



Αποτελεσματική Ηγεσία και Διοίκηση στις Υπηρεσίες Υγείας

8^η Έκδοση





8^η Έκδοση

Αποτελεσματική Ηγεσία και Διοίκηση στις Υπηρεσίες Υγείας

Eleanor J. Sullivan, PhD, RN, FAAN

Μετάφραση και Επιστημονική Επιμέλεια

Δρ. Ευάγγελος Δ. Δούσης

Νοσηλευτής ΠΕ, M.Sc., PhD

Επίκουρος Καθηγητής

Τμήμα Νοσηλευτικής, ΤΕΙ Αθήνας

 **Εκδόσεις: Μ. Γκιούρδας**

Ζωοδόχου Πηγής 70-74 - Τηλ.: 210 3630219

106 81 Αθήνα, 2016

www.mgiurdas.gr



Τίτλος Πρωτοτύπου:

Effective Leadership & Management in Nursing

ISBN-13: 978-0-13-281454-6

ISBN-10: 0-13-281454-4

Copyright © 2013, 2009 by Pearson Education, Inc.
Upper Saddle River, New Jersey 07458

Αποκλειστικότητα για την Ελληνική Γλώσσα

Εκδόσεις: **Μόσχος Γκιούρδας**



Ζωοδόχου Πηγής 70-74 - Τηλ.: 210 3630219
106 81 Αθήνα, 2016
www.mgiurdas.gr

ISBN: 978-960-512-653-7

Επιμέλεια κειμένων: Μιχαήλ Μεταξάς

Desktop Publishing: Κ. Καλαϊτζής, τηλ.: 210 2813066

Εκτύπωση: ΜΗΤΡΟΠΟΛΙΣ Γραφικές Τέχνες Α.Ε., τηλ.: 210 3300067

Βιβλιοδεσία: Ηλιόπουλος Θ. - Ροδόπουλος Π. Ο.Ε., τηλ. 210 3477108

Αναδημοσίευση του βιβλίου σε οποιαδήποτε μορφή, ολόκληρου ή μέρους, καθώς και των περιεχομένων προγραμμάτων, δεν επιτρέπεται χωρίς την έγγραφη εξουσιοδότηση του εκδότη.



ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ



Η Eleanor J. Sullivan, PhD, RN, FAAN, είναι πρώην κοσμήτορας του University of Kansas School of Nursing, τέως πρόεδρος της Theta Tau International και πρώην εκδότρια του *Journal of Professional Nursing*. Συμμετείχε μεταξύ άλλων στο διοικητικό συμβούλιο του American Association of Colleges of Nursing, κατέθεσε ενώπιον της Γερουσίας των ΗΠΑ, συμμετείχε στο National Institutes of Health Council, παρουσίασε μελέτες σε διεθνές κοινό σε *Chicago Tribune*, *St. Louis Post-Dispatch* και *Rolling Stone Magazine* και κατονομάστηκε σε “Who’s Who in Health Care” από το *Kansas City Business Journal*. Κατέχει νοσηλευτικούς τίτλους από το St. Louis Community College, St. Louis University και το Southern Illinois University και PhD από το St. Louis University.

Η Δρ. Sullivan είναι γνωστή για το συγγραφικό της έργο στο χώρο της νοσηλευτικής και συγκεκριμένα για το βραβευμένο της εγχειρίδιο, *Effective Leadership & Management in Nursing, and Becoming Influential: A Guide for Nurses, 2nd edition*, από τον εκδοτικό οίκο Prentice Hall. Άλλα έργα της είναι: *Creating Nursing’s Future: Issues, Opportunities and Challenges* and *Nursing Care for Clients with Substance Abuse*.

Σήμερα η Δρ. Sullivan είναι συγγραφέας έργων μυστηρίου. Τα πρώτα τρία έργα της (*Twice Dead*, *Deadly Diversion*, and *Assumed Dead*) έχουν κοινό χαρακτηριστικό την νοσηλεύτρια Monika Everhardt.

Το πιο πρόσφατο βιβλίο της, *Cover Her Body, A Singular Village Mystery*, είναι το πρώτο σε μια νέα σειρά από ιστορικά μυστήρια που χαρακτηρίζει μια μαία του 19ου αιώνα και εξελίσσεται σε χωριό των προγόνων της Δρ. Sullivan στο Βόρειο Οχάιο.

Για περισσότερες πληροφορίες μπορείτε να επισκεφθείτε τη διεύθυνση: www.EleanorSullivan.com

*Το βιβλίο αυτό αφιερώνεται στην οικογένειά μου
για την αγάπη και τη συνεχή υποστήριξή της
Eleanor J. Sullivan*

ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

Ευχαριστούμε τους συναδέλφους μας απ' τις νοσηλευτικές σχολές, οι οποίοι έχουν δώσει απλόχερα το χρόνο τους για να μας βοηθήσουν να δημιουργήσουμε αυτήν την εξαιρετική νέα έκδοση του βιβλίου μας. Έχουμε εισπράξει το όφελος της συλλογικής εμπειρίας σας σαν νοσηλευτές και εκπαιδευτές και έχουν γίνει πολλές βελτιώσεις που οφείλονται στις προσπάθειές σας. Ανάμεσα σε αυτούς που μας έδωσαν την ενθάρρυνση και τα σχόλιά τους, είναι οι ακόλουθοι:

Theresa Ameri,

Part-time/adjunct instructor, Marymount University Arlington, VA

Becky Brown, MSN, RN

Full-time instructor, College of Southern Idaho Twin Falls, ID

Candace Burns, PhD, ARNP

Professor, University of South Florida College of Nursing Tampa, FL

Sandra Janashak Cadena, PhD, APRN, CNE

Professor, University of South Florida Tampa, FL

Margaret Decker,

Full-time instructor, Binghamton University Binghamton, NY

Denise Eccles, MSN/Ed, RN

Professor, Miami Dade College Miami, FL

Barb Gilbert, EdD, MSN, RN, CNE

Part-time/adjunct instructor, Excelsior College Albany, NY

Karen Joris, MSN, RN

Assistant professor, Lorain County Community College Elyria, OH

Jean M. Klein, PhD, PMHCNS, BC

Associate professor, Widener University Chester, PA

Jemimah Mitchell-Levy, MSN, ARNP

Professor, Miami Dade College Miami, FL

Rorey Pritchard, EdS, MSN, RN, CNOR

Full-time instructor, Chippewa Valley Technical College Eau Claire, WI

Heather Saifman, MSN, RN, CCRN

Assistant professor, Nova Southeastern University

Miami Kendall, FL

Linda Stone Other Cambridge, MA

Sandra Swearingen,

Part-time/adjunct instructor, UCF Orlando, FL

Diane Whitehead, EdD, RN, ANEF

Department chair, Nova Southeastern University Fort Lauderdale, FL

ΠΡΟΛΟΓΟΣ ΑΓΓΛΙΚΗΣ ΕΚΔΟΣΗΣ

Η ηγεσία και η διοίκηση αποτελούν βασικές δεξιότητες για όλους τους επαγγελματίες υγείας στον γρήγορα μεταβαλλόμενο χώρο της υγειονομικής περίθαλψης. Νέοι απόφοιτοι, αλλά και πιο έμπειροι νοσηλευτές, καλούνται να διοικήσουν νοσηλευτικά τμήματα και να συντονίσουν το έργο συναδέλφων νοσηλευτών, καθώς και το έργο του βοηθητικού νοσηλευτικού προσωπικού. Η μείωση των εσόδων και η αύξηση του κόστους υπαγορεύουν σε κάθε οργανισμό παροχής υπηρεσιών υγείας να χρησιμοποιεί τους πόρους που διαθέτει αποτελεσματικά.

