



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

Υπηρεσίες Υγείας/ Νοσοκομείο Ιδιοτυπίες και Προκλήσεις

ΤΟΜΟΣ Δ

Διοίκηση Υπηρεσιών
Υγείας-Νοσοκομείων
Εμπειρίες, Τάσεις
και Προοπτικές

Α.Δ. ΑΛΕΞΙΑΔΗΣ
Ι. ΣΙΓΑΛΑΣ

Copyright © 1999

Για την Ελλάδα και όλο τον κόσμο
ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
Οδός Παπαφλέσσα & Υψηλάντη, 26222 Πάτρα
Τηλ: (061) 314094, 314206, Φαξ: (061) 317244

ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΤΟΥ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ

του Τόμου

Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας-Νοσοκομείων
Εμπειρίες, Τάσεις και Προοπτικές

Ακαδημαϊκός Υπεύθυνος για την επιστημονική επιμέλεια του υλικού
Δημοσθένης Αγραφιώτης

Συγγραφή	Κριτική Ανάγνωση
Ιωακείμ Σιγάλας	Λυκούργος Λιαρόπουλος
	Κυριακή Τσαμανδουράκη
	Κωνσταντίνος Ξανθόπουλος
Αριστείδης-Δημήτρης Αλεξιάδης	Αντώνης Κονταράτος

Επιμέλεια στη Μέθοδο της Εκπαίδευσης από Απόσταση

Άννα Τσιμπουκλή

Γλωσσική Επιμέλεια

Παναγιώτα Διδάχου

Καλλιτεχνική Επιμέλεια

Αλεξάνδρα Αμούργη

Ηλεκτρονική Σελιδοποίηση

Πέτρος Ηλιάδης

Συντονισμός ανάπτυξης εκπαιδευτικού υλικού
και γενική επιμέλεια των εκδόσεων

ΟΜΑΔΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΡΓΟΥ ΕΑΠ/1997-1999

ISBN: 960-538-051-x

*Σύμφωνα με τον Ν. 2121/1993
απαγορεύεται η συνολική ή αποσπασματική
αναδημοσίευση του βιβλίου αυτού ή η αναπαραγωγή του
με οποιοδήποτε μέσο, χωρίς την άδεια του εκδότη.*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος	13
-----------------	-----------

Δ. Αγραφιώτης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Ι. Σιγάλας

Η ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας	15
---	-----------

Σκοπός	15
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	16
Έννοιες-Κλειδιά	16
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις	16

Ενότητα 1.1

Η προσδοκία για ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας	17
1.1.1 Οι λόγοι για τους οποίους προσφεύγουν οι πολίτες στις υπηρεσίες υγείας.....	18
1.1.2 Οι προσδοκίες των χρηστών - καταναλωτών των υπηρεσιών υγείας	19
1.1.3 Η εξέλιξη των απαιτήσεων - προσδοκιών για ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας ..	20
1.1.4 Αναζήτηση ποιότητας: μια διαχρονική προσδοκία	20
1.1.5 Ποιότητα: η σύγχρονη επανάσταση στην οργάνωση των μονάδων παροχής υπηρεσιών υγείας	21

Ενότητα 1.2

Η έννοια της ποιότητας	25
1.2.1 Η αναζήτηση της ποιότητας ως καθολικό αίτημα	25
1.2.2 Η έννοια της ποιότητας είναι για όλους κοινή;	26
1.2.3 Οι ορισμοί της έννοιας της ποιότητας	26

Ενότητα 1.3

Οι ιδιαιτερότητες στην παραγωγή και στη διάθεση υπηρεσιών	28
--	-----------

Ενότητα 1.4

Η έννοια της ποιότητας στις υπηρεσίες υγείας	30
1.4.1 Η ποιότητα των υπηρεσιών υγείας σήμερα: καθολική προσδοκία	30
1.4.2 Ποιοι και πώς αναζητούν την ποιότητα των υπηρεσιών υγείας	30

1.4.3 Οι ορισμοί της έννοιας της ποιότητας στις υπηρεσίες υγείας	31
1.4.4 Η ιδιαιτερότητα των υπηρεσιών υγείας	32
1.4.5 Η ποιότητα των υπηρεσιών υγείας και η ελληνική κοινωνία	33

Ενότητα 1.5

Η αξιολόγηση της ποιότητας στις υπηρεσίες υγείας.....	36
--	-----------

Ενότητα 1.6

Η σημασία και τα οφέλη της ποιότητας στις υπηρεσίες υγείας	39
---	-----------

1.6.1 Οφέλη για τον ασθενή.....	41
1.6.2 Οφέλη για τους επαγγελματίες υγείας	41
1.6.3 Οφέλη για τις μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας	42
1.6.4 Οφέλη για τα ασφαλιστικά ταμεία.....	42
1.6.5 Οφέλη για το κράτος και το κοινωνικό σύνολο	42

