

ΤΟ ΒΗΜΑ ΤΟΥ ΑΣΚΛΗΠΙΟΥ

VEMA OF ASKLIPIOS

JULY-SEPTEMBER 2004 VOLUME 3 No 3

QUARTERLY EDITION BY THE 1st NURSING DEPARTMENT
OF ATHENS TECHNOLOGICAL EDUCATIONAL INSTITUTION

Ηθική και δεοντολογία στη Νοσηλευτική
Έλεγχος ποιότητας και Νοσηλευτική
Το ανθρώπινο δυναμικό στον τομέα της Υγείας
Χρηματοδότηση Υπηρεσιών Υγείας
Σεξουαλική αγωγή
Φερριτίνη ορού στη διατροφική ισορροπία
Λοιμώξεις από ενδαγγειακούς καθετήρες

Ethics and deontology in Nursing
Quality control and Nursing
Human force in Health systems
Health services financing
Sexual education
Serum ferritin in nutritional balance
Intravascular catheter-relate infections



ΕΝΤΥΠΟ ΚΛΕΙΣΤΟ ΑΡ. ΑΔΕΙΑΣ 1459/99 ΚΕΜΠΑΘ
ΒΗΤΑ ΙΑΤΡΙΚΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ
Κατεχάκη & Αδριανείου 3 - 115 25 ΑΘΗΝΑ

Περιεχόμενα

Ανασκοπήσεις

- Ηθικά και δεοντολογικά ζητήματα στη Νοσηλευτική.** Π. Επιτροπάκης, Ν.Β. Φώτος 113
- Ο ρόλος του νοσηλευτή στο σύστημα ελέγχου ποιότητας στο γενικό νοσοκομείο.** Σ. Δρακουλόγκωνα 118
- Η λειτουργική διασύνδεση του ανθρώπινου δυναμικού στον υγειονομικό τομέα.** Ε. Λαχανά, Ζ. Ρούπα 124
- Η χρηματοδότηση των Υπηρεσιών Υγείας. Ο ρόλος της στη βελτίωση της αποδοτικότητας.** Γ. Χατζηπουλίδης 130

Ερευνητικές εργασίες

- Σεξουαλική αγωγή. Αναγκαιότητα εφαρμογής της στο προπτυχιακό πρόγραμμα των ΤΕΙ.** Ε. Κοτρώτσιου, Ι. Παπαθανασίου, Ζ. Ρούπα, Ε. Λαχανά, Στ. Κοτρώτσιου, Θ. Παραλίκας 137
- Η φερριτίνη ορού. Μια πολύτιμη αξία στον έλεγχο του θρεπτικού ισοζυγίου.** Χρ. Μαρβάκη, Μ. Γουρνή, Α. Νέστωρ, Μ. Πολυκανδριώτη, Μ. Γούλα, Γ. Αργυρίου, Ε. Κυρίτση 142

Ειδικό άρθρο

- Λοιμώξεις από ενδαγγειακούς καθετήρες.** Ε. Αποστολοπούλου 147

- Οδηγίες για τους συγγραφείς** 155

Contents

Reviews

- Ethics and deontology in Nursing.** P. Epitropakis, N.V. Fotos 113
- The role of nurse while taking control of quality in a general hospital.** S. Drakoulogona 118
- The operational connection among human force in health system sector.** E. Lahana, Z. Roupa 124
- Health services financing. Its role in efficiency improvement.** G. Hatzipoulidis 130

Original papers

- Sexual education. Necessity of the implementation in the undergraduate program of TEI.** E. Kotrotsiou, I. Papathanasiou, Z. Roupa, E. Lahana, S. Kotrotsiou, Th. Paralikas 137
- Serum ferritin. A valuable index of nutritional balance.** Ch. Marvaki, M. Gourni, A. Nestor, M. Polikandrioti, M. Goula, G. Argiriou, H. Kiritsi 142

