

Ο ρόλος της ηγεσίας στη διαμόρφωση πολιτικής ποιότητας ενός Οργανισμού Υγείας

Μπισκανάκη Ελπινίκη¹, Χαραλάμπους Γεώργιος²

1. Φαρμακοποιός, ΠΓΝΑ Ιπποκράτειο, MSc σε Διοίκηση Υπηρεσιών και Μονάδων Υγείας (Frederick University), Εξειδίκευση σε Συναισθηματική Νοημοσύνη και Διοίκηση (ΕΚΠΑ)
2. PhD, MSc, MD, Χειρουργός, Διευθυντής Τμήματος Επειγόντων Περιστατικών ΠΓΝΑ Ιπποκράτειο, Συντονιστής Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών Frederick University

DOI: 10.5281/zenodo.1134042

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Εισαγωγή: Η ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη-ασθενούς προσδιορίζει την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών υγείας, εξασφαλίζοντας με τον τρόπο αυτό τη βιωσιμότητα του Οργανισμού. Το σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον επιβάλλει ως πρωταρχικό μέλημα της ηγεσίας την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Σκοπός: Η ανάδειξη, κατανόηση και ανάλυση της αναγκαιότητας μιας αποτελεσματικής ηγεσίας στο χώρο εργασίας για την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Υλικό και Μέθοδος: Η μεθοδολογία εύρεσης υλικού για την παρούσα εργασία συνίσταται στην αναζήτηση επιστημονικών άρθρων από διεθνείς βάσεις δεδομένων (Scopus, Medline, GoogleScholar), χρησιμοποιώντας λέξεις-κλειδιά στην ελληνική και αγγλική γλώσσα, όπως διοίκηση ολικής ποιότητας, ηγεσία, ποιότητα, υγεία. Εξαιρέθηκαν μελέτες πριν το 2000 και μελέτες με περιορισμένη προσβασιμότητα στο πλήρες κείμενό τους.

Αποτελέσματα: Σε περιβάλλον Ολικής Ποιότητας η ηγεσία συνθέτει όραμα Ποιότητας και δεσμεύεται έμπρακτα και υποδειγματικά σε αυτό, εμπνέοντας το προσωπικό για την αφοσίωση στους κοινούς στόχους και διαμορφώνοντας συνθήκες καλής συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας. Αυτή με τη σειρά της θα ενθαρρύνει την αμφίδρομη επικοινωνία και τη γόνιμη αλληλεπίδραση μεταξύ διαφορετικών ιεραρχικών βαθμίδων. Μια Διοίκηση που ενστερνίζεται τη φιλοσοφία της Ολικής Ποιότητας επιδιώκει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων μέσα από τη διατύπωση νέων δημιουργικών ιδεών-πρακτικών. Νευραλγικός είναι επίσης ο ρόλος της αποτελεσματικής ηγεσίας στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των κατάλληλων δεξιοτήτων του προσωπικού, με σκοπό την καλύτερη εργασιακή απόδοση και αποτελεσματικότητα. Η αναγνώριση της προσφοράς του υπαλλήλου στον παραγωγικό μηχανισμό και η επιβράβευσή του, αποτελούν κίνητρο για συνεχή βελτίωση.

Συμπεράσματα: Σε έναν Οργανισμό υγείας, η επιθυμία ενσωμάτωσης της φιλοσοφίας της Ολικής Ποιότητας απαιτεί σχεδιασμούς και δράσεις μακροχρόνιας προοπτικής, και συνεχή προσπάθεια από μέρους της ηγεσίας, προκειμένου να ευοδωθούν θετικά αποτελέσματα με διάρκεια.

ΛέξειςΚλειδιά: Ποιότητα, διοίκηση ολικής ποιότητας, ηγεσία, υγεία.

Υπεύθυνος αλληλογραφίας: Μπισκανάκη Ελπινίκη, Βασιλίσσης Σοφίας 114, Τ.Κ. 11527, Αθήνα, e-mail: elpibis@yahoo.gr

Rostrum of Asclepius® - "To Vima tou Asklipiou" Journal

Volume 17, Issue 1 (January – March 2018)

REVIEW

The role of leadership in the quality policy development of Health Organizations

Biskanaki Elpiniki¹, Charalambous George²

1. Pharmacist, General Hospital of Athens "Ippokrateio", MSc in Health management (Frederick University), Specialized in Emotional Intelligence and Management (National and Kapodistrian University of Athens)
2. PhD, MSc, MD, Surgeon, Head of the Emergency Department of General Hospital of Athens "Ippokratio", Postgraduate Studies Program Coordinator Frederick University

DOI: 10.5281/zenodo.1134042

ABSTRACT

Introduction: Satisfying the expectations of the client/patient determines the quality of the Health Service provided thereby ensuring the viability of the organisation. In today's competitive environment putting into practice Total Quality Management is of the utmost importance.

Purpose: The promotion, understanding and analysis of the need for an effective leadership in the workplace in the putting into practice of Total Quality Management.



Method/Material: The research material in this article is based on scientific articles from international databases (Scopus, Medline, Google Scholar), using keywords in English and Greek such as Management, Total Quality, quality, leadership, health. Studies before 2000 and those with limited access to the complete contents were omitted.

Results: In a Total Quality environment the management synthesises a vision of quality and pledges, by example, to deliver it by inspiring the workforce to achieve common aims and by developing conditions for good cooperation amongst the members of the team. This will in turn encourage communication and fruitful interaction between different hierarchical levels. Any management which adopts the Total Quality philosophy seeks to involve the workforce in decision making by means of the formulation of creative ideas and practices. Likewise the role of effective leadership in education of the workforce and in the development of suitable skills in the workplace for the purpose of improving work efficiency is absolutely crucial. The recognition of the contribution of the employee to the productivity and his subsequent reward constitutes an incentive for continuous improvement.

