



Α.Τ.Ε.Ι. ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ
& ΠΡΟΝΟΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ. ΜΕΛΕΤΗ
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΟΥ
“ΔΙΑΠΛΑΣΗ ΚΕΝΤΡΟ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ Α.Ε.”»

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΜΠΕΛΛΟΥ ΚΡΥΣΤΑΛΛΕΝΙΑ, ΑΜ: 2006002

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΜΑΥΡΙΔΟΓΛΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2012

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η έννοια της ποιότητας σχετίζεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα. Η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας θεωρείται πολύ σημαντική για την επιχείρηση και τους πελάτες της.

Η ταχεία ανάπτυξη των συστημάτων για τη διοίκηση της ποιότητας οφείλεται στη συνεχόμενη μεταβλητότητα που υφίσταται το περιβάλλον, λόγω της εξέλιξης πολύπλοκων προϊόντων και υπηρεσιών και της ανάπτυξης νέων κινδύνων και επιδημιών. Λόγω της επικρατούσας μεταβλητότητας, δημιουργούνται ορισμένες πηγές αβεβαιότητας που επηρεάζουν το νοσοκομείο. Η διοίκηση ποιότητας είναι ένα εργαλείο ελέγχου και περιορισμού της μεταβλητότητας που χρησιμοποιείται από την ανώτατη διοίκηση, με σκοπό να αυξηθεί η προβλεψιμότητα. Τα πρότυπα διαχείρισης της ποιότητας στη φροντίδα της υγείας θεωρούνται ως ο νέος μηχανισμός ελέγχου στα πλαίσια της "αγοράς" φροντίδας υγείας, που θα πρέπει να εξασφαλίζει την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών καθώς και την απαραίτητη διαφάνεια για ένα πιο αποδοτικό και αξιόπιστο σύστημα υγείας. Το Σύστημα Ποιότητας περιέχει σε σημαντικό βαθμό την έννοια του ελέγχου, που συνεισφέρει στη διατήρηση της ορθής λειτουργίας της οργάνωσης αλλά και στην αύξηση της εμπιστοσύνης του πολίτη.

Αρμόδιοι φορείς για την έκδοση προτύπων είναι:

- ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) σε παγκόσμιο επίπεδο
- η Ευρωπαϊκή Επιτροπή Τυποποίησης (CEN) σε ευρωπαϊκό επίπεδο
- ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ) στην Ελλάδα.

Η πιστοποίηση κατά ISO 9001:2000 είναι προαιρετική, ωστόσο σε ολοένα περισσότερους επιχειρηματικούς κλάδους κρίνεται υποχρεωτική από τον οργανισμό. Ήδη δημόσιοι οργανισμοί απαιτούν στους διαγωνισμούς προμηθειών που εφαρμόζουν την πιστοποίηση αυτή, καθώς αποτελεί ένα εργαλείο προβολής σε εντός και εκτός των συνόρων αγορές. Οι κύριες απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001 αφορούν την:

- υπευθυνότητα της διοίκησης
- διαχείριση πόρων
- παροχή των υπηρεσιών (διαχειριστικές και λειτουργικές διαδικασίες)
- μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση του συστήματος διαχείρισης.

Η παρούσα μελέτη διερευνά εάν το Κέντρο Αποκατάστασης Διάπλαση εφαρμόζει το πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2008, το οποίο και επιβεβαιώνεται μέσα από τη συλλογή και επεξεργασία πρωτογενών δεδομένων από τη Διοίκηση του Κέντρου.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στο σημείο αυτό νιώθω την υποχρέωση να ευχαριστήσω τον Επιβλέποντα Καθηγητή κ. **Μαυριδόγλου Γεώργιο** για την πολύτιμη καθοδήγηση και την υποστήριξη καθ' όλη την διάρκεια διεκπεραίωσης της παρούσας πτυχιακής.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον κ. **Βιρβίλη Χρήστο** Γενικό Διευθυντή και τον κ. **Κουτρούλη Βασίλειο** Προϊστάμενο Οικονομικών Υπηρεσιών της «Διάπλασης Α.Ε.», για την ουσιαστική βοήθειά τους και για το πνεύμα συνεργασίας που επέδειξαν για την ολοκλήρωση της έρευνας.

Τέλος, νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω τους ανθρώπους της οικογένειάς μου, που μου συμπαραστάθηκαν όλα τα χρόνια της φοίτησής μου στο ΑΤΕΙ Καλαμάτας, καθώς και για την απέραντη αγάπη και δύναμη που μου δίνουν καθημερινά.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	i
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	iii
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	iv
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ	vi
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	vi
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	vii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο	3
Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	3
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	3
1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	5
1.3 ΚΥΡΙΟΙ ΟΡΟΙ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	7
1.4 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	9
1.4.1 Σημασία της ποιότητας για την επιχείρηση	9
1.4.2 Σημασία της ποιότητας για τον πελάτη	10
1.5 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	10
1.6 ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	11
1.7 ΑΙΤΙΕΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ	12
1.8 ΑΡΧΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	13
1.9 ΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ	16

1.9.1 Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης – ΕΛ.Ο.Τ.....	16
1.9.2 Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO)	21
1.9.3 Κοινός Ευρωπαϊκός Οργανισμός Τυποποίησης CEN / CENELEC (Joint European Standards Institution CEN / CENELEC)	21
1.10 ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΥΓΕΙΑΣ	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	27
ISO 9001 - ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΡΟΤΥΠΟ ΓΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	27
2.1 ΕΛΟΤ EN ISO 9001	27
2.2 ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	28
2.3 ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ISO 9001	29
2.4 ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	33
2.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ISO 9001	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο	37
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΔΙΑΠΛΑΣΗ, ΚΕΝΤΡΟ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ Α.Ε.	37
3.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΠΛΑΣΗΣ, ΚΕΝΤΡΟ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ Α.Ε.....	37
3.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ – ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	40
3.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	40
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΕΠΙΛΟΓΟΣ	50
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	51
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία	51
Ελληνική Βιβλιογραφία	51
Ηλεκτρονικές Πηγές.....	53
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	54

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1: Ορισμοί της Ποιότητας κατά Juran.....	4
--	---

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 2.1: Διαργασία της Πιστοποίησης.....	29
Σχήμα 2.2: ISO 9001.....	30
Σχήμα 2.3: Ο Κύκλος του Deming	31
Σχήμα 3.1: Οργανόγραμμα του Κέντρου Αποκατάστασης & Αποθεραπείας ΔΙΑΠΛΑΣΗ.....	39
Σχήμα 3.2: Μοντέλο του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας	43

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

Τ.Ε.Ε.	Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδος
Ε.Ο.Τ.	Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού
Σ.Ε.Β.	Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών
ΕΛ.Ο.Τ.	Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης
ΣΔΠ	Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας
ΥΔΠ	Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας
ΠΕΕ	Πρόγραμμα Εσωτερικών Ελέγχων
ΜΣ	Μη Συμμόρφωση
ΑΜΣ	Αναφορά Μη Συμμόρφωσης
ΑΣΠ	Αντικειμενικοί Στόχοι Ποιότητας
ΑΕΕ	Αναφορά Εσωτερικού Ελέγχου

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να διερευνηθεί εάν το Κέντρο Αποκατάστασης Διάπλαση εφαρμόζει το πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2008.

Έπειτα από σχετική άδεια ερευνήσαμε τη διαδικασία πιστοποίησης που εφαρμόζει το Κέντρο Αποκατάστασης, Διάπλαση. Στην τρέχουσα μελέτη εφαρμόσαμε ποιοτική έρευνα με τη μορφή προσωπικής συνέντευξης με τον υπεύθυνο πιστοποίησης της Διάπλασης και τη Διοίκηση της Διάπλασης, προκειμένου να συγκεντρώσουμε τις απαραίτητες πληροφορίες. Τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία θέλαμε να διερευνήσουμε είναι τα ακόλουθα:

- αν το Κέντρο Αποκατάστασης Διάπλαση εφαρμόζει πιστά και με ποιους τρόπους το πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2008
- και εάν παρέχει όλους τους απαραίτητους πόρους για την εφαρμογή και τη συνεχή βελτίωση του συστήματος διαχείρισης.

Η δομή της εργασίας αποτελείται από 4 κεφάλαια. Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια, η σημασία, οι διαστάσεις και η διασφάλιση της ποιότητας. Παράλληλα, ερμηνεύονται οι αιτίες εισαγωγής της ποιότητας στα νοσοκομεία καθώς και οι αρχές διαχείρισης της ολικής ποιότητας. Επιπλέον, παρουσιάζονται οι διάφοροι οργανισμοί τυποποίησης όπως ο ΕΛΟΤ καθώς και τα διάφορα πιστοποιητικά ποιότητας για οργανισμούς υγείας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται ενδελεχώς το διεθνές πρότυπο για τη διαχείριση της ποιότητας ISO 9001, μελετώντας τη διεργασία πιστοποίησης, τις απαιτήσεις του προτύπου, πλεονεκτήματά του αλλά και τα στάδια ανάπτυξης και εφαρμογής ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας.

Το τρίτο κεφάλαιο αποτελεί τη μελέτη περίπτωσης της παρούσας μελέτης, δηλαδή τη ΔΙΑΠΛΑΣΗ, Κέντρο Αποκατάστασης και τη διαχείριση ποιότητας που εφαρμόζει.

Παράλληλα, παρουσιάζεται η μεθοδολογία και η έρευνα που πραγματοποιήθηκε, και εν συνεχεία τα αποτελέσματα.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, το οποίο αποτελεί τον επίλογο, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν μετά την ολοκλήρωση της έρευνας και την επεξεργασία των δεδομένων.

Τέλος, ακολουθεί η βιβλιογραφία και οι ηλεκτρονικές πηγές που χρησιμοποιήθηκαν και το παράρτημα όπου περιλαμβάνει σημαντικά υποστηρικτικά δεδομένα που συλλέχτηκαν κατά τη διενέργεια της παρούσης μελέτης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η έννοια της ποιότητας σχετίζεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα. Χαρακτηρίζεται, δηλαδή, από το πόσο ικανοποιητικά παράγεται και παρέχεται ένα προϊόν ή μια υπηρεσία με το μικρότερο δυνατό κόστος και ζημιές¹.

Ο Juran έδωσε ένα διπλό ορισμό στην ποιότητα, όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 1.1 που ακολουθεί².

¹ Walsh, K. (1995). *Public Services and Market mechanisms: Competition, Contracting Out and the New Public Management*. Basingstoke: Macmillan.

² Juran, J. & Blanton, G. (1999). *Juran's Quality Handbook*. McGraw Hill. New York.

Πίνακας 1.1: Ορισμοί της Ποιότητας κατά Juran

Ορισμός 1	Ορισμός 2
Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών	Ελευθερία από ελλείψεις
<p>Η υψηλότερη ποιότητα δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Αυξήσει την ικανοποίηση του καταναλωτή • Καθιστά το προϊόν έτοιμο προς πώληση • Αντεπεξέλθει του ανταγωνισμού • Αυξήσει το μερίδιό της στην αγορά • Αυξήσει τα έσοδά της • Διατηρεί υψηλές τιμές <p>Συνήθως, η υψηλότερη ποιότητα κοστίζει περισσότερο.</p>	<p>Η υψηλότερη ποιότητα δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Μειώσει το ποσοστό των λαθών • Μειώσει τα άχρηστα αντικείμενα • Μειώσει τις αποτυχίες και το κόστος εγγύησης • Μειώσει τη δυσαρέσκεια του καταναλωτή • Μειώσει τους ελέγχους • Μειώσει το χρόνο που απαιτείται για να βάλει νέα προϊόντα στην αγορά • Αυξήσει την απόδοση • Βελτιώσει την απόδοση παράδοσης <p>Συνήθως, η υψηλότερη ποιότητα κοστίζει λιγότερο.</p>

Πηγή: Juran & Blanton, 1999

Η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι³:

- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν πλήρως ή και ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη.
- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν δεδομένες προδιαγραφές.
- Το σύνολο των ιδιοτήτων και στοιχείων του marketing, της κατασκευής, της παραγωγής και της συντήρησης, μέσω των οποίων ένα προϊόν ή μια υπηρεσία συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του πελάτη.

³ Τσιότρας, Δ. (2002). *Βελτίωση Ποιότητας*. Β' Έκδοση. Εκδόσεις Ε. Μπένου. Αθήνα.

- Ο βαθμός στον οποίο ένα συγκεκριμένο προϊόν συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές του σχεδίου του.

Η φιλοσοφία για τη διοίκηση της ποιότητας, σύμφωνα με τον Crosby, εκφράζεται με τις αποκαλούμενες «Τέσσερις Απόλυτες Θέσεις»⁴⁵:

- Η έννοια της ποιότητας ορίζεται ως η συμμόρφωση στις απαιτήσεις του πελάτη και όχι στο πόσο καλό είναι κάτι.
- Η ποιότητα επιτυγχάνεται με την πρόληψη ελαττωματικών και όχι τον έλεγχο και την αξιολόγηση μετά την παραγωγή.
- Ο σκοπός στην επίτευξη ποιότητας πρέπει να είναι ο μηδενισμός των ελαττωματικών και όχι κάποιο επίπεδο αποδεκτής ποιότητας.
- Η μέτρηση και αξιολόγηση της ποιότητας πρέπει να γίνεται με βάση το κόστος της μη συμμόρφωσης στις απαιτήσεις του πελάτη και όχι σε δείκτες.

1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Την περίοδο πριν τη βιομηχανική επανάσταση, η Βιομηχανική παραγωγή στηριζόταν αποκλειστικά σε ανεξάρτητες ομάδες τεχνιτών οι οποίοι ήταν υπεύθυνοι για την παραγωγή καθώς και για μια πρωτόγονη μορφή ποιοτικού ελέγχου.

Με την είσοδο του 20ου αιώνα άρχισε να εμφανίζεται μια ομαδοποίηση των τεχνιτών ή εργατών που είχαν παρόμοια καθήκοντα και η επίβλεψη των ομάδων ανατέθηκε σε εργοδηγούς οι οποίοι ήταν υπεύθυνοι για την ποιότητα των προϊόντων.

Η έναρξη της Βιομηχανικής Επανάστασης έχει σαν επακόλουθο τη δημιουργία μεγάλων βιομηχανικών συγκροτημάτων, με πολλές ομάδες παραγωγής, για τον έλεγχο των οποίων υπεύθυνοι ήταν οι λεγόμενοι επιθεωρητές παραγωγής που είχαν υποχρέωση να αναφέρονται στους αντίστοιχους εργοδηγούς.

⁴ Johnson, K. (2001). "Philip B. Crosby's Mark on Quality". *Quality Progress*. Vol. 34. No. 10. pp. 25-30.

⁵ Δερβιτσιώτης, Κ. Ν. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Οικονομική Βιβλιοθήκη. Αθήνα.

Η τεχνολογική πρόοδος και η ανάπτυξη νέων υλικών και μεθόδων παραγωγής καθιστούσε δύσκολο τον έλεγχο από τους παραδοσιακούς εργοδηγούς και επομένως δημιουργήθηκε η ανάγκη σύστασης ενός νέου σώματος ελέγχου, τους πλήρως απασχολούμενους Εργοδηγούς Επιθεωρητές. Η πρωταρχική μορφή ελέγχου της ποιότητας, η Επιθεώρηση δεν ήταν τίποτε περισσότερο από απλή σύγκριση των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών με τις δεδομένες πρωτογενείς μορφές προδιαγραφών⁶.

Στη συνέχεια, η ανάπτυξη της στατιστικής επιστήμης ήρθε να δώσει ένα πολύ σημαντικό εργαλείο στο υπάρχον σύστημα ποιοτικού ελέγχου. Ο Έλεγχος Ποιότητας, όπως εμφανίστηκε και εφαρμόστηκε ή εφαρμόζεται ακόμη και σήμερα σε ορισμένες βιομηχανίες, είναι το σύνολο των λειτουργικών τεχνικών διαδικασιών, που επιβεβαιώνουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας βάσει συγκεκριμένων προδιαγραφών. Η αδυναμία του ποιοτικού ελέγχου που έγκειται στο γεγονός ότι εντοπίζει ελαττώματα κατασκευής ή σχεδιασμού μετά την κατασκευή του προϊόντος, οδήγησε σε πρώτη φάση τους μεγάλους οργανισμούς στην υιοθέτηση και εγκαθίδρυση συστημάτων Διασφάλισης της Ποιότητας. Διασφάλιση Ποιότητας λοιπόν, είναι το σύνολο των προγραμματισθέντων ή συστηματικών ενεργειών και διαδικασιών, που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληροί ορισμένες προδιαγραφές.