Ενότητα 1.7

Το κόστος της χαμηλής ποιότητας των υπηρεσιών υγείας	44
---	-----------

Ενότητα 1.8

Συνθήκες και παράγοντες αναβάθμισης ή υποβάθμισης

της ποιότητας στην περίθαλψη	48
---	-----------

1.8.1 Η οργανωτική δομή και ο τρόπος λειτουργίας των νοσοκομείων ως γενεσιουργοί αιτίες προβλημάτων	49
1.8.2 Η αντιμετώπιση των νοσοκομειακών λοιμώξεων	52
1.8.2.1 Νοσοκομειακές λοιμώξεις.....	52
1.8.2.2 Διαχρονική εξέλιξη των λοιμώξεων	52
1.8.2.3 Η κατάσταση σήμερα. Πρόοδος και νοσοκομειακές λοιμώξεις	53
1.8.2.4 Οι επιπτώσεις των νοσοκομειακών λοιμώξεων.....	54
1.8.2.5 Πρόληψη και περιορισμός των νοσοκομειακών λοιμώξεων	55
1.8.3 Η διαχείριση της διακίνησης των ανθρώπων και των υλικών στο νοσοκομείο ...	59
1.8.3.1 Η διακίνηση των ανθρώπων στο νοσοκομείο	59
1.8.3.2 Η διακίνηση των υλικών στο νοσοκομείο	60
1.8.3.3 Η οργάνωση της διακίνησης των ανθρώπων και των υλικών στο νοσοκομείο.....	61
1.8.3.4 Ο λειτουργικός σχεδιασμός χώρων και ροών.....	62
1.8.3.5 Η διακίνηση των ανθρώπων και των υλικών στα ελληνικά νοσοκομεία	64

1.8.4 Ο ρόλος της ηγεσίας σε σχέση με την ποιότητα των υπηρεσιών υγείας	67
---	----

Ενότητα 1.9

Μέθοδοι βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών υγείας.....	73
1.9.1 Ο Ποιοτικός Έλεγχος	73
1.9.2 Η Διασφάλιση της Ποιότητας.....	74
1.9.3 Οι Κύκλοι Ποιότητας	75
1.9.4 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	78
1.9.5 Ποιοτικώς σταθμισμένα έτη ζωής (QALYs).....	81
Σύνοψη.....	84
Παράρτημα	87
Βιβλιογραφία.....	93
Οδηγός για Περαιτέρω Μελέτη.....	97

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

A.-Δ. Αλεξιάδης

Ιστορική επισκόπηση συστημάτων διοίκησης νοσοκομείων 99

Σκοπός.....	99
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	99
Έννοιες-Κλειδιά	99
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις	99

Ενότητα 2.1

Το διοικητικό σύστημα των νοσοκομείων από τη σύσταση του ελληνικού κράτους μέχρι το 1930	100
2.1.1 Η έλλειψη κρατικής αρωγής.....	103
2.1.2 Τα πρώτα συστήματα διοίκησης.....	104

Ενότητα 2.2

Οι πρώτες μεταρρυθμίσεις του Α.Ν. 965/1937 στη διοίκηση των νοσοκομείων	109
2.2.1 Η καθιέρωση του θεσμού του Δ.Σ.	109
2.2.2 Οι αλλαγές που έγιναν στον Α.Ν. 965/1937	113

Ενότητα 2.3

Οι βελτιώσεις του διοικητικού συστήματος των νοσοκομείων από το Ν.Δ. 2592/1953.....	116
--	------------

2.3.1 Η νέα σύνθεση της διοίκησης των νοσοκομείων	116
2.3.2 Οι αλληπάλληλες νομοθετικές αλλαγές.....	118

Ενότητα 2.4

Οι καινοτομίες του Ν. 1397/1983 στη διοίκηση των νοσοκομείων.....	121
2.4.1 Η αναβάθμιση της διοίκησης των νοσοκομείων	121
2.4.2 Οι νέοι θεσμοί της διοίκησης	123
2.4.3 Οι λόγοι που επέβαλαν την αναβάθμιση της διοίκησης των νοσοκομείων	125

Ενότητα 2.5

Οι νομοθετικές αλλαγές στη δεκαετία του '90 και η καθιέρωση του θεσμού του γενικού διευθυντή	126
2.5.1 Η καθιέρωση του θεσμού του γενικού διευθυντή.....	126
2.5.2 Ο θεσμός της διαφάνειας στις επιλογές των οργάνων της διοίκησης.....	129
2.5.3 Η επαναφορά του θεσμού του γενικού διευθυντή	130
Σύνοψη.....	132
Παράρτημα	133
Βιβλιογραφία.....	136

