

**Ο ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ ΝΟΣΗΛΕΥΤΗ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥ ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

**Μαλλιαρού Μαρία<sup>1</sup>, Μουστάκα Ελένη<sup>2</sup>, Καραθανάση Κωσταντινιά<sup>4</sup>**

*<sup>1</sup> Λοχαγός Νοσηλεύτρια Ψυχικής Υγείας, MSc Πληροφορική Υγείας, Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια Διοίκησης Μονάδων Υγείας Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου, Υποψήφια Διδάκτωρ Νοσηλευτικής ΕΚΠΑ, Προϊσταμένη ΤΕΠ- ΕΙ, Τμηματάρχης Υγιεινής και Ασφάλειας 492 ΓΣΝ Αλεξανδρούπολης.*

*<sup>2</sup> Λοχαγός Νοσηλεύτρια, Μεταπτυχιακή φοιτήτρια Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας Ιατρικής Θράκης, 401 ΓΣΝΑ.*

*<sup>3</sup> Λοχαγός Νοσηλεύτρια, Ειδικευθείσα στη νοσηλευτική χειρουργείου AMEDD, TEXAS USA, Μεταπτυχιακή φοιτήτρια Διοίκησης Μονάδων Υγείας Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου, Προϊσταμένη Νοσηλευτικής Υπηρεσίας ΣΜΥ.*

Επικοινωνία με

Malliarou Maria

Address: Vizvizi 104

68100 Alexandroupolis

Greece

Mob Tel: 6944796499

[mmalliarou@gmail.com](mailto:mmalliarou@gmail.com)

## **Περίληψη**

**Εισαγωγή:** Η υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία της διοίκησης στην προσπάθεια για αύξηση της αποδοτικότητας κάθε οργανισμού. Για τους οργανισμούς υγείας, η υποκίνηση του νοσηλευτικού προσωπικού αποκτά τεράστια σημασία καθώς το νοσηλευτικό προσωπικό που καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας βρίσκεται δίπλα στον άρρωστο, οφείλει να παρέχει ποιοτική φροντίδα υγείας.

**Σκοπός:** Η παρουσίαση των παραγόντων που υποκινούν τους νοσηλευτές στο εργασιακό τους περιβάλλον έτσι ώστε να αποδώσουν κατά το μέγιστο δυνατό και να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων και στην βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας.

**Αναδίφηση βιβλιογραφίας:** Εξετάστηκαν δημοσιεύσεις σχετικά με τα κίνητρα για το νοσηλευτικό προσωπικό και τον ρόλο του προϊστάμενου όσο αφορά στην υποκίνηση του, με συστηματικό τρόπο στις ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων Pubmed - Medline (1980-2008), Blackwell Synergy (1980-2008), με λέξεις κλειδιά υποκίνηση, κίνητρα, νοσηλευτής, προϊστάμενος/η. Συμπληρωματική βιβλιογραφία αναζητήθηκε και μέσω άλλων ηλεκτρονικών μηχανών αναζήτησης διαδικτύου καθώς επίσης και μέσω βιβλιογραφικών παραπομπών των ήδη ανακτημένων άρθρων.

**Συμπεράσματα:** Στην Ελλάδα, σε ότι αφορά στην υποκίνηση ισχύει ότι και στον υπόλοιπο δημόσιο τομέα, όπου η έλλειψη κινήτρων για αύξηση της αποδοτικότητας είναι ο κανόνας. Παρόλα αυτά όμως έχουν αξιολογηθεί μέθοδοι για την τροποποίηση της εργασιακής συμπεριφοράς μερικές από τις οποίες είναι, η δημιουργία ομάδων εργασίας, η εφαρμογή του συμμετοχικού τρόπου διοίκησης, η θετική ενίσχυση και η διεύρυνση και ο εμπλουτισμός της εργασίας. Παράγοντες που βοηθούν την ανάπτυξη ικανών ηγετών είναι η εκπαίδευση, επιμόρφωση με μαθήματα-σεμινάρια καθώς και εξοικείωσή τους με τις κοινωνικές επιστήμες. Οι προϊστάμενοι/ες των τμημάτων πρέπει να γνωρίζουν την βαρύτητα που έχει η παρακίνηση του προσωπικού, μιας και η ικανότητα τους κρίνεται από το πόσο καλά κατανοούν τι υποκινεί και συγχρόνως ικανοποιεί τους εργαζόμενους ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι που τίθενται από την διοίκηση του οργανισμού.

