

ΑΝΑΣΚΟΠΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΝΟΣ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ

Μαρία Χριστοπούλου,¹ Κωσταντίνος Καρακώστας²

1. MSC, Τομεάρχης Χειρουργικού Τομέα, Γ.Ν. Θριάσιο Ελευσίνας
2. MSC, Προϊστάμενος Αναισθησιολογικού Τμήματος, Γ.Ν. Θριάσιο Ελευσίνας

DOI:**Περίληψη**

Ο κύριος ρόλος των δημόσιων νοσοκομείων είναι η προαγωγή και παροχή φροντίδας σε πολίτες που αντιμετωπίζουν προβλήματα υγείας. Η ευθύνη για την ποσότητα, το είδος και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ανήκει κυρίως στο ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό που απασχολεί το νοσοκομείο. Όλο το υπόλοιπο προσωπικό του οργανισμού εργάζεται ουσιαστικά για την υποστήριξη του έργου των γιατρών και των νοσηλευτών. Απαραίτητη προϋπόθεση προκειμένου ο Προϊστάμενος του νοσηλευτικού τμήματος να εκπληρώσει με επιτυχία τον ρόλο του, είναι να έχει γνώση των βασικών αρχών της διοίκησης και επαρκή επαγγελματική εμπειρία όπως επίσης να διαθέτει συγκεκριμένα ατομικά χαρακτηριστικά και προσόντα. Ο ιατρός Διευθυντής του νοσηλευτικού τμήματος είναι επιστημονικά υπεύθυνος για την επιστημονική αυτοτέλεια του τμήματος. Η ουσιαστική συνεργασία των επαγγελματιών υγείας παραβλέπει το προσωπικό συμφέρον, τον εργασιακό ανταγωνισμό και τις καθημερινές τριβές. Επιπλέον, η συνεργασία αποτελεί το θεμέλιο λίθο της ομαλής λειτουργίας ενός νοσηλευτικού τμήματος με σκοπό την ποιοτική διαχείριση τόσο των ασθενών όσο και των επαγγελματιών υγείας.

Λέξεις κλειδιά: Νοσηλευτικό τμήμα, διευθυντής γιατρός, προϊστάμενος νοσηλευτικού τμήματος, διοίκηση τμήματος.

Υπεύθυνος Αλληλογραφίας Χριστοπούλου Μαρία, Γενικό Νοσοκομείο Θριάσιο, Ελλάδα, τηλ: 213-2028000.

REVIEW ARTICLE

ADMINISTRATION OF NURSING DEPARTMENT IN A PUBLIC HOSPITAL

Maria Christopoulou, ¹ Kostantinos Karakostas ²

1. MSC, Head of Surgery Sector, General Hospital Thrasio Eleusis
2. MSC, RN Head of Anesthetic department, General Hospital Thrasio Eleusis Athens

Abstract

The main role of public hospitals is the promotion and care for people with health problems. Responsibility for the quantity, type and quality of service lies mainly in the medical and nursing staff employed by the hospital. All other staff work effectively to support the task of doctors and nurses. Prerequisite of the Head of nursing department to successfully fulfill its role, is to have knowledge of the basic principles of management, sufficient professional experience and specific individual characteristics and qualifications. The medical director of the nursing department is scientifically responsible for the independence of the department. Effective cooperation of health professionals disregard the personal benefit interest, the work competition and daily conflicts. Furthermore, cooperation is the cornerstone of the smooth operation of a nursing department having as ultimate goal the quality management of both patients and health professional.

Keywords: Nursing department, director doctor, head of nursing department, department administration.

Corresponding author: Christopoulou Maria, Thrasio Hospital, Eleusis, Greece, tel: 213-2028000.

Εισαγωγή

Οι οργανισμοί υγείας, έχουν ως αποστολή τους την προαγωγή και διανομή υγείας σε πολίτες που αντιμετωπίζουν προβλήματα υγείας. Απαιτούν υψηλής ποιότητας εργασία από κάθε στέλεχος του. Οι υπηρεσίες αυτές, παρέχονται σε άτομα που έχουν εκδηλώσει υποκειμενικά ή αντικειμενικά συμπτώματα ενός συγκεκριμένου προβλήματος και περιλαμβάνουν ιατρικές και νοσηλευτικές

δραστηριότητες που στοχεύουν στη διάγνωση, στη θεραπεία και την αποκατάσταση της υγείας των ασθενών. Η ευθύνη για την ποσότητα, το είδος και την ποιότητα των υπηρεσιών που παράγουν και διανέμουν οι μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας ανήκει κυρίως στο ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό που απασχολεί ο οργανισμός. Όλο το υπόλοιπο προσωπικό του οργανισμού εργάζεται ουσιαστικά για την

