

Кыргызстандын саламаттык сактоо
илимий-практикалык журналы
2022, no 4, б. 216-220

Здравоохранение Кыргызстана
научно-практический журнал
2022, № 4 , с. 216-220

Health care of Kyrgyzstan
scientific and practical journal
2022, no 4, pp 216-220

УДК: 614.2:316.48

Саламаттыкты башкарууда чыр-чатактардын негиздери: чыр-чатактар жана аларды чечу

А.С. Абдыжалиева, К.Т. Маматова, Р.С. Розыева

С. Б. Данияров атындагы Кыргыз Мамлекеттик кайрадан даярдоо жана квалификацияны жогорулатуу медициналык институту, Бишкек, Кыргыз Республикасы

Корутунду. Макалада чыр-чатактардын классификациясы, саламаттыкты сактоону башкаруудагы чыр-чатак кыр-даалдарды чечүүнүн жолдору жана ыкмалары каралган. Чыр-чатактар ар бир уюмда болот, ар кандай команданын ажырагыс бөлүгү болуп саналат. Демек, чыр-чатактар жагдайлар уюмдун ичиндеги жашоого өзгөчө таасирин тийгизет.

Негизги сөздөр: *конфликт, башкаруу, уюштуруу, менеджер, чыр-чатакты чечүү.*

Основы конфликтологии в управлении здравоохранением: конфликты, их разрешение

А.С. Абдыжалиева, К.Т. Маматова, Р.С. Розыева

Кыргызский государственный медицинский институт переподготовки и повышения квалификации имени С. Б. Даниярова, Бишкек, Кыргызская Республика

Резюме. В статье приводятся классификация конфликтов, способы и методы разрешения конфликтных ситуаций в управлении здравоохранением. Конфликты присутствуют в каждой организации, являются неотъемлемой частью любого коллектива. Следовательно, конфликтные ситуации оказывают особое влияние на жизнедеятельность внутри организации.

Ключевые слова: *конфликт, управление, организация, руководитель, разрешение конфликтов.*

Foundations of conflictology in health management: conflicts and their resolution

A.S. Abdyjalieva, K.T. Mamatova, R.S. Rozieva

Kyrgyz State Medical Institute of Retraining and Advanced Training named after S. B. Daniyarov, Bishkek, Kyrgyz Republic

Адрес для переписки:

Розыева Райхан Саитовна, 720017,
Кыргызская Республика, Бишкек, ул. Боконбаева 144а
КГМИПипК им. С.Б. Даниярова
Тел.: + 996 700728742
E-mail: rrs_13.06.64@mail.ru

Contacts:

Rozieva Rayhan Saitovna, 720017,
144a Bokonbaev str., Bishkek, Kyrgyz Republic
KSMIRaAT named after S.B. Daniyarov
Phone: + 996 700728742
E-mail: rrs_13.06.64@mail.ru

Для цитирования:

Абдыжалиева А.С., Маматова К.Т., Розыева Р.С. Основы конфликтологии в управлении здравоохранением: конфликты, их разрешение. Здравоохранение Кыргызстана 2022, №4, с.216-220. doi.10.51350/zdravkg2022.4.10.31.216

Citation:

Abdyjalieva A.S., Mamatova K.T., Rozieva R.S. Foundations of conflictology in health management: conflicts and their resolution. Health care of Kyrgyzstan 2022, No.4, pp.216-220. doi.10.51350/zdravkg2022.4.10.31.216

© Абдыжалиева А.С., Маматова К.Т., Розыева Р.С., 2022

DOI: <https://dx.doi.org/10.51350/zdravkg2022.4.10.31.216>

Abstract. The article provides classification of conflicts, ways and methods of resolving conflict situations in health-care management. Conflicts are present in every organization, are an integral part of any team. Consequently, conflict situations have a special impact on the life within the organization.