Τα στοιχεία που εκλείπουν από τα παραπάνω συστήματα αποτελούν το βασικό κορμό του Συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η έννοια της ολικής ποιότητας προϋποθέτει τη συμμετοχή όλου του προσωπικού του οργανισμού, σε μια αλυσίδα διαδικασιών και ανθρώπων που απαρτίζεται από εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες και προμηθευτές, με μόνο στόχο τη διατήρηση και βελτίωση του επιπέδου ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας λοιπόν, είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από τον οργανισμό, με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού (έμφυχου και άφυχου) του οργανισμού με το μικρότερο δυνατό κόστος.

⁶ Τσιότρας, Δ. (2002). *Βελτίωση Ποιότητας*. Β' Έκδοση. Εκδόσεις Ε. Μπένου. Αθήνα.

1.3 ΚΥΡΙΟΙ ΟΡΟΙ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Ένας πιο ολοκληρωμένος ορισμός για την ποιότητα παρουσιάζεται μέσα από τα διεθνή πρότυπα π.χ. ISO 9000, ISO 9001 και ISO 9004 τα οποία έχουν σχέση με συστήματα διαχείρισης της ποιότητας. Σύμφωνα με την Ελληνική έκδοση του Ευρωπαϊκού Προτύπου ΕΛΟΤ EN ISO 8402 «ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας που της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες». Οι ανάγκες είναι χαρακτηριστικά με συγκεκριμένα κριτήρια και ενδέχεται να περιλαμβάνουν πτυχές ευκολίας χρήσης, αξιοπιστίας, ασφάλειας, σχετιζόμενες με το περιβάλλον, οικονομικές και αισθητικής.

Ορισμένοι κύριοι όροι οι οποίοι σχετίζονται με την ποιότητα είναι οι εξής⁷:

- **Οντότητα:** μπορεί να είναι π.χ. μία δραστηριότητα ή μία διεργασία , ένα προϊόν, ένας οργανισμός, ένα σύστημα ή ένα πρόσωπο ή οποιοσδήποτε συνδυασμός των παραπάνω.
- **Διεργασία** είναι ένα σύνολο αλληλοσχετιζόμενων μέσων και δραστηριοτήτων, που μετασχηματίζουν εισερχόμενα στοιχεία σε εξερχόμενα στοιχεία.
- **Διαδικασία** είναι ένας προδιαγεγραμμένος τρόπος για την επιτέλεση μιας δραστηριότητας.
- **Προϊόν** είναι το αποτέλεσμα δραστηριοτήτων ή διεργασιών και μπορεί να είναι υλικό ή άυλο ή συνδυασμός αυτών. Ένα προϊόν δύναται να παρέχεται εκούσια ή να προκύπτει ακούσια (π.χ. ένας ρύπος).
- **Υπηρεσία** είναι το αποτέλεσμα που προκύπτει από δραστηριότητες στο σημείο επαφής του προμηθευτή και του πελάτη και από δραστηριότητες του προμηθευτή, με σκοπό να ικανοποιηθούν οι ανάγκες του πελάτη.
- **Οργανισμός** είναι μια εταιρεία, ένα νομικό πρόσωπο, μια επιχείρηση ή ίδρυμα ή μέρος αυτών, περιορισμένης ευθύνης ή άλλου νομικού καθεστώτος, δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου, με δική του λειτουργική και διοικητική δομή.

⁷ Παπάζογλου, Κ. (2003). *Διαχείριση Ολικής Ποιότητας*. Πτυχιακή Εργασία. Τμήμα Βιομηχανικού Σχεδιασμού. Σχολή Τεχνολογικών Εφαρμογών. Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής Μακεδονίας.

- Πελάτης ο οποίος ορίζεται ως ο παραλήπτης ενός προϊόντος.
- Σχετική ποιότητα, όπου οι οντότητες κατατάσσονται ανάλογα με το βαθμό υπεροχής ή με κάποιο συγκριτικό τρόπο.
- Στάθμη ποιότητας: Υπό την έννοια της ποσότητας (όπως χρησιμοποιείται κατά το δειγματοληπτικό έλεγχο) και το μέτρο της ποιότητας, όταν διενεργούνται ακριβείς τεχνικές αξιολογήσεις.
- Κλάση: Κατηγορία ή βαθμός που αποδίδεται σε οντότητες, που έχουν την ίδια λειτουργία χρήσεως αλλά υπόκεινται σε διαφορετικές απαιτήσεις για την ποιότητα.
- Απαιτήσεις για την ποιότητα είναι ένα σύνολο απαιτήσεων δηλωμένων με ποιοτικούς ή ποσοτικούς όρους μιας οντότητας ώστε να καθίσταται δυνατή η πραγματοποίηση και εξέτασή της.
- Έλεγχος περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως η μέτρηση, ή εξέταση ή δοκιμή ή σύγκριση με ελεγκτήρες ενός ή περισσότερων χαρακτηριστικών μιας οντότητας και η σύγκριση των αποτελεσμάτων με προδιαγραμμένες απαιτήσεις, με σκοπό να καθοριστεί εάν επιτυγχάνεται συμμόρφωση για κάθε ένα από τα χαρακτηριστικά αυτά.
- Πολιτική ποιότητας είναι το σύνολο των στόχων και κατευθύνσεων ενός οργανισμού σε σχέση με την ποιότητα εκφρασμένα από το ανώτατο επίπεδο διοίκησης.
- Διαχείριση ποιότητας είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων οι οποίες προσδιορίζουν την πολιτική για την ποιότητα, τους στόχους και τις ευθύνες και μέσα στα πλαίσια του συστήματος ποιότητας, τα θέτουν σε εφαρμογή με μέσα όπως είναι ο σχεδιασμός ποιότητας, ο έλεγχος της ποιότητας, η διασφάλιση της ποιότητας και η βελτίωση της ποιότητας.
- Σχεδιασμός ποιότητας περιλαμβάνει δραστηριότητες οι οποίες καθορίζουν τους στόχους και τις απαιτήσεις για την ποιότητα, καθώς και τις απαιτήσεις για την εφαρμογή στοιχείων του συστήματος για την ποιότητα.
- Έλεγχος ποιότητας που περιλαμβάνει τεχνικές και δραστηριότητες λειτουργικού χαρακτήρα που χρησιμοποιούνται προκειμένου να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις για την ποιότητα.
- Διασφάλιση ποιότητας (ερμηνεύεται παρακάτω).

- Βελτίωση ποιότητας είναι οι ενέργειες που αναλαμβάνονται προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα και η απόδοση των δραστηριοτήτων και διεργασιών.
- Σύστημα ποιότητας είναι η οργανωτική δομή, οι διαδικασίες, οι διεργασίες και τα μέσα τα οποία απαιτούνται για την υλοποίηση της διαχείρισης της ποιότητας.
- Ολική διαχείριση ποιότητας είναι ένας τρόπος διοίκησης ενός οργανισμού που εσπάζει στην ποιότητα, βασίζεται στην συμμετοχή όλων των μελών του και στοχεύει στην μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της ικανοποίησης του πελάτη και στην παροχή οφελών σε όλα τα μέλη του οργανισμού αλλά και στην κοινωνία.

1.4 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας θεωρείται πολύ σημαντική για την επιχείρηση και για τους πελάτες της.

1.4.1 Σημασία της ποιότητας για την επιχείρηση

Για την επιχείρηση, όταν όλα γίνονται σωστά, μειώνονται ή εξαλείφονται οι περιττοί έλεγχοι, οι επανακατεργασίες, οι καθυστερήσεις, οι παρεξηγήσεις και το ανθυγιεινό εργασιακό περιβάλλον. Αντίθετα, όταν υπάρχει κακή ποιότητα επηρεάζονται αρνητικά τα παρακάτω στοιχεία της επιχείρησης⁸:

- η φήμη της
- το κόστος και το μερίδιο της αγοράς
- η υπευθυνότητα για το προϊόν, καθώς το θεσμικό πλαίσιο περιλαμβάνει αντίστοιχες νομικές διατάξεις, καθορίζοντας ποινές για τις περιπτώσεις μη συμμόρφωσης με δεδομένες προδιαγραφές και πρότυπα
- η διεθνής της εικόνα.

⁸ Παπαζογλου, Κ. (2003). *Διαχείριση Ολικής Ποιότητας*. Πτυχιακή Εργασία. Τμήμα Βιομηχανικού Σχεδιασμού. Σχολή Τεχνολογικών Εφαρμογών. Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής Μακεδονίας.

1.4.2 Σημασία της ποιότητας για τον πελάτη

Για τον πελάτη, η ποιότητα είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας και για το λόγο αυτό είναι αρκετές φορές διατεθειμένος να πληρώσει περισσότερα χρήματα προκειμένου να την αποκτήσει. Οι απαιτήσεις του καταναλωτή επηρεάζονται άμεσα από το χρόνο παράδοσης και την τιμή πώλησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

1.5 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι διαστάσεις της ποιότητας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι οι ακόλουθες⁹:

- Τα λειτουργικά χαρακτηριστικά τα οποία χωρίζονται σε πρωτεύοντα και δευτερεύοντα χαρακτηριστικά απόδοσης και στοχεύουν στην ικανοποίηση των αντίστοιχων αναγκών των πελατών.
- Η αξιοπιστία και η ανθεκτικότητα: οι κύριοι δείκτες που συνήθως χρησιμοποιούνται για τη μέτρησή τους είναι:
 - Ο μέσος χρόνος μέχρι το προϊόν να υποστεί την πρώτη βλάβη
 - Ο μέσος χρόνος μεταξύ των δύο διαδοχικών βλαβών.
- Η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές.
- Η διάρκεια ζωής και η επισκευασιμότητα: όταν υπάρχει η δυνατότητα επισκευής, η διάρκεια ζωής είναι το χρονικό διάστημα μέχρι το οποίο η επισκευή θεωρείται προτιμότερη από την αντικατάσταση, ενώ όταν δεν υπάρχει είναι ο χρόνος μέχρι την αντικατάσταση του προϊόντος.
- Η εξυπηρέτηση πριν αλλά και μετά την πώληση: στοιχεία μέτρησης είναι η ευγένεια του προσωπικού, ο όγκος και η γεωγραφική κατανομή των καταστημάτων επισκευής και πώλησης ανταλλακτικών, ο χρόνος ανταπόκρισης στα παράπονα που εκφράζουν οι πελάτες, το κόστος, η ταχύτητα και η ευελιξία αποκατάστασης των βλαβών και η τεχνική ικανοποίηση του προσωπικού.
- Η αισθητική και η εμφάνιση.
- Η υποκειμενική αντίληψη της ποιότητας η οποία προέρχεται κυρίως από την ανεπαρκή πληροφόρηση του καταναλωτή για ορισμένα προϊόντα.

⁹ Μπλέσιος, Ν. (2006). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Σημειώσεις καθηγητή. Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης & Τεχνολογίας. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

1.6 ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Διασφάλιση ποιότητας είναι όλες εκείνες οι κατάλληλα σχεδιασμένες και συστηματικές ενέργειες οι οποίες είναι απαραίτητες προκειμένου να εξασφαλίσουν εμπιστοσύνη σε ένα προϊόν ή μια παρεχόμενη υπηρεσία και να ικανοποιήσουν δεδομένες απαιτήσεις για την ποιότητα. Περιλαμβάνει σχεδίαση ή/και ανασκόπηση των προδιαγραφών, επαλήθευση και επιθεωρήσεις στην παραγωγή, την εγκατάσταση και τις λειτουργίες ελέγχου. Ο σκοπός ενός Συστήματος Ποιότητας για κάθε επιχείρηση είναι περιλαμβάνει τα εξής¹⁰:

- Διασφάλιση του πελάτη ότι η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει προϊόντα ή/και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις απαιτήσεις του
- Δημιουργία διαδικασίας σχεδίασης / ανάπτυξης / παραγωγής που να παράγει ποιοτικά προϊόντα με αποτελεσματικό και οικονομικό τρόπο
- Πρόβλεψη και πρόληψη τυχόν μελλοντικών αποκλίσεων των χαρακτηριστικών του προϊόντος από τις προδιαγραφές
- Τόνωση της ανταγωνιστικής ικανότητας στο πλαίσιο των κανόνων της αγοράς και της ισχύουσας νομοθεσίας στη χώρα ή στην περιοχή όπου αναπτύσσεται.

Ένα Σύστημα Ποιότητας αποτελείται από διάφορα μέρη τα οποία συνδυάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να παρέχουν την απαιτούμενη ποιότητα κατά τη σχεδίαση / ανάπτυξη / παραγωγή των προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Τα βασικά τμήματα ενός Συστήματος Ποιότητας είναι τα εξής¹¹:

- Διαδικασίες, οδηγίες, μέθοδοι
- Έλεγχος προμηθευτών, αποθεμάτων
- Αναθεώρηση, σχεδίαση, εντοπισμός αδυναμιών
- Επιθεωρήσεις, έλεγχοι ποιότητας
- Στόχοι ποιότητας, σύγκριση με άλλα συστήματα

¹⁰ Τσάκνης, Γ. (2009). *Διασφάλιση Ποιότητας Τροφίμων*. Εκδόσεις Παπασωτηρίου.

¹¹ Τσάκνης, Γ. (2009). *Διασφάλιση Ποιότητας Τροφίμων*. Εκδόσεις Παπασωτηρίου.

- Βελτίωση ποιότητας
- Συνεχής εκπαίδευση προσωπικού, πιστοποίηση από κατάλληλους οργανισμούς.

1.7 ΑΙΤΙΕΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ

Το νοσοκομείο πρόκειται για έναν πολύπλοκο οργανισμό στα πλαίσια του οποίου υφίστανται πληθώρα επαγγελματιών, προϊόντα, εξοπλισμός και υπηρεσίες που ρυθμίζουν θέματα ζωτικής σημασίας. Τα Συστήματα Ποιότητας ελέγχουν παραμέτρους όπως είναι ο εξοπλισμός, τα φάρμακα, τα υλικά, τα τρόφιμα, το επίπεδο και η εκπαίδευση του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού και αφού εκτιμηθεί η υφιστάμενη κατάσταση, βελτιώνουν το επίπεδο των παραπάνω παραμέτρων. Το Σύστημα Ποιότητας αποτελεί διοικητικό εργαλείο και δεν επηρεάζει τις κλινικές αποφάσεις των ιατρών του νοσοκομείου αναφορικά με τη φροντίδα των ασθενών¹².

1.7.1 Αιτίες εισαγωγής της Ποιότητας στο νοσοκομείο

Η ταχεία ανάπτυξη των συστημάτων για τη διοίκηση της ποιότητας οφείλεται στη συνεχόμενη μεταβλητότητα που υφίσταται το περιβάλλον, λόγω της εξέλιξης πολύπλοκων προϊόντων και υπηρεσιών και της ανάπτυξης νέων κινδύνων και επιδημιών¹³.

Εξαιτίας της επικρατούσας μεταβλητότητας, δημιουργούνται ορισμένες πηγές αβεβαιότητας που επηρεάζουν το νοσοκομείο. Η διοίκηση ποιότητας είναι ένα εργαλείο ελέγχου και περιορισμού της μεταβλητότητας που χρησιμοποιείται από την ανώτατη διοίκηση, με σκοπό να αυξηθεί η προβλεψιμότητα.

¹² Βίγλα, Γ. (2003). *Η εισαγωγή ενός συστήματος διαχείρισης της ποιότητας στο Νοσοκομείο: το σύστημα ποιότητας ως οργανωσιακή αλλαγή*. Διπλωματική Εργασία. Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών “Κράτος και Δημόσια Πολιτική”. Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Δημόσιας Διοίκησης. Σχολή Νομικών, Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών. Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

¹³ Juran, J. (1988). *Juran on leadership for quality*. McGraw Hill New York

Τα πρότυπα διαχείρισης της ποιότητας στη φροντίδα της υγείας θεωρούνται ως ο νέος μηχανισμός ελέγχου στα πλαίσια της "αγοράς" φροντίδας υγείας, που θα πρέπει να εξασφαλίζει την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών καθώς και την απαραίτητη διαφάνεια για ένα πιο αποδοτικό και αξιόπιστο σύστημα υγείας.

Το Σύστημα Ποιότητας περιέχει σε σημαντικό βαθμό την έννοια του ελέγχου, που συνεισφέρει στη διατήρηση της ορθής λειτουργίας της οργάνωσης αλλά και στην αύξηση της εμπιστοσύνης του πολίτη.

