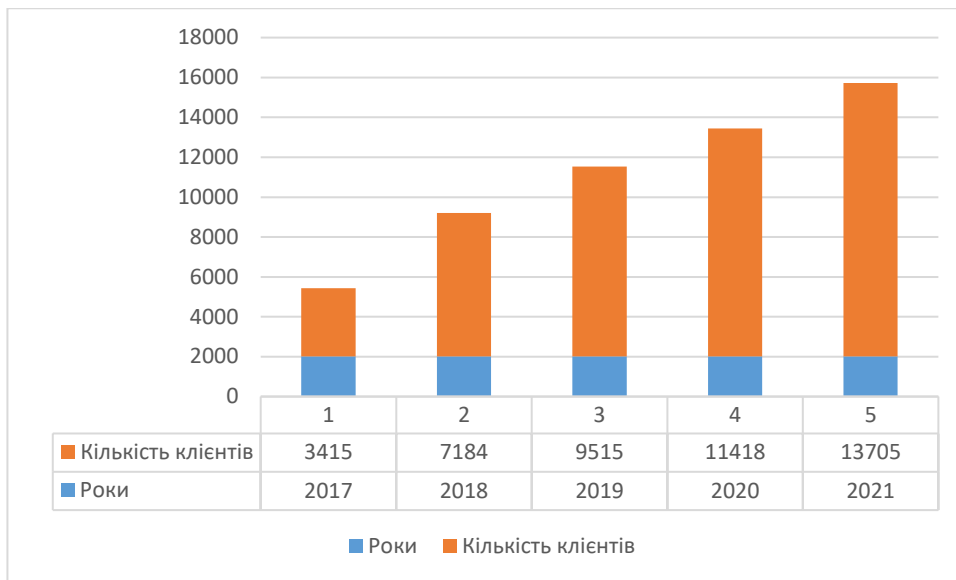


Рисунок 2.1. – Кількість клієнтів Університетської клініки СумДУ за 2017 – 2021 рр.

Кількість користувачів послугами Університетської клініки наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Кількість користувачів послуг Університетської клініки.

Користувачі послуг	Усього за 2017 р.	Усього за 2018 р.	Усього за 2019 р.	Усього за 2020 р.	Усього за 2021 р.
1. Користувачі соціальних послуг УК	2317	4607 (+98%)	6335 (+37%)	8138 (+28%)	9882 (+20%)
1.1. Співробітники	924	2338 (+60%)	3129 (+34%)	3755 (+20%)	4131 (+10%)
1.2. Особи, що навчаються	1393	2269 (+65%)	3206 (+41%)	4383 (+37%)	4232 (+20%)
2. Інші користувачі послуг УК	1098	2577 (+134%)	3180 (+24%)	3280 (+3,0%)	3823 (+16)
Усього:	3415	7184 (+110%)	9515 (+32%)	11418	13705

Збільшення чисельності клієнтів Університетської клініки відбулося за рахунок збільшення зовнішніх відвідувачів медичного закладу за останні 5 років зростає в 4 рази.

2.2. Аналіз середовища Університетської клініки

У сучасних умовах одним з найважливіших управлінських завдань у галузі охорони здоров'я населення стає досягнення цільових орієнтирів підвищення якості та доступності медичної допомоги за рахунок ефективного використання обмежених фінансових, матеріальних, трудових та інших ресурсів охорони здоров'я в умовах, що перманентно протікають у країні, що відбуваються соціально-економічні перетворення та швидко зростаючої конкуренції на ринку медичних послуг. Для вирішення цієї проблеми необхідно проведення комплексного реформування всієї української галузі охорони здоров'я, включаючи комплекс заходів щодо модернізації та диверсифікації системи охорони здоров'я в цілому та забезпечення ефективності діяльності кожної установи охорони здоров'я.

У подібних умовах велике значення надається стратегічному плануванню. Одним з найбільш поширених методів, що застосовуються для аналізу діяльності організації є метод SWOT-аналізу. У охороні здоров'я SWOT-аналіз використовується в системі перспективного комплексного планування, що дозволяє творчо розвивати принципи стратегічного менеджменту всіх рівнях управління.

Для аналізу факторів зовнішнього середовища часто застосовується РЕЗІ – аналіз в табл. 2.2 наведено фактори зовнішнього середовища Університетської клініки. Прямий вплив на клініку будуть роботи постачальники, по-перше, це Сумитеплоенерго, Сумиобленерго, постачальники медикаментів, надавачі послуг з фінансування, трудові ресурси, пацієнти та ін. від них на пряму залежить діяльність медичного закладу, фактори опосередкованого впливу їх вплив може сказатися на діяльності установи через певний проміжок часу та знайти відображення через тривалий час.

Таблиця 2.1 – Фактори зовнішнього середовища Університетської клініки [23]

Фактори прямого впливу	Фактори опосередкованого впливу
1. Постачальники: а) постачальники матеріалів, енергії, обладнання, медикаментів, перев'язувальних засобів, продуктів харчування та і т.д.; б) постачальники капіталу, фінансових послуг (страхові медичні організації, банки, органи управління охороною здоров'я, приватні особи); в) трудові ресурси	1. Економічне оточення (рівень розвитку та стану економіки країни та даного регіону)
2. Закони та органи публічної влади	2. Політичне оточення (політична стабільність)
3. Споживачі (пацієнти)	3. Технологічне оточення
4. Конкуренти (інші ЛПЗ)	4. Соціально-культурне оточення
5. Власники (особливо при акціонуванні ЛПЗ)	5. Міжнародне оточення.

