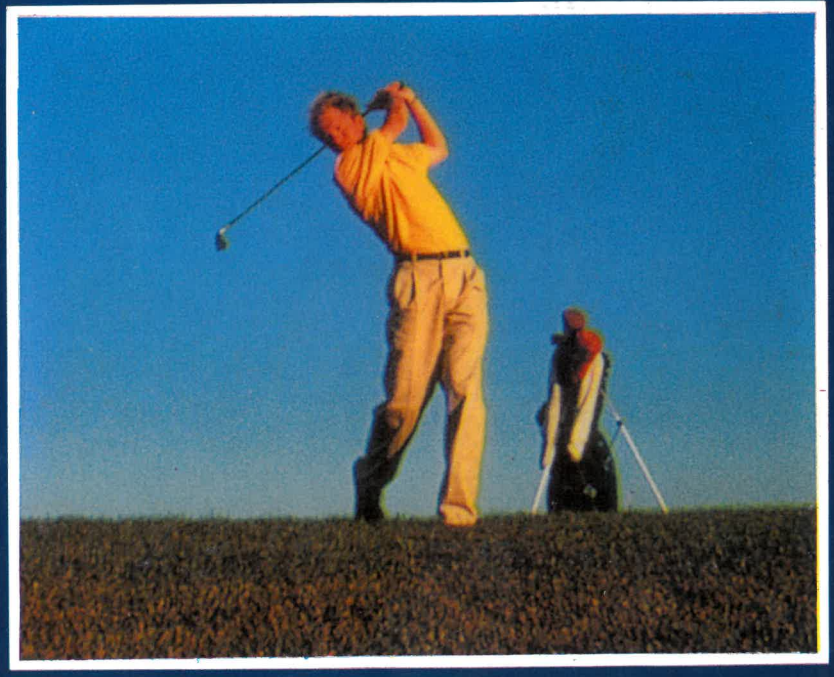
ISSN 1301-5710

MODERN HASTANE YÖNETİMİ DERGİSİ



CİLT 4 • SAYI 5 • EYLÜL - EKİM 2000

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Yrd. Doç. Dr.
Gürkan ERSOY
Dokuz Eylül Hastanesi, İlk ve Acil Yardım Anabilim Dalı Öğretim Üyesi, Acil Tıp Derneği Genel Sekreteri, İZMİR

Uzm. Dr.
Rıdvan ATİLLA
Dokuz Eylül Hastanesi, İlk ve Acil Yardım Anabilim Dalı Öğretim Üyesi, Acil Tıp Derneği Yönetim Kurulu Üyesi ve Bülten Sorumlusu, İZMİR

Uzm. Dr.
Arif Alper ÇEVİK
Dokuz Eylül Hastanesi, İlk ve Acil Yardım Anabilim Dalı Uzman Hekimi, Acil Tıp Derneği MSE Komisyonu Sorumlusu, İZMİR

ÖZET

Gazetelerin, degilerin özellikle insan kaynakları sayfalarını açınca artık günümüzde çok sık bazı sözlere rastlıyoruz. Müşteri memnuniyeti, motivasyon, çalışanını düşünmeyen yönetim bir süre sonra kendini değiştirir. Şimdi değişmeyeceksek ne zaman değişeceğiz? Çalışanın memnuniyeti, Türkiye kalite peşinde, Kalite Derneği gibi sözler...

Artık çağımız değişiyor. Globalleşiyor. Tüm kuruluşlar ayakta kalabilmek için yollar arıyorlar. Ne yapalımda müşteriyi memnun edip onun tekrar gelmesini sağlayalım diye. Ayni şeyler hastanelerimiz ve acil servislerimiz içinde geçerli. İnsanlarımız çok haklı olarak artık daha iyisini ve güzelini arıyorlar.

Bunun çözümü kolay. Yıllardan beri uygulanan uygulandığı yerde büyük başarılar kazanılan bir felsefe sayesinde. Toplam Kalite Yönetimi...

İşte burada bu makalemizde Toplam Kalite Yönetimi nedir, ne gibi konular ile igilenir, ne gibi getirileri olur, süreçleri nelerdir gibi başlıklar için ana hatlar halinde mesajlar vermeye çalışacağız.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY)

I. ve II. Dünya Savaşları, Hiroşima ve Nagazaki, yok olan bir Japonya ve BUGÜN Dünyaya her konuda kafa tutan bir Japonya. PEKİ AMA NASIL ? Bunun mutlaka mantıklı bir açıklaması olmalı.