Conclusions: In a Health Organisation the desire to embrace Total Quality philosophy demands long term plans and actions and continuous endeavours on the part of the management to achieve long term positive results.

Keywords: Quality, total quality management, leadership, health, objectives.

Corresponding Author: Biskanaki Elpiniki, Vasilissis Sofias 114, P.C. 11527, Athens, e-mail: elpibis@yahoo.gr

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στις μέρες μας η έννοια της Ποιότητας αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο κάθε Οργανισμού Υγείας και καθιερώνεται ως βασικό κριτήριο καταναλωτικής και επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Μέσα στη συνεχώς μεταβαλλόμενη πραγματικότητα του επιχειρηματικού χώρου, όπου η επίτευξη της ποιότητας αποτελεί και το περιζήτητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάθε επιχείρησης έναντι των υπολοίπων ομοειδών επιχειρήσεων, υπάρχει η ανάγκη για γνώση βασισμένη σε επιστημονικές μεθόδους και πρακτικές, που σκοπό έχουν, όχι μόνο να επιτείνουν την επιβίωση της επιχείρησης, αλλά και να δράσουν ευεργετικά στην ανάπτυξη της, αυξάνοντας το μερίδιο αγοράς των υπηρεσιών.¹

Η Ποιότητα σήμερα είναι αντιληπτή ανά τον κόσμο ως συνώνυμη με υψηλού επιπέδου προσδοκίες σχετικά με την λειτουργικότητα μίας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος υγείας. Η

έννοια δηλαδή περιλαμβάνει την ανταπόκριση ή την υπερπλήρωση των απαιτήσεων του πελάτη-ασθενούς και αποτελεί το ζητούμενο και παράλληλα την πρόκληση στον τομέα των επιχειρήσεων υγείας, αλλά και ευρύτερα.² Στην ουσία η έκταση, με την οποία μία αγορά ή μία παροχή γενικότερα, ανταποκρίνεται στα κριτήρια και τις προσδοκίες του καταναλωτή, καθορίζει το εύρος της ποιότητά της. Κατά καιρούς έχουν γίνει πολλές προσεγγίσεις γύρω από την έννοια της ποιότητας από διάφορους ανθρώπους, καθώς και από Οργανισμούς, στην προσπάθειά τους να την ορίσουν. Παρόλα αυτά, ένας διεθνώς κοινά αποδεκτός ορισμός για την ποιότητα δεν υφίσταται. Εντούτοις, όπου υπάρχει η ποιότητα, γίνεται ευκόλως αντιληπτή. Η ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών ή η υπερκάλυψή τους προσδιορίζει την ποιότητα στην διεκπεραίωση μίας υπηρεσίας

και εξασφαλίζει την επιτυχία και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης μέσα από τη συνεχή βελτίωση. Στον τομέα της Υγείας η ικανοποίηση μεταφράζεται σε όρους προσβασιμότητας, επαγγελματικής δεξιότητας προσωπικού και πληροφόρησης, γραφειοκρατικής διαδικασίας, υλικοτεχνικής υποδομής, ασφάλειας θεραπευτικής φροντίδας.³

Στην Ελλάδα, ήδη από τη δεκαετία του '80 υπήρξαν ρυθμίσεις νομικής φύσεως σχετικά με την πιστοποίηση της ποιότητας των παρεχομένων υγειονομικών υπηρεσιών (Ν. 1579/85, Ν.2519/97)⁴ οι οποίες, αν και θεσμοθετήθηκαν, δεν εφαρμόστηκαν ποτέ. Σχετικά, και στο πλαίσιο της επιχειρούμενης μεταρρύθμισης «Υγεία για τον Πολίτη» εν έτει 2000 πλέον, τίθεται ως κυριότερος στόχος η πραγμάτωση των κατάλληλων συνθηκών, οι οποίοι θα καταστήσουν δυνατή την κατάκτηση και διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου ποιότητας στις υπηρεσίες υγείας.⁵

Ο ρόλος της ηγεσίας είναι καθοριστικός στα πλαίσια εφαρμογής προγράμματος ολικής ποιότητας στην υγεία, εφόσον αυτή είναι υπεύθυνη για τον προγραμματισμό, τον συντονισμό και την οργάνωση κάθε προσπάθειας για την επίτευξη των στόχων ποιότητας σε έναν Οργανισμό και την παρακολούθηση της διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης των παρεχομένων υπηρεσιών υγείας.^{6,7} Ο ίδιος ο Deming, ένας από τους gurus σε θέματα Ποιότητας, στο βιβλίο του

“Out of the Crisis” επιρρίπτει κάθε ευθύνη αποτυχίας σε επίπεδο ποιότητας πρωταρχικά στη διοίκηση. Χαρακτηριστικά αναφέρει: «Η αποτυχία της διοίκησης να προγραμματίσει το μέλλον, προβλέποντας τα πιθανά προβλήματα, προκαλεί σπατάλη ανθρώπινου δυναμικού, πρώτων υλών, χρόνου και μηχανών, τα οποία έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους παραγωγής, άρα και της τελικής τιμής του προϊόντος».⁸

ΣΚΟΠΟΣ

Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν να διαφανεί ο πολυδιάστατος ρόλος της ηγετικής ομάδας στη διαμόρφωση πολιτικών με στόχο την επίτευξη της Ποιότητας σε έναν Οργανισμό Υγείας. Ως επιμέρους στόχοι ετέθησαν η ανάδειξη της σπουδαιότητας της ηγεσίας στη σύνθεση οράματος ποιότητας και της αυθόρμητης δέσμευσης σε αυτό όλου του εργατικού προσωπικού, ανεξαρτήτως ιεραρχικής βαθμίδας, της καθοδήγησης και της παρακίνησης του προσωπικού προς την ίδια κατεύθυνση, καθώς και της εξασφάλισης όλων των κατάλληλων συνθηκών εργασίας, αλλά και ταυτόχρονα της άρσης όλων των περιοριστικών όρων του συστήματος, οι οποίοι παρεμποδίζουν το προσωπικό του Οργανισμού να προσθέσει αξία στην εργασία του και να παράξει θετικά αποτελέσματα που θα προάγουν την Ποιότητα στον χώρο της Υγείας.



ΥΛΙΚΟΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ

Το υλικό της παρούσης μελέτης αναζητήθηκε σε διεθνείς βάσεις δεδομένων (Scopus, Medline, GoogleScholar) Χρησιμοποιήθηκαν λέξεις κλειδιά, όπως διοίκηση ολικής ποιότητας, ηγεσία, υγεία, ποιότητα και συνδυασμοί αυτών, τόσο στην ελληνική, όσο και στην αγγλική γλώσσα. Η αναζήτηση αφορούσε στον τίτλο, την περίληψη και τις λέξεις-κλειδιά. Κριτήρια αποκλεισμού αποτέλεσαν η χρονολογία δημοσίευσης της μελέτης (πριν το 2000), καθώς και η γλώσσα δημοσίευσης πέραν των δύο προαναφερθεισών.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας με τις συγκεκριμένες λέξεις-κλειδιά προέκυψαν 1994 μελέτες, 93 από τη βάση Medline (4,66%), 481 από τη βάση Scopus (24,12%) και 1420 από τη βάση GoogleScholar (71,22%). Ορισμένες αναφορές αποδείχθηκαν κοινές σε δύο ή περισσότερες βάσεις δεδομένων (195 μελέτες). Αξιολογήθηκαν τελικά 1799 άρθρα. Εξ αυτών απορρίφθηκαν όσες μελέτες αναγνωρίστηκαν ως μη σχετικές, έπειτα από ανάγνωση των λεπτομερειών στον τίτλο, την περίληψη, τις λέξεις-κλειδιά (753), καθώς και όσες παρουσίαζαν περιορισμένη ελεύθερη πρόσβαση στην πλήρη μορφή τους (773). Τα εναπομείναντα άρθρα (273) αξιολογήθηκαν ως προς το πλήρες κείμενο ξεχωριστά από

όλα τα μέλη της συγγραφικής ομάδας. Σε περίπτωση διαφωνιών μεταξύ των συγγραφέων, τα άρθρα δεν συμπεριλήφθησαν στη μελέτη (166). Έπειτα από τη διαλογή αυτή, στην παρούσα μελέτη συμπεριλήφθησαν 107 άρθρα που αναφέρονταν στην ηγεσία σε συνδυασμό με τη διοίκηση ολικής ποιότητας.

ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η διαχείριση της ποιότητας υφίσταται στο παγκόσμιο προσκήνιο ήδη αρκετές δεκαετίες. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) συνιστά ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης με προσέγγιση διατομεακή, διεπιστημονική, διακλαδική της ποιότητας, που απαιτεί από όλους μακροχρόνια και καθολική δέσμευση. Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας, η οποία αποτελεί γνώση βασισμένη σε επιστημονικές μεθόδους και σκόπιμες πρακτικές, δεν είναι αποκλειστική αρμοδιότητα κάποιου συγκεκριμένου προσώπου ή μίας λειτουργικής ομάδας της επιχείρησης, αλλά είναι ευθύνη όλων.⁸ Η διοίκηση ολικής ποιότητας (Total Quality Management, T.Q.M.) αναδείχθηκε ως μονόδρομος στην ανάγκη για βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης, και έχει καθιερωθεί πλέον η εφαρμογή της διεθνώς σε όλους τους τομείς: στο στρατό, στην κυβέρνηση, στη βιομηχανία, στις δημόσιες υπηρεσίες.

Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας στην υγεία προϋποθέτει την ύπαρξη στον Οργανισμό της κατάλληλα χαρισματικής και κατηρτισμένης ηγετικής ομάδας, η οποία θα είναι εις θέση να προσδιορίσει τη συμπεριφορά και το βαθμό αξιοποίησης της δυναμικότητας των εργαζομένων.⁹ Στη βιβλιογραφία διατίθεται ένας μεγάλος αριθμός ορισμών της έννοιας της ηγεσίας που, τρόπον τινά, συμφωνούν μεταξύ τους και, τις περισσότερες φορές, αλληλοσυμπληρώνονται. Ένας από τους πιο πλήρεις ορισμούς δίδεται από τον Μπουραντά σύμφωνα με τον οποίο ως ηγεσία ορίζεται η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα.¹⁰

Η έννοια της ηγεσίας δεν ταυτίζεται επ' ουδενί με τις έννοιες της δύναμης (power, rouvoir), της εξουσίας (authority) και της επιρροής (influence). Κι αυτό γιατί και οι τρεις αυτές διαστάσεις αποτελούν σημαντικές παραμέτρους μιας ηγετικής συμπεριφοράς, ωστόσο δεν συνιστούν τη λειτουργία της ηγεσίας στον πυρήνα της.¹¹ Επιπλέον, παρόλο που αποτελούν σημαντικά μέσα στην άσκησή της, πολλές φορές

χρησιμοποιούνται με τρόπο που η ερμηνεία τους συσκοτίζει την ουσία της ηγεσίας.¹²

Σημασίας άξιο είναι επίσης το γεγονός ότι η ηγεσία δεν αποτελεί συνώνυμη έννοια του μάνατζμεντ. Ο ηγέτης εμπνέει και επηρεάζει, ενώ ο μάνατζερ είναι υπεύθυνος για τον συντονισμό δραστηριοτήτων και τη λήψη αποφάσεων. Προκύπτει λοιπόν, ότι οι δύο έννοιες αποτελούν αλληλοσυμπληρούμενα συστήματα, ο άριστος συνδυασμός των οποίων αποτελεί πραγματική πρόκληση, εφόσον εξασφαλίζει τις υψηλότερες επιδόσεις και ταυτόχρονα την υψηλότερη ικανοποίηση των ανθρώπων.¹³

