

Toplam Kalite Yönetimi,

Özdem Nurluöz
28 Mayıs 2012

KALİTE

- **Kalite**, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır. (ISO)
- Kullanıma uygunluktur (Joseph Juran,1989).
- Müşteri gereksinimlerine uygunluktur. Philip B. C rosbby(1979)
- **Kalite**, bir mal ya da hizmetin belirli bir gereksinimi karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerinin tümüdür.
- **Kalite**, belirli bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir.
- *TKY, sistemi müşterinin yönlendirdiği, çalışan ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasının odak alındığı, takım çalışması, paylaşımcı, yönlendiren ve motive eden bir liderlik anlayışının benimsendiği modern bir yönetim felsefesi ve yaşam tarzıdır.*

Kalite

- Latince *qualis* = *gerçekte öyle olmak*
 - *bir şeyin ya da birinin doğası, niteliği,*
 - *bir şeyin iyi ya da kötü olma özelliği,*
 - *herhangi bir bakımdan üstünlük, eksiksizlik*

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

- KGS ya da TKY anlayışı içindeki faaliyetlerin tam olarak yerine getirilmesi ve kuruluşun performansının iyileştirilmesi, bunları benimseyen bir yönetimi gerektirir. Belirtilen yaklaşım **Toplam Kalite Yönetimi** (*Total Quality Management*) olarak tanımlanmaktadır.

- TKY,
 - Müşterilerinin beklentilerinin aşılmasını hedefleyen,
 - Takım çalışmasını destekleyen,
 - Tüm süreçlerin gözden geçirilmesini ve iyileştirilmesini amaçlayan bir yönetim anlayışıdır.

- Dr. W. E. Deming ise TKY'ni, "*İnsanlar bir sistem içinde çalışırlar. Bu sistem içinde yöneticinin görevi, tüm çalışanların katılımı ve yardımı ile sistemi sürekli iyileştirmektir*" şeklinde tanımlamaktadır.
- TKY zamanında ve daima doğru şeylerin doğru yapılması ve müşteri doyumunu geliştirme çabalarıdır.

TARİHÇE

Toplam Kalite Yönetimi

Yönetim ve bütün çalışanların katılımı ile müşteri isteklerinin karşılanmasıdır.

BİR YÖNETİM FELSEFESİDİR

Toplam kalite yönetimi kavramı 1930'larda Amerika'da ortaya atılmıştır. "Jeep" in buluşunu ve seri halde üretimi büyük uçak gemilerinin, tank vb. araçların kısa sürede imalatı, kalite standartlarının uygulanması ile sağlanabilmektedir.

Toplam kalite yönetimi Japonya'da "Kaizen" (Kai : değişim -Zen : daha iyi) diye adlandırılır ve üretimin her aşamasında en az hata ile olabildiğince kaliteli üretimi hedefler.

Savaş sonrası, Amerikalı Edward Deming kalite kavramını Japonya'ya taşıyarak Japon endüstrisinin süratle yeniden kurulmasında önemli rol oynamıştır. Japonlar "Kalite" kavramını en mükemmel düzeye çıkaracak şekilde benimsemişler ve dünyanın en kaliteli ürünlerini üretme başansını göstermişlerdir.

1960'larda Japonya'da "Kalite Kontrol" sistemleri genel olarak uygulanmaya başlanmış;

1970'lerde "Kalite güvencesi" kavramı yayılmaya başlamış ve

1980'lerde şirketler, "Toplam Kalite Yönetimi" ne yönelmişlerdir.

DSÖ, 1983 yılında üye ülkelere 1990 yılında bu yöntemi ulusal sağlık sistemlerine entegre etmelerini önermiştir.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ NEDİR?

- ☞ Kuruluşlarda topyekün mükemmelleşme temeliyle, sürekli gelişmeyi hedefleyerek,
- ☞ Paydaşların (işveren, çalışan, müşteri, toplum) ortak çıkarlarında artış sağlanması,
- ☞ İç ve dış müşteri beklentilerinin yerine getirilmesi,
- ☞ Çalışanların bilgilendirilmesi ve yetkilendirilmesi,
- ☞ Takım çalışmalarıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesi ile en iyiye ulaşmayı amaçlayan bir sistemdir.