Για τον λόγο αυτό, οι επαγγελματίες υγείας καλούνται να διοικούν αποτελεσματικά με λιγότερους πόρους. Ποτέ άλλοτε δεν ήταν τόσο απαραίτητες οι γνώσεις που παρατίθενται μέσα από αυτό το εγχειρίδιο. Η 8^η έκδοση του παρόντος εγχειριδίου μπορεί να βοηθήσει τόσο τους φοιτητές των επιστημών υγείας, όσο και τους εργαζόμενους στο χώρο της υγείας που διαθέτουν πρακτική εμπειρία, να αποκτήσουν τις απαιτούμενες δεξιότητες, ώστε να διασφαλιστεί η επιτυχία της λειτουργίας των σύγχρονων μονάδων παροχής υπηρεσιών υγείας.

Χαρακτηριστικά 8^{ης} έκδοσης

Η *Αποτελεσματική Ηγεσία και Διοίκηση στη Νοσηλευτική*, έχει μια διαρκή και σημαντική συμβολή στην εκπαίδευση των νοσηλευτών και των προϊστάμενων νοσηλευτών με τις επτά προηγούμενες εκδόσεις του. Πρόκειται για ένα βραβευμένο βιβλίο που χρησιμοποιείται παγκοσμίως και προσφέρεται τώρα σε μια αναθεωρημένη και εκσυγχρονισμένη έκδοση, η οποία αντικατοπτρίζει όλες τις αλλαγές στο τρέχον σύστημα της υγειονομικής περίθαλψης, ανταποκρινόμενο στις προτάσεις των αναγνωστών του. Η 8^η έκδοση στηρίζεται στη συμβολή των προηγούμενων συντελεστών της και προσφέρει το πλέον σύγχρονο και ολοκληρωμένο «εκπαιδευτικό πακέτο» για τους σύγχρονους πολυάσχολους φοιτητές και επαγγελματίες υγείας.

Το βιβλίο αυτό αποτελεί πολύτιμο βοήθημα για πολλούς λόγους: συνδυάζει την πρακτικότητα με την κατανόηση, ανταποκρίνεται στις ανάγκες των σχολών, των επαγγελματιών νοσηλευτών και των φοιτητών, συνδυάζει την εμπειρία συνεργατών από διάφορους επιστημονικούς κλάδους, ιδιαίτερα τους επαγγελματίες της διοίκησης, της οποίας βασικές αρχές χρησιμοποιούν οι νοσηλευτές στην άσκηση της τρέχουσας νοσηλευτικής πρακτικής. Αυτή η μοναδική προσέγγιση παρέχει στους φοιτητές πολύτιμες γνώσεις και δεξιότητες και κάνει ξεχωριστό αυτό το βιβλίο.

Τα νέα χαρακτηριστικά και οι αλλαγές της 8^{ης} έκδοσης περιλαμβάνουν:

- Πληροφορίες για το νόμο για τη μεταρρύθμιση της φροντίδας υγείας, γνωστό ως «Patient Protection and Affordable Care Act».
- Δίνεται έμφαση στις πρωτοβουλίες ποιότητας, όπως τα προγράμματα διοίκησης ποιότητας Six Sigma, Lean Six Sigma και DMAIC.
- Τη χρήση των νοσοκομείων με πιστοποίηση Magnet, σαν παραδείγματα.
- Την προσθήκη της συναισθηματικής ηγεσίας.

- Τη χρήση των κοινωνικών δικτύων στη διοίκηση.
- Την έμφαση στη συμμετοχική ηγεσία και τις διεπαγγελματικές σχέσεις.
- Το ενημερωμένο νομοθετικό περιεχόμενο και τους ενημερωμένους κανονισμούς.
- Συμβουλές αντιμετώπισης των προβληματικών συμπεριφορών του προσωπικού, όπως ο εκφοβισμός.
- Οδηγίες σχετικά με την προετοιμασία για καταστάσεις έκτακτης ανάγκης και περιστατικά μαζικών απωλειών.
- Πληροφορίες σχετικά με την πρόληψη της βίας στο χώρο της εργασίας.

Φιλικά στο φοιτητή μαθησιακά εργαλεία

Σχεδιασμένο για ενήλικες, το βιβλίο επικεντρώνεται στο περιεχόμενο και προσφέρει συγκεκριμένες οδηγίες για το πώς να εφαρμόσουν τις δεξιότητες που περιλαμβάνονται. Για την περαιτέρω επεξήγηση και για να τονιστούν τα βασικά σημεία, κάθε κεφάλαιο σ' αυτήν την έκδοση περιλαμβάνει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Ένα περίγραμμα του κεφαλαίου.
- Τις λέξεις-κλειδιά, που ορίζονται στο γλωσσάριο στο τέλος του βιβλίου.
- Τα *Βασικά Σημεία του Κεφαλαίου*, στο τέλος του κάθε κεφαλαίου.
- Τα *Εργαλεία* ή τις βασικές συμπεριφορές, για τη χρήση των δεξιοτήτων που παρουσιάζονται στο κεφάλαιο.
- *Ερωτήσεις κριτικής σκέψης*, ώστε να βοηθήσουν τους φοιτητές να συσχετίσουν τις έννοιες και τις εμπειρίες τους.
- *Ενημερωμένες διαδικτυακές αναφορές και πηγές*.
- *Μελέτες περιπτώσεων με λίστα ελέγχου του προϊστάμενου* για να αποδείξει την εφαρμογή του περιεχομένου.

Δομή του βιβλίου

Το κείμενο είναι οργανωμένο σε τέσσερα μέρη που καλύπτουν τις απαραίτητες πληροφορίες και τις βασικές δεξιότητες, που πρέπει να μάθουν οι νοσηλευτές για να λειτουργήσουν με επιτυχία στο σημερινό ασταθές περιβάλλον φροντίδας υγείας.