Special article

- Intravascular catheter-related Infections.** E. Apostolopoulou 147

- Instructions to authors** 155

Η λειτουργική διασύνδεση του ανθρώπινου δυναμικού στον υγειονομικό τομέα

Ε. Λαχανά,¹

Ζ. Ρούπα²

¹Νοσηλεύτρια ΤΕ, ΜSc,

²Αναπληρώτρια Καθηγήτρια, Τμήμα Νοσηλευτικής, ΤΕΙ Λάρισας, Λάρισα

Περίληψη Το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στον υγειονομικό τομέα, αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα για τη σωστή και αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος υγείας. Τόσο η διοίκηση, όσο και η λειτουργική διασύνδεση του προσωπικού ενός νοσοκομείου, αποτελούν τους βασικότερους παράγοντες λειτουργικότητας και αποτελεσματικότητάς του. Η αποτελεσματική επικοινωνία σε όλες τις μορφές της και τα επίπεδα των επαγγελματιών υγείας είναι ένας απ' τους κυριότερους παράγοντες επιτυχημένης λειτουργίας ενός νοσοκομείου για την επίτευξη των κοινών σκοπών και στόχων του. Κάθε νοσοκομείο θεωρητικά διαθέτει στελέχη που εμπλέκονται στη λειτουργία της διοίκησης και αποτελούν τους συνδετικούς κρίκους όλων των υπηρεσιών και τμημάτων του νοσοκομείου για ένα ενιαίο και συντονισμένο σύνολο μέσα από τα κανάλια της επικοινωνίας, του συντονισμού και της συνεργασίας του ανθρώπινου δυναμικού. Όταν όμως η λειτουργική διασύνδεση είναι χαλαρή τόσο στις υπηρεσίες και στα τμήματα, όσο και μεταξύ των στελεχών του, βλέπουμε καθημερινά προβλήματα, συγκρούσεις, προστριβές, ανταγωνισμούς και γενικά ένα ανθρώπινο δυναμικό που δεν συνεργάζεται για την επίτευξη των κοινών στόχων του νοσοκομείου. Οι κύριες αιτίες είναι: η απουσία του προγραμματισμού ως διαδικασία της διοίκησης, το φαινόμενο του «φιλτραρίσματος» των πληροφοριών στην προς τα πάνω επικοινωνία, ο αυτοσχεδιασμός στις ρυθμιστικές παρεμβάσεις της διοίκησης και της διεύθυνσης του νοσοκομείου και η λειτουργική αντιπαλότητα των διαφόρων κατηγοριών και ομάδων προσωπικού. Μια αποτελεσματικότερη διοίκηση, που θα αναγνώριζε τη χρησιμότητα του προγραμματισμού, της επικοινωνίας και του σωστού συντονισμού, αλλά θα μπορούσε παράλληλα και να τις εφαρμόσει, είναι σήμερα η λύση στα πολλά και ποδύπλοκα προβλήματα του υγειονομικού συστήματος.

Λέξεις κλειδιά: Νοσοκομείο, ανθρώπινο δυναμικό, επικοινωνία, διοίκηση

Abstract The operational connection among human force in health system sector. E. Lahana,¹ Z. Roupa.² ¹RN, MSc, ²Dr Associate Professor, Nursing Department, TEI of Larissa, Larissa. *Vema of Asklipios* 2004, 3(3):124-129. Human force employed in health system sector constitutes the most important factor to the proper and effective operation of the health system. Administration as well as the operational connection of the personnel of a hospital constitutes the most essential factors to its proper operation and effectiveness. Effective communication, in all of its versions and levels of health professions, is one of the most significant factors that make a hospital to function successfully, for the achievement of its common goals. Every hospital has in theory executives that are involved in the operation of the administration and constitute the links among all the services and departments of the hospital, so that a unified and coordinated set of channels of communication, coordination and cooperation of the human force exists. However, when the operational connection is loose in services and departments, as well as among its executives, we see everyday problems, conflicts, competitions and human force in general that does not cooperate to achieve the common goals of the hospital. The main causes are: the absence of programming as a process of administration, the phenomenon of "filtering" of information traveling upwards in the hierarchy, the improvisation in regulatory interventions of the administration and management of the hospital, and the operational competition among different categories and groups of the personnel. A more effective administration, that would recognize the usefulness of programming, communication and proper coordination, but could apply them as well, is today the solution in many and complex problems of the health system.

Key words: Hospital, human force, communication, management

Εισαγωγή

Ο άνθρωπος εξακολουθεί να παραμένει ο πιο σημαντικός συντελεστής επιτυχίας των στόχων κάθε Οργανισμού, παρά τις μεγάλες τεχνολογικές εξελίξεις που σημειώθηκαν και σημειώνονται καθημερινά στην εποχή μας σε όλους τους τομείς της κοινωνίας. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ένα πολύτιμο κεφάλαιο για κάθε Οργανισμό και η συμβολή του στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και στόχων του είναι καθοριστική.

Το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στον υγειονομικό τομέα αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα για τη σωστή και αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος υγείας, κυρίως εξαιτίας του ρόλου που διαδραματίζει αυτό, τόσο στην παραγωγή όσο και στη διανομή των υγειονομικών υπηρεσιών. Η παραγωγή τη φροντίδα υγείας απαιτεί την ενεργό συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού στην παραγωγική διαδικασία, ενώ στη διανομή αυτή τη φροντίδα κυρίαρχο ρόλο διαδραματίζει το ιατρικό και νοσηλευτικό σώμα.¹

Για τη σωστή και αποτελεσματική λειτουργία των Οργανισμών παροχής υπηρεσιών υγείας, ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού τους είναι αποφασιστικής σημασίας και συνεπώς η εκπαιδευτική προετοιμασία του, η επιλογή, η κατάλληλη χρησιμοποίηση και αξιοποίησή του, αποτελούν βασικές προτεραιότητες για την οργάνωση της λειτουργίας αυτών των Οργανισμών.²

Η σημασία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού

Όσο καλά και αν έχει οργανωθεί ένας Οργανισμός, δεν μπορεί να είναι επιτυχημένος και αποτελεσματικός, αν δεν υπάρχει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Για να έχουν αποτελέσματα η υποκίνηση και η επικοινωνία πρέπει να υπάρχει το κατάλληλο προσωπικό.

