

T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü



SAĞLIK HİZMETLERİNDE

**KALİTE
YÖNETİMİ**

Ceyhan GÖKMEN
Kalite Yönetimi Hizmetleri Şube Müdürü

**“TKY’de altın kural şudur.
Herhangi bir altın kural
yoktur.”**

Bernard Shaw

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

- TKY kavramı ilk olarak Amerika'da, ikinci dünya savaşı sırasında, Deming ve Juran adlı iki yönetim bilimci tarafından ortaya atılmış ve kullanılmıştır.
- Ancak bu anlayışa, 1970'lerden sonra Japonlar daha çok ilgi duymuştur.

Kalitenin bir çok farklı tanımı bulunmaktadır.

- **Kalite Müşteri Tatminidir. Ürün veya hizmetin ne kadar iyi olduğu konusunda son kararın verdiği memnunluktur.**
- **Kalite Verimlilikdir. İşleri yapabilmek için gerekli eğitimden geçen, ihtiyaç duyduğu araç-gereç ve talimatlarla desteklenen personelden elde edilir.**
- **Kalite Esnekliktir. Talepleri karşılamak için değişmeyi göze almak ve bu konuda istekli olmaktır.**

Kalitenin bir çok farklı tanımı bulunmaktadır.

- **Kalite Etkili olmaktır.** İşleri çabuk ve doğru olarak yapmaktır.
- **Kalite bir programa uymak, işleri zamanında yapmaktır.**
- **Kalite Bir Süreçtir.** Süregelen gelişmeyi kapsar.
- **Kalite Bir Yatırımdır. Uzun dönemde bir işi ilk defada doğru olarak yapmaktır.**
- **Kalite Kusursuzluk Anlayışına Sistemli Bir Yaklaşımdır.**

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

**Bugün, birinci sırada yer alan
kalite,
müşteri ihtiyaç ve
beklentilerinin tatmini
olarak tanımlanmaktadır.**

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

**Toplam Kalite Yönetimi,
ideali veya mükemmeli
yakalamaya giden yoldur.**

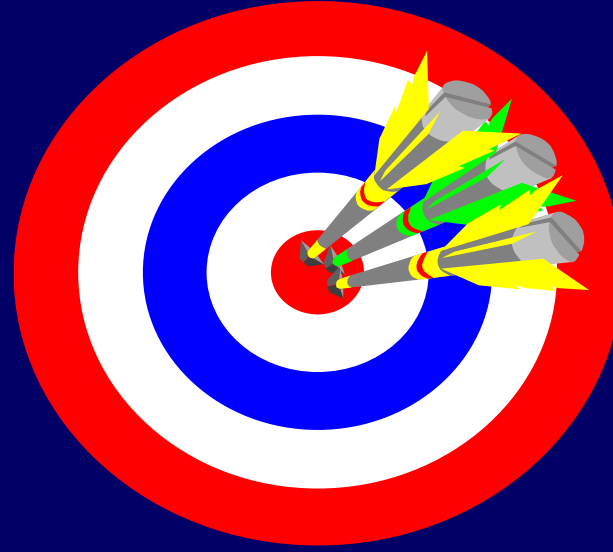
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Bu yönetim anlayışında;

**müşterilerin istek ve beklentileri
doğrultusunda ürün ve hizmetlerin
kalitesinin yükseltilmesi ve
verimliliğin artırılması
hedeflenmektedir.**

Kalite bir sonuca ulaşmak için yapılan sistematik hareketlerin tümünü ifade etmektedir.

Bu nedenle kalitenin farkına varılması ve uygulanması her aşama için önem taşımaktadır.



Geleneksel kalite yaklaşımlarında tolerans sınırları içinde belli bir yüzde hatası ile üretilen hizmet, TKY'de sıfır hata hedefi ile kendini göstermektedir.

**"Toplam kalite yönetiminde,
hataları tespit etmek yerine hata
yapmamayı sağlamak, yani hataları
nlemek yaklaşıımı vardır".**

"Toplam kalite, organizasyon iç yapısını, organizasyon dış yapı isteklerini karşılayacak şekilde düzenlemektir".

Kaliteyi bir hayat tarzı olarak benimsemektir.

"TKY insanları yönetmek değil, insanlarla yönetmektir"

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİNDE

kalite ve verimliliğin artırılması için;

✉ çalışanların memnuniyeti,

✉ **motivasyonu ve ödüllendirilmesi,**

✉ performans değerlendirme,

✉ **ölçme yöntemlerinin kullanılması,**

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİNDE

- ✉ organizasyondaki hataların ve yanlışların ortadan kaldırılması,
- ✉ ekip çalışmasına ağırlık verilmesi,
- ✉ başarılı organizasyonların tecrübelerinden yararlanılması,
- ✉ stratejik planlama yapılması vb. hedefler üzerinde durulmaktadır.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

**Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin
tanınip yaygınlaşmasını sağlayan
Crosby, Juran, Ishikawa ve Deming'e
göre sistem şu özelliklere sahip
olmalıdır.**

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

- ➡ Sistem uygulanabilecek kadar basit,
- ➡ Herkesin katılımına ihtiyaç olduğunu kabul edebilecek kadar hassas,
- ➡ Tüm çalışanları motive edebilecek kadar ilginç,
- ➡ Kazançları tanımlayabilecek ve yeni kazançları belirleyebilecek kadar güçlü,
- ➡ Eski geleneklerin yerini olabilecek kadar ileriye yönelik olmalıdır.



**TKY'de hiçbir şey şansa bağılı olarak gerçekleşmez.
Çünkü TKY düşünsel bir devrimdir.**

HATALI HİZMET SUNMANIN RİSKLERİ

- İnsan sağlığı ve güvenliği,
- **Güvenin azalması, prestij kaybı,**
- Kaynakların israfı ve verimin azalması,
- **Çalışanların motivasyonunu kaybetmesi,**
- **Mal ve hizmetlerde tatminsizlik,**

HATALI HİZMET SUNMANIN RİSKLERİ

- **Tatmin edici olmayan hizmet sunumu,**
- **Zaman kaybı,**
- **İşgücü kaybı,**
- **Finansman kaybı,**
- **gereksiz yinelenen hizmet maliyetleri**

Kaliteli Hizmet
Sunmanın Kazançları

Halkın güveninin artması,



İşbirliği, ekip çalışması ve dayanışma



prestijin artması,



verimliliğin artması,



Maliyetin azalması,

Güvenlik ve sağlık,



SAĞLIK HİZMETLERİNDE NEDEN TKY?