Μέρος 1. Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας & Οργανισμοί

Το Μέρος 1 εισαγάγει το πλαίσιο για τη διαχείριση της νοσηλευτικής, με έμφαση στο πώς έχουν σχεδιαστεί οι οργανισμοί, στους τρόπους παροχής νοσηλευτικής φροντίδας, στις έννοιες της ηγεσίας και της διοίκησης, στο πώς ξεκινούν και διαχειρίζονται οι αλλαγές, στην παροχή ποιοτικής φροντίδας και στη χρήση της εξουσίας και της πολιτικής. Όλα αυτά είναι απαραίτητα προκειμένου οι νοσηλευτές να επιτύχουν και να ευημερήσουν στο σημερινό χαοτικό περιβάλλον στη φροντίδα υγείας.

Μέρος 2. Βασικές δεξιότητες Νοσηλευτικής Διοίκησης

Το Μέρος 2 ερευνά τις βασικές δεξιότητες για τα σημερινά διοικητικά στελέχη, όπως την κριτική σκέψη, τη λήψη αποφάσεων, την επίλυση προβλημάτων, την επικοινωνία με μια ποικιλία ατόμων και ομάδων, την ανάθεση, την ομαδική εργασία, την επίλυση συγκρούσεων και την διαχείριση του χρόνου.

Μέρος 3. Διαχείριση Πόρων

Η γνώση διαχείρισης των πόρων είναι ζωτικής σημασίας για τους νοσηλευτές σήμερα. Πρέπει να είναι έμπειροι στην κατάρτιση του προϋπολογισμού, στην επιλογή και πρόσληψη προσωπικού, στη διαχείριση της στελέχωσης και του προγράμματος εργασίας, στην παροχή κινήτρων και στην ανάπτυξη του προσωπικού, στην καθοδήγηση, στην πειθαρχία και στις απολύσεις προσωπικού, στην διαχείριση των απουσιών, στη μείωση των αποχωρήσεων νοσηλευτών, στη διατήρηση του προσωπικού, καθώς και στο χειρισμό προβληματικών συμπεριφορών, όπως ο εκφοβισμός. Επιπλέον, στις συλλογικές συμβάσεις εργασίας, στην προετοιμασία για καταστάσεις έκτακτης ανάγκης και στην πρόληψη της βίας στον εργασιακό χώρο.

Μέρος 4. Φροντίζοντας τον εαυτό σας

Ο πιο πολύτιμος πόρος των νοσηλευτών είναι ο εαυτός τους. Στο Μέρος 4 αναφέρεται πως μπορούν να διαχειριστούν το άγχος και να αναπτύξουν τη σταδιοδρομία τους.

Εκπαιδευτικές πηγές

Εκπαιδευτικές πηγές για φοιτητές και εκπαιδευτές παρέχονται στο nursing.pearsonhighered.com.

Ευχαριστίες

Η επιτυχία των προηγούμενων εκδόσεων αυτού του βιβλίου οφειλόταν στην ικανότητα πολλών συντελεστών. Στις προηγούμενες εκδόσεις είχαν σημαντική συμβολή καθηγητές διοίκησης υπηρεσιών υγείας, καθηγητές τμημάτων νοσηλευτικής, όπως και έμπειρα διοικητικά στελέχη της νοσηλευτικής υπηρεσίας μεγάλων οργανισμών υγείας (τα ονόματά τους αναφέρονται στους συντελεστές του έργου). Αισθάνομαι απεριόριστη ευγνωμοσύνη προς όλους αυτούς που μοιράστηκαν την γνώση και την εμπειρία τους για να βοηθήσουν, κυρίως τους νοσηλευτές, να αποκτήσουν δεξιότητες στην ηγεσία και στη διοίκηση. Χωρίς τη συμβολή τους, το βιβλίο αυτό δεν θα υπήρχε.

Από τον εκδοτικό οίκο Pearson Health Science, η υπεύθυνη εκδότρια Pamela Fuller και η εκδότρια ανάπτυξης Susan Geraghty, συντόνισαν αυτή την αναθεωρημένη έκδοση από την αρχή έως το τέλος. Η βοηθός εκδότρια Cynthia Gates, παρείχε επίσης εξειδικευμένη βοήθεια.

Είμαι ιδιαίτερα ευγνώμων στην έμπειρη νοσηλεύτρια και μεταπτυχιακή φοιτήτρια Rachel Pepper, για την εξειδικευμένη ερευνητική της βοήθεια και την ικανότητά της να γενικεύει παραδείγματα από την ζωή και την εμπειρία, ώστε να κατασκευάζει σενάρια περιπτώσεων με σκοπό την εκπαίδευση των νοσηλευτών σε ρόλους διοίκησης. Παρείχε απλόχερα τη βοήθειά της με ιδέες και προτάσεις, ώστε αυτό το βιβλίο να γίνει καλύτερο με τη συμβολή της.

Κλείνοντας, σε όποιον έχει συμβάλει στη δημιουργία αυτού του εξαιρετικού βιβλίου και στην πολύχρονη πορεία του, θέλω να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες.

Eleanor J. Sullivan, PhD, RN, FAAN
www.EleanorSullivan.com

ΠΡΟΛΟΓΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΚΔΟΣΗ

Το διαρκώς εξελισσόμενο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον της φροντίδας υγείας, αποτελεί μία τεράστια πρόκληση σε όλους όσοι εμπλέκονται με οποιοδήποτε τρόπο με αυτό. Σε ένα τόσο απαιτητικό περιβάλλον, που χαρακτηρίζεται από πληθώρα εργαζομένων, επιστημόνων και πληθώρα υλικών αλλά και μεγάλη και εξειδικευμένη τεχνολογία και πολύπλοκους κανονισμούς, αποτελεί μεγάλη πρόκληση η οργάνωσή του. Πολλές θεωρίες διοίκησης έχουν ασχοληθεί με το ζήτημα αυτό, αλλά όλες υπερτονίζουν το ρόλο των νοσηλευτών στη διοίκηση της φροντίδας υγείας.

Ο μεγαλύτερος αριθμός εργαζομένων στα νοσοκομεία είναι νοσηλευτές, οι οποίοι βρίσκονται διαρκώς δίπλα στον ασθενή, επομένως έχουν πολύ σημαντικό ρόλο στη διοίκηση των οργανισμών φροντίδας υγείας. Προκειμένου να ανταποκριθούν σ' αυτό το ρόλο πρέπει να έχουν εφοδιαστεί με γνώσεις, δεξιότητες, εμπειρία και θετική στάση για το επάγγελμά τους.

Επομένως για ένα νέο επιστήμονα νοσηλευτή ή γιατρό αλλά και για τους φοιτητές, η πηγή απόκτησης αυτών των γνώσεων είναι ένα καλό διδακτικό βιβλίο.

