

Ανάπτυξη Προσωπικού και Νοσηλευτική

Personnel Development and Nursing

Author: Καμπούρα-Νιφλή Ελένη

RN, BScN, MA Masters degree in the science of Human resource management and communication, Middlesex University UK Προϊσταμένη Τμήματος Περιθαλψής και Κοινωνικής Μέριμνας Τ.Ε.Ι. Λάρισας, Ελλάδα.

Περίληψη

Η ανάπτυξη του προσωπικού αποτελεί υποκίνηση του εργαζόμενου και συμβάλλει στη δημιουργία εξειδικευμένου προσωπικού φροντίδας υγείας με υψηλά επαγγελματικά προσόντα. Η ομαλή λειτουργία και η αποτελεσματικότητα των υγειονομικών μονάδων, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα των ανθρωπίνων πόρων. Η μεταβολή του επιδημιολογικού προτύπου στον πληθυσμό της Ελλάδος, όπως και των άλλων χωρών (νέα νοσήματα, νοσήματα φθοράς κ.λπ.), η αύξηση των απαιτήσεων των χρηστών υπηρεσιών υγείας, η εισαγωγή νέων τεχνολογιών, νέων διαγνωστικών μεθόδων και η διεθνής επικράτηση συγχρόνων προτύπων παροχής υπηρεσιών υγείας, επιβάλλουν τη διά βίου εκπαίδευση των εργαζομένων για την παροχή ποιότητας και αποτελεσματικότητας. Η ύπαρξη κατάλληλα εκπαιδευμένου προσωπικού επιδρά θετικά στις υπηρεσίες του Εθνικού Συστήματος Υγείας, βελτιώνοντας την ποιότητα, την απόδοση, την αποτελεσματικότητα και τη μείωση του κόστους.

Λέξεις κλειδιά: ανάπτυξη προσωπικού, Νοσηλευτική.

Abstract

The personnel development procedure proves to be a motivation for employee and contributes to the creation of specialized health care personnel, with high professional qualifications. The regular and smooth function and the effectiveness of the sanitary units depends, at a great extent, on human resources quality. The alteration of the epidemiological pattern of Greece, and other countries, population (new diseases, damaging diseases e.t.c.) the maximization of the health care users' demands, the new technologies- and new diagnostic methods'- entrance and the international prevalence of patterns on providing modern health care services, demand the life long employee education, if they are to achieve quality and effectiveness. The existence of well-trained personnel has a positive effect on the National Health care System as it improves the quality, the efficiency, and the effectiveness and cost minimization.

Keywords: personnel development, nursing.

Εισαγωγή

Η ανάπτυξη προσωπικού μπορεί να οριστεί και ως ένα πρόγραμμα διοίκησης, σκοπός του οποίου είναι το να βοηθήσει την ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων, οι οποίες αυξάνουν τους επαγγελματικούς στόχους

και την αξία των εργαζομένων (Morrow- Winn 1981). Πρόσφατες έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι στρατηγικές ανάπτυξης προσωπικού αυξάνουν την προσήλωση των εργαζομένων στη φιλοσοφία του οργανισμού όπου ανήκουν, καθώς διαμορφώνουν την επαγγελματική ταυτότητα αυτών

(Whitener, 2001; Arthur, 1994; Huselid, 1995; Woods and de Menezes, 1998).

Ένα πρόγραμμα Ανάπτυξης Προσωπικού μπορεί να περιλαμβάνει (Μπινιώρης Σ., 2000; Swansburg & Swansburg, 1998; McAlidon & Smith, 1994);

- Προσανατολισμό
- Ενδοϋπηρεσιακή εκπαίδευση
- Προγράμματα συνεχιζόμενης εκπαίδευσης - Αυτοανάπτυξης
- Συμβουλευτική της εργασίας

Ο προσανατολισμός, εισάγει τους εργαζομένους στη φιλοσοφία του οργανισμού ή της υπηρεσίας (πολιτική, στόχοι, διαδικασίες, προσωπικά οφέλη, προσδοκίες).