1.8 ΑΡΧΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Σύμφωνα με τη θεωρία της Ολικής Ποιότητας, ένα σύστημα Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας συγκροτείται από ένα σύνολο θεωριών, αρχών, μοντέλων και εργαλείων εφαρμογής. Είναι ένα ευρύ σύστημα διαχείρισης, το οποίο¹⁴:

- επικεντρώνεται στην ικανοποίηση των αναγκών που έχουν οι πελάτες ενός οργανισμού μέσω της παροχής υπηρεσιών υψηλής ποιότητας
- υποκινείται από την αναζήτηση για συνεχόμενη βελτίωση σε όλες τις επιμέρους λειτουργίες ενός οργανισμού
- αναγνωρίζει ότι κάθε οργανισμός έχει τους δικούς του πελάτες, οι οποίοι διακρίνονται σε εσωτερικούς (δηλαδή, το προσωπικό) και εξωτερικούς (τους χρήστες)
- θεωρεί ότι κάθε οργανισμός αποτελεί ένα ενιαίο εσωτερικό σύστημα με κοινούς σκοπούς και στόχους
- επικεντρώνεται στον τρόπο, σύμφωνα με τον οποίο μια εργασία ολοκληρώνεται, και όχι τόσο στο είδος της εργασίας αυτής
- δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ομαδική εργασία και τη συμμετοχή όλων των υπαλλήλων ανεξαρτήτου βαθμίδας.

¹⁴ Ζάχος, Γ. (2006). *Εφαρμογή πρακτικών Ολικής Ποιότητας στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες*. Μονάδα Ολικής Ποιότητας Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών

Τα βασικά δομικά στοιχεία ενός συστήματος διαχείρισης Ολικής Ποιότητας είναι τα ακόλουθα¹⁵:

- Η δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των υπαλλήλων όλων των βαθμίδων, το οποίο:
 - εξασφαλίζει την πλήρη συμμετοχή τους στην εφαρμογή ενός συστήματος Ολικής Ποιότητας
 - ενθαρρύνει αλλά και διευκολύνει τη δέσμευση όλων
 - επιτρέπει την γενική συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων για τη συνεχή βελτίωση και
 - συγκροτεί το απαραίτητο περιβάλλον συνεργασίας για την εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας μακροχρόνια.

- Η εκπαίδευση όλων πάνω σε θέματα Διαχείρισης της Ολικής Ποιότητας. Ειδικότερα, η οποία αφορά στον τρόπο:
 - ανάπτυξης των δεξιοτήτων του προσωπικού
 - λειτουργίας των μελών του προσωπικού ως ομάδα
 - εντοπισμού ενδεχόμενων προβληματικών περιοχών
 - λήψης ουσιαστικών αποφάσεων με στόχο τη συνεχή βελτίωση
 - ανάλυσης και αξιολόγησης του είδους των υπηρεσιών που παρέχονται.

- Ο ομαδικός τρόπος συμπεριφοράς του προσωπικού όλων των βαθμίδων. Η οργάνωση των υπαλλήλων σε ομάδες εργασίας αποσκοπεί:
 - στην εξεύρεση καλύτερων λύσεων αντιμετώπισης τυχών προβλημάτων, και
 - στη δημιουργία κλίματος συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων για τον εντοπισμό και την καλύτερη αντιμετώπιση των προβληματικών περιοχών.

- Ο καθορισμός της Ηγεσίας, η οποία θα αναλάβει την επίβλεψη των εργασιών της εφαρμογής της Ολικής Ποιότητας και θα καθοδηγεί το προσωπικό.

¹⁵ Ζάχος, Γ. (2006). *Εφαρμογή πρακτικών Ολικής Ποιότητας στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες*. Μονάδα Ολικής Ποιότητας Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών

- Η επικοινωνία και ανταλλαγή απόψεων, ιδεών και εμπειριών μεταξύ του προσωπικού και της Διοίκησης, προκειμένου να επιτευχθεί ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και συνεργασία μεταξύ τους.
- Η επιβράβευση του προσωπικού μετά την υλοποίηση στόχων, καθώς αποτελεί ένα σημαντικό κίνητρο για την προώθηση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων και της ποιοτικής παροχής υπηρεσιών.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, οι αρχές που διέπουν τη Διαχείριση της Ολικής Ποιότητας είναι οι εξής¹⁶:

- Δέσμευση και υποστήριξη από τη Διοίκηση
- Προσανατολισμός στον πελάτη
- Μακροπρόθεσμος Στρατηγικός Σχεδιασμός Δράσεων που να ανταποκρίνονται στη μεταβλητότητα του περιβάλλοντος
- Εκπαίδευση του Προσωπικού και Αναγνώριση της προσφοράς του
- Ενδυνάμωση του Προσωπικού και Ομαδική Εργασία
- Μέτρηση και Ανάλυση
- Διασφάλιση της Ποιότητας.

Η εισαγωγή ενός Συστήματος Ποιότητας στο νοσοκομείο και η οργανωσιακή αλλαγή που προκαλεί, δημιουργεί συνήθως διαταραχές στις ομάδες που δραστηριοποιούνται εντός του οργανισμού αυτού, σε επίπεδο τυπικών και άτυπων σχέσεων μεταξύ τους, καθώς εισάγει το νοσοκομείο σε μια νέα και άγνωστη τάξη πραγμάτων¹⁷.

Η οργανωσιακή αλλαγή που επιφέρει η εισαγωγή ενός Συστήματος Ποιότητας συνήθως εκτείνεται στα εξής πεδία:

- στο πεδίο της δομικής αλλαγής

¹⁶ Cohen, S. & Brand, R. (1993): *Total Quality Management in government: A practical guide for the real world*. San Francisco: Jossey-Bass.

¹⁷ Βίγλα, Γ. (2003). *Η εισαγωγή ενός συστήματος διαχείρισης της ποιότητας στο Νοσοκομείο: το σύστημα ποιότητας ως οργανωσιακή αλλαγή*. Διπλωματική Εργασία. Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών “Κράτος και Δημόσια Πολιτική”. Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Δημόσιας Διοίκησης. Σχολή Νομικών, Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών. Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

- στην αλλαγή των διαδικασιών
- στην αλλαγή των αντιλήψεων,
- στη διεργασία υποκίνησης του προσωπικού του νοσοκομείου προς την κατεύθυνση της προσαρμογής στα νέα δεδομένα
- στην αλλαγή στην επικοινωνία και τις διαπροσωπικές ή διατμηματικές συνεργασίες.

1.9 ΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ

Αρμόδιοι φορείς για την έκδοση προτύπων είναι:

- ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) σε παγκόσμιο επίπεδο
- η Ευρωπαϊκή Επιτροπή Τυποποίησης (CEN) σε ευρωπαϊκό επίπεδο
- ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ) στην Ελλάδα.

1.9.1 Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης – ΕΛ.Ο.Τ

Ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης ιδρύθηκε το 1976 ως Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, επιχορηγούμενο από το Κράτος και εποπτευόμενο από τον Υπουργό Βιομηχανίας. Ο ΕΛΟΤ Α.Ε. ιδρύθηκε με το άρθρο 1 του Νόμου 372/1976. Από το 1997, ο ΕΛΟΤ λειτουργεί ως Ανώνυμη Εταιρεία¹⁸ με το διακριτικό τίτλο ΕΛΟΤ Α.Ε., υπό την εποπτεία του Υπουργού Ανάπτυξης¹⁹. Ο ΕΛΟΤ χρηματοδοτείται από το κράτος, εποπτεύεται από το Υπουργείο Ανάπτυξης και διοικείται από Διοικητικό Συμβούλιο.

Με το Νόμο 372/76 “Περί Συστάσεως και Λειτουργίας του ΕΛΟΤ”, όπως αυτός τροποποιήθηκε από το Νόμο 1682/1997 και το Προεδρικό Διάταγμα 155/97 “Σύσταση και καταστατικό της Ανώνυμης Εταιρείας Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης Α.Ε.” ανατίθεται στον ΕΛΟΤ η ανάπτυξη δραστηριοτήτων

¹⁸ βάσει του Νόμου 414/96 και του Προεδρικού Διατάγματος 155/1997

¹⁹ www.elot.gr/30_ELL_HTML.aspx

Πιστοποίησης. Με βάση Υπουργικής Απόφασης²⁰, ο ΕΛΟΤ εφαρμόζει Διαδικασίες και Συστήματα Πιστοποίησης (π.χ. Συστήματα Πιστοποίησης του Διεθνούς Οργανισμού ISO). Στο πλαίσιο των Διαδικασιών αυτών απονέμει Σήματα Συμμόρφωσης και χορηγεί Πιστοποιητικά Συμμόρφωσης που υποδηλώνουν τη συμμόρφωση προϊόντων, διεργασιών, δραστηριοτήτων, οργανισμών, συστημάτων και προσώπων με τις απαιτήσεις τυποποιητικών εγγράφων, και τα οποία ονομάζονται Σήματα Συμμόρφωσης/ Πιστοποιητικά Συμμόρφωσης ΕΛΟΤ²¹.

Σκοπός του ΕΛΟΤ είναι η προαγωγή και εφαρμογή της τυποποίησης και των δραστηριοτήτων που είναι συναφείς και απορρέουν από αυτή (π.χ. πιστοποίηση, πληροφόρηση, έλεγχοι και δοκιμές). Συγκεκριμένα, στις δραστηριότητες του ΕΛΟΤ περιλαμβάνονται τα εξής²²:

- i. Η σύνταξη, η έκδοση και η διάθεση προτύπων και προδιαγραφών που αναφέρονται σε προϊόντα, με εξαίρεση τα γεωργικά προϊόντα, και σε διεργασίες, δραστηριότητες, οργανισμούς, συστήματα, πρόσωπα ή συνδυασμούς αυτών, τα οποία μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο τυποποίησης.
- ii. Η σύσταση και υποστήριξη επιτροπών ή ομάδων εργασίας για τη μελέτη θεμάτων που εμπίπτουν στο σκοπό και στις αρμοδιότητές του, η ανάθεση τέτοιων μελετών σε υφιστάμενες επιτροπές, ομάδες εργασίας ή πρόσωπα, καθώς και ο συντονισμός και η αξιοποίηση όλων των σχετικών εργασιών και μελετών που αφορούν την τυποποίηση στην Ελλάδα.
- iii. Η δημιουργία αρχείου ελληνικών, διεθνών και εν γένει αλλοδαπών προτύπων και προδιαγραφών, καθώς και η συγκέντρωση, ανταλλαγή και διάδοση με κάθε πρόσφορο μέσο δημοσιευμάτων και πληροφοριών σχετικών με το σκοπό και τις αρμοδιότητές του.
- iv. Η έκδοση κάθε είδους εργασιών, μελετών και περιοδικών σχετικών με το σκοπό και τις αρμοδιότητές του.
- v. Η καθιέρωση και απονομή σημάτων συμμόρφωσης.

²⁰ Υπουργική Απόφαση 22729/509/26-06-98/ ΦΕΚ 708/Β/13-07-98, “Διαδικασίες Πιστοποίησης του Ελληνικού Οργανισμού Τυποποίησης Α.Ε.”

²¹ Αναρτήθηκε στο: www.elot.gr/gracqs.pdf

²² Ν. 372/76 Άρθρο 3 «Σκοπός – Αρμοδιότητες» (τροπολογία)

- vi. Η καθιέρωση και χορήγηση πιστοποιητικών συμμόρφωσης.
- vii. Η ίδρυση και λειτουργία ινστιτούτων και εργαστηρίων και η διενέργεια δοκιμών και ελέγχων.
- viii. Η παροχή κάθε μορφής υπηρεσιών πληροφόρησης και εκπαίδευσης σχετικών με το σκοπό και τις αρμοδιότητές του.
- ix. Η υλοποίηση ερευνητικών εργασιών και προγραμμάτων σχετικών με το σκοπό του.

Για την εφαρμογή των διατάξεων του παρόντος νόμου οι ακόλουθες έννοιες ορίζονται ως εξής²³:

Τυποποίηση (Standardization, Normalisation): είναι η δραστηριότητα με την οποία θεσπίζονται διατάξεις, οι οποίες προορίζονται να εφαρμοστούν γενικά και κατ' επανάληψη, με σκοπό να αντιμετωπιστούν υπαρκτά ή εν δυνάμει προβλήματα και να επιτευχθεί ο καλύτερος δυνατός βαθμός τάξης σε ένα δεδομένο πλαίσιο εφαρμογής.

Πρότυπο (Standardization, Normalisation): είναι το έγγραφο στο οποίο περιλαμβάνονται, για γενική και επαναλαμβανόμενη χρήση, κανόνες, κατευθυντήριες γραμμές ή χαρακτηριστικά για τις δραστηριότητες ή τα αποτελέσματά τους και το οποίο έχει καταρτιστεί, μετά από συναίνεση, από έναν αναγνωρισμένο φορέα, προκειμένου να επιτευχθεί ο καλύτερος δυνατός βαθμός τάξης σε ένα δεδομένο πλαίσιο εφαρμογής. Τα πρότυπα, τα οποία εγκρίνονται από τον ΕΛ.Ο.Τ. χαρακτηρίζονται ελληνικά πρότυπα.

Προδιαγραφή (Specification): είναι το έγγραφο, το οποίο καθορίζει τις απαιτήσεις που πρέπει να πληροί ένα προϊόν, διεργασία, δραστηριότητα, οργανισμός, σύστημα, πρόσωπο ή συνδυασμός αυτών. Οι προδιαγραφές οι οποίες εγκρίνονται από τον ΕΛ.Ο.Τ. χαρακτηρίζονται ελληνικές προδιαγραφές, εξαιρουμένων των γεωργικών προϊόντων.

Πιστοποίηση (Certification): είναι η διαδικασία, μέσω της οποίας ένας ανεξάρτητος οργανισμός βεβαιώνει ότι ένα προϊόν, μια διεργασία, μια

²³ www.hellenicparliament.gr/ (Βουλή των Ελλήνων)

δραστηριότητα, ένας οργανισμός, ένα σύστημα, ένα πρόσωπο ή συνδυασμός αυτών συμμορφώνεται προς καθορισμένες απαιτήσεις που θέτει κάποιο Πρότυπο.

Σύστημα Πιστοποίησης (Certification System, Systeme de Certification):

είναι το σύνολο κανόνων, οι οποίοι καθορίζουν τη διαδικασία και τη διαχείριση της πιστοποίησης.

Σήμα συμμόρφωσης (Certification of Conformity, Marque de Conformance):

είναι το προστατευόμενο σήμα, το οποίο απονέμεται από εθνικές ή διεθνείς αρχές ή οργανισμούς σύμφωνα με τους κανόνες ενός συστήματος πιστοποίησης. Το σήμα αυτό υποδηλώνει ότι παρέχεται επαρκής εμπιστοσύνη ότι ένα προϊόν, διεργασία, δραστηριότητα, οργανισμός, σύστημα, πρόσωπο ή συνδυασμός αυτών συμμορφώνεται προς ένα πρότυπο ή μια προδιαγραφή ή έναν κανονισμό. Το σήμα συμμόρφωσης, το οποίο απονέμεται από τον ΕΛ.Ο.Τ. Α.Ε. βάσει των ελληνικών προτύπων, χαρακτηρίζεται ελληνικό σήμα συμμόρφωσης.

Πιστοποιητικό συμμόρφωσης (Certificate of Conformity, Marque de Conformance):

είναι το έγγραφο, το οποίο εκδίδεται από εθνικές ή διεθνείς αρχές ή οργανισμούς σύμφωνα με τους κανόνες ενός συστήματος πιστοποίησης και υποδηλώνει ότι παρέχεται επαρκής εμπιστοσύνη ότι ένα προϊόν, διεργασία, δραστηριότητα, οργανισμός, σύστημα, πρόσωπο ή συνδυασμός αυτών συμμορφώνεται προς ένα πρότυπο ή προδιαγραφή και κανονισμό.

Η εκπόνηση των προτύπων κλπ. εγγράφων γίνεται από Τεχνικές Επιτροπές στις οποίες εκπροσωπούνται όλοι οι τομείς της οικονομίας. Την ευθύνη λειτουργίας και τη γραμματειακή και οικονομική υποστήριξη των επιτροπών αυτών την έχει, συνήθως, ο ΕΛΟΤ.

