

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευρετήριο διαγραμμάτων-πινάκων	15
Εισαγωγή	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΣΚΕΨΗΣ	25
1.1 Η κλασική προσέγγιση	25
1.1.1 Η επιστημονική διοίκηση	25
1.1.2 Η οργανωτική διοίκηση	28
1.1.3 Το γραφειοκρατικό πρότυπο	29
1.2 Η συμπεριφορική προσέγγιση	31
1.2.1 Οι μελέτες Hawthorne	31
1.2.2 Οι οργανισμοί ως κοινότητες (Folett)	32
1.2.3 Η θεωρία των ανθρωπίνων αναγκών (Maslow)	33
1.2.4 Η θεωρία Χ και η θεωρία Υ (Mc Gregor)	33
1.3 Η σύγχρονη προσέγγιση	34
1.3.1 Η επιχειρησιακή-συστημική προσέγγιση	34
1.3.2 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	36
1.3.3 Η διοίκηση γνώσης και η οργανωσιακή μάθηση	38
1.3.4 Η δημόσια διοίκηση και το μέλλον της διοίκησης	39
1.4 Σύνοψη	40
1.5 Μελέτη περίπτωσης	42
1.6 Βιβλιογραφία	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΜΕ ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ	45
2.1 Στρατηγικός σχεδιασμός	47
2.1.1 Εξωτερικό περιβάλλον	51
2.1.2 Εσωτερικό περιβάλλον	54
2.1.3 Στρατηγική	56
2.2 Προγραμματισμός	58
2.2.1 Προγράμματα	59
2.2.2 Μορφές	61
2.2.3 Προγραμματισμός στις μονάδες υγείας	62

10 / ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

2.3	Στρατηγικός σχεδιασμός και προγραμματισμός για εθνική ανάπτυξη πολιτικών υγείας	62
2.4	Επιχειρησιακός σχεδιασμός υπηρεσιών υγείας	66
2.4.1	Επιχειρησιακός σχεδιασμός στις ΔΕΚΟ	66
2.4.2	Έννοιες και διάρθρωση στην υγεία	68
2.4.3	Επιχειρησιακός σχεδιασμός στα νοσοκομεία	70
2.4.3.1	Στόχοι και δομή του επιχειρησιακού σχεδίου ..	72
2.4.3.2	Ανάλυση περιεχομένου του επιχειρησιακού σχεδίου	73
2.4.3.3	Benchmarking και SWOT ανάλυση	76
2.4.3.4	Στρατηγική και σχέδια δράσης	80
2.4.3.5	Αξιολόγηση – Έλεγχος – Αποτελέσματα	81
2.4.4	Μελέτη περίπτωσης	84
2.5	Συνεισφορά στο σχεδιασμό πολιτικών και δράσεων στην υγεία	86
2.6	Βιβλιογραφία	88

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΜΕ ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ

3.1	Προγραμματισμός και λήψη αποφάσεων	91
3.2	Λήψη αποφάσεων και management	93
3.2.1	Είδη αποφάσεων	94
3.2.2	Διαδικασία και τεχνικές λήψης αποφάσεων	98
3.2.3	Λήψη αποφάσεων στις υπηρεσίες υγείας	105
3.2.4	Κριτήρια λήψης αποφάσεων	108
3.2.5	Περιορισμοί στη λήψη αποφάσεων	110
3.2.6	Επίμετρο	110
3.3	Σύνοψη	111
3.4	Μελέτες περίπτωσης	117
3.5	Βιβλιογραφία	120

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΕ ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ

4.1	Η οργάνωση ως διοικητική λειτουργία	123
4.1.1	Μοντέλα οργανωτικής δομής	126
4.1.2	Οργανόγραμμα	129
4.1.3	Τμηματοποίηση	131
4.1.4	Οργανωτικός προγραμματισμός και καταμερισμός εργασίας-εξειδίκευση	135