Нові реалії вимагають внесення змін до діяльності установ охорони здоров'я. Зокрема, необхідно:

- перебудувати графік роботи, організувавши прийом лікарів у ранкові (до роботи) та вечірні години,
- відкрити офіси лікаря загальної практики,
- відкрити нічний стаціонар, де працівники змогли отримувати лікування без відриву від виробництва,
- шукати шляхи розвитку стаціонарзамінних технологій.

Не менш важливим є і аналіз конкурентів. Дуже часто медичні організації зазнають збитків саме тому, що недооцінюють вплив конкурентів.

Перша стандартна помилка в цій галузі – це планування покупки дорогого обладнання з надією на подальше отримання доходів від надання високотехнологічних послуг без урахування того, що подібні послуги вже опиняються у сусідній медичній організації, причому обладнання там працює

не з повним навантаженням. Результат - дуже мала кількість послуг, отримання набагато меншого, ніж намічалось, доходу, інколи ж - і збитки.

Другу помилку часто роблять керівники медичних організацій, працюючих у невеликих містах, де інших медичних організацій немає та вважають, що конкурентів також немає. Тим часом транспортна доступність великого міста, де є безліч спеціалізованих організацій, які надають кваліфіковану допомогу, може стати фактором помітного відтоку потенційних пацієнтів, якщо їм не будуть надані послуги відповідного їх запитам рівня або якщо їм доведеться довго чекати на черги на отримання послуги, яку в сусідньому великому місті нададуть платно, але негайно.

З метою проведення кількісного аналізу здійснимо аналіз факторів зовнішнього середовища за допомогою Матриці ймовірностей/впливу для позиціонування можливостей зовнішнього середовища. Вона дозволяє отримати три оцінки ступеня значущості факторів для організації: висока, середня, низька (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. – Матриця ймовірностей/впливу для позиціонування можливостей зовнішнього середовища Університетської клініки [23]

Вплив	Ймовірність		
	Висока	Середня	Слабка
Сильний	Підвищення рівня і якості надання медичних послуг населенню Реформування системи охорони здоров'я	Поява конкурентів	Підтримка закладів охорони здоров'я приватними структурами
Помірний	Поява інноваційних технологій і обладнання щодо надання послуг пацієнтам в клініці	Удосконалення менеджменту і комунікаційної політики	Зменшення імперативних норм законодавства
Слабкий	Промахи у побудові довгострокової стратегії у конкурентів	Удосконалення технології надання медичних послуг	Пропозиція співпраці з іншими медичними закладами міста

Для більш диференційованої оцінки значущості факторів зовнішнього середовища застосовується метод вираженої оцінки впливу факторів.

Результати застосування даного методу представлені в таблиці 2.3. У таблиці в першу колонку вписані окремі фактори середовища; у другу - вага даного фактору, що визначається експертним шляхом; у третій – оцінка у балах ступеня впливу фактору на організацію, яка присвоюється експертом відповідно до обраної шкали.

Таблиця 2.3. – Матриця ймовірностей/впливу для позиціонування загроз зовнішнього середовища Університетської клініки [23]

Вплив	Ймовірність		
	Висока	Середня	Слабка
Сильний	Законодавство в галузі охорони здоров'я Прوماхи в реформуванні системи охорони здоров'я	Зростання темпів інфляції	Посилення конкурентних переваг з боку основних конкурентів
Помірний	Зниження рівня життя населення	Зміни постачальників основних медичних засобів та обладнання	Поява клінік, що надають принципово нові послуги
Слабкий	Зростання цін на медичні послуги в клініці	Поява конкурентів з аналогічним переліком надання послуг	Погіршення політичної ситуації в країні

Для отримання більш повного уявлення необхідно отримані дані ранжувати в порядку зменшення їх ступеня впливу. Отримані результати представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. – Зовнішні можливості та загрози

№ з/п	Можливості	Загрози
1	2	3
1.	Підвищення рівня і якості надання медичних послуг населенню	Прوماхи в реформуванні системи охорони здоров'я
2.	Реформування системи охорони здоров'я	Зростання темпів інфляції

продовження таблиці 2.3.

1	2	3
3.	Поява інноваційних технологій і обладнання щодо надання послуг пацієнтам в клініці	Зниження рівня життя населення
4.	Поява конкурентів	Зростання цін на медичні послуги в клініці
5.	Підтримка закладів охорони здоров'я приватними структурами	Зміни постачальників основних медичних засобів та обладнання
6.	Удосконалення менеджменту	Законодавство в галузі охорони здоров'я
7.	Зменшення імперативних норм законодавства	Поява конкурентів з аналогічним переліком надання послуг
8.	Удосконалення технології надання медичних послуг	Посилення конкурентних переваг з боку основних конкурентів
9.	Пропозиція співпраці з іншими медичними закладами міста	Погіршення політичної ситуації в країні
10.	Промахи у побудові довгострокової стратегії у конкурентів	Поява клінік, що надають принципово нові послуги

Аналіз табл. 2.3 свідчить про те, що Університетська клініка має як можливості та і загрози, які знайшли свої відображення в стратегічному аналізі медичного закладу, що досліджується табл. 2.4.

За результатами стратегічного аналізу наведеного в табл. 2.4. сильні сторони Університетської клініки СумДУ переважають над слабкими, тобто клініки має значні можливості для подальшого функціонування. Це свідчить про конкурентоздатність Університетської клініки. Основна стратегія медичного закладу має бути спрямована на цільовий ринок, шляхом надавання принципово нових медичних послуг, підтримуючи високий рівень якості надання послуг.

Проведений стратегічний аналіз Університетської клініки говорить про те, що треба налагодити та займатися пошуком грошових коштів, щоб бути менш залежним від Сумського державного університету.

Таблиця 2.4 – Стратегічний аналіз Університетської клініки СумДУ.

		ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ		
		МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ	
		<p>1. Підвищення рівня і якості надання медичних послуг населенню</p> <p>2. Розширення співпраці з іншими медичними закладами.</p> <p>3. Система мотивації персоналу</p>	<p>1. Зростання інфляції, як наслідок - зниження платоспроможності населення.</p> <p>2. Поява аналогічних конкурентів.</p> <p>3. Ковід-2019, карантинні заходи</p>	
ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	СИЛЬНІ СТОРОНИ	<p>1. Потужна матеріально-технічна база СумДУ.</p> <p>2. Високий науковий та кадровий потенціал.</p> <p>3. Надання послуг з підписання декларацій з сімейними лікарями.</p> <p>4. Потужний реабілітаційний центр</p>	<p><u>Поле СіМ</u> (Сила і Можливості)</p> <p>1. СумДУ є певним фінансовим буфером при довготривалих проектах, закупівлі обладнання.</p> <p>2. Надання високоякісних послуг та опанування новими технологіями.</p> <p>3. Надходження бюджетних коштів за рахунок гарантованої оплати МОЗ України.</p> <p>4. Розвиток фізичної реабілітації</p>	<p><u>Поле СіЗ</u> (Сила і Загрози)</p> <p>1. Залежність від благоустрою університету.</p> <p>2. Збільшення акредитаційних вимог НСЗУ.</p> <p>3. Недостатність фінансування реабілітаційних заходів.</p>
	СЛАБКІ СТОРОНИ	<p>1. Непостійне перебування фахівців у клініці.</p> <p>2. Відсутність аптеки на території клініки.</p>	<p><u>Поле СлМ</u> (Слабкість і Можливості)</p> <p>1. Функціонування системи мотивації персоналу Університетської клініки</p> <p>2. Відкриття аптеки на території медичної установи</p>	<p><u>Поле СлЗ</u> (Слабкість і Загрози)</p> <p>1. Розглянути можливість залучення фахівців із практичної медицини.</p> <p>2. Відсутність аптеки в клініці може призводити до втрати пацієнта, не проходить «повний цикл лікування».</p>

Отже, можна зробити висновок, що Університетська клініка є потужним конкурентоспроможним закладом в Сумському регіоні.

2.3. Діагностика рівня конфліктності в Університетській клініці

Нами було проведено опитування медичного персоналу Університетської клініки з проблем конфліктності в організації, вирішення конфліктів, що виникають у трудовій діяльності, виявлення специфіки управління конфліктами на основі складеною анкети додаток А.

Таблиця 2.5 – Відповіді респондентів (медичного персоналу Університетської клініки) на основі питань анкети [27, 31]

Питання	Відповідь (вибірка із 20 осіб)	Психологічний клімат (позитивний, негативний)
1. Чи часто, на Вашу думку, виникають конфлікти в організації?	90 % відповіли часто	-
2. Яке в цілому ставлення до конфліктів співробітників організації? - Нейтральне - Це нормальний хід розвитку подій.	85 % респондентів відповіли, що нейтральне; 15 % нормальний хід розвитку.	+/-
3. Чи існують, на Вашу думку, ефективні методи управління конфліктами? - Ні, не існують.	90 % респондентів відповіли, що існують; 10 % не існують	+
4. Чи задовольняє Вас ефективність управління конфліктами в організації?	Більшість респондентів відповіли, що задовольняє	+
5. Який процес виходу з конфліктної ситуації? - Розбираються самі учасники. - Залучається працівник кадрової служби. - Залучаються фахівці в галузі вирішення конфліктів.	90 % респондентів відповіли, що розбираються самі	+
6. Які форми регулювання трудових конфліктів в організації Ви вважаєте найбільш прийнятними? - Всі конфлікти потрібно вирішувати шляхом страйку. - Страйк прийнятна тільки в разі виникнення серйозних протиріч. - Будь-які конфлікти потрібно вирішувати шляхом переговорів. - Будь-які конфлікти потрібно вирішувати у відповідних органах.- Ніякі, тому що вони неефективні.	90 % респондентів відновили, що будь-які конфлікти потрібно вирішувати шляхом переговорів.	+

7. Які основні причини виникнення конфліктів в трудових відносинах?	90 % респондентів відповіли «пацієнт-лікар»	+
8. Який стиль поведінки в конфліктній ситуації зазвичай застосовується для вирішення конфліктів співробітниками організації?	90 % респондентів відповіли «співпраця»	+
9. Який стиль поведінки при вирішенні конфліктів є оптимальним з Вашої точки зору?	90 % респондентів відповіли стиль «співпраця»	+
10. У ході своєї професійної діяльності доводиться Вам стикатися з конфліктами?	90 % відповіли, да доводиться	-
11. Як Ви ставитеся до подій на роботі конфліктів?	90 % респондентів відповіли, що негативно	+
12. Як Ви ведете себе в разі виникнення конфліктної ситуації? - Намагаюся довести свою правоту. - Погоджуюся з позицією опонента. - Чи не суперечу опонентові, але роблю по-своєму. - Шукаю компромісний варіант. - Чи не звертаю уваги на конфлікт. - Вдаюся до допомоги колег або керівництва.	75 % респондентів обрали відповідь, що шукають компромісний варіант; 25 % респондентів дали відповідь, що вдаються до допомоги колег та керівництва	+
13. Які наслідки конфлікту представляються найбільш прийнятними для Вас? - Ведення боротьби до повної перемоги над суперником. - Задоволення інтересів і домагань іншого боку. - Слабшанню конфлікту за рахунок природного загасання. - Знаходження взаємовигідних варіантів.	90 % респондентів відповіли, що вдаються до знаходження взаємовигідних варіантів	+