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Είναι σαφές ότι εντός του πλαισίου ενός Οργανισμού Υγείας ο ρόλος του ηγέτη στη διαμόρφωση Πολιτικής Ποιότητας είναι νευραλγικός,¹⁴ εφόσον καλείται στην ουσία να συντονίσει και να καθοδηγήσει ένα σύνολο ατόμων, το οποίο δεν αποτελεί μια στατική μάζα, αλλά μια δυναμική συλλογική οντότητα που χαρακτηρίζεται από τόση ποικιλία χαρακτηριστικών γνωρισμάτων όση και τα άτομα που την απαρτίζουν. Η λειτουργία αυτή αποδεικνύεται άλλοτε περισσότερο ομαλή, σχετικά σταθερή και προβλέψιμη κι άλλοτε περισσότερο ευμετάβλητη, συγκρουσιακή έως και απρόβλεπτη. Ο τρόπος με τον οποίο ο ηγέτης καλείται να λειτουργήσει στο πλαίσιο του εργασιακού



χώρου και με όραμα την ποιότητα, προκειμένου να αξιοποιήσει στο μέγιστο τις δυνατότητες των συνεργατών του, είναι καθοριστικός, αφού από αυτόν εξαρτάται η δημιουργική, αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση της ομάδας. Αυτό συνεπάγεται ότι ο ηγέτης οφείλει να αφογκράζεται με προσοχή τις ανάγκες της ομάδας, να αξιοποιεί τα βασικά χαρακτηριστικά της, να διαμορφώνει τις συνθήκες συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας, να έχει επίγνωση ότι, για την επίτευξη των στόχων, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η χρηστή άσκηση διοίκησης, με αξιοκρατικά στοιχεία διακυβέρνησης, αντικειμενικότητα και αίσθημα δικαίου.¹⁵

Κάθε Ηγεσία προκειμένου να κριθεί ως αποτελεσματική όσον αφορά στη διαμόρφωση Πολιτικής Ποιότητας, θα πρέπει να διέπεται από ικανότητες προβλεπτικότητας και ευελιξίας, ώστε να δύναται να διακρίνει εκ των προτέρων τις επικείμενες αλλαγές στον χώρο και να προσαρμοστεί καταλλήλως. Βασιζόμενη στην ανάλυση του σήμερα, τη μελέτη του χθες και, όπου καθίσταται δυνατό, προβλέποντας τις μεταβλητές του αύριο, η διοίκηση θα επιμεληθεί αρχικά τη δημιουργία οράματος σχετικού με τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών, και τη θέσπιση των επιμέρους στόχων που απορρέουν από αυτό, τα οποία θα φροντίσει η ίδια να αναχθούν σύντομα σε φιλοσοφία

που θα ενστερνιστεί κάθε μέλος του ιστού του Οργανισμού, και θα ενώσει όλο το προσωπικό κάτω από την ίδια σημαία των κοινών αξιών και στόχων, καθώς και των πολιτικών για την επίτευξή τους.^{14,16} Η δέσμευση της ηγεσίας στην επίτευξη της ποιότητας θα πρέπει να προσεγγιστεί συστημικά: το ομαδικό πνεύμα και η αφοσίωση στον κοινό σκοπό της αυτοβελτίωσης του Οργανισμού θα πρέπει να επεκταθεί σε όλες ανεξαιρέτως τις διαδικασίες του φορέα, αλλά και έξω από αυτόν, για να συμπεριλάβει τους προμηθευτές και τους κόμβους διανομής σε μία ατμόσφαιρα απόλυτης συνεργασίας και συμμετοχής, καθώς όλοι αποτελούν μέρος της ίδιας ομάδας και πασχίζουν για την μακροπρόθεσμη επιτυχία της.¹⁷

Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται άμεσα η τόνωση του αισθήματος της ενότητας, γεγονός που θα ενδυναμώσει τόσο την επιθυμία επίτευξης των στόχων,¹⁸ όσο και τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Συνέπεια της ανάπτυξης αισθήματος ενότητας αποτελεί η κατάργηση των διατμηματικών στεγανών και η σύσφιξη υγιών σχέσεων μεταξύ του προσωπικού, καθώς και με τα μέλη της ηγετικής ομάδας, ενθαρρύνοντας την αμφίδρομη διατμηματική, διακλαδική και διεπιστημονική επικοινωνία, η οποία κατέχει κυρίαρχη θέση στην απομάκρυνση του φόβου από τον χώρο εργασίας. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η

έγκαιρη, άμεση και συνήθως αναλλοίωτη μετάδοση των πληροφοριών στο εσωτερικό του Οργανισμού, η οποία ανάγεται σε περισσότερο χρονοβόρα και γραφειοκρατική διαδικασία ελλείψη αυτών των άτυπα δομημένων σχέσεων. Προκύπτει εύκολα λοιπόν το συμπέρασμα ότι, απόρροια της επίδρασης ενός περιβάλλοντος ομοιοίας και συνεργασίας, στηριζόμενο σε διαδικασίες γόνιμης αλληλεπίδρασης, συνιστά η επίτευξη συνεχούς βελτίωσης και προόδου.

