



Федеральное государственное бюджетное учреждение  
**Национальный медико-хирургический Центр  
имени Н.И. Пирогова**  
Министерства здравоохранения Российской Федерации



# Управление сестринской деятельностью в современных условиях

**Габоян Яна Сергеевна**

главная медицинская сестра ФГБУ «НМХЦ им. Н.И. Пирогова» Минздрава России  
главный внештатный специалист по управлению сестринской деятельностью Минздрава России



## Трудовые функции руководителей сестринских служб

### ◆ Профессиональный стандарт «Специалист в области организации здравоохранения и общественного здоровья»:

- Проектирование и организация процессов деятельности медицинской организации
- Управление ресурсами по обеспечению процессов деятельности медицинской организации
- Менеджмент качества процессов медицинской организации

### ◆ Профессиональный стандарт «Специалист по организации сестринского дела»

- Планирование деятельности среднего и младшего медицинского персонала медицинской организации
- Организация деятельности среднего и младшего медицинского персонала медицинской организации
- Организация ресурсного обеспечения деятельности среднего и младшего медицинского персонала медицинской организации
- Контроль деятельности среднего и младшего медицинского персонала медицинской организации



## Модель компетенций руководителя в сфере здравоохранения (ЦНИИОИЗ)



### Профессиональные

- ✓ Организация оказания медицинской помощи
- ✓ Основы экономики и финансов в здравоохранении
- ✓ Постановка задач в сфере информационной безопасности, управления информационными ресурсами, процессами и потоками
- ✓ Определение стратегии деятельности организации в сфере здравоохранения

### Управленческие

- ✓ Общий менеджмент и владение современными технологиями управления
- ✓ Управление ресурсами, включая материальные, информационные и финансовые
- ✓ Управление персоналом в сфере здравоохранения
- ✓ Деловая коммуникация

### Личностные

- ✓ Стрессоустойчивость и адаптивность
- ✓ Управление временем и самоорганизация
- ✓ Системное и стратегическое мышление
- ✓ Целеустремленность и ответственность за результат



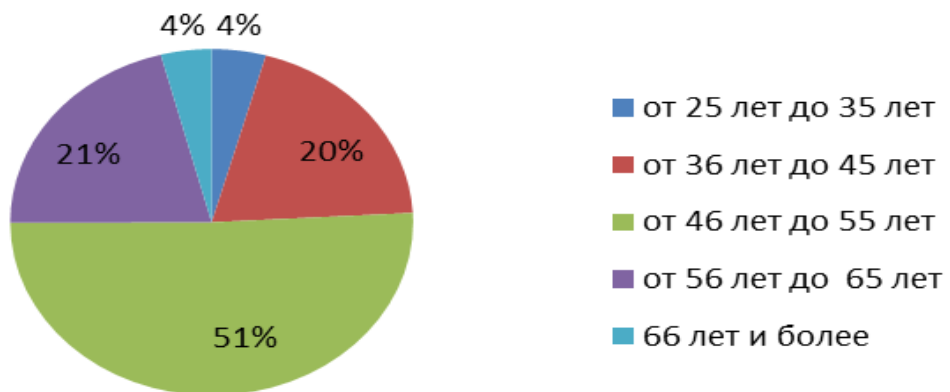
## Описание исследования

- ✓ участники – главные медицинские сестры, главные фельдшера, главные акушерки, заместители главного врача по работе с сестринским персоналом
- ✓ всего приняли участие **2875** специалистов
- ✓ организовано с применением яндекс-форм
- ✓ анонимное
- ✓ при содействии ГВС по управлению сестринской деятельностью субъектов Российской Федерации
- ✓ обработан с применением ИИ
- ✓ 12 вопросов, из них 3 без предложенных вариантов ответа