Η ενδοϋπηρεσιακή εκπαίδευση παρέχει μαθησιακές εμπειρίες, μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, με σκοπό την επαγγελματική τελειοποίηση, μέσω της ανάπτυξης δεξιοτήτων και γνώσεων σχετικών με το εργασιακό αντικείμενο (Hoon Lee & Bruvold, 2003). Οι μαθησιακές εμπειρίες, έχουν μικρό και σύντομο περιεχόμενο διότι αναφέρονται σε συγκεκριμένους κάθε φορά γνωστικούς τομείς (π.χ. η εκμάθηση χειρισμού μίας αντλίας έγχυσης ινσουλίνης, ενός νέου monitor παρακολούθησης της καρδιολογικής λειτουργίας ή ενός νέου αναπνευστήρα).

Η συνεχιζόμενη εκπαίδευση προγραμματίζεται και οργανώνεται ανάλογα με τις μαθησιακές ανάγκες και τις εμπειρίες των εργαζομένων. Ο συνεχώς εκπαιδευόμενος εργαζόμενος είναι σε θέση να εφαρμόσει τη νέα γνώση σε καινούργια πεδία της φροντίδας υγείας. Η συνεχιζόμενη εκπαίδευση αποτελεί προϋπόθεση εξέλιξης της νοσηλευτικής πρακτικής. Η συμβουλευτική εργασίας αποσκοπεί, αφενός μεν στην προαγωγή της επαγγελματικής εξέλιξης του νοσηλευτή, αφετέρου στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών υγείας και ιδιαίτερα της ποιότητας φροντίδας υγείας (Fisher, et al 1999).

Φιλοσοφία - Σκοποί προγραμμάτων ανάπτυξης προσωπικού (Α.Π.)

Σύμφωνα με τον Schein (1997) η επιτυχία των οργανισμών βασίζεται κατά κύριο λόγο στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Ως εκ τούτου η ουσιαστική επένδυση στην ανάπτυξη προσωπικού (IED), μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την απόδοση ενός οργανισμού εφόσον βελτιώνει την προσήλωση των εργαζομένων στο χώρο εργασίας και ενσταλάζει σε αυτούς την πεποίθηση ότι ανήκουν σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, το οποίο όμως τους παρέχει ευκαιρίες αυτοανάπτυξης και βελτίωσης (Settoon et al, 1996).

Η εφαρμογή των προγραμμάτων ανάπτυξης προσωπικού, ιδιαίτερα σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών υγείας (Νοσοκομεία, λοιπές μονάδες υγείας), έχει αποδειχθεί ότι συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης φροντίδας υγείας και στην αύξηση της γενικότερης προσαρμοστικότητας ενός τέτοιου οργανισμού στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον υγείας (Arrowsmith & Mc Goldrick, 1996). Η ανάπτυξη (development) του προσωπικού διά μέσου προγραμμάτων εκπαίδευσης αυξάνει το αίσθημα επαγγελματικής ευθύνης και αυτονομίας λόγω της νέας τεχνογνωσίας, με αποτέλεσμα οι επαγγελματίες υγείας και ιδιαίτερα οι νοσηλευτές να γίνονται αποδοτικότεροι στον εργασιακό χώρο (Jakupc & Igarrick 2000).

Η φιλοσοφία ενός προγράμματος ανάπτυξης προσωπικού, θα πρέπει να συμφωνηθεί με τη φιλοσοφία στόχο της Νοσηλευτικής υπηρεσίας, καθώς είναι γνωστό ότι η ποιότητα της φροντίδας υγείας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις στάσεις και τις δραστηριότητες του προσωπικού (Allen & Meyer, 2000). Ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα εκπαίδευσης νοσηλευτών, θα βελτιώσει τις όποιες αδυναμίες και θα προσθέσει γνώσεις, οι οποίες θα καλύψουν τις ανάγκες που προκύπτουν από τη διαρκή εξέλιξη της τεχνολογίας, της ανταγωνιστικότητας και της κοινωνικής επιταγής

για βελτίωση της ποιότητας (Καμπούρα- Νιφλή, 2003; Becket, 1991; Graves 1990).