Key words: *conflict, management, organization, manager, resolution of conflicts.*

Как известно, сфера здравоохранения имеет большой конфликтногенный потенциал по причине природы самой медицинской деятельности и специфики субъектов конфликта. В процессе трудовой деятельности в каждом учреждении появляются условия для зарождения конфликта, сотрудники приобретают отрицательные эмоции, что влияет на отношение в коллективе, появляется напряжение и возникает несогласие. Они часто приводят к стрессам, выйти из которых бывает нелегко.

По данным литературы конфликт является неизбежным явлением в ходе человеческих взаимодействий, а конфликтные взаимоотношения рассматривает столкновение сторон, т.е. конкретные явление, направленные друг против друга.

Термин «конфликт» взят (от лат. *conflictus* – дословно столкновение) и определяет весьма широкий набор явлений. Это говорит о том, что конфликт – это довольно непростое общественное явление, свойственный всем областям жизненного процесса человека. Это дает нам понять, что конфликт – явление социальной жизнедеятельности человека. Другими словами, это противоречия, которые возникают между отдельными субъектами или группами субъектов в ходе их рабочей (трудовой) деятельности из-за разного рода недопонимания и различия интересов, противоречий взглядов и мнений.

Имеется несколько видов конфликтных состояний: внутриличностный конфликт, межличностный, конфликт между личностью и группой, межгрупповой конфликт.

Очень много причин конфликтных ситуаций, наиболее главными считаются:

- разногласие и несогласованность целей отдельных сотрудников;
- неточное разделение прав и ролей;
- недостаточные средства;
- неполноценная степень компетентности;
- плохие условия труда;
- несправедливое отношение к работникам и т.д.

Проблема конфликтов между медицинским персоналом учреждений здравоохранения и пациентами, или между руководителем и отдельными сотрудников наиболее актуальна в настоящее время.

Неспособность руководства конструктивно давать оценку ситуации, нехватка навыков для правильного разрешения конфликта, неумение учитывать все точки зрения в коллективе приводят к час

тым конфликтам.

В связи с этим, необходимым навыком любого медицинского работника становится умение разбираться в природе конфликтов, дифференцировать их составляющие и проводить работу по их урегулированию.

Основная задача менеджера - умение эффективно справляться с конфликтной ситуацией [1]. Под управлением конфликтами подразумевается способность влиять на причины возникновения конфликта, а также на поведение сотрудников.

Рассмотрим основные способы разрешения конфликтов в сфере управления. Управление конфликтами - умение руководителю распознать напряженную ситуацию, изучить ее и совершить направляющие психологические и социальные действия.

Управление конфликтами как область управленческой деятельности имеет определенные этапы:

- осознание конфликта и начальное оценивание его;
- проведение анализа ситуации, нахождение истинных причин зарождения конфликта;
- отыскание допустимых путей разрешения конфликта;
- отбор самых действенных путей разрешения конфликта;
- организация целесообразных мероприятий.

Управления конфликтами, можно разделить на две группы, каждая из которых имеет свою область применения:

1. Структурные.
2. Межличностные.

Структурный метод воздействует непосредственно на участников организационных конфликтов, т.е. - нарушение распределения обязанностей, ответственности, неправильная организация трудовой деятельности, нарушенная система вознаграждений и поощрений сотрудников.

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури в своей известной работе «Основы менеджмента» [2] выделяют четыре структурных метода разрешения конфликта: четкая формулировка требований к работе; координация, интеграция; общие цели, формирование общих ценностей; система вознаграждений.

Разъяснение требований к работе – это объяснение сотрудникам того, что от них требуется, что ожидается от их деятельности и должен понимать и

знать все подробности и требования к его работе, должны быть разъяснены все правила, полномочия и политика данной организации.

Координационный и интеграционный механизмы - определенная иерархичная структура, которая регулирует взаимодействие сотрудников, информационный обмен, формирование окончательных решений. К вышестоящему руководству обращаются в случае появления противоречий относительно какого-либо вопроса в целях предотвращения зарождения конфликта. Следовательно, ответственность за принятие окончательного решения переходит на начальство. Данная иерархичная лестница довольно эффективна в организациях, так как сотрудникам необходимо знать, кому подчиняться.