4.1.5	Εύρος της διοίκησης	137
4.1.6	Δικαιοδοσία και εκχώρησή της	139
4.1.7	Οργανωτικός σχεδιασμός	141
4.2	Οργάνωση του τομέα υγείας	141
4.2.1	Οργάνωση των συστημάτων υγείας	144
4.2.1.1	Διεθνής ανασκόπηση	145
4.2.1.2	Η ελληνική περίπτωση	155
4.2.2	Οργάνωση της νοσοκομειακής περίθαλψης	160
4.2.3	Οργάνωση της πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας	170
4.3	Το σχέδιο νέας οργάνωσης του ΕΣΥ το 2011	175
4.3.1	Αναδιοργάνωση του υπουργείου Υγείας	175
4.3.2	Αναδιοργάνωση του ΕΣΥ και των νοσοκομείων του	176
4.3.3	Αναδιοργάνωση των κέντρων υγείας – Διασύνδεση μονάδων ΠΦΥ του ΕΣΥ με τον ΕΟΠΥΥ	180
4.3.4	Ανάπτυξη των Τμημάτων Επείγοντων Περιστατικών	183
4.3.5	Κινητικότητα προσωπικού	184
4.4	Σύνοψη	187
4.5	Μελέτη περίπτωσης	188
4.6	Βιβλιογραφία	190
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ		
ΜΕ ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ		
5.1	Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	193
5.1.1	Γενικά περί ΔΑΔ	194
5.1.2	Η ΔΑΔ στις υπηρεσίες υγείας	195
5.2	Από τον προγραμματισμό ως την αξιολόγηση του προσωπικού	208
5.2.1	Προγραμματισμός και ανάλυση εργασίας	208
5.2.2	Προσέλκυση και επιλογή	210
5.2.3	Εκπαίδευση και ανάπτυξη	213
5.2.4	Διοίκηση με στόχους και αξιολόγηση	216
5.2.5	Παρακίνηση και αμοιβές	223
5.3	Ηγεσία-συντονισμός με έμφαση στις υπηρεσίες υγείας	227
5.4	Ομάδες, διαχείριση συγκρούσεων και διαπραγμάτευση	239
5.5	Προτάσεις – Σύνοψη	248
5.6	Μελέτη περίπτωσης – Ασκήσεις	251
5.6.1	Μελέτη περίπτωσης ΔΑΔ	251
5.6.2	Ασκήσεις	253
5.7	Βιβλιογραφία	254

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΛΕΓΧΟΣ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ BENCHMARKING		
	ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ	257
6.1	Ο έλεγχος ως διοικητική λειτουργία	257
	6.1.1 Βήματα της διαδικασίας ελέγχου	265
	6.1.2 Ελεγκτικά σώματα και υπηρεσίες ελέγχου στη δημόσια διοίκηση	267
	6.1.3 Έννοια και περιεχόμενο του κλινικού ελέγχου	269
6.2	Έννοια και περιεχόμενο της αξιολόγησης στις υπηρεσίες υγείας	278
	6.2.1 Κριτήρια και δείκτες αξιολόγησης στις υπηρεσίες υγείας	282
	6.2.2 Οικονομική αξιολόγηση προγραμμάτων υγείας	289
	6.2.3 Μοντέλο διοικητικής αξιολόγησης υπηρεσιών υγείας (Donabedian)	291
6.3	Συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking)	292
	6.3.1 Είδη benchmarking	296
	6.3.2 Στάδια εφαρμογής του benchmarking στις υπηρεσίες υγείας	297
6.4	Σύνοψη	299
6.5	Έλεγχος, αξιολόγηση και στάθμιση απόδοσης νοσοκομείων ΕΣΥ, 2010-11	300
6.6	Μελέτη περίπτωσης	307
6.7	Βιβλιογραφία	309
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΥΓΕΙΑΣ		313
7.1	Δείκτες	313
	7.1.1 Γενικά	313
	7.1.2 Δείκτες υγείας	316
	7.1.3 Διάκριση των δεικτών αξιολόγησης των υπηρεσιών υγείας σε μακροεπίπεδο και μικροεπίπεδο	320
7.2	Πληροφορική υγείας	333
	7.2.1 Εισαγωγή	333
	7.2.2 Σκοπός – Έννοια	334
	7.2.3 Ιατρικά Πληροφοριακά Συστήματα	335
	7.2.4 Πληροφοριακά Συστήματα Νοσοκομείων	337
	7.2.4.1 Έννοια	337
	7.2.4.2 Ολοκληρωμένα Πληροφοριακά Συστήματα Νοσοκομείων στην Ελλάδα	339
7.3	Συμπέρασμα	345

