
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΥΓΕΙΑ· Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ
ΤΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ**

Τσουτσάνη Δήμητρα

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2014

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΥΓΕΙΑ· Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ
ΤΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ**

Τσουτσάνη Δήμητρα, Α.Μ.: ΔΥ/1145

Επιβλέπων: Πατσίκας Στυλιανός, Καθηγητής ΤΕΙ Πειραιά

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2014
iii

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

M.Sc. in Health Management

**QUALITY IN HEALTH CARE; THE STRATEGIC ROLE
OF QUALITY FOR THE EFFECTIVENESS OF THE
SYSTEM**

Tsoutsani Dimitra

Master Thesis submitted to the Department of Economics
of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements
for the degree of M.Sc. in Health Management

Piraeus, Greece, 2014

*Στην θεία μου,
Τσουτσάνη Μάρθα*

Ευχαριστίες

Τώρα πια που το ταξίδι έφτασε στο τέλος του, θέλω να ευχαριστήσω όλους εκείνους που συνταξίδευσαν μαζί μου σ' αυτή την εμπειρία που ήταν γεμάτη φως, γνώση και αποτέλεσε εφόδιο για ένα καλύτερο μέλλον. Καταρχάς, τον καθηγητή μου Πατσίκα Στυλιανό που ήταν εμπνευστής του θεματός μου... Τον ευχαριστώ για την υπομονή και την κατανόηση που επέδειξε στο δύσκολο πρόγραμμά μου, για την καθοδήγηση και συμπαράστασή του. Έπειτα, όλο το ακαδημαϊκό προσωπικό που με τη σειρά του μας μεταλαμπάδευσε τη γνώση του και έδωσε ενέργεια και υπόσταση στο έργο που επιτελούνταν κατά τη διάρκεια των δύο αυτών ετών.

Επιπρόσθετα, τον καλό μου φίλο Παναγούλια Προκόπη που ήταν άγρυπνος φρουρός όταν τον είχα ανάγκη σε οποιοδήποτε στάδιο συγγραφής της εργασίας και την αγαπημένη μου φίλη και συμφοιτήτρια Φωκιανού Μαρία για την καθοδήγηση και υποστήριξή της όταν την χρειάστηκα.

*Αναμφισβήτητα, οφείλω ένα μεγάλο **ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΣΕ ΟΛΟΥΣ ΟΣΟΥΣ ΒΟΗΘΗΣΑΝ** με τον έναν ή τον άλλον τρόπο ώστε να υλοποιηθεί όχι μόνο αυτή η διπλωματική, αλλά και η επίτευξη αυτού του στόχου..*

Ποιότητα στην Υγεία · ο στρατηγικός ρόλος της για την αποτελεσματικότητα του συστήματος

Σημαντικοί Όροι: Κύκλοι Ποιότητας, Υπηρεσίες Υγείας, Αξιολόγηση, Διασφάλιση Ποιότητας

Περίληψη

Η ποιότητα αναγνωρίζεται διεθνώς σαν ένας δυναμικός παράγοντας για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

Η ανάγκη ποιοτικού ελέγχου προέκυψε για πρώτη φορά στη βιομηχανική γραμμή παραγωγής, τη δεκαετία του 1930. Ο όρος ποιότητα, με την έννοια της καλύτερης διαθέσιμης περίθαλψης στον ασθενή, εισέρχεται δυναμικά στο χώρο της υγείας μετά τη δεκαετία του 1970.

Η ποιότητα στην υγεία ταυτίζεται με την ικανοποίηση των ασθενών, την παροχή των αναγκαίων και αποτελεσματικών υπηρεσιών, καθώς και τον έλεγχο του κόστους.

Οι επιδόσεις της ποιότητας των υπηρεσιών υγείας αναζητούνται τόσο στην τεχνική και επιστημονική επάρκεια, όσο και στην κτηριακή υποδομή. Η δε αξιολόγησή της αφορά τη δομή του συστήματος, τις διαδικασίες παροχής των υπηρεσιών και, βέβαια, τη μετρήσιμη απόδοσή τους.