Η ευθύνη για τον εντοπισμό των εργασιακών αναγκών, η παροχή ευκαιριών για την ικανοποίηση αυτών και η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας ως προς την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών υγείας εξαρτάται κυρίως από τη Νοσηλευτική Υπηρεσία. Η υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων θα πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία απόκτησης γνώσεων και δεξιοτήτων για ένα συγκεκριμένο στόχο.

Συνοψίζοντας επομένως, οι σκοποί της ανάπτυξης προσωπικού είναι οι ακόλουθοι (Buller & Schuler 2000):

- Η ανύψωση του επιπέδου ποιότητας και αποτελεσματικότητας.
- Η εξασφάλιση ικανών ατόμων για τη στελέχωση των υπηρεσιών υγείας και την παροχή ποιοτικής φροντίδας υγείας και διοίκησης.
- Η ικανοποίηση των νοσηλευτών λόγω της αυτοανάπτυξης, της προαγωγής και της τοποθέτησής τους στην κατάλληλη θέση.
- Η εύρεση και η αξιοποίηση ατόμων με ειδικές δεξιότητες, ικανότητες, οράματα και ταλέντα.
- Η τόνωση της πρωτοβουλίας, τη δημιουργικής σκέψης και της ανάληψης ευθυνών.
- Η ανίχνευση ηγετικών και διοικητικών ταλέντων.

Σχεδιασμός προγράμματος ανάπτυξης προσωπικού (Κανελλόπουλος, 2002)

- διάγνωση των αναγκών του οργανισμού - ασθενών και των εργαζομένων νοσηλευτών.
- ανάλυση των αναγκών ανά κατηγορία και προτεραιότητα.
- ανάλυση των χαρακτηριστικών και των δυνατοτήτων των εργαζομένων.
- αξιολόγηση των ταλέντων των στελεχών (καταγραφή ηλικίας, προσόντων και ενδιαφερόντων).

- δημιουργία προγραμμάτων ατομικής ανάπτυξης.
- δημιουργία προγραμμάτων εκπαίδευσης, ανάλογα με τις ανάγκες, το χρόνο και το κόστος.

Αρχές-μέθοδοι εκτίμησης αναγκών (Beardwell & Holden, 1994)

- Πληθυσμός-στόχοι
- Χρόνος ανάπτυξης
- Κόστος (καταγραφή προϋπολογισμού)
- Οικονομικοί και ανθρωπίνι πόροι
- Χρόνος ανάλυσης
- Ανωνυμία
- Αντικειμενικότητα

Εργαλεία εκτίμησης αναγκών (α) Ερωτηματολόγιο ή έρευνα;

Το ερωτηματολόγιο είναι η συνήθης εφαρμοζόμενη μέθοδος για την εκτίμηση των αναγκών η οποία μπορεί να περιλαμβάνει ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής ανοιχτού και κλειστού τύπου για αυτό συνήθως είναι πολλαπλής επιλογής, όσο και ανοιχτού τύπου ερωτήσεις (Saunders et al, 2003).

Η διενέργεια πιλοτικής μελέτης, γίνεται για να διασφαλιστεί κατά πόσον οι ερωτήσεις είναι σαφείς και τα δεδομένα που συγκεντρώνονται είναι πλήρη και σχετικά. Τα άτομα που ολοκληρώνουν την πιλοτική έρευνα, καλούνται να σχολιάσουν, αν κατάλαβαν τις ερωτήσεις, πόσο χρόνο χρειάστηκαν για να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο και εάν θα έπρεπε να προστεθούν και άλλοι τομείς. Στη συνέχεια οι ερωτήσεις τους αναλύονται από κάποια ομάδα και γίνονται οι απαραίτητες αλλαγές στο ερωτηματολόγιο (Saunders et al, 2003).