7.4	Μελέτη περίπτωσης	345
7.5	Βιβλιογραφία	346
7.6	Παράρτημα	347

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ, ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

8.1	Επικοινωνία	355
8.1.1	Έννοιες – Στοιχεία	355
8.1.2	Διοίκηση και επικοινωνία	356
8.1.3	Σύνοψη	363
8.2	Δημόσιες σχέσεις	365
8.2.1	Ορισμός – Ιστορία	365
8.2.2	Λειτουργία και πρόγραμμα δημοσίων σχέσεων	367
8.2.3	Δημόσιες σχέσεις και marketing	368
8.2.4	Δημόσιες σχέσεις και ΜΜΕ	370
8.2.5	Δημόσιες σχέσεις στις υπηρεσίες υγείας	370
8.3	Marketing υπηρεσιών με έμφαση στην υγεία	372
8.3.1	Τι είναι marketing;	372
8.3.2	Ηθικές αντιρρήσεις	375
8.3.3	Αντιρρήσεις στο marketing	375
8.3.4	Το marketing ως μέσο ποιοτικής διαπίστευσης	376
8.3.5	Καθορισμός σκοπών και διευκρίνιση της ποιότητας μέσα από την έρευνα αγοράς	377
8.3.6	Marketing mix του ΕΣΥ	381
8.3.7	Σύνοψη	384
8.4	Μελέτη περίπτωσης	385
8.5	Βιβλιογραφία	386

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ

9.1	Διοίκηση και ποιότητα	387
9.2	Ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας	392
9.3	Έννοια και στόχος της διασφάλισης ποιότητας	399
9.3.1	Ποιότητα στον δημόσιο τομέα	401
9.3.2	Στάδια του κύκλου ποιότητας	401
9.3.3	Διοίκηση/διαχείριση των προγραμμάτων διασφάλισης ποιότητας στις υπηρεσίες υγείας	401
9.4	Παράδειγμα νοσοκομείων στην Ελλάδα	404
9.5	Διεθνής ανασκόπηση	408

14 / ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

9.5.1	Το παράδειγμα της JCAHO	408
9.5.2	Αγγλία, Γαλλία, Καναδάς, Αυστραλία	409
9.5.3	Τεκμηριωμένη Φροντίδα Υγείας	411
9.5.4	Κλινική διακυβέρνηση	412
9.6	Ποιότητα στο ΕΣΥ, 2010-12	415
9.7	Σύνοψη	420
9.8	Μελέτη περίπτωσης	421
9.9	Βιβλιογραφία	423

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ
ΥΓΕΙΑΣ**

		427
10.1	Διοίκηση αλλαγών	428
10.2	Οργανωσιακή ανάπτυξη	438
10.3	Οργανωσιακή κουλτούρα	440
10.3.1	Τύποι κουλτούρας	445
10.4	Σύνοψη	448
10.5	Αλλαγές στο ΕΣΥ	448
10.6	Μελέτες περίπτωσης	453
10.7	Βιβλιογραφία	456