Την τελευταία πενταετία, η οικονομική κρίση και τα προγράμματα λιτότητας που την ακολούθησαν, με τη μείωση των δημόσιων δαπανών, επηρέασαν καταλυτικά την ποιότητα των υπηρεσιών υγείας στα περισσότερα ευρωπαϊκά κράτη.

Στην Ελλάδα η ζήτηση και η χρήση δημόσιων υπηρεσιών υγείας αυξήθηκε, καθώς η μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος έστρεψε την κατανάλωση σε υπηρεσίες υγείας οι οποίες έχουν ασφαλιστική κάλυψη. Αυτό σημαίνει ότι αυξάνονται, αντίστοιχα, οι πιέσεις για αποδοτικότητα του συστήματος υγείας.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να περιγράψει την έννοια της ποιότητας στην υγειονομική περίθαλψη, περιλαμβάνοντας την οικονομική και πολιτική πτυχή της, και να καταδείξει την ανάγκη χρησιμοποίησης των δεδομένων αξιολόγησης για τη συνεχή βελτίωση των συστημάτων υγειονομικής περίθαλψης.

Quality in Health Care; the Strategic Role of Quality for the effectiveness of the system

Keywords: Quality Circles, Health Services, Evaluation, Quality Assurance

Abstract

Quality is recognized internationally as a dynamic factor in the development of businesses and organizations.

In the industrial production line, quality control methods had already been in use since the 1930s while quality assurance in the healthcare field, in the sense of the best available care to the patient, arose in late 1970s.

Health care quality refers to both technical and scientific competence as well as building infrastructure and is associated with patients' satisfaction, effectiveness, efficiency and cost control.

Assessing health care quality also requires the development and application of performance measures for system structure, procedures and outcomes.

In the last five years, the economic crisis and the austerity programs that followed it, including reduction of public expenditure, had a dramatic impact in health care quality in most European countries.

In Greece, the demand and use of public health services has increased as the decline in disposable income shifted consumption to health services which have insurance coverage. This means that respectively, pressures for efficiency of health system are increasing.

This paper describes the concept of health care quality, outlines its political and economic aspect, looks at the need to continually improve health care quality assessment methods and use outcome data to improve health care systems.

Περιεχόμενα

Περίληψη	xi
Abstract.....	xiii
Κατάλογος Πινάκων	xix
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	xix
Κατάλογος Σχημάτων	xix
Κατάλογος Εικόνων	xix
Εισαγωγή	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Κύκλοι Ποιότητας	
1.1 Ορισμοί της ποιότητας	3
1.2 Τι είναι οι Κύκλοι Ποιότητας	4
1.3 Αντικειμενικοί σκοποί των Κύκλων Ποιότητας	8
1.3.1 Η σημασία της ομαδικής συνεργασίας	8
1.3.2 Η σημασία της βελτίωσης ποιότητας για την επιχείρηση συνολικά	9
1.4 Διαχρονική εξέλιξη	10
1.5 Προώθηση και εξέλιξη των κύκλων ποιότητας από τον Edward Deming	15
1.6 Προσέγγιση PDCA (Κύκλος του Deming)	17
1.7 Στάδια Κύκλων Ποιότητας	19
1.8 Οφέλη από την υιοθέτηση των κύκλων ποιότητας	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ποιότητα στην Υγεία	
2.1 Εισαγωγή	25
2.2 Ορισμοί της ποιότητας στις υπηρεσίες υγείας	26
2.2.1 Η έννοια της ποιότητας στις υπηρεσίες υγείας	28
2.2.2 Οι απαρχές της ποιότητας στον τομέα υγείας	29
2.2.3 Διαστάσεις Ποιότητας στον τομέα υγείας	29
2.2.4 Για ποιους λόγους κρίνεται αναγκαία	32
2.3 Η προσδοκία για ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας	33

