

ΣΕΙΡΑ: ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΚΑΙ ΥΓΕΙΑ

ΑΣΠΑΣΙΑ Β. ΓΟΥΛΑ

# ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ

ΔΕΥΤΕΡΗ ΕΚΔΟΣΗ

Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ  
ΕΜΠΕΙΡΙΑ  
ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΗ



ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
& ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ  
ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ**

Απαγορεύεται η μερική η ολική  
αναδημοσίευση του έργου αυτού, καθώς  
και η αναπαραγωγή του με οποιοδήποτε  
μέσο χωρίς σχετική άδεια του Εκδότη.

ISBN: 978-960-02-2161-9

Copyright © 2007: Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ ΑΕΒΕ  
Νικηταρά 2, 106 78 Αθήνα  
Τηλ.: 210-38.22.496, 210-38.38.020  
Fax: 210-38.09.150  
site: [www.papazisi.gr](http://www.papazisi.gr)  
e-mail: [papazisi@otenet.gr](mailto:papazisi@otenet.gr)

Φωτοστοιχειοθεσία: Terasoft Ltd  
Αριστοτέλους 58-60, 104 33 Αθήνα  
Τηλ: +30 210 8253979  
Fax: +30 210 8259847  
email: [info@terasoft.gr](mailto:info@terasoft.gr)  
site: [www.terasoft.gr](http://www.terasoft.gr)

Εκτύπωση - Βιβλιοδεσία: ΕΚΤΥΠΩΤΙΚΗ ΑΤΤΙΚΗΣ Α.Ε.  
Τηλ.: 210-2403.850, Fax: 210-2403.852

362.110 68  
107

ΕΥΔΟΣΟΣ  
2013

ΣΕΙΡΑ : ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΚΑΙ ΥΓΕΙΑ

ΑΣΠΑΣΙΑ Β. ΓΟΥΛΑ

Τ.Ε.Ι. ΑΘΗΝΑΣ  
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ  
Αρ. εισ. 81490

# ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ

Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΗ

ΔΕΥΤΕΡΗ ΕΚΔΟΣΗ

 ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ

ΑΘΗΝΑ 2007

*Σε αυτούς που έφυγαν νωρίς  
και  
σε έναν πραγματικό δάσκαλο*

# Περιεχόμενα

Προλογικό σημείωμα	19
--------------------	----

## Εισαγωγικό Κεφαλαίο

### Οργάνωση και Διοίκηση Νοσοκομείου

Εισαγωγή	21
1. Όργανα Διοίκησης	22
1.1 Διοικητικά Όργανα	23
1.1.1 Το Διοικητικό Συμβούλιο	23
1.1.2 Ο Διοικητής και ο Αναπληρωτής Διοικητής	24
1.2 Επιστημονικά Όργανα	25
1.2.1 Το Επιστημονικό Συμβούλιο	25
1.3 Επιστημονικό-Διοικητικά Όργανα	26
1.3.1 Το Υπηρεσιακό Συμβούλιο	26
1.3.2 Η Επιτροπή Ενδονοσοκομειακών Λοιμώξεων	27
1.3.3 Η Νοσηλευτική Επιτροπή	27
1.3.4 Η Ομάδα Εκτίμησης και Ελέγχου Εφημερίας (Ο3Ε)	27
2. Η Διάρθρωση του Νοσοκομείου	30
2.1 Οι Υπηρεσίες του Νοσοκομείου	31
2.1.1 Η Ιατρική Υπηρεσία	32
2.1.2 Η Νοσηλευτική Υπηρεσία	36
2.1.3 Η Διοικητική Υπηρεσία	38
2.1.4 Η Τεχνική Υπηρεσία	40
3. Η Διασύνδεση του Νοσοκομείου με τις Άλλες Μονάδες του Συστήματος Υγείας	48
3.1 Λειτουργική-Νοσηλευτική-Επιστημονική-Εκπαιδευτική Διασύνδεση Νοσοκομείων με Κέντρα Υγείας και Άλλες Μονάδες	48
3.2 Σύνδεση με το Εθνικό Κέντρο Άμεσης Βοήθειας (ΕΚΑΒ).	49
Βιβλιογραφικές Παραπομπές	51

## Ενότητα Πρώτη

### Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

#### Κεφαλαίο 1

##### Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Εισαγωγή	55
1.1 Προσδιορισμός Αναγκών και Θέσεων Προσωπικού	57
1.2 Τρόπος Πλήρωσης Θέσεων Προσωπικού	62
1.2.1 Πλήρωση Θέσεων Προσωπικού πλην Γιατρών	62

1.2.2	Πλήρωση Θέσεων Ιατρικού Προσωπικού	63
1.3	Βαθμολογική Διάρθρωση Θέσεων και Ιεραρχική Εξέλιξη Προσωπικού	63
1.3.1	Εξέλιξη Προσωπικού πλην Γιατρών	63
1.3.2	Εξέλιξη Ιατρικού Προσωπικού	65
1.4	Σύστημα Αξιολόγησης Προσωπικού	66
1.4.1	Σύστημα Αξιολόγησης Προσωπικού πλην Γιατρών	66
1.4.2	Σύστημα Αξιολόγησης Ιατρικού Προσωπικού	68
1.5	Πειθαρχικό Σύστημα Ελέγχου Προσωπικού	68
1.5.1	Πειθαρχικό Σύστημα Ελέγχου Προσωπικού πλην Γιατρών	69
1.5.2	Πειθαρχικό Σύστημα Ελέγχου Ιατρικού Προσωπικού	71
1.6	Κατάρτιση και Επένδυση σε Ανθρώπινο Κεφαλαίο	72
1.6.1	Κατάρτιση Προσωπικού πλην Γιατρών	72
1.6.2	Κατάρτιση Ιατρικού Προσωπικού	74
1.7	Αξιολογικές Διαπιστώσεις του Συστήματος Διαχείρισης των Ανθρωπίνων Πόρων στα Νοσοκομεία	76
	Βιβλιογραφικές Παραπομπές	77