υποστήριξη του έργου των γιατρών και των νοσηλευτών. Η διεύθυνση στους οργανισμούς υγείας αποτελεί την πιο σύνθετη λειτουργία της διοίκησης, επειδή βασίζεται κυρίως στις διαπροσωπικές σχέσεις. Τα ηγετικά στελέχη που ασχολούνται με το ανθρώπινο δυναμικό αναπτύσσουν δραστηριότητες που χρειάζονται τη σύμπραξη και τη συμμετοχή περισσότερων ατόμων και συχνά διάφορων ειδικοτήτων, ώστε να είναι τελικά αποτελεσματικές.¹⁷

Οι σύγχρονες μονάδες υγείας απαιτούν υψηλής ποιότητας εργασία από κάθε στέλεχος που απασχολείται σ'αυτές. Οι λειτουργικές τους ανάγκες και απαιτήσεις, οι οποίες συνεχώς γίνονται όλο και πιο πολύπλοκες, δεν μπορούν να καλυφθούν αν όλοι οι εργαζόμενοι δεν αποδίδουν ποσοτικά και ποιοτικά για τους ίδιους κοινούς στόχους. Η υψηλή ποιότητα γιατρών και νοσηλευτών δεν αρκεί για την υψηλή αποδοτικότητα και τη σωστή αποτελεσματικότητα των σύγχρονων οργανισμών υγείας. Κάθε εργαζόμενος οφείλει να στηρίζει τους κοινούς στόχους και τον κοινό.¹⁷

Η άσκηση της διεύθυνσης στους οργανισμούς της υγείας είναι ένα ιδιαίτερα δύσκολο έργο, το οποίο επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες και για αυτό πρέπει να χαρακτηρίζεται από μεγάλη ευελιξία και να προσαρμόζεται συνεχώς στις εκάστοτε καταστάσεις και συγκυρίες. Η ιδιομορφία του αγαθού «υγεία», οι ιδιαιτερότητες που χαρακτηρίζουν την οργάνωση και τη λειτουργία των μονάδων παροχής υπηρεσιών υγείας, η ανάγκη συντονισμού των πολλών και ποικίλων δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται σ'αυτές, η κατάσταση της συνεχούς λειτουργίας και ετοιμότητας τους, οι κρίσιμες και συχνά επείγουσες καταστάσεις που πρέπει να αντιμετωπίσουν, οι αυξημένες απαιτήσεις των ασθενών και οι προσδοκίες της κοινωνίας είναι μερικοί μόνο από τους

πολλούς παράγοντες που επιδρούν και επηρεάζουν σοβαρά τον τρόπο άσκησης της διεύθυνσης στις μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας.¹⁷

Η οργανωτική δομή των οργανισμών υγείας, οι προσλήψεις του προσωπικού τους, οι εργασιακές σχέσεις και η υπηρεσιακή κατάσταση του προσωπικού, η αξιολόγηση και η προαγωγή των στελεχών, το σύστημα αμοιβών, η χρηματοδότηση τους, οι κανόνες της οικονομικής διαχείρισης καθορίζονται αποκλειστικά από την πολιτεία με τον δημοσιονομικό κώδικα, το δημόσιο λογιστικό και διάφορους άλλους νόμους και ρυθμίσεις. Ένας οργανισμός υγείας μπορεί να έχει σχεδιαστεί και προγραμματιστεί σωστά, να έχει σαφείς στόχους και οικονομική στήριξη, επαρκή εξοπλισμό και ανθρώπινο δυναμικό, όμως η αποδοτικότητα του εξαρτάται απόλυτα από την καθημερινή εφαρμογή των στόχων, από την πρακτική διαχείριση των πόρων και των δυνατοτήτων του και από την επίλυση των καθημερινών μικρών ή μεγαλύτερων προβλημάτων. Αυτός είναι ο ρόλος της διεύθυνσης του οργανισμού και των επιμέρους υπηρεσιών και τμημάτων του. Η μεταρρύθμιση που συντελείται στον τομέα υγείας αλλάζει κατά πολύ τους τρόπους με τους οποίους σχεδιάζεται, διαχειρίζεται και εκτιμάται η παρεχόμενη φροντίδα.¹⁷