Ayrıca;

Sorun kaynakları gibi görülmeyecekleri için personelin moralinin yükselmesi ve aşağıdaki yararlar elde edilir.

- ✉ İşe devamsızlıkta azalma,**
- ✉ Personel hareketliliğinde azalma,**
- ✉ İşe yönelik daha çok ilgi,**
- ✉ İşin iyileştirilmesine yönelik motivasyon.**

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

FELSEFESİNİN

TEMEL KRİTERLERİ

Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Temel Kriterleri

- **Yönetimin Bağlılığı ve Liderlik**
- **Müşteri Odaklılık**
- **Toplam Katılımcılık ve Çalışanların Geliştirilmesi**
- **Sistemik Analiz**
- **Sürekli İyileştirme**

Yönetimin bağılılığı ve liderlik

Kalite, yönetimin sorumluluğunda olmalıdır.

Sistem geliştirmek sadece yönetim görevi yürütenlere özgü bir sorumluluktur.

Yönetim kalitesi geliştikçe, sistem geliştirme yetki ve sorumluluğu da artmaktadır.

Yönetimin bağılılığı ve liderlik

TKY, katılımcı ve paylaşımcı yönetici liderler gerektiren bir yönetim yaklaşımıdır.

En önemli görevin üst yönetime düştüğü bu sistemde yaklaşımların koordine edilmesi ve belirli bir dönemi içine alan ek bir iş gibi değil diğer yönetimsel sorumlulukların bir parçası olarak ele alınmasıdır.

Yönetimin bağılılığı ve liderlik

Yönetimin görevi, politikaları kurmak ve yönetmektir.

Herkesin hedefler için bütünleşmesi ve uygun iklimin yaratılması gereklidir.

Yönetimin bağıllığı ve liderlik

Bu çerçevede yönetimin kalite ile ilgili sorumlulukları,

✉ **Kalite politikasını belirlemek,**

✉ Kalite sistemini oluşturmak,

✉ **Kalite sistemini geliştirmek ve uygulamak,**

✉ Kalite sisteminin sürekliliğini sağlamak,

Yönetimin bağılılığı ve liderlik

✉ Değer, misyon ve kritik başarı faktörlerini belirlemek ve bunu kurum geneline iletmek,

✉ Vizyona ulaşmak için gerekli hedefleri koymak ve bu hedefleri desteklemek için gereken prosedürleri işleme koymak,

Yönetimin bağılılığı ve liderlik

✉ **Bütün departman ve fonksiyonları, hedef kalite prosesine entegre edecek bir yapıyı kurmak ve yerleştirmek,**

✉ **Kurum stratejilerinin önemli bir parçası olarak Kalite'ye taahhütte bulunmak,**

✉ **Destek sistemleri olan katılımçılık, planlama, gözden geçirme, iletişim, sorumluluk ve ödüllendirmeyi oluşturmaktır.**

Müşteri odaklılık

TKY sisteminde müşterilerin beklentileri doğrultusunda üretime katkıda bulunan bütün birimlerin yönlendirilmesi ve

MÜŞTERİ TATMİNİNİN

sağlanması esastır.

Müşteri odaklılık

TKY'de müşteri, üretim hattının en önemli parçasıdır.

Müşteri ihtiyaçlarının karşılanması yeterli değildir.

Müşteri sizin sağladığınız ürün veya hizmetten aynı zamanda zevk almalıdır.

Müşteri odaklılık

TKY'de İç ve Dış müşteri olmak üzere iki kavram mevcuttur.

İç Müşteri, ürettiğimiz hizmet veya üründen etkilenen kişi veya servislerdir.

Her bir çalışan için bir sonraki proses müşterinizdir.

Dış müşteri, yapılan hizmet veya üretilen ürünü satın alma potansiyeli bulunan herkesi kapsamaktadır.

Toplam katılımcılık ve çalışanların geliştirilmesi

Kalite herkesin işidir.

TKY Sistemi, bir anlamda

KISMİ ÖZERKLİK

**vermek suretiyle çalışanların
insiyatiflerini kullanabilmelerini
sağlayarak, çare buluculuk yönlerinin
harekete geçirilmesini hızlandırmaktadır.**

Toplam katılımcılık ve çalışanların geliştirilmesi

TKY’de bireysel başarı yerine ekip çalışması esas alınır. “Ben” anlayışı değil “biz” anlayışı hakimdir.

Her kademedeki ekip çalışması yapılır. Kalite çemberleri, proses geliştirme ekipleri, kalite geliştirme ekipleri ve toplam kalite ekipleri oluşturulur.

Bu ekiplerin birbirleri ile uyumlu çalışmalarını teşvik edilir.

Sistematik analiz

TKY planlı ve sistematik faaliyetler bütünüdür.

Ölçemediğinizi biçemezsiniz.

Bu nedenle büyük değişimleri sağlayabilmek; süreç kontrolü, sağlıklı veriler ve sistematik ölçümlerle mümkündür.

Sistematik analiz

Sistematik analiz problemlerin doğru teşhis edilmesi ve çözümlerinin bulunmasına yardımcı olur.

Hataların nereden kaynaklandığını ortaya koyar ve bir proses kontrol altında olup olmadığını belirler.

Sürekli iyileştirme

Kalite yönetiminde amaç, belli bir standardı tutturmak değil hedeflenen seviyeye ne olursa olsun sürekli ve hızlı bir tempo ile ulaşmak ve o seviyeyi geçmektir.

Sürekli iyileştirme

Sürekli gelişmenin temelinde örgütün sürekli öğrenmesi yatar.

Öğrenme yeniden düzenlenecek çalışmalarla süreçlerin tasarımında yapılan değişiklikler ve bunun sonucunda, müşteriye daha fazla zaman ayırmak demektir.

Sürekli iyileştirme

Sürekli kalite iyileştirme; ürün veya hizmetlerin ortalama kalite düzeylerini geçmişte hiçbir zaman ulaşılmamış değerlere sürekli yükseltmektir.

Bu çaba sürekli iyileştirmedir.

Bu bir yüksek atlayıcının rekor kırmak için çıtasını sürekli olarak yükseltmesine benzer.