## Κεφαλαίο 2

### *Ικανοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού*

	Εισαγωγή	79
2.1	Επαγγελματική Ικανοποίηση και Κίνητρα Υποκίνησης	81
2.2	Βασικοί Παράγοντες μη Επαγγελματικής Ικανοποίησης	84
2.3	Εργασιακό Άγχος	88
2.4	Επαγγελματική Εξουθένωση	89
2.5	Βασικά Σημεία Διερεύνησης του Βαθμού Ικανοποίησης από την Εργασία στο Νοσοκομείο	91
2.6	Ανασκόπηση της Διερεύνησης της Επαγγελματικής Ικανοποίησης	94
	Βιβλιογραφικές Παραπομπές	96

## Κεφαλαίο 3

### *Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας*

	Εισαγωγή	99
3.1	Εννοιολογικός Προσδιορισμός	99
3.2	Η Εκτίμηση –Μέτρηση των Εργατικών Ατυχημάτων	100
3.3	Νομοθετικό Πλαίσιο Υγιεινής και Ασφάλειας στον Επιχειρησιακό Χώρο του Νοσοκομείου	102
3.3.1	Βασικά Δικαιώματα για Ασφαλείς και Υγιεινές Συνθήκες Εργασίας	102
3.3.2	Όργανα Πρόληψης και Βελτίωσης Συνθηκών Εργασίας	102
3.4	Όργανα Ελέγχου των Συνθηκών Εργασίας	106

3.5	Εργονομία και Νομοθετικό Πλαίσιο Προδιαγραφών Ασφάλειας και Υγείας στους Χώρους Εργασίας	108
3.6	Συνοπτική Παρουσίαση των Μέτρων Υγιεινής και Ασφάλειας σύμφωνα με την Νομοθεσία	109
3.7	Επαγγελματικοί Κίνδυνοι στα Νοσοκομεία	110
3.7.1	Η Έκταση και τα Βασικά Χαρακτηριστικά των Επαγγελματικών Κινδύνων	110
3.7.2	Τα Είδη Τραυματισμού	112
3.7.3	Οι Βασικότερες Ασθένειες Νοσηρότητας	112
3.7.4	Οι Αιτιολογικοί Παράγοντες των Επαγγελματικών Κινδύνων	113
3.8.	Πεδία και Τομείς Εφαρμογής Υγιεινής και Ασφαλείας στα Νοσοκομεία	119
3.8.1	Κτιριακή Υποδομή	119
3.8.2	Κύκλος Τροφίμων	121
3.8.3	Ενδοноσοκομειακές Λοιμώξεις	122
3.9	Πολιτική Πρόληψης και Διαχείρισης και Ειδικά Μέτρα Προστασίας από τις Ενδοноσοκομειακές Λοιμώξεις	123
3.9.1	Καθαριότητα Νοσοκομείου	123
3.9.2	Περιπτώσεις Νόσων και Μέτρα Προφύλαξης του Προσωπικού	124
3.9.3	Θεμελιώδεις Κανόνες Πρόληψης και Υγιεινής στο Νοσοκομείο	125
3.9.4	Κατάταξη των Επαφών του Νοσηλευτικού Προσωπικού από «Καθαρές» σε «Ρυπαρές» Δραστηριότητες με την Κλίμακα Fulkerson	126
3.9.5	Στρατηγικές για την Πρόληψη της Μετάδοσης Μικροβίων με τα Χέρια	126
3.10	Διαχείριση Νοσοκομειακών Απορριμμάτων	127
3.10.1	Όγκος Νοσοκομειακών Απορριμμάτων	127
3.10.2	Στάδια και Διαδικασία Διαλογής, Μεταφοράς, Αποθήκευσης και Τελικής Διάθεσης των Απορριμμάτων	128
3.10.3	Διαχωρισμός Απορριμμάτων με βάση την Προέλευσή τους	129
3.11	Διαχείριση Ιματισμού	130
3.11.1	Στάδια και Διαδικασία Διαλογής και Μεταφοράς του Ιματισμού	130
3.12	Έλεγχος των Μέτρων Πρόληψης και Βελτίωσης των Συνθηκών Εργασίας	131
3.13	Κατάρτιση Εργαζόμενων στην Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας	132
	Βιβλιογραφικές Παραπομπές	134