Διοίκηση νοσηλευτικού τμήματος

Η παροχή των υπηρεσιών υγείας στους ασθενείς γίνεται στα ιατρικά τμήματα της ιατρικής υπηρεσίας. Κάθε ιατρικό-νοσηλευτικό τμήμα αποτελεί λειτουργική μονάδα του νοσοκομείου και έχει ιατρική και νοσηλευτική αυτοτέλεια. Η διοίκηση της νοσηλευτικής μονάδας δεν είναι απρόσωπη, κύριο αντικείμενο έχει τον άνθρωπο με την έννοια του ασθενούς ή του εργαζόμενου, μέσω του οποίου παρέχονται ιατρικές και νοσηλευτικές υπηρεσίες στον ασθενή. Υπάρχουν δύο

πλευρές συντονισμού του προϊστάμενου: α) ο συντονισμός του προσωπικού του τμήματος και της εργασίας και β) ο συντονισμός άλλων υπηρεσιών, εκτός του τμήματος που συμβάλλουν στη θεραπεία και την περίθαλψη των ασθενών.¹⁷

Κάθε μια από τις αρμοδιότητες γίνεται όλο και πιο σύνθετη. Η πολιτική της νοσηλευτικής υπηρεσίας στο νοσηλευτικό τμήμα πρέπει να είναι σύμφωνη με την ιατρική πολιτική, διαχείριση στο θέμα της αγωγής των ασθενών, τη διάγνωση και θεραπεία. Όσο οι διαγνωστικές και θεραπευτικές τεχνικές πολλαπλασιάζονται τόσο το βάρος πέφτει στον προϊστάμενο.¹⁷

Ο Διευθυντής και ο Προϊστάμενος πρέπει να έχει ξεκάθαρους στόχους τους οποίους θα κατανοεί πλήρως όλο το προσωπικό ώστε να εκπληρώσουν σωστά αυτό που πρέπει να κάνουν. Το προσωπικό χρειάζεται να γνωρίζει ποιες λειτουργίες πρέπει να επιτελέσει. Ο ρόλος του προϊστάμενου έχει ξεφύγει από τα παραδοσιακά πλαίσια του νοσηλευτικού τμήματος και έχει επεκταθεί ώστε να περιβάλλει και την ευθύνη για τον στρατηγικό σχεδιασμό και προγραμματισμό των ανθρώπινων και υλικών πόρων, γεγονός το οποίο απαιτεί την ύπαρξη νέων γνώσεων και δεξιοτήτων. Ο Διευθυντής Ιατρός και ο Νοσηλευτής Προϊστάμενος αξιολογεί τις καταστάσεις και δημιουργεί ευνοϊκούς όρους ηγεσίας και ευελιξίας.¹⁷

Οι βασικές λειτουργίες του Διευθυντού- Προϊστάμενου ενός νοσηλευτικού τμήματος είναι ο σχεδιασμός-προγραμματισμός, η οργάνωση -συντονισμός, η στελέχωση, η ανάθεση, η διδασκαλία, ο έλεγχος - αξιολόγηση και η ανατροφοδότηση.

Η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στα νοσοκομεία, πρέπει να αποτελεί κεντρικό θέμα των πολιτικών υγείας, ιδιαίτερα σήμερα που τα συστήματα υγείας

αντιμετωπίζουν διεθνώς, σοβαρή κρίση αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, σε ένα περιβάλλον συνεχώς διογκούμενων δαπανών με παράλληλη στενότητα των διαθέσιμων πόρων. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένας από τους τομείς που τα τελευταία χρόνια έχει απασχολήσει ιδιαίτερα τον χώρο του μάνατζμεντ, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο, γιατί έχει γίνει πλέον συνείδηση, ότι είναι κρίσιμη παράμετρος για τη συνολική πορεία και την ανάπτυξη του Οργανισμού. Οι παρεχόμενες ιατρικές και νοσηλευτικές ανάγκες καλύπτονται 24 ώρες το 24ωρο επί επτά μέρες την εβδομάδα για 365 μέρες το χρόνο αντιμετωπίζοντας τις έμμεσες και άμεσες ανάγκες των ασθενών.¹⁷

Οι εργαζόμενοι πολλές φορές αντιμετωπίζοντας προβλήματα στο χώρο εργασίας τους κυρίως λόγω έλλειψης προσωπικού, συνθηκών εργασίας, κακών σχέσεων μεταξύ τους, εμφανίζουν πολλές φορές επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης. Τα χαρακτηριστικά του κάθε εργασιακού χώρου είναι δυνατόν να επηρεάσουν τη σωματική και ψυχική υγεία του ατόμου και το βαθμό ικανοποίησής του από την εργασία καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής. Ο μοναδικός τρόπος για την αποφυγή και την μείωση του κινδύνου της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι η άμεση αναγνώριση των συμπτωμάτων και η αντιμετώπιση του συνδρόμου, πριν η συναισθηματική εξάντληση, η αποστασιοποίηση και η αδράνεια, επεκταθούν και σε άλλες δραστηριότητες του ατόμου.⁸