Birgün çalıştığım acil serviste asistan arkadaşlar arasında bir memnuniyet araştırması yapmıştım. Acil Servisimizde onlarca problem, iletişim bozukluğu, kişilerin yorgun, bitkin, isteksiz, oluşları olduğunu ve çözüm önerilerini sordum. Genel olarak kişilerden şu tip cevaplar aldım. Bu serviste disiplin yok, diktatör bir bölüm başkanı lazım, rektör, dekan, başhekim, ekip değişsin gibi.

O günde arkadaşlara bu fikirlerine saygı duyduğumu ama kendilerine yeni bir konu hazırladığımı ve onu sunacağımı söyledim. Çünkü buradaki en büyük sorun çözüm bulmayan sorunlar, bunlara biz çalışanların katkıda bulunamaması, motivasyon eksikliği vs idi. İşte burada sorunun çözümü basitti.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

TKY iç ve dış MÜŞTERİ beklentilerinin aşılmasını temel amaç alan,

- çalışanların bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve
- takım çalışmalarıyla tüm süreçlerin
- sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesidir.

Burdaki harflerden

T: Tüm çalışanların katılımı, yapılan işlerin, müşterilerin, ürün ve hizmetlerin tümünü,

K: Kaliteyi, yani müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını tam ve zamanında

karşılayıp onlara gelecekteki beklentilerini aşan ürün ve servisleri sunmak,

Y: Yönetimin her konuda çalışanlarına liderlik yapması (patronluk değil), onlara örnek model olması, herkese söz söyleme hakkı tanıması ve o birimde alınacak kararalarda tam söz hakkının sağlanması anlamına gelir.

Burada en önemli nokta müşterinin memnuniyetidir. Tüm hedef ona yöneliktir. Peki müşteri kim diye soracak olursak; prosesteki bir sonraki kişidir. Bir anlamda hizmet verilen kişidir. Yani müşteri hasta değildir. Yani sadece hasta değildir. Doktorda, hemşirede, personelde, sekreterde yani o sistem içinde görev yapan herkes müşteridir. TKY felsefesine göre herkes aynı zamanda birbirinin müşterisidir. Kısacası iç ve dış müşteriler vardır. Hasta dış biz çalışanlar ise iç müşterileriz. İç müşteriyi mutlu etmeyen bir yönetimin o işyerinden başarı beklemesi mümkün değildir. Peki müşterinin diğer tanımları neler olabilir? Ekte ki tablodan yararlanabiliriz.

Sistemde Çalışanın Temel Sorumluluğu

- Mevcut sistem içinde kendisine verilen görevleri yerine getirmek,
- Verilen işi daha basit, hızlı ve daha verimli yapmanın yollarını araştırmak,
- Gözlem yapmak, fikir üretmektir.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY)

Çalışan Gözüyle:

- En küçük değerdeki iyileşme kuruluşum için önemlidir,
- Ben küçük (kıdemsiz) de olsam iyileştirmeleri gerçekleştirebilirim çünkü

BEN ÇALIŞTIĞIM KURUM İÇİN ÖNEMLİYİM diye düşünmektedir.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY) TEMEL FELSEFE

- İNSANA SAYGI ve İNSANA DEĞER üzerine kuruludur. Bana yani iç müşteriye, hastama yani hizmet verdiğim kişiye saygı duyar. Bizlerin mutluluğu ve motivasyonu üzerine sistemi kurar,
- Sıfır hata (en az hata) yapmayı hedefler. Çünkü hatanın telafisinin bedeli çok ağırdır. Mesela hastaya yanlış uygulanan bir tedavi sonrası komplikasyon gelişirse bunun telafisi çok güçtür,
- Veriye dayalı bilgi ile yönetim amaçlanır. Sayılara bakılarak konuşmayı önerir. Ölçülmeyen hiç bir değerin bilimsel olmadığı kabul edilir. Mesela bizim acil servisimize gelen hastalar bizlerden çok memnun demek TKY felsefesine aykırıdır. Çünkü bu ölçülmemiş araştırılmamıştır. Yok bu konuda bir anket yapıldı ise o zaman olabilir. Yoksa buna karından konuşmak denir.
- MÜŞTERİ odaklılık kaçınılmaz bir temadır,
- İletişim ilişkilerine büyük önem verir
- Hatalar başarısızlık değil kazanılan tecrübe olarak değerlendirir,
- KAİZEN (sürekli gelişme) hedeflenir. Aynen Japon toplumunun benimsediği gibi
- Klasik düzende olduğu gibi sıçramalı değil ufak ufak atılımlarla birim zamanda daha çok aşama yapmayı amaçlar,
- PUKO döngüsü ile mevcut problemleri çözmeye ve en uygın çözümleri yaratarak standartlaştırır. P: Planla, U: Uygula, K: Kontrol et (yani sonuçlarını değerlendir) ve O: Öner (standartlaştır). Yani ek teki tablodanda anlaşılabileceği gibi bir problem ortaya konur, çözüm önerisi getirilir, yeni töntem uygulanır, sonuçları belirli bir süre sonra değerlendirilir ve ölçülür. Eğer kabul edilebilir değerlerde ise uygulama standartlaştırılır yok değil ise başka öneriler gündeme gelir.
- Dış müşteriyi memnun edebilmek için önce iç müşteriyi memnun edebilmek gerekir diye düşünülür
- İnsanları değil, insanlarla yönetmek için var olan bir sistemdir.
- Klasik düzende problemin olduğu yerde suçlu olarak o hatayı yapan kişi görülür ve ağır bir dille eleştirilir. Fakat TKY felsefesine göre suçlu % 98 sistem, % 2 de kişidir. O nedenle kişiyi değil sistemi eleştirmek veya değiştirmek gerekir.
- Peki sistemi kim oluşturmalı, TKY felsefesine göre tabii ki lider ve çalışanlar beraberce. Eğer kendimizi şimdi değiştirip geliştirmiyeceksek ne zaman değiştirip geliştireceğiz diye sormaktadır
- Değişiklik yapmada başarılı olmuş insanlar, değişikliğe kendisinden başlayanlardır görüşüne candan katılmaktadır,
- TKY ürünün kalitesi değil, insana kaliteyi işlemek için vardır