## Основные статистические данные

### Возрастная группа



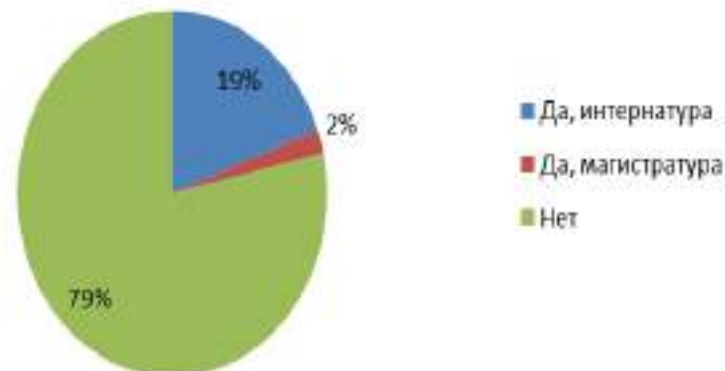
### Стаж в должности



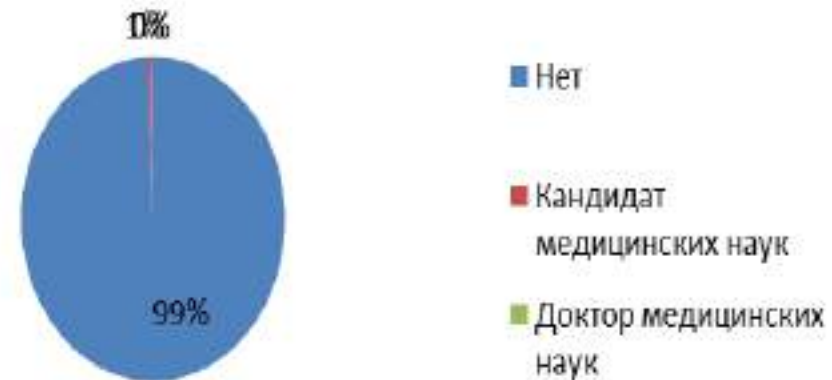
### Наличие высшего образования



### Наличие интернатуры\магистратуры



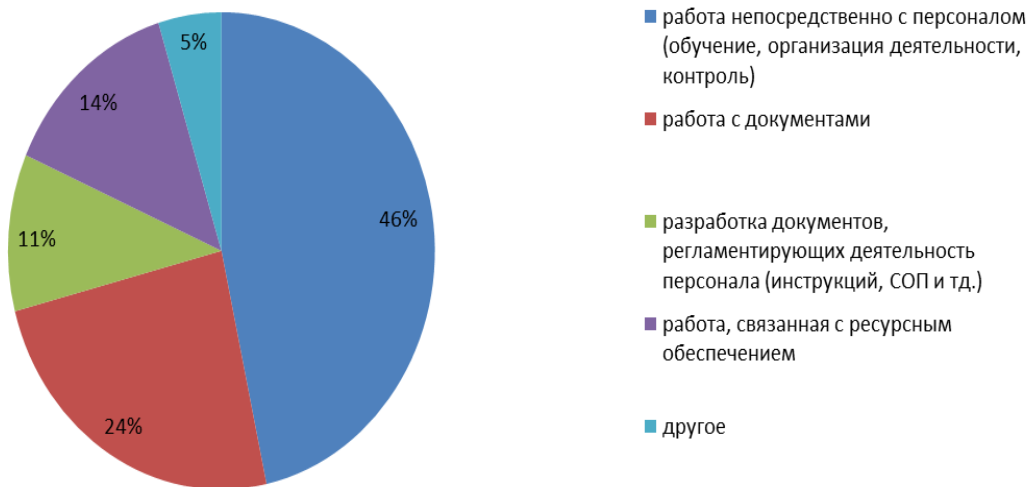
### Наличие ученой степени





## Результаты анкетирования руководителей сестринских служб

Какой вид деятельности занимает основное рабочее время?



С какой причиной Вы связываете основные сложности в работе?



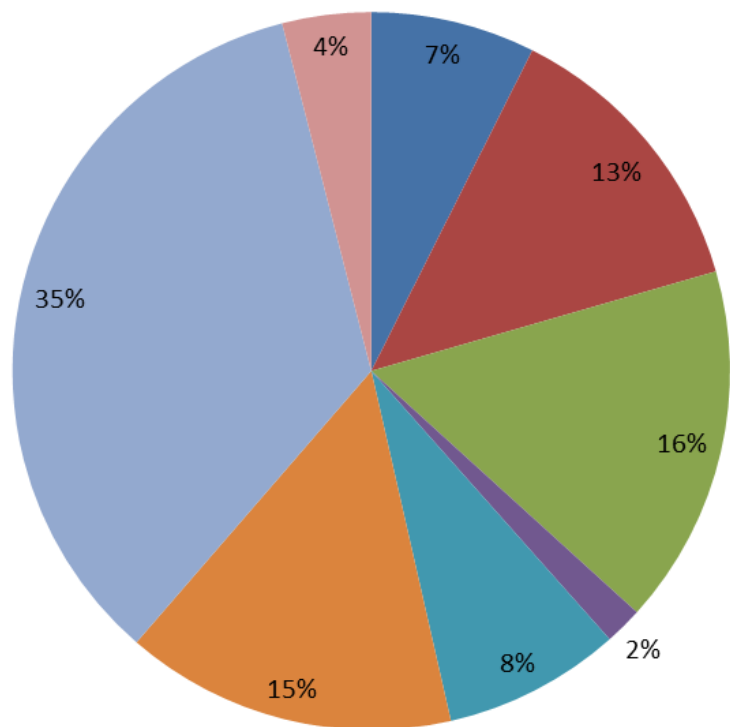
Другое (основные варианты ответов):