Καθήκοντα Διευθυντού νοσηλευτικού τμήματος

Η παροχή των υπηρεσιών υγείας στους ασθενείς γίνεται από τα ιατρικά τμήματα της ιατρικής υπηρεσίας και μπορεί να αφορά όσο στη διάγνωση όσο και στη θεραπεία τους στη συνέχεια. Επίσης η παροχή των υπηρεσιών μπορεί να είναι είτε άμεση, είτε έμμεση. Κάθε

ιατρικό τμήμα της ιατρικής υπηρεσίας έχει την επιστημονική του αυτοτέλεια και τη διεύθυνση σ' αυτό ασκεί ο διευθυντής του τμήματος, με το κύρος και την εξουσία που του προσδίδει η θέση του, κυρίως δε με τις επιστημονικές του γνώσεις και την επαγγελματική του εμπειρία, ενεργοποιεί, καθοδηγεί και κατευθύνει το ιατρικό και λοιπό προσωπικό του τμήματος του, για την διεκπεραίωση όλων των έργων και δραστηριοτήτων που απαιτεί η επίτευξη των επιμέρους στόχων και των σκοπών του τμήματός του. Ο Διευθυντής ιατρός του νοσηλευτικού τμήματος οφείλει να αναπτύξει σε μεγάλο βαθμό στους υφιστάμενους γιατρούς το αίσθημα της προσωπικής ευθύνης και να δημιουργεί ομάδες υψηλής αποδοτικότητας, οι οποίες θα κερδίζουν την εμπιστοσύνη των ασθενών, προσφέροντας αποτελεσματικές και ποιοτικά αποδεκτές υπηρεσίες υγείας.¹⁷

Πολλές φορές έχει γίνει προσπάθεια μέσα από νόμους να καθοριστούν νομοθετικά τα καθήκοντα του διευθυντή γιατρού. Τελευταία με το Νόμο «για τη Βελτίωση και εκσυγχρονισμό του Εθνικού Συστήματος Υγείας», Υπ.Αρ 2889/2-3-01, στο άρθρο 7 καθορίζονται τα καθήκοντα του Διευθυντή του τμήματος, ειδικότερα:^{9,10}

- ✓ Συντονίζει τη λειτουργία όλου το προσωπικού, ιατρικού, νοσηλευτικού, παραϊατρικού και διοικητικού που εργάζεται στο τμήμα του.
- ✓ Προτείνει και παρακολουθεί την εκτέλεση του προϋπολογισμού του τμήματος του στα πλαίσια του προϋπολογισμού, του τομέα.
- ✓ Συντάσσει απολογισμό και ετήσια έκθεση πεπραγμένων του τμήματός του.
- ✓ Ελέγχει την τήρηση του ωραρίου του ιατρικού και του λοιπού προσωπικού του τμήματος, που ανήκει στην ιατρική υπηρεσία.

- ✓ Αξιολογεί, ως Α' βαθμολογητής, το ιατρικό προσωπικό του τμήματος και το λοιπό προσωπικό του τμήματος, που ανήκει στην ιατρική υπηρεσία.
- ✓ Εποπτεύει και ελέγχει την εφαρμογή των εκπαιδευτικών, μετεκπαιδευτικών και ερευνητικών προγραμμάτων του τμήματος.

Ο Διευθυντής γιατρός είναι εκείνος που θα αναπτύξει πνεύμα καλής συνεργασίας μέσα στο τμήμα του με όλο το άλλο προσωπικό, όπως επίσης με άλλα ιατρικά τμήματα. Επιπλέον, η καθημερινή καλή συνεργασία με την προϊσταμένη του τμήματος λύνει προβλήματα στο τμήμα και βελτιώνει την ποιότητα της εργασίας.

