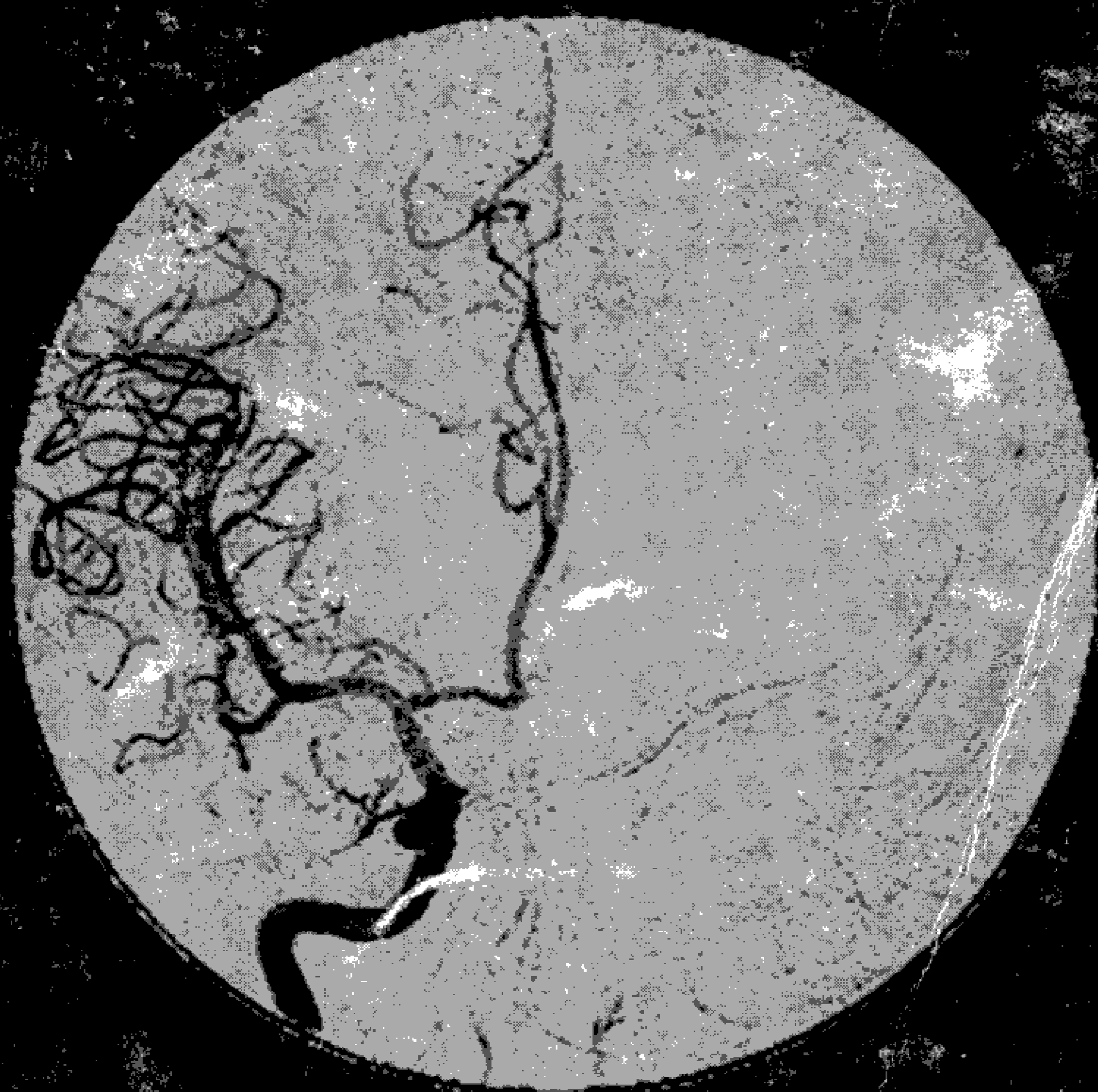


ΜΠΙΝΙΩΡΗΣ ΣΠΥΡΙΔΩΝ Β.Α., Μ.Β.Α., ΡΗ.Δ.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
ΣΤΗΝ ΥΓΕΙΑ



ΙΑΤΡΙΚΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ Π.Χ. ΠΑΣΧΑΛΙΔΗΣ

362 100 4
11721

Τ.Ε.Ι. ΑΘΗΝΑΣ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ
Αρ. Εισ. 57660

ΜΠΙΝΙΩΡΗΣ ΣΠΥΡΙΔΩΝ
B.A., M.B.A., PH.D.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΟΛΙΚΗΣ
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
ΣΤΗΝ ΥΓΕΙΑ

ΙΑΤΡΙΚΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ Π.Χ. ΠΑΣΧΑΛΙΔΗΣ

ISBN: 960-8122-98-8



Copyright © 2001 ΙΑΤΡΙΚΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ Π.Χ. ΠΑΣΧΑΛΙΔΗΣ
Τετραπόλεως 14, Αθήνα 115 27, Τηλ.: 7789.125 - 7793.012, 7483.148, 7489.411,
FAX: 7759.421

Τα δικαιώματα της ελληνικής έκδοσης του παρόντος βιβλίου ανήκουν στον εκδοτικό οίκο "Π.Χ. Πασχαλίδης". Η δημοσίευση φωτογραφιών, η μερική ή ολική ανατύπωση, καθώς και η λήψη φωτοαντιγράφων από το βιβλίο απαγορεύονται χωρίς την έγγραφη άδεια του εκδότη.

Στην οικογένεια μου

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ)	15
1.1. Εισαγωγή	15
1.2. Γενικά.....	16
1.3. Ορίζοντας την Ποιότητα.....	16
1.4. Εννοιολογική Έκφραση.....	18
1.5. Ποιότητα Βασισμένη στον Ασθενή.....	19
1.5.1. Μπορούμε να ορίσουμε πόσο ευτυχεί - ικανοποιείται ο ασθενής;	19
1.5.2. Τι είναι αυτό που ζητά ο ασθενής;.....	19
1.5.3. Πως τελικά ικανοποιείται ο ασθενής;.....	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	21
2.1. Το Σύστημα Υγείας	21
2.2. Διαστάσεις Ποιότητας Ιατρικής Φροντίδας.....	22
2.3. Διοίκηση και υπάρχουσα σχέση «Ιατρών-Διοίκησης».....	23
2.4. Συνοπτική εικόνα	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΚΟΣΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	27
3.1. Εισαγωγή	27
3.2. Πλεονεκτήματα από τη Γνώση του Κόστους Ποιότητας.....	27
3.3. Κόστος Έλλειψης Ποιότητας	28
3.4. Κόστος Βελτίωσης Ποιότητας.....	28
3.5. Πρακτική Αποτίμηση – Δραχμοποίηση του Κόστους Ποιότητας	29
3.6. Προσπάθειες μείωσης κόστους ποιότητας.....	30
3.6.1. Ανάγκη βελτίωσης της υπάρχουσας Οργανωτικής Δομής	30
3.6.2. Εκπαίδευση	30
3.6.3. Εξοπλισμός	30
3.6.4. Επιπλέον δαπάνες για βελτίωση ποιότητας.....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΠΡΟΣΕΓΓΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	33
4.1. Εισαγωγή	33
4.2. Παραγωγικοί Συντελεστές	33

