



# Руководство сестринской деятельностью: призвание или наука

**Кузина Ольга Станиславовна,**  
заместитель главного врача по  
работе с сестринским  
персоналом

ГБУЗ ЛО «Бокситогорская  
межрайонная больница»

15 мая 2025 г.

# Актуальность темы:



Кадровый дефицит, отсутствие лидеров в коллективе, амбиции, зачастую не подкрепленные уровнем образования и практических навыков ведут к тому, что формирование кадрового резерва будущих руководителей сестринским персоналом ставится под угрозу.

## Гипотеза:

Эффективное управление – это не только врожденный талант, но и развиваемая в процессе профессионального обучения характеристика личности будущего руководителя.

## Цель:

Выявить трудности на пути становления молодого руководителя и найти способы их преодоления.



# Задачи:

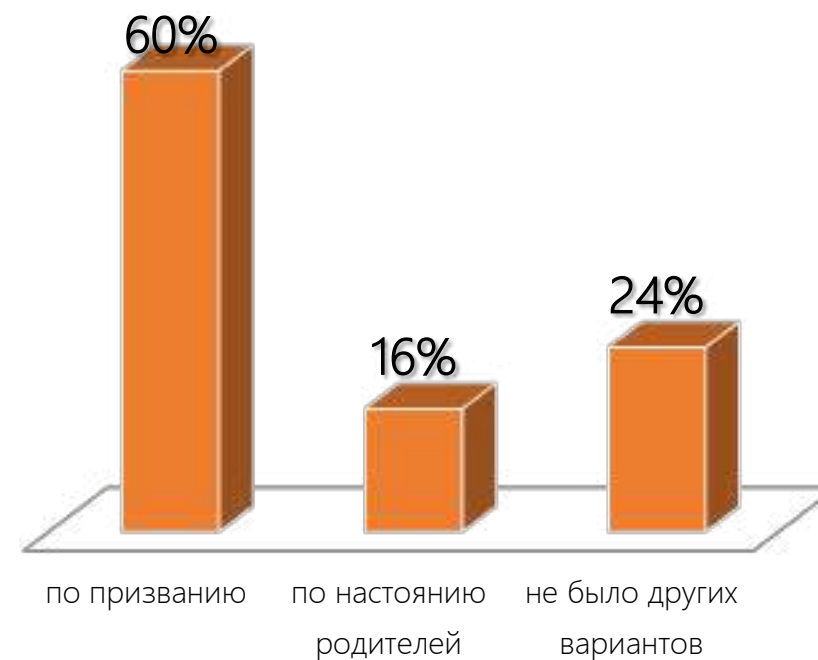


- ➔ • Разработать анкету для руководителей сестринским персоналом ГБУЗ ЛО «Бокситогорская МБ»;
- ➔ • Проанализировать данные, полученные в ходе анкетирования по следующим критериям: проблемы молодого руководителя, оценка предыдущего лидера; способность видеть лидеров в коллективе; наличие/отсутствие лидерских качеств и т.д.
- ➔ • Сопоставить полученные данные с личным опытом автора в процессе карьерного роста от фельдшера СМП до заместителя главного врача по РСР;
- ➔ • Определить наиболее эффективную управленческую модель;
- ➔ • Разработать практические рекомендации для молодых руководителей и их дублеров.