Продовження таблиці 2.5

14. Який стиль управління, на Ваш погляд, оптимальний при вирішенні конфлікту?	90 % респондентів, відповіли, що намагаються уникати конфліктів	+
15. Яке місце в системі цілей Вашої професійної діяльності займає здійснення заходів щодо попередження та вирішення конфліктів серед персоналу?	90% респондентів дали відповідь, що особа, не звертають уваги на це	+/-
16. Якою мірою, на Вашу думку, Ви володієте знаннями методик вирішення конфліктів? -Достатньою для ефективного вирішення більшості конфліктів. - Моїх знань не завжди вистачає для ефективного вирішення конфліктів.	90 % респондентів відповіли, знань не завжди вистачає для ефективного вирішення конфліктів.	-
18. Чи вважаєте Ви за необхідне навчання персоналу взаємодії в конфліктних ситуаціях, а також специфіку ефективного вирішення конфліктів? - Так, тому що знання в області конфліктів і ефективних способів їх вирішення є важливими. - Ні, подібні знання не важливі.	90 % респондентів відповіли, ні подібні знання не важливі	-

Аналіз табл. 2.5, свідчить про те, що результати опитування з приводу проблем конфліктності в організації, вирішення конфліктів, що виникають у трудовій діяльності, виявлення специфіки управління конфліктами, в Університетській клініці існує задовільний психоемоційний клімат. Всі конфлікти вирішуються з використанням стилю «співпраця», більшість конфліктів, що є такі виникають в системі «пацієнт-лікар», але дані конфлікти вирішується шляхом прийняття узгоджених дій; що відповіді яке

місце в системі цілей Вашої професійної діяльності займає здійснення заходів щодо попередження та вирішення конфліктів серед персоналу? більшість респондентів відповіли, що особа не звертають на це уваги. Більшість опитаних респондентів були жінки вони склали 95 %, відповідно чоловіки 5 %.

Отже, в Університетській клініці Сумського державного університету панує атмосфера довіри, адміністрація займається попередженням виникнення і профілактикою конфліктів.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ В УНІВЕРСИТЕТСЬКІЙ КЛІНІЦІ СУМСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

3.1. Розробка програми профілактики щодо попередження та управління конфліктними ситуаціями в Університетській клініці

Аналіз другого розділу магістерської роботи п. 2.3., показав, що прийнятна робота з зміни мікроклімату в колективі за допомогою організації тренінгів з використанням різних засобів та прийомів: тренінгових вправ, прийомів саморегуляції, релаксації, медитації.

Під час групової роботи, моделюючи різні ситуації, співробітники поступово навчалися тонкої рефлексії спрямованої на іншу людину, яка в свою чергу має сильний вплив на психічний розвиток особистості. Групова форма найбільш ефективна, так як людина отримує у групі не тільки зворотний зв'язок на свої слова та дії, а й численні алгоритми вирішення своєї проблеми.

Засоби: тренінги, аутотренінги, вправи, медитація, релаксація, самонавіювання та саморегуляція.

Мета – корекційна робота щодо попередження та управління конфліктних ситуацій працівників медичного закладу шляхом підвищення рівня емоційної стійкості до впливу різних напружених факторів, усунення патологічних стереотипів реагування, саморегуляція, прийняття себе та інших.

Завдання:

1. Нормалізація емоційного стану та розвиток почуття емпатії.
2. Підвищення самооцінки та впевненості в собі; навчання контролю емоцій, вираження невдоволення у прийнятній формі.

3. Закріплення навичок спілкування у можливих конфліктних ситуаціях.
4. Формування позитивних аспектів особистості.
5. Інформування про прийоми відновлення фізичних та емоційних ресурсів.

Очікувані результати: підвищити впевненість у собі, розвивати емпатію, соціалізацію та позитивне ставлення до інших людей; нормалізувати емоційний стан, і як наслідок усунути вербальну та невербальну агресію співробітників.

Корекційна робота будувалася з урахуванням фундаментальних принципів, яких необхідно дотримуватися при розробці та реалізації корекційних впливів:

1. Принцип єдності діагностики та корекції.
2. Принцип системності у реалізації корекційної – розвиваючої роботи.
3. Принцип обліку індивідуальних особливостей, що реалізується через включення до програми завдань актуальних для даного віку та завдань, необхідних для розвитку тих чи інших функцій та операцій, у розвитку яких потребує ця особистість.
4. Принцип активного залучення найближчого соціального оточення людини до участі у корекційній програмі.
5. Принцип комплексності методів психологічного впливу (використання різних методів корекційного впливу).
6. Принцип обліку емоційної складності матеріалу. Проведені заняття, вправи, матеріал, що пред'являється, створюють сприятливий емоційне тло, стимулюють позитивні емоції. Заняття обов'язково завершується на позитивному емоційному тлі.

З метою попередження та запобігання конфліктним ситуаціям, зміст вправ на заняттях переважно необхідний підбирати таким чином, щоб вирішувати актуальні проблеми та протиріччя, що існують у професійному полі учасників та сприяють активізації особистості цьому напрямі. Пропоновані тренінгові заняття призначені для дорослих людей. Форма

роботи групова. Загальний час для реалізації 3 тижні, при частоті 2 заняття на тиждень, всього 6 занять, при цьому тривалість заняття середньому 40-50 хвилин.

Структура занять

1. Привітання
2. Основний зміст занять (вправи, дискусії, релаксація, медитація спрямовані на вирішення завдань цієї програми).
3. Рефлексія заняття (емоційна та смислова оцінка заняття): бесіда.
4. Прощання.
 - Загальні поради щодо організації групової роботи:
 - Створення у групі атмосфери взаємної доброзичливості та взаємодопомоги.
 - У роботі використовувати всю наявну інформацію про особливості та особистісні якості кожної людини.
 - У роботі враховуватимуть не лише зовнішні умови, а й ситуацію, в якій знаходиться людина.
 - Використання у роботі тренінгів, вправ.
 - Залучення кожного члена групи до спільних справ, участь у яких сприяє більшому об'єднанню групи.
 - Цінувати поступовість корекційно-розвивального процесу.