BAŞARIYI ETKİLEYEN SORUNLAR NELER OLABİLİR?

- **Üst kademenin sözde desteği**
- **Lider sorunu**
- **Eğitimsiz insan gücü**
- **Orta kademe yöneticilerin direnç göstermesi**
- **kayıt tutma alışkanlığı olmaması**
- **Her bölümün kendi içine kapanmış olması**

**SAĞLIK HİZMETLERİNDE
NEDEN
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ?**

SAĞLIK;

Tüm dünyada “bedensel, ruhsal ve sosyal bakımdan iyilik hali olarak“ tanımlanmaktadır.

Sağlıkta Kalite; Dünyada gelişmişliğin göstergelerinden biri hatta en önemlisidir.

**İkinci Basamak Sağlık Hizmetleri ise
bu göstergenin en önemli parçasıdır.**

SAĞLIK HİZMETLERİNDE NEDEN TKY?

Ülkemizde; sağlık hizmetleri sisteminin çok önemli bir bölümünü oluşturan, ikinci ve üçüncü basamak sağlık hizmetlerinin verildiği Devlet Hastaneleri, en büyük hizmet sektörlerinden biri olup

Sağlık Bakanlığının bu sektör içindeki payı

bugün itibariyle

% 50'dir.

SAĞLIK HİZMETLERİNDE NEDEN TKY?

Devlet Hastanelerinde

*Gün geçtikçe artan talebi karşılamamanın güçleşmesi,

*Verilen hizmetlerin maliyetlerinin yükselmesi,

*Bununla birlikte hizmet kalitesinin düşmesi,

*Verimlilik ve etkinliğin azalması,

halka tıbbi bakım ve tedavi hizmetlerinin arzu edilen düzeyde ulaşmasını güçleştirmiştir.

SAĞLIK HİZMETLERİNDE NEDEN TKY?

Devlet Hastanelerinin;

- kâr amacıyla kurulmamış olması,
- bir rekabet ortamının yaratılamaması,
- etkin bir yönetim ve organizasyon ile yönetilmemeleri,
- insan kaynaklarının etkinliğinin yaratılmaya çalışılmaması

Bu alandaki hizmetlerin kalite ve verimliliğini artırıcı yönde gelişimini engellemiş, fonksiyonel etkinliğini gün geçtikçe yitirmesine neden olmuştur.

SAĞLIK HİZMETLERİNDE NEDEN TKY?

Ayrıca;

- **Görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmemesi veya yeterince etkin dağıtılamaması,**
- **Yöneticilerin, stratejik yönlendirmeden ziyade teknik detaylarla uğraşmak zorunda kalmaları,**
- **Objektif denetim ve gözden geçirmenin eksikliği,**
- **Sistemik ve rasyonel eğitim çalışmalarının yetersizliği,**
- **İletişim kopukluğu ve motivasyon eksikliği,**

SAĞLIK HİZMETLERİNDE NEDEN TKY?

- Yetiřmesi için emek ve zaman harcanan çalışanlara yönelik rasyonel personel politikalarının uygulanmaması,
- **Verimsiz ve uzun iř süreçlerinin yol açtığı gecikmeler ve maliyet artışları,**
- İşi bizzat yapan kişilerin pratik önerilerinin dikkate alınmaması,
- **Hataların sonradan telafisi için harcanan ek kaynaklar,**
- İř tatminsizlikleri diğer önemli etkenlerdir.

SAĞLIK HİZMETLERİNDE NEDEN TKY?

**Ancak tüm bunlara rağmen
sağlık sisteminin 1985 yılından itibaren sık
sık tartışılarak gündeme gelmesi ile;
Daha sağlıklı bir toplum yaratmak için
mevcut anlayışın değişmesi gerektiği
sonucuna ulaşılmıştır.**

SAĞLIK HİZMETLERİNDE NEDEN TKY?

Bu amaçla; 1987 yılında
“3359 Sayılı Sağlık Hizmetleri Temel Kanunu”
ve
buna bağlı olarak 1995 yılında
“Kamu Kurum ve Kuruluşlarına Ait Sağlık
İşletmelerinin Yönetimi İle İlgili Usul ve
Esasları Belirleyen Yönetmelik”
çıkarılmıştır.

SAĞLIK HİZMETLERİNDE NEDEN TKY?

- Sevk zincirini kurarak bütün alt yapının verimli kullanımını sağlamak,
- **Genel sağlık sigortasını kurmak,**
- Sağlık hizmet birimlerinin işletmecilik anlayışıyla yönetilmelerini sağlayacak şekilde özerkleşmelerini teşvik etmek,
- **Özel kesimden sözleşmeli hizmet satın alınmasını sağlamak gibi hedefleri bulunan Kanunun, tam anlamıyla uygulanması mümkün olmamıştır.**

SAĞLIK HİZMETLERİNDE NEDEN TKY?

Daha sonraki yıllarda ise

Sağlık hizmetlerinin özellikle Devlet Hastanelerinin;

- performansını,
- **etkinliğini,**
- verimliliğini artıracak,
- **kaliteli hizmet sunumuna imkan verecek sistemleri kurmak ve geliştirmek,**
- mevcut sistemi de belirlenen hedef doğrultusunda çalıştırmak amacıyla yeni politikalar belirlenmiştir.

SAĞLIK HİZMETLERİNDE NEDEN TKY?

Bakanlığımızın;

**tedavi hizmetleri ile ilgili
temel politikası,
halkımıza, kaliteli,
erişilebilir, sürekli, etkili ve hasta haklarına
saygılı hizmet sunmak”
olarak belirlenmiştir.**

SAĞLIK HİZMETLERİNDE NEDEN TKY?

Bu politikanın gerçekleştirilmesi amacıyla;

Bakanlığımız,

- **İçinde çok zengin düşünce ve hareket noktaları barındıran,**
- **özünün her yerde ve her zaman kalite olduğu bir yaklaşımla,**
- **insanların çalışma hayatlarını ve işlerini nasıl daha verimli kılmaları gerektiğini araştıran**
- **ve bunu yaparken “İNSAN” ögesini hep ön planda tutan bir yaklaşım olan**
- **Toplam Kalite Yönetimi Felsefesini benimsemiştir.**

SAĞLIK HİZMETLERİNDE NEDEN TKY?