## Ενότητα Δεύτερη

### *Παραγωγική & Διοικητική Λειτουργία του Νοσοκομείου*

## Κεφαλαίο 4

### *Λειτουργικές Διαδικασίες για την Παροχή Ιατρονοσηλευτικής Φροντίδας*

#### Εισαγωγή

139



4.1	Ιατρικός Φάκελος	140
4.1.1	Η Σημασία του Ιατρικού Φακέλου στη Λειτουργία των Ιατρονοσηλευτικών και Διοικητικών Διαδικασιών στο Νοσοκομείο	140
4.1.2	Ο Ιατρικός Φάκελος στην Παροχή Πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας του Νοσοκομείου / Εξωτερικά Ιατρεία	141
4.1.2.1	Ιατρικός Φάκελος και Κατηγοριοποίηση Πληροφοριών	141
4.1.3	Ο Ιατρικός Φάκελος στη Παροχή Δευτεροβάθμιας/ Τριτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας/Νοσηλεία	147
4.1.4	Τρόπος και Εύρος των Καταχωρούμενων Στοιχειών στον Ιατρικό Φάκελο	151
4.2	Ροή Ιατρονοσηλευτικών και Λειτουργικών Διαδικασιών για Παροχή Φροντίδας	152
4.2.1	Ροή Λειτουργικών Διαδικασιών για Παροχή Φροντίδας σε Πρωτοβάθμιο Επίπεδο στα Εξωτερικά Ιατρεία	153
4.2.1.1	Ροή Λειτουργικών Διαδικασιών για Παροχή Φροντίδας σε Πρωτοβάθμιο Επίπεδο με Προκαθορισμένο Ραντεβού	157
4.2.1.2	Ροή Λειτουργικών Διαδικασιών για Παροχή Φροντίδας σε Πρωτοβάθμιο Επίπεδο Έκτακτα σε Εφημερεύον Νοσοκομείο	161
4.2.2	Ροή Λειτουργικών Διαδικασιών σε Δευτεροβάθμιο / Τριτοβάθμιο Επίπεδο	166
4.2.2.1	Εισαγωγή Ασθενή με Προκαθορισμένο Ραντεβού	166
4.2.2.2	Εισαγωγή Ασθενή από τα Επείγοντα Περιστατικά	171
4.2.2.3	Λειτουργική Δραστηριότητα Κλινικών για Παροχή Φροντίδας σε Ασθενείς	173
4.2.2.4	Νοσηλευόμενος Ασθενής για Εργαστηριακές / Παρακλινικές Εξετάσεις	185
4.2.2.5	Ροή Λειτουργικών Διαδικασιών στο Χειρουργείο	187
4.2.2.6	Ροή Λειτουργικών Διαδικασιών στη Μονάδα Εντατικής Θεραπείας	191
4.2.2.7	Ροή Λειτουργικών Διαδικασιών στη Μονάδα Στεφανιαίων Νόσων και Εμφραγμάτων	191
	Βιβλιογραφικές Παραπομπές	197
	Εισαγωγή	199
5.1	Δικαιώματα και Υποχρεώσεις Ασθενών	200
5.1.1	Δικαιώματα Ασθενών	200
5.1.2	Υποχρεώσεις Ασθενών	204
5.2	Όργανα Προστασίας των Δικαιωμάτων των Ασθενών	204
5.2.1	Αρμοδιότητες των Οργάνων	204
5.2.1.1	Η Αυτοτελής Υπηρεσία των Δικαιωμάτων των Ασθενών	204
5.2.1.2	Η Επιτροπή Ελέγχου Προστασίας των Δικαιωμάτων των Ασθενών	205
5.2.1.3	Το Γραφείο Υποδοχής Ασθενών	205
5.2.1.4	Το Γραφείο Επικοινωνίας Ασθενών	205
5.2.1.5	Η Τριμελής Επιτροπή Προστασίας των Δικαιωμάτων των Ασθενών	205

