

них медицинских работников (15-16 октября 2009 г.) и научно-практической конференции «Социальная работа и сестринское дело в системе здравоохранения» (17-19 ноября 2009 г.).

Таким образом, последипломная подготовка в интернатуре по специальности «Управление сестринской деятельностью» позволит подготовить специалиста с законченным высшим медицинским образованием в соответствии с новыми квалификационными требованиями и удовлетворить потребность в квалифицированных руководителях сестринской, организационно-методической, статистической служб, медико-социальных учреждений, менеджерах, готовых работать в новых экономических условиях.

*Л.А.Шардина, М.В.Сырникова, Е.А.Курячая*

### **ПОДХОДЫ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ДЕЛОВЫХ, ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ И ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ У СТАРШИХ МЕДИЦИНСКИХ СЕСТЕР КАК РУКОВОДИТЕЛЕЙ**

Результаты деятельности лечебно-профилактических учреждений и их накопленный опыт работы с персоналом показывают, что формирование коллектива и обеспечение высокого качества кадрового потенциала являются решающими факторами эффективной деятельности и конкурентоспособности учреждений здравоохранения. Дефицит сестринских управленческих кадров, отсутствие фундаментальных научных исследований в области сестринского дела и недостаточные знания зарубежного опыта не позволяют медицинской сестре-руководителю качественно выполнять ту роль, которая отводится ей системой современного здравоохранения. Но, с другой стороны, они придают особую важность исследованиям, направленным на изучение и совершенствование профессиональной компетенции руководителей сестринских служб.

Политические, социально-экономические, демографические и экологические изменения, происходящие в последние годы в России, ухудшили положение в организации доступной медицинской помощи населению страны. Между тем, позитивные изменения в подготовке старших медицинских сестер (СМС), касающиеся в первую очередь менеджмента, могут в значительной степени способствовать исправлению сложившейся ситуации. Непременным условием повышения эффективности управления коллективом являются знание старшей медсестрой предъявляемых к ней современных требований и стремление к самосовершенствованию для развития тех личностных качеств, которые необходимы современному руководителю [7].

Как известно, совокупность действий, совершаемых субъектом управления для обеспечения всех этих условий, называют руководством. При реализации функции руководства решаются такие задачи, как: 1) под-

бор, расстановка и оценка кадров, постановка задач перед исполнителями: 2) анализ и регулирование социально-психологического климата в коллективе; 3) стимулирование продуктивной деятельности подчиненных и их саморазвития; 4) создание условий для профессионального роста подчиненных [5; 7].

Из множества основополагающих правил, обеспечивающих достижение указанных задач и обязательно соблюдаемых при осуществлении управления, можно выделить несколько принципов, которые наиболее полно и всесторонне отражают сущность руководства коллективом. Среди них: 1) уважение и доверие к человеку, 2) сотрудничество, 3) системность и целостность в управлении, 4) гласность, 5) справедливость, 6) единство коллегиальности и единоначалия, 7) индивидуальный подход в управлении, 8) поддержка инициативы, стимулирования деятельности, 9) постоянное повышение квалификации, 10) объективность и полнота информации и др. [1; 2; 3; 4]. Руководитель имеет право выбрать систему принципов, дополнить ее или разработать авторскую. Однако, как пишет А.Файоль, «беда не в недостатке принципов. Надо уметь оперировать принципами. Это трудное искусство, требующее вдумчивости, опыта, решимости и чувства меры» [6].

Важно заметить, что эффективным руководителем считается тот, который на этапе реализации какой-либо управленческой функции демонстрирует только положительные личностные качества, используя для этого эффективные принципы и методы взаимодействия с коллективом. Эффективность управленческого процесса, настроение людей в организации и отношения между сотрудниками зависят от множества факторов: непосредственных условий работы, профессионализма кадровых работников, уровня управленческого состава и др. И одну из первых ролей в ряду этих факторов играет личность руководителя (менеджера).

Среди качеств руководителя, препятствующих эффективной деятельности организации, В.А.Розанова выделяет следующие: недостаточная сформированность индивидуальной управленческой концепции; рассогласование организационных и личных ценностей и целей; недостаточная степень наличия управленческих способностей; недостаток знаний, умений и навыков в области управленческой деятельности; отсутствие креативности; неумение управлять собой; неумение управлять группой; недоброжелательное отношение к персоналу; отсутствие стремления к личностному росту; неумение мотивировать персонал; трудности в общении с подчиненными; применение неэффективного стиля руководства; ориентация на себя и свои личные цели; отсутствие ориентации на решение профессиональных задач; недостаток творческого подхода в работе; наличие конфликтных и невротических тенденций в поведении и др. [5] Грамотный руководитель, как правило, не допускает такого количества не-

достатков в себе и своей деятельности, в связи с чем постоянно работает над саморазвитием, самосовершенствованием и самообразованием.