Toplam Kalite Yönetimi

TKY'nin yönetim boyutu nedir?

Tky'deki **Y** bir yönetim yaklaşımına işaret eder, yoksa basit ya da dar anlamlı bir kalite Kalite kontrol ve güvenliği değildir.

Toplamın anlamı da herkesi kapsamasıdır.

TKY insan merkezli bir yaklaşımdır. Sağlık sektörünün, kalitenin bir süreç olduğunu kabul etmesi gereir.

Bu süreç, tüketicinin ön kapıdan girmesi ile başlar, muayeneler, tedavi ve taburcu olduktan sonra da devam eder.

Kaliteli Sağlık Bakımı Şunları İçerir.

- Doğru şeyleri doğru yapmayı
- Sağlık bakımının ulaşılabilirliğini sağlamayı
- Bakımın sürekliliğini
- Bakımı alanlar ve verenler için güvenli bir çevre sağlamayı
- Sağlık ekibi üyelerinin tümünün işbirliğini
- Hizmet alanların ve verenlerin doyumunu

- TKY'de her iş sürecinin dökümü yapılır ve sürecin her adımı sorgulanır.
- Bu neden yapılmalı?
- Bu sürecin daha kolay bir yolu var mıdır?
- Böylece ilgi odağı neyin hatalı olduğu değil neyin geliştirilebileceği olur.

Üst ve orta kademe yöneticileri şunu bilmelidir

- 1. Kalite yönetiminde geleneksel yöntemler işe yaramamaktadır.
- 2. Problem çalışan kişilere değil işin yapılış sürecine aittir.
- 3. Kaliteyi başlatmak bir kalite departmanı açmakla sınırlı değildir.
- 4. Kalitenin, tepe yönetiminden başlamak üzere tüm çalışanlarca ortak kabulü gereklidir.
- 5. Kalite, üst yönetim de dahil herkesin ilgi alanı olmalıdır.

Geleneksel Yönetim ve Toplam Kalite Yönetiminin Kıyaslanması

Geleneksel Yönetim	Toplam Kalite Yönetimi
Kalite, kontrol ile sağlanır	Kontrol çok geçtir. Kalite işin başında oluşturulmalıdır.
Hataların nedeni çalışanlardır.	Hataların çoğu sistemle ilgilidir.
Motivasyon korku ve ödülle sağlanır.	Geliştirici fikirleri özendirmek için korku ortadan kaldırılmalıdır.
Kalite Pahalıdır.	Kalite maliyeti düşürür.
Çalışanlara eşya gibi davranır.	Çalışanlar en önemli kaynaktır.

Kalite Uzmanlarının Ortak İnançları

- Kaliteyi sağlamak ve engelleri kaldırmak yönetimin sorumluluğudur.
- Politika ve sistem yetersizlikleri kalite çalışmalarına engel olur.
- Denetim & problem çözme = kalite değildir, doğru şeylerin tanımlanması ve ilk seferinde doğru yapılmasının sağlanması ve problemleri önleyici planlamalar.
- Kalite geliştirme sonu olmayan bir süreçtir- ne kadar iyi olduğunuz önemli değil, daima daha iyi olabilirsiniz.
- Kurumun tüm düzey ve birimlerinin sorumluluğunu gerektirir- kalite iyileştirme sürecine herkesin katılımı esastır.

- Kalite iyileştirme çabaları çalışanlara değil sisteme yönelir.
- İç ve dış müşteri memnuniyeti esastır- dış müşterilerin gereksinim ve beklentilerini karşılayabilmek için iç müşterilerin gereksinimlerine karşı duyarlı olunmalıdır.
- Süreçler istatistiksel araçlarla ölçülür- süreç ve sonuç analitik, objektif ve istatistiksel araçlarla ölçülmelidir. Nasıl yapıyoruz? Süreçler istenen sonuçları sağlıyor mu?