Ayrıca bugün artık;

- ✉ **çalışanların motivasyonu,**
- ✉ müşteri'nin tam memnuniyeti,
- ✉ **hizmetlerin planlanarak uygulanması,**
- ✉ izlenmesi, ölçülmesi, sonuçlarının dikkate alınması,
- ✉ **hasta hakları,**
- ✉ etik,
- ✉ **kalite yönünden sunulan hizmetlerin değerlendirilmesinin yanı sıra;**

SAĞLIK HİZMETLERİNDE NEDEN TKY?

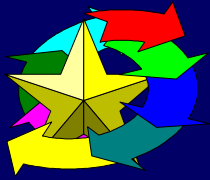
- Sağlık kuruluşlarının hızlı değişime uyum çabası ve buna bağlı olarak yaratılan rekabet ortamı,
- Hastaların değişen ve artan beklentileri,
- Mevcut ekonomik koşullarda en az maliyetle en yüksek kalitedeki hizmeti üretme zorunluluğu,
- Hastanelerin değişen koşullara uyma ihtiyacı

öncelikle Toplam Kalite Yönetimi olgusunu gündeme getiren diğer faktörlerdir.

SAĞLIK HİZMETLERİNDE NEDEN TKY?

Sağlıkta kalitenin subjektif olması onun ölçümünü zorlaştırmaktadır.

Kaliteli tıbbi bakımdan söz edebilmek ve kaliteyi izleyebilmek için elde birtakım kalite standartlarının olması gerekmektedir.



SAĞLIK HİZMETLERİNDE NEDEN TKY?

Tüm dünyada olduğu gibi Ülkemizde de kendini gösteren hizmet sunumundaki kalite anlayışı,

1990'lı yıllardan itibaren gündeme gelerek modern yönetim uygulamaları çerçevesinde özel sektörden başlayarak, kamu sektöründe de kendini göstermeye başlamıştır.

SAĞLIK HİZMETLERİNDE NEDEN TKY?

TKY, bir kurum yada kuruluşun

✉ tüm kaynaklarını (insan, teknoloji, bilgi, malzeme, finans),

✉ tüm faaliyetlerini,

✉ çalışanların ve müşterilerin mevcut ve gelecekteki beklentilerini tatmin edecek,

✉ iş sonuçlarında mükemmelliği sağlayacak ve

✉ topluma olumlu katkılarda bulunacak

şekilde yönlendirmesidir.

SAĞLIK HİZMETLERİNDE NEDEN TKY?

SAĞLIK HİZMETLERİ AÇISINDAN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Sağlık alanında yürütülen bütün faaliyetlerin, kalite, güven, yüksek verim, motivasyon, süreklilik, rekabet, ekip anlayışı ve kalite kültürü içinde gerçekleştirilmesi için tüm kaynakların etkin bir şekilde yönlendirilmesi ve çalışan memnuniyeti ile hasta beklentilerinin karşılanmasıdır.

SAĞLIK HİZMETLERİNDE NEDEN TKY?

Bu amaçla sağlık hizmeti veren kuruluşlarda;

- **modern işletmeciliğin organizasyonu,**
- planlama, yürütme ve kontrol ilkeleri doğrultusunda çalışmasının sağlanması,
- **kalite yönetiminin sistematik olarak hayata geçirilmesi,**
- kalite güvencesinin hizmetin üretiminde ve sunumunda esas alınması gerekmektedir.

SAĞLIK HİZMETLERİNDE NEDEN TKY?

**TKY ile sağlık hizmetlerinde
bir yandan**

olumsuz kalite

**unsurları sıfıra indirilmeye çalışılırken,
diğer yandan**

olumlu kalite

**özelliklerinin sürekli olarak iyileştirilmesi ve
buna bağlı olarak**

**tasarruf sağlanarak maliyet düşüşünün
sağlanması esastır.**

SAĞLIK HİZMETLERİNDE NEDEN TKY?

Artık tüm dünyada ve ülkemizde yaşanan bu değişimleri reddetmek ya da görmezden gelmek mümkün değildir.

Yapmamız gereken şey

“gelişmeye”

uyum sağlamaktır.

SAĞLIK HİZMETLERİNDE NEDEN TKY?

Ülkemiz için de hızlı değişim ve gelişmeyi yakalamanın bugün bilinen en iyi yolu, kurumlarımızda

“Kalite Yönetim Sistemi”ni
beklemeden uygulamaktır.

SAĞLIK HİZMETLERİNDE NEDEN TKY?

Bu nedenle;

Kurumlarımızda; İlk adımda ISO 9000 Kalite Güvence Standartları ile bu yapının temelini oluşturmak,

ikinci adımda ise, Toplam Kalite Yönetimi anlayışını olgunlaştırmak gerekmektedir.

KALİTE YÖNETİMİ ÇALIŞMALARINI NASIL PLANLADIK?



Bakanlıkça Tespit Edilen Sorunlar

SÜREÇLER



YÖNETİM VE ORGANİZASYON



FİZİKİ YAPI VE DENETİM



İNSAN GÜCÜ



SORUNLAR

HASTANELERDE

- **Motivasyonun artırılması,**
- Sürekli hizmet içi eğitim verilmesi,
- **Çalışanlar arasında sosyal iletişimin artırılması,**
- Personel hareketliliğinin önüne geçilmesini sağlayarak, hizmet sunanlarla ilgili problemlerin çözümlenmesini **sağlamak.**

HASTANELERDE

**Hizmet Sunanların Daha Etkili ve
Verimli Çalışmalarını Sağlamak İçin,
Optimum Çalışma Şartlarını
Sağlamak.**

HASTANELERDE

**Etkili ve Verimli Hizmet Verilmesini
Temin Edecek Şekilde
“Yönetim - Organizasyon”
Yapısını İyileştirmek.**

HASTANELERDE

**Zaman Kaybına Yol Açmadan,
İşlemlerin Etkili ve Verimli Bir
Şekilde Uygulanabilmesi İçin;
“Birimler Arası Koordinasyonu”
Sağlamak gerekiyordu.**

TEMEL AKTİVİTELER

Bakanlık olarak en üst düzeyde sahiplenme ve kararlılık

- Hastanelerde kalite biriminin kurulması,
- Kalite temsilcisinin belirlenmesi,
- Kalite birimi çalışanlarının belirlenmesi,
- Kalite biriminde yer alacak kişilerin görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi.