# «Кем я стану, когда вырасту?»



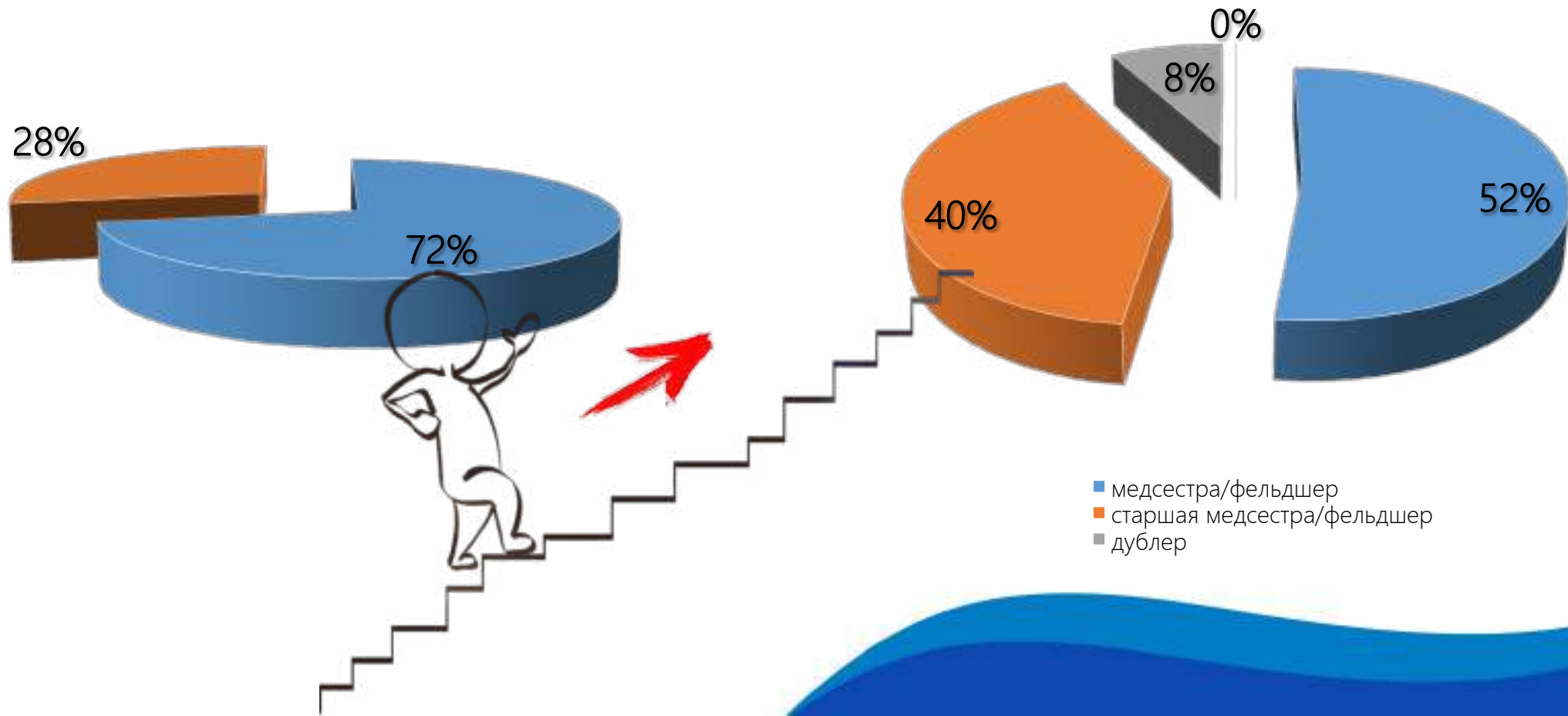
## По призванию или заставили?





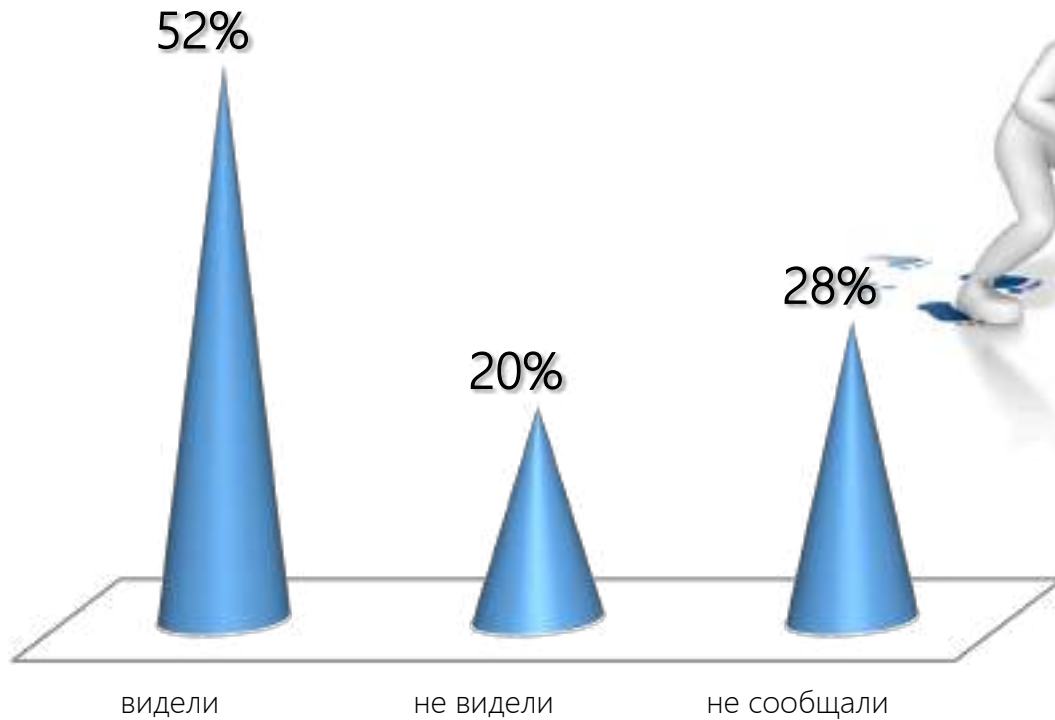
Я знал(а) какую должность займу при трудоустройстве:

Профессиональные амбиции выпускника:

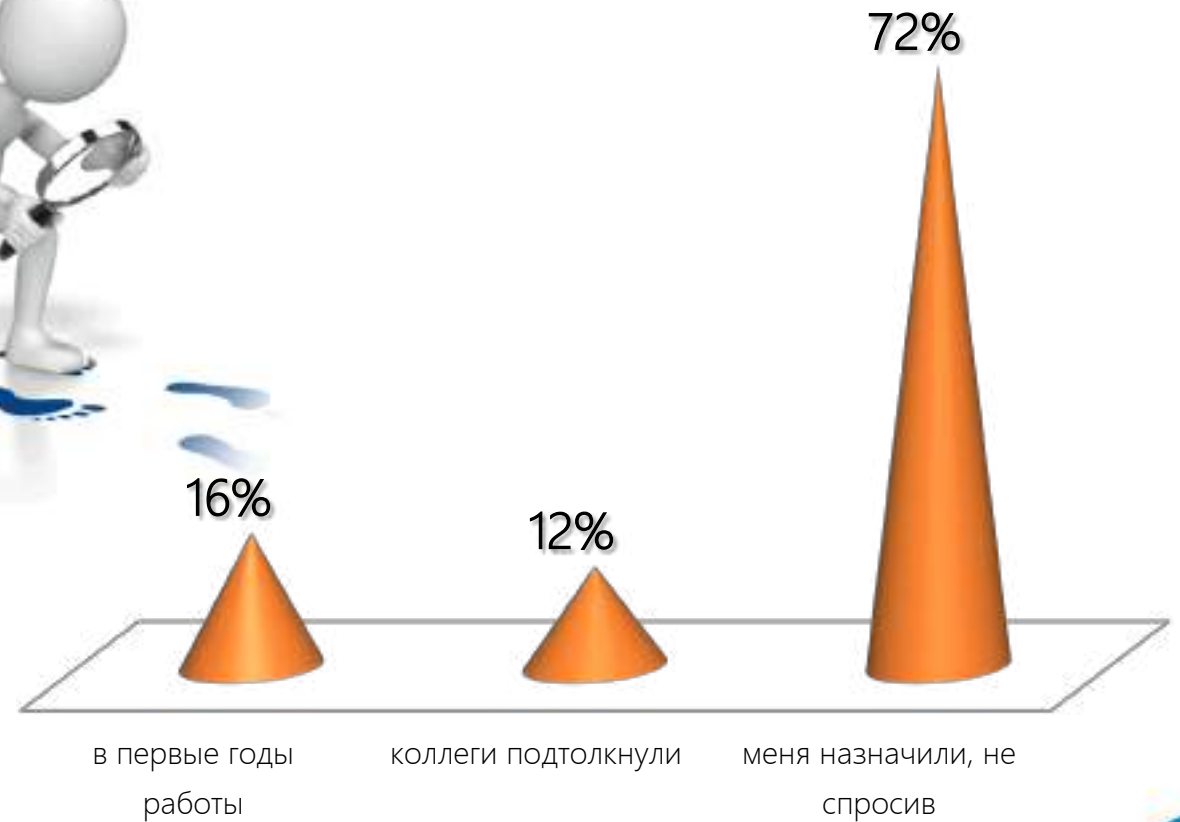




Ваши руководители видели в вас лидерский потенциал?