Παράλληλα, μέσα σε πνεύμα ενότητας και γενικότερης σύμπνοιας καθίσταται δυνατή τόσο η εκκόλαψη, όσο και η διατύπωση νέων, δημιουργικών ιδεών, καθώς επίσης και η μετέπειτα εφαρμογή τους στον επαγγελματικό τομέα εξ' αρχής ή έπειτα από τη συγκριτική αξιολόγησή τους με παλιές πρακτικές. Στην ηγεσία εξάλλου εναπόκειται και η απομάκρυνση του φόβου από τις σκέψεις του προσωπικού. Η απελευθέρωση από τον φόβο των οποιωνδήποτε κυρώσεων από πλευράς της διοικήσεως προς τους εργαζομένους δρα αναζωογονητικά και ανακουφιστικά στο πνεύμα της ποιότητας, οδηγώντας σε αύξηση της συμμετοχής των δευτέρων στη διαδικασία της ανάπτυξης και της βελτίωσης της ποιότητας του φορέα. Αντιθέτως, ένα καθεστώς φόβου δρα ανασταλτικά στην αποκάλυψη και εφαρμογή νέων ιδεών στο πεδίο δράσης, προωθώντας με τον τρόπο αυτό μακροπρόθεσμα ένα κλίμα αδράνειας και στατικότητας. Εάν οι

εργαζόμενοι φοβούνται να υποβάλουν νέες προτάσεις για βελτιώσεις ή ακόμα και για διορθώσεις στις τρέχουσες διαδικασίες, ο μόνος χαμένος θα είναι το σύστημα ποιότητας και κατ' επέκταση ο Οργανισμός, καθώς στο μεταξύ είτε θα έχουν εφαρμοστεί καινούριες πρακτικές ακατάλληλες που θα προκαλέσουν χάσιμο χρόνου, χρήματος και ενέργειας, είτε θα συνεχίζεται η εφαρμογή των ήδη υπαρχόντων, βλαβερών για την ποιότητα, πρακτικών, δεινό εφάμιλλο του πρώτου. Η αλόγιστη αυτή κατασπατάληση των πόρων, έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους παραγωγής, άρα και της τελικής τιμής του τελικού προϊόντος-υπηρεσίας, γεγονός που ζημιώνει την ποιότητα της παρεχομένης υπηρεσίας σε συνάρτηση με τις προσδοκίες του πελάτη-χρήστη, ο οποίος είναι στη συνεχή αναζήτηση της «σωστής υπηρεσίας στη σωστή τιμή».¹⁹

Οι διοικούντες έχουν την υποχρέωση να τελούν πρώτοι από όλους την εφαρμογή των όσων διακηρύσσουν,²⁰ παραδειγματικά, ατέρμονα και με συνέπεια, ούτως ώστε να συντηρούν το γενικότερο πνεύμα ασφαλείας, καθώς κάθε πιθανή αλλαγή προτίθεται να επιφέρει σύγχυση και αναστάτωση στο περιβάλλον του εκάστοτε Οργανισμού. Η αντίσταση της εφαρμογής των καινοτομιών από πλευράς του προσωπικού αντιμετωπίζεται από την ηγεσία με θετικό τρόπο, ο οποίος περιλαμβάνει την ενθάρρυνσή του στη συμμετοχή λήψεων των



αποφάσεων,²¹ η οποία θα ενδυναμώσει το αίσθημα της ενότητας, της αυτοπεποίθησης και της ικανοποίησης των εργαζομένων, διευκολύνοντας έτσι τη μετάβαση του Οργανισμού στην επιθυμητή κατάσταση.²² Επίσης με τη σύζευξη μεταξύ θεωρίας και πράξης από μέρους της διοικητικής αρχής διαφαίνεται η δέσμευσή της στις διαδικασίες για διαρκή βελτίωση, γεγονός το οποίο αποτελεί την πιο δυνατή υποκίνηση για τους εργαζόμενους, συντελεί στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης τους στον Οργανισμό και τους κοινούς στόχους, ενώ ταυτόχρονα τους υποδεικνύεται πρακτικά ο πρέπων τρόπος πορείας σε πλαίσιο ολικής ποιότητας.²³

Ένας από τους πλέον βασικούς ρόλους της Ηγεσίας συμπεριλαμβάνει και την αναγκαιότητα να υποκινεί και να καθοδηγεί τους εργαζομένους σε συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση, αντιμετωπίζοντάς την όχι ως δαπάνη, αλλά ως επένδυση για το μέλλον, η οποία θα τονώσει την αυτοπεποίθησή των εργαζομένων όσον αφορά στο γνωστικό αντικείμενο της εργασίας τους, καθώς και την αντίληψή τους ότι οι ίδιοι και οι εργασίες τους αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι του ιστού του Οργανισμού. Η εγκαθίδρυση συνεχών και σύγχρονων εκπαιδευτικών προγραμμάτων θα οδηγήσει το προσωπικό στην απόκτηση νέων γνώσεων, νέων δεξιοτήτων, νέων μεθόδων διεκπεραίωσης των επαγγελματικών του καθηκόντων με πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο,

γεγονός το οποίο σημαίνει μείωση του απαραίτητου χρόνου περάτωσης των εργασιών, βελτίωση των τεχνικών και των διεργασιών (επεξεργασίας, παραγωγής, παροχής, διανομής), μείωση των πόρων (υλικών, τεχνολογικών, ανθρωπίνου δυναμικού), περιορισμό των ελαττωματικών, με αποτέλεσμα μία βελτιωμένη έκδοση τελικής παροχής με νέα κοστολόγηση για τον Οργανισμό και τον πελάτη.²⁴⁻²⁶ Η αλυσιδωτή αυτή αντίδραση συνεπάγεται τη βελτίωση της αντικειμενικής ποιότητας, καθώς και της αντιλαμβανομένης ποιότητας από τον τελικό χρήστη.