- в равной степени сочетаются все виды
- работа медицинской сестрой/акушеркой
- функции, не связанные с должностной инструкцией



## Результаты анкетирования руководителей сестринских служб

**Каких знаний, умений, навыков Вам не хватает, чтобы лучше выполнять свою работу?**



- знания теоретических основ управления персоналом, менеджмента
- знаний в области экономики и финансов
- знаний в области права, нормативных правовых документов
- коммуникативных навыков
- знаний в отдельных областях медицины, эпидемиологии, сестринского дела
- знаний и навыков работы с информационными системами, программами
- мне достаточно знаний, умений, навыков для профессиональной деятельности
- другое

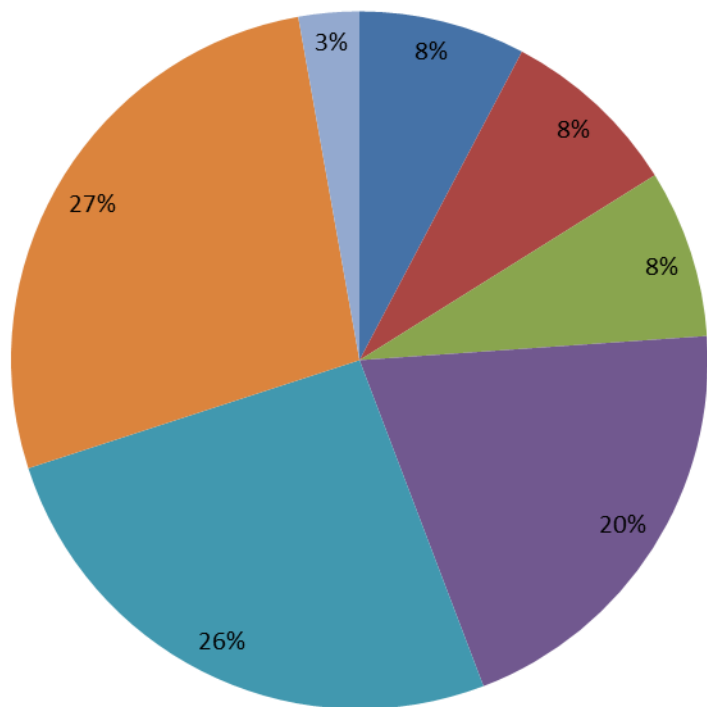
Другое (варианты ответов):

- времени
- информации о НПА



## Результаты анкетирования руководителей сестринских служб

Каких занятий, умений, навыков не хватает, на Ваш взгляд, у Ваших подчиненных?



- теоретических знаний, необходимых для осуществления сестринского ухода, манипуляций
- практических навыков по выполнению мероприятий по уходу, выполнения манипуляций
- коммуникативных навыков
- знания нормативно правовых, регламентирующих деятельность документов
- знаний и навыков работы с информационными системами, программами
- у них достаточно знаний, умений, навыков для профессиональной деятельности
- другое