Νοσηλευτική διοίκηση τμήματος

Ο προϊστάμενος είναι ο αποδέκτης της διοίκησης γενικά στο νοσοκομείο αλλά και της πολιτικής της νοσηλευτικής διοίκησης σε καθημερινή βάση. Ο προϊστάμενος διαδραματίζει θεμελιώδη ρόλο στη λειτουργία του νοσηλευτικού τμήματος. Σαν στέλεχος της νοσηλευτικής διοίκησης στο τρίτο επίπεδο ιεραρχίας πρέπει να είναι κατά κανόνα άνθρωπος με πνευματική πληρότητα, γνώση και γνώμη σε πολλά θέματα, προβλήματα, αξίες και αρχές.¹⁷

Τα απαραίτητα προσόντα του προϊστάμενου καθορίζονται με τις διατάξεις του Ν.3528/2007. Η επιλογή γίνεται από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο που κρίνει τους προϊστάμενους βάσει του Υπαλληλικού κώδικα και του οργανισμού του Νοσοκομείου. Ο Προϊστάμενος Νοσηλευτής έχει τριετή θητεία. Κανείς δεν γνωρίζει με ποια κριτήρια γίνεται η επιλογή εργαζομένων με ταυτόσημα άριστα «ουσιαστικά προσόντα». Στην ουσία όλα καθορίζονται από την αρχαιότητα ή την εύνοια προς κάποιο εργαζόμενο. Το δε Συμβούλιο Διοίκησης του Νοσοκομείου κάνει την τοποθέτηση στο νοσηλευτικό τμήμα. Ο

προϊστάμενος του τμήματος για να μπορέσει να ανταποκριθεί με επιτυχία στις υποχρεώσεις του, θα πρέπει να διαθέτει επαγγελματική κατάρτιση, γνώσεις, εμπειρία και ευρύτητα γνώσεων και αντιλήψεων. Επίσης, θα πρέπει να είναι ικανός νοσηλευτής ώστε να μπορεί να παρέχει νοσηλευτική φροντίδα υψηλού επιπέδου, να είναι ικανός να βοηθήσει τους νοσηλευτές να αντιληφθούν τις ευθύνες τους απέναντι στους ασθενείς, στην υπηρεσία και στον εαυτό τους.^{9,10}

Το προσωπικό του νοσηλευτικού τμήματος δεν είναι ομοιογενές έχει, ΠΕ, ΤΕ Νοσηλευτές, ΔΕ Β. Νοσηλευτών, ΥΕ βοηθητικό προσωπικό, προσωπικό καθαριότητας, γραμματείς, κ.α. Ο προϊστάμενος αναπτύσσοντας ένα πολύπλοκο πλέγμα σχέσεων με τα μέλη της ομάδας του επηρεάζει τη συμπεριφορά τους προς την κατεύθυνση της αποτελεσματικότητας και ταυτόχρονα εξασφαλίζει την ικανοποίησή τους. Ο προϊστάμενος-ηγέτης πρέπει διαθέτει την ικανότητα της ευελιξίας, χωρίς αυτή είναι αδύνατον να φθάσει σε υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας. Η ευρύτητα γνώσεων και αντιλήψεων εκδηλώνεται όταν ο προϊστάμενος γνωρίζει τι οφείλει να πράξει και πως θα το πράξει, αντιλαμβάνεται το πρόβλημα και δίνει λύσεις και είναι φορέας αλλαγών.¹⁷

Ο προϊστάμενος νοσηλευτικού τμήματος είναι αρμόδιος να:¹⁷

- ✓ Φροντίζει για την καλή οργάνωση, λειτουργία και την ασφάλεια του περιβάλλοντος του νοσηλευτικού τμήματος στο οποίο προϊστάται.
- ✓ Εξασφαλίζει την άνετη και ασφαλή διαμονή των ασθενών του τμήματος.
- ✓ Φροντίζει για τον έγκαιρο και επαρκή εφοδιασμό με κάθε είδους υλικά, την παρακολούθηση της χρήσης τους και την συντήρηση.
- ✓ Έχει την φροντίδα της προμήθειας του τμήματος του με τα αναγκαία φάρμακα ,την ευθύνη για την σωστή χρήση και διαφύλαξη.
- ✓ Φροντίζει για την επάρκεια του τμήματος σε υγειονομικό υλικό καθώς και άλλου υλικού. Έχει την επίβλεψη για την αποστείρωση των υλικών και μηχανημάτων.
- ✓ Φροντίζει για την παροχή υψηλής ποιότητας ολοκληρωμένης και εξατομικευμένης νοσηλευτικής φροντίδας των ασθενών του τμήματος.
- ✓ Καθοδηγεί και κατευθύνει κατάλληλα το νοσηλευτικό προσωπικό του τμήματος του, ώστε να καλύπτονται οι νοσηλευτικές ανάγκες των ασθενών σύμφωνα με τις οδηγίες των γιατρών.
- ✓ Επιβλέπει και ελέγχει τις νοσηλευτικές ενέργειες και τις παρεμβάσεις των νοσηλευτών σε σχέση με την εκτέλεση του θεραπευτικού προγράμματος των ασθενών. Αξιολογεί την παρεχόμενη νοσηλευτική φροντίδα των ασθενών.
- ✓ Καταρτίζει το εβδομαδιαίο πρόγραμμα εργασίας του προσωπικού της ,σύμφωνα με τις ανάγκες του τμήματος της και τις ιδιαίτερες ανάγκες του προσωπικού της, καθώς και την κατανομή των ετήσιων αδειών τους.
- ✓ Είναι υπεύθυνος για την εποπτεία, κατεύθυνση τον έλεγχο και την αξιολόγηση του νοσηλευτικού προσωπικού του τμήματος του.
- ✓ Ενθαρρύνει και διευκολύνει το νοσηλευτικό προσωπικό για την επαγγελματική του ανάπτυξη με την παροχή ευκαιριών και μέσων.
- ✓ Συμβάλλει στην καλή συνεργασία μεταξύ νοσηλευτικού, ιατρικού και το άλλο