Επιπλέον, η καθιέρωση της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης των εργαζομένων και κατά συνέπεια η ειδικευμένη γνώση και η απορρέουσα βελτιωμένη ανταπόκριση στο επαγγελματικό πεδίο, τούς βγάζει από το πλαίσιο της απλής αποδοχής των διαδικασιών με παθητικό τρόπο, παρέχοντάς τους τη δυνατότητα να επέμβουν με ευστοχία, οι ίδιοι πλέον, στις διαδικασίες τις οποίες ελέγχουν.²⁷ Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να ενδυναμώνουν, να εμπνέουν και να παροτρύνουν το προσωπικό στην ουσιαστική συμμετοχή του στη λήψη αποφάσεων διαφόρων βαθμίδων, αλλά και να επιδείξουν παράλληλα την κατάλληλη ετοιμότητα στην ενσωμάτωση καινοτόμων πρακτικών στη λειτουργία του Οργανισμού έπειτα από προηγηθείσα

εύστοχα καινοτόμο υπόδειξη-πρόταση του εργαζομένου.²⁸

Ταυτόχρονα η συσσώρευση της γνώσης προερχόμενη από την συνεχιζόμενη κατάρτιση, καθώς και οι αποκτηθείσες εν συνεχεία δεξιότητες πάνω στο αντικείμενο μελέτης οφείλει να αναγνωρίζεται από τη διοίκηση για την πιθανή μετέπειτα ανέλιξη του εργαζομένου στην ιεραρχική κλίμακα.²⁹ Το γεγονός αυτό θα τονώσει περαιτέρω την υπερηφάνεια και την αφοσίωση στις αξίες και τους στόχους του Οργανισμού όχι μόνο του συγκεκριμένου ατόμου, αλλά όλου του προσωπικού, καθώς τέτοιου είδους ενέργειες αντανακλούν σθεναρά τη δέσμευση της ηγεσίας στην ποιότητα, τη συνεχή βελτίωση και την αξιοκρατία.³⁰

Εξίσου σημαντικό παράγοντα για τη διασφάλιση της ποιότητας σε έναν Οργανισμό αποτελεί η δημιουργία και η καθιέρωση κινήτρων. Τα κίνητρα διαμορφώνονται από την ηγεσία και συνήθως συνίστανται σε κάποιο είδος οικονομικής επιβράβευσης, δημόσιας αναγνώριση (όπως προαγωγή) ή κάποιο άλλο είδος ανταμοιβής (όπως συμμετοχή σε ένα συνέδριο), που απώτερο σκοπό έχουν να ενισχύσουν την αυτό-εκτίμηση των εργαζομένων και να αποτελέσουν παράδειγμα προς μίμηση για το υπόλοιπο προσωπικό. Εφόσον, δηλαδή, μετά από προτροπή του εργαζομένου για την εφαρμογή, βελτίωση ή και κατάργηση κάποιας πρακτικής του Οργανισμού, υπήρξε

αποδεδειγμένη βελτίωση της Ποιότητάς του, η επιβράβευση θα υπογραμμίσει την σταθερότητα και τη δέσμευση της διοίκησης και του Οργανισμού στον σκοπό της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας και θα αυξήσει την υπερηφάνεια όσων εργάζονται με τους ίδιους στόχους.

Εκτός όμως από την επιβράβευση, η οποία δίχως άλλο αποτελεί σημαντική πηγή ικανοποίησης των εργαζομένων σε έναν Οργανισμό, η παρακίνησή τους καθίσταται ικανή μέσα από τη στοχευμένη διαμόρφωση του γενικότερου περιβάλλοντος εργασίας των ατόμων που εργάζονται στον φορέα και κατά συνέπεια προάγουν την ευμάρειά του. Με σκοπό λοιπόν την επίτευξη των βέλτιστων αποτελεσμάτων, ο κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να αξιοποιήσει το μέγιστο των δυνατοτήτων του. Ο ρόλος της διοίκησης στη συγκεκριμένη περίπτωση επικεντρώνεται στη διασφάλιση ότι ο εργαζόμενος δε θα παρεμποδιστεί από το σύστημα. Οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας (ευχάριστο και οργανωμένο περιβάλλον, ευταξία, τήρηση καθαριότητας, τήρηση προκαθορισμένου ωραρίου), η επαρκής εκπαίδευση και συνεχιζόμενη επιμόρφωση και εξειδίκευση, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού και η διατμηματική συνεργασία, η διάθεση των κατάλληλων πόρων στη σωστή ποσότητα και ποιότητα και στο σωστό χρόνο, η αντιλαμβανόμενη ικανοποίηση από την



εργασία που επιτελείται, η αίσθηση ασφαλείας που παρέχεται μέσω του ελέγχου, ο οποίος πιστοποιεί ότι όλα γίνονται με τον σωστό τρόπο, αποτελούν μερικά από τα συστατικά ενός συστήματος το οποίο μπορεί να παρακινήσει τους εργαζομένους σε συνεχή βελτίωση. Η συμβολή στη διαμόρφωση αυτής της ποιοτικής καθημερινότητας των εργαζομένων οφείλει να αποτελεί κύριο μέλημα της διοικητικής αρχής σε περιβάλλον ολικής ποιότητας.³¹

Είναι σαφές ότι ο ηγέτης οφείλει να επιδειξει ευελιξία στη χρήση όλων των διαφορετικών στυλ ηγεσίας (αυταρχικό, δημοκρατικό, ηγετικό) αναλόγως με αυτό που αρμόζει κάθε φορά στην περίπτωση και το επίπεδο ωριμότητας των υφισταμένων. Μία διοίκηση που έχει βαθιά γνώση όλων των δυνατοτήτων που της προσφέρουν τόσο τα θεωρητικά εργαλεία περί διοίκησης όσο και οι εμπειρίες που έχει αποκτήσει μέσα από την καθημερινή πράξη στους χώρους δουλειάς, είναι εις θέση να εναλλάσσει το καταλληλότερο κάθε φορά ύψος ηγεσίας, με σκοπό να υπηρετήσει αποτελεσματικότερα το όραμα και τη στρατηγική του Οργανισμού. Ωστόσο, είναι σημαντικό η ευελιξία αυτή να μην επεκταθεί στην καταστρατήγηση του αξιακού συστήματος ή της εταιρικής κουλτούρας.³²