4.3. Στοιχεία Ποιότητας και διαδικασίες επιλογής τους.	34
4.4. Το περιεχόμενο ενός προτύπου ποιότητας στην Υγεία	35
4.5. Υποχρεώσεις - Απαιτήσεις εφαρμογής ενός προτύπου ποιότητας.	36
4.5.1. Ευθύνες στελλεχών ανωτέρου επιπέδου.....	36
4.5.2. Υποχρεώσεις στελλεχών μεσαίου επιπέδου.	36
4.6. Αρχεία Ποιότητας.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΣΤΗΜΑ MARKETING ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΓΕΙΑΣ	39
5.1. Εισαγωγή	39
5.2. Marketing και ΔΟΠ	40
5.3. Ένα σύστημα για την ανάπτυξη του Marketing στο χώρο της Υγείας.....	41
5.4. Ανάλυση Αναγκών Πληθυσμού	41
5.5. Ανάλυση Προσφερόμενων Υπηρεσιών	42
5.6. Πόροι Διαθέσιμοι για το Marketing Υπηρεσιών Υγείας.....	42
5.7. Σύστημα Προγραμματισμού Marketing	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΈΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	45
6.1. Εισαγωγή	45
6.2. Μηχανισμοί Ελέγχου Ποιότητας.....	46
6.3. Αποκλίσεις από τα Πρότυπα Ποιότητας	47
6.4. Λειτουργία Ελέγχου Ποιότητας.....	47
6.4.1. Τρόποι ελέγχου.....	47
6.4.2. Πληροφορίες ελέγχου Ποιότητας.....	47
6.4.3. Αποτελεσμα Ελέγχου	48
6.4.4. Μέτρηση-Έλεγχος Ποιότητας.....	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΚΥΚΛΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	51
7.1. Εισαγωγή	51
7.2. Η θεωρία της Ομάδας	51
7.2.1. Τύποι Ομάδων	52
7.2.2. Η ανάπτυξη μιας ομάδας	52
7.2.3. Η Αποτελεσματικότητα της Ομάδας	53
7.2.4. Πλεονεκτήματα Και Μειονεκτήματα Της Ομάδας.....	54
7.2.5. Διαμάχη εντός Ομάδας.....	54
7.2.6. Αυτοδιοικούμενες Ομάδες	56
7.2.7. Κύκλοι Ποιότητας «Quality Control Cycles- QCC»	57
7.2.8. Ποιο το επιστημονικό υπόβαθρο των Κύκλων Ποιότητας (Quality Cycles ή QC);.....	58
7.2.9. Αποτελέσματα Εφαρμογής των QC	58

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	61
8.1. Εισαγωγή	61
8.2. Στόχοι και Διαδικασία Στρατηγικής.....	61
8.3. Διαδικασία Πολιτικής.....	62
8.4. Συντονιστική επιτροπή ποιότητας.....	62
8.5. Παράγοντες επιτυχίας του σχεδιασμού.....	63
8.6. Καθορισμός Πελάτων	63
8.6.1. Ταξινόμηση πελατών.....	63
8.6.2. Πελάτης-Ασθενής και Προϊόν «Υγεία».....	64
8.7. Καθορισμός των αναγκών και καθορισμός των Προτύπων	65
8.8. Σχεδιασμός του Συστήματος Ελέγχου Ποιότητας και Διαμόρφωση Χαρακτηριστικών – Προτύπων των Προσφερομένων Υπηρεσιών Υγείας	66
8.9. Η Μέθοδος «Quality Function Deployment (QFD)»	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	67
9.1. Εισαγωγή	67
9.1.1. Ανάλυση Περιβάλλοντος της Νοσηλευτικής Μονάδας.....	67
9.2. Επιλογή του Κατάλληλου Συντονιστικού Οργάνου για την Ποιότητα.....	68
9.2.1. Ανάπτυξη Συστήματος Ποιότητας	68
9.3. Ανάπτυξη και Στερέωση Ομάδων Ποιότητας	69
9.4. Οργάνωση Διαδικασιών.....	70
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ – ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ.....	75
10.1. Εισαγωγή	75
10.2. Η Επικοινωνία ως ένα Κλειδί Επιτυχίας	75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11. ΜΕΘΟΔΟΙ – ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	79
11.1. Εισαγωγή	79
11.2. Είδη μεθόδων εφαρμογής ποιότητας.....	80
11.2.1. Μέθοδος Διαγνωστικών test.....	80
11.2.2. Μέθοδος διαμόρφωσης στόχων	80
11.2.3. Μέθοδος ανάπτυξης πολιτικής ποιότητας.....	81
11.2.4. Μέθοδος ανάπτυξης της λειτουργίας ποιότητας.....	82
11.3. Τεχνικές Εφαρμογής Ποιότητας.....	82
11.3.1. Εσωτερική Αξιολόγηση - Εκτιμήσεις.....	82
11.3.2. Τεχνική Διαρκούς Σχεδιασμού.....	83
11.3.3. Ανάλυση Πεδίου Δυνάμεων	83
11.3.4. Εξέλιξη των Αφανών Ομάδων	83
11.3.5. Η Τεχνική του «Πλέγματος Αποφάσεων» (Decision Matrix).....	84
11.3.6. Τεχνική Εκτίμησης και Επιθεώρησης Έργου (Project Evaluation and Review Technique (PERT))	84