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΩΝ

		461
11.1	Εισαγωγή	461
11.2	Προϋπολογισμός και οικονομική διαχείριση νοσοκομείου ΕΣΥ	473
11.2.1	Προϋπολογισμός	473
11.2.2	Οικονομική διαχείριση	483
11.2.3	Συμπέρασμα	488
11.3	Προμήθειες και εφοδιαστική αλυσίδα νοσοκομείου	489
11.3.1	Σύνταξη-κατάρτιση Ενιαίου Προγράμματος Προμηθειών και προϋπολογισμοί νοσοκομείων	490
11.3.2	Logistics-αποθέματα	493
11.3.3	Συμπέρασμα	497
11.3.4	Μελέτη περίπτωσης διαχείρισης νοσοκομειακών φαρμάκων	497
11.4	Σύνοψη σε Μελέτες Περίπτωσης	506
11.5	Βιβλιογραφία	516

Επίλογος		519
----------	--	-----

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ-ΠΙΝΑΚΩΝ

A. ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

2.1	Οργανωτική διαδικασία εθνικής ανάπτυξης υγείας	65
2.2	Ροές σχεδιασμού στην υγεία	71
2.3	Πρότυπο αξιολόγησης της στρατηγικής ενός νοσοκομείου . .	78
2.4	Πλαίσιο στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού	82
3.1	Διαδικασία λήψης απόφασης	93
3.2	Απόφαση ταξινόμησης κλειστών ενοποιημένων νοσηλείων (DRGs) με βάση τη διάγνωση και το είδος της ιατρικής παρέμβασης	115
4.1	Ενδεικτική δομή οργάνωσης τύπου μήτρας	128
4.2	Παράδειγμα εύρους ελέγχου	138
4.3	Οργάνωση του αγγλικού συστήματος υγείας	146
4.4	Οργάνωση του γερμανικού συστήματος υγείας, 2005	148
4.5	Το ΑΟΚ και οι χρηματοροές του, 2011	152
4.6	Ροές οργάνωσης στο ολλανδικό σύστημα υγείας	154
4.7	Οργανόγραμμα ΠΓΝ Αλεξανδρούπολης (Έβρου)	163
4.8	Διαδικασία εξασφάλισης διοικητικής αποδοτικότητας- αποτελεσματικότητας-ποιότητας στο νοσοκομειακό (υπο)σύστημα	165
4.9	Νέα οργανωτική δομή του ΕΣΥ	180
5.1	Συνολική δαπάνη λειτουργίας νοσοκομείων και κέντρων υγείας του ΕΣΥ, 2011	199
5.2	Στάδια ανάπτυξης προγραμμάτων εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού	215
5.3	Διαδικασία διοίκησης με στόχους	221
5.4	Θεωρίες παρακίνησης	224
5.5	Επίπεδα αμοιβών και κινήτρων	226
5.6	Συμπεριφορικές θεωρίες ηγεσίας	232
5.7	Παράγοντες αποτελεσματικής ομάδας	241
6.1	Παράδειγμα διαγράμματος GANTT	263
6.2	Στάδια διαδικασίας ελέγχου	266
6.3	Το σύστημα υγείας ως «παραγωγική» διαδικασία	281
6.4	Ρυθμίσεις χρεών νοσοκομείων ΕΣΥ	301