## Εισαγωγή

Ένας από τους στόχους όλων των πολιτικών υγείας, σήμερα, στις κοινωνίες του δυτικού κόσμου είναι η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών υγείας. Το νοσηλευτικό προσωπικό που αποτελεί την πολυπληθέστερη κατηγορία προσωπικού των δημοσίων νοσοκομείων, καλύπτει το 35-45% των θέσεων εργασίας και παίζει τεράστιο ρόλο στην συνολική παραγωγικότητα του νοσοκομείου. Στο ελληνικό δημόσιο νοσοκομείο, η παρακίνηση των νοσηλευτών αποτελεί ένα δύσκολο έργο που καλείται να αναλάβει η ηγεσία της νοσηλευτικής διοίκησης. Οι προϊστάμενοι για να μπορέσουν να ενεργοποιήσουν το προσωπικό, θα πρέπει να γνωρίζουν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι νοσηλευτές, ώστε σε συνδυασμό με την γνώση των σύγχρονων θεωριών υποκίνησης, να μπορέσουν να τους ενεργοποιήσουν κάνοντάς τους συγχρόνως να νιώθουν ικανοποίηση από την εργασία τους.

Έρευνες απέδειξαν ότι, τουλάχιστον στην πλειοψηφία του, το νοσηλευτικό σώμα στην Ελλάδα είναι λίγο έως καθόλου ευχαριστημένο από το επάγγελμά του. Συγκεκριμένα, τα ποσοστά δυσαρέσκειας των νοσηλευτών από το επάγγελμα ανέρχονται στο 40% με αποτέλεσμα να έχουμε το φαινόμενο των αυξημένων απουσιών από την εργασία, την αύξηση των αιτήσεων για μετατάξεις στα τμήματα διοίκησης, το υψηλό ποσοστό παραιτήσεων και τη γενικότερη αποτροπή των νέων να ακολουθήσουν το επάγγελμα, αφού το χαμηλό κοινωνικό γόητρο του επαγγέλματος και η έλλειψη αναγνώρισης της προσφοράς του, το τοποθετεί χαμηλά στις προτιμήσεις τους, εξαιτίας των ιδιαίτερα αντίξοων συνθηκών εργασίας, των χαμηλών απολαβών σε σχέση με το ωράριο εργασίας, την απουσία καθηκοντολογίου που αφήνει ηθικά και νομικά ακάλυπτους τους εργαζόμενους όσον αφορά το πεδίο ευθύνης τους, λόγω και της έλλειψης κλίματος συνεργασίας και εμπιστοσύνης στην προς τα πάνω επικοινωνία. Προσθέτοντας σε αυτά και την έλλειψη αυτονομίας που χαρακτηρίζει το επάγγελμα, (το 50% των νοσηλευτών δηλώνει μη ικανοποιημένο από την εμπλοκή του στις διαδικασίες χάραξης πολιτικής υγείας), και του ποσοστού των νοσηλευτών που πάσχει από επαγγελματική εξουθένωση, (στην Ελλάδα ανέρχεται στο 60%), καταλαβαίνουμε την ανάγκη ύπαρξης αποτελεσματικής ηγεσίας που εστιάζοντας σε αυτά ακριβώς τα προβλήματα, θα υποκινήσει, θα δεσμεύσει, θα ενδυναμώσει και θα ενθαρρύνει τους επαγγελματίες νοσηλευτές στο δύσκολο έργο που καθημερινά επιτελούν δίπλα στο κρεβάτι του πόνου, ώστε να μπορέσουν να εργαστούν με καλύτερες συνθήκες και να αποδώσουν στο ευάρεστο κοινωνικό έργο τους .