TEMEL AKTİVİTELER

- Bilgilendirme ve Tanıtım Toplantıları,
- Kalite Biriminde Yer Alacak Kişilerin Kalite Eğitimleri,**
- Kalite El Kitabının Hazırlanması,
- Dökümantasyon Hazırlanması,**
- Liyakat ve Performans Kriterlerinin Belirlenmesi,
- Anket ve Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi,**

İNSAN GÜCÜ İLE İLGİLİ AKTİVİTELER

- İş Doyumuna Yönelik Anketler,
- Eğitim İhtiyaç Analizi,
- Eğitim Materyali Geliştirilmesi,
- Eğitimlerin Yapılması,
- Sosyal Aktiviteler.

FİZİKİ YAPI VE DONANIM İLE İLGİLİ AKTİVİTELER

- **Mevcut Çalışma Şartlarının Tespiti,**
- **Mevcut Donanımın Uygunluğu,**
- **Eksik Donanımın Tamamlanması.**

SÜREÇLER İLE İLGİLİ AKTİVİTELER

- **Birimler Arası Koordinasyonun Sağlanması,**
- **Birimlerin Kendi Standartlarını Belirlemesi,**
- **Birimlerle İlgili Standartların Tanımlanması,**
- **Kaynakların Etkili ve Verimli Kullanılması.**

YÖNETİM - ORGANİZASYON İLE İLGİLİ AKTİVİTELER

- **Uygulanacak Modelin Belirlenmesi**
- **Modele Uygun Çalışmaların Başlatılması,**
- **Belirlenen Kriterlere Göre İzleme ve Değerlendirme,**
- **Arşiv Durumuna İlişkin Mevzuatın Hazırlanması,**
- **Arşiv Görevlilerinin Eğitimi yapılması gerekli aktiviteler olarak belirlendi.**

KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMASINDAN BEKLEDİĞİMİZ SONUÇLAR

- **İnsanlar, Sağlık Bakanlığına bağlı yataklı tedavi kurumlarını seçiyor, buralarda verilen hizmetten memnunlar,**
- **Nitelikli ve iş doyumunu olan personele sahibiz,**
- **Kaynaklarımızı en etkin ve verimli şekilde değerlendiriyoruz.**

KALİTE YÖNETİMİ ÇALIŞMALARINDA PERSONEL ÜZERİNDE BEKLENEN ETKİ

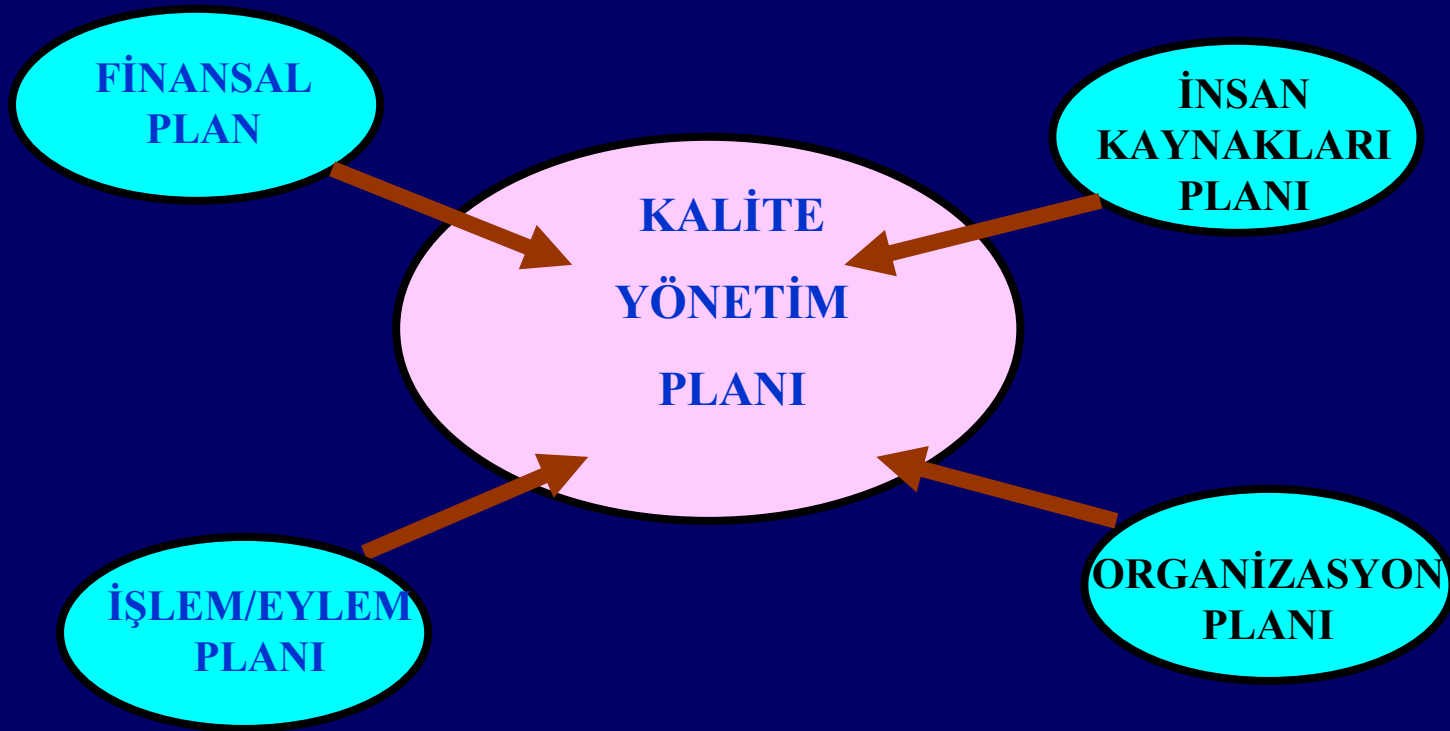
- Çalışanların kalite konusunda bilinç düzeyi artacak ve bir çok kişinin çalışmalarda yer alması ile paylaşım ve sahiplenme artacak,
- Ortak amaçların paylaşılmasıyla takım ruhu ve örgüt kültürünün gelişmesi sağlanacak,
- Organizasyonun iyileştirme faaliyetlerine bakış açısı değişecek,
- Birimler Arası İletişim Artacak,

Kalite Yönetimi Projesi Uygulamalarına

NASIL

Başlanacak?