Τα πλεονεκτήματα του ερωτηματολογίου είναι: η ευκολία και η άνεση της διαχείρισης καθώς και οι εύκολοι υπολογισμοί με βάση τα αποτελέσματα. Μερικά από τα μειονεκτήματα είναι: το κόστος της συγκέντρωσης και της ανάλυσης των δεδο-

μένων. Αν ένα ταχυδρομούμενο ερωτηματολόγιο έχει χαμηλή ανταπόκριση, τα δεδομένα μπορεί να μην αποδώσουν ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα (Baguley, 1994).

(β) Παρατήρηση:

Όταν η παρατήρηση χρησιμοποιηθεί μαζί με άλλες μεθόδους, είναι μία αποτελεσματική μέθοδος εκτίμησης των αναγκών. Ένας μάντζερ νοσηλευτής ή ειδικός σε κλινικά θέματα, μπορεί να παρατηρεί το προσωπικό και ενδεχομένως να εντοπίσει τις μαθησιακές του ανάγκες (Minzberg, 1994). Η αποτελεσματικότητα της τεχνικής αυτής αυξάνεται εάν χρησιμοποιηθεί ένας οδηγός τυποποιημένης παρατήρησης. Ένα μειονέκτημα της μεθόδου αυτής, είναι ότι οι παρατηρήσεις είναι υποκειμενικές και μπορούν να παράγουν υποκειμενικά δεδομένα.

(γ) Συνέντευξη:

Η λήψη συνέντευξης από ένα δείγμα που αντιπροσωπεύει των πληθυσμό στόχο, είναι μέθοδος που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη συγκέντρωση πολυτίμων πληροφοριών, σχετικά με τις ανάγκες. Οι συνεντεύξεις μπορούν να αποσαφηνίσουν ασαφή δεδομένα που συγκεντρώνονται μέσω έρευνας. Οι ερωτώμενοι συχνά νιώθουν πιο άνετα να εκφράσουν τα συναισθήματά τους προφορικά παρά γραπτώς. Ένα μειονέκτημα είναι ότι τα συγκεντρωθέντα δεδομένα είναι δύσκολο να ταξινομηθούν, να μετρηθούν και να παρουσιαστούν (Buchan, 2000).

(δ) Ανοιχτές ομαδικές συσκέψεις:

Οι μαθησιακές ανάγκες μπορούν να εκτιμηθούν κατά τη διάρκεια ανοιχτών ομαδικών συσκέψεων, αν κάποιο άτομο-πηγή είναι διαθέσιμο, με ερωτήσεις, ώστε να επικεντρωθεί η ομάδα στο συγκεκριμένο θέμα. Το άτομο πηγή θα πρέπει να διαθέτει πείρα στην τεχνική της ομαδικής διαδικασίας, έτσι ώστε όλα τα μέλη της ομάδας να μπορούν να βοηθήσουν στη σαφή έκφραση των μαθησιακών τους αναγκών.

Η μέθοδος αυτή μπορεί να απαιτεί χρόνο και να έχει περιορισμένη αξία αν τα μέλη της ομάδας, διστάζουν να εκφραστούν ελεύθερα (Dormer 2001).

(ε) Ανάλυση επαγγελματικής βιβλιογραφίας:

Μι συστηματική ανασκόπηση των σημαντικότερων περιοδικών του τελευταίου εξαμήνου ή ακόμη το τελευταίου χρόνου είναι άριστο μέσο για να διαπιστωθούν οι τάσεις και συγκριθούν οι Εθνικές πληροφορίες, μαζί με την τοποθέτηση του ηγέτη. Η μέθοδος αυτή δεν έχει κόστος και μπορεί να είναι προσανατολισμένη προς το παρόν ή προς το μέλλον. Στην αρνητική πλευρά της υπόθεσης είναι ότι: μία ανασκόπηση βιβλιογραφίας είναι χρονοβόρα, επειδή συνεπάγεται ανάλυση και σύνθεση πολλών άρθρων για να διαπιστωθούν οι τάσεις. Επίσης παρατηρείται χρονική καθυστέρηση στη δημοσίευση (Shaunders et al 2003).