16 / ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

6.5	Κίνηση εσωτερικών ασθενών στα νοσοκομεία (esy.net) . . .	304
6.6	Μέσο λειτουργικό κόστος ανά ασθενή στο ΕΣΥ (esy.net) . . .	304
7.1	Δείκτες υγείας και προσδιοριστικοί παράγοντες αυτών	314
7.2	Διαχρονική μεταβολή του μέσου κόστους ανά ασθενή, 2009-12	327
7.3	Διαχρονική μεταβολή του μέσου κόστους ανά ασθενή και τύπο νοσοκομείου, 2009-2012	328
7.4	Διαχρονική μεταβολή του μέσου κόστους ανά ημέρα νοσηλείας και τύπο νοσοκομείου, 2009-12	329
7.5	Διαχρονική μεταβολή της ΜΔΝ ανά τύπο νοσοκομείου, 2009-12	329
7.6	Διαχρονική μεταβολή του δείκτη Roemer ανά τύπο νοσοκομείου, 2009-12	330
7.7	Διαχρονική μεταβολή του Ρυθμού Εισροής Ασθενών ανά τύπο νοσοκομείου, 2009-12	331
7.8	Διαχρονική μεταβολή του δείκτη ΗΒΤΡ ανά τύπο νοσοκομείου, 2009-12	332
7.9	Διαχρονική μεταβολή του δείκτη Αριθμός Συνολικού Προσωπικού / Αριθμός Νοσηλεύομενων Ασθενών ανά τύπο νοσοκομείου, 2010-12	332
7.10	Διαχρονική μεταβολή του δείκτη Αριθμός Κλινών / Αριθμός Νοσηλεύομενων Ασθενών ανά τύπο νοσοκομείου, 2009-12	333
7.11	Πληροφοριακό Σύστημα Νοσοκομείου (NHS Trust)	339
7.12	Πληροφοριακό Σύστημα Νοσοκομείου «Αττικών»	340
7.13	Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα ελληνικού νοσοκομείου (υπόδειγμα «Ωνάσειου» Καρδιοχειρουργικού Κέντρου)	341
7.14	Ποσοστό μηχανογράφησης νοσοκομείων ανά ΥΠΕ	343
8.1	Διαδικασία ανάπτυξης marketing	369
8.2	Δομή και λειτουργία διεύθυνσης marketing και επικοινωνίας	371
8.3	Ανάπτυξη εργαλείων marketing	374
8.4	Δραστηριότητες του ΕΣΥ	378
9.1	Η ποιότητα στον δημόσιο τομέα	401
9.2	Ο κύκλος ποιότητας (The Quality Cycle)	402
9.3	Ο κύκλος διαχείρισης της ποιότητας (The Quality Management Cycle)	403
9.4	Δίκτυο ποιότητας νοσοκομείου	407
9.5	Συνολική αξιολόγηση ικανοποίησης (5.500) ασθενών στο ΕΣΥ, 2011	418

9.6	Ροή τήρησης της λίστας αναμονής	422
10.1	Οργανισμός μάθησης (κουλτούρα, σχεδιασμός, ηγεσία, πληροφόρηση)	441
10.2	Απεικόνιση των επιδράσεων της οργανωσιακής κουλτούρας	443
11.1	Ροές οικονομικής διοίκησης/διαχείρισης στη νοσοκομειακή περίθαλψη	462
11.2	Ενδεικτικές ομάδες λογαριασμών γενικής λογιστικής	484
11.3	Διαδικασία/ροή παραγγελίας φαρμάκων και υλικών	501
11.4	Διαδικασία/ροή παραλαβής φαρμάκων, αντιδραστηρίων κτλ.	501
11.5	Διαδικασία/ροή παράδοσης φαρμάκων και υλικών σε κλινικά τμήματα	502
11.6	Διαδικασία/ροή συνταγογράφησης αντιβιοτικών (υπό περιορισμό)	503
11.7	Διαδικασία/ροή διαχείρισης ναρκωτικών ουσιών	503
11.8	Διαδικασία/ροή αρχειοθέτησης εντύπων	503
11.9	Διαδικασία/ροή χορήγησης φαρμάκων σε εξωτερικούς ασθενείς	504
11.10	Διαδικασία/ροή καθορισμού σταθερού αποθέματος φαρμάκων	505
11.11	Διαδικασία/ροή έγκρισης νέων φαρμάκων	505
11.12	Οργανόγραμμα κίνησης αποθεμάτων μονάδας υγείας	515
E.1	Επίπεδα διοίκησης υπηρεσιών υγείας στην Ελλάδα	525