KALİTE YÖNETİM PLANI



Organizasyon Planı

TKY'nin bir örgütte uygulanmaya başlaması için

yeni bir örgüt yapısına ve rol dağılımına ihtiyaç

olduğu tespit edildi.

Organizasyon Planı

Bu amaçla;

Bakanlığımıza bağılı Yataklı Tedavi Kurumları'nda verilmekte olan hizmetlerin değerlendirilmesi, verimlilik, etkililik ölçütleri içinde hizmetin Toplam Kalite Yönetimi Sistemi felsefesi doğrultusunda sunulabilmesi için;

Organizasyon Planı

**“Yataklı Tedavi Kurumları
Kalite Yönetimi Hizmet Yönergesi”
hazırlanarak
Uygulamaya konuldu.**

Organizasyon Planı

Böylece;

yataklı tedavi kurumlarımızda

TKY'nin sistematik olarak

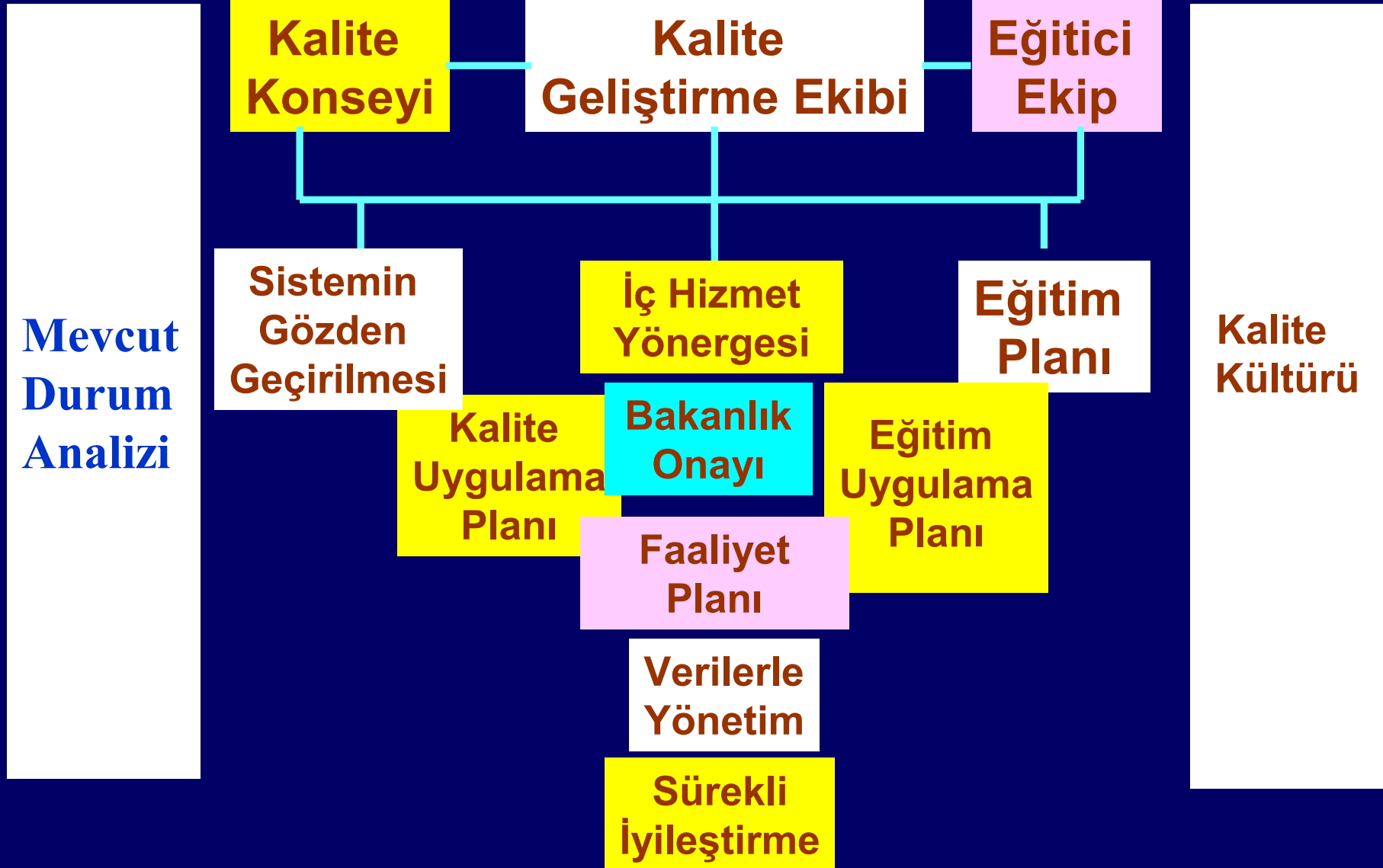
resmen uygulanması faaliyetlerine

başlanılmış olup

“Toplam Kalite Yönetimi Faaliyetlerinin”

kurumsallaşması sağlanmıştır.

Organizasyon Planı



Finansal Planı

Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları
harcamalarının

**Döner Sermayeden karşılanmasına
İlişkin onay**

Maliye Bakanlığında alınmış ve buna
ilişkin bilgilendirme bir Genelge ile Tüm İl
Valiliklerine yapılmıştır.

İnsan Kaynakları Planı

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının başarıya ulaşması açısından; Hastane yönetiminin ve diğer çalışanların bu konuda eğitilmeleri önem kazanmıştır .