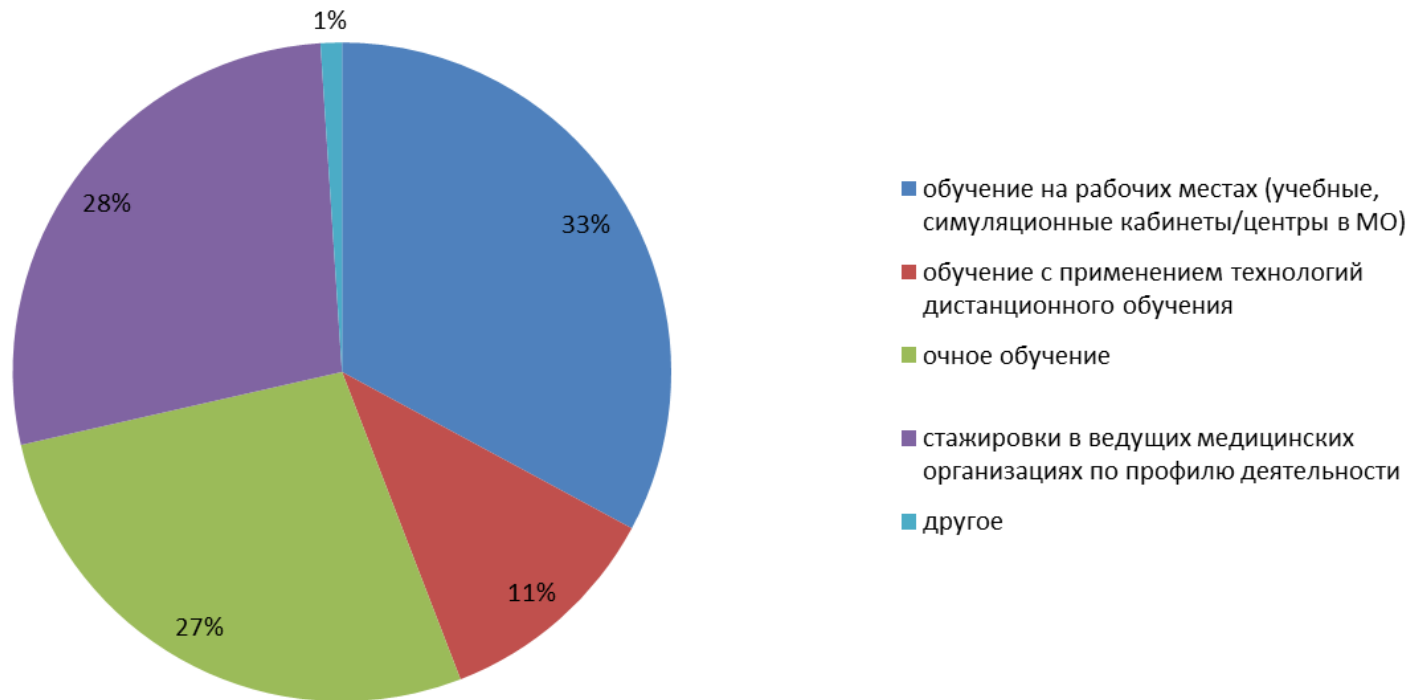
Другое (варианты ответов)

- времени
- стремления к саморазвитию
- непрофильная работа



## Результаты анкетирования руководителей сестринских служб

Какой способ повышения квалификации, исходя из Вашего опыта наиболее эффективный?



Другое (варианты ответов):

- очное кратковременное обучение по новшествам технологий, санпин, технические новые возможности, прямое погружение в рабочий процесс на территории другого лечебного учреждения
- более эффективный метод обучения по TWI



## Результаты анкетирования руководителей сестринских служб

Что, исходя из Вашего опыта, является наиболее эффективным способом мотивации персонала к улучшению результатов работы?