B. ΠΙΝΑΚΕΣ

2.1	Παράδειγμα SWOT ανάλυσης ενός τυπικού νέου νοσοκομείου του ΕΣΥ	80
4.1	Παλαιά και νέα κατάσταση νοσοκομείων ΕΣΥ ανά ΥΠΕ	177
4.2	Ανακατανομή ιατρικού προσωπικού	185
4.3	Ανακατανομή νοσηλευτικού προσωπικού	186
4.4	Ανακατανομή λοιπού προσωπικού	186
4.5	Ανακατανομή προσωπικού ΚΥ	186
5.1	Κόστος μισθοδοσίας νοσοκομείων του ΕΣΥ, 2009-11	199
5.2	Ιατρικό Δυναμικό ανά ΥΠΕ, 2011	200
5.3	Νοσηλευτικό προσωπικό ανά κλάδο και επίπεδο εκπαίδευσης στα νοσοκομεία του ΕΣΥ	201
5.4	Νοσηλευτικό προσωπικό ανά κλάδο και επίπεδο εκπαίδευσης στα κέντρα υγείας του ΕΣΥ	201

18 / ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

5.5	Επαγγελματίες υγείας ανά κλάδο και επίπεδο εκπαίδευσης στα νοσοκομεία	202
5.6	Επαγγελματίες υγείας ανά κλάδο και επίπεδο εκπαίδευσης στα κέντρα υγείας	202
5.7	Διοικητικό και οικονομικό προσωπικό ανά κλάδο στα νοσοκομεία	203
5.8	Διοικητικό και οικονομικό προσωπικό ανά κλάδο στα κέντρα υγείας	204
5.9	Τεχνικό και λοιπό προσωπικό ανά κλάδο στα νοσοκομεία	204
5.10	Τεχνικό και λοιπό προσωπικό ανά κλάδο στα κέντρα υγείας	205
5.11	Ηλικιακή κατανομή ιατρικού προσωπικού νοσοκομείων	205
5.12	Ηλικιακή κατανομή ιατρικού προσωπικού κέντρων υγείας	206
5.13	Ηλικιακή κατανομή λοιπού προσωπικού νοσοκομείων	206
5.14	Ηλικιακή κατανομή λοιπού προσωπικού κέντρων υγείας	207
5.15	Κατάταξη στοιχείων αξιολόγησης του Institute for International Research (Νέα Ζηλανδία)	213
5.16	Διαφορά διαχείρισης και ηγεσίας	230
6.1	Σύνθεση ημερήσιου κόστους νοσηλείας ανά κατηγορία δαπάνης	301
6.2	Εξέλιξη λειτουργικών δαπανών στα νοσοκομεία του ΕΣΥ, 2009-11 (esy.net)	304
6.3	Ενδεικτικός πίνακας Παρατηρητηρίου ΕΠΥ	305
6.4	Ενδεικτικός πίνακας εφαρμογής ΚΕΝ	306
7.1	Η εξέλιξη της δαπάνης υγείας ως % του ΑΕΠ στην Ελλάδα, 2003-11	324
7.2	Λειτουργία βασικών πληροφοριακών υποσυστημάτων στα ελληνικά νοσοκομεία	342
8.1	Ανάλυση χαρακτηριστικών στοιχείων επικοινωνίας	357
11.1	Εναλλακτικές μορφές προϋπολογισμού	465
11.2	Βασικές μορφές/τεχνικές (συστήματα) κοστολόγησης	470
11.3	Διαχρονική εξέλιξη δαπανών, 2010-11	471
11.4	Διαχρονική εξέλιξη δεικτών, 2010-11	472
11.5	Συγκεντρωτικός προϋπολογισμός εξόδων νοσοκομείων του ΕΣΥ, 2012	476
11.6	Προϋπολογισμοί φορέων κοινωνικής ασφάλισης και νοσοκομείων, 2012-13	479
11.7	Πρόγραμμα προμηθειών και υπηρεσιών, 2011 – Ανάλυση πηγών χρηματοδότησης	494