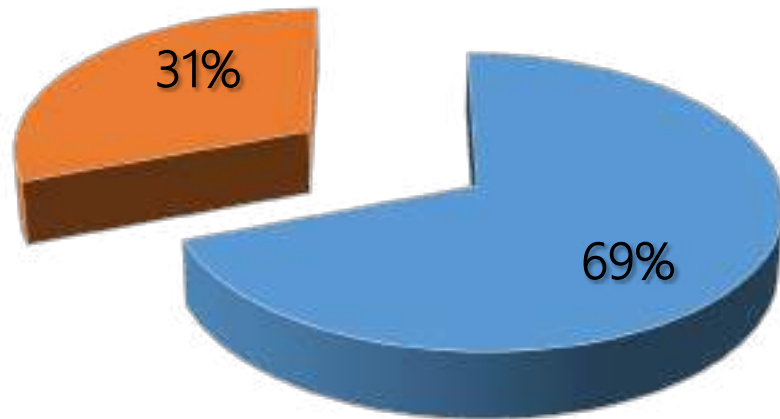


Когда вы поняли, что можете стать руководителем?



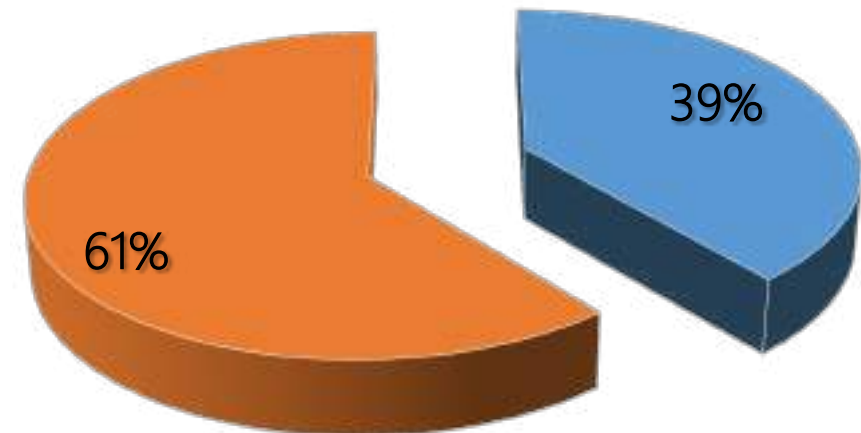


В вашем отделении есть лидеры?



■ да ■ нет

К какой категории лидеров их можно отнести?



■ формальный лидер ■ неформальный лидер



# Качества, необходимые лидеру:



Профессионализм;



Ответственность;



Коммуникабельность;



Упорство, целеустремленность, стремление к самосовершенствованию, честность;



Организаторские способности, умение мотивировать, гибкость, стремление помочь коллегам;