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ιδιαίτερα σοβαρή, κρίσιμη αλλά και πολύπλοκη διαδικασία και δίκαια έχει χαρακτηριστεί ένα από τα σημεία-κλειδιά για την αποτελεσματική διοίκηση. Η σημασία της έγκειται στην εξασφάλιση των κατάλληλων ανθρώπων για την αποτελεσματική λειτουργία του Οργανισμού.

Ο συντονισμός της συνεργασίας

Ο συντονισμός συνίσταται στην εναρμόνιση όλων των χρησιμοποιούμενων πόρων απ' τον Οργανισμό (ανθρώπινου δυναμικού, κεφαλαίων, εγκαταστάσεων, μέσων και υλικών κάθε είδους) για την επίτευξη των σκοπών του. Οι διαφοροποιημένες δραστηριότητες των τμημάτων του Οργανισμού πρέπει να εναρμονιστούν κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να αποτελέσουν ένα λειτουργικό σύνολο.

Με το συντονισμό επιδιώκεται κυρίως η ενιαία δράση και κατεύθυνση όλων των απασχολούμενων στον Οργανισμό και ιδιαίτερα των ηγετικών στελεχών του, ώστε

όλες οι προσπάθειες να συγκλίνουν προς τον κοινό σκοπό.^{3,4}

Στους Οργανισμούς υγείας, όπως είναι το νοσοκομείο, ο συντονισμός χρειάζεται πολύ περισσότερο επειδή πρώτον η λειτουργία τους βασίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό τους και χαρακτηρίζεται από υψηλού βαθμού καταμερισμό της εργασίας και δεύτερον οι δραστηριότητες που αναπτύσσονται σ' αυτούς καθημερινά είναι πολυάριθμες, διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους και συχνά αλληλοσυγκρούονται.

Η σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού ενός δημόσιου νοσοκομείου

Το σύνολο της διαδικασίας που ακολουθείται στις μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας για τη διάγνωση του προβλήματος υγείας, την επιλογή της κατάλληλης θεραπευτικής αγωγής και της περίθαλψης του ασθενούς μέχρι την αποθεραπεία του απαιτεί την ανάπτυξη πολλών και διαφορετικών δραστηριοτήτων πολλών επισημών. Η λειτουργική διασύνδεση του προσωπικού του νοσοκομείου και η συνεργασία στην επίλυση των προβλημάτων αποτελεί βασικό παράγοντα λειτουργικότητας και αποτελεσματικότητας του νοσοκομείου.

Η έννοια της επικοινωνίας στη λειτουργική διασύνδεση του προσωπικού

Η επικοινωνία είναι μια αμφίδρομη διαδικασία, αφού διάφορες πληροφορίες ανταλλάσσονται και κατανοούνται από δύο ή περισσότερους ανθρώπους. Η ουσία της επικοινωνίας βρίσκεται στην αμοιβαιότητα και στην αλληλεπίδραση. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι ένας παράγοντας επιτυχίας ενός Οργανισμού.⁵

Η επικοινωνία δεν είναι μόνο πρόβλημα και αρμοδιότητα των ανώτερων στελεχών αλλά ολόκληρου του προσωπικού. Απλά την ευθύνη για την οργάνωση και την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας την έχουν οι manager κάθε Οργανισμού.⁶

Η επικοινωνία σε όλες τις μορφές της, διαπροσωπική ή οργανωτική, λεκτική ή μη λεκτική, επίσημη ή ανεπίσημη είναι χρήσιμη για έναν Οργανισμό αρκεί να υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες, ώστε να είναι επιτυχημένες χωρίς ιδιαίτερα προβλήματα, για την επίτευξη των κοινών σκοπών και στόχων.

Η σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού σε κάθε περιφερειακό γενικό νοσοκομείο στην Ελλάδα

Κάθε περιφερειακό γενικό νοσοκομείο ανήκει στη δευτεροβάθμια περίθαλψη και το περιεχόμενό της περιλαμβάνει τη νοσηλεία, τον εργαστηριακό έλεγχο και γενικές επεμβάσεις. Απαρτίζεται δε από τέσσερις υπηρεσίες: την ιατρική, τη νοσηλευτική, τη διοικητική και

την τεχνική. Κάθε υπηρεσία έχει τη διεύθυνσή της και τα τμήματά της.

Ειδικότερα τα στελέχη που εμπλέκονται στη λειτουργία της διοίκησης είναι:

- α. Η ανώτατη διοίκηση του νοσοκομείου (πρόεδρος, γενικός διευθυντής)
- β. Οι διευθυντές των τεσσάρων υπηρεσιών που προαναφέρθηκαν
- γ. Οι διευθυντές των κλινικών και των εργαστηρίων
- δ. Οι προϊστάμενοι των τμημάτων όλων των υπηρεσιών.

Όλοι αυτοί αποτελούν τους συνδετικούς κρίκους όλων των μερών του νοσοκομείου για ένα ενιαίο και συντονισμένο σύνολο. Κάθε ένα από τα παραπάνω ηγετικά στελέχη θα πρέπει να ενεργοποιήσει και να κατευθύνει τους υφισταμένους του στον τομέα ευθύνης του, κατά τρόπο που θα οδηγήσει στην επίτευξη κοινών σκοπών και στόχων.