Ζωτικής σημασίας επίσης για τον Οργανισμό και την επίτευξη των στόχων του αποτελεί η γνώση από μέρος του ηγέτη της διαχείρισης

των συγκρούσεων μεταξύ των συνεργατών του με τρόπο δίκαιο και αμερόληπτο. Ο ανταγωνισμός και η ψυχολογική πίεση της καθημερινότητας πιθανολογείται να προκαλέσουν ακραίες συμπεριφορές και εκρήξεις θυμού μεταξύ των συνεργατών. Ο ρόλος της ηγεσίας είναι καθοριστικός για τη συνοχή της ομάδας και την αποδοτικότητά της. Η διαχείριση των συγκρούσεων δεν θα πρέπει να κλονίζει την αξιοπιστία και το κύρος των αξιών του Οργανισμού, αλλά να καθιστά ικανή τη συνέχιση της λειτουργίας του.^{33,34}

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με την έννοια της ποιότητας η έμφαση δίνεται στον καταναλωτή, ο οποίος θέτει το πλαίσιο για τον ορισμό της ποιότητας μέσα από τη σύγκριση μεταξύ του επιπέδου των προσδοκιών του από την υπηρεσία (τι θα έπρεπε να παρέχει) και το επίπεδο αντιλήψεως (τι πραγματικά παρέχει). Η αποτυχημένη ανταπόκριση σε αυτή τη σύγκριση συνεπάγεται προβλήματα στην ποιότητα. Η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη αποτελεί μία πολυεπίπεδη πρακτική και μία διαρκώς μεταβαλλόμενη κατάσταση, καθώς πρόκειται για μία δυναμική κατάσταση άμεσης αλληλεπίδρασης μεταξύ των παρεχόμενων υπηρεσιών, των ατόμων δεκτών, αλλά και παρόχων των υπηρεσιών, των διαδικασιών, καθώς και του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο αυτά

παράγονται και παρέχονται. Η υποκειμενικότητα στον ορισμό της ποιότητας έγκειται στην ύπαρξη πολλών διαφορετικών κριτηρίων αναλόγως με τα άτομα που την αξιολογούν και με τις ανάγκες που τα άτομα αυτά επιθυμούν να καλύψουν μέσα στο χρόνο, με συνθήκες και πρότυπα που μεταβάλλονται διαρκώς με φρενήρεις ρυθμούς.

Η λογική της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν αποδέχεται ότι τα λάθη είναι ανθρώπινα και, ως εκ τούτου, επιδέχονται διορθώσεων. Το μόνο πρότυπο απόδοσης της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας είναι «κανένα ελαττωματικό προϊόν» (zero defect). Η αντίληψη αυτή δεσμεύει τον καθένα, ανεξάρτητα από τη θέση εργασίας που κατέχει, να ενεργεί σωστά από την πρώτη φορά και κάθε φορά, με σκοπό την πρόληψη των ελαττωμάτων και των λαθών.

Η διαμόρφωση Πολιτικής Ποιότητας, καθώς και η εκπλήρωση των αντίστοιχων στόχων κάθε φορέα εξαρτάται από τα ηγετικά του στελέχη, πάνω στα οποία στηρίζεται όλος ο ανθρώπινος ιστός του Οργανισμού. Η Ηγεσία σε περιβάλλον Ολικής Ποιότητας συντονίζει και οργανώνει όλες τις διεργασίες σε έναν Οργανισμό με απώτερο στόχο την ικανοποίηση του χρήστη της παρεχομένης υπηρεσίας (εσωτερικού πελάτη και εξωτερικού πελάτη του Οργανισμού), αλλά και την ταυτόχρονη κινητοποίηση όλων των πόρων (υλικών, τεχνικών και ανθρώπινων)

με το μικρότερο ταυτόχρονα δυνατό κόστος. Τα ηγετικά στελέχη εφαρμόζοντας τον σωστό προγραμματισμό των δραστηριοτήτων των υφισταμένων τους, παρέχοντας την κατάλληλη καθοδήγηση και προάγοντας το θεσμό της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης επιτυγχάνουν την εκπλήρωση των στόχων του Οργανισμού και κατ' επέκταση την πρόοδό του.

Η στάση και η συμπεριφορά της διοίκησης του Οργανισμού, και ειδικότερα ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνεται την ποιότητα των υπηρεσιών, η ικανότητα αναγνώρισης της ανάγκης για συνεχή βελτίωση της ποιότητας, η δέσμευση στους στόχους, αλλά και η αδιάκοπη υποστήριξη της προσπάθειας αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για τη διαμόρφωση θετικών αποτελεσμάτων με μακροχρόνια προοπτική.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Χατζηπουλίδης Γ. Η εφαρμογή των προτύπων διαχείρισης της ποιότητας. Από τη Βιομηχανία και τις επιχειρήσεις στις μονάδες υγείας. Το βήμα του Ασκληπιού 2003; 2(4):1 86-192.
2. Al-Assaf AF, Sheikh M. Quality improvement in primary health care. A practical guide. Series 26. WHO Regional Office for the Eastern Mediterranean, Cairo, 2004.
3. Αλεξιάδου Ε. Παράγοντες ικανοποίησης των καταναλωτών υγείας στο πλαίσιο της