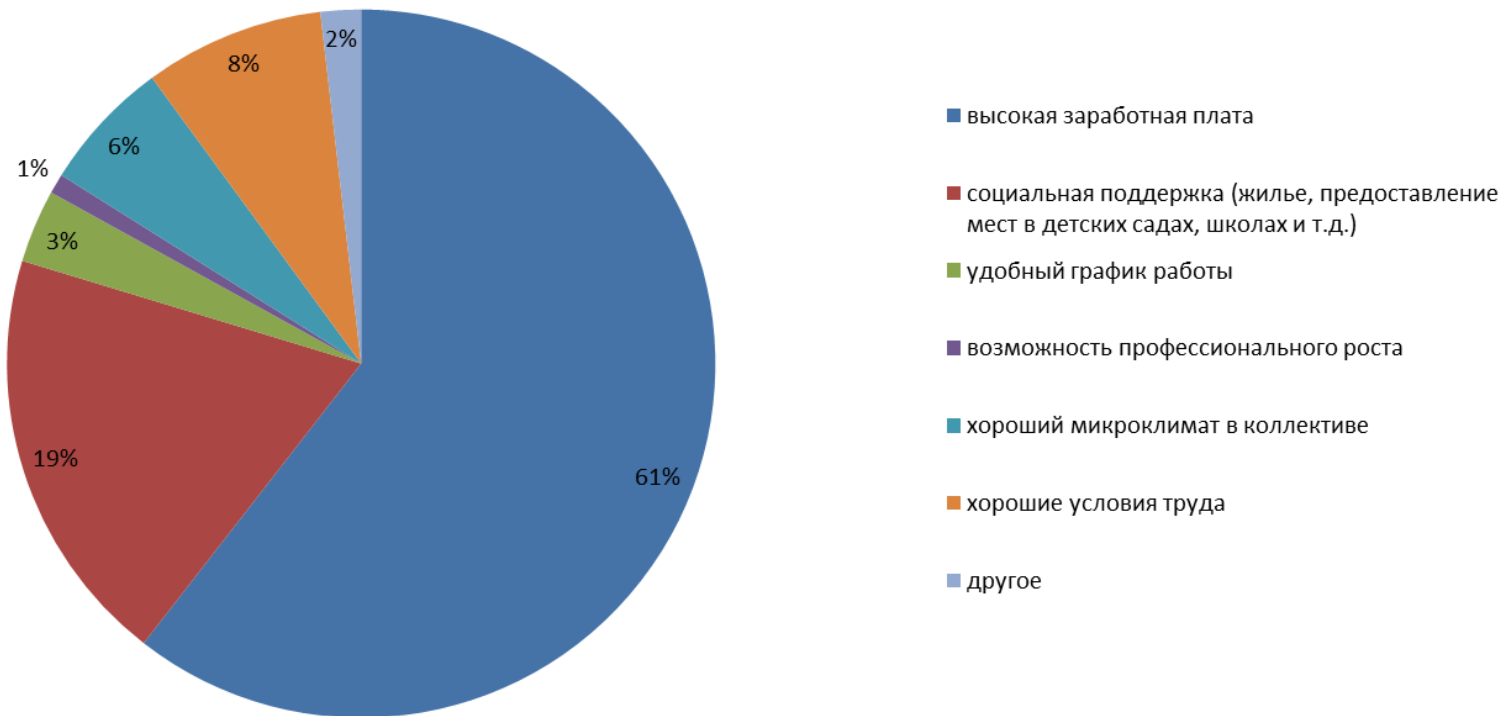
Другое (варианты ответов):

- все перечисленное
- бесплатное обучение, совместные мероприятия в коллективе, бесплатные обеды
- индивидуальная мотивация
- уважение со стороны руководства



## Результаты анкетирования руководителей сестринских служб

Наиболее эффективный способ привлечения персонала, на Ваш взгляд



Другое (варианты ответов):

- все перечисленное
- стабильность и комфортные условия работы



# Результаты анкетирования руководителей сестринских служб

**Чему бы вы хотели обучиться, какие знания, навыки получить дополнительно?**

Наиболее часто встречаемые ответы (топ-10):

1. Коммуникативные навыки (общение, решение конфликтов, наставничество)
2. Юридические знания (правовые аспекты, нормативная база)
3. Знания в области экономики и финансов (финансовый менеджмент, бюджетирование)
4. Психология и личностное развитие (психология общения, борьба с выгоранием)
5. Информационные технологии и компьютерные навыки (информационные системы, компьютерная грамотность)
6. Организация сестринского дела и управление персоналом (организация работы, управление персоналом)
7. Эпидемиология и инфекционная безопасность (контроль инфекций, внутренний контроль качества)
8. Практические навыки и повышение квалификации (участие в стажировках, сертификация)
9. Специализированные направления обучения (реанимация, функциональная диагностика)
10. Дополнительные образовательные запросы (обучение на магистра, аспирантуре, специализация по новым направлениям)



# Результаты анкетирования руководителей сестринских служб

## Что мотивирует лично Вас?

Наиболее часто встречаемые ответы (топ-10):

1. Высокая заработная плата
2. Любовь к профессии
3. Хороший микроклимат в коллективе
4. Возможности профессионального роста
5. Материальное поощрение и премии
6. Полезность своей работы для общества
7. Поддержка и признание со стороны руководства
8. Интерес к профессиональному росту и новым знаниям
9. Оптимизация рабочей среды и удобство графика
10. Самореализация и личностный рост