İnsan Kaynakları Planı

**Kurumlarımızda başlatılmış olan
TKY faaliyetlerinin
istenilen amaca ulaşmasını sağlamak üzere
Hastane Yönetimi
ve
Kalite Geliştirme Ekibi Üyelerine
2 ayı Eğitim Programı
planlanmış ve birincisi uygulamaya
konulmuştur.**

İnsan Kaynakları Planı

Hastane Üst Yönetimi TKY Bilinçlendirme Eğitim Programı

**Bölgesel olarak programlanan
toplantılar**

**Baştabip ve Hastane Müdürlerine yönelik olup
Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve
Türkiye'deki Uygulamalarına
ilişkin yaklaşımları içermektedir.**

İnsan Kaynakları Planı

Hastane Üst Yönetimi TKY Bilinçlendirme Eğitim Programı

**Bu toplantılardan ilki;
11-12 Nisan 2002 tarihlerinde İzmir İlinde
gerçekleştirilmiştir.**

**Bu toplantıya; İzmir, Manisa, Muğla, Kütahya, Balıkesir,
Denizli, Uşak, Çanakkale ve Aydın İllerindeki Yataklı
Tedavi Kurumları Hastane Baştabibi, Hastane Müdürü
ve Döner Sermaye Saymanları olmak üzere
toplam 332 kişi
katılmıştır.**

İnsan Kaynakları Planı

Hastane Üst Yönetimi TKY Bilinçlendirme Eğitim Programı

İkincisi;
23-24 Mayıs 2002 tarihlerinde Antalya İlinde
gerçekleştirilmiştir.

Bu toplantıya; **Antalya, Burdur, Isparta, İçel, Karaman,
Afyon ve Konya** illerindeki Yataklı Tedavi Kurumları
Hastane Baştabibi, Hastane Müdürü ve Döner Sermaye
Saymanları olmak üzere
toplam 241 kişi
katılmıştır.

İnsan Kaynakları Planı

Kalite Geliştirme Ekibi Üyelerine Yönelik TKY Bilinçlendirme Eğitim Programı

**İkinci bölgesel toplantılar, kalite geliştirme ekibi
üyelerini kapsayacak olup**

**Kalite Yönetimi Oryantasyon Programı, Stratejik
Planlama, Analiz Sentez Teknikleri, Kalite Çemberleri,
Süreç Yönetimi, Etkili sunuş teknikleri
konularında 3 - 5 günlük bir eğitim programıdır.**

İşlem/ Eylem Planı

Çerçeve Dökümantasyon Hazırlık Komisyonu

Kalite Güvence Belgesi Almış Kurumlardan iki kişilik üye alınarak 15 kişilik bir komisyon kurulacaktır.

Önümüzdeki tarihlerde çalışmalarına başlayacak olan komisyon, çerçeve niteliğindeki Kalite El Kitabı, Talimat ve Prosedürleri hazırlayacaktır.

İşlem/ Eylem Planı

Kalibrasyon Çalışmaları Değerlendirme Komisyonu

Kalite Güvence Belgesi Almış Kurumlardan birer kişilik üye alınarak 7 kişilik bir komisyon kurulacaktır.

Bu komisyon, kalibrasyonla ilgili çalışmalara ilişkin temel yaklaşımları ve standartları oluşturacaktır.

İşlem/Eylem Planı

Kalite Yönetimi Danışma Komisyonu

Kalite Kontrol Güvence belgesi almış kurum temsilcileri dahil olmak üzere Üniversite, TSE, MPM ve Todai temsilcilerinin katılımı ile
“Kalite Yönetimi Danışma Komisyonu Oluşturulması”
planlanmaktadır.

İşlem/ Eylem Planı

Bu komisyon;

Türkiye genelindeki yataklı tedavi kurumlarında uygulanacak TKY çalışmalarındaki politikaların belirlenmesi ve uygulanması konusunda danışmanlık yapmak üzere oluşturulacaktır.

İşlem/ Eylem Planı

Sağlık Bakanlığı- TSE Protokolü

Bakanlığımıza bağlı yataklı tedavi kurumlarının

Eğitimi ve ISO 9000:2000

Kalite Güvence Belgesi

almalarına ilişkin işlemlerin sistematik ve planlı olarak yürütülmesinin sağlanmasını amaçlamaktadır.

İşlem/ Eylem Planı

TKY Sorun-Çözüm Bankası

Bilgi paylaşımının sağlanması ve bir veri bankası oluşturulması çerçevesinde belge almış kurumlarımızdan elde edilen bilgilerle

- Sorun Bankası**
 - Çözüm Bankası**
- kurulacaktır.**

HASTANE YÖNETİMİNDEN

BEKLENEN

TEMEL YAKLAŞIMLAR

Sağlık sektöründe TKY uygulaması uzun ve engellerle dolu bir yoldur.

Bu nedenle;

☞ **Üst yönetim, TKY, uygulamasına ciddi katkıda bulunmalıdır.**

☞ **Bu katkı yalnızca teoride kalmamalı, pratiğe de yansımalıdır.**

☞ **TKY'nin ön saflarında yer alacak doktorlara ve personelin eğitimine yatırım yapılmalıdır.**

☞ **Çalışanları en çok rahatsız eden sorunların çözümüne öncelik tanınmalı ve ilk projeler bunlarla başlatılmalıdır.**

Mevcut Durumu Belirleyin

- ✉ **İnsanların kaliteye bakış açılarını ortaya çıkarın,**
- ✉ Kalite politikasının duyurulduğu, anlaşıldığı ve bunun devam ettirildiğinden emin olun,
- ✉ **Kalite çalışmaları konusunda tüm çalışanların onayını alın, ikna edilmelerini sağlayın,**
- ✉ Sistemin eksiklikleri konusunda önlemler alın.

Özgün Yorumunuzu Oluşturun

- ✉ Kendi özgün yapınızı oluşturun,
- ✉ **Kaliteye öncelik verin,**
- ✉ Kurumun kalite konusundaki kendi özgün politikasını oluşturun,
- ✉ **Kurumun hedeflerini açıkça belirleyin,**
- ✉ Kalite sistemini oluşturun, geliştirin, uygulayın ve sürekliliğini sağlayayın,
- ✉ **istekli ve örnek olacak şekilde her türlü kalite faaliyetlerinde aktif olun.**

Kalite Yönetimi Organizasyonunu Kurun

- ✉ **Organizasyon alt yapısını kurun,**
- ✉ **Kaliteyi etkileyen tüm işleri yöneten ve yürüten personelin sorumluluklarını tanımlayın,**
- ✉ **İşlerin gerektiği şekilde gerçekleştirilmesini doğrulamak üzere eğitimli personel görevlendirin,**
- ✉ **Hataların saptanması ve öngörülmesi için gerekli önlemleri alarak kaliteyi geliştirin,**
- ✉ **Kalitenin sürekli ölçülmesini sağlayın,**

Örgütü Sistematik ve Bütünsel Olarak Yönetin

**İnsan, makine, malzeme, çevre, kurallar vs.
tüm faktörlerin organizasyonun başarıya
ulaşabilmesi için**

önemli olduğunu kabul edin

ve

bütünsel olarak ele alın.