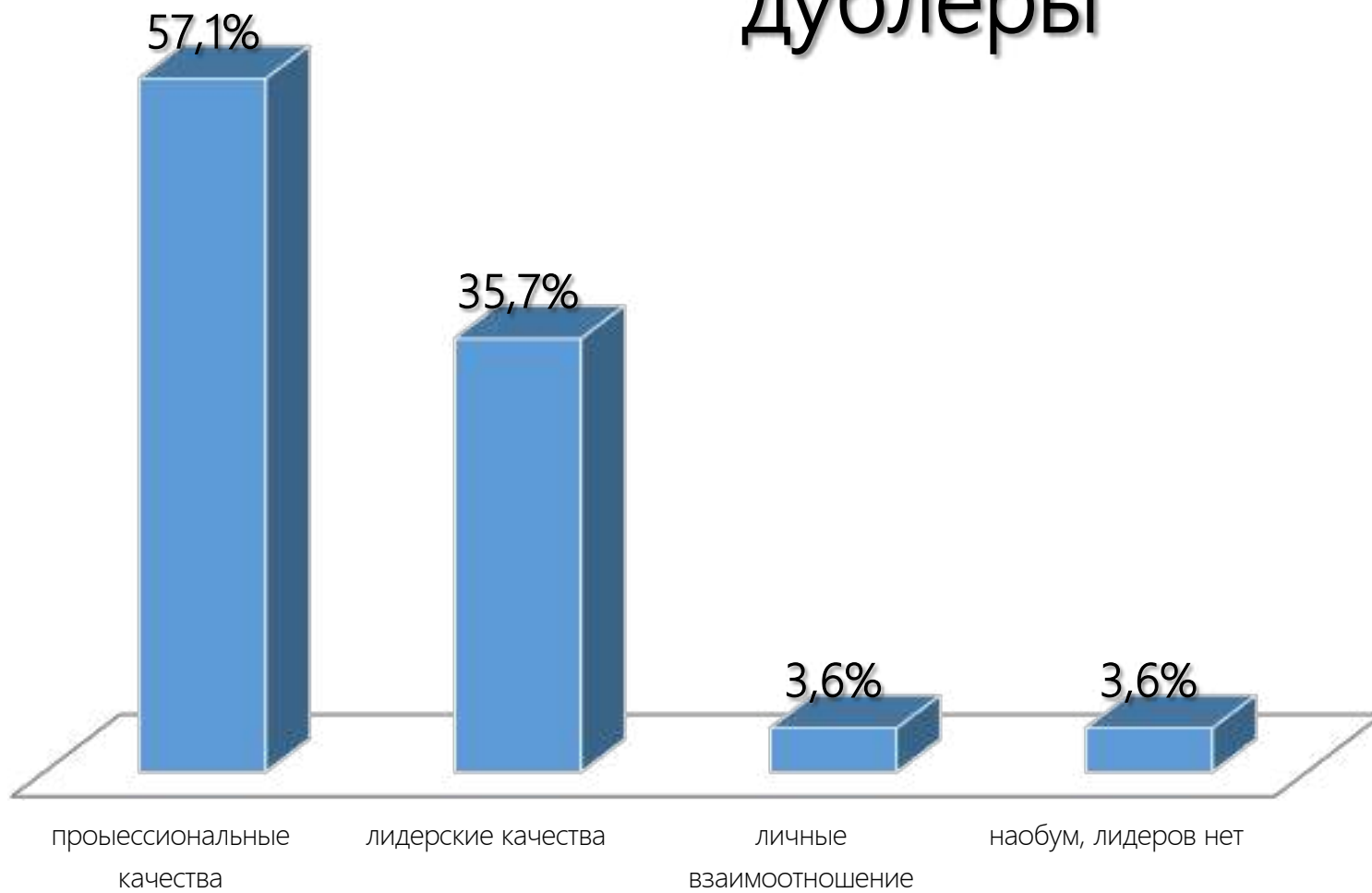


Трудоспособность, терпимость, позитивный настрой, милосердие, уважение;



Активность, заинтересованность в работе, стремление отстаивать коллег, умение разговаривать, способность «мыслить на перспективу», умение аргументировать решения, компетентность, лидерские качества, требовательность, грамотность, способность быть примером, порядочность, пунктуальность, справедливость.

# Подбор кандидатов в дублеры





## Ожидания:



Дружный коллектив, взаимовыручка и взаимоподдержка;



Не ожидал(а) ничего, т.к. не стремился(ась) быть руководителем;



Повышенный уровень ответственности поможет в профессиональном росте;



Стабильность, хотел(а) сохранить то, что создал предшествующий руководитель;