5.3	Ενημέρωση Ασθενών	207
	Βιβλιογραφικές Παραπομπές	216
	Εισαγωγή	217
6.1	Ιατρική Υπηρεσία	217
6.1.1	Γενικά Στοιχεία Ιατρικής Υπηρεσίας	217
6.1.2	Ροή Εργασίας: Κατάρτιση Εφημεριών του Ιατρικού και Λοιπού Επιστημονικού Προσωπικού	218
6.1.3	Γενικά Στοιχεία Φαρμακείου	219
6.1.4	Ροές Εργασιών Φαρμακείου	224
6.1.4.1	Παροχή Φαρμάκων σε Νοσηλευόμενο Ασθενή	224
6.1.4.2	Παροχή Υλικού σε Κλινική	225
6.1.4.3	Παροχή Φαρμάκων σε Άπορους Ασθενείς	227
6.1.4.4	Παροχή Φαρμάκων σε Χρόνιους Ασθενείς	227
6.1.4.5	Διαδικασία Παραγγελιών Φαρμάκων – Υλικών	228
6.1.4.6	Επιστροφή Φαρμάκων στους Προμηθευτές	230
6.2	Νοσηλευτική Υπηρεσία	231
6.2.1	Γενικά Στοιχεία Νοσηλευτικής Υπηρεσίας	231
6.2.2	Ροή εργασίας: Κατάρτιση Προγράμματος Ημερών Εργασίας του Νοσηλευτικού Προσωπικού	236
6.3	Διοικητική Υπηρεσία	237
6.3.1	Λειτουργίες Υποδιεύθυνσης Διοικητικού	237
6.3.2	Γενικά Στοιχεία Τμήματος Προσωπικού	237
6.3.3	Ροές εργασιών Τμήματος Προσωπικού	239
6.3.3.1	Διαδικασία Πρόσληψης Νέου Υπαλλήλου	239
6.3.3.2	Διαδικασία Συνταξιοδότησης Υπαλλήλου	242
6.3.3.3	Διαδικασία Αλλαγής Μισθολογικού Κλιμακίου Υπαλλήλου	242
6.3.3.4	Διαδικασία Μεταθέσεων -Αποσπάσεων-Μετατάξεων	244
6.3.4	Γενικά Στοιχεία Τμήματος Γραμματείας	245
6.3.5	Ροές εργασιών Τμήματος Γραμματείας	246
6.3.5.1	Διαδικασία Εισερχόμενων Εγγράφων	246
6.3.5.2	Διαδικασία Εξερχόμενων Εγγράφων	246
6.3.6	Γενικά Στοιχεία Τμήματος Γραμματείας Εξωτερικών Ιατρείων	247
6.3.7	Ροές Εργασιών Τμήματος Γραμματείας Εξωτερικών Ιατρείων	247
6.3.7.1	Καθορισμός Ραντεβού για Εξωτερικά Ιατρεία	247
6.3.7.2	Καθορισμός Ραντεβού για Εργαστηριακές / Διαγνωστικές Εξετάσεις	248
6.3.8	Γενικά Στοιχεία Γραφείου Κίνησης Ασθενών	249
6.3.9	Ροές Εργασιών Γραφείου Κίνησης Ασθενών	251
6.3.9.1	Έκδοση Εισιτηρίου Ασθενούς	251
6.3.9.2	Έκδοση Εξιτηρίου Ασθενούς	252
6.3.9.3	Έκδοση Κατάστασης Νοσηλευτικής Κίνησης	253
6.3.9.4	Έκδοση Εντολών Εισαγωγής ανά Ημερομηνία	253
6.3.9.5	Έκδοση Λογαριασμού Ασθενούς	254

6.3.9.6	Έκδοση Τιμολογίου Νοσηλευομένων ανά Ασφαλιστικό Φορέα	258
6.3.9.7	Έκδοση Τιμολογίου Συνταγών Φαρμάκων ανά Ασφαλιστικό Φορέα	258
6.3.9.8	Τιμολόγηση Παρακλινικών Εξετάσεων βάσει του Ασφαλιστικού Φορέα	259
6.3.9.9	Έκδοση Κατάστασης Μέσης Διάρκειας Νοσηλείας	260
6.3.10	Γενικά Στοιχεία Τμήματος Κοινωνικής Εργασίας	260
6.3.11	Ροή Διαδικασίας του Τμήματος Κοινωνικής Εργασίας	260
6.3.12	Γενικά Στοιχεία Τμήματος Παραϊατρικών Επαγγελμάτων	261
6.3.13	Λειτουργίες Υποδιεύθυνσης Οικονομικού	261
6.3.14	Γενικά Στοιχεία Γραφείου Διαχείρισης Υλικού και Αποθήκης Υλικού	262
6.3.15	Ροές Εργασιών Γραφείου Διαχείρισης Υλικού και Αποθήκης Υλικού	265
6.3.15.1	Αποστολή Αναλώσιμου ή μη Υλικού σε Κλινική / Τμήμα	265
6.3.15.2	Παραγγελίες Αναλώσιμου ή μη Υλικού με Μορφή Μικρο-δαπανών	267
6.3.15.3	Διαδικασία Διεκπεραίωσης Τιμολογίων Προμηθευτών	268
6.3.16	Γενικά Στοιχεία Γραφείου Προμηθειών	268
6.3.17	Γενικά Στοιχεία του Λογιστηρίου	269
6.3.18	Ροές Εργασιών του Λογιστηρίου	269
6.3.18.1	Πληρωμή Προμηθευτών	269
6.3.18.2	Φόρος και Κρατήσεις υπέρ Μετοχικού Ταμείου Δημοσίου	271
6.3.18.3	Ενημέρωση Βιβλίου Τραπέζης	273
6.3.18.4	Μισθοδοσία Τακτικών Υπαλλήλων	273
6.3.18.5	Εισπράξεις από Τμήμα Κίνησης Ασθενών και τη Γραμματεία Εξωτερικών Ιατρείων	274
6.3.19	Γενικά Στοιχεία Ταμείου	275
6.3.20	Ροές Εργασιών του Ταμείου	276
6.3.20.1	Πληρωμή Λογαριασμών Νοσοκομείου	276
6.3.20.2	Συγκέντρωση Χρηματικών Ενταλμάτων και «Κλείσιμο» Ταμείου	276
6.3.21	Γενικά Στοιχεία Γραφείου Μισθοδοσίας	277
6.3.22	Ροές Εργασιών του Γραφείου Μισθοδοσίας	278
6.3.22.1	Μηνιαία Έκδοση Κατάστασης Μισθοδοσίας Μόνιμου Προσωπικού	278
6.3.22.2	Μηνιαία Έκδοση Μισθοδοσίας Νέου Υπαλλήλου	278
6.3.23	Γενικά Στοιχεία Τμήματος Πληροφορικής	279
6.3.24	Ροές Εργασιών Τμήματος Πληροφορικής	280
6.3.24.1	Παροχή Πληροφοριών στο Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης	280
6.3.24.2	Ανάπτυξη Πληροφοριακών Εφαρμογών	281
6.3.25	Γενικά Στοιχεία Τμήματος Διατροφής	281
6.3.26	Ροές Εργασιών Τμήματος Διατροφής	282
6.3.26.1	Καταγραφή Ημερήσιου Διατολογίου	282
6.3.26.2	Έκδοση Συγκεντρωτικής Κατάστασης Σίτισης Ασθενών	283
6.3.26.3	Διαδικασία Παραγγελίας Ειδών Διατροφής	285
6.3.26.4	Διαδικασία Παραλαβής Ειδών Διατροφής	286