11.3.7. Τεχνική Ανάλυσης Αστοχίας (<i>Failure Analysis Technique</i>)	84
11.4. Στατιστικά Εργαλεία	85
11.4.1. Διάγραμμα 1: Αιτία και Αποτέλεσμα (<i>Cause and Effect</i>)	85
11.4.2. Ιστόγραμμα	86
11.4.3. Διάγραμμα Pareto	86
11.4.4. Διάγραμμα Διαρκούς Ελέγχου (<i>RUN – Chart</i>)	87
11.4.5. Στικτό Διάγραμμα (<i>Scatter Diagram</i>)	89
11.4.6. Διάγραμμα Σφαημάτων σύμφωνα με τον Deming	89
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12. ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ	91
12.1. Εισαγωγή	91
12.2. Συγκρίσεις σε Επίπεδο Στρατηγικής	91
12.2.1. Βασικά Στοιχεία μιας Επιχειρησιακής Στρατηγικής	92
12.2.2. Παράγοντες καθορισμού του συγκριτικού αποτελέσματος σε επιπέδου ανταγωνισμού	92
12.3. Συγκρίσεις σε Επίπεδο Διαδικασιών - Λειτουργιών	93
12.4. Συγκρίσεις Επιδόσεων για Διαδικασίες Υποστήριξης	94
12.5. Τεχνική Benchmarking (Διεπιχειρησιακών Συγκρίσεων)	95
12.5.1. Ορισμοί	95
12.5.2. Λόγοι για τη Χρήση του Benchmarking	96
12.5.3. Διαδικασία Εφαρμογής της Μεθόδου	96
12.5.4. Αποτελέσματα Εφαρμογής της Τεχνικής Benchmarking	97
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13. ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ ΥΓΕΙΑΣ	99
13.1. Εισαγωγή	99
13.2. Υφιστάμενες Προσπάθειες Μέτρησης του Αποτελέσματος	99
13.2.1. Νοσοκομειακοί Δείκτες ποιότητας	100
13.2.2. Δείκτες που αφορούν το Νοσηλευτικό τμήμα	101
13.2.3. Δείκτες που αφορούν τον Κλινικό Φάκελο	101
13.2.4. Δείκτες ποιότητας Μεθοδολογίας Ιατρικού φακέλου	102
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΗΝ ΥΓΕΙΑ	103
14.1. Εισαγωγή	103
14.2. Οδηγίες (Guidelines)	103
14.2.1. Πρόγραμμα Fest	104
14.2.2. Έργο: Prestige	104
14.2.3. Πρόγραμμα Delima	104
14.2.4. Πρόγραμμα Galen	105
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15. ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ACCREDITATION)	107