Ένα τέτοιο βιβλίο είναι το παρόν εγχειρίδιο *Αποτελεσματική Ηγεσία και Διοίκηση στις Υπηρεσίες Υγείας* για την ενίσχυση των γνώσεων των νοσηλευτών, γιατρών και άλλων επαγγελματιών υγείας, σχετικά με την αποτελεσματική διοίκηση και ηγεσία στο εργασιακό περιβάλλον της φροντίδας υγείας.

Η 8^η έκδοση αυτού του βιβλίου, που είναι αρκετά πρόσφατη, φιλοδοξεί να ετοιμάσει το φοιτητή αναλύοντας όλα τα θέματα που σχετίζονται με τη διοίκηση και την ηγεσία, καθώς και με τους σημαντικότερους παράγοντες που επιδρούν στην αποτελεσματική εφαρμογή τους. Το παρόν εγχειρίδιο βασίζεται στη τεκμηριωμένη γνώση και στην ανάπτυξη της κριτικής σκέψης. Δομημένο με τις αρχές της πρακτικής που βασίζεται σε ενδείξεις και χρησιμοποιώντας πολλά πρακτικά παραδείγματα και αναφορές από τον εργασιακό χώρο, φιλοδοξεί να

δημιουργήσει μια θετική στάση στους φοιτητές σχετικά με τη διαχείριση πολύπλοκων θεμάτων που προκύπτουν στην καθημερινή φροντίδα υγείας των ασθενών.

Μέσα από το βιβλίο αυτό ενδυναμώνεται ο ρόλος των νοσηλευτών και η θέση τους ανάμεσα στους επαγγελματίες φροντίδας υγείας.

Η δομή των κεφαλαίων, οι λέξεις-κλειδιά, τα βασικά σημεία των κεφαλαίων, οι ερωτήσεις κριτικής σκέψης, τα εργαλεία και οι διαδικτυακές πηγές, βοηθούν τους φοιτητές να δοκιμάσουν τις γνώσεις τους και να προβληματιστούν.

Η συνολική δομή του βιβλίου είναι ελκυστική, πρωτότυπη και με πολλούς πίνακες και μελέτες περιπτώσεων. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται σε θέματα όπως η διαχείριση του άγχους, του χρόνου, της αξιολόγησης επιδόσεων, της πειθάρχησης και της επιβολής κυρώσεων, της ανάθεσης καθηκόντων και της βίας στον εργασιακό χώρο. Τα θέματα αυτά αποτελούν πρόκληση για τους νοσηλευτές και ταυτόχρονα τους κινούν το ενδιαφέρον για να τα εξερευνήσουν.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα βρουν στο βιβλίο αυτό οι πλέον έμπειροι νοσηλευτές, καθώς σε αρκετά σημεία του βιβλίου γίνεται αναφορά σε συστήματα διοίκησης που εφαρμόζονται στις ΗΠΑ και εκτός απ' το γενικότερο ενδιαφέρον που μπορεί να έχει κάποιος γι' αυτά, αποτελούν σε πολλές περιπτώσεις και πρόκληση για τη συγκριτική αξιολόγηση επιδόσεων.

Θεωρώ το συγκεκριμένο βιβλίο πολύτιμο και αναγκαίο βοήθημα για κάθε νοσηλευτή και φοιτητή νοσηλευτικής σχολής, αλλά και για κάθε επαγγελματία υγείας.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον εκδότη αυτού του βιβλίου για την επιλογή του και για την υποστήριξή του, καθώς και την καθηγήτριά μου κυρία Ελένη Ευαγγέλου για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε. Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την υπομονή τους.

Ευάγγελος Δούσης

Επίκουρος Καθηγητής Νοσηλευτικής, ΤΕΙ Αθήνας



Ανακοίνωση

Έχει ληφθεί μέριμνα προκειμένου να επιβεβαιωθεί η ακρίβεια των πληροφοριών που παρουσιάζονται σ' αυτό το βιβλίο. Όμως οι συγγραφείς, εκδότες και ο εκδοτικός οίκος, δεν μπορούν να δεχθούν καμία ευθύνη για τυχόν λάθη ή παραλείψεις ή για τις συνέπειες από την εφαρμογή των πληροφοριών αυτού του βιβλίου και δεν παρέχει καμία εγγύηση, ρητή ή σιωπηρή, σε σχέση με το περιεχόμενό του.

Ο συγγραφέας και ο εκδοτικός οίκος έχουν ασκήσει κάθε δυνατή προσπάθεια για να εξασφαλίσουν ότι οι επιλογές των φαρμάκων και οι δόσεις τους που αναφέρονται σε αυτό το βιβλίο, είναι σε συμφωνία με τις τρέχουσες συστάσεις και πρακτικές κατά τη στιγμή της δημοσίευσης. Ωστόσο, ενόψει της έρευνας που βρίσκεται σε εξέλιξη, οι αλλαγές στους κυβερνητικούς κανονισμούς, καθώς και στη συνεχή ροή των πληροφοριών σχετικά με τις αντιδράσεις της φαρμακευτικής θεραπείας και των φαρμάκων, επιβάλλουν στον αναγνώστη να ελέγξει τα φύλλα οδηγιών χρήσης όλων των φαρμάκων για οποιαδήποτε αλλαγή στις ενδείξεις, στη δοσολογία, στις προειδοποιήσεις και στις προφυλάξεις. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό όταν το συνιστώμενο φάρμακο είναι νέο ή / και σπάνια χρησιμοποιούμενο.



ΣΥΝΟΠΤΙΚΑ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΜΕΡΟΣ 1 Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας & Οργανισμοί 1

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	Εισαγωγή στη Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	Σχεδιάζοντας τους Οργανισμούς Φροντίδας Υγείας	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	Συστήματα Παροχής Νοσηλευτικής Φροντίδας	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	Ηγεσία και Διοίκηση	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	Διαχείριση Αλλαγών	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	Διαχείριση & Βελτίωση της Ποιότητας	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	Εξουσία & Πολιτική	86

ΜΕΡΟΣ 2 Βασικές δεξιότητες Νοσηλευτικής Διοίκησης 99

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8	Κριτική σκέψη, λήψη αποφάσεων, επίλυση προβλημάτων	99
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9	Επικοινωνία	117
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10	Ανάθεση αρμοδιοτήτων	131
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11	Ανάπτυξη και διοίκηση ομάδων	143
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12	Διαχείριση συγκρούσεων	160
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13	Διαχείριση χρόνου	172