## Что в работе приносит вам удовлетворение?

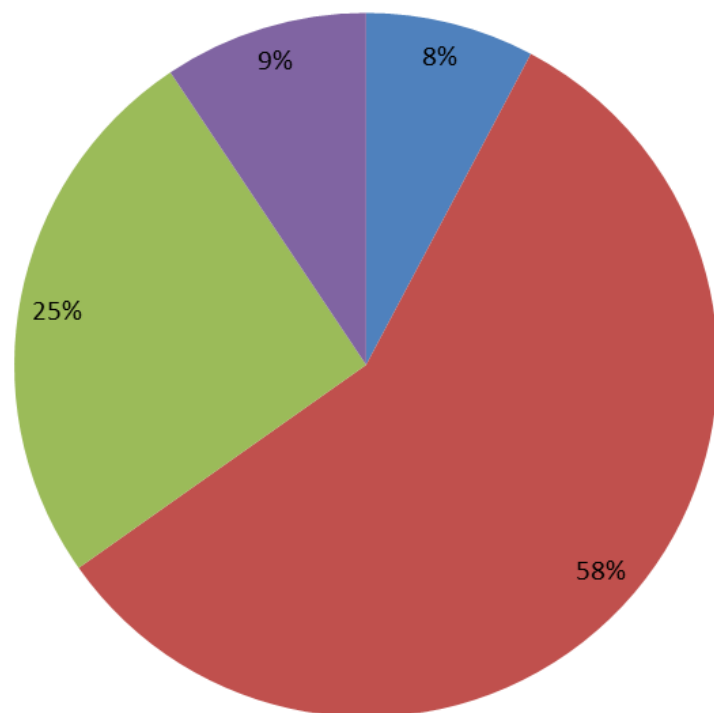
Наиболее часто встречаемые ответы (топ-10):

1. Видимый результат работы
2. Хороший микроклимат в коллективе
3. Общение с коллегами и пациентами
4. Отсутствие жалоб и замечаний
5. Положительные отзывы пациентов и сотрудников
6. Качество и эффективность работы персонала
7. Присутствие команды единомышленников
8. Развитие и обучение персонала
9. Взаимопонимание и поддержка в коллективе
10. Исполнение обязанностей и соблюдение регламента



## Результаты анкетирования руководителей сестринских служб

Насколько бы Вы оценили возможность Вашего влияния на принимаемые руководством решения, касающиеся деятельности медицинской организации, стратегии ее развития от 0 до 3 баллов