Παρά τη διοικητική αυτοτέλεια που έχει κάθε μία από τις υπηρεσίες του νοσοκομείου, θεωρητικά τουλάχιστον, συνδέονται μεταξύ τους λειτουργικά, ώστε να είναι δυνατή η συνεχής ροή πληροφοριών και δραστηριοτήτων μεταξύ όλων των υπηρεσιών και η εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας στη συνολική λειτουργία του νοσοκομείου. Στην πράξη όμως, αυτή η διασύνδεση και η συνεργασία δεν είναι πάντοτε αρμονική και αποτελεσματική.

Η κάθετη και οριζόντια διασύνδεση

Η ενιαία δράση και κατεύθυνση των στελεχών κάθε νοσοκομείου, όπως και ο εκσυγχρονισμός των πολλών και διάφορων δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται σ' αυτόν, απαιτούν σοβαρές προσπάθειες, όπου ο βαθμός της επιτυχίας αυτών των προσπαθειών χαρακτηρίζει την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών υγείας που παρέχει το νοσοκομείο. Το υγειονομικό προσωπικό αλληλοσυνδέεται μέσα στο νοσοκομείο σ' ένα πολυσύνδετο δίκτυο.

Το ανθρώπινο δυναμικό εντάσσεται σε οριζόντια και πυραμιδικά υποσύνολα:

- α. Τα οριζόντια (λειτουργικά) υποσύνολα, αποτελούν οι κλινικές, τα τμήματα και οι μονάδες του νοσοκομείου, τα κέντρα υγείας που υπάγονται σ' αυτό και τα περιφερειακά τους ιατρεία ενώ,
- β. Τα πυραμιδικά (διοικητικά) υποσύνολα, αποτελούν οι υπηρεσίες του νοσοκομείου (ιατρική, νοσηλευτική, διοικητική και τεχνική)

Ο κάθε εργαζόμενος ανήκει ταυτόχρονα σε δύο υποσύνολα. Το διασυνδεδεμένο δίκτυο του νοσοκομείου υποστηρίζει στενά τη λειτουργία των υποσυνόλων, τόσο σε κεντρικό όσο και σε επίπεδο του κάθε τμήματος.

Τα δίκτυα επικοινωνίας που λειτουργούν είναι τα εξής:

1. Τα δίκτυα εξουσίας, με τα οποία επιτυγχάνονται οι κάθετες επικοινωνιακές σχέσεις. Τέτοια δίκτυα υπάρχουν μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων τους (προς τα κάτω επικοινωνία) ή και αντίστροφα (προς τα πάνω επικοινωνία). Η προς τα κάτω επικοινωνία χρησιμοποιείται για την κοινοποίηση στόχων και διαδικασιών, για ανατροφοδότηση, ενώ τα βασικά της προβλήματα είναι το «φιλτράρισμα» των μηνυμάτων, η υπερφόρτωση και η καθυστέρηση. Η προς τα πάνω επικοινωνία χρησιμοποιείται για αναφορές απόδοσης, σχετικά με προβλήματα και τη γενική κατάσταση του νοσοκομείου, για μεταβίβαση παραπόνων και ανατροφοδότηση. Το βασικό πρόβλημα είναι το φιλτράρισμα, το οποίο οδηγεί σε έλλειψη σωστής πληροφόρησης.
2. Τα δίκτυα συνεργασίας, με τα οποία πραγματοποιούνται οριζόντιες επικοινωνιακές σχέσεις, μεταξύ των στελεχών που βρίσκονται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο και μπορεί να αφορούν στην επικοινωνία είτε μεταξύ προϊσταμένων είτε μεταξύ άλλων στελεχών. Είναι χρήσιμη για το συντονισμό μεταξύ των διαφόρων τμημάτων, τη συνεργασία για την αναζήτηση λύσεων, την ανταλλαγή εμπειριών και πληροφοριών και την αναζήτηση υποστήριξης.
3. Τα δίκτυα εκπροσώπησης, με τα οποία πραγματοποιείται η επικοινωνία μεταξύ εξουσιοδοτημένων εκπροσώπων, ανεξάρτητα απ' τη θέση εργασίας που κατέχουν, όπως η επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης του Νοσοκομείου και των εργαζομένων.⁴

Η δεξιότητα των ηγετικών στελεχών του νοσοκομείου στην επικοινωνία αποτελεί μεγάλο προσόν αφού τα περισσότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν σήμερα τα περισσότερα νοσοκομεία στη λειτουργία της διεύθυνσης, αλλά και στις σχέσεις μεταξύ των στελεχών τους οφείλονται σε ατελή επικοινωνία.

Εκτός από τις μορφές της επίσημης επικοινωνίας που προαναφέρθηκαν, λειτουργεί και η ανεπίσημη ή άτυπη επικοινωνία που εκτείνεται σε όλο το μήκος και πλάτος του νοσοκομείου και σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό απ' ότι η επίσημη.

Προβλήματα γενικά παρουσιάζονται σε όλες τις μορφές επικοινωνίας.