ΜΕΡΟΣ 3 Διαχείριση Πόρων 184

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14	Προϋπολογισμός και διαχείριση οικονομικών πόρων	184
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15	Προσέλκυση και επιλογή νοσηλευτικού προσωπικού	199
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 16	Στελέχωση και Πρόγραμμα εργασίας	217
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 17	Παρακίνηση και Ανάπτυξη προσωπικού	227
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 18	Αξιολόγηση επιδόσεων προσωπικού	239
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 19	Καθοδήγηση, Πειθαρχία και Απόλυση προσωπικού	257
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 20	Διαχείριση Απουσιών, μείωση Αποχώρησης νοσηλευτών, Διατήρηση νοσηλευτών	268
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 21	Αντιμετώπιση προβλημάτων συμπεριφοράς του προσωπικού	283
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 22	Διαχείριση περιστατικών έκτακτης ανάγκης	294
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 23	Πρόληψη της βίας στο χώρο εργασίας	302
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 24	Θέματα Διαχείρισης Συλλογικών Συμβάσεων	310

ΜΕΡΟΣ 4 Φροντίζοντας τον εαυτό σας 316

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 25	Διαχείριση άγχους	316
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 26	Πρώθηση σταδιοδρομίας	325

Γλωσσάριο 340

Ευρετήριο 348



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΜΕΡΟΣ 1

Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας & Οργανισμοί 1

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγή στη Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας 1

- Εκπαιδευτικοί Στόχοι 1
- ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ ΥΓΕΙΑΣ 2
- ΚΟΣΤΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ 2
 - Το μοντέλο των ΗΠΑ 2
 - Πληρωμή με βάση την απόδοση των Υπηρεσιών Υγείας 2
- ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ 2
 - Πρωτοβουλίες για την Ποιότητα 2
 - Η ομάδα *Leapfrog* 3
 - Συγκριτική Αξιολόγηση Επιδόσεων (*Benchmarking*) 3
 - Πρακτική Βασισμένη σε Ενδείξεις (*Evidence Based Practice – EBP*) 3
 - Πιστοποίηση *Magnet* 4
- Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ 4
 - Ηλεκτρονικός Φάκελος Υγείας 5
 - Εικονική Υγεία 5
 - Ρομποτική 5
 - Τεχνολογίες Επικοινωνίας 5
- ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΣΤΗΝ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ, ΣΤΟ ΦΥΛΟ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΗΛΙΚΙΑ 6
- ΠΡΟΛΗΨΗ ΤΗΣ ΒΙΑΣ ΚΑΙ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΕΣ 6
- ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΗΣ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗΣ 6
 - Ακόμη μια αλλαγή 7
 - Προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι Νοσηλεύτές και τα Διοικητικά Στελέχη 7

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Σχεδιάζοντας τους Οργανισμούς Φροντίδας Υγείας 11

- ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ 12
 - Κλασική Θεωρία 12
 - Ανθρωπιστική Θεωρία 14
 - Συστημική Θεωρία 14
 - Θεωρία Περιβαλλοντικής Προσαρμογής 14
 - Θεωρία του Χάους 15
 - Θεωρία της Πολυπλοκότητας 15
- ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ 15
 - Λειτουργική Δομή 16
 - Υβριδική Δομή 16
 - Δομή Μήτρας 16

Παράλληλη Δομή 16

- ΔΟΜΗ ΓΡΑΜΜΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ 17
- ΚΟΙΝΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ 17
- ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ ΥΓΕΙΑΣ 18
- ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ ΥΓΕΙΑΣ 19
 - Οργανισμοί Πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας 19
 - Νοσοκομεία Οξείας Φροντίδας 20
 - Οργανισμοί κατ' οίκον φροντίδας Υγείας 20
 - Οργανισμοί Μακροχρόνιας Φροντίδας Υγείας 20
- ΠΟΛΥΠΛΟΚΕΣ ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΣΤΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ ΥΓΕΙΑΣ 21
 - Δίκτυα Φροντίδας Υγείας 21
 - Σχέσεις μεταξύ των οργανισμών 21
 - Διαφοροποίηση 22
 - Οργανωμένοι Οργανισμοί Φροντίδας Υγείας 23
 - Οργανισμοί Υπεύθυνης Φροντίδας 23
- ΕΠΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ ΥΓΕΙΑΣ 23
- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ 24
- ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ 25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Συστήματα Παροχής Νοσηλευτικής Φροντίδας 29

- Εκπαιδευτικοί Στόχοι 29
- ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ 30
 - Μέθοδος Λειτουργικής νοσηλευτικής φροντίδας 30
 - Μέθοδος Ομαδικής νοσηλευτικής φροντίδας 31
 - Μέθοδος συνολικής νοσηλευτικής φροντίδας 32
 - Μέθοδος πρωτοβάθμιας νοσηλευτικής φροντίδας 33
- ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ 34
 - Συνεργασία νοσηλευτικού προσωπικού 34
 - Προσωπική διεύθυνση ασθενών 34
 - Κρίσιμες πορείες δράσης 35
 - Διαφοροποιημένη πρακτική 36
- ΕΞΕΛΙΣΣΟΜΕΝΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ 36
 - Εστιασμένη στον ασθενή φροντίδα 36
 - Μοντέλο συνέργειας φροντίδας 37
 - Κλινικά μικροσυστήματα 37
 - Μοντέλο χρόνιας φροντίδας 37

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Ηγεσία και Διοίκηση 40

- Εκπαιδευτικοί Στόχοι 40
- ΕΠΙΚΕΦΑΛΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΕΣ 41

ΗΓΕΣΙΑ	41
ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	42
ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	42
Η ηγεσία των κβάντων	42
Συναλλακτική ηγεσία	42
Μεταμορφωτική ηγεσία	43
Κοινή ηγεσία	43
Ηγεσία εξυπηρέτησης	44
Συναισθηματική ηγεσία	44
ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	45
Σχεδιασμός	46
Οργάνωση	46
Διοίκηση	47
Έλεγχος	47
ΡΟΛΟΙ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	
ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΗΣ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	47
Ικανότητες του νοσηλευτή που ασκεί	
διοίκηση	47
Κλινικός Νοσηλευτής	48
Διοίκηση πρώτου επιπέδου	48
Υπεύθυνος νοσηλευτής	49
Κλινικό νοσηλευτικό στέλεχος	50
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ: ΕΝΑ ΒΑΣΙΚΟ ΣΥΣΤΑΤΙΚΟ	
ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	51
ΤΙ ΚΑΝΕΙ ΕΝΑΝ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟ ΕΠΙΚΕΦΑΛΗΣ;	51

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Διαχείριση Αλλαγών	55
Εκπαιδευτικοί Στόχοι	55
ΓΙΑΤΙ ΧΡΕΙΑΖΟΝΤΑΙ ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ;	56
Ο ΝΟΣΗΛΕΥΤΗΣ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	56
ΘΕΩΡΙΕΣ ΑΛΛΑΓΩΝ	57
Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	58
Εκτίμηση	58
Εφαρμογή	60
Αξιολόγηση	61
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΩΝ	61
Στρατηγικές εξουσίας – εξαναγκασμού	61
Εμπειρικό ορθολογικό μοντέλο	62
Ρυθμιστικές – εκπαιδευτικές στρατηγικές	62
ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	62
Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΝΟΣΗΛΕΥΤΗ	64
Στην εισαγωγή των αλλαγών	64
Στην εφαρμογή των αλλαγών	65
ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΣΥΝΕΧΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ	66