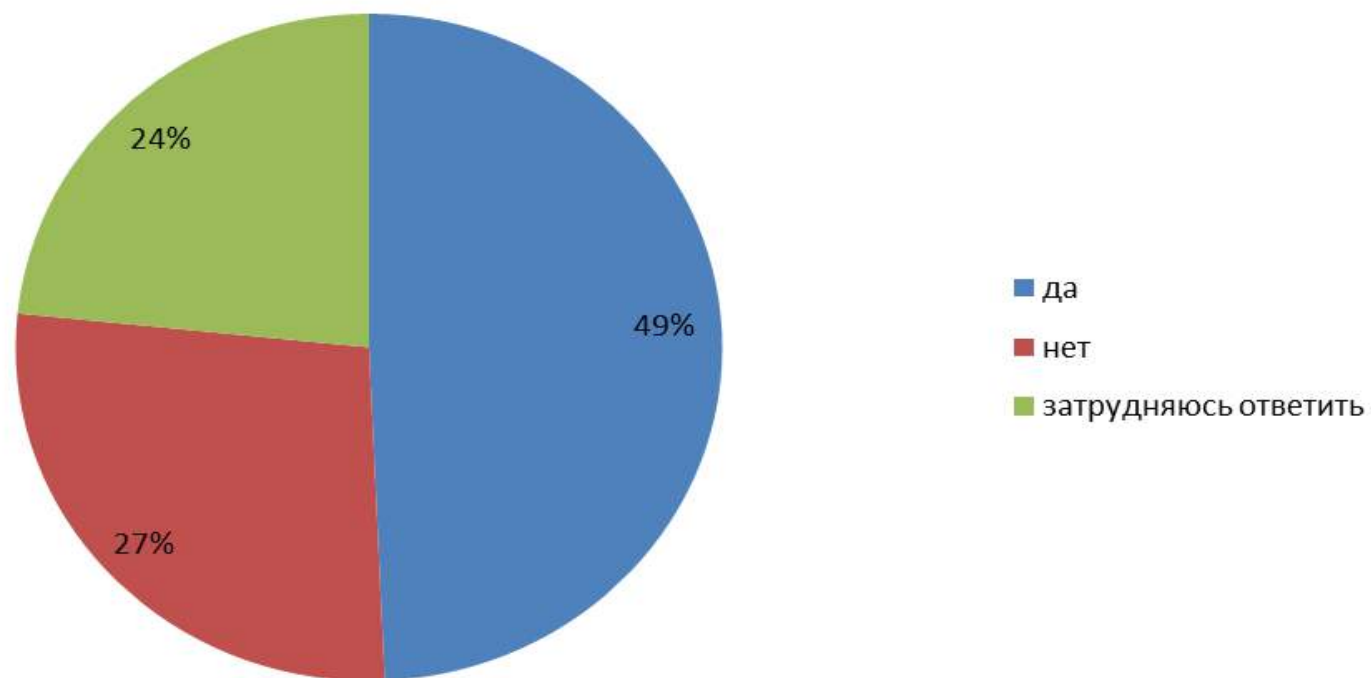


- 0 - у меня нет возможности влиять на решения руководства
- 1 - я могу влиять только на ограниченный круг решений, непосредственно касающихся моей работы и работы моих подчиненных
- 2 - мне предоставляется возможность влиять на большинство решений руководства
- 3 - я имею возможность влиять на все решения, касающиеся деятельности медицинской организации, стратегии ее развития



## Результаты анкетирования руководителей сестринских служб

**Замечаете ли вы у себя те или иные признаки профессионального выгорания?**





## Заключение и выводы

1. Основную возрастную группу составляют специалисты от 46 до 55 лет – 51 %
2. Четверть опрошенных руководителей находятся в возрастной группе от 56 лет и старше
3. Более половины (56 %) опрошенных имеют стаж работы в должности руководителя более 10 лет
4. Профильное высшее образование имеет только 30 % опрошенных, более половины респондентов (53 %) не имеют высшего образования
5. Завершили обучение в интернатуре/магистратуре всего 21 % опрошенных
6. Ученую степень кандидата медицинских наук имеет только 0,4 % опрошенных, еще 0,3 % имеют ученую степень в других областях
7. Основное рабочее время опрошенных руководителей занимает работа непосредственно с персоналом (обучение, организация деятельности, контроль) – 46% и работа с документами – 24 %.
8. Основные сложности в работе руководители связывают с кадровым дефицитом 52 %, с дефицитом материальных ресурсов 25 %.
9. Большинство опрошенных отметили, что не хватает знаний в области права, нормативных правовых документов (16,2 %), знаний и навыков работы с информационными системами (14,9 %), программами и знаний в области экономики и финансов (13, 1%). **34, 6 %** отметили что им достаточно знаний, умений, навыков для профессиональной деятельности, причем из них у 47 % нет высшего образования, у 74 % из них нет обучения в интернатуре или магистратуре.



## Заключение и выводы

10. Наиболее эффективным способом повышения квалификации по мнению опрошенных является обучение на рабочих местах (учебные, симуляционные кабинеты/центры в МО) – 33 % и стажировки в ведущих медицинских организациях по профилю деятельности - 28 %.

11. По мнению опрошенных их подчиненным не хватает знаний и навыков работы с информационными системами, программами – 25, 8 %; знания нормативных правовых, регламентирующих деятельность документов – 20,3 %. При этом 27,2% опрошенных ответили, что у их подчиненных у них достаточно знаний, умений, навыков для профессиональной деятельности.

12. Абсолютное большинство респондентов – 81,8 % ответили, что материальная стимуляция (выплаты стимулирующего характера, премии и т.д.) является наиболее эффективным способом мотивации.

13. Более половины респондентов – 60,5 % ответили, что наиболее эффективный способ привлечения персонала в медицинскую организацию – высокая заработная плата.

14. Более половины опрошенных – 57,5 % ответили, что могут влиять только на ограниченный круг решений, непосредственно касающихся их работы и работы их подчиненных; влиять на все решения, касающиеся деятельности медицинской организации, стратегии ее развития могут только 9,4 % опрошенных.

15. Почти половина опрошенных руководителей – 49,3 % отметили, что замечают у себя признаки профессионального выгорания. 66,5 % из них имеют стаж работы более 10 лет.