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 16. ΜΙΑ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ – ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΔΟΠ ΓΙΑ ΤΟ ΕΘΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΥΓΕΙΑΣ.....	111
16.1. Εισαγωγή	111
16.2. Πρώτη Επίπεδο: Εθνική πολιτική	111
16.3. Δεύτερο Επίπεδο: Νοσοκομειακή πολιτική	113
16.4. Απαιτούμενη υποδομή και προϋποθέσεις για εφαρμογή της πρότασης.....	114
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 17. ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ.....	117
 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ. ΠΡΟΤΥΠΑ – ΟΔΗΓΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΥΚΛΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	119
 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	127

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Σήμερα, η αντιμετώπιση των έντονων προβλημάτων στο περιβάλλον της υγείας, φαίνεται να πραγματοποιείται με την όσο το δυνατόν καλύτερη αξιοποίηση του προσωπικού και των όποιων διαθέσιμων πόρων, αφού διαρκώς τεκμηριώνεται η αδυναμία της κοινωνίας να καλύψει τις συνεχώς αυξανόμενες δαπάνες, παρ' ότι απαιτεί συνεχή βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης φροντίδας υγείας.

Από το 1950 αναπτύσσονται διάφορες ιδέες για την ποιότητα, όπως του Demming περί συνεχούς εφαρμογής της ποιότητας σε όλα τα επίπεδα διοίκησης και παραγωγής, του Juran περί της ανάγκης ανάπτυξεως ενός οργανωμένου συστήματος λειτουργιών για τη βελτίωση της ποιότητας, του Philip Crosby περί των "Τεσσάρων Απολύτων Θέσεων" με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη, οι οποίες φαίνεται να ικανοποιούνται τελικά από τις διαπιστώσεις του Demming, όταν το 1985 εξηγώντας τη θεαματική αποτελεσματικότητα της ιαπωνικής οικονομίας, προέτρεψε τις Ιαπωνικές επιχειρήσεις να ισχυροποιήσουν τις διαδικασίες των ομάδων εργασίας (μια από τις βασικές αρχές της θεωρίας της ποιότητας), διευκρινίζοντας ότι οι όποιες αποτυχίες της δυτικής οικονομίας οφείλονται στην αδυναμία λειτουργίας του ανώτατου επιπέδου διοίκησης (top level management) ως ομάδα, προβάλλοντας το προσωπικό τους συμφέρον.

Στο χώρο της Υγείας, μετά τον Donabedian το 1970, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αναπτύσσεται αποδοτικά, λαμβάνοντας ουσιαστικά υπόψη της τα αποτελέσματα της επιτυχούς εφαρμογής στον επιχειρησιακό χώρο δίδοντας μας ήδη θετικά αποτελέσματα από το περιβάλλον Υγείας της Βορείου Αμερικής.

Το παρόν σύγγραμμα έχει ως στόχο να καλύψει ένα μεγάλο κενό της ελληνικής βιβλιογραφίας στη διοίκηση ολικής ποιότητας στην Υγεία αφού για το θέμα έχουν εκδοθεί ελάχιστα άρθρα και έχουν πραγματοποιηθεί ακόμη λιγότερα συνέδρια.

Σήμερα, το ενδιαφέρον τόσο των στελεχών των μονάδων Υγείας όσο και των φοιτητών των σχολών επαγγελματιών Υγείας έχει έντονα διαπιστωθεί και

ευελπιστούμε το σύγγραμμα αυτό, να χρησιμοποιηθεί ως ένα βασικό εγχειρίδιο, τόσο σε επιστημονικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο.

Η ύλη του βιβλίου στηρίζεται κυρίως στις σημειώσεις και τα άρθρα του συγγραφέα αλλά και στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, σχετικά με το θέμα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Υγεία.

Επιθυμώ να ευχαριστήσω την κα Μαρία Τσιριντάνη B.Sc, MSc, PhD, για την συγγραφή του Κεφαλαίου 15 "Διαπίστευση Ποιότητας - Accreditation", τον κ. Κωνσταντίνο Νάκο BSc, MSc για την ουσιαστική συμβοή του, καθώς και τον κ. Χρήστο Ράπη για την γραμματειακή υποστήριξη.