Общеорганизационные комплексные цели. Для этого метода необходимы совместный труд и усилия нескольких подчиненных. Также немаловажным является направление стараний всех сотрудников на достижение общей цели организации. Правильно сформулированные и четко поставленные задачи для всего учреждения способствуют направлению рабочего процесса на достижение общих организационных целей.

Структура системы вознаграждений. Вознаграждениями и поощрениями можно также управлять конфликтами, воздействуя на поведение людей во благо общеорганизационных целей и задач, старающихся эффективно решать проблемы и помогающих своим коллегам. Руководство должно пресекать деструктивное поведение определенных подчиненных.

Межличностные методы. На стадии зарождения конфликта сторонам нужно определить, каким будет их последующее поведение, дабы не нанести вред своим личным интересам. Главный ресурс каждой организации - это люди. Взаимоотношения между сотрудниками бывают разными, они не всегда положительные. В следствии управления конфликтами плохие взаимоотношения между сотрудниками сменяются на сотрудничество, компромисс и др. Неизбежно появление конфликтов в организациях, направленных на рост и развитие. Также это необходимо учитывать в практической деятельности.

Стратегия поведения в конфликте – определенные виды поведений в конфликте, отношение сторон к конфликту. Существует пять стратегий поведения во время конфликта: конкуренция, уклонение, приспособление, компромисс и сотрудничество. Данный метод был разработан в 1972 К.-У. Томасом и Р.-Х. Килменном [3].

Стратегия конкуренции – желание удовлетворить свои личные интересы, при этом вытесняя других участников конфликтной ситуации. Это принуждение всех сторон принять вашу точку зрения, не учитывая их взгляды и мнения. Метод соперничества неприемлем в отношении к начальству, так

как у вас власти и полномочий намного меньше. Давление, оказанное с вашей стороны на коллег, вряд ли приведет в дальнейшем к хорошим взаимоотношениям и признанию.

В каких случаях применяется метод конкуренции?

- есть власть;
- исход ситуации представляет для вас особую значимость;
- ситуация требует принятия быстрого решения, нет времени, ситуация является критической;
- необходимо предпринять что-либо, чтобы не оказаться в безвыходной ситуации.

Стратегия уклонения представляет собой избегание решения ситуации, стремление оттянуть время подольше или совершенное отсутствие желания решения конфликта. Участник конфликтной ситуации принимает нейтральную сторону, желает находиться вне конфликта. Он уходит от напряженных ситуаций и отталкивает от себя проблему, при этом не делает ничего в интересах другой стороны.

В каких случаях применяется стратегия уклонения?

- результат данной ситуации мало важен для человека, нежелание утрачивать свои силы и время;
- другая сторона конфликта имеет больше шансов на решение ситуации в своих интересах;
- стремление получить больше времени в целях уменьшения напряженности;
- конфликтная ситуация трудна и опасна для того, чтобы ее немедленно решать;
- человек очень устал и у него был сложный день, поэтому он решает не участвовать в конфликте и предпочитает сменить тему.

Стратегия приспособления – приглушение, подавление конфликта удовлетворение целей и интересов другой стороны, отказ от противоборства. Вы не действуете в своих интересах, а стараетесь поддерживать хорошие отношения со сторонами. Аргументы, приводимые в данной ситуации: «Мы все-одна команда», «все хорошо» и др. Но в данном случае проблема не разрешена. Метод неактуален в тех ситуациях, когда вам необходимо отстоять что-то важное для вас.

В каких случаях применим этот стиль поведения?

- исход ситуации важен для другой стороны, у вас меньше шансов на перетягивание пользы в свою сторону;
- вы хотите поддерживать хорошие отношения со всеми сторонами;
- вам не важен исход события;
- вы не потеряете многого, если уступите;
- возникшие разногласия незначительны, есть возможность подготовки к конструктивным переговорам.

Стратегия компромисса - это временный приход к соглашению, готовность пойти на уступки друг другу. Это взаимное удовлетворение требований сторон конфликта, уход от прежних требований и частичное признание претензий оппонента. Вы взаимно уступаете друг другу в интересах, для того чтобы их частично возместить, ваш оппонент делает то же.