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Διαχείριση & Βελτίωση	
της Ποιότητας	69
Εκπαιδευτικοί Στόχοι	69
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	70
Διοίκηση ολικής ποιότητας	70
Συνεχής βελτίωση ποιότητας	71

Συνιστώσες της ποιότητας	72
Πρόγραμμα διοίκησης ποιότητας Six Sigma	73
Πρόγραμμα διοίκησης ποιότητας	
Lean Six Sigma	73
Μέθοδος DMAIC	74

ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ

Εθνικές πρωτοβουλίες	74
Επίδραση του κόστους στην ποιότητα	75
Πρακτική Βασισμένη σε Ενδείξεις	75
Ηλεκτρονικοί ιατρικοί φάκελοι	75
Online προγράμματα οργάνωσης	76
Νοσηλευτική στελέχωση	76
Περιορισμός ιατρικών λαθών	76
Αξιολόγηση από ειδικούς	76

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Ο ρόλος του νοσηλευτή στη διαχείριση	
κινδύνου	77
Αναφορές συμβάντων	78
Παραδείγματα κινδύνου	78
Ανάλυση βαθύτερων αιτίων	80
Ο ρόλος του προϊστάμενου νοσηλευτή	80

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Εξουσία & Πολιτική

Εκπαιδευτικοί Στόχοι	86
ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ	87
ΕΞΟΥΣΙΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ	87
ΕΞΟΥΣΙΑ: ΠΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΟΙ ΔΙΟΙΚΗΤΕΣ	
ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΚΕΦΑΛΗΣ	87
ΧΡΗΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ	88
Η εικόνα του νοσηλευτή ως εξουσία	89
Η σωστή χρήση της εξουσίας	91
Ο ΚΟΙΝΟΣ ΟΡΑΜΑΤΙΣΜΟΣ	
ΣΑΝ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΕΞΟΥΣΙΑΣ	92
ΕΞΟΥΣΙΑ, ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΑ	
ΣΧΕΔΙΑ/ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ	92
Η πολιτική ιστορία της νοσηλευτικής	93
Χρήση πολιτικών δεξιοτήτων για τον επηρεασμό	
των πολιτικών σχεδίων/κανονισμών	93
Επηρεάζοντας τα δημόσια πολιτικά σχέδια/	
κανονισμούς	94
ΧΡΗΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ	
ΤΗΣ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗΣ	96

ΜΕΡΟΣ 2

Βασικές δεξιότητες Νοσηλευτικής Διοίκησης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Κριτική σκέψη, λήψη αποφάσεων, επίλυση προβλημάτων

Εκπαιδευτικοί Στόχοι	99
ΚΡΙΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ	100

<i>Η κριτική σκέψη στη νοσηλευτική</i>	100
<i>Ανάπτυξη κριτικής σκέψης</i>	101
<i>Δημιουργικότητα</i>	101
ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ	103
<i>Είδη αποφάσεων</i>	104
<i>Συνθήκες λήψης αποφάσεων</i>	104
<i>Η διαδικασία λήψης απόφασης</i>	106
<i>Μέθοδοι λήψης απόφασης</i>	107
<i>Λήψη ομαδικών αποφάσεων</i>	108
ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	109
<i>Μέθοδοι επίλυσης προβλημάτων</i>	109
<i>Διαδικασία επίλυσης προβλήματος</i>	110
<i>Ομάδα επίλυσης προβλημάτων</i>	112
<i>Πλεονεκτήματα της ομάδας επίλυσης προβλημάτων</i>	112
ΕΜΠΟΔΙΑ	114
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	115

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

Επικοινωνία	117
Εκπαιδευτικοί Στόχοι	117
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	118
<i>Τρόποι επικοινωνίας</i>	118
<i>Διαστρεβλωμένη επικοινωνία</i>	118
<i>Κατεύθυνση της επικοινωνίας</i>	120
<i>Αποτελεσματική ακρόαση</i>	120
ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	121
<i>Η επίδραση των φύλων στην επικοινωνία</i>	121
<i>Η επίδραση των γενεών και η πολιτιστική επίδραση στην επικοινωνία</i>	121
<i>Η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στην επικοινωνία</i>	122
Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ	123
<i>Οι υπάλληλοι</i>	123
<i>Οι διευθυντές</i>	123
<i>Οι συνεργάτες</i>	125
<i>Το ιατρικό προσωπικό</i>	125
<i>Οι άλλοι επαγγελματίες υγείας</i>	126
ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	126
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	129

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

Ανάθεση αρμοδιοτήτων	131
Εκπαιδευτικοί Στόχοι	131
ΑΝΑΘΕΣΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ	132
ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ	132
<i>Οφέλη για τους νοσηλευτές</i>	132
<i>Οφέλη για το άτομο που αναλαμβάνει αρμοδιότητες</i>	133
<i>Οφέλη για το διοικητικό στέλεχος</i>	133
<i>Οφέλη για τον οργανισμό</i>	133
ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ	133
<i>Η διαδικασία ανάθεσης αρμοδιοτήτων</i>	134

Η ΑΠΟΔΟΧΗ ΤΗΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ	137
ΑΝΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΘΕΣΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ	138
<i>Οργανωσιακή κουλτούρα</i>	138
<i>Η έλλειψη πόρων</i>	138
<i>Η ανασφαλής ανάθεση αρμοδιοτήτων</i>	138
<i>Η απροθυμία στην ανάθεση αρμοδιοτήτων</i>	139
<i>Η ελλιπής ανάθεση αρμοδιοτήτων</i>	140
<i>Η αντίστροφη ανάθεση αρμοδιοτήτων</i>	140
<i>Η υπερβολική ανάθεση αρμοδιοτήτων</i>	140