Στον ΕΛΟΤ εδρεύει συμβούλιο με την ονομασία Εθνικό Συμβούλιο Τυποποίησης, το οποίο είναι αρμόδιο να γνωμοδοτεί επί θεμάτων σχετικών με την τυποποίηση και εκπροσωπεί όλους τους κλάδους της οικονομίας και της παραγωγικής

δραστηριότητας. Το Εθνικό Συμβούλιο Τυποποίησης είναι δεκαπενταμελές και αποτελείται από τον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου και το Διευθύνοντα Σύμβουλο του ΕΛΟΤ καθώς και έναν εκπρόσωπο²⁴:

- Του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας
- Του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας
- Του Υπουργείου Ανάπτυξης
- Του Υπουργείου Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημόσιων Έργων
- Του Υπουργείου Γεωργίας
- Του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης
- Του Υπουργείου Υγείας και Πρόνοιας
- Του Υπουργείου Μεταφορών και Επικοινωνιών
- Του Τεχνικού Επιμελητηρίου Ελλάδος (Τ.Ε.Ε.)
- Του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού (Ε.Ο.Τ.)
- Του Συνδέσμου Ελληνικών Βιομηχανιών (Σ.Ε.Β.)
- Του Βιοτεχνικού Επιμελητηρίου Αθήνας
- Του Εθνικού Συμβουλίου Καταναλωτών.

Κριτήρια για την επιλογή των εκπροσώπων είναι το κύρος, η ευρεία επιστημονική κατάρτιση και η εμπειρία ή οι ειδικές γνώσεις που διαθέτουν σε θέματα τυποποίησης και συναφών δραστηριοτήτων.

Αξίζει να αναφερθεί ότι ο ΕΛΟΤ εκπροσωπεί την Ελλάδα στις παγκόσμιες και ευρωπαϊκές Οργανώσεις Τυποποίησης, όπως είναι:

- ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO)
- η Διεθνή Ηλεκτροτεχνική Επιτροπή (IEC)
- η Ευρωπαϊκή Επιτροπή Τυποποίησης (CEN)
- η Ευρωπαϊκή Επιτροπή Ηλεκτροτεχνικής Τυποποίησης (CENELEC).

²⁴ Ν. 372/76 Άρθρο 9 «Εθνικό Συμβούλιο Τυποποίησης»

1.9.2 Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO)

Ο ISO, είναι ο ειδικευμένος διεθνής οργανισμός για την τυποποίηση, μέσω της χρήσης προτύπων, ο οποίος περιλαμβάνει τους εθνικούς οργανισμούς 163 χωρών. Σκοπός του είναι η προώθηση της ανάπτυξης, της τυποποίησης και παρόμοιων δραστηριοτήτων ανά τον κόσμο, με στόχο τη διευκόλυνση των διεθνών ανταλλαγών προϊόντων και υπηρεσιών και την ανάπτυξη της συνεργασίας σε πνευματικές, επιστημονικές, τεχνολογικές και οικονομικές δραστηριότητες²⁵.

Η σειρά προτύπων ISO 9000 είναι ένα πακέτο αυτόνομων, αλλά συναφών, διεθνών προτύπων με θέμα τη διαχείριση και τη διασφάλιση της ποιότητας. Μπορούν να εφαρμοσθούν τόσο στον τομέα της βιομηχανίας όσο και στον τομέα των υπηρεσιών. Τα πρότυπα αυτά αναπτύχθηκαν με σκοπό να τεκμηριώνονται αποτελεσματικά οι αρχές των συστημάτων ποιότητας και να έχουν πρακτική εφαρμογή στις επιχειρήσεις, οργανισμούς και εργαστήρια. Η ίδια η σειρά των προτύπων ISO 9000 δεν καθορίζει την τεχνολογία, η οποία πρέπει να χρησιμοποιηθεί για την εφαρμογή των αρχών των συστημάτων ποιότητας²⁶.

Η εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας ISO δίνει πολλά πλεονεκτήματα σε μια επιχείρηση. Κάποια από αυτά είναι: ορθολογική και τεκμηριωμένη εσωτερική οργάνωση της εταιρείας, επαύξηση της εμπιστοσύνης των πελατών, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, μειωμένο λειτουργικό κόστος, ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και μειωμένος αριθμός επιθεωρήσεων από χρήστες.

1.9.3 Κοινός Ευρωπαϊκός Οργανισμός Τυποποίησης CEN / CENELEC (Joint European Standards Institution CEN / CENELEC)

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή Τυποποίησης CEN και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή Ηλεκτροτεχνικής Τυποποίησης CENELEC είναι μη κερδοσκοπικοί Οργανισμοί, οι οποίοι έχουν συσταθεί σύμφωνα με το Βελγικό Δίκαιο. Η CEN ιδρύθηκε επίσημα

²⁵ Αναρτήθηκε στο: www.iso.org/iso/about.htm

²⁶ Σταμπουλόγλου, Ε., Καράντζαλος, Κ. & Γεωργόπουλος, Α. (2005). *Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας. Πρότυπα - Τυποποίηση - Πιστοποίηση*. Σημειώσεις: Εργαστήριο Φωτομετρίας, Τομέας Τοπογραφίας, Σχολή Αγρονόμων & Τοπογράφων Μηχανικών, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.

στις 30 Οκτωβρίου 1975 και έχει έδρα τις Βρυξέλες²⁷. Αποτελείται από τους Εθνικούς Οργανισμούς Τυποποίησης των χωρών: Αυστρία, Βέλγιο, Γαλλία, Γερμανία, Δανία, Ελβετία, Ελλάδα, Ενωμένο Βασίλειο, Ιρλανδία, Ισλανδία, Ισπανία, Ιταλία, Κάτω Χώρες, Λουξεμβούργο, Μάλτα, Νορβηγία, Ουγγαρία, Πορτογαλία, Σλοβακία, Σουηδία, Τσεχία και Φιλανδία.

Η CENELEC ιδρύθηκε το 1959 και αποτελείται από τις αντίστοιχες Εθνικές Επιτροπές Ηλεκτροτεχνικής Τυποποίησης. Βάσει της συμφωνίας συνεργασίας που υπέγραψαν τον Αύγουστο του 1982, οι δύο αυτοί Οργανισμοί συστεγάζονται, έχοντας έδρα τις Βρυξέλλες και αποτελούν πλέον τον Κοινό Ευρωπαϊκό Οργανισμό Τυποποίησης CEN / CENELEC (Joint European Standards Institution CEN / CENELEC).

Κύριος στόχος της CEN / CENELEC είναι η δημιουργία ενός ενιαίου συστήματος Τυποποίησης το οποίο θα ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες των κρατών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αντικείμενο των δραστηριοτήτων της CEN / CENELEC είναι, κυρίως, η εκπόνηση των Ευρωπαϊκών Προτύπων EN τα οποία θα προωθήσουν, αφενός, την ανταγωνιστικότητα της Ευρωπαϊκής βιομηχανίας στην παγκόσμια αγορά και, αφετέρου, θα συμβάλλουν στη δημιουργία της εσωτερικής Ευρωπαϊκής Αγοράς.

1.10 ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΥΓΕΙΑΣ

Οι περισσότεροι οργανισμοί υγείας είναι χρήσιμο να αποκτήσουν πιστοποιητικό ποιότητας, το οποίο να αναγνωρίζεται από το χώρο της υγείας αλλά και από την κυβέρνηση.

Από το 1996, η Holden Healthcare Consultants Ltd στη Μ. Βρετανία, προσφέρει τις υπηρεσίες της σε νοσοκομεία και οργανισμούς υγείας για την εφαρμογή συστημάτων

²⁷ www.cen.eu/cen/AboutUs/Pages/default.aspx

ποιότητας. Σε γενικές γραμμές, τα νοσοκομεία έχουν ένα πολύ σφιχτό χρονικό πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορούν να τα πραγματοποιήσουν. Ρόλος του συμβούλου είναι να βοηθήσει στην ολοκλήρωση του προγράμματος, προσφέροντας την πείρα του και τις γνώσεις του για την αναθεώρηση των συστημάτων και των διαδικασιών, μαζί με τις επιχειρηματικές του ικανότητες για τη διαχείριση της αλλαγής.

Αρκετά χρόνια πριν, ασφαλιστικοί οργανισμοί της χώρας ξεκίνησαν να ελέγχουν τα ιδιωτικά νοσοκομεία πριν επιτρέψουν την εισαγωγή ασθενών για θεραπεία. Το γεγονός αυτό σηματοδότησε την αρχή της προσπάθειας των οργανισμών υγείας και των νοσοκομείων να διαφοροποιηθούν από άλλα του χώρου. Τα ιδιωτικά νοσοκομεία έπρεπε να διασφαλίσουν ότι οι διαδικασίες τους ήταν όσο το δυνατόν αποδοτικότερες και ότι τα μέλη του προσωπικού τους εργάζονται αποτελεσματικά. Όλα τα νοσοκομεία άρχισαν να εξετάζουν τον τρόπο παροχής των υπηρεσιών τους και ποιες διαδικασίες και συστήματα θα μπορούσαν να αλλάξουν προκειμένου να βελτιώσουν τις υπηρεσίες που παρέχουν στους ασθενείς και πως θα μπορούσαν να συμπίεσουν το κόστος.

Το Δεκέμβριο του 1977, ο οργανισμός της Μ. Βρετανίας Independent Healthcare Association (IHA), δημοσίευσε τις απαραίτητες προϋποθέσεις τις οποίες θα έπρεπε οι οργανισμοί υγείας να πληρούν προκειμένου να γίνουν μέλη του. Έτσι δόθηκαν οι κατευθυντήριες γραμμές στον τομέα της υγείας. Συμφωνήθηκε ότι θα πρέπει να καθιερωθούν αρχές και ένα πλαίσιο λειτουργίας.

Η προσπάθεια αυτή κατέληξε στον προσδιορισμό τεσσάρων σχημάτων ποιότητας τα οποία να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του χώρου. Τα δύο πρώτα αφορούσαν συγκεκριμένα τα νοσοκομεία, ενώ τα άλλα δύο μπορούσαν να εφαρμοστούν σε μια ευρεία γκάμα επιχειρήσεων²⁸:

- Πρόγραμμα πιστοποίησης νοσοκομείων HQS (Health Quality Service)
- Πρόγραμμα πιστοποίησης (HAP)
- ISO 9001

28 www.qualitynet.gr/display1TM1.asp?ITMID=50452&LANG=GR (Δίκτυο των Υπεύθυνων Οργανισμών και Ενεργών Πολιτών: μη κερδοσκοπικός οργανισμός, που προωθεί την Κοινωνική Υπευθυνότητα)

- Πρόγραμμα επιχειρηματικής τελειότητας

Το πρόγραμμα Clinical Governance το οποίο εφάρμοσε η βρετανική κυβέρνηση, είναι ένα πλαίσιο μέσω του οποίου οι υπηρεσίες οι οποίες ανήκουν στο εθνικό σύστημα υγείας, γίνονται υπεύθυνες για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών τους. Με αυτό το πρόγραμμα κατέστη σαφές ότι όσοι εργάζονται στον τομέα αυτό θα έπρεπε να αναλάβουν την ευθύνη για την ανάπτυξη, αλλά και τη διατήρηση των προτύπων στους οργανισμούς στους οποίους απασχολούνται.

Ανώτεροι υπάλληλοι ανέλαβαν την ευθύνη για θέματα ποιότητας, σύμφωνα με τη νομοθεσία. Στον ιδιωτικό τομέα, κάθε διευθυντής νοσοκομείου έγινε αρμόδιος για την εφαρμογή συστημάτων και την παρακολούθηση πιθανών κινδύνων και δυσμενών καταστάσεων. Οι διαδικασίες βελτίωσης της ποιότητας θα πρέπει να εφαρμόζονται, καθώς επίσης θα πρέπει να υπάρχουν και αποδείξεις μιας στρατηγικής για την ποιότητα στο νοσοκομείο.

Τα συστήματα HQS και HAP βοηθούν τα νοσοκομεία να ανταποκριθούν στους στόχους του προγράμματος Clinical Governance. Τα προγράμματα αυτά συμπλήρωσαν τοπικές, αλλά και εθνικές πρωτοβουλίες για την ποιότητα, διαδίδοντας την εφαρμογή καλών πρακτικών μέσα στο νοσοκομείο. Μετρούν τις παρεχόμενες υπηρεσίες από τον οργανισμό, έχοντας ως κριτήριο τις εμπειρίες των ασθενών.

Η τρίτη έκδοση του προγράμματος HQS δημοσιεύθηκε το Μάιο του 1999. Στον ιδιωτικό τομέα, το πρόγραμμα χρησιμοποιήθηκε σε οργανισμούς οι οποίοι παρέχουν επείγουσες υπηρεσίες, σε κοινοτικές υπηρεσίες υγείας και υπηρεσίες πνευματικής υγείας.

Το πρόγραμμα περιλαμβάνει τέσσερα τμήματα:

- εταιρική και κλινική διακυβέρνηση
- λειτουργική διαχείριση
- εμπειρίες ασθενών
- υπηρεσίες - συγκεκριμένα πρότυπα.

Το HAP πρόκειται για ομάδα προτύπων οι οποίες προτιμήθηκαν περισσότερο από τις δημόσιες υπηρεσίες και τα μικρού μεγέθους νοσοκομεία. Η νέα έκδοση του προτύπου δημοσιεύθηκε το Σεπτέμβριο του 2001. Το HAP αποτελείται από:

- Εταιρική και κλινική διαχείριση
- Διαχείριση / διοίκηση
- Γενικές δυνατότητες
- Επαγγελματικές υπηρεσίες
- Ειδικές υπηρεσίες
- Υπηρεσίες υποστήριξης.

Τα προγράμματα HQS και HAP παρέχουν στους οργανισμούς λεπτομερή καθοδήγηση για την εφαρμογή τους. Μετά την εγκατάστασή τους, εξωτερικοί επαγγελματίες ελέγχουν την υπηρεσία σε σχέση με τα πρότυπα. Η πιστοποίηση απονέμεται εάν ο οργανισμός ανταποκρίνεται σε όλες τις απαιτήσεις του προτύπου. Οι οργανισμοί θα πρέπει να είναι σε θέση να παρουσιάσουν βελτιώσεις οι οποίες έγιναν στον τομέα της περίθαλψης των ασθενών, χρησιμοποιώντας δείκτες απόδοσης και αξιολόγηση αποτελεσμάτων. Η ικανοποίηση των ασθενών είναι ένα θέμα ζωτικής σημασίας και συμπεριλαμβάνεται στα πρότυπα.

Αναφορικά με το ISO 9001:2000, σε αυτό το πρότυπο διαχείρισης ποιότητας, οι οκτώ αρχές ποιοτικής διαχείρισης παρέχουν τη βάση και βοηθούν τη διοίκηση του οργανισμού να εφαρμόσει στρατηγική ποιότητας για τη βελτίωση της απόδοσης. Η προσέγγιση του συγκεκριμένου προτύπου για θέματα διαχείρισης είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στα νοσοκομεία. Με τον προσδιορισμό, την κατανόηση και τη διαχείριση των διαδικασιών, μια οργάνωση μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά της και να επιτύχει τους στόχους της. Τα πρότυπα ISO είναι πολύ χρήσιμα στα νοσοκομεία και ανεκτίμητα για την αναθεώρηση και την ανάπτυξη των συστημάτων και των διαδικασιών. Εάν ο υπεύθυνος ποιότητας είναι μέρος της ομάδας του νοσοκομείου, δύναται να διαδραματίσει ένα σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη ενός QMS και στην προώθηση των αλλαγών «εκ των έσω», η οποία με αυτόν τον τρόπο αντιμετωπίζεται ως δυνατότητα ανάπτυξης, χωρίς την αίσθηση απειλής. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στους υπευθύνους να αναπτύξουν την επιχείρηση και να διαχειριστούν τις καθημερινές διαδικασίες.

Συχνά, ένα νοσοκομείο έχει μια σειρά διαδικασιών και εγχειρίδια λειτουργίας, τα οποία δε χρησιμοποιούνται από το προσωπικό. Τα εγχειρίδια αυτά αποδεικνύονται σύντομα ανεπίκαιρα και χωρίς καμία χρησιμότητα. Τα πρότυπα ISO έχουν αποδείξει ότι αναπτύσσονται συνεχώς. Ένα κοινό πρόβλημα είναι ότι τα μέλη προσωπικού δεν καταλαβαίνουν ή δεν αναλαμβάνουν την ευθύνη για τις βελτιώσεις στη δουλειά τους. Οι συνήθεις εσωτερικοί έλεγχοι, επιτρέπουν στο προσωπικό να προσδιορίσει ποια πράγματα πρέπει να αλλάξουν, ή τι δεν είναι πλέον αποδοτικό ή αποτελεσματικό. Τα σχέδια εργασίας τα οποία μετά αναπτύσσονται υιοθετούνται από το προσωπικό ευκολότερα.