προσωπικό του τμήματος καθώς και με το άλλο προσωπικό που συναλλάσσεται.

- ✓ Δημιουργεί καλές διαπροσωπικές σχέσεις και ευχάριστη εργασιακή ατμόσφαιρα στο τμήμα της, μεταξύ του προσωπικού της, που συμβάλλει στην ανύψωση του ηθικού του.
- ✓ Είναι υπεύθυνος για την φροντίδα της εκπαίδευσης και τον προσανατολισμό του νεοπροσλαμβανόμενου νοσηλευτικού προσωπικού σε συνεργασία με το γραφείο εκπαίδευσης.
- ✓ Φροντίζει για την ψυχολογική προετοιμασία των ασθενών για τις θεραπείες, υποχρεώσεις τους, δικαιώματα τους και για τις μεθόδους αντιμετώπισης τυχόν συμπτωμάτων και αντιδράσεων.
- ✓ Παρακολουθεί την ιατρική επίσκεψη και ενημερώνεται για την πορεία της κατάστασης των ασθενών. Αξιολογεί την γενική κατάσταση των ασθενών και την ικανοποίηση όλων των βιοψυχοκοινωνικών των αναγκών.
- ✓ Φροντίζει για την επιστημονική της κατάρτιση έτσι ώστε να είναι ικανή να παρακολουθεί και να κατανοεί τις εξελίξεις της βιοιατροτεχνικής επιστήμης. Φροντίζει για την επίδειξη λειτουργίας οργάνων, μηχανημάτων και συσκευών που χρησιμοποιούνται στη νοσηλεία ασθενών στο προσωπικό του.
- ✓ Εφαρμόζει την πολιτική του νοσοκομείου που σχετίζεται με την κάλυψη των κλινών, την ενδονοσοκομειακή, την διανοσοκομειακή και την εξωνοσοκομειακή κίνηση των ασθενών.
- ✓ Συνεργάζεται με την κοινωνική υπηρεσία για την διευθέτηση κοινωνικών προβλημάτων των ασθενών.

- ✓ Συνεργάζεται με το διαιτολόγο για την σίτιση των ασθενών λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες.
- ✓ Συνεργάζεται με όλες τις αρμόδιες υπηρεσίες για την διόρθωση βλαβών στην υλικοτεχνική υποδομή του τμήματος. Φροντίζει για την ασφάλεια του τμήματος.

Τα καθήκοντα του προϊστάμενου νοσηλευτή ενός νοσηλευτικού τμήματος είναι πολλά και πολύπλοκα. Τα προαναφερθέντα είναι μερικά από αυτά. Ο προϊστάμενος πολλές φορές καλείται να αντιμετωπίσει συγκρούσεις οι οποίες είναι αναπόφευκτες, είτε λόγω ανταγωνισμού, κόπωσης, είτε μεταξύ άλλου προσωπικού. Σήμερα οι νοσηλευτές θέλουν να είναι πιο ανεξάρτητοι, να έχουν επαγγελματικές αρμοδιότητες και ευθύνες για την φροντίδα των ασθενών. Μερικές φορές οι ιατροί αγνοούν τις προτάσεις των νοσηλευτών, γεγονός που δείχνει ότι δεν θέλουν την ανατροφοδότηση. Η επικοινωνία αποτυγχάνει τους στόχους της. Ο προϊστάμενος πρέπει να δώσει λύση. Η σύγκρουση μπορεί να αποβεί θετική πηγή ενέργειας και δημιουργικότητας. Μπορεί να είναι εποικοδομητική όταν τυγχάνει της σωστής διαχείρισης.⁴