### **Στόχος:**

Η παρουσίαση των παραγόντων που υποκινούν τους νοσηλευτές στο εργασιακό τους περιβάλλον έτσι ώστε να αποδώσουν κατά το μέγιστο δυνατό και να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων και στην βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας.

### **Αναδίφηση βιβλιογραφίας:**

Εξετάστηκαν δημοσιεύσεις σχετικά με τα κίνητρα για το νοσηλευτικό προσωπικό και τον ρόλο του προϊστάμενου όσο αφορά στην υποκίνηση του, με συστηματικό τρόπο στις ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων Pubmed - Medline (1980-2008), Blackwell Synergy (1980-2008), με λέξεις κλειδιά υποκίνηση, κίνητρα, νοσηλευτής, προϊστάμενος/η. Συμπληρωματική βιβλιογραφία αναζητήθηκε και μέσω άλλων ηλεκτρονικών μηχανών αναζήτησης διαδικτύου καθώς επίσης και μέσω βιβλιογραφικών παραπομπών των ήδη ανακτημένων άρθρων.

### **Προϊστάμενος και υποκίνηση:**

Ο προϊστάμενος λοιπόν του νοσηλευτικού τμήματος, απαιτείται να έχει γνώση των βασικών αρχών της διοίκησης, να διαθέτει επαρκή επαγγελματική εμπειρία και συγκεκριμένα ατομικά χαρακτηριστικά και προσόντα.

Αντίθετα, οι σημερινοί νοσηλευτές προϊστάμενοι είναι συνήθως συγκεντρωτικοί με αποτέλεσμα να μην εκχωρούν αρμοδιότητες, είτε από έλλειψη οργανωτικής δεξιοτήτας, ή απροθυμίας για την ανάπτυξη των υφισταμένων, είτε από ανασφάλεια και φόβο μήπως πάντων να είναι απαραίτητοι.

Από τη μελέτη των διαφορών ειδών ηγεσίας και την αποτελεσματικότητά τους στις διάφορες επιχειρήσεις, έχει βρεθεί ότι ο αποδοτικότερος τρόπος διοίκησης είναι μέσω της αποκέντρωσης μια που η βελτιωμένη επικοινωνία και το υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης και αμοιβαίας υποστήριξης, αυξάνει το αίσθημα ευθύνης και δέσμευσης των εργαζομένων, οδηγώντας ταυτόχρονα σε αύξηση της απόδοσης και βελτίωση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών αφού ουσιαστικά εκπληρώνονται στο δυνατόν εφικτό οι ανάγκες του προσωπικού, γεγονός που οδηγεί σε βελτίωση του ηθικού του και επομένως σε μείωση των αρνητικών φαινομένων όπως η τάση για απουσίες.

Βέβαια ένα τέτοιο σύστημα διοίκησης προϋποθέτει ότι ο προϊστάμενος θα αντιμετωπίζει τους νοσηλευτές από την πλευρά τους και όχι από την σκοπιά της ηγεσίας, αναγνωρίζοντας τα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες τους. Έτσι θα έχει τη δυνατότητα να εμπνέει και να καθοδηγεί τους υφισταμένους του, ελέγχοντας και προσανατολίζοντας τα αισθήματα και τη συμπεριφορά τους. Θα είναι ταυτόχρονα διευθυντής, φίλος, ψυχολόγος και συνεργάτης τους, επιλύοντας όποτε απαιτείται τυχόν συγκρούσεις και παράπονα, επιβάλλοντας συνάμα και την απαιτούμενη πειθαρχία. Η δημιουργία ενός κλίματος ομάδας απαιτεί σκληρή δουλειά αρχικά με την ύπαρξη θετικού κλίματος συνεργασίας ώστε να είναι δυνατή η συζήτηση, εξασφαλίζοντας όμως τον αμοιβαίο σεβασμό ώστε η ανταλλαγή απόψεων να είναι εποικοδομητική. Αυτό απαιτεί κατ' αρχήν αντικειμενικότητα και στη συνέχεια κατανόηση, ικανότητα εντοπισμού και ανάλυση ευκαιριών, προθυμία ανάληψης ρίσκου και φυσικά ικανότητα λήψης αποφάσεων ακόμα και σε δύσκολες συνθήκες με άμεση προσαρμογή και αντιμετώπιση των νέων καταστάσεων. Η οξυδέρκεια, η ακεραιότητα, η θέληση για σκληρή δουλειά, η προσήλωση στο στόχο και η ικανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης είναι επιπλέον στοιχεία απαραίτητα σε κάθε επιτυχημένο προϊστάμενο, ώστε οι μέθοδοι και οι τεχνικές που θα εφαρμόσει να διατηρούν ενεργό το ενδιαφέρον των νοσηλευτών νιώθοντας ταυτόχρονα ικανοποίηση για την παροχή ποιοτικής υγειονομικής φροντίδας.