(στ) Μοντέλο ικανοτήτων:

Ένα μοντέλο ικανοτήτων είναι πολύτιμο μέσον για να εντοπιστούν οι ανάγκες ενός ατόμου. Κατά την ανάπτυξη ενός μοντέλου ικανοτήτων, αναπτύσσεται μία σειρά από δηλώσεις που εντοπίζουν τη προσδοκώμενη απόδοση ή συμπεριφορά. Μετά τη βελτίωση των ικανοτήτων και τη μετατροπή τους σε μικρές μονάδες που αντικατοπτρίζουν μικρές μόνο συμπεριφορές, τα άτομα μπορούν να συγκρίνουν την απόδοσή τους με κάθε συμπεριφορά. Οι ασχολούμενοι με την ανάπτυξη προσωπικού μπορούν να βοηθήσουν τα άτομα να εντοπίσουν τα κενά που υπάρχουν ανάμεσα στο επίπεδο της ικανότητάς τους και στο επιθυμητό επίπεδο. Στη συνέχεια τα άτομα μπορούν να συμμετέχουν σε μαθησιακές δραστηριότητες για να γεφυρώσουν τα κενά (Shaunders et al 2003).

(ξ) Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων

(Stahlet al 2005):

Η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να αποτελέσει μία συστηματική μέθοδο εντοπισμού των αναγκών, αν γίνει με θετικό τρόπο. Οι αξιολογήσεις πρέπει να αποφεύγουν την αντιπαράθεση, να έχουν νόημα, παρά να προκαλούν σύγχυση, και να αποτελούν μία αξιόλογη δραστηριότητα που αναπτύσσει το προσωπικό. Τα άτομα θα πρέπει να αναγνωρίζουν τις μαθησιακές τους ανάγκες. Και ο βαθμολογητής και ο βαθμολογούμενος έχουν μια σαφή εικόνα για τα καθήκοντα και τις απαιτήσεις της εργασίας, καθώς και τις σημερινές ικανότητες και το επίπεδο απόδοσης. Στη συνέχεια εντοπίζουν τα κενά που υπάρχουν ανάμεσα στο επιθυμητό και στο πραγματικό επίπεδο απόδοσης. Τα προγράμματα ανάπτυξης προσωπικού στη συνέχεια σχεδιάζονται για να βελτιώσουν την απόδοση ή για να προετοιμάσουν τον εργαζόμενο για μια νέα θέση.

Μέθοδοι εκπαίδευσης

Η εκλογή μιας μεθόδου, γίνεται με βάση τα κριτήρια κόστους, χρόνου, αριθμού εκπαιδευομένων, απαιτούμενων γνώσεων -τεχνικών, κάλυψης εργασιακών αναγκών και ανάλογα με το πνευματικό επίπεδο των υποψηφίων προς εκπαίδευση και τα ενδιαφέροντα αυτών.

Οι σπουδαιότερες μέθοδοι εκπαίδευσης είναι (Huczkski-Buckaman 2001; Maund, 2001):

1. Στη θέση εργασίας (on the job training): Στη περίπτωση αυτή, ο ίδιος ο προϊστάμενος ή κάποιος άλλος που στηρίζεται από τον προϊστάμενο, αναλαμβάνει εργασίες και τεχνικές, δίνοντας οδηγίες και κάνοντας διορθώσεις, ώστε ο εκπαιδευόμενος να μάθει να εκτελεί σωστά.
2. Συστηματική εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation): η μέθοδος αυτή συντελεί στην απόκτηση εμπειριών και στη διερεύνηση του γνωστικού πεδίου.
3. Καθοδήγηση - εξάσκηση (coaching): Στην περίπτωση αυτή ο εκπαιδευόμε

νος είναι υπό την άμεση καθοδήγηση του προϊστάμενου. Καθημερινά καλείται να δώσει λύσεις στα τρέχοντα προβλήματα, καθοδηγούμενος. Η μέθοδος αυτή βελτιώνει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και κατ' επέκταση την απόδοση.