Οι διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στους νοσηλευτές και το άλλο προσωπικό, τους ασθενείς και τις οικογένειες τους προσφέρονται για την ανάπτυξη συγκρούσεων. Ο προϊστάμενος πρέπει να γνωρίζει πώς να επιλύει τις συγκρούσεις. Μερικά από τα αίτια των διαφωνιών είναι η προκλητική συμπεριφορά, το στρες, ο συνωστισμένος χώρος εργασίας, οι αρμοδιότητες των γιατρών, η ασυμβατότητα των αξιών και των στόχων. Η επίλυση των συγκρούσεων κάνει την εργασία παραγωγική και μπορεί να μετατρέψει τη σύγκρουσή σε θετική ή εποικοδομητική.¹⁷

Κατάσταση στα δημόσια νοσοκομεία σήμερα

Σήμερα ο διευθυντής γιατρός της κλινικής εκτός από τα διοικητικά καθήκοντα στο τμήμα του έχει να ασχοληθεί και με τα ιατρικά καθήκοντα του. Έχει να παρακολουθήσει την πορεία της θεραπείας των ασθενών του, να ενημερωθεί για τις εξετάσεις τους, να κάνει την ιατρική επίσκεψη μαζί με το ιατρικό προσωπικό και την προϊστάμενη του τμήματος του. Σοβαρό πρόβλημα προκύπτει με τον τρόπο εφημερίας των νοσοκομείων και την νοσηλεία των ασθενών, που λόγω έλλειψης κλινών αναγκάζονται να χρησιμοποιούν ράντζα. Κατά συνέπεια καλείται όλο το προσωπικό να εργάζεται κάτω από δύσκολες συνθήκες. Ο διευθυντής καλείται να καλύψει τις ανάγκες του προσωπικού του και αναθέτει καθήκοντα σε ειδικευόμενους γιατρούς. Επιπλέον λόγω μη στελέχωσης του τμήματος επειγόντων περιστατικών από ιατρικό προσωπικό, καλείται το προσωπικό των τμημάτων να καλύψει τις μέρες εφημερίας. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση του ιατρικού προσωπικού στα νοσηλευτικά τμήματα και κατά συνέπεια να δημιουργούνται ποικίλα δυσλειτουργικά προβλήματα. Μετά από μία εφημερία προκύπτει δυσλειτουργία στο χώρο εργαστηρίων με τις διαγνωστικές εξετάσεις των ασθενών που νοσηλεύονται, με αποτέλεσμα την αύξηση της παραμονής τους στο νοσοκομείο. Σαν παράδειγμα μπορώ να αναφέρω ότι πολλές φορές για να προγραμματιστεί μία αξονική τομογραφία σε έναν νοσηλευόμενο ασθενή μπορεί να χρειαστεί η επιπλέον παραμονή του έως και δέκα μέρες για την τελική διάγνωση.¹⁷

Τα τελευταία χρόνια γίνεται μεγάλη προσπάθεια αλλαγής στην υγειονομική περίθαλψη με έμφαση στην έγκαιρη διάγνωση και γρήγορη περίθαλψη των ασθενών. Αυτό θα γίνει με την καλή χρήση των δημόσιων πληροφοριακών συστημάτων υγείας. Η εγκατάσταση των πληροφοριακών συστημάτων στο νοσοκομείο, θα λύσει μια μεγάλη σειρά προβλημάτων, όπως τον ιατρικό

φάκελο, την διασύνδεση τμημάτων, την διασύνδεση τμημάτων (γραφείο κίνησης, φαρμακείο, ΤΕΠ), ηλεκτρονική λήψη των εργαστηριακών αποτελεσμάτων κ.τ.λ.¹⁷

Ο προϊστάμενος ενός νοσηλευτικού τμήματος εκτός από τα διοικητικά του καθήκοντα στο τμήμα του έχει να ασχοληθεί με την διασύνδεση των άλλων υπηρεσιών για να λύσει προβλήματα τεχνικής υποστήριξης. Καθημερινά συναντάει προβλήματα συνεργασίας με την τεχνική υπηρεσία του νοσοκομείου για τυχόν επιδιορθώσεις π.χ πρίζες ή διαρροή νερού. Καθημερινό και σοβαρό πρόβλημα στο νοσοκομείο είναι η κακή διαχείριση του ιματισμού. Το τμήμα ιματισμού στα νοσοκομεία ποτέ δεν συνειδητοποίησαν το πόσο σημαντικό είναι να έχει ο προϊστάμενος επαρκή αριθμό ιματισμού για τη λειτουργία του τμήματος του και έχει καθημερινά, να αναγκάζεται να έρχεται σε σύγκρουση με όλους τους εμπλεκόμενους. Επίσης, σοβαρό πρόβλημα αντιμετωπίζει ο προϊστάμενος με τον μη επαρκή εφοδιασμό αναλώσιμων και μη υλικών για της ανάγκες του τμήματος του.¹⁷