Тематичний план тренінгових занять, представлений в табл. 3.1

Таблиця 3.1. – Зміст корекційно-розвивальної програми, спрямованої на попередження та управління конфліктних ситуацій. Тематичний план

№ заняття	Мета та завдання заняття	Прийоми та методики, що застосовуються
Заняття № 1	Мета: Розробка та прийняття правил роботи в групі, дослідження психологічних проблем, покращення суб'єктивного самопочуття та зміцнення психологічного здоров'я учасників групи. Завдання: Визначення особистісної «Я-концепції» засобами рефлексії. Вдосконалювати навички емпатії та рефлексії	Завдання. Актуалізація очікувань та потреб учасників у професійному та особистісному саморозвитку; надання можливості висловити свої цілі та Попередні установки. Вправа «Хто я такий» Вправа «Тут і тепер» Ціль: знайомство з процесом рефлексії; відпрацювання навички рефлексії

продовження табл. 3.1.

		<p>М'язова релаксація «Підйом неба» Вправа на розвиток концентрації - Вправа «Так» Мета - удосконалити навички емпатії та рефлексії. 3. Заключна частина Заповнення рефлексивної картки Проведення загального аналізу. Учасники заняття висловлюють свою думку про перебіг виконаної роботи.</p>
<p>Заняття №2 «Познай себе»</p>	<p>Ціль – формування позитивного ставлення до себе та інших, усвідомлення себе. Завдання: 1.Розширити знання про специфіку міжособистісних відносин. 2.Формувати позитивне ставлення себе; розвинути почуття толерантності. 3.Формувати адекватну самооцінку</p>	<p>Мета: створити позитивну атмосферу. 2. Основна частина: Вправа «Чекання» Мета: дізнатися, що очікують учасники від сьогоднішнього заняття. Вправа «Грамота» Ціль: підвищувати самооцінку дитини. Обговорення Вправа «Всі ми – різні» Мета: усвідомлення своєї індивідуальності, неповторності. Вправа «Плутанина» Мета: зняти напругу, розслабитися. Вправа «Мої поради» Мета: зрозуміти, що потрібно змінити в собі, побачити себе очима інших. Обговорення: 3. Заключна частина Мета: сприяння згуртованості групи, створення гарного настрою.</p>
<p>Заняття №3 «Поняття та сутність конфлікту»</p>	<p>Мета та завдання: розвивати уявлення про сутність конфліктів, розуміння природності їх виникнення у повсякденному житті, їх творчого потенціалу; показати можливість дозволу більшості розбіжностей при прагненні знаходити конструктивні способи їх подолання; відпрацювати стратегії вирішення повсякденних конфліктів</p>	<p>1. Вступна частина: привітання Розмова 2. Основна частина. Інформування Розмова Вирішення конфліктних ситуацій 3. Заключна частина. Рефлексія</p>

<p>Заняття №4 «Чого ми конфлітуємо»</p>	<p>Мета: розвитку навичок спілкування у конфліктних ситуаціях. Завдання: обговорення реакцій, що виникають у конфліктних відносинах; моделювання та вироблення досвіду прийнятної відповіді в конфліктні ситуації.</p>	<p>Привітання 2. Основна частина Вправа «Як дозволити конфліктні ситуації» Розмова Вправа «Конфлікт у транспорті» Дискусія на тему заняття 3. Підсумки заняття Рефлексія</p>
<p>Заняття №5 «Неагресивне відстоювання своєї думки»</p>	<p>Мета: навчити співробітників неагресивно наполягати на своїм. Завдання: ідентифікувати загальновідомі ситуації, коли потрібно неагресивно наполягати на своєму; ідентифікувати тактики переконання; вправлятися в навичках вербального неагресивного наполягання на своєму; вправлятися в невербальних навичках неагресивного наполягання на своєму.</p>	<p>1. Організаційна частина. Вітання 2. Основна частина Мозковий штурм Розмова: Види поведінки та їх причини Вигоди неагресивного наполягання на своєму Вправи для вироблення вербальних навичок неагресивного наполягання на своєму Вправи з вироблення невербальних навичок неагресивного наполягання на своєму 3. Підсумки заняття Рефлексія</p>
<p>Заняття №6 «Зниження емоційного навантаження»</p>	<p>Мета: Зниження емоційного напруження, втоми та перевтоми Завдання: Розвиток уміння діяти адекватно та ефективно в різних ситуаціях. Навчити виявляти сильні сторони своєї особистості та спиратися на них</p>	<p>1. Організаційна частина. Вітання. Вступне слово ведучого. Вправа «Крива» мого життя 2. Основна частина Вправа «Компліменти» Обговорення Вправа «Упевненість у собі» Вправа «Зубний кабінет» Релаксація «Оживлення приємних спогадів» 3. Заключна частина Методика «Острова»</p>

[складено автором на основі 31]

Проведення тренінгових занять за тематичним планом можуть здійснювати спеціалісти клініки. Ці заняття будуть сприяти налагодженню психоемоційного стану медичного персоналу клініки. Учасники тренінгу під час закінчення будуть більш терпимі по відношенню один до одного, закріплять навички колективної роботи та навички самоконтролю; навчилися

висловлювати свої емоції, нормалізують емоційний стан; підвищують впевненість у собі; закріплюють навички спілкування у можливих конфліктних ситуаціях.

3.2. Розробка моделі загальних, функціональних і специфічних компетенцій, необхідних для виявлення, регулювання та подолання конфлікту в Університетській клініці

Компетенція включає сукупність взаємопов'язаних якостей особистості (знань, умінь, навичок, способів діяльності), що задаються по відношенню до певного кола предметів і процесів, і необхідних для якісної продуктивної діяльності по відношенню до них [32].