KALİTE VE VERİMLİLİK

- TKY, sağlık çalışanlarının şu üç soruyu sormasını gerektirir.
- 1. Doğru şeyleri yapıyor muyuz?
- 2. Yapılması gerekenleri doğru yapıyor muyuz?
- 3. Yaptığımız şeylerin ilk seferinde ve her zaman doğru yapıldığından nasıl emin olacağız?

1. Doğru şeyleri yapıyor muyuz?

- Çıktı kalitesi**, TKY'nin temelidir ve doğru şeylerin yapılıp yapılmadığını belirler.
- Hasta beklentilerinin karşılanması doğru şeylerin yapılmasının sonucudur.

2. Yapılması gerekenleri doğru yapıyor muyuz?

- TKY'nin ikinci unsuru **süreç geliştirmedir**. Bunun üç nedeni vardır.
- 1. Çıktı kalitesi onu oluşturan sürecin geliştirilmesi ile sağlanabilir.
- 2. Tüm süreçler geliştirilebilir.
- 3. Süreçleri geliştirmek için izleme, değerlendirme ve girişimde bulunma sürekli.
- Bunun ön koşulu sürecin sistematik olarak bilinmesi ve dökümantasyondur. Sonuç sadece iyileştirilmiş çıktı kalitesi değildir, aynı zamanda kaynakların iyi kullanımıdır.

3. Yaptığımız şeylerin ilk seferinde ve her zaman doğru yapıldığından nasıl emin olacağız?

- TKY'nin hedefi yapılması gerekenlerin ilk seferinde ve her zaman doğru yapılmasıdır.(doğru şeyler) ve süreç geliştiriliyorsa (doğru yapma) kurum (hedefe) doğru şeylerin ilk seferinde ve her zaman doğru yapılmasına yönelecektir.

TKY'nin TEMEL İLKELERİ

- 1- LİDERLİK
- 2- MÜŞTERİ ODAKLILIK
- 3- HERKESİN KATILIMI ve İLETİŞİM, (Grup Çalışması)
- 4- SÜREKLİ İYİLEŞTİRME "KAİZEN"
- 5- HEDEFLERLE VE VERİLERLE YÖNETİM
- 6- SÜREÇ YÖNETİMİ
- 7- ÖNLEMENE DÖNÜK YAKLAŞIM
- 8- SÜREKLİ EĞİTİM ve ÖĞRENER ORGANİZASYON
- 9 – ÖLÇÜM VE İSTATİSTİK

ÖNLEMENE DÖNÜK YAKLAŞIM

TKY'de esas olan "Hataları ayıklamak" yerine "hatayı yapmama" yaklaşımı vardır.

Bu gelecek zamanda düşünebilmek anlamına gelmektedir. Önlemene dönük yaklaşım planlarının doğru yapılması şeklinde çalışmalıdır.

Kalite hatalarının hem insani hem de maliyeti çok yüksektir. Sağlıklı çalışanları zamanlarının ¼'ünü ilk defasında doğru yapmadıkları işleri düzeltmeye harcamaktadır.

Planlarda olabilecek aksaklıklara karşı

önlemlere yer vererek,

Hata kaynaklarının kurularak,

Süreç bazında kontroller yaparak,

Yapılan hatalardan dersler çıkararak

hataların oluşması engellenebilir.

Sürekli Gelişme

- TKY'nin temeli sürekli geliştirmeye dayalıdır. En alt düzeydeki süreçten, tüm kurumu içine alan hedeflerle yönetim sistemine kadar bütün ileriye dönük planlama ve uygulama çalışmaları bu anlayışa göre düzenlenmiştir.
- Hedef belli bir standardı tutturmak değil, düzeyi ne olursa olsun sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir. Sürekli gelişme döngüsünü ilk ortaya atan Dr. Shewart, doğru biçimde özümseyerek Japonlara aktaran ise Dr. Deming olmuştur.
- Sağlıklı hizmetlerinin planlanması ve uygulanmasında, süreç yönetimi çalışmalarında takımların kullandığı etkili bir yöntemdir. Hizmet kalitesini de yükseltecek temel yaklaşımdır.