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

Ανάπτυξη και διοίκηση ομάδων	143
Εκπαιδευτικοί Στόχοι	143
GROUPS ΚΑΙ ΟΜΑΔΕΣ	144
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ GROUP ΚΑΙ ΟΜΑΔΑΣ	146
<i>Κανόνες</i>	147
<i>Ρόλοι</i>	148
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΜΑΔΩΝ	149
<i>Εκτίμηση</i>	149
<i>Δραστηριότητες ανάπτυξης ομάδας</i>	150
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΜΑΔΑΣ	150
<i>Αρμοδιότητες</i>	150
<i>Μέγεθος και σύνθεση group</i>	151
<i>Παραγωγικότητα και συνεκτικότητα</i>	151
<i>Ανάπτυξη και πρόοδος</i>	152
<i>Κοινή διακυβέρνηση</i>	152
Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΝΟΣΗΛΕΥΤΗΣ ΩΣ ΕΠΙΚΕΦΑΛΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	153
<i>Επικοινωνία</i>	153
<i>Αξιολόγηση ομαδικών επιδόσεων</i>	153
ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ ΚΑΙ GROUP ΔΡΑΣΗΣ	154
<i>Κατευθυντήριες οδηγίες για τη διεξαγωγή συναντήσεων</i>	155
<i>Η διαχείριση των group δράσης</i>	156
<i>Προετοιμασία της πρώτης συνάντησης</i>	156
ΣΥΣΚΕΨΕΙΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ ΑΣΘΕΝΩΝ	157

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

Διαχείριση συγκρούσεων	160
Εκπαιδευτικοί Στόχοι	160
ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ	161
ΔΙΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ	161
ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ	162
<i>Προγενέστερες συνθήκες</i>	163
<i>Αντιλαμβανόμενη και αισθανόμενη σύγκρουση</i>	164
<i>Συμπεριφορές σύγκρουσης</i>	165
<i>Επίλυση ή καταστολή συγκρούσεων</i>	165
<i>Αποτελέσματα</i>	165
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	165
<i>Αντιδράσεις στη σύγκρουση</i>	166

Στρατηγικές της Filley 168
Εναλλακτικές στρατηγικές διενέξεων 169

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13

Διαχείριση χρόνου 172

Εκπαιδευτικοί Στόχοι 172
ΑΠΩΛΕΙΕΣ ΧΡΟΝΟΥ 173
Ο χρόνος του προϊστάμενου 175
ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ 175
Καθορισμός προτεραιοτήτων 176
Ημερήσιος σχεδιασμός
και προγραμματισμός 176
Ομαδοποίηση δραστηριοτήτων και
ελαχιστοποίηση των εργασιών ρουτίνας 177
Προσωπική οργάνωση και αυτοπειθαρχία 177

ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΙΑΚΟΠΩΝ 178

Τηλεφωνικές κλήσεις, μηνύματα σε αυτόματα
τηλεφωνητή, μηνύματα κειμένου 179
E-Mail 180
Απρόσκλητοι επισκέπτες 181
Γραφική εργασία 181

ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΣΤΙΣ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ 182

ΣΕΒΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ 182

ΜΕΡΟΣ 3

Διαχείριση Πόρων 184

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14

Προϋπολογισμός και διαχείριση οικονομικών πόρων 184

Εκπαιδευτικοί Στόχοι 184
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ 185
ΕΙΔΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ 186
Οριακός προϋπολογισμός 186
Προϋπολογισμός μηδενικής βάσης 187
Σταθερός ή μεταβλητός προϋπολογισμός 187

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 187

Προϋπολογισμός εσόδων 187
Προϋπολογισμός εξόδων 188

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ 189

Παροχές 189
Διαφοροποιήσεις λόγω των βαρδιών 190
Υπερωρίες 190
Εργασία ετοιμότητας 190
Πριμ 190
Μισθολογικές αυξήσεις 191
Πρόσθετες εκτιμήσεις 191

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΜΗ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ 191

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 192

ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ 192

ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΟΥ ΕΤΟΥΣ 193

Ανάλυση διακύμανσης 193
Έλεγχος θέσης 195

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ

ΤΟΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟ 195
Προβλήματα αποζημιώσεων 195
Η επίδραση του προσωπικού
στον προϋπολογισμό 196
Ο προϋπολογισμός στα νοσοκομεία
με πιστοποίηση Magnet 197

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15

Προσέλκυση και επιλογή νοσηλευτικού προσωπικού 199

Εκπαιδευτικοί Στόχοι 199
Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ 200
ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ 200
Πού να αναζητήσετε προσωπικό 201
Πώς να αναζητήσετε προσωπικό 202
Πότε να αναζητήσετε προσωπικό 202
Πώς να προβάλλετε τον οργανισμό 202
Η κατάρτιση ως στρατηγική προσέλκυσης 203

ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ 204

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ 205
Αρχές αποτελεσματικής συνέντευξης 205
Συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία
της συνέντευξης 209
Αξιοπιστία και εγκυρότητα
των συνεντεύξεων 209

ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ 210

Εκπαίδευση, εμπειρία, επαγγελματική
πιστοποίηση 210
Αξιοποίηση των πληροφοριών 210
Ανακοίνωση της πρόσληψης 211

ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ 211

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 16

Στελέχωση και Πρόγραμμα εργασίας 217

Εκπαιδευτικοί Στόχοι 217
ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ 218
Συστήματα ταξινόμησης ασθενών 218
Προσδιορισμός ισοδύναμων πλήρους
απασχόλησης 219
Προσδιορισμός σύνθεσης προσωπικού 220
Προσδιορισμός κατανομής
του προσωπικού 220

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ 221

Δημιουργική και ευέλικτη στελέχωση 221
Αυτοματοποιημένο πρόγραμμα εργασίας 222
Επικουρικό προσωπικό 223

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 17

Παρακίνηση και Ανάπτυξη προσωπικού 227

- Εκπαιδευτικοί Στόχοι 227
- ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ 228
 - Παρακίνηση εργαζομένων 229
 - Θεωρίες παρακίνησης 229
- Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΩΣ ΕΠΙΚΕΦΑΛΗΣ 231
- ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ 231
 - Προσανατολισμός 231
 - Εργασιακή κατάρτιση 232
 - Κλινικοί εκπαιδευτές 233
 - Ρόλος μέντορα 233
 - Καθοδήγηση 234
 - Προγράμματα νοσηλευτικής πρακτικής άσκησης 234
 - Ανάπτυξη σταδιοδρομίας 234
 - Ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων 235
 - Σχεδιασμός διαδοχής 235

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 18

Αξιολόγηση επιδόσεων προσωπικού 239

- Εκπαιδευτικοί Στόχοι 239
- ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΗΣ 240
 - Συστήματα αξιολόγησης 241
 - Ενδείξεις επίδοσης 244
 - Αξιολόγηση της επάρκειας δεξιοτήτων 247
 - Προβλήματα διάγνωσης της επίδοσης 247
 - Συνέντευξη αξιολόγησης επίδοσης 248
- ΠΙΘΑΝΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 251
 - Λάθη επιείκειας 251
 - Χρονικά λάθη 251
 - Λάθη προκατάληψης 252
 - Ασαφή πρότυπα αξιολόγησης 252
 - Προβλήματα γραπτών παρατηρήσεων 252
- ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΚΡΙΒΕΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 253
 - Ικανότητα αξιολογητή 253
 - Παρακίνηση αξιολογητή 253
- ΠΡΑΚΤΙΚΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ 255