Η εκπαίδευση εξασφαλίζεται για όλους τους εσωτερικούς επιθεωρητές, συμπεριλαμβανομένων των μελών της ανώτερης διοικητικής ομάδας. Οι εσωτερικές επιθεωρήσεις από την ομάδα του νοσοκομείου μπορούν να οδηγήσουν στην κατάργηση των φραγμών ανάμεσα στους εργαζόμενους και στην δημιουργία νέων σαφέστερων καναλιών επικοινωνίας.

Η μορφή μιας επιχείρησης θα καθορίσει το καταλληλότερο γι' αυτήν σύστημα ποιότητας. Τα συστήματα HQS ή HAP αφορούν ουσιαστικά οργανισμούς υγείας με μικρό χρόνο λειτουργίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ISO 9001 - ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΡΟΤΥΠΟ ΓΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1 ΕΛΟΤ EN ISO 9001

Το πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9001 είναι το πλέον διαδεδομένο παγκοσμίως πρότυπο διαχείρισης της ποιότητας, το οποίο θέτει τις απαιτήσεις για την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός αποτελεσματικού Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας. Το ΕΛΟΤ EN ISO 9001 μπορεί να εφαρμοστεί από οποιονδήποτε οργανισμό ενδιαφέρεται να βελτιώσει τον τρόπο λειτουργίας του, ανεξάρτητα από το μέγεθος ή τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται. Εντούτοις καλύτερα αποτελέσματα επιτυγχάνονται από οργανισμούς που εφαρμόζουν το πρότυπο σε όλες και όχι σε μεμονωμένες θέσεις ή δραστηριότητες.

Το ΕΛΟΤ EN ISO 9001 έχει σχεδιαστεί ώστε να είναι συμβατό με άλλα πρότυπα συστημάτων διαχείρισης, όπως ΕΛΟΤ EN ISO 22000, και ΕΛΟΤ EN ISO 14001, με στόχο να είναι δυνατή η ενοποίηση διαφορετικών συστημάτων διαχείρισης σε ένα ενιαίο ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης.

Οφέλη από την εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας κατά ΕΛΟΤ EN ISO 9001 είναι μεταξύ άλλων²⁹:

- Η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών
- Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Η βελτίωση της επιχειρηματικής επίδοσης και η διαχείριση του επιχειρηματικού ρίσκου
- Η προσέλκυση επενδύσεων

²⁹ Αναρτήθηκε στο: www.elot.gr/457_ELL_HTML.aspx

- Η βελτίωση της εικόνας του οργανισμού
- Η μείωση του λειτουργικού κόστους και η εξοικονόμηση πόρων
- Η ενθάρρυνση της εσωτερικής επικοινωνίας, η αύξηση της ικανοποίησης του προσωπικού και η μεγαλύτερη ανάληψη ευθυνών.

2.2 ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

Ο ΕΛΟΤ με το έμπειρο και άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό του προσφέρει υπηρεσίες αξιολόγησης και πιστοποίησης Συστημάτων Διαχείρισης της Ποιότητας, υψηλού επιπέδου και προστιθέμενης αξίας. Η διεργασία της Πιστοποίησης περιλαμβάνει σε γενικές γραμμές τα ακόλουθα βήματα όπως παρουσιάζονται στο σχήμα που ακολουθεί³⁰:

³⁰ Αναρτήθηκε στο: www.elot.gr/457_ELL_HTML.aspx



Πηγή: www.elot.gr

Σχήμα 2.1: Διεργασία της Πιστοποίησης

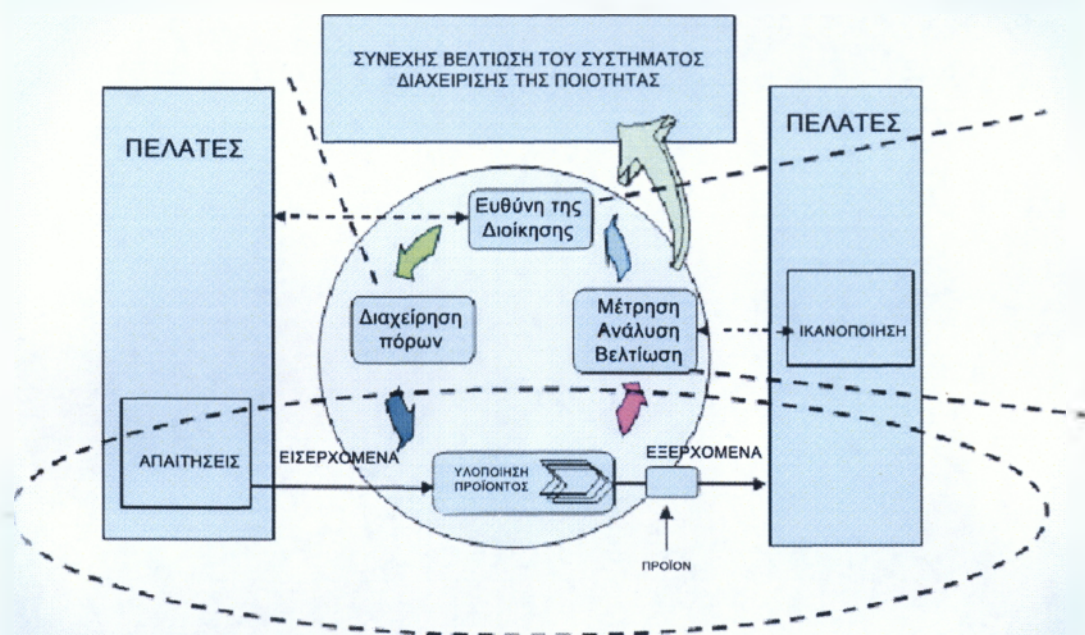
Το αποτέλεσμα της διεργασίας Πιστοποίησης είναι η χορήγηση του Πιστοποιητικού Συμμόρφωσης Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας και η απονομή του Ελληνικού Σήματος, ως επιβεβαίωση της εφαρμογής από τον πιστοποιημένο οργανισμό ενός αποτελεσματικού και αξιόπιστου Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας.

2.3 ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ISO 9001

Η πιστοποίηση κατά ISO 9001:2000 είναι προαιρετική, ωστόσο σε ολοένα περισσότερους επιχειρηματικούς κλάδους κρίνεται υποχρεωτική από τον οργανισμό. Ήδη δημόσιοι οργανισμοί απαιτούν στους διαγωνισμούς προμηθειών την πιστοποίηση αυτή, καθώς αποτελεί ένα εργαλείο προβολής σε εντός και εκτός των

συνόρων αγορές. Οι κύριες απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001 απεικονίζονται στο σχήμα³¹. Αυτές αφορούν απαιτήσεις για την:

- υπευθυνότητα της διοίκησης
- διαχείριση πόρων
- παροχή των υπηρεσιών (διαχειριστικές και λειτουργικές διαδικασίες)
- μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση του συστήματος διαχείρισης.



**Όπου → δραστηριότητες που προσθέτουν αξία
και --> ροή πληροφοριών

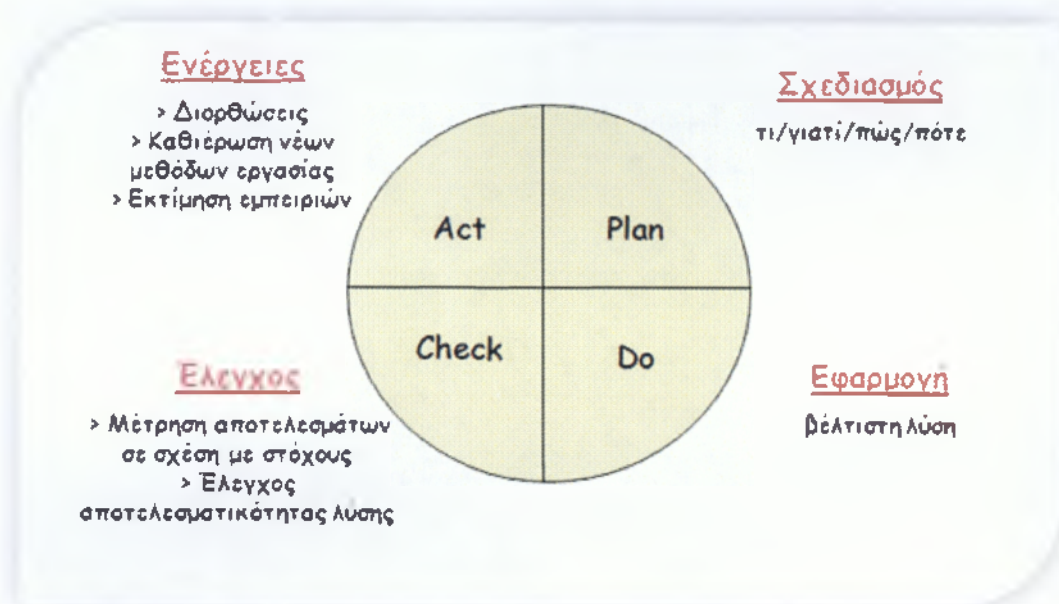
Πηγή: www.biosafetv.gr

Σχήμα 2.2: ISO 9001

Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000:2000, θεωρούν ότι η παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι αποτέλεσμα ενός συστήματος διεργασιών. Συνεπώς η επιχείρηση ή ο οργανισμός οφείλει να προσδιορίσει αυτές τις διεργασίες και να τις διευθύνει, έτσι ώστε η ικανοποίηση των απαιτήσεων της ποιότητας να γίνεται προγραμματισμένα και ελεγχόμενα (και όχι κατά τύχη σαν παραπροϊόν της εκπλήρωσης των καθηκόντων των εργαζομένων της). Τα αποτελέσματα που

³¹ Αναρτήθηκε στο: www.biosafety.gr/index.asp?id=273

παράγονται από αυτές τις διεργασίες (προϊόντα ή υπηρεσίες) πρέπει να ελέγχονται προγραμματισμένα και να λαμβάνονται μέτρα για τη βελτίωση των διεργασιών, σε ένα συνεχή κύκλο βελτίωσης της ποιότητας PLAN-DO-CHECK-ACT, που ονομάζεται κύκλος του Deming³², όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα³³.



Πηγή: Deming, 1986

Σχήμα 2.3: Ο Κύκλος του Deming

Το πρότυπο ISO 9001 δίνει μεγαλύτερη έμφαση στα ανώτατα στελέχη τα οποία καλούνται να συμμετέχουν περισσότερο στο Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας μέσω πολιτικής και στρατηγικής, ανάπτυξης στόχων και σχεδιασμού, κατανομής πόρων και ικανοποίησης απαιτήσεων των πελατών. Επιπρόσθετα, η απαίτηση για «ανασκόπηση Διοίκησης» συμπεριλαμβάνει θέματα όπως είναι οι βελτιώσεις του συστήματος και οι δείκτες μέτρησης, τα παράπονα και η ικανοποίηση πελατών, οι οργανωτικές αλλαγές και η ανασκόπηση της Πολιτικής και Στρατηγικής. Υποστηρίζεται ότι το νέο πρότυπο ISO δίνει ευρύτερη έννοια στη Διοίκηση Ποιότητας, προσεγγίζοντας τις αρχές της

³² Ιακωβίδης, Κ., Καλλιάνης, Δ. & Μαθιουδάκης, Γ. (2008). "Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας (Οργανισμών): Ορισμοί και έννοιες – Αρχές – Αρμοδιότητες ανάπτυξης, έγκρισης, εφαρμογής και ελέγχου – Παραδείγματα εφαρμογής". Στο: *Τυποποίηση και ποιότητα στη σύγχρονη κοινωνία*. Μονάδα Τεκμηρίωσης και Πληροφόρησης. Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδος.

³³ Deming, W.E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study.

Ολικής Ποιότητας. Η Ολική Ποιότητα, δηλαδή, αφορά στη διοίκηση και τη βελτίωση των διαδικασιών του οργανισμού με σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη, του εργαζόμενου, του κοινωνικού συνόλου γενικώς, μέσω της βέλτιστης κατανομής πόρων, της διοίκησης προσωπικού, της αποτελεσματικής στρατηγικής, πολιτικής και ηγεσίας, έτσι ώστε τα επιχειρηματικά αποτελέσματα να είναι τα καλύτερα δυνατά³⁴.

Επομένως, το πρότυπο ISO 9001:2000 περιγράφει γενικά το πλαίσιο οργάνωσης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και τη σχέση της με τους προμηθευτές και τους πελάτες της, με στόχο να επιτευχθεί³⁵:

- σταθεροποίηση των υλοποιούμενων διεργασιών
- συνεχής βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών
- αύξηση της παραγωγικότητας
- ανάπτυξη των δεξιοτήτων του προσωπικού
- μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των πελατών.

Για την οικοδόμηση ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, καταρτίζεται και ακολουθείται ένα δομημένο πρόγραμμα εργασίας, στη βάση των αρχών του management, με τελικό στόχο την πιστοποίηση του Οργανισμού. Το πρόγραμμα αυτό απαρτίζεται συνοπτικά από τις εξής φάσεις:

- Αρχική ανάλυση και διάγνωση.
- Ανάπτυξη και τεκμηρίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (πολιτική ποιότητας, διαδικασίες, οδηγίες, έντυπα, εγχειρίδιο ποιότητας).
- Περιγραφή αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων των κρίσιμων θέσεων εργασίας.
- Καθιέρωση δεικτών και μετρήσεων σχετικά με τις ιδιαίτερες λειτουργίες του Οργανισμού.

³⁴Μαυροειδής, Β. (2006). "Διεθνές πρότυπο ISO 9001 (2000). Τι σημαίνει για το σύγχρονο νοσοκομείο η περίπτωση του Περιφερειακού Γενικού Νοσοκομείου Νοσημάτων Θώρακος Αθηνών «Η Σωτηρία»". *Info Respiratory & Internal Medicine*. Τεύχος 39. σελ. 58-59.

³⁵ Κατωτικίδη, Γ. (2008). *Ιστορική Εξέλιξη του Management & Προοπτικές στο Σύγχρονο Περιβάλλον. Η ανάπτυξη της Διοικητικής Επιστήμης στον κλάδο των Υπηρεσιών Υγείας: Η περίπτωση του Νοσοκομείου Σερρών. Πτυχιακή Εργασία*. Τμήμα Εμπορίας & Διαφήμισης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης.

- Δοκιμαστική λειτουργία του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
- Εσωτερικές επιθεωρήσεις.
- Ανασκόπηση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας και προετοιμασία της επιθεώρησης από τον Φορέα Πιστοποίησης.
- Πιστοποίηση του Οργανισμού.

2.4 ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα στάδια ανάπτυξης και εφαρμογής ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας είναι τα εξής³⁶:

Διαγνωστική Μελέτη

- Καθορισμός περιοχών διερεύνησης (βάση της οργανωτικής δομής της εταιρείας)
- Αποτύπωση των δραστηριοτήτων
- Αποτύπωση της υπάρχουσας τυποποίησης – τεκμηρίωσης.

Σχεδιασμός Συστήματος

- Καθορισμός των δραστηριοτήτων που θα ενταχθούν στο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας
- Αρχική εκτίμηση των απαιτούμενων διαδικασιών ανά δραστηριότητα
- Προετοιμασία του καταλόγου Διαδικασιών

Προετοιμασία Τεκμηρίωσης

- Συγγραφή του Εγχειριδίου Ποιότητας
- Συγγραφή της περιγραφής των διαδικασιών
- Συγγραφή των Οδηγιών Εργασίας
- Σχεδίαση των εντύπων του συστήματος

³⁶ Αναρτήθηκε στο: www.arcmeletitiki.gr/images/uploads/pdf/arc_sdp7.pdf

Εφαρμογή Συστήματος

- Έναρξη εφαρμογής σε καθορισμένη ημερομηνία σε όλα τα τμήματα της εταιρείας, αφού πρώτα πραγματοποιηθεί η ενημέρωση και η αρχική εκπαίδευση του προσωπικού
- Εφαρμογή των διαδικασιών
- Συμπλήρωση των κατάλληλων εντύπων και τήρηση των προβλεπομένων αρχείων
- Δοκιμαστική λειτουργία για τρεις τουλάχιστον μήνες
- Εκπαίδευση προσωπικού.

Επιθεώρηση Συστήματος

- Επιθεώρηση στις εγκαταστάσεις της εταιρείας, από ανεξάρτητο επιθεωρητή (ή ομάδα επιθεωρητών) προερχόμενο από τον φορέα πιστοποίησης που θα επιλεγεί. Στις περισσότερες περιπτώσεις ολοκληρώνεται σε μια εργάσιμη ημέρα. Περιλαμβάνει την εξέταση των αρχείων και συνεντεύξεις με τους υπευθύνους των τμημάτων. Είναι δυνατόν να ορισθούν διορθωτικές ενέργειες που θα πρέπει να υλοποιήσει η εταιρεία σε συγκεκριμένες προθεσμίες, ώστε να καλυφθούν όλες οι απαιτήσεις του προτύπου.