2.3.1 Αναζήτηση Ποιότητας: μια διαχρονική προσδοκία	34
2.3.2 Λόγοι για τους οποίους προσφεύγουν οι πολίτες στις υπηρεσίες υγείας	36
2.3.3 Οι προσδοκίες των χρηστών-καταναλωτών των υπηρεσιών υγείας	36
2.3.4 Ποιοι και πώς αναζητούν την ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας	37
2.4 Η ιδιαιτερότητα των υπηρεσιών υγείας	38
2.5 Συστατικά Ποιότητας στην παροχή υπηρεσιών υγείας	39
2.5.1 Η σημασία και τα οφέλη της ποιότητας στις υπηρεσίες υγείας	40
2.5.2 Οφέλη για τον ασθενή	40
2.5.3 Οφέλη για τους επαγγελματίες υγείας	41
2.5.4 Οφέλη για τις μονάδες παροχής υπηρεσιών	41
2.5.5 Οφέλη για τα ασφαλιστικά ταμεία	42
2.5.6 Οφέλη για το κράτος και το κοινωνικό σύνολο	42
2.6 Ποιοτικοί στόχοι υγειονομικής περίθαλψης	43
2.7 ISO και Ποιότητα μονάδων και υπηρεσιών υγείας	43
2.7.1 Η εφαρμογή του ISO στις υπηρεσίες υγείας	44
2.7.2 Οι απαιτήσεις του προτύπου	44
2.8 Η αξιολόγηση της ποιότητας στις υπηρεσίες υγείας	49
2.8.1 Εισαγωγή	49
2.8.2 Τύποι Αξιολόγησης	50
2.8.3 Μεθοδολογία Αξιολόγησης	52
2.8.4 Δείκτες Αξιολόγησης - Δείκτες Απόδοσης Μονάδας	53
2.8.5 Αξιολόγηση μέσω κριτηρίων	54
2.8.6 Μέθοδοι παρακολούθησης των προτύπων	56
2.9 Επενδύοντας στην ποιότητα	57
2.9.1 Το κόστος της ποιότητας στις μονάδες υγείας	57
2.9.2 Το κόστος της χαμηλής ποιότητας των υπηρεσιών υγείας	58
2.9.3 Κόστος βελτίωσης της ποιότητας	59

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ο Ρόλος της Στρατηγικής και του Μάνατζμεντ για την εξασφάλιση Ποιότητας στην Υγεία

3.1 Εισαγωγή	61
3.2 Η στρατηγική σημασία της ποιότητας	61

3.3	Στρατηγική για την εξασφάλιση ποιότητας	64
3.4	Η ανάγκη του management στα επαγγέλματα υγείας και ο ρόλος του manager	65
3.5	Τρόποι προώθησης της ποιότητας στην υγεία	66
3.5.1	Στρατηγική διοίκηση και σχεδιασμός υπηρεσιών υγείας	66
3.5.2	Διαμόρφωση κατάλληλου κλίματος στην επιχείρηση	67
3.5.3	Διοίκηση ολικής ποιότητας	68
3.5.3.1	<i>Λόγοι εφαρμογής της ΔΟΠ στην υγεία.</i>	68
3.5.3.2	<i>Γενικές αρχές της ΔΟΠ και αντικειμενικοί σκοποί της</i>	69
3.5.3.3	<i>Τρόποι εφαρμογής της στρατηγικής στην ΔΟΠ</i>	69
3.5.3.4	<i>ΔΟΠ και επαγγελματίες υγείας</i>	71
3.5.4	Management με αντικειμενικούς σκοπούς	72
3.5.5	Η ανάπτυξη μεθόδων επίτευξης των σκοπών	73
3.5.6	Σχεδιασμός	73
3.6	Βασικά εργαλεία ποιότητας	74
3.7	Μέθοδοι βελτίωσης της ποιότητας	79
3.7.1	Ποιοτικός έλεγχος	80
3.7.2	Διασφάλιση της ποιότητας	80
3.7.3	Οι κύκλοι ποιότητας	81
3.7.4	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	81
3.7.5	Ποιοτικώς σταθμισμένα έτη ζωής	82