6.3.26.5	Διαδικασία Εξαγωγής Προϊόντων από την Αποθήκη Τροφίμων στα Μαγειρεία	287
6.3.27	Γενικά Στοιχεία Γραφείου Επιστασίας και Γραφείου Ιματισμού	287
6.3.28	Ροές Εργασιών Γραφείου Επιστασίας και Γραφείου Ιματισμού	289
6.3.28.1	Έλεγχος του Διαχωρισμού Μολυσματικών και μη Μολυσματικών Απορριμμάτων	289
6.4	Τεχνική Υπηρεσία	290
6.4.1	Γενικά Στοιχεία Τεχνικής Υπηρεσίας	290
6.4.2	Ροές Εργασιών Τεχνικής Υπηρεσίας	293
6.4.2.1	Επισκευές από Εξειδικευμένο Τεχνικό της Υπηρεσίας	293
6.4.2.2	Τεχνικές Επισκευές από Εξωτερικό Συνεργάτη	294
6.5	Συστηματοποίηση Διαδικασιών και Πληροφορική	296
	Βιβλιογραφικές Παραπομπές	299

## Ενότητα Τρίτη

### Οικονομική Διαχείριση του Νοσοκομείου

#### Κεφαλαίο 7

##### Διαχείριση Κόστους-Τιμολόγηση Ιατρικών Πράξεων

	Εισαγωγή	303
7.1	Εννοιολογική Προσέγγιση	303
7.1.1	Κόστος – Κοστολόγηση	303
7.1.2	Μορφές και Είδη Κόστους	305
7.1.2.1	Εμφανές-Αφανές Κόστος	305
7.1.2.2	Σταθερό-Μεταβλητό-Συνολικό Κόστος	305
7.1.2.3	Μέσο Κόστος	307
7.1.2.4	Οριακό Κόστος	308
7.1.2.5	Κόστος Ευκαιρίας	309
7.2	Δείκτες Νοσοκομειακού Κόστους	309
7.3	Αιτιολογικοί Παράγοντες Διαμόρφωσης του Νοσοκομειακού Κόστους	311
7.4	Το Κόστος ως Συντελεστής Άσκησης Ορθολογικής Διαχειριστικής Πολίτικης στο Νοσοκομείο	312
7.5	Το Κόστος Ιατρικής Πράξης	314
7.5.1	Η Σημασία της Κοστολόγησης Ιατρικής Πράξης	314
7.5.2	Τι Πρέπει να Γνωρίζουμε για την Ανάλυση της Ιατρικής Πράξης	315
7.5.3	Θεμελίωση της Αναλυτικής Κοστολογικής Προσέγγισης της Ιατρικής Πράξης	316
7.5.4	Η Ανάλυση του Άμεσου και Έμμεσου Κόστους ως βάση Κοστολόγησης της Ιατρικής Πράξης	316
7.5.4.1	Άμεσο Κόστος	316
7.5.4.2	Έμμεσο Κόστος	317
7.5.5	Τα Κέντρα Ευθύνης Κόστους-Καταγραφή Στοιχείων Κόστους-Κέντρα Δραστηριότητας	318
7.5.6	Τα Βασικά Στοιχεία Κόστους και η Προσπάθεια Επιμερισμού τους σε Σύνθετη Ιατρική Πράξη	319

7.5.6.1	Τρόπος Επιμερισμού των Άμεσων Δαπανών	320
7.5.6.2	Τρόπος Επιμερισμού των Έμμεσων Δαπανών	321
7.5.7	Τα Στάδια των Δραστηριοτήτων σε μια Σύνθετη Ιατρική Πράξη-Χειρουργική και η Κοστολογική Καταγραφή τους	324
7.5.8	Υποδείγματα Ανάλυσης Κατανομής Χρόνου Δραστηριοτήτων και Προσωπικού	326
7.5.8.1	Ανάλυση Κατανομής Χρόνου Δραστηριοτήτων Τυπικής Περίπτωσης Καρδιοχειρουργικού Περιστατικού σε Λεπτά (1')	327
7.5.8.2	Κατανομή Χρόνου Απασχόλησης του Προσωπικού ανά Ειδικότητα Τυπικής Περίπτωσης Καρδιοχειρουργικού Περιστατικού σε Λεπτά (1')	328
7.5.8.3	Ανάλυση Κόστους Χειρουργικής Επέμβασης με Κατανομή του Χρόνου Απασχόλησης των Συμμετεχόντων και Κατανομή των Επιμερισμένων Δαπανών για Υλικούς Πόρους	329
7.5.8.4	Κόστος Διατροφής ανά Ασθενομέρα	330
7.5.8.5	Κόστος Ιματισμού ανά Ασθενομέρα	333
7.6	Τιμολόγηση Υπηρεσιών σε Δημοσία Νοσοκομεία	336
7.7	Τιμολόγηση Υπηρεσιών σε Ιδιωτικά Νοσοκομεία	339
7.8	Διαμόρφωση Κόστους και Διαχειριστική Πολιτική στο Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα.	347
	Βιβλιογραφικές Παραπομπές	350