### **Μέθοδοι υποκίνησης:**

Μέθοδοι όπως η διεύρυνση της εργασίας, η ανάθεση δηλαδή παράλληλων καθηκόντων στο ίδιο επίπεδο εργασίας, βοηθά στην αύξηση του γοήτρου μέσω της δυνατότητας που προσφέρεται για ανάπτυξη πρωτοβουλίας. Έτσι ένας νοσηλευτής μπορεί να γίνεται κάθε εβδομάδα ή μήνα «νοσηλευτής επικοινωνίας» και να αναλαμβάνει να συντονίζει την επικοινωνία με τις υπόλοιπες κλινικές, τα εργαστήρια, τη γραμματεία, τους γιατρούς κ.ά.

Μέσω του εμπλουτισμού της εργασίας, πραγματοποιείται εκχώρηση αρμοδιοτήτων ανώτερου επιπέδου (κάθετη επέκταση) και μεταβίβαση εξουσιών από τη μεριά του προϊστάμενου, με σκοπό την προώθηση αυτονομίας και υπευθυνότητας. Πρακτική εφαρμογή αυτού είναι η ανάθεση στους νοσηλευτές της εκπαίδευσης των βοηθών νοσοκόμων ή των σπουδαστών νοσηλευτικής.

Επιπλέον με τη διαμόρφωση ομάδων εργασίας, βελτιώνεται η επικοινωνία και οι διαπροσωπικές σχέσεις, τονώνεται το ηθικό και η αυτοεκτίμηση των νοσηλευτών

ενώ συνδυάζοντας τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την εμπειρία τους, επιτυγχάνεται η ομαδικότητα (teamwork), γεγονός απαραίτητο για την άρτια λειτουργία των χώρων υγείας αφού κατεξοχήν η παροχή υγείας απαιτεί ομαδική εργασία. Η ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος επιτυγχάνεται και με τη συμμετοχή σε συνέδρια και επιστημονικές ημερίδες με αποστολή επιστημονικών εργασιών χωρίς καμία οικονομική επιβάρυνση με ταυτόχρονη χορήγηση εκπαιδευτικής άδειας. Ο προϊστάμενος λοιπόν φροντίζει ώστε περιοδικά όλο το προσωπικό να λαμβάνει μέρος σε ανάλογες εκδηλώσεις ακόμη και εκείνο που θεωρείται ότι διαθέτει περιορισμένες δυνατότητες, ώστε να αισθάνονται όλοι ότι οι υπηρεσίες τους αναγνωρίζονται.

Η δυνατότητα **και η ενθάρρυνση για μετεκπαίδευση** είναι απαραίτητη για την επιστημονική κατάρτιση του νοσηλευτικού προσωπικού. Είναι γνωστό ότι οι ελλείψεις προσωπικού μειώνουν τις δυνατότητες για μετεκπαιδευτικές άδειες, είναι όμως απαραίτητη η διευκόλυνση του προσωπικού που επιθυμεί να μετεκπαιδευτεί για τη λήψη ενός τίτλου αναγνωρισμένης ειδικότητας. Επειδή αυτό δεν είναι απαραίτητο για την εξέλιξη, ιδιαίτερη φροντίδα και ενθάρρυνση πρέπει να δοθεί .