## Образ руководителя сестринской службы (ИИ)

### Внешний облик и возраст

Представим нашу героиню женщиной около 45–55 лет. Она обладает строгим, но приятным внешним видом. Обычно одета в аккуратную медицинскую форму белого цвета, идеально подходящую для работы в больнице. Ее прическа аккуратно уложена, макияж сдержанный, подчеркивает природную красоту и строгость одновременно. Лицо умное, внимательное, слегка усталое от ежедневных забот, но живое и излучающее спокойствие и надежность.



### Характеристика

Она уравновешенна, дисциплинирована и требовательна к себе и окружающим. Всегда держит слово, пунктуальна и ответственно относится к своим обязанностям. Несмотря на серьезность и строгость, способна проявить сочувствие и внимательность к проблемам сотрудников и пациентов. Главный принцип ее работы — максимальная забота о качестве ухода за пациентами и благополучии персонала.





## Ключевые качества главной медицинской сестры (ИИ)

- ✓ **Организованность и дисциплинированность:** важнейшее качество, позволяющее четко соблюдать распорядок дня, рационально распределять нагрузку и держать под контролем множество мелких деталей, от которых зависят жизнедеятельность больницы и качество ухода за пациентами.
- ✓ **Коммуникабельность и эмпатия:** умение построить диалог с персоналом, учитывать интересы и потребности коллег, проявлять терпение и деликатность при разрешении конфликтных ситуаций. Важно уметь искренне слушать и сопереживать пациентам и сотрудникам.
- ✓ **Умение принимать решения:** часто возникают непредвиденные обстоятельства, требующие оперативного вмешательства и правильного выбора. Решительность и смелость в принятии решений, подкрепленные ответственностью и уверенностью, крайне важны для успешной работы.
- ✓ **Требования к себе и другим:** высокая степень ответственности и обязательности должна проявляться как в отношении себя, так и к подчиненным. Именно эта черта обеспечивает дисциплину и гарантирует соблюдение стандартов качества.
- ✓ **Стрессоустойчивость:** ежедневная работа связана с высоким уровнем стресса: от массовых поступлений пациентов до серьезных врачебных ошибок. Умение сохранять спокойствие и ясность ума в кризисных ситуациях определяет устойчивость и надежность лидера.
- ✓ **Внимание к деталям:** пациенты и персонал ждут идеальной чистоты, точного выполнения лечебных назначений и безупречной организации процессов. Поэтому тщательность и скрупулёзность — залог качественной работы.
- ✓ **Скромность и скромность власти:** настоящий лидер ведет примером, демонстрируя уважение к сотрудникам и коллегам. Главное достоинство настоящей главной медицинской сестры — не демонстрация власти, а мудрое, незаметное и тактичное руководство.
- ✓ **Энергичность и выносливость:** тяжелая физическая и интеллектуальная нагрузка требует большого запаса сил и способности выдерживать интенсивный ритм жизни.
- ✓ **Способность к быстрому обучению:** постоянное изменение нормативных актов, появление новых медицинских технологий требуют постоянного пополнения знаний и быстрой адаптации к изменениям.
- ✓ **Чувство юмора и легкость в общении:** иногда смех и шутка могут снять напряжение, поднять боевой дух коллектива и разрядить сложную обстановку.
- ✓ **Справедливость и беспристрастность:** важно одинаково относиться ко всем сотрудникам независимо от личных симпатий или антипатий, справедливо оценивать их работу и реагировать на нарушения объективно.
- ✓ **Инициативность и креативность:** основная обязанность ГМС — постоянно искать способы оптимизации работы, снижения расходов и улучшения качества ухода за пациентами. Креативность и инициатива позволяют предлагать свежие идеи и находить нестандартные решения.
- ✓ **Эмпатия и человечность:** способность глубоко переживать чужую боль и страдание, оставаться чувствительной к потребностям пациентов и сотрудников делает работу главной медицинской сестры более человечной и продуктивной.



Федеральное государственное бюджетное учреждение  
**Национальный медико-хирургический Центр  
имени Н.И. Пирогова**  
Министерства здравоохранения Российской Федерации



**«Образование — это самое мощное оружие, которое вы  
можете использовать, чтобы изменить мир»**

*Нельсон Мандела*



Федеральное государственное бюджетное учреждение  
**Национальный медико-хирургический Центр  
имени Н.И. Пирогова**  
Министерства здравоохранения Российской Федерации



[gaboyanys@pirogov-center.ru](mailto:gaboyanys@pirogov-center.ru)