Нами запропоновано в Університетській клініці використовувати функціональну (професійна) модель – перераховує ті функції, які необхідно виконувати співробітникам для того, щоб успішно досягати цілей професійної діяльності, таким чином ця модель нагадує посадову інструкцію.

До загальних функціональних (професійних) компетенцій нами віднесено такі:

- здатність і готовність до розуміння, впізнавання та виділення всіх складових конфлікту;
- здатність та готовність до виділення головної причини та провідної складової конфлікту;
- здатність і готовність до переговорів зі сторонами конфлікту з метою конструктивного вирішення його насправді;
- здатність та готовність до розробки оперативних заходів щодо вирішення конфлікту;
- здатність та готовність до аналізу системних причин конфлікту та розробки локальних нормативних актів щодо їх профілактики;
- здатність та готовність до прогнозування умов виникнення конфліктних ситуацій.

Крім загальних компетенцій у процесі навчання організатори охорони здоров'я мають засвоїти специфічні навички, які безпосередньо відносяться до раніше виділених нами аспектів конфліктної ситуації (табл. 3. 2)

Таблиця 3.2 – Відповідність аспекту конфлікту у медицині компетенціям, освоєння яких необхідно для управління даними конфліктами [складено автором на основі 34, 35]

№	Аспект конфлікту	Компетенції
1	Юридичний	Здатність та готовність до виявлення правової сторони конфлікту та застосування відповідних законодавчих актів
2	Етичний	Здатність і готовність до розуміння етичної сторони конфлікту та її ролі в виникненні конфлікту Здатність та готовність формулювати етичні критерії роботи лікаря, середнього медичного персоналу, обслуговуючого персоналу
3	Щодо якості та доступності медичної допомоги	Здатність та готовність на підставі порядків та стандартів медичної допомоги виявляти факти неякісного надання медичної допомоги та лікарських помилок
4	Інформаційний	Здатність та готовність керувати інформацією, призначеною для пацієнтів
5	Соціальний	Здатність та готовність до взаємодії з інвалідами та особами інших пільгових категорій з урахуванням специфіки їхнього статусу

При формуванні змістовної частини компетенцій за схемою «знання – уміння – навички» нами враховані всі можливі аспекти процесу виникнення, розвитку та вирішення конфлікту в Університетській клініці та роль керівника щодо його вирішення (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Співвідношення аспектів конфлікту в медицині та змісту компетенцій керівництва Університетської клініки: знати (З); вміти (У); володіти (В)

№	Аспект конфлікту	Компетенції
1	Юридичний	З: права та обов'язки медичних працівників, права та обов'язки пацієнтів У: виявляти правові аспекти конфлікту В: навички аналізу правових проблем та їх врегулювання
2	Етичний	З: біоетичні проблеми медицини У: виявляти біоетичні проблеми конфлікту В: навичками врегулювання біоетичних проблем
3	Щодо якості та доступності медичної допомоги	З: критерії якості та доступності медичної допомоги У: аналізувати випадок надання медичної допомоги з точки зору доступності та якості медичної допомоги В: навички аналізу випадку надання медичної допомоги з точки зору критеріїв доступності та якості медичної допомоги
4	Інформаційний	З: необхідний обсяг обов'язкового інформування пацієнтів про умови процесу та результати медичної допомоги У: вирішувати інформаційні конфлікти та пропонувати заходи щодо їх подальшого недопущення В: навичками інформування пацієнтів про їхні права та обов'язки
5	Соціальний	З: права інвалідів та інших пільгових категорій громадян У: виявляти проблеми реалізації прав інвалідів та пільгових категорій громадян В: навички взаємодії та комунікації з інвалідами та іншими пільговими категоріями громадян

На сьогоднішній день компетенції є найбільш універсальним інструментом для використання в кадрових програмах. Сукупність компетенцій необхідна для високоефективної роботи, як фахівців, і всієї організації [1]. Для вирішення конкретних завдань у професійній сфері людям потрібні знання, вміння, навички та відповідна модель поведінки, а також повний набір необхідних компетенцій.

Розроблені нами компетенції відбивають всі необхідні для виявлення, врегулювання та запобігання конфлікту навички організатора охорони здоров'я. При підготовці та перепідготовці фахівців із громадського здоров'я та організації охорони здоров'я у навчальному процесі необхідно наголошувати на формуванні даних компетенцій, їх розвитку та закріпленні.

ВИСНОВКИ

В магістерській роботі здійснено узагальнення теоретичних і методичних підходів до управління конфліктами в Університетській клініці Сумського державного університету.

За результатами дослідження зроблено наступні висновки:

1. Хоч би як банально це звучало, але найголовніше для запобігання конфліктним ситуаціям – правильне, грамотне та своєчасне виконання своєї роботи. Пам'ятайте, що пацієнт, якого добре вилікували, не буде роздмухувати конфлікт, а ось з погіршенням самопочуття передумови розвитку конфлікту посилюватимуться і загострюватимуться, і тут слід особливо наголосити на важливості адекватної симптоматичної терапії. І найголовніше – не треба боятися конфліктів, це нормальна частина взаємодії людей. Однак, якщо деякі з них можна запобігти – краще зробити це, щоб полегшити життя і собі, і пацієнтам.

2. Для управління конфліктом найбільш раціональним та виправданим є використання всього управлінського механізму на конфліктну ситуацію та поведінку учасників конфлікту.

