

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра Менеджмента и маркетинга

Управление конфликтами в организации (на примере ГУЗ СГП №2)

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВАРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 5 курса 571 группы
направления 38.03.02 «Менеджмент»
экономического факультета
Демидовой Евгении Маьмуровны

Научный руководитель
Л.Н. Леванова
к.э.н., доцент

подпись, дата

Зав. кафедрой
Л.И. Дорофеева
к.э.н., доцент

подпись, дата

Саратов 2023

Введение

Актуальность темы. Сложная система отношений в организации таит в себе возможность возникновения самых различных конфликтов, которые специфичны как по содержанию и динамике, так и по способам разрешения. В данной теме рассматривается многообразие и специфика таких конфликтов.

Многие спорят о важности конфликтов в организации. Они считают, что конфликты являются двигателем прогресса в организации.

Конфликты имеют как положительное, так и отрицательное влияние. С одной стороны, конфликты не дают обществу оставаться на месте, заставляют перестраиваться и изменяться, с другой – становятся причинами разногласий, ссор, обид и прочих столкновений, которые сказываются на работе организации отрицательно.

В некоторых ситуациях конфликт необходимо предупредить. Если сотрудники перешли черту, их высказывания или действия отрицательно влияют на компанию, необходимо принять меры для урегулирования сложившейся ситуации.

Большое количество конфликтов на предприятии – это действительно один из показателей неправильного управления конкретным отделом или даже предприятием в целом. Но современные теоретики и практики, наоборот отмечают, что в грамотных дозировках конфликты нужны на предприятии, здесь появляется такое понятие как конструктивный конфликт, который призван не испортить ход работы, а принести положительные изменения.

Руководителю, как человеку, находящемуся в центре событий, необходимо принимать меры для решения проблем. Пути их разрешения могут быть самые разные, в зависимости от ситуации и самого начальства.

Руководители тратят малую часть своего времени на разрешения всякого рода конфликта. Каждый управленец обязан иметь хоть небольшие познания в сфере конфликтологии. Знать стили поведения при их появлении, средствах и способах предотвращения, разрешения. Именно направление

руководителя любого конфликта может привести к положительному результату для сотрудников и для компании.

Разработанность проблемы. А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов, Кудрявцев С. С., Агафонова М. С., Пушкарёва В. А., 5. Анохин С.В., Литвинюк А.А., Скородумова Э. З., Сочинская-ибирцева И. Н., В.Р. Веснин, Узденова М. Х.-О., Эбзеева Ф. И., А. М. Чекалдин, Медовикова Е. А., Мороденко Е. В., Садкова А.В., Кудрявцев С. С, Брылина И.В., Герасимова Б.Н., Демишев И..

Объектом выпускной квалификационной работы является ГУЗ «СГП№2», предметом является управление конфликтами в ГУЗ «СГП№2».

Цель дипломной работы – исследование особенностей управления конфликтами в ГУЗ «СГП№2».

Для достижения поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить понятие управления конфликтами в организации;
2. Рассмотреть процесс управления конфликтами в организации;
3. Изучить методы управления конфликтами в ГЗУ «СГП №2»;
4. Дать характеристику деятельности ГУЗ «СГП№2»;
5. Проанализировать методы управления конфликтами в ГУЗ «СГП№2»;
6. Разработать мероприятия, направленные на совершенствование процесса обслуживания в ГУЗ «СГП№2»;
7. Разработать мероприятия, направленные на совершенствования методов управления конфликтами в ГУЗ «СГП№2».

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические аспекты управления конфликтами в организации» автором раскрываются понятие управления конфликтами в организации.

Под конфликтом понимается столкновение противоположно направленных 2 тенденций в психике отдельного человека, во взаимоотношениях людей, их формальных и неформальных объединений,

обусловленное различием взглядов, позиций, целей. В организации конфликт всегда выливается в определенное поведение, действия, нарушающие интересы других.

Конфликтам дают различные классификации, делят их на типы. Разделяют на функции конфликтов.

Динамика конфликта представляет собой внезапную, либо методическую смену отношений между вовлеченными участниками, которая зависит от их межличностных взаимоотношений, поведенческих и характерных особенностей участников и важности целей, которые они преследуют, учетом факторов окружающей их обстановки.

Первой стадией динамики конфликта является предконфликтная. Во время этой стадии происходят процессы накопления противоречий и претензий при межличностных и групповых отношениях. Конфликт появляется не сразу. Ему предшествует конфликтная ситуация, которая является возникновением разногласий, мнений, желаний.

Конфликтная стадия – это вторая стадия динамики конфликта. Она включает в себя три фазы.

Первая фаза – это эскалация, стадия во время которой конфликт прогрессирует, разногласие между оппонентами усиливается, словно они «по лестнице вверх». В это время в ход идут различные потенциалы: материальные, информационные, физические, психологические, привлечение третьих лиц и т.д.

Во время кульминации – второй фазы конфликта – одна сторона приводит аргументы, которые воздействуют на другого участника с целью разрешения противоречий. Во время этой фазы происходит процесс переосмысливания ценностей. В след за тем наступает третья фаза.