Πιστοποίηση Συστήματος

- Σε περίπτωση που κατά την επιθεώρηση αποδειχθεί ότι το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας της εταιρείας καλύπτει τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2008, ο φορέας πιστοποίησης εκδίδει το σχετικό πιστοποιητικό (certificate) και καταχωρεί την εταιρεία στον κατάλογο των πιστοποιημένων πελατών του.
- Σε όλη τη διαδικασία συμμετέχουν ο υπεύθυνος διαχείρισης ποιότητας, ο εξωτερικός σύμβουλος και οι υπεύθυνοι των τμημάτων.

Αναφορικά με το ρόλο του εξωτερικού συμβούλου, η συμμετοχή του δεν είναι απαραίτητη επειδή δε συμπεριλαμβάνεται στις απαιτήσεις του προτύπου ISO

9001:2008³⁷. Ωστόσο, ο σύμβουλος συμμετέχει ενεργά σε όλα τα στάδια της διαδικασίας. Ειδικότερα, ο σύμβουλος:

- Αναλαμβάνει την εκπόνηση της Διαγνωστικής Μελέτης και του Σχεδιασμού του Συστήματος.
- Υποστηρίζει ή/και συμμετέχει ενεργά στην Προετοιμασία της Τεκμηρίωσης.
- Υποστηρίζει συμβουλευτικά την εταιρεία κατά την Εφαρμογή του Συστήματος, και εντοπίζει κατά την εφαρμογή (πριν την πιστοποίηση) τις τυχόν απαιτούμενες διορθωτικές ενέργειες.
- Συντονίζει, καθοδηγεί και συμμετέχει στην Εκπαίδευση του προσωπικού.
- Διευκολύνει την απαραίτητη επικοινωνία με τρίτους φορείς κατά την προετοιμασία της Επιθεώρησης.
- Παρίσταται κατά την Επιθεώρηση και μπορεί να διευκολύνει τη διαδικασία.

2.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ISO 9001

Η εφαρμογή του προτύπου ISO 9001 αποφέρει εσωτερικά και εξωτερικά πλεονεκτήματα για έναν οργανισμό υγείας. Ορισμένα από τα εσωτερικά πλεονεκτήματα είναι³⁸:

- Βοηθάει στον καθορισμό των ευθυνών και των λειτουργικών κανόνων, μειώνοντας σε σημαντικό βαθμό τον αυτοσχεδιασμό από μέρους των εργαζομένων.
- Παρέχει σαφείς και καθαρές οδηγίες σε όλο το προσωπικό του οργανισμού, μέσω προσεκτικά τεκμηριωμένων διαδικασιών. Με τον τρόπο αυτό, διασφαλίζεται η ομοιόμορφη και επαρκής επικοινωνία και ο αποτελεσματικός

³⁷ Αναρτήθηκε στο: www.arcmeletitiki.gr/images/uploads/pdf/arc_sdp7.pdf

Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδος, Τμήμα Κεντρικής Μακεδονίας

³⁸ Μαυροειδής, Β. (2006). "Διεθνές πρότυπο ISO 9001 (2000). Τι σημαίνει για το σύγχρονο νοσοκομείο η περίπτωση του Περιφερειακού Γενικού Νοσοκομείου Νοσημάτων Θώρακος Αθηνών «Η Σωτηρία»". *Info Respiratory & Internal Medicine*. Τεύχος 39, σελ. 58-59.

έλεγχος όλων των διαδικασιών, ακόμη και σε περιπτώσεις μετακίνησης του προσωπικού σε διαφορετικές θέσεις εργασίας ή σε περιπτώσεις πρόσληψης νέων εργαζομένων.

- Προσφέρει μια ορθολογική και συστηματική προσέγγιση στη διαχείριση των πόρων, συμπεριλαμβανομένων των ανθρωπίνων πόρων.
- Αυξάνεται η ευαισθησία του προσωπικού σε θέματα Ποιότητας, αφού όλοι μαζί δουλεύουν με κοινό όραμα και σαφείς οδηγίες εργασίας.
- Βελτίωση σχέσεων μεταξύ διαφορετικών τμημάτων και αποσαφήνιση των αορίστων διατμηματικών καθηκόντων.
- Αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων λόγω συστηματικής προσέγγισης εργασιακών λειτουργιών.
- Μείωση της αστάθειας και βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών λόγω της τυποποίησης των διαδικασιών.
- Η εφαρμογή της σειράς ISO 9000 είναι το ορθολογικότερο και σταθερότερο υπόβαθρο για κάθε οργανισμό που έχει ως στόχο την ανάπτυξη ενός συστήματος Ολικής Ποιότητας.

Μερικά από τα εξωτερικά πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή προτύπου ISO 9001 στους οργανισμούς είναι τα εξής³⁹:

- Η σταθερή παροχή ποιοτικών υπηρεσιών που δημιουργεί ικανοποίηση στους άμεσους αποδέκτες των υπηρεσιών υγείας καθώς και στους υπόλοιπους κοινωνικούς εταίρους (συγγενείς, πολίτες, άλλοι οργανισμοί).
- Προσφέρει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Βελτιώνει την αξιοπιστία, τη φήμη και την εμπιστοσύνη στις υπηρεσίες υγείας.
- Διευκολύνει τις σχέσεις προμηθευτή – νοσοκομείου.
- Μειώνει το κόστος αστοχιών.
- Προβολή του οργανισμού από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης.

³⁹ Μαυροειδής, Β. (2006). "Διεθνές πρότυπο ISO 9001 (2000). Τι σημαίνει για το σύγχρονο νοσοκομείο η περίπτωση του Περιφερειακού Γενικού Νοσοκομείου Νοσημάτων Θώρακος Αθηνών «Η Σωτηρία»". *Info Respiratory & Internal Medicine*. Τεύχος 39. σελ. 58-59.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΔΙΑΠΛΑΣΗ, ΚΕΝΤΡΟ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ Α.Ε.

3.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΠΛΑΣΗΣ, ΚΕΝΤΡΟ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ Α.Ε.

Το Κέντρο Αποκατάστασης και Αποθεραπείας ΔΙΑΠΛΑΣΗ Μεσσηνίας είναι μια απόλυτα εξειδικευμένη κλινική αποκατάστασης ατόμων με κινητική αναπηρία. Σκοπός της είναι η αποτελεσματική αντιμετώπιση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο ασθενής λόγω σοβαρής ασθένειας ή τραυματισμού μετά τη λήξη της νοσηλείας του στο νοσοκομείο⁴⁰.

Η ΔΙΑΠΛΑΣΗ αναλαμβάνει τη φροντίδα ασθενών με παθήσεις που επηρεάζουν την κινητικότητα και τη λειτουργικότητα του ατόμου. Μετά τη συντηρητική ή χειρουργική θεραπεία τους σε νοσοκομεία διακομίζονται για αποκατάσταση είτε ως εσωτερικοί νοσηλευόμενοι σε δωμάτια, είτε ως εξωτερικοί ασθενείς.

Διαθέτει 80 κλίνες και υπογράφει συμβάσεις με όλους τους ασφαλιστικούς οργανισμούς, παρέχοντας το υψηλό επίπεδο φροντίδας που έχουν ανάγκη οι ασθενείς της Μεσσηνίας. Είναι εξοπλισμένο με ηλεκτρικά κρεβάτια και ειδικά διαμορφωμένες τουαλέτες για άτομα με ειδικές ανάγκες. Επιπρόσθετα, οι θάλαμοι διαθέτουν ειδικά συστήματα κλήσης νοσηλευτών, αυτόνομο κεντρικό κλιματισμό με ρυθμιστή θερμοκρασίας, κονσόλες οξυγόνου – αέρα, επιτοίχια κονσόλα με τηλέφωνο καθώς επίσης τηλεόραση και Internet που εξασφαλίζουν την άνετη και ευχάριστη διαμονή του ασθενή.

⁴⁰ Αναρτήθηκε στο: www.diaplasis.eu

Το κέντρο διαθέτει πλήρως εξοπλισμένα και στελεχωμένα τμήματα, Ρομποτικής Αποκατάστασης, Φυσικοθεραπείας, Υδροθεραπείας, Λογοθεραπείας, Εργοθεραπείας, Ψυχολογικής Υποστήριξης, Διαιτολογίας & Διατροφής, Κοινωνικής Υπηρεσίας, Εργομετρίας, καθώς και εργαστήρια, Ηλεκτροφυσιολογίας, Ανάλυσης Κίνησης Βάδισης, Ουροδυναμικού Ελέγχου, Καρδιολογικό, Εργοσπειρομετρικό⁴¹.

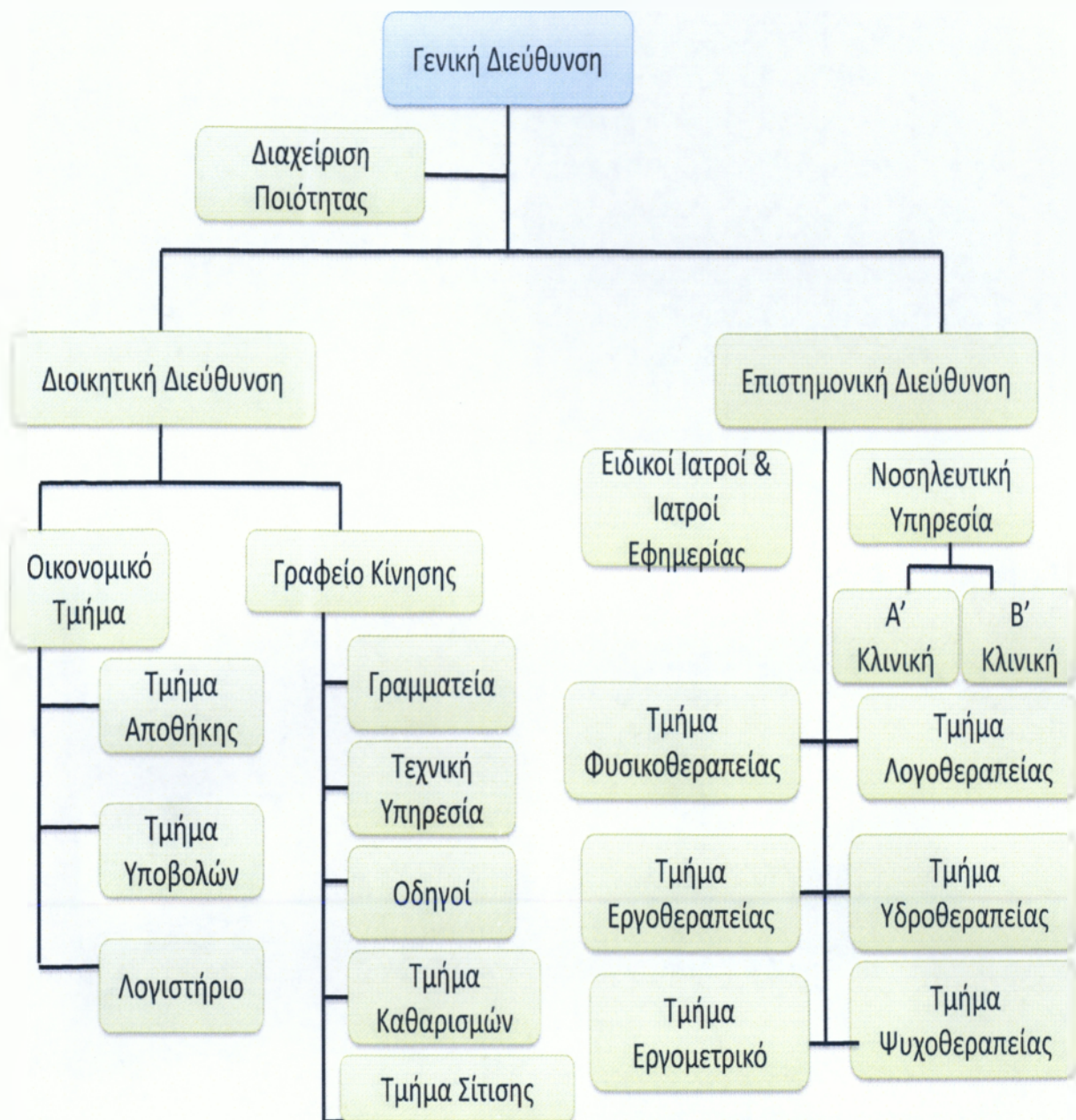
Η ιατρική ομάδα του Κέντρου Αποκατάστασης και Αποθεραπείας Διάπλαση περιλαμβάνει Φυσίατρο, διευθυντή και μόνιμους ιατρούς παθολόγο, καρδιολόγο, νευρολόγο και εφημερεύοντα ιατρό όλο το 24ωρο. Επιπλέον, διαθέτει εξωτερικούς συνεργάτες ιατρούς όλων των ειδικοτήτων. Την ιατρική ομάδα συμπληρώνουν φυσικοθεραπευτές, γυμναστές, λογοθεραπευτές, εργοθεραπευτές, διατροφολόγοι, ψυχολόγοι και κοινωνικοί λειτουργοί.

Η νοσηλευτική υπηρεσία αποτελείται από τη Διευθύνουσα, τις προϊστάμενες τμημάτων, νοσηλεύτριες και τραυματιοφορείς, οι οποίοι παρέχουν τη σωστή φροντίδα στους ασθενείς και συμβάλλουν στο έργο της επανεκπαίδευσης για μεγαλύτερη ανεξαρτησία⁴².

Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται αναλυτικά το οργανόγραμμα του Κέντρου Αποκατάστασης και Αποθεραπείας Μεσοσηνίας ΔΙΑΠΛΑΣΗ.

⁴¹ Αναρτήθηκε στο: www.diaplasia.eu

⁴² Αναρτήθηκε στο: www.diaplasia.eu



Πηγή: Κέντρο Αποκατάστασης & Αποθεραπείας ΔΙΑΠΛΑΣΗ (Ίδια Επεξεργασία)

Σχήμα 3.1: Οργανόγραμμα του Κέντρου Αποκατάστασης & Αποθεραπείας ΔΙΑΠΛΑΣΗ

3.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ – ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην παρούσα μελέτη εφαρμόσαμε ποιοτική έρευνα με τη μορφή συνέντευξης. Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνει ο Creswell⁴³, οι ποιοτικοί ερευνητές μελετούν τα αντικείμενα στο φυσικό τους περιβάλλον, προσπαθώντας να τα κατανοήσουν ή να τα ερμηνεύσουν αναφορικά με τις σημασίες που οι άνθρωποι τους αποδίδουν. Η ποιοτική έρευνα, ως εκ τούτου, εμπεριέχει τη μελετημένη χρήση και συλλογή μίας ποικιλίας εμπειρικού υλικού όπως είναι η μελέτη περίπτωσης, η προσωπική εμπειρία, η ενδοσκοπήση, η ιστορία ζωής, η συνέντευξη, η παρατήρηση, τα ιστορικά κείμενα, το οπτικοακουστικό υλικό κλπ, που περιγράφει στερεότυπες και προβληματικές στιγμές και τη σημασία τους στις ζωές των ατόμων⁴⁴.

Η γράφουσα έπειτα από σχετική άδεια ερεύνησε τη διαδικασία πιστοποίησης του Κέντρου Αποκατάστασης Διάπλαση. Με τη μορφή προσωπικής συνέντευξης με τον υπεύθυνο πιστοποίησης της Διάπλασης και τη Διοίκηση της Διάπλασης, συγκέντρωσε πληροφορίες χρήσιμες για την πραγματοποίηση της έρευνας.

3.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Σύμφωνα με τη Διοίκηση της ΔΙΑΠΛΑΣΗΣ, δεσμεύσεις του Κέντρου είναι οι εξής:

- η εφαρμογή του προτύπου ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2008
- η παροχή όλων των απαραίτητων πόρων για την εφαρμογή και τη συνεχή βελτίωση του συστήματος διαχείρισης
- η πολιτική ποιότητας παρουσιάζεται ως ένα δυναμικό εργαλείο το οποίο θα υποστηρίζει και θα βελτιώνει όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού

⁴³ Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Traditions*. London and Thousand Oaks, CA; Sage Publications.

⁴⁴ Ανδρεάτου, Α. (2007). *Συστήματα Διαχείρισης Βιώσιμης Ανάπτυξης*. Διδακτορική Διατριβή. Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.