Συγκεκριμένα στη διαπροσωπική επικοινωνία τα προβλήματα οφείλονται:

- α. Στις διαπροσωπικές σχέσεις του προσωπικού
- β. Σε παρεμβολές
- γ. Στο ίδιο το μήνυμα
- δ. Στην ασυνέπεια των μηνυμάτων
- ε. Στη προσωπική θεώρηση των πραγμάτων.

Επίσης, στο συντονισμό του προσωπικού και στη γενική επικοινωνία μεταξύ του, μεγάλο ρόλο παίζουν

και τα γενικότερα προβλήματα του ανθρώπινου δυναμικού του Νοσοκομείου όπως:

- α. Προβλήματα ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού
- β. Προβλήματα υπερπροσφοράς ή έλλειψης του ανθρώπινου δυναμικού κατά κατηγορίες
- γ. Προβλήματα ανισοκατανομής του ανθρώπινου δυναμικού κατά τμήματα και ειδικότητες.^{7,8}

Τα αποτελέσματα αυτής της κατάστασης στην επίλυση καθημερινών προβλημάτων

Όλα τα παραπάνω θα μπορούσαν να αποφευχθούν αν υπήρχε σωστός σχεδιασμός-προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, που η απουσία του, εκτός από τα προβλήματα που δημιουργεί επιδρά αρνητικά στην αποτελεσματικότητα του συστήματος υγείας και στη διαμόρφωση της σημερινής κατάστασης που δεν είναι εύκολα αναστρέψιμη.

Συμπερασματικά, στην πράξη δεν υπάρχει ο κατάλληλος συντονισμός μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων ενός νοσοκομείου ή υπάρχει σε περιορισμένο βαθμό. Επίσης, πάρα πολύ συχνά επιμέρους τμήματα (κλινικές-εργαστήρια), δεν συνεργάζονται μεταξύ τους για την επίτευξη των κοινών στόχων, αλλά αναπτύσσονται ανταγωνιστικοί σκοποί. Σ' αυτές τις περιπτώσεις δημιουργούνται συγκρούσεις και προστριβές, που επεκτείνονται και μεταξύ των στελεχών των τμημάτων και των υπηρεσιών. Λόγω λοιπόν, της χαλαρής λειτουργικής διασύνδεσης τόσο μεταξύ των υπηρεσιών και των τμημάτων του νοσοκομείου, όσο και μεταξύ των στελεχών του, βλέπουμε προβλήματα καθημερινά που ζητούν άμεσα λύση όπως:

1. Στη λειτουργία των *Εξωτερικών Ιατρείων*, όπου ο κακός συντονισμός και η έλλειψη συνεργασίας του ανθρώπινου δυναμικού έχει ως συνέπεια την ταλαιπωρία του χρήστη/ασθενή με λάθος ραντεβού, κακή ενημέρωση από τις κλινικές για το πότε πρέπει να ξανάρθουν, μεγάλες λίστες αναμονής κ.ά.
2. Στη χειρουργική αντιμετώπιση των ασθενών, όπου οι ροές χειρουργείων αλλάζουν ανάλογα με την επιθυμία του διευθυντή, οι λίστες αναμονής ξεπερνούν το έτος, η παραοικονομία είναι ο κύριος ρυθμιστής της παροχής φροντίδων υγείας και το ωράριο των χειρουργών είναι τελείως άναρχο με συνέπεια να διευρύνει τη μη λειτουργική διασύνδεση του προσωπικού.
3. Στην αντιμετώπιση επειγόντων περιστατικών, όπου πολλοί ασθενείς πεθαίνουν κατά τη διαδρομή από νοσοκομείο σε νοσοκομείο μέχρι να αποφανθούν οι αρμόδιοι σε ποιο νοσοκομείο θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί το περιστατικό ή αν θα διακομιστεί σε νοσοκομείο της πρωτεύουσας ή της συμπρωτεύουσας.

Προτάσεις αντιμετώπισης του αποσυντονισμού

Η διοίκηση μπορεί να υποβοηθήσει την ανάπτυξη του συντονισμού του νοσοκομείου με τους ακόλουθους τρόπους:

- α. Την ενίσχυση της στενής λειτουργικής διασύνδεσης των υπηρεσιών και των τμημάτων του Νοσοκομείου
- β. Την αλληλοσύνδεση του προσωπικού
- γ. Τη χορήγηση ορθών κατευθύνσεων και οδηγιών και την παρακολούθηση της τήρησής τους
- δ. Τη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων
- ε. Την πραγματοποίηση τακτικών επισκέψεων μεταξύ ανωτάτης διοίκησης και προϊσταμένων και μεταξύ διευθυντών-προϊσταμένων και στελεχών.