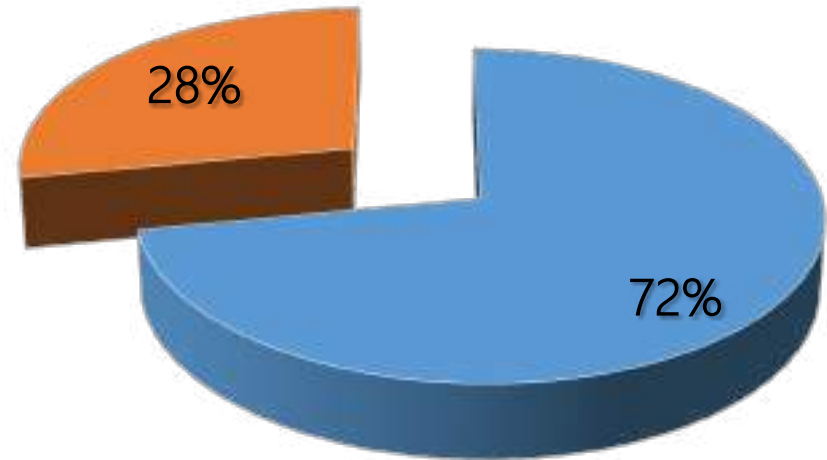


Меня начнут уважать в коллективе;



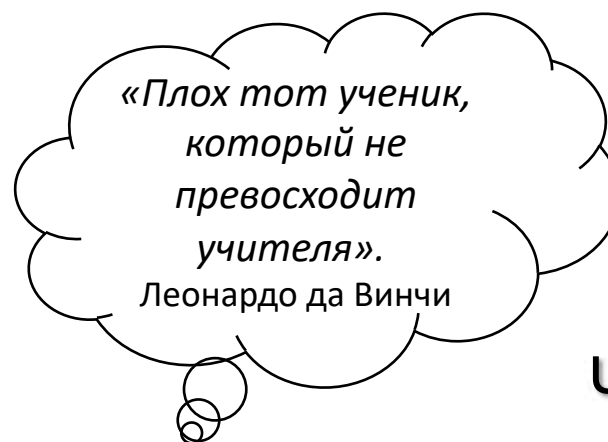
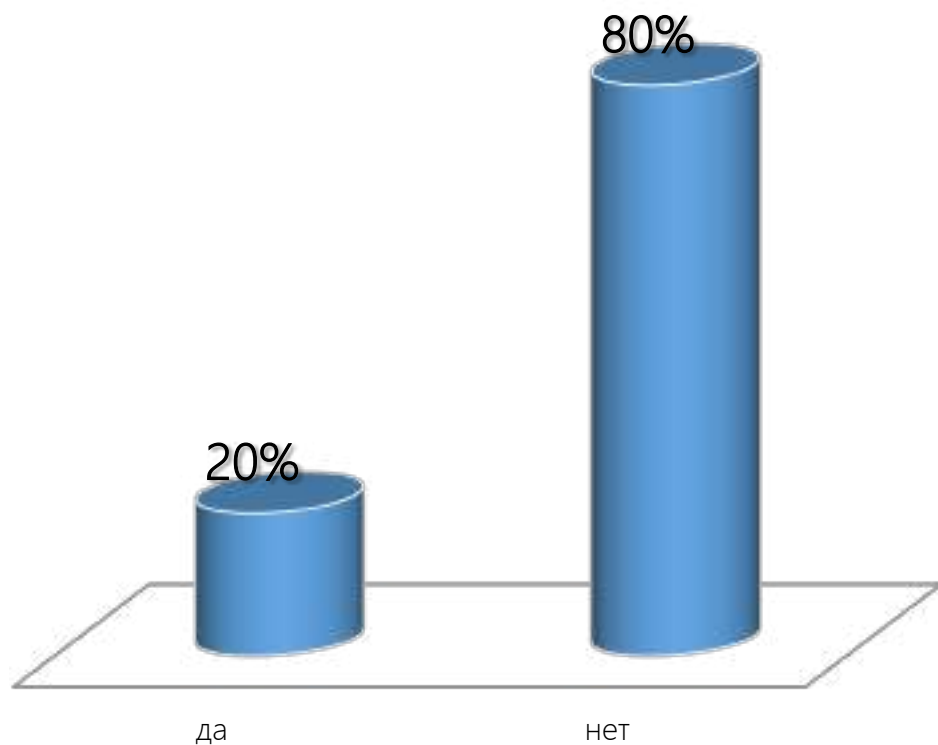
Боялся(ась), что у меня не получится стать эффективным руководителем.