Таким образом цели и мотивы обеих сторон достигаются и исполняются на какую-то часть. Данный метод позволяет разрешить конфликтную ситуацию быстро и эффективно. Данное компромиссное решение не будет восприниматься сторонами как проигрышное.

В каких случаях применяется стратегия компромисса?

- когда время поджимает, но вам нужно принять решение;
- временное решение не является противоречивым для вас, есть выгода, хоть и временная. Желание получить хоть что-то, чем лишиться всего. «Я могу смириться с этим»;
- необходимо сохранить взаимоотношения;
- у вас одинаковые полномочия, но интересы несоместимы;
- отсутствие эффективных альтернативных подходов.

Сутью данного метода является торг, стремление распределить все по справедливости. Но иногда участники конфликта не ищут другие подходы для решения вопроса.

Этот метод также имеет ряд минусов (недостатков): появление основания для разного рода хитростей и увёрток, вероятный разрыв взаимоотношений из-за угроз и давления.

Как можно достичь компромисса?

Следует применять приём открытого диалога

- выразить мнение об отсутствии выгоды в конфликтной ситуации, предложить перестать конфликтовать;
- не отрицать свои промахи и ошибки, сделанные в данной ситуации;
- пойти на уступки другой стороне в незначительных для вас вопросах. Уступить в том, что для вас не особо важно;
- сообщить о том, какие уступки, касающиеся ваших интересов, необходимы для вас со стороны оппонента в данной конфликтной ситуации;
- спокойно закрепить взаимные уступки той и другой стороны;
- закрепить соглашения, к которым вы пришли и сам факт окончания конфликтной ситуации.

Стратегия сотрудничества- принятие отличий во взглядах между сторонами и желание понять точку зрения оппонента, обсудить причины и найти решение, удовлетворяющее интересы обеих сторон.

Данный метод представляет собой конструктивное решение конфликтной ситуации, «не вы против меня, а мы вместе против проблемы». Главное- удовлетворение всех интересов и потребностей. Действие не только в собственных целях, но также и забота о нуждах и скрытых потребностях всех сторон [4].

Когда используется стратегия сотрудничества?

- решение вопроса представляет особую важность для вас и вашего оппонента;
- вы не торопитесь, есть время, вы имеете возможность объяснить суть своих мотивов и целей, а также понять и выслушать оппонента;
- вы знаете, о скрытых желаниях и потребностях оппонента, либо необходимо выделить время на их нахождение;
- вы равны в статусном положении, имеете равную власть.

Этапы осуществления сотрудничества:

- определение проблемы в категориях целей, а не решений;
- нахождение оптимального решения, с которым согласны все стороны;
- фокусировка на сути проблемы, а не на личностных чертах сторон конфликта;
- формирование у сторон взаимного доверия и обмена информацией между ними - признать ценности других;
- определение потребности всех участников конфликта, и попытка их удовлетворить, быть объективным, отделяя проблему от личностей.

Медицинская организация – это сосредоточение конфликтного потенциала, поскольку болезнь – это конфликт, больной – это внутриличностный конфликт, у врача и у медицинской сестры тоже конфликт, между ними всеми конфликт. И у всех участников лечебно-диагностического процесса врачей, медицинских сестер, пациентов могут быть в разной степени выраженными внутриличностные конфликты [5].

В современном мире важным является умение менеджера эффективно разрешать конфликтные ситуации с применением навыков и знаний. В добавок, необходимо предотвращать появление таких ситуаций, а именно улучшать взаимоотношения среди сотрудников, поощрять их и менять условия труда в лучшую сторону. В дальнейшем конфликтны начнут служить стимулом для развития и прогресса, а не только быть причиной ухудшения эффективности учреждения. Конфликт может положительно влиять на деятельность учреждения, т.е. быть конструктивным, или может быть деструктивным, т.е. приводить к негативным последствиям в организации. Функция конфликта напрямую зависит от того, как им управляют.