Επίσης, σημαντικό σημείο είναι οι στόχοι του νοσοκομείου που πρέπει να προσανατολίζονται στην αποτελεσματικότητα και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας, στην αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού και στη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος στον κοινωνικό περίγυρο, πρέπει:

- α. Να προσδιορίζονται συγκεκριμένα
- β. Να είναι ξεκάθαροι και αντιληπτοί
- γ. Να είναι αποδεκτοί απ' όλα τα στελέχη του νοσοκομείου
- δ. Να μην αλληλοσυγκρούονται σε επίπεδο τμημάτων

Αν δεν ισχύουν όλα αυτά, τότε το σίγουρο αποτέλεσμα της λειτουργίας κάθε νοσοκομείου είναι η περιορισμένη λειτουργική διασύνδεση και κατά συνέπεια η περιορισμένη αποδοτικότητά του.⁹

Προγραμματισμός σχεδιασμός-δικηλίδες ασφαλείας όταν προκύπτουν προβλήματα

Η διεύθυνση στους Οργανισμούς υγείας, αποτελεί την πλέον σύνθετη λειτουργία της διοίκησης, βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις διαπροσωπικές σχέσεις, επηρεάζεται διαρκώς από πολλούς παράγοντες και απαιτεί μεγάλη ευελιξία και δυνατότητα προσαρμογής της στις εκάστοτε καταστάσεις και συγκυρίες που επικρατούν.

Η αντιμετώπιση των κρίσεων απαιτεί έγκαιρα σχεδιασμό-προγραμματισμό, εκπαίδευση προσωπικού, συνεχή εγρήγορση και προληπτικά μέτρα για την αποφυγή τους.

Ο προγραμματισμός-σχεδιασμός σημαίνει να αποφασιστεί προκαταβολικά τι θα γίνει, πως θα γίνει και ποιος θα το κάνει. Ο σχεδιασμός-προγραμματισμός γεφυρώνει το χάσμα από το σημείο που βρισκόμαστε στο σημείο που θέλουμε να πάμε.¹⁰

Έτσι ο προγραμματισμός λειτουργεί με δύο τρόπους: έχει ένα προστατευτικό ρόλο, αφού ελαχιστοποιεί την αβεβαιότητα και το ρίσκο στη λειτουργία του νοσοκο-

μείου. Λειτουργεί όμως και επιθετικά αφού αναζητεί και εκμεταλλεύεται πιθανές ευκαιρίες, ενώ διαμορφώνει προϋποθέσεις συντονισμού στον Οργανισμό.

Ο προγραμματισμός-σχεδιασμός (λειτουργικός ή στρατηγικός) είναι απαραίτητος σ' ένα νοσοκομείο και για να επιτύχει απαιτεί την υποστήριξη και την ενεργό συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού. Η αποδοτικότητα του συστήματος υγείας στηρίζεται κυρίως στο ανθρώπινο δυναμικό, επομένως είναι απαραίτητη η έγκαιρη και σωστή ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού για την κατάρτιση του σχεδιασμού, για τους αντικειμενικούς σκοπούς που αυτός επιδιώκει και για τα αποτελέσματα που αναμένουν από την υλοποίησή του. Ακόμη, η αμφίδρομη και πλήρη ενημέρωση καθ' όλη τη διάρκεια της εφαρμογής του προγραμματισμού θα βοηθήσει σημαντικά στην όλη προσπάθεια.

Η πληροφόρηση της Διοίκησης και της Διεύθυνσης και οι ρυθμιστικές παρεμβάσεις αυτών στην ομαλή ροή των λειτουργιών

Σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία της διεύθυνσης αποτελούν και οι πληροφορίες στις οποίες στηρίζεται η λήψη των αποφάσεων. Όμως, ο όγκος των πληροφοριών που διακινούνται σε κάθε νοσοκομείο είναι τεράστιος. Η σωστή και η κατάλληλη διαχείριση του όγκου αυτών των πληροφοριών δεν μπορεί να γίνει πλέον αποτελεσματικά με τα συμβατά μέσα που οδηγούν σε πληροφοριακή συμφόρηση και αδυναμία υλοποίησης όλου του χρήσιμου υλικού.¹¹

Στους εξαιρετικά σύνθετους και πολύπλοκους Οργανισμούς υγείας όπως είναι το νοσοκομείο, όπου απαιτείται ο συντονισμός και ο εκσυγχρονισμός πολλών και ποικίλων δραστηριοτήτων, η ύπαρξη αποτελεσματικών δικτύων επικοινωνίας, καθώς και η εισαγωγή και κατάλληλη ανάπτυξη της πληροφορικής αποτελούν σήμερα τις βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχή άσκηση της διεύθυνσης σε όλες τις υπηρεσίες.

Η αποτελεσματικότητα μια απόφασης εξαρτάται άμεσα από την ποιότητα της πληροφορίας που έχει στη διάθεσή του ένας manager. Η πληροφορία είναι η βάση πάνω στην οποία στηρίζεται όλη η διαδικασία της λήψης αποφάσεων. Οι πιθανότητες λήψης της «σωστής» απόφασης διευρύνονται με τη χρήση και αξιολόγηση των κατάλληλων πληροφοριών, οι οποίες μετατρέπουν τις συνθήκες αβεβαιότητας σε συνθήκες κινδύνου ακόμα και σε συνθήκες βεβαιότητας. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να παίξει ιδιαίτερα αρνητικό ρόλο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων επειδή μπορεί ουσιαστικά να αποπροσανατολίσει το manager.