## Κεφαλαίο 8

### Διαχείριση Προμηθειών

	Εισαγωγή	351
8.1	Κρατικές Προμήθειες	352
8.1.1	Εννοιολογικός Προσδιορισμός	352
8.1.2	Βασικές Αρχές των Κρατικών Προμηθειών	352
8.1.3	Φορείς Προγραμματισμού των Διαγωνισμών Κρατικών Προμηθειών	353
8.1.4	Προγραμματισμός Κρατικών Προμηθειών	353
8.1.5	Τρόποι Υλοποίησης των Προμηθειών	356
8.1.6	Κριτήρια Ανάθεσης Προμηθειών - Αξιολόγηση Προσφορών	361
8.1.7	Αρμόδια Όργανα Διενέργειας των Προμηθειών	362
8.2	Προμήθειες σε Επίπεδο Νοσοκομείου	362
8.2.1	Τα Είδη των Προμηθειών στα Νοσοκομεία	362
8.2.2	Τα Όργανα, οι Υπηρεσίες Διενέργειας Προμηθειών και οι Αρμοδιότητές τους σε Επίπεδο Νοσοκομείου	363
8.2.3	Ροές Διαδικασιών Διενέργειας Προμηθειών στο Δημόσιο Νοσοκομείο	367
8.2.4	Αξιολόγηση Συστήματος Προμηθειών	376
8.3	Προμήθεια Βιοϊατρικής Τεχνολογίας στα Νοσοκομεία	378
8.3.1	Εννοιολογικός Προσδιορισμός	378
8.3.2	Ζήτηση Βιοϊατρικής Τεχνολογίας	379
8.3.3	Ρόλος και Αρμοδιότητες του Τμήματος της Βιοϊατρικής Τεχνολογίας	380

Περιεχόμενα	17
8.3.4 Ταξινόμηση Βιοϊατρικών Μηχανημάτων	380
8.3.5 Φορείς Έγκρισης και Χρηματοδότησης Προμηθειών Βιοϊατρικής Τεχνολογίας	384
8.3.6 Ροή Διαδικασιών Προμήθειας ΒΙΤ	385
Βιβλιογραφικές Παραπομπές	387

## Κεφαλαίο 9

### *Προϋπολογισμός Νοσοκομείου*

9.1	Εννοιολογικός Προσδιορισμός	389
9.2	Η Χρησιμότητα και οι Στόχοι του Προϋπολογισμού	390
9.3	Συνοπτική Εννοιολογική Παρουσίαση των Εσόδων-Εξόδων	391
9.4	Οι Βασικές Αρχές Κατάρτισης του Προϋπολογισμού	392
9.5	Διάκριση του Προϋπολογισμού	392
9.6	Τρόπος Σύνταξης του Προϋπολογισμού	396
9.6.1	Διαδικασία Έγκρισης Προϋπολογισμού	399
9.7	Απολογισμός Χρήσης	402
9.8	Ισολογισμός της Χρηματικής Διαχείρισης	402
9.8.1	Διαδικασία Έγκρισης Ισολογισμού της Χρηματικής Διαχείρισης	403
9.9	Αξιολογικές διαπιστώσεις	406
	Βιβλιογραφικές Παραπομπές	407

## Ενότητα Τετάρτη

### *Αξιολόγηση Νοσοκομείου*

## Κεφαλαίο 10

### *Διαδικασία και Δείκτες Αξιολόγησης Νοσοκομειακής Μονάδας*

	Εισαγωγή	411
10.1	Εννοιολογική Προσέγγιση της Αξιολόγησης	411
10.1.1	Οι Θεμελιώδεις Εννοιολογικές Συνιστώσες της Αξιολόγησης	412
10.2	Αξιολόγηση Λειτουργίας του Επιχειρησιακού Νοσοκομειακού Συστήματος	414
10.2.1	Αξιολόγηση της Επάρκειας – Εισροές	414
10.2.2	Αξιολόγηση της Διαδικασίας	415
10.2.3	Αξιολόγηση της Αποτελεσματικότητας	416
10.2.3.1	Αξιολόγηση των Εκροών	416
10.2.3.2	Αξιολόγηση των Αποτελεσμάτων	416
10.2.4	Αξιολόγηση της Αποδοτικότητας	417
10.2.5	Αξιολόγηση της Αποδοχής	417
10.2.6	Οι Τεχνικές και τα Εργαλεία της Αξιολόγησης	418
10.3	Δείκτες Αξιολόγησης	419
10.3.1	Δείκτες Επαρκείας και Εισροών	421
10.3.1.1	Ανθρώπινοι Πόροι	421
10.3.1.2	Υλικοί Πόροι	428
10.3.1.3	Οικονομικοί Πόροι	433

10.3.1.4 Άλλοι Δείκτες Επάρκειας	447
10.3.2 Αξιολόγηση Αποτελεσματικότητας	448
10.3.2.1 Αξιολόγηση Εκροών	448
10.3.2.2 Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων	466
10.3.3 Δείκτες Αποδοτικότητας	475
10.3.4 Άλλοι Ειδικοί Δείκτες Αξιολόγησης	491
Βιβλιογραφικές Παραπομπές	493
Βιβλιογραφία	495

# Προλογικό σημείωμα

Το βιβλίο αυτό είναι απόρροια μακρόχρονης επιστημονικής, ερευνητικής αλλά κυρίως επαγγελματικής εμπειρίας και εκπορεύεται πρωτίστως από την αδυναμία της Αρχικής Εκπαίδευσης να ανταποκριθεί άμεσα στις απαιτήσεις της παραγωγής και της Διοίκησης.