4. Υπόδυση ρόλων (role playing): Κάθε εκπαιδευόμενος αναλαμβάνει να παίξει ένα ρόλο σε μία φανταστική ιστορία που σχετίζεται με τα προβλήματα του Νοσοκομείου. Στο τέλος της διαδικασίας, τα μέλη της ομάδας και ο εκπαιδευτής, καλούνται να συζητήσουν και να αξιολογήσουν τη στάση και τη συμπεριφορά των παικτών.
5. Θεωρητική εκπαίδευση: Σε αυτή τη μέθοδο περιλαμβάνεται η διδασκαλία υπό μορφή διαλέξεων, σεμιναρίων, ανάλυσης περιπτώσεων (case studies), συσκέψεων, προβολής slides -διαφανειών- κασετών, προσομοίωσης (simulation), τηλεεκπαίδευσης και εικονικής πραγματικότητας, μέσω Η/Υ.
6. Πανεπιστημιακή εκπαίδευση: Παρακολούθηση μαθημάτων management, διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, περιβάλλοντος, Νομοθεσίας, επικοινωνίας, συμβουλευτικής, χάους και φιλοσοφίας, ειδικότερα για όσους προορίζονται για την άσκηση της Νοσηλευτικής διοίκησης.
7. Μεταπτυχιακή εκπαίδευση: Παρακολούθηση κύκλων Master ή PhD για θέματα διοίκησης, επικοινωνίας, διαχείρισης πόρων και ανθρωπίνου δυναμικού, συμβουλευτικής, Μάρκετινγκ, οικονομίας υγείας και πληροφορικής υγείας, για εκείνους τους νοσηλευτές που ενδιαφέρονται για την ανώτερη ηγεσία.
8. Διοικητικά παιχνίδια (Management games): Τα παιχνίδια αυτά, όπως και τα Business games, χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό με οργανωμένη θεωρία υπό μορφή διαλέξεων, συζητήσεων, τηλεδιασκέψεων μέσω Η/Υ, με στόχο τη μάθηση των εκπαιδευομένων μέσα από τα λάθη τους.

9. Εκπαίδευση ευαισθησίας (sensitivity training) Η εκπαίδευση αυτή έχει ως σκοπό την κατανόηση των ανθρωπίνων σχέσεων και των ανθρωπίνων δεξιοτήτων, δια των αλληλεπιδράσεων στο πλαίσιο των μικρών ομαδικών συσκέψεων, ονομάζεται και εργαστηριακή εκπαίδευση (laboratory training).
10. Διοικητικό πλέγμα ή διοικητική σχάρα (managerial grid): Αυτή η μέθοδος δημιουργήθηκε από τους Black & Mouton και μοιάζει με T-Group Training.
11. Μέτρα αξιολόγησης (assessment centers) Η δοκιμασία αυτή εφαρμόζεται σε ανώτερα και μεσαία διοικητικά στελέχη, με στόχο τον έλεγχο των αντι- δράσεών τους, σε τυπικές διοικητικές καταστάσεις. Ο έλεγχος αξιολόγησης πραγματοποιείται στην υπό εξέταση ομάδα από ειδικούς, με ψυχολογικά tests, συζητήσεις, με την ανάθεση διοικητικών εργασιών κλπ. με βάση τις εκτιμήσεις, γίνεται και η επιλογή των ειδικών (Πιπερόπουλος 1995).
12. Περιπετειώδη ταξίδια (wandernes trips): Σκοπός αυτών των ταξιδιών που διαρκούν 2-5 ημέρες, είναι η ανάπτυξη των αντοχών και των δυνατοτήτων συνεργασίας, ως μέλη ομάδας, όταν βρίσκονται σε αντίξοες συνθήκες (Schuler & Jackson 1996).

Συστήματα ανάπτυξης

Τα συστήματα ανάπτυξης προσωπικού είναι δύο:

- Το κλειστό, στο οποίο το άτομο έχει πολύ λίγες δυνατότητες εκλογής, σχετικά με το έργο που κάνει ή την εκπαίδευση που παίρνει και
- Το ανοιχτό, στο οποίο το άτομο αφήνεται ελεύθερο να διαλέξει, έστω και αν υπάρχουν πιθανότητες αποτυχίας. Έτσι λοιπόν υπάρχει περιθώριο αυτοανάπτυξης, που δημιουργεί ευρύτερες ευκαιρίες, από ότι το κλειστό σύστημα (Κανελλόπουλος 2002).