Η επικοινωνία προς τα πάνω, δηλαδή η επικοινωνία συνεχούς τροφοδότησης της Διοίκησης και της Διεύ-

θυνσης με πληροφορίες που χρησιμοποιούνται για τον προγραμματισμό και τη λήψη αποφάσεων αντιμετωπίζουν πρόβλημα. Συγκεκριμένα:

- α. Η πληροφόρηση των προϊσταμένων για σοβαρά προβλήματα των τμημάτων του Νοσοκομείου ή απρόβλεπτες καταστάσεις (π.χ. βλάβη στο σύστημα θέρμανσης)
- β. Οι προτάσεις για βελτίωση των διαδικασιών, ή και για αντιμετώπιση προβλημάτων
- γ. Οι αναφορές απόδοσης του προσωπικού, παράπονα ή αιτήματα και διαμαρτυρίες του προσωπικού ή και των ασθενών
- δ. Οι πληροφορίες για την οικονομικο-λογιστική κατάσταση του Νοσοκομείου
- ε. Η ανατροφοδότηση στην επικοινωνία προς τα κάτω (π.χ. η θετική αντίδραση του εργαστηρίου αναλύσεων για το χρονοδιάγραμμα που τέθηκε).

Τα παραπάνω δεν φτάνουν ποτέ στη Διεύθυνση όλα και όπως ακριβώς συμβαίνουν, αλλά υπάρχει όριο και επιλογή, υπάρχει δηλαδή το φαινόμενο του «φιλτραρίσματος» των μηνυμάτων προς τα πάνω.

Οι αιτίες για το φαινόμενο του «φιλτραρίσματος» των μηνυμάτων μπορεί να είναι:

- α. Ένας υφιστάμενος θα προσπαθήσει να επικοινωνήσει πιο εύκολα με τους ανωτέρους του, όταν το μήνυμα είναι ευχάριστο ή θετικό
- β. Η έλλειψη εμπιστοσύνης των υφισταμένων προς τους προϊσταμένους
- γ. Η άρνηση των προϊσταμένων να ακούσουν και να γίνουν δέκτες μηνυμάτων και πληροφοριών από τους εργαζομένους.

Όσο για τις ρυθμιστικές παρεμβάσεις της Διοίκησης ενός νοσοκομείου στην ομαλή ροή των λειτουργιών, τις περισσότερες φορές δεν υπάρχει σχεδιασμός-προγραμματισμός, αλλά αυτοσχεδιασμός ανάλογα με τη περίπτωση και τη χρονική στιγμή.

Η λειτουργική αντίθεση-αντιπαλότητα των διαφόρων κατηγοριών και ομάδων προσωπικού

Η αντίθεση-αντιπαλότητα των διαφόρων κατηγοριών προσωπικού είναι ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού κάθε Νοσοκομείου και περιλαμβάνει κάθε είδος ανθρώπινου δυναμικού σε όλες τις υπηρεσίες του.

Το ζητούμενο είναι, πότε αυτή η αντίθεση-αντιπαλότητα είναι αρνητική για τους ίδιους τους ασθενείς και αντίθετη και επιζήμια για τους σκοπούς του νοσοκομείου; Τέτοιες περιπτώσεις μπορούν να χαρακτηριστούν οι ακόλουθες:

α. Η αντιπαλότητα της Οικονομικής Υπηρεσίας και των ιατρικών ομάδων. Η ιατρική ομάδα, λόγω του φόρτου εργασίας και λόγω του ότι δεν είναι η δουλειά τους γραφειοκρατική, πολλές φορές ξεχνούν να δώσουν εισιτήρια εισαγωγής στον ασθενή, παραπεμπτικά εξετάσεων ακτινολογικών και αιματολογικών, ή να ξεχάσουν κάποιες απαραίτητες σφραγίδες, ή από λάθος να χρεώσουν ή να μη χρεώσουν πανάκριβα υλικά στον ασθενή. Όλα αυτά αποτελούν αιτίες για καθημερινές προστριβές και αντιπαλότητες μεταξύ των δύο προαναφερθέντων ομάδων, αλλά επίσης ζημιώνουν οικονομικά και το νοσοκομείο.

β. Η αντιπαλότητα των χειρουργών και αναισθησιολόγων γιατρών. Η αντιπαλότητα αυτών των δύο ειδικοτήτων στα περισσότερα νοσοκομεία είναι έντονη και καθημερινή. Μία από τις κύριες αιτίες αυτής της αντίθεσής τους είναι το ωράριο. Οι αναισθησιολόγοι γιατροί είναι πάντα συνεπείς στην ώρα τους, ενώ οι χειρουργοί γιατροί με κάποιες καθυστερήσεις δημιουργούν μια κατάσταση εκνευρισμού.

Μια άλλη αιτία της αντιπαλότητά τους είναι οι συνθήκες διενέργειας των χειρουργικών επεμβάσεων. Πολλές φορές το φαινόμενο της παραοικονομίας αλλάζει τη σειρά των χειρουργείων με αποτέλεσμα να δημιουργούνται προστριβές. Αυτές είναι οι κυριότερες αιτίες αντίθεσης αυτών των δύο ειδικοτήτων της ιατρικής υπηρεσίας.