3. Досвід досить розвинених з погляду правового системи держав переконливо демонструє, що за допомогою процедури медіації можна не тільки ефективно вирішити суперечки при наданні медичних послуг, а й істотно зменшити кількість цивільних справ, що підлягають розгляду, пов'язаних з неналежним виконанням медичними працівниками своїх обов'язків.

4. Аналіз основних напрямів діяльності Університетської клініки Сумського державного університету, свідчать, про те, що клініки є потужним конкурентоспроможним закладом медицини в м. Суми.

5. Результати опитування з приводу проблем конфліктності в організації, вирішення конфліктів, що виникають у трудовій діяльності,

виявлення специфіки управління конфліктами, в Університетській клініці існує задовільний психоемоційний клімат. Всі конфлікти вирішуються з використанням стиля «співпраця», більшість конфліктів, що є такі виникають в системі «пацієнт-лікар», але дані конфлікти вирішуються шляхом прийняття узгоджених дій; що відповіді яке місце в системі цілей Вашої професійної діяльності займає здійснення заходів щодо попередження та вирішення конфліктів серед персоналу? більшість респондентів відповіли, що особа не звертають на це уваги. Більшість опитаних респондентів були жінки вони склали 95 %, відповідно чоловіки 5 %.

6. Аналіз другого розділу магістерської роботи довів, що прийнятна робота з зміни мікроклімату в колективі за допомогою організації тренінгів з використанням різних засобів та прийомів: тренінгових вправ, прийомів саморегуляції, релаксації, медитації.

7. Для вирішення конкретних завдань у професійній сфері людям потрібні знання, вміння, навички та відповідна модель поведінки, а також повний набір необхідних компетенцій. Нами були розроблені компетенції , що відбивають всі необхідні для виявлення, врегулювання та запобігання конфлікту навички організатора охорони здоров'я. При підготовці та перепідготовці фахівців із громадського здоров'я та організації охорони здоров'я у навчальному процесі необхідно наголошувати на формуванні даних компетенцій, їх розвитку та закріпленні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анцупов А.Я., Малышев А.А. Введение в конфликтологию. – К.: МАУП, 2015. – 103 с.
2. Бандурка А.М., Друзь В.А. Конфликтология: Учеб. пособие для вузов. – Харьков: Фортуна-Прес, 2016. – 335 с.
3. Бегаева А.А. Институт медиации — альтернативный способ разрешения корпоративных споров. М 200 СумДу. (2016).
4. Положення про Університетську клініку Сумського державного університету. Реєстр основної нормативної бази СумДУ. [Електронний ресурс] – Режим доступу:<https://bit.ly/3gKRYru>
5. Витрянский В.В., Герасименко С.А. Арбитражно-судебная практика. М: Юрист 2005.
6. Головки Л.В. Альтернативы уголовному преследованию в современном английском праве. Правоведение 1998; 3: 103-112.
7. Дементьев О.М. Альтернатива государственному правосудию. Деловой Тамбов 2009; 4: электронный ресурс — URL: <http://www.totpp.ru/business-tambov/archive/aug-2009/415-article7>
8. Иванов А.А. Медиация в России и за рубежом. Материалы II Международной конференции «Медиация. Альтернативные методы разрешения споров, и их значение в совершенствовании деловой и корпоративной этики». М 2007.
9. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – 2-е изд., перераб. – СПб.: Питер, 2001. – 400 с.
10. Емельяненко Л.М., Петюх В.М., Торгова Л.В., Гриненко А.М. Конфліктологія: Навч. посіб. /За заг. ред. В.М. Петюха, Л.В. Торгової. – К.: КНЕУ, 2003. – 315с.
11. Ишмуратов А.Т. Конфлікт і згода: основи когнітивної теорії конфліктів. – К.: Наук. Думка, 1996. – 190 с.

12. Кейлин А.Д. Судостроительство и гражданский процесс капиталистических государств. М: Внешторгиздат 1961.
13. Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Конфликтология: Учебник /Под. ред. Кибанова А.Я.. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРАМ, 2006. – 302 с.
14. Конфликтология: Учебник для вузов / В.П. Ратников, В.Ф. Голубь, Г.С. Лукашова и др.; Под ред. проф. В.П. Ратникова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 512с.
15. Конфліктологія: Підручник для студентів вищ. навч. закл. юрид. спец. / Л.М. Герасіна, М.І. Панова, Н.П. Осипова; За ред. Л.М. Герасимової, М.І. Панова. - Харків: Право, 2002. - 256 с.
16. Лебедева М.М. Вам предстоят переговоры. – М.: Экономика, 1993. – 156 с.
17. Лисак В. В. Взаємодія вищої медичної освіти та медичної практики в Україні: проблеми та перспективи державного регулювання / В.В. Лисак // Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису, подається на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління. – Класичний приватний університет, Запоріжжя, 2021. – 179 с.
18. Ложкин Г.В., Повякель Н.И. Практическая психология конфликта: Учебн. пособие. – К.: МАУП, 2015. – 256 с.
19. Примуш М.В. Конфліктологія. Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 288 с.
20. Розкошний А.П. Основи конфліктології. – Донецьк: Юго-Восток LTD, 2017. – 184 с.
21. Скотт Д.Г. Конфликты. Пути их преодоления. – К.: Внешторгиздат, 1991. – 191с.
22. Словник-довідник термінів з конфліктології / За ред. М.І. Пірен, Г.В. Ложкіна. - Чернівці-Київ, 1995. 1
23. Стратегічний менеджмент. – URL : https://studme.com.ua/106107207085/menedzhment/strategii_mezhdunarodnogo_razvitiya_korporatsiy.htm