Η συγγραφική λοιπόν προσπάθεια μας, έρχεται να καταστεί αρωγός στην παιδαγωγική πρόσληψη εφαρμοσμένης γνώσης με την παρουσίαση των σημαντικότερων θεμάτων οργάνωσης, διοίκησης, οικονομίας και διαχείρισης των νοσοκομειακών υπηρεσιών.

Η παιδαγωγική προσέγγιση που επιχειρείται, οριοθετείται σε κάθε κεφάλαιο μέσω:

- A. Σύντομης θεωρητικής ανάλυσης
- B. Αναλυτικής περιγραφής της ροής της πληροφορίας και των διαδικασιών
- Γ. Παρουσίασης των χρησιμοποιούμενων εντύπων για τις επιμέρους διαδικασίες και
- Δ. Παρουσίασης των θεμάτων στατιστικά, με ποσοτικά παραδείγματα και ερμηνευτικά.

Στο **εισαγωγικό κεφάλαιο**, επιχειρείται η παρουσίαση του όλου οργανωτικού και διοικητικού πλαισίου ενός νοσοκομειακού επιχειρησιακού συστήματος, για την κατανόηση του τρόπου αλληλεξάρτησης του ιατρικού, νοσηλευτικού, διοικητικού και τεχνικού παραγωγικού τομέα, των ορίων των αρμοδιοτήτων τους και την ιεραρχική δομή και διοικητική αλληλεσύνδεσή τους.

Η **πρώτη ενότητα**, αναφέρεται στους βασικούς συντελεστές της παραγωγικής νοσοκομειακής λειτουργίας, τους ανθρώπινους πόρους. Παραγωγική διαδικασία, προγραμματισμός κατανομής έργου ανά κατηγορία εργαζομένων, σχεδιασμός και τρόπος στελέχωσης, τρόπος αμοιβών, επίπεδο τεχνογνωσίας, ποιότητα και αξιολόγηση προσωπικού, αποτελούν το θεμελιώδες εννοιολογικό σύνολο για τη βελτίωση της προσφοράς ποιοτικών υπηρεσιών. Το ενιαίο αυτό μελετητικό πλαίσιο, δηλαδή ο τρόπος διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, προϋποθέτει την παρουσίαση της ανάλυσης της ικανοποίησης των εργαζομένων όπως άλλωστε και των μέτρων υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας διευρύνοντας έτσι, τη μελετητική βάση του νοσοκομειακού επιχειρησιακού συστήματος.

Η **δεύτερη ενότητα** αναλύει κατά συστηματικό τρόπο την παραγωγική και διοικητική λειτουργία του Νοσοκομείου διακριτά, α. για τις λειτουργικές διαδικασίες παροχής ιατρικών και νοσηλευτικών φροντίδων στους ασθενείς δηλαδή, από τον τρόπο και τη διαδικασία εισαγωγής έως την στιγμή παράδοσης του εξιτηρίου εις τρόπον ώστε, να μνηθεί ο αναγνώστης στο πλαίσιο παραγωγής και παροχής νοσοκομειακής φροντίδας και β. στην ίδια ενότητα, παρουσιάζεται το πληροφοριακό υλικό που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από το Νοσοκομείο για την



ενημέρωση των ασθενών ως θεμελιώδη υποχρεωτική λειτουργία για την αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών και την ικανοποίηση των ασθενών.

Στην **τρίτη ενότητα** διαγράφεται το πλαίσιο της οικονομικής διαχείρισης του νοσοκομείου, με στόχο την κατανόηση α. του κόστους παραγωγής των υπηρεσιών και των ιατρικών πράξεων, οικονομική ανάλυση που εκπορεύεται από την στενότητα των οικονομικών πόρων, τα δημοσιοοικονομικά προβλήματα και την αναγκαιότητα των επιχειρήσεων να ανταποκριθούν στο νέο ανταγωνιστικό παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, β. των βασικών στοιχείων διαμόρφωσης του προϋπολογισμού και γ. των ιδιαίτερων και πολύπλοκων διαδικασιών των προμηθειών οι οποίες και επιφέρουν πολλές φορές πολλαπλασιαστικές αρνητικές συνέπειες στη συγκράτηση του κόστους παραγωγής.