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY)

• Bir ortamda başarı sağlayabilmek için:

1. Mevcut durumu yetersiz bulmak,

2. İnsana değer vermek, insan faktörünü geliştirmek,

3. Problem çözüm tekniklerini yaygın olarak kullanmak gerektiğini düşünür.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Çok değişik problem çözme teknikleri kullanarak ve çalışanlardan oluşturulan kalite çemberleri ile sorunlaa çözümler getirilmektedir. Mesela bir çeşit problem çözümünde sekiz aşama uygulanmaktadır

Genel Prensip

En uygun şekilde, en hızlı ve en ucuza çözmenin yolu onu kaynağında çözmek ve onu sahiplerine çözdürmektir.

A. PLANLA

• Neyi

Problemin seçimi,

Mevcut durumun incelenmesi (anketler, pazar araştırmaları ile. Sonuçlardan korkma zaten düzeltmek için yapıyorsun)

• Niçin

Nedenlerin analiz edilmesi

• Nasıl, ne zaman, nerede, kim

İyileştirme önerileri

B. UYGULA

C. KONTROL ET

D. ÖNER, DÜZELT

Kuralların düzenlenmesi, Standartlaştırma

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

• İnsancıl bir yaklaşımdır çünkü gerçekten harkezin ve de özellikle çalışanın katılımını bekler,

• İşi zevk alınır, rekabetçi ve çalışılır hale sokar,

• Hem prosese hemde sonuca gereken ilgiyi göstermeyi hedefler,

• Hem yukarıdan aşağıya hemde aşağıdan yukarıya iletişim kurulmasını sağlar,

• Yeni sistemin kurulmasına herkes katılır,

TKY Nerede uygulama alnı bulur; tabii ki evde, okulda, hastanede, Anabilim Dalında, eşinle, sevgilinle yani kısacası klasik ve kokuşmuş düzenin olduğu tüm kuruluş ve toplumlarda

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Nasıl Başlıyacağız?

Peki bu sistemi kabul edip başlayabilmek için ön şartlar nelerdir?

1. Dinazorlara ölüm... Yani bu örümcek ve klasik kafalı insanları sistemden uzaklaştırmak gerekir.

2. Mevcut durumun tesbitini yapmak fotorafını çekmek gerekir. Neredeyiz, ne durumdayız sorularının cevabını bulmak gerekir

3. Varılmak istenen düzey belirlenmelidir

4. Kısa ve uzun vadede hedefler ortaya konmalı

5. Bu gelişme için gerekli organizasyonun yapılmalı, plan hazırlanmalı,

6. Belkide en önemlisi bu planın yöneticiler ve çalışanlar tarafından anlaşılıp benimsenmeli,

7. Tüm elemanların gerekli ve sürekli eğitim görmeleri sağlanmalı,

8. Sistem kurulmalı,

9. Sistemlerin test edilmesi ve gerekirse düzeltilmesi,

10. Periyodik denetim ve değerlendirmeler ile sistemlerin aksayan yönleri düzenlenmeli ve değiştirilmeli

Özet olarak diyebilirim ki " TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ" felsefesi virütik bir enfeksiyon hastalığı gibi birşey. Tedavisi yok gibi. Tek çare hemen bulaşmak. Prognozu; sonu olmayan yolculuk, motivasyon, başarı ve mutluluk ve inanılmaz bir başarı ve mutluluk. Ama uzun bir yol. Sonu aydınlık olan.