Επίλογος

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον κύριο συντελεστή παραγωγής. Η ποιότητα του συντελεστή εργασίας, καθίσταται όλο και περισσότερο σημαντική στο σύγχρονο παραγωγικό πρότυπο και ιδιαίτερα στον τομέα παροχής υπηρεσιών υγείας. Η κατάρτιση εκπαιδευτών, η διατομεακή κατάρτιση επαγγελματιών υγείας σε θέματα διοικητικής οργάνωσης και συστημάτων ανάπτυξης και αξιοποίησης προσωπικού κρίνονται αναγκαία.

Βιβλιογραφία

- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990) "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Organizational Psychology*, 63: 1-18.
- Arrowsmith J. and McGoldrick A.E., (1996), "HRM service practices: flexibility, quality and employee strategy", *International Journal of Service Industry Management*, 7(3): 46-62.
- Baguley, P., (1994), "Effective Communication for modern business", McGraw Hill.
- Beardwell, Jand Holden, Co., (1994), "Human Resource Management", Pitman.
- Beckett, M. (1991), "The services strategy", *Retail Week*, 26 June, p. 10.
- Buchan J., (2000), "Planning for change: developing a policy for nursing labour markets", *International Council of Nurses, International Nursing Review*, vol. 47: 199-206.
- Donner D.J., (2001), "Career planning and development for nurses: the time has come", *International Council of Nurses, International Nursing Review*, 48, 79-85.
- Fisher, C. Ischoenfelol, L. Ishaw, (1999), "Human Recourse Management", Houghton-Mifflin.
- Graves, D., (1990), "Staff scheduling and customer service at Asda", *Journal of Retail and Distribution Management*, 18(1): 16-18.
- Huczkski A., Buckaman D., (2001), "Organizational Behaviour; an Introduction". Text FT Prentice Hall.
- Huselid, M.A. (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 38: 635-72.
- LeeCh. H. and Bruvold N.T., (2003), "Creating value for employees: investment in employee development", *Int. J. of Human Resource Management* 14(6): 981-1000.
- Mcalidon MN, Smith GR, (1994), "Repurposing videodisks for interactive video instruction: Teaching components of quality Improvement", *Computers in Nursing*, 12(1): 46-56.
- Minzberg H., (1994), "Managing as blended", *Journal of Nursing Administration*, 24, 29-36.
- Morrow-Winn G., (September 1981), "Elements of Staff Development", *Journal of American Health Association*: 19-26.
- P. Buller, R. Schuler, "Managing Organizations & People". Southwestern 2000.
- Saunders M., Lewis P., Thornhill A., (2003), "Research methods for business students", Prentice Hall.
- Financial Times, 3rd edition, chapter 6: "Selecting Samples", p: 150, 152-153.
- Schein, E.H. (1977) "Increasing Organizational Effectiveness through Better Human Resource Planning and Development", *Sloan Management Review*, 19(1): 1-20.
- Schuler F. & Jackson S., (1996), "Human Recourse Management, Positioning for the 21st century", 6th ed. West Public.
- Settoon, R.P., Bennett, N. and Liden, R.C. (1996) "Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity", *Journal of Applied Psychology*, 81(3): 219-27.
- Stahl J.E., Egan M.T., Goldman J.M., Tenney D, Wiklund R.A., Sandberg W.S., Gazelle S., and Rattner D.W., (2005), "Introducing new technology into the operating room: Measuring the impact on job performance and satisfaction", *Surgery*, 137, (5): 518-526.
- Swansburg R. & Swansburg L., (1998), "Nursing staff Development: A component of Human Resource", Jaques and Bartlett, London: 379, 390.
- V. Jakupec, J. Igarrick, (2000), "Flexible Learning. Human Recourse and organizational Development". Routledge.
- Whitener, E.M., (2001), "Do 'High Commitment' Human Resource Practices Affect Employee Commitment?"