## Реальность:



■ да ■ нет

Вас готовили к работе  
в руководящей должности?



Чему учили?

Делопроизводство и документооборот;

Санэпидрежим;

Нести ответственность за принятые решения.



## Трудности первого года:



Кадровый дефицит;



Технические аспекты работы;



Большая нагрузка и сравнение с предыдущим руководителем;

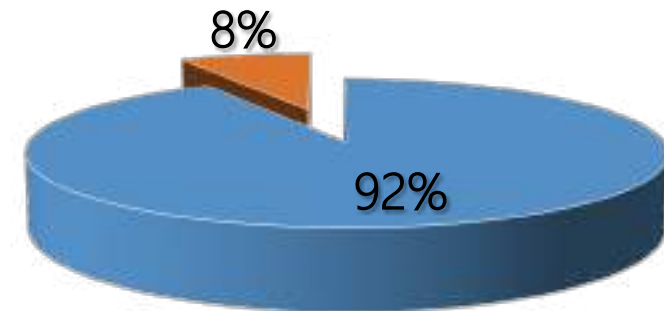


Возраст сотрудников;



Неподчинение, неуважение, шантаж, отсутствие взаимопонимания с подчиненными, равнодушие, неумение расставлять приоритеты, неумение организовать рабочий процесс, большое количество «бумажной работы», отсутствие единомышленников, ответственность за группу людей (коллектив).

## Подготовка помогла бы избежать трудностей?



■ да ■ нет



# Мой руководитель:

«Никто не может ничему научиться у человека, который не нравится».

Сократ



Грамотность;



Ответственность;



Отзывчивость и требовательность;



Коммуникабельность, активная жизненная позиция, исполнительность;



Авторитет, преданность профессии, рассудительность, спокойствие и уравновешенность, профессионализм, целеустремленность, строгость и справедливость, доброта, опыт, честность, эрудированность, трудолюбие и настойчивость, соблюдение норм профессиональной этики.



Не прислушивается к чужому мнению;



Авторитарность;



Жесткость и грубость в общении с коллегами;



Некомпетентность, снобизм, высокомерие, категоричность;



Поверхностность, эмоциональность, мягкотелость.