- η δημιουργία νοοτροπίας βασισμένη στην πρακτική «πράξε σωστά από την πρώτη φορά» για την αποφυγή διορθωτικών ενεργειών
- η συνεργασία με αξιόπιστους προμηθευτές και υπεργολάβους
- η εκπαίδευση του προσωπικού στην αποτελεσματική εφαρμογή του Συστήματος
- ο εκσυγχρονισμός του εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων του Κέντρου
- η αξιολόγηση των ασθενών του και η γρήγορη και αποτελεσματική ανταπόκριση
- η παροχή εμπιστοσύνης στον ασθενή
- η συμμόρφωση με τις εσωτερικές και τις εξωτερικές απαιτήσεις, μέσα από τη μέτρηση των επιδόσεων, την ικανοποίηση των νομοθετικών απαιτήσεων κ.ο.κ.

Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ) του Κέντρου είναι ιεραρχικό και διαρθρώνεται ως εξής:

Επίπεδο 1:

Πολιτική Ποιότητας: είναι οι συνολικές επιδιώξεις και η κατεύθυνση του Κέντρου αναφορικά με την ποιότητα, που εκφράζεται επίσημα από τη Διοίκηση.

Επίπεδο 2:

Εγχειρίδιο Ποιότητας το οποίο περιγράφει αναλυτικά το ΣΔΠ.

Επίπεδο 3:

- Διαδικασίες Ποιότητας, οι οποίες καθορίζουν ενδελεχώς την υλοποίηση μιας δραστηριότητας ή διεργασίας του Κέντρου.
- Οδηγίες Εργασίας, οι οποίες συμπληρώνουν μια διαδικασία με επιπλέον λεπτομέρειες.
- Έντυπα, τα οποία χρησιμοποιούνται για την καταγραφή των απαραίτητων δεδομένων για την αποτελεσματική λειτουργία και επαλήθευση του ΣΔΠ.

Επίπεδο 4:

- Πρότυπα τα οποία εφαρμόζονται από το Κέντρο
- Απαιτήσεις Νομοθεσίας
- Κανονισμοί

- όλα τα Εξωτερικά Έγγραφα που επηρεάζουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του Κέντρου.

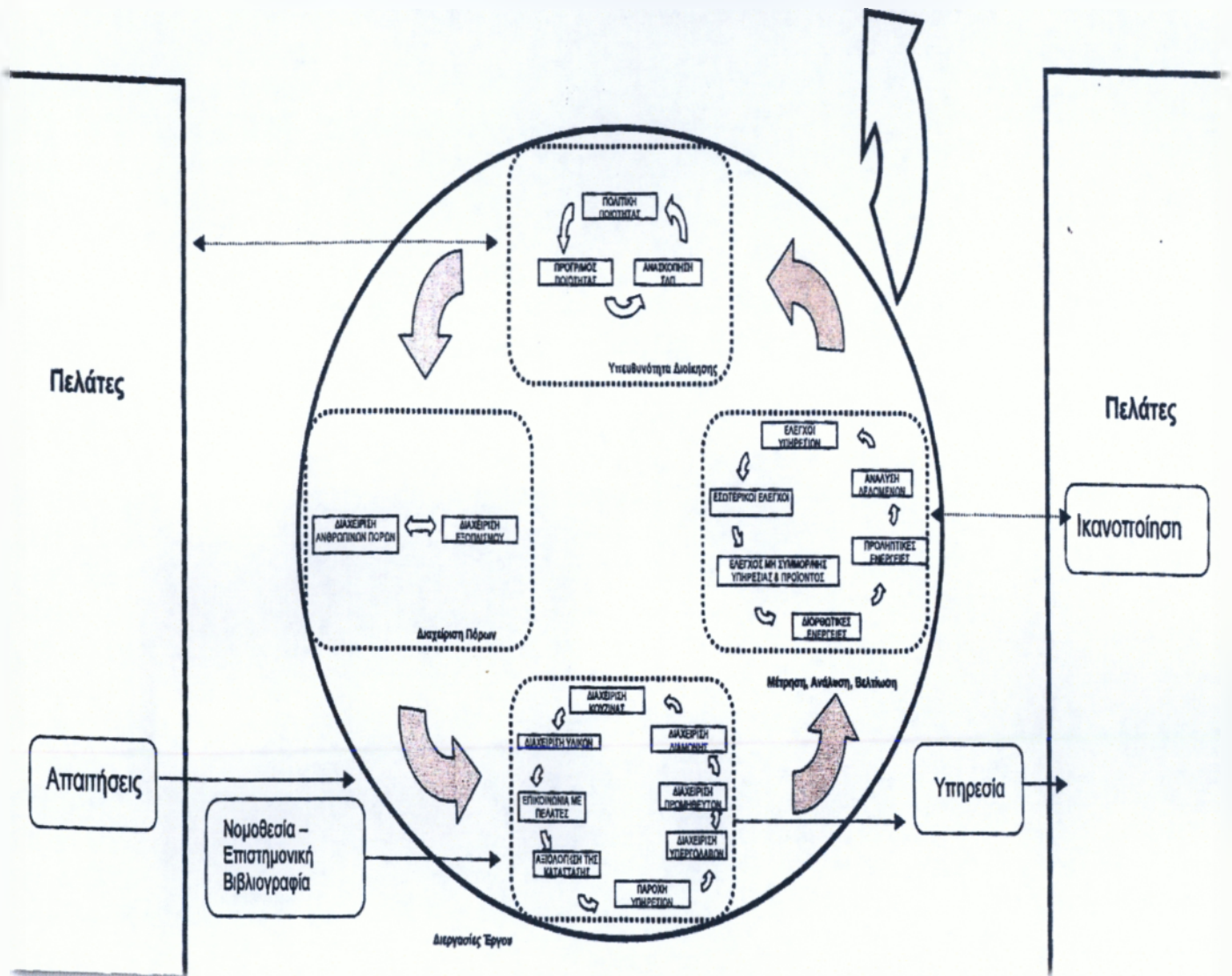
Το ΣΔΠ του Κέντρου έχει σχεδιαστεί με βάση το διεργασιακό μοντέλο που προτείνεται από το ISO 9001, όπως φαίνεται και στο σχήμα που ακολουθεί. Οι διεργασίες διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

- 1. Διεργασίες υπευθυνότητας της διοίκησης**
 - α) Καθορισμός πολιτικής ποιότητας
 - β) Προγραμματισμός ποιότητας
 - γ) Ανασκόπηση του ΣΔΠ
- 2. Διεργασίες διαχείρισης πόρων**
 - α) Διαχείριση ανθρώπινων πόρων
 - β) Διαχείριση εξοπλισμού
- 3. Διεργασίες υπηρεσιών**
 - α) Επικοινωνία με τους πελάτες
 - β) Παροχή υπηρεσιών
 - γ) Διαμονή ασθενών
 - δ) Έλεγχος προμηθευτών
 - ε) Διαχείριση αποθήκης
- 4. Διεργασίες μέτρησης, ανάλυσης και βελτίωσης**
 - α) Έλεγχος μη συμμορφώσεων
 - β) Εσωτερικοί έλεγχοι
 - γ) Διορθωτικές αλλαγές
 - δ) Προληπτικές ενέργειες
 - ε) Ανάλυση δεδομένων.

Οι κύριες κατηγορίες δεδομένων που αποτελούν αντικείμενο ανάλυσης είναι:

- η ικανοποίηση των πελατών
- η συμμόρφωση των υπηρεσιών με τις απαιτήσεις
- η αποδοτικότητα των διεργασιών
- η απόδοση των προμηθευτών και των υπεργολάβων.

Συνεχής Βελτίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας



Πηγή: Κέντρο Αποκατάστασης και Αποθεραπείας, ΔΙΑΠΛΑΣΗ

Σχήμα 3.2: Μοντέλο του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας

Κύρια διεργασία είναι η παροχή υπηρεσιών, ενώ όλες οι υπόλοιπες είναι υποστηρικτικές διεργασίες.

Η Διοίκηση της επιχείρησης κατά τη φάση του στρατηγικού προγραμματισμού, καθορίζει τη γενική πορεία του Κέντρου, την αποστολή, την πολιτική ποιότητας και τις στρατηγικές που θα ακολουθηθούν.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός και η πολιτική ποιότητας καθορίζουν το πλαίσιο για τον ορισμό των Αντικειμενικών Στόχων Ποιότητας (ΑΣΠ), οι οποίοι αποσκοπούν στην οριοθέτηση της αποτελεσματικής και αποδοτικής λειτουργίας του ΣΔΠ και τη συνεχή βελτίωσή του.

Στον προγραμματισμό ποιότητας συμμετέχουν ο Γενικός Διευθυντής, ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας, οι Υπεύθυνοι των τμημάτων και όποιος άλλος η παρουσία του οποίου κρίνεται σκόπιμη. Επιπλέον, τα δεδομένα για τον προγραμματισμό ποιότητας μπορεί να είναι τα εξής:

- Πολιτική Ποιότητας
- Στρατηγικές
- Καθορισμένες απαιτήσεις κυρίως των έργων
- Νομικές απαιτήσεις
- Αποτελέσματα απόδοσης (αναφορά προηγούμενης περιόδου)
- Ευκαιρίες για βελτιώσεις.

Κατά τον προγραμματισμό ποιότητας εξετάζεται η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των διεργασιών του ΣΔΠ. Τα κριτήρια για την αποδοτικότητα των διεργασιών είναι οι Αντικειμενικοί Στόχοι Ποιότητας (ΑΣΠ). Οι διεργασίες που πρέπει να εξετάζονται κατά τον προγραμματισμό ποιότητας είναι:

- οι αγορές (απόδοση προμηθευτών και υπεργολάβων)
- η διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (ικανότητα προσωπικού, αποτελεσματικότητα εκπαίδευσης)
- η ποιότητα παροχής υπηρεσιών υγείας.

Κατά τον Προγραμματισμό Ποιότητας καθορίζονται:

- οι αντικειμενικοί στόχοι και οι απαιτήσεις για το κέντρο αποκατάστασης
- οι διεργασίες, τα έγγραφα και οι πόροι που απαιτούνται για την υποστήριξη της παροχής υπηρεσιών
- οι απαιτούμενες δραστηριότητες ελέγχου, παρακολούθησης και επαλήθευσης και τα κριτήρια αποδοχής των υπηρεσιών.

Αναφορικά με τον καθορισμό των ΑΣΠ, υπάρχουν τρεις βασικοί τύποι ΑΣΠ:

- Τακτικοί ΑΣΠ, που είναι στόχοι με συνεχή διάρκεια και ορίζονται σε τακτά χρονικά διαστήματα.
- Καινοτόμοι ΑΣΠ, οι οποίοι είναι στόχοι επίλυσης ενός ειδικού προβλήματος ή χειρισμού θεμάτων τα οποία δεν επαναλαμβάνονται συχνά.
- ΑΣΠ βελτίωσης της απόδοσης σε σύγκριση με προηγούμενες περιόδους.

Οι ΑΣΠ θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί και να έχουν χρονικό ορίζοντα. Σύμφωνα με το λειτουργικό πλάνο του Κέντρου Αποκατάστασης Διάπλαση, οι ΑΣΠ είναι οι εξής:

ΑΣΠ (1)

Το ποσοστό των προβλημάτων για τους συνεργαζόμενους προμηθευτές να είναι έως 3%, νούμερο το οποίο προκύπτει από το σύνολο των παραδόσεων προς τον αριθμό των προβλημάτων.

Οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν είναι:

- πλήρης καθορισμός στους προμηθευτές των απαιτήσεων της επιχείρησης, όπου υπεύθυνη είναι η Οικονομική Διεύθυνση
- δημιουργία μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών της ενός κλίματος συνεργασίας και αλληλεξάρτησης, όπου υπεύθυνη είναι η Οικονομική Διεύθυνση
- περιοδικός έλεγχος της απόδοσης των προμηθευτών της από τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας.

ΑΣΠ (2)

Ο Μέσος Όρος της ικανοποίησης των πελατών για κάθε παράμετρο του ερωτηματολογίου να είναι τουλάχιστον 8 (όπου Απόλυτα = 10, Πάρα Πολύ = 8, Πολύ = 6, Λίγο = 4, Καθόλου = 0).

Οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν είναι οι ακόλουθες:

- τήρηση των απαιτήσεων του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, όπου υπεύθυνοι είναι όλοι οι εργαζόμενοι
- συνεργασία με αξιόπιστους προμηθευτές, όπου υπεύθυνη είναι η Οικονομική Διεύθυνση
- παροχή των απαραίτητων πόρων, όπου υπεύθυνη είναι η Διοίκηση.

ΑΣΠ (3)

Κατά τις εσωτερικές επιθεωρήσεις, να μην ξεπερνά ο αριθμός των μη συμμορφώσεων τις 2 και των παρατηρήσεων τις 3. Για το λόγο αυτό, η εκπαίδευση του προσωπικού και η παροχή των απαραίτητων πόρων από τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας κρίνονται σημαντικά ζητήματα.

Οι αρχές διοίκησης ποιότητας που ακολουθεί η ΔΙΑΠΛΑΣΗ είναι οι εξής:

- α) Εστίαση στον πελάτη
- β) Ηγετική Ικανότητα
- γ) Συμμετοχή των Εργαζομένων σε όλες τις βαθμίδες
- δ) Διεργασιακή Προσέγγιση, δηλαδή το επιθυμητό αποτέλεσμα επιτυγχάνεται με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα εάν οι δραστηριότητες και οι σχετικοί πόροι διαχειρίζονται ως διεργασίες.
- ε) Διαχείριση των διεργασιών ως σύστημα
- στ) Συνεχής βελτίωση
- ζ) Λήψη αποφάσεων βάσει των δεδομένων
- η) Αποδοτικά αμοιβαίες σχέσεις με τους προμηθευτές.

Σε περιπτώσεις καταστάσεων που επηρεάζουν αρνητικά την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του και τη λειτουργία του, όταν δηλαδή εμφανίζονται Μη Συμμορφώσεις (ΜΣ), το Κέντρο ακολουθεί τη διαδικασία των διορθωτικών ενεργειών. Οι ΜΣ καταγράφονται στο έντυπο Αναφορά Μη Συμμόρφωσης (ΑΜΣ), σύμφωνα με τις αντίστοιχες διαδικασίες, όπου περιγράφεται με σαφήνεια η ΜΣ καθώς και η αιτία που την προκάλεσε. Στη συνέχεια αποφασίζεται τι είδους χειρισμός / διόρθωση θα πρέπει να γίνει, έτσι ώστε αντιμετωπιστεί άμεσα και αποτελεσματικά

το πρόβλημα και ορίζεται ο υπεύθυνος χειρισμού από τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας (ΥΔΠ). Έπειτα, διερευνώνται τα αίτια της ΜΣ και αποφασίζεται η διορθωτική ενέργεια που πρέπει να εφαρμοσθεί. Ανάλογα με τη φύση και τη σοβαρότητα της ΜΣ είναι δυνατόν να ζητηθεί και η συνδρομή των κατάλληλων προσώπων (εντός ή και εκτός του Κέντρου). Η έγκριση για τη διορθωτική ενέργεια γίνεται από τον ΥΔΠ ή τον Επιστημονικό Διευθυντή ή το Γενικό Διευθυντή.

Επιπρόσθετα, το Κέντρο ΔΙΑΠΛΑΣΗ πραγματοποιεί Εσωτερικούς Ελέγχους. Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας κάθε έτος προετοιμάζει το Πρόγραμμα Εσωτερικών Ελέγχων (ΠΕΕ) το οποίο καλύπτει όλο το ΣΔΠ και τα αρμόδια τμήματα για την εφαρμογή του.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος επικεντρώνεται σε δύο σημεία:

- Να διαπιστωθεί εάν το ΣΔΠ συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001.
- Να διαπιστωθεί εάν το ΣΔΠ εφαρμόζεται αποτελεσματικά.

Κατά τον εσωτερικό έλεγχο, ο ελεγκτής ελέγχει τα εξής:

- αποτελεσματική και αποδοτική εφαρμογή του ΣΔΠ (διαδικασίες, οδηγίες εργασίας, έντυπα εργασίας)
- τήρηση και ενημερότητα αρχείων
- αποτελεσματικότητα των διεργασιών
- επίτευξη των στόχων ποιότητας
- αποδοτικότητα των πόρων(προσωπικό, εξοπλισμός)
- επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων των τμημάτων
- συνθήκες εργασίας
- δυνατότητες για βελτίωση
- έλεγχος εγκαταστάσεων.