24. СумДУ. (2018). Університетська клініка СумДУ отримала гуманітарну допомогу із Нідерландів. Новини СумДУ. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://news.sumdu.edu.ua/uk/10250-10250.html>
25. Сумські дебати. (2019). У Сумах університетська клініка отримала першу акредитаційну категорію. Сумські Дебати. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://debaty.sumy.ua/news/u-sumah-universitetska-klinika-otrimala-pershu-akreditatsijnu-kategoriyu>
26. Треушнікова М.И. Арбитражный процесс. М: Зерцало 2008.
27. Труш О. Методологія управління конфліктами в медичній сфері [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.trush.com.ua/blog/anatomiya-konfliktov/>
28. Фишер Р., Браун С. Путь к единению, или От переговоров – к тесному взаимодействию: Пер. с англ. – М.: Наука, 1992.
29. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. – М.: Наука, 1990. – 158 с.
30. Volchanskij M. E. Sotsiologiya konflikta v meditsine: avtoref. dis. ... d-ra sotsiol. nauk. Volgograd, 2008.
31. Yerofeyev S. V., Zharov V. V. Konflikt mezhdru patsiyentom i meditsinskim personalom: analiz i preduprezhdeniye // Meditsinskoye pravo. 2002. № 1. S. 22-24.
32. URL: <http://5fan.ru/wievjob.-php?id=2747>
33. Ivanov D. I. Kompetentsii i kompetentnostnyj podkhod v sovremennom obrazovanii // Zavuch. 2008. № 1. S. 4-24. 5. О «kompetentsii» i «kompetentnosti» v obrazovanii: URL: <http://www.niro.-nnov.ru>
34. Piskunova Ye. V. Opredeleniye kompetentsij v obrazovatel'nykh programmakh. URL: <http://www.google.ru>
35. Piskunova Ye. V. Podgotovka pedagogov: kak otsenivat' kachestvo // Otsenka kachestva osvoyeniya pedagogicheskikh distsiplin v kontekste attestatsii vuza: sbornik statej. SPb.: Izd-vo RGPU im. A. I. Gertsena, 2008.

ДОДАТКИ

Анкета

опитування медичного персоналу Університетської клініки проблем конфліктності в організації, вирішення конфліктів, що виникають у трудовій діяльності, виявлення специфіки управління конфліктами.

Відповідаючи на питання, постарайтеся бути гранично уважними і щирими. Заповнювати анкету не важко. Будь ласка, повністю прочитайте кожне питання анкети з варіантами відповіді на нього. Потім обведіть кружком ті (або той) номери варіантів, які збігаються з Вашою думкою. Якщо жоден із запропонованих варіантів відповіді Вам не підходить, викладіть свою думку на вільних рядках анкети.

З огляду на важливість висловленого Вами думки, ми просимо Вас відповідати на питання гранично повно і чесно.

1. Чи часто, на Вашу думку, виникають конфлікти в організації?
2. Яке в цілому ставлення до конфліктів співробітників організації?
 - Нейтральне - це нормальний хід розвитку подій.
3. Чи існують, на Вашу думку, ефективні методи управління конфліктами?
 - Ні, не існують.
4. Чи задовольняє Вас ефективність управління конфліктами в організації?
5. Який процес виходу з конфліктної ситуації?
 - Розбираються самі учасники.
 - Залучається працівник кадрової служби.
 - Залучаються фахівці в галузі вирішення конфліктів.
6. Які форми регулювання трудових конфліктів в організації Ви вважаєте найбільш прийнятними?
 - Всі конфлікти потрібно вирішувати шляхом страйку.
 - Страйк прийнятна тільки в разі виникнення серйозних протиріч.
 - Будь-які конфлікти потрібно вирішувати шляхом переговорів.
 - Будь-які конфлікти потрібно вирішувати у відповідних органах.
 - Ніякі, тому що вони неефективні.

7. Які основні причини виникнення конфліктів в трудових відносинах?
8. Який стиль поведінки в конфліктній ситуації зазвичай застосовується для вирішення конфліктів співробітниками організації?
9. Який стиль поведінки при вирішенні конфліктів є оптимальним з Вашої точки зору?
10. У ході своєї професійної діяльності доводиться Вам стикатися з конфліктами?
11. Як Ви ставитеся до подій на роботі конфліктів?
12. Як Ви ведете себе в разі виникнення конфліктної ситуації?
 - Намагаюся довести свою правоту.
 - Погоджуюся з позицією опонента.
 - Чи не суперечу опонентіві, але роблю по-своєму.
 - Шукаю компромісний варіант.
 - Чи не звертаю уваги на конфлікт.
 - Вдаюся до допомоги колег або керівництва.
13. Які наслідки конфлікту представляються найбільш прийнятними для Вас?
 - Ведення боротьби до повної перемоги над суперником.
 - Задоволення інтересів і домагань іншого боку.
 - Слабшання конфлікту за рахунок природного загасання.
 - Знаходження взаємовигідних варіантів.
14. Який стиль управління, на Ваш погляд, оптимальний при вирішенні конфлікту?
15. Яке місце в системі цілей Вашої професійної діяльності займає здійснення заходів щодо попередження та вирішення конфліктів серед персоналу?
16. Якою мірою, на Вашу думку, Ви володієте знаннями методик вирішення конфліктів?
 - Достатньою для ефективного вирішення більшості конфліктів.
 - Моїх знань не завжди вистачає для ефективного вирішення конфліктів.

17. Чи хотіли б Ви придбати додаткові знання з питань конфліктів і ефективних способів їх вирішення?

- Так, тому що знання в області конфліктів і ефективних способів їх вирішення є важливими для керівників.

- Ні, подібні знання не важливі.

18. Чи вважаєте Ви за необхідне навчання персоналу взаємодії в конфліктних ситуаціях, а також специфіку ефективного вирішення конфліктів?

- Так, тому що знання в області конфліктів і ефективних способів їх вирішення є важливими.

- Ні, подібні знання не важливі.

Ваш пол _____