γ. Η αντιπαλότητα του προσωπικού σε περιπτώσεις έκτακτων καταστάσεων πάνω σε αλλαγή βάρδιας. Ένα έκτακτο περιστατικό στο ΤΕΠ ή η ανάγκη έκτακτης παροχής εργασίας σε κάποιους ασθενείς ενός τμήματος είναι συνηθισμένο φαινόμενο. Το πρόβλημα προκύπτει όταν αυτά συμβαίνουν στη ζώνη που λήγουν τα ωράρια εργασίας ή αλλάζουν οι βάρδιες. Στατιστικά οι περισσότεροι θάνατοι στο ΤΕΠ έχουν συμβεί σε αλλαγή βάρδιας, όπου το προσωπικό είναι αποδιοργανωμένο και αποσυντονισμένο. Επίσης, η άρνηση κάποιων κατηγοριών προσωπικού (π.χ. νοσηλευτικού, ιατρικού κ.ά.) να παρέχουν τις υπηρεσίες τους ενώ έχει λήξει το ωράριό τους και η ασυνέπεια και καθυστέρηση της άλλης βάρδιας να είναι στη θέση την ώρα που πρέπει, δημιουργούν καθημερινές προστριβές μεταξύ του προσωπικού αλλά αποβαίνουν τρομερά επικίνδυνα τελικά για τους ίδιους τους ασθενείς.

Επίλογος

Η ύπαρξη αποτελεσματικών δικτύων επικοινωνίας, η λειτουργία ενός άρτιου καλά οργανωμένου πληροφοριακού συστήματος, ο συντονισμός της συνεργασίας του ανθρώπινου δυναμικού του νοσοκομείου, και ο προγραμματισμός-σχεδιασμός των βραχυπρόθεσμων

και μακροπρόθεσμων στόχων αποτελούν σήμερα βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχή άσκηση της διεύθυνσης σε όλες τις υπηρεσίες των Οργανισμών Υγείας.

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ιδιαίτερα σοβαρή και κρίσιμη και πολύπλοκη διαδικασία, αλλά και το σημείο-κλειδί για την αποτελεσματική διοίκηση ενός Οργανισμού Υγείας όπως είναι το νοσοκομείο.

Συμπερασματικά, για την καλύτερη λειτουργική διασύνδεση του προσωπικού και τη μείωση των προβλημάτων, χρειάζεται μια αποτελεσματική διοίκηση, που όχι μόνο θα αναγνωρίζει τη χρησιμότητα του προγραμματισμού-σχεδιασμού, της επικοινωνίας και του σωστού συντονισμού της συνεργασίας του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και να μπορεί και τις εφαρμόζει.

Βιβλιογραφία

1. Ανδριώτης Δ, Κυριόπουλος Γ. *Το ανθρώπινο δυναμικό του τομέα της Υγείας στην Ελλάδα*. Επιθεώρηση Υγείας, Αθήνα 1995, 3:34, 6.47(175)-55(182)
2. Πολύζος Ν. *Αξιολόγηση της αποδοτικότητας των νοσοκομειακών υπηρεσιών στην Ελλάδα: Ταξινόμηση ασθενών με βάση τη διάρθρωση των περιστατικών*. Διδακτορική διατριβή, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Σχολή Νομικών, Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών, Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα, 1998:226
3. Ξηροτήρη-Κουφίδου Σ. *Οργανωσιακή Θεωρία*. Πανεπιστημιακές παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, Θεσσαλονίκη, 1995:123
4. Χολέβας Γ. *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Θεωρία και πράξη Management. Εκδόσεις Σ. Μπίλιος, Αθήνα, 1991:261
5. Daft RL. *Management*. The Pryden Press, Chicago
6. Koontz H, O' Donnel C. *Οργάνωση και διοίκηση*. Μια συστηματική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών. Εκδόσεις Παπαζήσης Αθήνα, 1984
7. Ανδριώτης Δ. *Οι άνθρωποι πόροι στον Υγειονομικό Τομέα*. Ακαδημία Επαγγελματιών Υγείας, Αθήνα, 1994
8. Ρούπας Θ, Πολύζος Ν. «*Ανθρώπινο Δυναμικό*». Στο: *Μελέτη για τον Σχεδιασμό και την Οργάνωση των Υπηρεσιών Υγείας-Ανάλυση και Δομή του Συστήματος*. Υπουργείο Υγείας Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, Αθήνα, 1994:215
9. Παπαλεξανδρή Ν, Φούσιας Β. «*Διοίκηση διά στόχων (Management by Objectives-MBO)*» Στο: *Αξιοποίηση Προσωπικού με ανάπτυξη στελεχών και βελτίωση της οργάνωσης*. Εκδόσεις International Publishing, Αθήνα, 1990:457
10. Montana P, Charnov BH. «*Μάντζμετν*», σειρά *Οικονομία και Διοίκηση*. Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 1993
11. Μπόζιος Ε, Πομπόρτσος Α, Σιγάλας Ι. «*Η συμβολή της ολοκλήρωσης των Πληροφοριακών Συστημάτων Νοσοκομείων στη βελτιστοποίηση της ποιότητας των περιεχόμενων υπηρεσιών υγείας*». Πρακτικά Συνεδρίου Εφαρμογή του Management στο χώρο των Υπηρεσιών Υγείας, 4-6 Νοεμβρίου 1994, Θεσσαλονίκη, 1995:136-153