# Стили руководства:



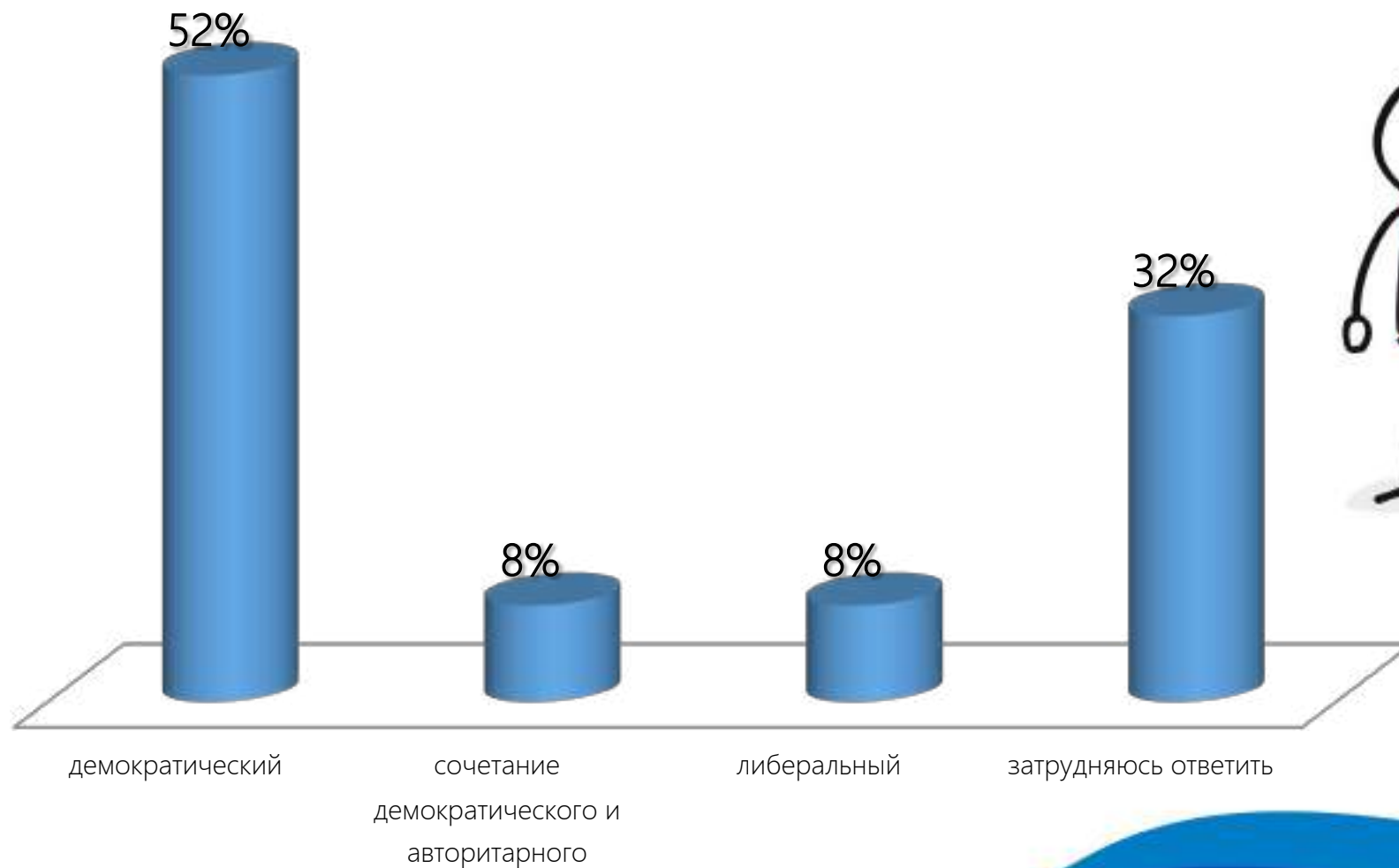
Выделяют три основных стиля руководства:

**Авторитарный.** Руководитель единолично принимает решения и контролирует каждый этап работы команды. Он даёт сотрудникам инструкции: какую задачу, каким способом и в какой срок нужно выполнить.

**Демократический.** Руководитель принимает решения сам, но советуется с подчинёнными и делегирует контроль некоторых этапов работы. Каждый участник команды может предложить своё решение задачи и скорректировать сроки.

**Либеральный.** Сотрудники сами определяют, в какие сроки смогут выполнить задачу и что им для этого нужно. Руководитель обеспечивает среду и задаёт направление работы, а сотрудники сами приходят к цели: распределяют задачи, делегируют полномочия и управляют финансами.

# Наиболее эффективный стиль управления:



# Как поступить правильно?



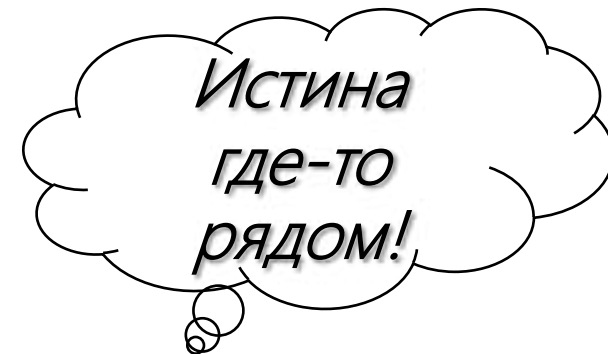
Универсального рецепта «Как правильно управлять людьми» не существует. Необходимо всегда искать «золотую середину», учиться не только слушать, но и слышать!

Вы можете родиться с лидерскими качествами, но умение управлять людьми можно воспитать.

Не всегда неформальный лидер изначально будет вашим союзником, но в ваших силах привлечь его на свою сторону.

Надо уметь лавировать между мнениями людей, анализировать и развивать в себе навыки «бытового психолога» для лучшего понимания окружающих.

Никогда не опускайте руки. Все, кто говорят, что вы не сможете – ошибаются. Верьте в себя. Стремитесь, учитесь, развивайтесь. У вас все получится.







**Благодарю за внимание!**