Τονίζονται λοιπόν τα θετικά περισσότερο από τα αρνητικά στοιχεία και αναγνωρίζονται οι προσπάθειες και επιβραβεύονται. Η αξιοκρατική αναγνώριση και η χορήγηση ηθικών αμοιβών προβλέπεται και από το δημοσιοϋπαλληλικό κώδικα και είναι απαραίτητη μορφή υποκίνησης όχι μόνο εκείνου που λαμβάνει την ηθική αμοιβή αλλά και του υπόλοιπου προσωπικού. Για το λόγο αυτό ο προϊστάμενος οφείλει να εκτιμά το προσωπικό προσεκτικά και αξιοκρατικά πέρα από υποκειμενικά κριτήρια κατά την ετήσια αξιολόγηση (στην οποία θα δίδεται και η αντίστοιχη σημασία επομένως δεν θα βαθμολογούνται όλοι με άριστα) στηριζόμενος τόσο στην αυτοαξιολόγησή του εργαζομένου όσο και από τα ερωτηματολόγια των ασθενών αλλά και από το βιβλίο παραπόνων, όπου οι ασθενείς θα καταγράφουν τα πιθανά παράπονά τους. Η ηθική αμοιβή εφόσον δοθεί, θα γίνεται δημόσια γνωστή με ειδική ανακοίνωση που θα συμπεριλαμβάνεται στον πίνακα ανακοινώσεων (best worker of the month) και επιπλέον ο ηθικά αμειβόμενος θα έχει κάποιες διευκολύνσεις π.χ. επιπλέον ρεπό.

Στο πλαίσιο των υλικών αμοιβών, οι δυνατότητες δεν είναι μεγάλες, λόγω του δημόσιου χαρακτήρα των νοσοκομείων, παρόλα αυτά υπάρχει η δυνατότητα να

χορηγηθεί υπερωριακή αποζημίωση ή ο υπολογισμός επιπλέον νυχτερινής βάρδιας ή εφημερίας για την έμμεση αύξηση των απολαβών.

Έρευνες έχουν δείξει ότι η απόδοση μπορεί να βελτιωθεί σε καλύτερες συνθήκες εργασίας. Έτσι η συγκεκριμένη ώρα διαλλείματος σε χώρο διαμορφωμένο ειδικά για την ολιγόλεπτη ανάπαυση του προσωπικού με ανέσεις όπως τηλεόραση, ψυγείο, βραστήρας, μηχανήμα snack, φούρνος μικροκυμάτων συμβάλλουν στην μείωση της κόπωσης και της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η τήρηση όμως αυτών των συνθηκών θα πρέπει να είναι σεβαστή από όλους, χωρίς εμφάνιση περιστατικών κατάχρησης του διαλλείματος ή μείωσής του.

Τέλος κατά πολλούς η διοργάνωση ψυχαγωγικών εκδηλώσεων ωθεί την ανάπτυξη της ομαδικότητας και την προώθηση «οικογενειακού» κλίματος μειώνοντας τις τυχόν διενέξεις και συγκρούσεις.

### **Συμπεράσματα:**

Ο προϊστάμενος λοιπόν νοσηλευτής θα πρέπει να μπορεί να κερδίσει το νου και την ψυχή των εργαζομένων, αναγνωρίζοντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους και τη συνεισφορά του καθενός ανάλογα με αυτά.

Η ουσιαστική συνεργασία του με το προσωπικό, παραβλέποντας το προσωπικό συμφέρον, τον εργασιακό ανταγωνισμό και τις καθημερινές τριβές, αποτελεί το θεμέλιο λίθο της ομαλής λειτουργίας ενός νοσηλευτικού τμήματος με σκοπό την ποιοτική διαχείριση τόσο των ασθενών όσο και των επαγγελματιών υγείας. Στα ελληνικά νοσοκομεία είναι ελάχιστα τα ανώτερα στελέχη που έχουν εκπαιδευτεί για το σκοπό αυτό, καθώς η επιστήμη του υγειονομικού management είναι πολύ ρηχή. Είναι όμως μύθος ότι οι καλοί ηγέτες γεννιούνται αλλά δεν εκπαιδεύονται. Για το λόγο αυτό απαραίτητη προϋπόθεση είναι τα στελέχη να έχουν γνώσεις και να συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα ώστε να αναπτύξουν και να βελτιώσουν τις τεχνικές, κριτικές και ανθρώπινες δεξιότητές τους.