Управление конфликтами – достаточно сложное дело, но без этого невозможно успешное развитие медицинской организации, повышение эффективности работы ее, повышение качества медицинской помощи и устойчивое развитие. [5].

Жазуучулар ар кандай кызыкчылыктардын чыр жоктугун жарыялайт.

**Авторы заявляют об отсутствии конфликтов интересов.
The authors declare no conflicts of interest.**

Литература / References

1. Черкасская, Г. В. Управление конфликтами: учебник и практикум для академического бакалавриата / Г. В. Черкасская, М. Л. Бадхен. — 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 236 с./Cherkasskaya, G. V. Conflict management: textbook and workshop for academic undergraduate students / G. V. Cherkasskaya, M. L. Badkhen. - 3rd ed., revised and additional - Moscow: Yurayt Publishing House, 2019. - 236 p.
2. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 2019. – 800 с./Michael Mescon, Michael Albert, Franklin Hedouri. Fundamentals of management: Per. from English. - M.: Delo, 2019. – 800 s.
3. Пырьев Е.А. Психология труда: учебное пособие / Е.А. Пырьев. – М. – Берлин: Директ-Медиа, 2016.-455 с./Pyriev E.A. Psychology of work: textbook / E.A. Pyriev. - M. - Berlin: Direct-Media, 2016.-455p.
4. Савин В.Е. Управленческий анализ консалтинговых услуг как элемент инфраструктуры профессиональной поддержки бизнеса / В.Е. Савин, А.А. Молдошева // Вестник Бишкекского государственного университета – 2021. - №4 (58). - С.81./Savin V.E. Management analysis of consulting services as an element of infrastructure for professional business support [Text] / V.E. Savin, A.A. Moldoshev // Bulletin of the Bishkek State University - 2021. - No. 4 (58). - P.81.
5. Комаров Г.А. Управление медицинской организацией: курс избранных лекций /Г.А. Комаров. – Санкт-Петербург: ИПК «Береста», 2018 – 210 с. /Komarov G.A. Management of a medical organization: a course of selected lectures / G.A. Komarov. - St. Petersburg: IPK "Beresta", 2018 - 210p.

Авторы:

Абдыжалиева Айгул Согушбековна, старший преподаватель, Кыргызского государственного медицинского института переподготовки и повышения квалификации им С.Б. Даниярова, Бишкек, Кыргызская Республика

E-mail: a.abdyjalieva77@gmail.com

Маматова Калиман Тойчубековна, к.м.н., и.о. доцент, Кыргызского государственного медицинского института переподготовки и повышения квалификации им С.Б. Даниярова, Бишкек, Кыргызская Республика

E-mail: kalima_m@mail.ru

Розиева Райхан Сaitовна, к.м.н., доцент, заведующей кафедры управления и экономики здравоохранения Кыргызского государственного медицинского института переподготовки и повышения квалификации им С.Б. Даниярова, Бишкек, Кыргызская Республика

E-mail: rrs_13.06.64@mail.ru

Authors:

Abdyzhalieva Aigul Sogushbekovna, Senior Lecturer, Kyrgyz State Medical Institute of Retraining and Advanced Training named after S. B. Daniyarov, Bishkek, Kyrgyz Republic

E-mail: a.abdyjalieva77@gmail.com

Mamatova Kaliman Toychubekovna, Ph.D., Acting Associate Professor, Kyrgyz State Medical Institute of Retraining and Advanced Training named after S. B. Daniyarov, Bishkek, Kyrgyz Republic

E-mail: kalima_m@mail.ru

Roziyeva Rayhan Saitovna, Ph.D., Associate Professor, Head of the Department of Health Management and Economics, Kyrgyz State Medical Institute of Retraining and Advanced Training named after S. B. Daniyarov, Bishkek, Kyrgyz Republic

E-mail: rrs_13.06.64@mail.ru

Поступила в редакцию 28.10.2022

Принята к печати 04.11.2022

Received 28.10.2022

Accepted 04.11.2022