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Κοινωνικοί Παράγοντες – Πώς επηρεάζουν την Ποιότητα Υγείας

4.1	Ελληνικά και ευρωπαϊκά δεδομένα	85
4.2	Μέτρα ενίσχυσης της υγείας – Τρόποι προώθησής της	91
4.3	Παράγοντες που βοηθούν στην εξασφάλιση ποιότητας των υπηρεσιών υγείας	92
4.3.1	Ο ρόλος της ηγεσίας	92
4.3.2	Ο ρόλος του γιατρού, του νοσηλευτή και του κοινωνικού λειτουργού	95

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Υγεία και Οικονομική Κρίση

5.1 Εισαγωγή	97
5.2 Βασικοί άξονες πολιτικής στον τομέα της υγείας σε περίοδο κρίσης	97
5.3 Επιπτώσεις της ύφεσης της οικονομίας στην υγεία	102
5.4 Επιπτώσεις της ύφεσης στις κοινωνικές παροχές και στατιστικά στοιχεία	106
5.5 Μεταρρυθμίσεις προ και μετά κρίσης	108
5.5.1 Πολιτικές που αφορούν επίπεδα εισφορών για δημόσια χρηματοδότηση της υγείας	110
5.5.2 Πολιτικές που αφορούν την ποσότητα και την ποιότητα για δημόσια χρηματοδότηση της υγείας	113
5.5.3 Πολιτικές που αφορούν το κόστος για δημόσια χρηματοδότηση της υγείας	116
5.6 Η περίπτωση της Ελλάδας	120

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Συμπερασματικές Διαπιστώσεις – Προτάσεις

6.1 Εισαγωγή – Διαπιστώσεις	125
6.2 Προτάσεις	125
6.2.1 Αναβάθμιση της Πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας	125
6.2.2 Ανάπτυξη πληροφοριακού συστήματος	126
6.2.3 Βελτίωση της ποιότητας των νοσηλευτικών ιδρυμάτων	126
6.2.4 Αντιμετώπιση των προβλημάτων του ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα υγείας	127
6.2.5 Γνώση και ακριβής αποτύπωση των επιδημιολογικών δεδομένων και έγκυρη εκπόνηση του υγειονομικού χάρτη	128
6.2.6 Ευέλικτη και Αποτελεσματική Διοίκηση με στόχους και πραγματικούς ελέγχους. Σταθερή πολιτική βούληση	128
6.3 Τελικό συμπέρασμα	129

Κατάλογος Πινάκων

1.1: PDCA (Ο κύκλος του Deming)	22
2.1: Χαρακτηριστικά Ποιότητας των Υπηρεσιών Υγείας	28
2.2: Ποιοτικοί στόχοι υγειονομικής περίθαλψης	43
2.3: Απαιτήσεις προτύπου ISO	45

Κατάλογος Διαγραμμάτων

3.1: Διάγραμμα Ροής	75
3.2: Διάγραμμα Διασποράς	77
3.3: Διάγραμμα Pareto	78
4.1: Αύξηση του προσδόκιμου ζωής από το 1983 έως το 2008	87
4.2: Ποσοστά πολιτών που θεωρούν ότι έχουν καλή και κακή υγεία	88
4.3: Σε ποιο βαθμό οι πολίτες συμφωνούν ή διαφωνούν με αυτή την φράση: «Η ασφάλεια της θέσης εργασίας είναι υπό απειλή»;	89

Κατάλογος Σχημάτων

1.1: Η λειτουργία των Κύκλων Ποιότητας	7
1.2: Αναπαράσταση Λειτουργίας Κύκλων Ποιότητας	16
5.1: Πολιτικές αντιμετώπισης της οικονομικής κρίσης στον τομέα υγείας	99

Κατάλογος Εικόνων

1.1: Ο κύκλος του Deming	19
---------------------------------	----

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Παράρτημα Α΄	130
Παράρτημα Β΄	131

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	133
---------------------	-----