Kesin ve Bağlayıcı Yöntem Kullanın

- ☒ **Bütün işgörenlerin toplam kalite faaliyetlerine katılımını sağlayın,**
- ☒ **Sıfır hataya ulaşılması yönünde çaba harcayın,**
- ☒ **Personeli girişken olmaya özendirin,**
- ☒ **En önemlisi kurumun kendi eğitim politikasını oluşturup, uygulamaya koyun.**



Liderlik ve Yönetim Danışmanlığı Yapın

- ✉ **Organizasyonu başarıya götüren en önemli faktörlerden birisinin liderlik ve üst yönetimin katkısı olduğunu kabul edin,**
- ✉ **Liderlik yaparak yönetin, vizyonunuzu paylaşarak, çalışanların harekete geçmesini sağlayın.**
- ✉ **Sürekli eğitime, sürekli bilgi ve beceri geliştirmeye, sürekli araştırma ve gelişmeye önem verin.**

Yönetici

Senin çalışmanı
denetlemeliyim

Lider

Sana nasıl yapılacağını
göstermeliyim

Yönetici Liderlik

Senin ilerlemene nasıl
yardımcı olabilirim

İnsan Kaynaklarına Önem Verin

- ✉ **Organizasyondaki en önemli kaynağın insan olduğunu kabul edin,**
- ✉ **Tüm çalışanlara değer verin,**
- ✉ **Liyakata dayalı yönetim uygulayın,**
- ✉ **çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve ölçülmesi konusunda çalışmalar yapın,**
- ✉ **Başarının tanınması ve ödüllendirilmesini sağlayın,**
- ✉ **Motivasyon artırıcı yöntemler kullanın,**
- ✉ **Yönetime katılımı sağlayın.**

Müşteriye Odaklanın

✉ İç ve dış müşterilerinizin farkında olun ve onların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için uğraş verin,

✉ Müşterilerinizin sesine kulak vererek iyileştirme fırsatlarını yakalayın.

İletişimi Sağlayın

- ✉ Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimi, güven ve işbirliğini güçlendirin,
- ✉ Yeni bilgi teknolojilerinden azami ölçüde yararlanın,
- ✉ Araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) çalışmalarına önem verin,
- ✉ Bilgisayar destekli hizmet gerçekleştirin.

Performans Deęerlendirmesi ve Ölçümü Yapın

- ✉ **Organizasyonun başarı performansını değerlendirin,**
- ✉ **Müşteri ve çalışanların memnuniyetini belirleyin,**
- ✉ **Pazar payı, uzun dönemli karlılık, kalite düzeyi, verimlilik vs. konularında veri toplama ve istatistiksel analizler yapın.**

Değişimi Dikkatle İzleyin

- ✉ **Organizasyonun analizini yapın,**
- ✉ Kurumun üstünlük ve zayıflıklarını tespit edin,
- ✉ **Organizasyonun vizyon ve misyon bildirelerini hazırlayın,**
- ✉ **Stratejik planlamalar yapın.**

Kıyaslayın

**Organizasyondaki stratejilerin,
uygulamaların, süreçlerin, ürün ve hizmet
kalitesinin o alanda faaliyet gösteren
“en iyi” (best in class) organizasyonlarla
ve
“en iyi uygulamalarla” (best practices)
karşılaştırarak
organizasyon performansını yükseltin.**

Kalite Yönetimi Çalışmalarını Başlatın

- ✉ **Kalite yönetimi çalışmalarına nereden başlanacağına,**
- ✉ **Kimin başlatacağına,**
- ✉ **Nerede başlayacağına,**
- ✉ **Ne zaman başlayacağına,**
- ✉ **Nasıl başlayacağına,**
- ✉ **Neyin başlatacağına karar verin.**

Çalışanlarınızı Destekleyin

Çalışanlara;

- ✉ Her türlü araç,
- ✉ Her türlü kolaylık,
- ✉ Ekipman,
- ✉ Bilgi, know-how,
- ✉ Kaynaklar,
- ✉ Yol göstericilik, liderlik,
- ✉ Teknik yeterlilik gibi kolaylıklar sağlayın.

Sistem İle Bütünleşin

Toplam Kalite Yönetiminin başarıya ulaşabilmesi için, kurumun kültürüne şekil veren yönetim sisteminin TKY felsefesi ile aynı çizgide olmasını sağlayın.

Elde Edilecek Başarı

 **Genel Performansta iyileşme,**

 **Çalışanlar Arasındaki İlişkilerin Daha İyi Düzeye Gelmesi,**

 **Verimliliğin Artması,**

 **Hasta (müşteri) memnuniyetinin artması,**

 **Karlılık oranında yükselme**

Tıbbi Konularda İlk Göze Çarpan Olumlu Gelişmeler

- 📄 **Laboratuvar tetkik sürelerinin kısalması,**
- 📄 **Radyoloji tekrarlarının azalması,**
- 📄 **Ameliyathane kullanım sürelerinin verimli hale gelmesi,**
- 📄 **Hastane enfeksiyon oranının düşmesi,**
- 📄 **Hatalı ilaç verme oranında azalma.**

Sonuç

Organizasyonların rekabet gücünü artıracak en önemli ve etkili faktör olan bu anlayışın kurumlarda **tek başına başarılı olması** mümkün değildir.

Sonuç

**Kalite yönetiminin başarısı
liderliğe, insan sermayesine, ekip çalışmasına,
sisteme ve kurallara
önem vermekle mümkündür.**

Sonuç

**Yönetim kalitesi, insan kalitesi ve sistem kalitesi
bir arada olmadan
organizasyonların başarıya
ve
yüksek performansa
ulaşması mümkün olmamaktadır.**

Sonuç

Yönetim alanındaki değişimin gerisinde kalmamamız için hızlı adımlar atmak

Atılım, aradaki başarıları elde etmek için gerekli, ancak başarıya ulaşmanın yeterli değil.

“Sürekli Gelişme”

(Kaizen) felsefesinin öğrenilmesinde ve uygulanmasında gizli.

ARTIK KALİTE'Yİ

BİR YAŞAM TARZI
ve

BİR YAŞAM FELSEFESİ
YAPMALIYIZ.