В контексте изложенного, цель настоящего исследования – поиск путей и способов оптимизации управленческой деятельности старших медицинских сестер (СМС). Объектом исследования является деятельность СМС, предметом – личностные, профессиональные и деловые качества СМС как руководителей и их влияние на эффективность управления коллективом.

Методы исследования. Исследование проводилось в два этапа. На первом из них решались задачи проведения анкетирования и анализа его результатов, на втором – разработка программы совершенствования СМС как руководителя. В качестве базы исследовательской работы выступали сестринские коллективы 8 отделений (терапевтического, хирургического, детского, скорой медицинской помощи, гинекологического, реанимационного, инфекционного и родильного) Федерального государственного учреждения здравоохранения «МСЧ № 32» г. Заречного Свердловской области.

Не вызывает сомнения, что требования к личностным, профессиональным и деловым качествам руководителей на различных уровнях управления сестринским процессом неодинаковы: на уровне СМС ценятся прежде всего решительность, коммуникабельность и некоторая агрессивность, на уровне же главных медсестер (ГМС) – умение стратегически мыслить и оценивать ситуацию, ставить новые цели, осуществлять преобразования, организовывать творческий процесс подчиненных. Поэтому в оценке основных качеств руководителя у старших медсестер участвовал не только рядовой средний медперсонал (подчиненный непосредственно старшим медсестрам), но и главная медсестра (руководитель старших медсестер).

Вышеизложенные фундаментальные качества руководителя мы распределили на три группы: личностные, профессиональные и деловые. Анкета содержала 22 пункта, где были указаны: с 1 по 9 – личностные качества руководителя, с 10 по 17 – профессиональные качества, с 18 по 22 – деловые качества.

Результаты исследования. Сравнительный анализ результатов анкетирования (первый этап) показал, что наиболее высокие оценки за деловые, профессиональные и личностные качества получили старшие медсестры реанимационного и гинекологического отделений. Причем эти качества старших медсестер указанных отделений по оценкам рядовых медсестер характеризовались как «идеальные», в то время как оценка этих же качеств, данная главной медсестрой, была несколько сдержанней, так как ею все же отмечались незначительные недостатки. Самую негативную оценку основных качеств руководителей сестринским персоналом получили старшие медсестры инфекционного отделения и скорой помощи. Отметим, что низкие оценки основных качеств у этих старших медсестер как

руководителей, данные ГМС («вид сверху») практически не отличались от таковых, сделанных рядовыми сестрами («вид снизу»).

Необходимо отметить, что ГМС в своих оценках в целом наиболее критично относилась к личностному качеству всех старших медсестер, тогда как рядовые медсестры особых предпочтений к той или иной группе качеств у своих непосредственных руководителей (старших медсестер) не отдавали. Если представить себе общую картину оценки старших медсестер МСЧ № 32, данную им средним медперсоналом и главной медсестрой, то можно обнаружить, что личностные, профессиональные и деловые качества у большинства СМС негативно изменены практически с одинаковой частотой.

Получив результаты эксперимента и проанализировав их, мы приступили ко второму этапу исследования – формирующему эксперименту, целью которого явилось коррекция тех качеств руководителей, которые были оценены на «хорошо» и ниже. Для этого была разработана общая Программа позитивного развития личностных, профессиональных и деловых качеств у старших медсестер. В соответствии с названием того или иного качества личности СМС как руководителя, наиболее низко оцененного по результатам анкетирования, в Программу включены мероприятия по его исправлению и совершенствованию. Так, при недостаточном «стремлении к победе» рекомендовалась лекция «Искусство публичных выступлений», при «неуверенности в себе» – занятие на тему «Как развить уверенность в себе»; в случае отклонений в «культуре общения» было показано занятие по теме «Этика и деонтология в медицине», а при недостаточной «эрудиции» – интерактивное тестирование (определение IQ-коэффициента); при недостаточном «умении расположить к себе людей» рекомендовалось занятие по теме «Умение общаться. Особенности делового общения», а в случае отсутствия «умения быстро решать проблемы» – занятие по теме «Планирование» и т. д.

Таким образом, анализ результатов анкетирования ГМС и рядовых медсестер относительно деловых, профессиональных и личностных качеств старших медсестер отделений – руководителей среднего звена – позволяет выявить как позитивные, так и негативные стороны их деятельности. Это дает возможность наметить пути совершенствования руководства сестринским процессом, оптимизировать межличностные отношения, а в итоге – улучшить качество медицинского обслуживания населения г. Заречного. Исследования данной проблемы сестринского дела нами продолжаются.

#### Библиографический список

1. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Практикум по курсу «Менеджмент». М., 1998.

2. *Конаржевский Ю.А.* Менеджмент и внутришкольное управление. М., 2000.
3. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М., 1997.
4. *Радугин А.А., Радугин К.А.* Введение в менеджмент. Социальные организации и управление. Воронеж, 1995.
5. *Розанова В.А.* Психология управления. М., 2000.
6. *Файоль А.* Общее и промышленное управление. М., 1923.
7. *Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н.* Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая деятельность, управление на предприятии. М., 1999.