Στη συνέχεια τα αποτελέσματα του Εσωτερικού Ελέγχου καταγράφονται από τον ελεγκτή στην Αναφορά Εσωτερικού Ελέγχου (ΑΕΕ), χωρίς καθυστέρηση, ώστε η εικόνα του ελέγχου να είναι πρόσφατη. Η ΑΕΕ θα πρέπει να είναι περιεκτική, κατανοητή και σαφής. Ο ελεγκτής κατά τη σύνταξη της ΑΕΕ οφείλει να λάβει υπόψη

του ότι οι αναγνώστες της ΑΕΕ μπορεί να μην έχουν λάβει μέρος στον έλεγχο. Στην ΑΕΕ αναφέρονται τα σημεία που ελέγχθηκαν καθώς και τα ευρήματα, τα οποία δύνανται να είναι θετικά ή αρνητικά. Τα αρνητικά ευρήματα κατηγοριοποιούνται σε:

- Μη Συμμορφώσεις
- Παρατηρήσεις – προτάσεις για βελτίωση.

Σε περίπτωση που κάποιο εύρημα του ελέγχου αποτελεί παραβίαση του προτύπου ISO 9001 ή του ΣΔΠ και η απόκλιση αποδεικνύεται από αντικειμενικά στοιχεία, τότε το εύρημα αποτελεί Μη Συμμόρφωση. Στην ΑΕΕ θα πρέπει να περιγραφεί με σαφήνεια η ΜΣ και να αναφερθούν τα αντικειμενικά στοιχεία που υποστηρίζουν το εύρημα. Εν συνεχεία, η ΜΣ καταγράφεται στο έντυπο ΑΜΣ και χειρίζεται σύμφωνα με τη διαδικασία Διορθωτικές Ενέργειες. Εάν κάποια παράλειψη είναι μικρής σημασίας αλλά ο ελεγκτής θεωρεί ότι πρέπει να αναφερθεί, τότε την καταγράφει στην ΑΕΕ ως παρατήρηση. Επιπλέον, ως παρατήρηση δύναται να καταγραφεί μια πρόταση για βελτίωση.

Τέλος, αναφορικά με τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας (ΥΔΠ), αυτός αναφέρεται στη Διοίκηση και ανεξάρτητα από άλλες αρμοδιότητες, έχει την ευθύνη και τη δικαιοδοσία να:

- επιβεβαιώνει ότι οι διεργασίες, οι οποίες είναι απαραίτητες για το ΣΔΠ, είναι καθορισμένες και τηρούνται
- αναφέρει στη διοίκηση σχετικά με την απόδοση του ΣΔΠ και τις ανάγκες για βελτίωσή του
- εξασφαλίζει ότι οι απαιτήσεις των ασθενών είναι γνωστές μέσα στην επιχείρηση
- ερευνά και ενημερώνει συνεχώς για το νομικό πλαίσιο (κοινοτικό και εθνικό) το οποίο διέπει τις δραστηριότητες της επιχείρησης και φροντίζει ώστε το ΣΔΠ να είναι σύμφωνοι με τις απαιτήσεις.

Πιο συγκεκριμένα, ο ΥΔΠ είναι υπεύθυνος για:

- την έκδοση, αναθεώρηση, διανομή και γενικά τον έλεγχο των εγγράφων του ΣΔΠ

- τον έλεγχο των αρχείων του ΣΔΠ
- το συντονισμό της Συνάντησης Ανασκόπησης του ΣΔΠ από τη Διοίκηση
- το συντονισμό του Προγραμματισμού Ποιότητας και την προετοιμασία του Λειτουργικού Πλάνου του Κέντρου Αποκατάστασης
- τον προσδιορισμό των αναγκών σε εκπαίδευση με βάση την ικανότητα των εργαζομένων, τον προγραμματισμό και την επίβλεψη του προγράμματος εκπαίδευσης
- την παρακολούθηση του χειρισμού των μη συμμορφώσεων και των διορθωτικών ενεργειών
- τον προγραμματισμό και τη διεξαγωγή των Εσωτερικών Ελέγχων για να επιβεβαιώσει την αποτελεσματική λειτουργία του ΣΔΠ και τη συμβατότητά του με το νέο πρότυπο ISO 9001
- το συντονισμό της Συνάντησης Αξιολόγησης Κινδύνων και την προετοιμασία του Σχεδίου Προληπτικών ενεργειών
- την Ανάλυση των Δεδομένων που προκύπτουν από την εφαρμογή του ΣΔΠ και την προετοιμασία της Αναφοράς Προόδου
- την εκπροσώπηση του Κέντρου Αποκατάστασης κατά τους ελέγχους από εξωτερικούς φορείς.

Να αναφέρουμε ότι στο παράρτημα της παρούσας μελέτης παρουσιάζονται ορισμένα Έντυπα Διεργασιών Ποιότητας και Έντυπα Λειτουργικών Διαδικασιών του Κέντρου Αποκατάστασης και Αποθεραπείας ΔΙΑΠΛΑΣΗ.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Μέσα από την ενδελεχή έρευνα προκύπτει το γεγονός ότι το Κέντρο Αποκατάστασης και Αποθεραπείας Μεσσηνίας, ΔΙΑΠΛΑΣΗ εφαρμόζει Πολιτική Ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001. Πιο συγκεκριμένα, το Κέντρο προσπαθεί να ικανοποιεί τις ποιοτικές δεσμεύσεις που έχει θέσει οι οποίες, σύμφωνα με τη Διοίκηση του Κέντρου, είναι οι ακόλουθες:

- η εγκατάσταση διεθνών προτύπων για την ποιότητα
- η δημιουργία συνθηκών για την επίτευξη της καλύτερης επίδοσης στην κατηγορία που βρίσκεται το Κέντρο
- η δημιουργία νέων δεδομένων υψηλών απαιτήσεων στη μετανοσοκομειακή φροντίδα του ασθενούς
- η προσπάθεια για την αποκατάσταση στο μέγιστο της υγείας των ασθενών
- η συμμόρφωση με τις εσωτερικές και εξωτερικές απαιτήσεις, καθώς το Κέντρο έχει θέσει διαδικασίες οι οποίες αποτελούν αναγνωρισμένα σημεία αναφοράς, μετράει τις επιδόσεις των εργαζομένων σε αυτό, έχει εξουσιοδοτήσει τον Υπεύθυνο Ποιότητας προκειμένου να εντοπίζει προβλήματα ποιότητας, να εισάγει, να συνιστά ή να προσφέρει λύσεις και να επιβεβαιώνει την εφαρμογή των λύσεων αυτών και τέλος το Κέντρο ικανοποιεί τις νομοθετικές απαιτήσεις αναφορικά με την παροχή υπηρεσιών υγείας.

Επιπλέον προκύπτει ότι το Κέντρο ΔΙΑΠΛΑΣΗ, όπως είναι αναμενόμενο, επικεντρώνει το ενδιαφέρον του στη βελτίωση των Υπηρεσιών Υγείας που παρέχει.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι το πρότυπο ISO 9001:2008 χρησιμοποιείται ως οδηγός στην πορεία μια επιχείρησης για τη διασφάλιση ποιότητας αλλά και ως μέτρο για την αξιολόγησή της, περιέχοντας γενικές οδηγίες για την πορεία που καλείται να ακολουθήσει μια επιχείρηση για την εγκαθίδρυση του συστήματος διαχείρισης ποιότητάς της και όχι εξειδικευμένες προδιαγραφές.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Cohen, S. & Brand, R. (1993): *Total Quality Management in government: A practical guide for the real world*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Traditions*. London and Thousand Oaks, CA; Sage Publications.

Deming, W.E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study.

Johnson, K. (2001). "Philip B. Crosby's Mark on Quality". *Quality Progress*. Vol. 34. No. 10. pp. 25-30.

Juran, J. & Blanton, G. (1999). *Juran's Quality Handbook*. McGraw Hill. New York.

Juran, J. (1988). *Juran on leadership for quality*. McGraw Hill New York

Walsh, K. (1995). *Public Services and Market mechanisms: Competition, Contracting Out and the New Public Management*, Basingstoke: Macmillan.

Ελληνική Βιβλιογραφία

Ανδρεάτου, Α. (2007). *Συστήματα Διαχείρισης Βιώσιμης Ανάπτυξης*. Διδακτορική Διατριβή. Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.

Βίγλα, Γ. (2003). *Η εισαγωγή ενός συστήματος διαχείρισης της ποιότητας στο Νοσοκομείο: το σύστημα ποιότητας ως οργανωσιακή αλλαγή*. Διπλωματική Εργασία.

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών “Κράτος και Δημόσια Πολιτική”. Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Δημόσιας Διοίκησης. Σχολή Νομικών, Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών. Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Δερβιτσιώτης, Κ. Ν. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Οικονομική Βιβλιοθήκη. Αθήνα.

Ζάχος, Γ. (2006). *Εφαρμογή πρακτικών Ολικής Ποιότητας στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες*. Μονάδα Ολικής Ποιότητας Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Ιακωβίδης, Κ., Καλλιάνης, Δ. & Μαθιουδάκης, Γ. (2008). “Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας (Οργανισμών): Ορισμοί και έννοιες – Αρχές – Αρμοδιότητες ανάπτυξης, έγκρισης, εφαρμογής και ελέγχου – Παραδείγματα εφαρμογής”. Στο: *Τυποποίηση και ποιότητα στη σύγχρονη κοινωνία*. Μονάδα Τεκμηρίωσης και Πληροφόρησης. Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδος.

Μαυροειδής, Β. (2006). “Διεθνές πρότυπο ISO 9001 (2000). Τι σημαίνει για το σύγχρονο νοσοκομείο η περίπτωση του Περιφερειακού Γενικού Νοσοκομείου Νοσημάτων Θώρακος Αθηνών «Η Σωτηρία»”. *Info Respiratory & Internal Medicine*. Τεύχος 39. σελ. 58-59.

Μπλέσιος, Ν. (2006). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Σημειώσεις καθηγητή. Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης & Τεχνολογίας. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Παπάζογλου, Κ. (2003). *Διαχείριση Ολικής Ποιότητας*. Πτυχιακή Εργασία. Τμήμα Βιομηχανικού Σχεδιασμού. Σχολή Τεχνολογικών Εφαρμογών. Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής Μακεδονίας.

Σταμπουλόγλου, Ε., Καραντζαλος, Κ. & Γεωργόπουλος, Α. (2005). *Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας. Πρότυπα - Τυποποίηση - Πιστοποίηση*. Σημειώσεις: Εργαστήριο Φωτομετρίας. Τομέας Τοπογραφίας. Σχολή Αγρονόμων & Τοπογράφων Μηχανικών. Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.

Τσάκνης, Γ. (2009). *Διασφάλιση Ποιότητας Τροφίμων*. Εκδόσεις Παπασωτηρίου.

Τσιότρας, Δ. (2002). *Βελτίωση Ποιότητας*. Β' Έκδοση. Εκδόσεις Ε. Μπένου. Αθήνα.

Ηλεκτρονικές Πηγές

Η πρόσβαση στις ακόλουθες ιστοσελίδες πραγματοποιήθηκε την περίοδο Μαρτίου – Απριλίου 2012.

www.elot.gr/457_ELL_HTML.aspx

www.elot.gr/30_ELL_HTML.aspx

www.elot.gr/gracqs.pdf

www.qualitynet.gr/displayITM1.asp?ITMID=50452&LANG=GR

(Δίκτυο των Υπεύθυνων Οργανισμών και Ενεργών Πολιτών)

www.biosafety.gr/index.asp?id=273

www.diaplasis.eu

www.arcmeletitiki.gr/images/uploads/pdf/arc_sdp7.pdf

(Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδος, Τμήμα Κεντρικής Μακεδονίας)

www.hellenicparliament.gr/ (Βουλή των Ελλήνων)

www.iso.org/iso/about.htm

www.cen.eu/cen/AboutUs/Pages/default.aspx

1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Περιγράφονται συνοπτικά τα αποτελέσματα του προγραμματισμού προηγούμενων περιόδων, το πλαίσιο μέσα στο οποίο πραγματοποιείται ο προγραμματισμός καθώς και διάφορα δεδομένα που λήφθηκαν υπόψη κατά τον προγραμματισμό.

Επίσης αναφέρονται τα αποτελέσματα του προηγούμενου προγραμματισμού ποιότητας.

2 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟΥ ΕΤΟΥΣ

ΑΣΠ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ

3 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΡΕΧΟΝΤΟΣ ΕΤΟΥΣ

ΑΣΠ		
ΕΝΕΡΓΕΙΑ	ΥΠ. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΥΠ. ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

Ημερομηνία Ενημέρωσης:

Για την έγκριση

Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης

Στο πλαίσιο της διαρκούς προσπάθειας μας για να ικανοποιούμε όσο το δυνατόν καλύτερα τις απαιτήσεις σας αλλά και να βελτιώνουμε την απόδοσή μας, θα θέλαμε να μας αξιολογήσετε για κάθε μία από τις παρακάτω παραμέτρους.

Η αξιολόγηση αλλά και η κριτική σας δεν είναι απλώς ευπρόσδεκτες αλλά και απαραίτητες.

Επιλέξτε με Χ το αντίστοιχο τετράγωνο αξιολόγησης για κάθε μία παράμετρο στον ακόλουθο πίνακα. Σας παρακαλούμε να συμπληρώσετε την αξιολόγησή σας μόνο στις παραμέτρους για τις οποίες έχετε σαφή αντίληψη.

ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ				
	Απόλυτα Ικανοποιημένος	Πάρα Πολύ Ικανοποιημένος	Πολύ Ικανοποιημένος	Λίγο Ικανοποιημένος	Καθόλου Ικανοποιημένος
Ευκολία πρόσβασης και αποχώρησης από το Κέντρο					
Τήρηση καθορισμένου προγράμματος θεραπειών					
Ποιότητα εγκαταστάσεων και εξοπλισμού					
Επάρκεια εγκαταστάσεων και εξοπλισμού					
Αποτελεσματικότητα παρεχόμενων υπηρεσιών					
Ποιότητα γευμάτων					
Εξυπηρέτηση από το προσωπικό υποδοχής					
Εξυπηρέτηση και συμπεριφορά του νοσηλευτικού προσωπικού					
Εξυπηρέτηση και συμπεριφορά του ιατρικού προσωπικού					
Εξυπηρέτηση και συμπεριφορά του θεραπευτικού προσωπικού (φυσικοθεραπευτές, εργοθεραπευτή, κ.α.)					
Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι προσδοκίες σας κατά την έναρξη της θεραπείας σας εκπληρώθηκαν					

Όπου μας κρίνετε μη ικανοποιητικά παρακαλούμε περιγράψτε τους λόγους στο χώρο σχολίων.

ΣΧΟΛΙΑ

Ημερομηνία:

Όνοματεπώνυμο:

Ιδιότητα: Ασθενής - Συνοδός



Αναφορά Μη Συμμόρφωσης

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ:	<input type="checkbox"/> ΥΠΗΡΕΣΙΑ	<input type="checkbox"/> ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	<input type="checkbox"/> ΠΑΡΑΠΟΝΟ
	<input type="checkbox"/> ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	<input type="checkbox"/> ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ	<input type="checkbox"/> ΑΛΛΟ: _____

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ / ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ - ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΑΙΤΙΑΣ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ		ΕΚΔΟΤΗΣ	
------------	--	---------	--

ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ - ΔΙΟΡΘΩΣΕΙΣ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ		ΥΠ. ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ	
----------------------	--	---------------	--

ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ		ΥΠ. ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ		ΤΕΛΙΚΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ	
-------------------------------------	--	---------------	--	-------------------------------	--

ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ - ΣΧΟΛΙΑ

ΤΕΛΙΚΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ		ΥΠ. ΕΛΕΓΧΟΥ	
-------------------------------	--	-------------	--



No

Αναφορά Εσωτερικού Ελέγχου

ΗΜΕΡ/ΝΙΑ	ΕΛΕΓΚΤΗΣ	ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ		
ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ Άρθρο ISO 9001 – διαδικασίες – οδηγία εργασίας – έντυπο εργασίας – αρχείο κ.λ.π.	ΣΚΟΠΙΟ ΕΛΕΓΧΟΥ Παρατηρήσεις για την εφαρμογή των ελεγχόμενων στοιχείων. Αναφορά συγκεκριμένων ευρημάτων που περιγράφουν τον έλεγχο. Γίαντος ελέγχους τήρησης διαδικασιών να γίνεται διεγμετολογητικός έλεγχος και να αναφέρονται τα δείγματα, η αριθμός δειγμάτων που ελέγχθηκαν. Σε περίπτωση ΜΣ να αναφέρονται αντανακλαστικά στοιχεία.		ΜΣ	ΠΑ