Третья фаза – это фаза выбора следующих этапов развития отношений между участниками конфликта. Это может быть примирение, либо переход конфликтной стадии снова в предконфликтную. Она будет снова в скрытой форме, что означает повторение стадий динамики конфликта.

Третья стадия – послеконфликтная, Она также делится на фазы. Фаза нормализации конфликта и его устранение. Это происходит, когда у одной из сторон есть значимый перевес фактов, приведенных сопернику. Заключительной фазой является подведение итогов и оценка результатов.

Завершение конфликта – это всякое его окончание. Завершение может быть достигнуто с помощью примирения, компромисса, поисков взаимовыгодных условий для каждого участника конфликта.

На сегодняшний день существует несколько групп методов управления конфликтами.

В поисках подобных способов особенное развитие на западе и в США получил метод медиации.

Медиация – это процесс переговоров с участием посредника, который помогает конфликтующим в разрешении спора. В роли такого посредника - третьей стороны - чаще всего выступает один человек, но могут выступать группы специалистов – или даже государства. (Например, вспомните: страны-посредники США, Россия в войне в Югославии).

Во 2 главе «Анализ управления конфликтами в ГУЗ «СГП№2»» автор дает общую характеристику ГУЗ «СГП№2», проводит анализ персонала, приводит в пример несколько конфликтов, проводит анкетирование и выявляет проблемы внутри коллектива связанные с конфликтами.

Поликлиника представляет собой самостоятельную медицинскую организацию, которая оказывает первичную медико-санитарную помощь населению. Существует для оказания первичной доврачебной медико-санитарной помощи, первичной врачебной медико-санитарной помощи.

Персонал был охарактеризован по возрастному составу, по качественному составу, по стажу работы, по уровню образования.

Представлены три конфликта – межгрупповой, межличностный и межгрупповой, а также межличностный. Конфликты охарактеризовали согласно классификации из 1 главы.

Провели анкетирование и ответы на данные вопросы показали, что в медицинском учреждении созданы все условия для укрепления психологического здоровья сотрудников. Люди не стремятся конфликтовать, однако конфликты происходят, что указывает на сложный микроклимат в организации. Большинство респондентов убеждены в том, что не существует возможность эффективного разрешения любой конфликтной ситуации. Некоторые ответили, что эффективность управления конфликтами удовлетворяет их частично. Это может быть связано с тем, что незначительные конфликты наши респонденты решать привыкли самостоятельно, т.е. на первом месте находятся их собственные способности к управлению. Практически все считают, что лучшим методом разрешения конфликта считаются переговоры.

Конфликты возникают в любом коллективе, несмотря на психологический климат. Сотрудники готовы идти на компромиссы и решать любые проблемы, возникающие на рабочем месте, и буквально верят в лучший расклад обстоятельств.

В работе с таким коллективом становится ясно, что они пойдут на компромисс и выход найдется из любой ситуации, если где-то уступить, где-то прислушаться.

По ответам на вопросы из анкеты можно сделать вывод, что персонал настроен на работу в коллективе положительно и готов справляться с трудностями в ходе рабочего процесса.

Одним большим недостатком этих конфликтов является отсутствие упорядоченности в работе. Пациентов «кидают» из кабинета в кабинет, таким образом, как бы сбрасывают с себя ответственность за них.

В третьем конфликте положительной динамики в отношениях медицинских сестер можно не ожидать. Как правило, вражда никуда не уходит, а развивается еще больше.

Отсутствие дресс-кода, периодических собраний медицинских сестер с руководством на тему этики и деонтологии дали свои плоды.

В главе 3 Направления совершенствования управления конфликтами в ГУЗ «СГП №2» автор предлагает пути решения конфликтов с помощью введения маршрутизации, введения колл-центра.

Высококачественное обслуживание представляется одной из важнейших проблем медицинской организации. От качества обслуживания напрямую зависит самочувствие населения всего региона. Поликлиника с высококачественным обслуживанием приобретет отличные отзывы и рекомендации, что позволит привлечь новый персонал и наладить связи с прочими медицинскими организациями.

Нужно подготовить алгоритмы:

- маршрутизация внутри поликлиники;
- работа регистраторов;
- Колл-центр.

Здоровые пациенты, которые пришли, например, за справкой, направлением на анализы или диспансеризацию, могут быть направлены в кабинет профилактики.

Пациенты с острой болью могут быть направлены в кабинет неотложной помощи или кабинет дежурного врача.

Неотложную медпомощь оказывают после направления регистратора безотлагательно. Можно организовать кабинет неотложной помощи для оказания медпомощи при непредвиденных острых заболеваниях, обострении хронических заболеваний, не опасных для жизни и не требующих срочной медпомощи

Пациенты, которые будут обращаться за медицинской помощью, вырабатывают разные потоки. Самый важный из них - поток пациентов по заблаговременной записи.