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 19

Καθοδήγηση, Πειθαρχία και Απόλυση προσωπικού 257

- Εκπαιδευτικοί Στόχοι 257
- ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ 258
- ΘΕΤΙΚΗ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ 259
- ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΠΑΡΑΒΑΣΕΩΝ ΤΩΝ ΚΑΝΟΝΙΣΜΩΝ 259
- ΠΕΙΘΑΡΧΙΑ 260
- ΑΠΟΛΥΣΗ 262

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 20

Διαχείριση Απουσιών, μείωση Αποχώρησης νοσηλευτών, Διατήρηση νοσηλευτών 268

- Εκπαιδευτικοί Στόχοι 268
- ΑΠΟΥΣΙΕΣ 269
 - Μοντέλο παρουσίας εργαζομένων 269
 - Διαχείριση απουσιών εργαζομένων 272
 - Κανονισμοί ελέγχου απουσιών 273
 - Επιλογή εργαζομένων και παρακολούθηση απουσιών 274
 - Οικογενειακές και ιατρικές άδειες 274
- ΜΕΙΩΣΗ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ ΝΟΣΗΛΕΥΤΩΝ 275
 - Κόστος αποχώρησης νοσηλευτών 275
 - Εκούσια αποχώρηση 276
- ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ 277
 - Δέσμευση των εργαζομένων 277
 - Υγιές περιβάλλον εργασίας 277
 - Βελτίωση μισθών 277
 - Αναγνώριση επιδόσεων του προσωπικού 278
 - Άλλες στρατηγικές διατήρησης 279

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 21

Αντιμετώπιση προβλημάτων συμπεριφοράς του προσωπικού 283

- Εκπαιδευτικοί Στόχοι 283
- ΕΝΟΧΛΗΤΙΚΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ 284
 - Εκφοβισμός 284
 - Αγένεια 284
 - Έμμεση βία 285
- ΠΩΣ ΝΑ ΧΕΙΡΙΣΤΕΙΤΕ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ 286
 - Οριακοί εργαζόμενοι 286
 - Δυσανεστημένοι εργαζόμενοι 287
- ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΜΕ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΚΑΤΑΧΡΗΣΗΣ ΟΥΣΙΩΝ 288
 - Πολιτειακό Συμβούλιο Νοσηλευτικής 289
 - Στρατηγικές για παρέμβαση 289
 - Επιστροφή στην εργασία 290
 - Αμερικανικός νόμος για τα άτομα με ειδικές ανάγκες και τη κατάχρηση ουσιών 291

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 22

Διαχείριση περιστατικών έκτακτης ανάγκης 294

- Εκπαιδευτικοί Στόχοι 294
- ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΓΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ ΕΚΤΑΚΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ 295
- ΕΙΔΗ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ ΕΚΤΑΚΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ 295
 - Φυσικές καταστροφές 295
 - Προκλητές καταστροφές 295
 - Επίπεδα καταστροφής 295

ΕΘΝΙΚΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΠΟΥ ΣΥΝΔΡΑΜΟΥΝ ΣΤΗΝ	
ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΕΚΤΑΚΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ	296
ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ ΓΙΑ ΕΚΤΑΚΤΗ	
ΑΝΑΓΚΗ	296
Επιχειρησιακό Σχέδιο Έκτακτης Ανάγκης	296
Διαλογή έκτακτης ανάγκης	297
Βασικές ικανότητες νοσηλευτών	297
Συνέχεια παροχής υπηρεσιών	297
Επίδραση στους εργαζόμενους	298

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 23

Πρόληψη της βίας στο χώρο εργασίας 302

Εκπαιδευτικοί Στόχοι	302
ΒΙΑ ΣΤΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ ΥΓΕΙΑΣ	303
Περιστατικά βίας στο χώρο εργασίας	303
Επιπτώσεις της βίας στο χώρο εργασίας	303
Παράγοντες που ευνοούν τη βία στο χώρο εργασίας	303
ΠΡΟΛΗΨΗ ΤΗΣ ΒΙΑΣ	304
Κανονισμοί μηδενικής ανοχής	304
Αναφορά της βίας και εκπαίδευση	304
Περιβαλλοντικοί έλεγχοι	304
ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΒΙΑΣ	305
Λεκτική παρέμβαση	305
Βίαιο περιστατικό	305
Άλλα επικίνδυνα περιστατικά	306
Έλεγχος μετά την άσκηση βίας	306

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 24

Θέματα Διαχείρισης Συλλογικών Συμβάσεων 310

Εκπαιδευτικοί Στόχοι	310
ΝΟΜΟΙ ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ΕΝΩΣΕΙΣ	311
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΖΕΣΘΑΙ	311
Διαδικασία καταγγελιών	312
Ο ρόλος του προϊστάμενου νοσηλευτή	312
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΣΥΛΛΟΓΙΚΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ	
ΤΩΝ ΝΟΣΗΛΕΥΤΩΝ	313
Νομικό καθεστώς των νοσηλευτικών συλλογικών συμβάσεων	313
Το μέλλον των συλλογικών συμβάσεων των νοσηλευτών	314

ΜΕΡΟΣ 4

Φροντίζοντας τον εαυτό σας 316

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 25

Διαχείριση άγχους 316

Εκπαιδευτικοί Στόχοι	316
ΦΥΣΗ ΤΟΥ ΑΓΧΟΥΣ	317
ΑΙΤΙΕΣ ΤΟΥ ΑΓΧΟΥΣ	318
Οργανωσιακοί παράγοντες	318
Διαπροσωπικοί παράγοντες	318
Ατομικοί παράγοντες	319
ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΟΥ ΑΓΧΟΥΣ	320
Διαχείριση άγχους	320
Οργανωσιακές μέθοδοι	321

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 26

Πρώθηση σταδιοδρομίας 325

Εκπαιδευτικοί Στόχοι	325
ΟΡΑΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΕΛΛΟΝΤΟΣ	326
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ	326
ΠΡΩΤΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	326
Αίτηση για τη θέση	327
Συνέντευξη	328
Αποδοχή της θέσης	331
Απόρριψη της θέσης	331
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟΥ	331
Παρακολούθηση της προόδου	333
Εντοπισμός των αναγκών μάθησης	334
ΕΥΡΕΣΗ ΚΑΙ ΧΡΗΣΗ ΜΕΝΤΟΡΑ	336
Η ΕΠΟΜΕΝΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	336
Εύρεση της επόμενης θέσης	337
Αποχώρηση από την τρέχουσα θέση	337
ΟΤΑΝ ΑΠΟΤΥΓΧΑΝΟΥΝ ΤΑ ΣΧΕΔΙΑ	
ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ	337
Ανάληψη ακατάλληλης εργασίας	337
Προσαρμογή στην αλλαγή	338

Γλωσσάριο 340

Ευρετήριο 348