Ama asla unutmayalım artık mutluluk, başarı kısacası KURTULUŞ KALİTEDE.

Ve bu yolunda önemli olan şu temel ilkelerini asla unutmamamız gerekiyor:

• Müşteri odaklılık
• Sürekli gelişme ve yaratıcılık:
• Liderlik ve Kararlılık:
• Çalışanların eğitimi ve katılımı:
• Grup çalışması:
• Sorumluluk paylaşımı:.
• Süreçlerin iyileştirilmesi:
• İstatitstik ve analiz

TKY Felsefesine İlgi Duyan Kişilerin Cevabı Bulması Gereken Sorular

KİM

1. Kim?

2. Kim yapıyor?

3. Kim yapmalıydı?
4. Başka kim yapabilir?
5. Başka kim yapmalı?

NE
1. Ne yapmalı?
2. Ne yapılıyor?
3. Ne yapılmalıydı?
4. Başka ne yapılabilir?
5. Başka ne yapılmalıdır?

NEREDE
1. Nerede yapılmalı?
2. Nerede yapılıyor?
3. Nerede yapılmalıydı?
4. Başka nerede yapılabilir?
5. Başka nerede yapılmalıdır?

Ne Zaman
1. Ne zaman yapılmalı?
2. Ne zaman yapılıyor?
3. Ne zaman yapılmalıydı?
4. Başka ne zaman yapılabilir?
5. Ne zaman yapılmalıdır?

Niçin
1. Niçin yapar?
2. Niçin yapılır?
3. Niçin orada yapılır?
4. Niçin sonra yapılır?
5. Niçin o şekilde yapılır?

NASIL
1. Nasıl yapılmalı?
2. Nasıl yapılır?
3. Nasıl yapılmalıydı?
4. Bunu yapmanın başka yollarıda var mı?

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ile Klasik Yönetim Şekillerinin Karşılaştırılması

Klasik yönetim anlayışı
- "Muayeneye" dayalı kalite
- Yüksek kalite ile artan maliyet
- Sorunlar çıktıkça çözüm geliştirme
- Ulusal/uluslararası standartlara göre üretim
- Evrimsel hızla gelişme
- İşi en iyi bilenin o işi yöneten olduğuna inanış
- Tecrübe ve inisyatife dayalı yönetim kararları

T.K. Yönetim anlayışı
- "Önlemeye" dayalı kalite
- Yüksek kalite ile azalan maliyet
- Olası sorunları düşünüp önleyen yönetim
- MÜŞTERİ beklentilerine yönelik üretim
- Devrimsel hızla gelişme
- İşi yapanın o işi en iyi bildiğine inanmak
- İstatistik ve kantitatif analizlere dayalı yönetim

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY)

MÜŞTERİ Nedir ve Kimdir?
- MÜŞTERİ kraldır,
- MÜŞTERİ Tanrı'dır (artık ?, affetdici)
- Benim maaşçım
- Bölümümüzdeki en önemli kişi
- MÜŞTERİ bana bağlı değil, ben ona bağlıyım
- İsteklerini getiren kişidir, bu istekleri onun ve bizim çıkarlarımız doğrultusunda gerçekleştirmemiz gerekir,
- Soğuk bir istatistik değil; ön yargıları, hataları olan etten ve kemikten bir insandır,
- Tartışmaya girilecek kişi değildir. Hiç kimse yoktur ki; şimdiye kadar bir MÜŞTERİ ile yaptığı kavgayı kazansın,
- MÜŞTERİ'ye hizmet ederek ona iyilik yapmış olmayız, ancak o bize hizmet vermeye first verirse, o zaman MÜŞTERİ bize iyilik yapmış olur
- MÜŞTERİ, aynaya baktığımız zaman gördüğümüz şey,

KAYNAKLAR

1. A leadership guide to quality improvement for emergency medical services systems. NHTSA, 1977, USA.
2. Continuos quality improvement for emergency departments. American College of Emergency Physicians. Texas, 1997, USA.
4. Gelecek müşteridir. Ateş Ünal ERZEN. 1994, İstanbul.
5. KAİZEN. Masaiki İMAİ. Brisa yayınları. 1994, İstanbul.
6. Toplam Kalite Yönetimini Anlama. John MacDonald. Dünya Yayıncılık. 1998, İstanbul.
7. http://www.kalder.org
8. http://www.efqm.o