Το είδος της εργασίας των νοσηλευτών λόγω των ψυχολογικών εντάσεων αλλά και το κυλιόμενο ωράριο τόσο σε εργάσιμες ημέρες όσο και σε αργίες καθιστά το επάγγελμα τους εξουθενωτικό και ψυχοφθόρο. Τα προβλήματα πολλά, με βασικότερο την έλλειψη του προσωπικού, η οποία πολλές φορές προκαλεί «συγκρούσεις» που κάνουν την εργασία δυσκολότερη. Η έλλειψη διοικητικής υποστήριξης συμβάλλει σημαντικά στην απομάκρυνση του νοσηλευτή από τα καθήκοντά του, με αποτέλεσμα την ανεπαρκή φροντίδα των ασθενών. Το περιβάλλον που εργάζεται το νοσηλευτικό προσωπικό είναι έντονα στρεσογόνο, καθώς υπάρχει έλλειψη οργανωμένου πλαισίου για εξατομικευμένη υποστήριξη, υπερβολικός φόρτος εργασίας και χαμηλές αμοιβές. Οι εργασιακές αυτές συνθήκες πολλές φορές συνεπάγονται

παραλήψεις στην νοσηλεία των ασθενών, λάθη στα φάρμακα, ελλιπής εκτίμηση καταστάσεων των ασθενών και γενικότερα μείωση της ποιότητας και παραγωγικότητας.⁸

Επίλογος

Όπως αναφέρθηκαν ο διευθυντής και ο προϊστάμενος του νοσηλευτικού τμήματος διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ομαλή λειτουργία του νοσηλευτικού τμήματος, επιτελώντας τις δραστηριότητες του προγραμματισμού, σχεδιασμού,

στελέχωσης, της προσωπικού ανάθεσης, της αξιολόγησης καθώς και της διδασκαλίας.

Ο διευθυντής ιατρός και ο νοσηλευτής προϊστάμενος αξιολογεί την ατομική και ομαδική επίδοση του.

Για να ανταποκριθούν με επιτυχία στον πολύπλοκο και απαιτητικό ρόλο τους είναι ανάγκη να έχουν βαθιά γνώση των αρχών της διοίκησης. Πρέπει, να είναι ενημερωμένοι με τις νέες τάσεις και απόψεις στο χώρο της διοίκησης.

Βιβλιογραφία

- 1) Λανάρα Β. Διοίκηση Νοσηλευτικών Υπηρεσιών. Έκδ., Παρισιάνος, Αθήνα, 2008.
- 2) Νιάκας Δ. Υπηρεσίες Υγείας, Μάνατζμεντ και Τεχνολογία. Έκδ., Mediforce, Αθήνα, 2004.
- 3) Δικαίος Κ, Κουτούζης Μ. Πολύζος Ν, Σιγάλας Ι, Χλέτσος Μ. Βασικές αρχές Διοίκησης και Διαχείρισης Υπηρεσιών Υγείας. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, 1999.
- 4) Θεοδώρου Μ, Σαρρής Μ, Σούλης Σ. Συστήματα Υγείας. Έκδ., Παπαζήση, Αθήνα, 2002.
- 5) Ζαβλάνου Μ. Οργάνωση και Διοίκηση. Έκδ., Έλλην, Αθήνα, 1996.
- 6) Smansburg R, Smansburg R. Εισαγωγή στη νοσηλευτική διοίκηση και ηγεσία. 2η Επιστημονική Επιμέλεια: Αποστολοπούλου Ε. Έκδ., Λαγός, Αθήνα, 1999.
- 7) Έλληνας, Δ. Προγραμματισμός και Οργάνωση στα Δημόσια και Ιδιωτικά Νοσοκομεία Ομοιότητες και Διαφορές. Επιθεώρηση Υγείας 2004;25(87):17-21.
- 8) Κουτελέκος Ι, Πολυκανδριώτη Μ. Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης των νοσηλευτών. Το Βήμα του Ασκληπιού 2007;6(1):1-7.
- 9) Νόμος υπ' αριθμόν 3528/9/2/2007. Κύρωση κατάστασης Δημοσίων πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις.
- 10) Νόμος για τη Βελτίωση και Εκσυγχρονισμό του Εθνικού Συστήματος Υγείας. Υπ. αρ.2889/02-03-2001