- λειτουργίας ενός νοσοκομείου: Η περίπτωση του Γ.Ν.Θ. Παπαγεωργίου. Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 2017.
4. Μαλάμου Θ. Μεθοδολογία υλοποίησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις υπηρεσίες υγείας, ως βέλτιστη πρακτική λειτουργία. Ελληνικό Περιοδικό της Νοσηλευτικής Επιστήμης 2016;9(3): 6-15.
5. Μπουρσανίδης Χ, Σκίτσου Α, Πλάκουλα Σ. Η πιστοποίηση των Νοσοκομείων ως προϋπόθεση ποιοτικής παροχής υπηρεσιών υγείας. Επιθ. Υγείας 2002;13:32-34.
6. Marley K, Collier D, Goldstein M. The Role of Clinical and Process Quality in Achieving Patient Satisfaction in Hospitals. *Decision Sciences* 2004;35(3): 349-369.
7. Ovretveit J, Gustafson D. Improving the quality of health care Using research to inform quality programmes. *British Medical Journal* 2003; International edition 326(5): 759-61.
8. Κοτίου Α. Σχεδιασμός και λειτουργία γραφείου Ποιότητας σε νοσοκομειακή μονάδα. Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 2010.
9. Ν. 2889/2000. Βελτίωση και εκσυγχρονισμός του Εθνικού Συστήματος Υγείας.
10. Παπανικολάου Β. Η Ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας, Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2007.
11. Μπουραντάς Δ. Μάνατζμεντ. Εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002.
12. Μπουραντάς Δ. Ηγεσία. Εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2005.
13. Μπουραντάς Δ. Μάνατζμεντ. Εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002.
14. Φωτόπουλος Ν. Αποτελεσματική Ηγεσία στην Εργασία. Εκπαιδευτικό υλικό για τα κέντρα διά βίου μάθησης, Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων. Χωρίς χρονολογία
15. Γιακουμάκη Μ. Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας. Πτυχιακή εργασία. Ηράκλειο, 2015.
16. Κυριόπουλος Γ, Λιονής Χ, Σουλιώτης Κ, Τσάκος Γ. Η ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας. Εκδ. Θεμέλιο, Αθήνα, 2003.
17. Scarnati JT, Scarnati JB. Empowerment: the key to quality. *The TQM magazine* 2002; 14(2): 110-119.
18. Παπακωστίδη Α, Τσουκαλάς Ν. Η ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας και η αξιολόγησή της. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής* 2012;29(4): 480-488.
19. Κολοστούμπης Γ. Ηγεσία και Ποιότητα Υπηρεσιών Υγείας. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπος: <http://pmjournal.gr/hgesia-kai-poiothta-yphresiwn-ygeias/>, ημερομηνία πρόσβασης 19/01/2016.
20. Downey-Ennis K, Harrington D, Williams B. Head and Heart in Quality Implementation- Applying the Quality Philosophy within

-
- Irish Healthcare Institutions. Total Quality Management 2004;15(8): 1143-1153.
21. Sullivan EJ, Decker PJ. Αποτελεσματική Ηγεσία και Διοίκηση στις Υπηρεσίες Υγείας. Εκδ. Γκιούρδας, Αθήνα, 2009 , 6η έκδοση. Μετάφραση και Επιστημονική Επιμέλεια: Δρ. Μπελλάλη Θ.
22. Sarathy PS. TQM Practice in Real-Estate Industry Using AHP. Quality Quantity 2013; 47(4): 2049- 2063.
23. Dahlgaard J, Kristensen K, Kanji G. Fundamentals of Total Quality Management. 2002, 6h edition. London & New York: Taylor and Francis
24. Jackson S. Successfully implementing total quality management tools within Healthcare: what are the key action? International Journal of Health care Quality Assurance 2001; 14(4): 157- 163.
25. Χολέβα Γ. Διοίκηση ολικής ποιότητας και ISO. Πτυχιακή εργασία. Πρέβεζα, 2014. Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: http://apothetirio.teiep.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/1195/fin_2010048_2.pdf?sequence=1 , ημ/νία πρόσβασης: 22/11/2017.
26. Αηδόνης Δ. Έλεγχος ποιότητας στην εφοδιαστική. Τομέας διοίκησης και οικονομίας-Β τάξη ΕΠΑΛ. Θεσσαλονίκη, 2014.
27. Βούζας Φ. Αξιοποίηση ανθρωπίνου δυναμικού, στρατηγικός παράγοντας, βελτίωση της ποιότητας. Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών 2002; τεύχος 108-109: 285-301.
28. Ζιγκιρίδης Ε. Οικονομία-Επιχειρήσεις: Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων. Ινστιτούτο διαρκούς εκπαίδευσης ενηλίκων. 2008. Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/3102/906.pdf> , ημ/νία πρόσβασης: 22/11/2017
29. Στυλιανός Ν. Εκπαίδευση προσωπικού: Κόστος ή επένδυση; Διπλωματική εργασία. Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων. Ηράκλειο, 2012.
30. Τριάντος Ν. Ο ρόλος της ηγεσίας στη διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Πτυχιακή εργασία. Πρέβεζα, 2004.
31. Βαρβάτου Κ. Η εφαρμογή Συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: Ο ρόλος και η συνεισφορά του ανθρωπίνου δυναμικού. Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 2016.
32. Ugboro I, Obeng K. Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. Journal of Quality management 2000;5(2): 247-272.
33. Ρουμπαζάνη Ε. Είδη διοίκησης των σύγχρονων επιχειρήσεων. Πτυχιακή εργασία. Μεσολόγγι, 2005. Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <http://repository.library.teimes.gr/xmlui/>
-



bitstream/handle/123456789/1865/dikseo_0866.pdf?sequence=1 , ημ/νία πρόσβασης: 22/11/2017.

34. Μυλωνάκη Κ, Μάρκου Ζ. Η διοίκηση ολικής ποιότητας στον τομέα της υγείας. Διπλωματική εργασία. Λευκάδα, 2012. Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <http://io.teiion.gr/bitstream/handle/123456789/1413/thesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y> , ημ/νία επίσκεψης: 22/11/2017.