Στην Ελλάδα, σε ότι αφορά στην υποκίνηση ισχύει ότι και στον υπόλοιπο δημόσιο τομέα, όπου η έλλειψη κινήτρων για αύξηση της αποδοτικότητας είναι ο κανόνας. Παρόλα αυτά όμως έχουν αξιολογηθεί μέθοδοι για την τροποποίηση της εργασιακής συμπεριφοράς μερικές από τις οποίες είναι, η δημιουργία ομάδων εργασίας, η εφαρμογή του συμμετοχικού τρόπου διοίκησης, η θετική ενίσχυση και η διεύρυνση και ο εμπλουτισμός της εργασίας. Παράγοντες που βοηθούν την ανάπτυξη

ικανών ηγετών είναι η εκπαίδευση, επιμόρφωση με μαθήματα-σεμινάρια καθώς και εξοικείωσή τους με τις κοινωνικές επιστήμες. Οι προϊστάμενοι/ες των τμημάτων πρέπει να γνωρίζουν την βαρύτητα που έχει η παρακίνηση του προσωπικού, μιας και η ικανότητα τους κρίνεται από το πόσο καλά κατανοούν τι υποκινεί και συγχρόνως ικανοποιεί τους εργαζόμενους ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι που τίθενται από την διοίκηση του οργανισμού.



## Ενδεικτική βιβλιογραφία

1. Δικαίος Κ, Κουτούζης Μ, Πολύζος Ν, Σιγάλας Ι, Χλέτσος Μ. Βασικές Αρχές Διοίκησης Διαχείρισης (Management) Υπηρεσιών Υγείας. Πάτρα: ΕΑΠ; 1999.
2. Καρανικόλα Μ, Παπαθανάσογλου Ε, Λεμονίδου Χ. Κριτική ανασκόπηση των θεωριών επαγγελματικής ικανοποίησης στη Νοσηλευτική. Νοσηλεία και Έρευνα 2007;18:31-40.
3. Κωσταγιόλα Π.Α, Πλατή Χ,Γ. Εξειδικευμένο μάρκετινγκ για το Δημόσιο Υγειονομικό Σύστημα Υγείας: Διοίκηση Προσδοκιών. Ποιότητα στις Υπηρεσίες Υγείας 2005;1:30-37.
4. Λανάρα Β. Διοίκηση Νοσηλευτικών Υπηρεσιών. Αθήνα: Παρισιάνος; 1996.
5. Μακρυγιωργάκης Μ. Η ανθρώπινη πλευρά του μάνατζμεντ. Αθήνα: Παπαζήση; 2001.
6. Μαμαλάκη Α. Σημειώσεις μαθήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. ΤΕΙ Ιεράπετρας. Available from: [http://eclass.teicrete.gr/modules/document/document.php?action=view&id=/20070604153354\\_33h.pdf](http://eclass.teicrete.gr/modules/document/document.php?action=view&id=/20070604153354_33h.pdf) Accessed on 20th December 2007.
7. Μπουραντάς Δ. Μάνατζμεντ. Αθήνα: Μπένου; 2002.
8. Μπουραντά Δ, Παπαλεξανδρή Ν. Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Β έκδοση. Αθήνα: Μπένου; 1998.
9. Ξουρή Α. Συστημική προσέγγιση για την ποιοτική Διοίκηση των Νοσοκομείων. Πρακτικά Ελληνικού Φόρουμ Ποιότητας; 2007 Φεβ 23; Θεσσαλονίκη.
10. Τύπας Γ, Κατσαρός Γ. Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη. Αθήνα: Gutenberg; 2006.
11. Παπαλεξανδρή Ν, Μπουραντάς Δ. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Μπένου; 2003.
12. Σαραφίδης Π, Τσιώρα Β. Η υποκίνηση του Νοσηλευτικού Προσωπικού στα Δημόσια και Ιδιωτικά Ελληνικά Νοσοκομεία. Επιθεώρηση Υγείας 2006;17(102):21-26.