**SÜREKLİ
İYİLEŞTİRME
"KAİZEN"**

Sürekli İyileştirme



Ölçüm ve İstatistik

- Ölçüm ve istatistik TKY'nin vazgeçilmez parçasıdır. TKY aynı zamanda bir istatistik bilimidir.
- Kalitenin tüm boyutları tanımlanmalı, ölçülmeli ve geliştirilmelidir.

HERKESİN KATILIMI ve İLETİŞİM.

- TKY modelinin belirgin özelliklerinden biri de grup çalışmalarının yaygınlığıdır.
- TKY'de grup çalışmalarının çok özgün amaçları, belli yöntemleri ve mutlaka uyulması gereken sıkı bir disiplini vardır.

Toplam Kalite Yönetimi ile İlgili Önemli İlkeler

- Toplam Kalite Yönetimi:
- İçsel motivasyona bağlıdır/dışsal zorlamalarla gerçekleştirilemez
- Hatasız bakım garanti edilemez ama bakım kalitesi her zaman iyileştirilebilir.
- Bireyde değil sistemde odaklaşır.
- Tüm kurumu kapsayan aktiviteleri gerektirir.
- Lider katılımını gerektirir.
- Performans ölçümünü gerektirir.
- Kurum yapısı üzerinde değil hasta bakımında odaklaşır.

Kalite Yönetim Programının Uygulanması

- Bakımın kalitesini göstermek için şunların olması gerekir.
- 1. Performans standartları
- 2. İzleme ve kayıt sistemi
- 3. Kalite konusunda yeterli bilgi/iletişim
- - hizmet performansı için sürekli raporlar
- - Amaçlara ve önerilen düzeltici eylemlere ulaşmadaki güçlüklerin izlenmesi ve tanımı
- - ilgili gruplarla toplantı yaparak paylaşım

- 4. Hizmet kalitesinin gereklerini tanımlama ve izleme
- - İç ve dış müşterilerin gereksinimi
- - Hasta sonuçlarının izlenmesi
- - Çalışanların hizmeti algılamasının değerlendirilmesi
- 5. Kaynak kullanımının izlenme ve kontrolü

TKY'nin Avantajları

- Kaliteyi yükseltme
- Verimliliği artırma
- Maliyeti düşürme
- Ekip çalışmasını geliştirme
- Çalışanların moralini yükseltme
- Örgütsel gelişme sürecine çalışanların sahip çıkması
- Akreditasyon standartlarını karşılama
- İş tekrarlarını azaltma
- İşten ayrılmaları azaltma

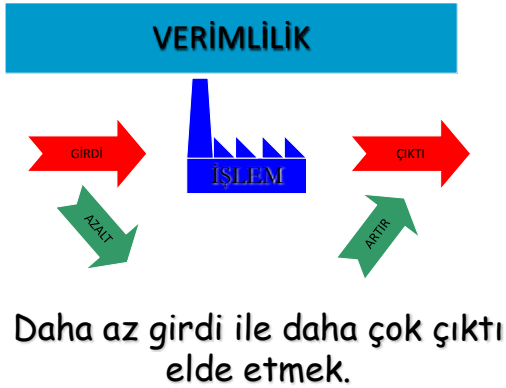
Donabedian'a göre

Kaliteyi belirleyen 7 faktör:

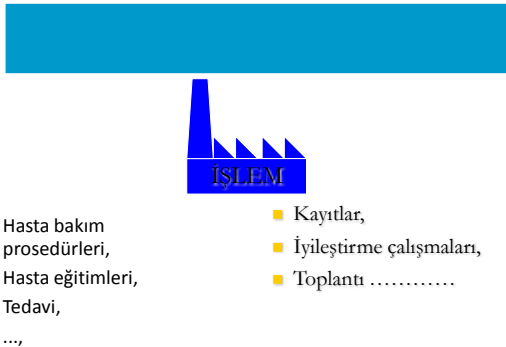
- Etkinlik (efficient; randımanlı)
- Etkililik (effective)
- Verimlilik
- Optimallik
- Kabul edilebilirlik
- Meşruluk
- Eşitlik (adil)