Η **τέταρτη ενότητα** αναφέρεται στην αξιολόγηση του νοσοκομειακού επιχειρησιακού συστήματος. Η Διοίκηση κάθε ιδρύματος για τον προγραμματισμό των εισροών, για το σχεδιασμό νέων επενδυτικών σχεδίων, για τον έλεγχο των διαδικασιών, για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των υπηρεσιών του και κυρίως για τα θεραπευτικά αποτελέσματα και την ικανοποίηση των ασθενών, οφείλει να διαθέτει ένα πλαίσιο τεχνικών αναλύσεων που συστατικό τους στοιχείο αποτελούν οι δείκτες μικρό-επιπέδου αξιολόγησης, οι οποίοι και περιγράφονται κατά συστηματικό και ερμηνευτικό τρόπο.

Θα ήταν παράλειψη να μην αναφερθώ σε όσους συνέβαλλαν στη συγγραφική αυτή προσπάθεια και να εκφράσω τις ευχαριστίες μου. Ιδιαίτερα, στον Αναπληρωτή Καθηγητή **Μάρκο Σαρρή**, του τμήματος Διοίκησης Μονάδων Υγείας και Πρόνοιας του ΤΕΙ-Αθήνας, για την εμπιστοσύνη και τις επιστημονικές του συμβουλές καθώς και στον αείμνηστο **Θωμά Γρίβα**, Διευθυντή του Γενικού Νοσοκομείου «ΠΟΛΥΚΛΙΝΙΚΗ», που χωρίς την επιστημονική και διοικητική του συνδρομή θα ήταν αδύνατη η συλλογή, επεξεργασία και ερμηνευτική αξιοποίηση του απαραίτητου στατιστικού υλικού.

Τη Διοικήτρια του Γενικού Νοσοκομείου Δυτικής Αττικής «ΑΓΙΑ ΒΑΡΒΑΡΑ» κα **Δέσποινα Τσαγδή**, για τη χορήγηση άδειας στην καταγραφή τόσο των διαδικασιών παροχής ιατρονοσηλευτικής φροντίδας όσο και των διοικητικών δραστηριοτήτων και ενεργειών.

Τα Διοικητικά Στελέχη Δημοσίων Νοσοκομείων για την πολύτιμη βοήθεια τους στη συλλογή δεδομένων: κα. **Αμαλία Βουτσινά**, κα. **Αλεξάνδρα Μπλάνα**, κα. **Αμαλία Πεχλιβανίδου**, κ. **Ιωάννη Τσαμαδιά** και κα. **Νατάσα Χαραλάμπους**.

Τέλος, την κα. **Κλεοπάτρα Δανηλίδου** και τον κ. **Αργύρη Μανωλάτο** για την τεχνική υποστήριξη του συγγραφικού αυτού εγχειρήματος.

**Ασπασία Β. Γούλα**

# ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ

## Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΗ

- Διοίκηση Νοσοκομείου
- Διοικητικές Ροές Ιατρονοσηλευτικών Διαδικασιών
- Διάρθρωση Νοσοκομείου
- Προϋπολογισμός Νοσοκομείου
- Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων
- Κοστολόγηση Ιατρικών Πράξεων
- Στελέχωση και Αξιολόγηση Προσωπικού
- Τιμολογιακή Πολιτική Νοσοκομείου
- Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων
- Σύστημα Κρατικών Προμηθειών
- Επαγγελματική Ικανοποίηση
- Προμήθεια Βιοϊατρικού Εξοπλισμού
- Υγιεινή & Ασφάλεια της Εργασίας
- Δείκτες Επάρκειας & Εισροών
- Δικαιώματα Ασθενών
- Δείκτες Εκροών & Αποτελεσματικότητας
- Ενημέρωση - Πληροφόρηση Ασθενών
- Δείκτες Αποδοτικότητας - Παραγωγικότητας
- Ιατρικός Φάκελος
- Ποιότητα & Ικανοποίηση Ασθενών
- Διαδικασίες Παροχής Ιατρικής Φροντίδας
- Αξιολόγηση Επιχειρησιακού Νοσοκομειακού Συστήματος

Το βιβλίο αυτό έχει ως στόχο να συμπεριλάβει σε μια ενιαία παιδαγωγική μορφή, τα θέματα που απασχολούν τις διοικήσεις των Νοσηλευτικών Ιδρυμάτων εις ό,τι αφορά τη διαχείριση των ανθρωπίνων, υλικών και οικονομικών πόρων. Επιχειρεί έτσι, να παρουσιάσει μια σειρά θεμάτων που αφορούν την οικονομική και διοικητική επιστήμη στο εφαρμοσμένο τους πεδίο, αναλύοντάς τα, μέσω συγκεκριμένων παραδειγμάτων και ροών διαδικασιών. Η μεθοδολογική αυτή προσέγγιση βοηθά στη πρόσληψη βιωματικού τύπου γνώση, κάτι που θεωρείται ιδιαίτερα αναγκαίο τόσο για τους φοιτητές όσο και για τα διοικητικά στελέχη του χώρου του Συστήματος Υγείας.

*Η Ασπασία Γούλα είναι Καθηγήτρια Εφαρμογών στην Οργάνωση & Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας και Πρόνοιας στο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Αθήνας. Έχει ιδιαίτερη εμπειρία στη βασική και εφαρμοσμένη έρευνα του συστήματος υγείας & κοινωνικής φροντίδας στη χώρα μας, ενώ έχει συνεργαστεί στο πλαίσιο των εν λόγω δραστηριοτήτων με φορείς και υπηρεσίες του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα.*

ISBN 978-960-02-2161-9



9 789600 221619