Для эффективного разделения потока пациентов, регистратуру можно расположить на первом этаже, ближе ко входу. На самом входе же должен быть пандус для инвалидов. Рядом с регистратурой должен располагаться

гардероб и администратор для более эффективного распределения потока пациентов.

Рядом с регистратурой могут быть сидячие места, для пациентов, которым нелегко стоять в очереди. Также необходимо разместить таблице с расписанием работы каждого врача.

В самой регистратуре тоже можно разделить поток пациентов. Например, регистратор 1 и 2 занимаются исключительно записью пациентов на лабораторные исследования, регистратор 3 и 4 занимаются записью пациентов к специалистам.

В поликлинику будет удобно внедрить работу кол-центра. Он позволит снизить нагрузку на регистратуру и кабинет неотложной помощи.

У каждого кол-центра существуют скрипты ответов на возможные вопросы пациентов.

Данные введения помогут специалистам заниматься исключительно своими задачами, не перекидывая свои обязанности на других, так как маршрут пациента четко прописан. Пациенты перестанут слоняться по поликлинике в поисках того, кто им поможет разобраться. Так же сократится число посещений температурающих больных благодаря работе колл-центра.

К примеру, доврачебный кабинет будет сортировать поток, некоторых отправлять домой с назначениями лучения, так что пациенты не смогут выпросить направление на исследования без надобности. К таким пациентам для лабораторного исследования участковые медицинские сестры будут приходить домой.

В обычный рабочий день был произведен замер времени прибывания пациента в поликлинике. Цель – записаться на прием к кардиологу и на ЭКГ.

Для этого пациент приходит в регистратуру для записи к терапевту. В регистратуре работает три человека, среднее время обслуживания одного пациента составляет 7 минут. В очереди находятся 11 человек, наш пациент 11 по счету. Примерное время ожидания 28-32 минуты. После получения талона на прием к терапевту, пациента ожидает очередь к терапевту. Прием одного

пациента длится 15 минут. Перед нашим пациентом находится 7 человек. Время ожидания 1 час 45 минут и 15 минут на приеме у врача.

Пациент заходит в кабинет терапевта, врач производит сбор анамнеза и осмотр, далее выписывает направление к кардиологу и на ЭКГ. Нашего пациента вновь ожидает очередь в регистратуру.

Очередь состоит из 8 человек, при этом регистраторов уже два, так как один провожает пациента на исследования и ко врачу. Время ожидания 25-30 минут.

Пациента записали на прием к кардиологу и на ЭКГ. На все это мероприятие потребовалось: $30+1.45+15+30=180$ минут, или 3 часа.

Этот показатель времени, затраченного для обычной записи пациента к кардиологу, является слишком высоким. С применением рекомендаций время прибытия пациента сократится.

Пациента встретит администратор, который подскажет в какую очередь встать пациенту для записи на прием к терапевту. Перед нашим пациентом будет находиться 4 человека. Время обслуживания пациента сократится, так как врачи сами записывают на повторные приемы и приемы к другим специалистам. Так время обслуживания пациентов сократится до 4 минут на человека. Итого время ожидания составит 15-20 минут. В очереди перед нашим пациентом находится уже 3 человека, так как при входе температурящих больных отправили в доврачебный кабинет что время ожидания составит 45 минут. В кабинете у врача будет произведен осмотр и сбор анамнеза, после чего терапевт сам запишет пациента на прием кардиолога и на ЭКГ. После приема пациент сразу уйдет домой.

На это мероприятие было затрачено: $20+45+15=80$ минут, или 1 час 20 минут, что на почти полтора часа меньше.

Положительный социально-психологический климат является основой для благополучной и бесперебойной работы организации.

Важным условием при этом становится профессиональная сплоченность. Под данным понятием предполагается межличностные

взаимоотношения в группе, искусство проявления симпатии к членам группы и то, насколько каждый работник желает находиться в группе.

Также организованность коллектива демонстрирует внутреннее персональное состояние трудовой группы, твердость отношений в группе, устойчивость в функционировании. А высокий коэффициент сплоченности работников показывает на их абсолютную самоотдачу работе, что повышает уровень производительности труда.

Заключение. В результате проведенного анализа можно сделать следующие выводы.

Организация, которая была объектом анализа, занимается медицинской деятельностью. В данный момент уровень конфликтности позволяет внедрить следующее.

Для решения конфликтных ситуаций была предложена маршрутизация пациентов. Она снизит поток пациентов, что в свою очередь разгрузит прием врачей. Данные введения помогут специалистам заниматься исключительно своими задачами, не перекидывая свои обязанности на других, так как маршрут пациента четко прописан. Пациенты перестанут слоняться по поликлинике в поисках того, кто им поможет разобраться. Так же сократится число посещений температурящих больных благодаря работе колл-центра.

Также предложено оснастить кабинеты врачей памяткой с четким указанием последовательности направления пациентов на дальнейшие исследования.

Предложено улучшение социально-психологического климата за счет улучшения взаимодействия и общения среди персонала, что поможет лучше понимать друг друга и повысить эффективность рабочего процесса.