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Α.-Δ. Αλεξιάδης

Το Δ.Σ. ως ανασταλτικός παράγοντας της λειτουργίας του νοσοκομείου 137

Σκοπός	137
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	137
Έννοιες-Κλειδιά	137
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις.....	137

Ενότητα 3.1

Η προβληματική του θεσμού του Δ.Σ.	138
3.1.1 Η πρώτη χρονική περίοδος.....	139
3.1.2 Η δεύτερη χρονική περίοδος.....	142

Ενότητα 3.2

Η αλλαγή της οργανωτικής δομής των νοσοκομείων ως αιτία αλλαγής του τρόπου διοίκησής τους.....	145
---	------------

3.2.1 Η ενίσχυση του υπηρεσιακού παράγοντα	146
3.2.2 Η ενίσχυση του κομματικού παράγοντα	147
3.2.3 Η καθιέρωση του θεσμού του γενικού διευθυντή	149

Ενότητα 3.3

Η κακοδαιμονία και η κακοδιοίκηση των νοσηλευτικών ιδρυμάτων	151
3.3.1 Η λειτουργία του Δ.Σ. του νοσοκομείου σε σχέση με το Υπουργείο Υγείας και Πρόνοιας	151
3.3.2 Η λειτουργία του Δ.Σ. του νοσοκομείου σε σχέση με τα διοικητικά στελέχη του	154
3.3.3 Η λειτουργία του Δ.Σ. του νοσοκομείου σε σχέση με το ισχύον νομικό πλαίσιο	157

Ενότητα 3.4

Επιλογή συστημάτων διοίκησης	162
3.4.1 Συγκεντρωτικό σύστημα διοίκησης	162
3.4.2 Αποκεντρωτικό σύστημα διοίκησης	165
Σύνοψη	169
Παράρτημα	171
Βιβλιογραφία	174

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Α.-Δ. Αλεξιάδης

Ο εκσυγχρονισμός του συστήματος διοίκησης των νοσηλευτικών ιδρυμάτων 177

Σκοπός	177
Προσδοκώμενα Αποτελέσματα	177
Έννοιες-Κλειδιά	177
Εισαγωγικές Παρατηρήσεις	177

Ενότητα 4.1

Η φιλοσοφία του εκσυγχρονισμού της διοίκησης	178
4.1.1 Ανάλυση βασικών αρχών που διέπουν τη νόμιμη υπόσταση του διοικητικού συστήματος	181
4.1.1.1 Γενικές αρχές	181

4.1.1.1.1 Η αρχή της νομιμότητας	181
4.1.1.1.2 Η αρχή της αμεροληψίας	183
4.1.1.1.3 Η αρχή της πολιτικής ουδετερότητας.....	184
4.1.1.1.4 Η αρχή της δημοσιότητας.....	184
4.1.1.2 Ειδικές αρχές	185
4.1.1.2.1 Η αρχή της νόμιμης συγκρότησης	185
4.1.1.2.2 Η αρχή της νόμιμης σύνθεσης.....	186
4.1.1.2.3 Η αρχή της μυστικότητας των συνεδριάσεων.....	188
4.1.1.2.4 Η αρχή της εξαίρεσης μέλους από το συλλογικό όργανο	189
4.1.2 Η συμβολή των αρχών διοίκησης στον εκσυγχρονισμό της.....	191

Ενότητα 4.2

Η λειτουργική συνύπαρξη του Δ.Σ. και του γενικού διευθυντή	193
4.2.1 Οι δυνατότητες συνεργασίας.....	193
4.2.2 Η αλλαγή του νομικού πλαισίου του θεσμού του γενικού διευθυντή	194
4.2.3 Οι κίνδυνοι από τον νέο θεσμό.....	197

Ενότητα 4.3

Το σύγχρονο μοντέλο διοίκησης νοσοκομείων.....	199
4.3.1 Τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά του Δ.Σ.	200
4.3.2 Η επέκταση του θεσμού της διαφάνειας στον διορισμό του Δ.Σ.	204
4.3.3 Η αλλαγή του πλαισίου αρμοδιοτήτων του Δ.Σ. και του γενικού διευθυντή.....	207
4.3.4 Η καθιέρωση πλαισίου αρχών σύγχρονης διοίκησης.....	209
4.3.5 Η ολοκλήρωση της προσπάθειας	212
Σύνοψη.....	213
Πίνακας χρονολογικών μεταβολών του θεσμού της διοίκησης των νοσοκομείων.....	214
Παράρτημα	216
Βιβλιογραφία.....	220