+

- Güvenli,
- Hasta merkezli ve
- Zamanında hizmet



- Malzeme,
- İşgücü,
- Kullanılan aletler, makineler,
- Enerji,
- Veri,
- Sermaye
-



- Hasta bakım prosedürleri,
- Hasta eğitimleri,
- Tedavi,
- ...,

- Kayıtlar,
- İyileştirme çalışmaları,
- Toplantı

- Hastanın iyileşmesi,
- Enfeksiyon oranlarının azalması
- Kazaların azalması
- Hasta/çalışan memnuniyetinin artması
- Ayrıca istenmeyen çıktılar da olabilir: Sakatlıklar, ölümler vb gibi.

Aynı zamanda,

- Verimlilik, sonuçlarla bu sonucu elde etmek için *harcanan zaman arasındaki ilişki*.
- İstenen sonucu elde etmek için *harcanan zaman* azaldıkça verimlilik artar.

ETKİNLİK:

- Gerçekten ihtiyaç duyulan çıktının sağlanma derecesi
- Var olan kapasitenin kullanma oranı
- Gerçek çıktı miktarının standart çıktı miktarına oranı.

Etkinlik verimlilik için gerekli bir koşuldur; ancak, yeterli değildir.

TOPLAM KALİTE KONTROLU

- **ETKİLİLİK:**Etkililik öncelikle ilgili hedeflerin belirlenmesini ve daha sonra bu hedeflere ulaşılma başarısını gösterir.
- Örneğin, eğer on hedeften dokuzuna ulaşıldıysa, etkililik %90dır.

Tüketici isteklerini en ekonomik düzeyde karşılamak amacı ile işletme organizasyonu içindeki birimlerin kalitenin yaratılması, yaşatılması ve geliştirilmesi yolundaki çabaları yaşatıp koordine eden sisteme **toplam kalite kontrolü** denir.



KALİTE GÜVENÇE SİSTEMİ

Kalite Güvence Sistemi (KGS - Quality Assurance System):

Tüketiciye uygun kalitede, ürünler sağlamak amacıyla bir üretim sisteminde kalitenin planlanması, düzenlenmesi (organizasyonu), yönlendirilmesi ve kontrol edilmesini içeren faaliyetler topluluğudur.

NEDEN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ?

- Verimlilik ile olan ilişkisi,
- Rekabet ve Pazar yönlü sağladığı üstünlükler,
- Toplumsal ve yasal zorunluluk ve sorumluluk,
- Küreselleşme

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

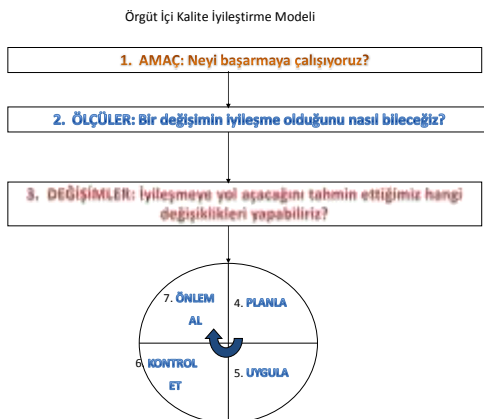
Benimsenmesi Gereken 10 Temel Yönetim Görevi :

1. Kalite iyileştirmenin bir sistem olarak kabul edilmesi,
2. Sistemin tanımlanarak tüm çalışanlara benimsetilmesi,
3. Sistemin analiz edilmesi,
4. Sistemi iyileştirmek için astlarla birlikte çalışılması,
5. Sistemin kalitesinin ölçülebilmesi için uygun göstergeler sağlanması

6. Sistemin kalitesinin sürekli iyileştirilmesi,
7. Sağlanan kazançların ve müşteri memnuniyetinin ölçülmesi,
8. Kazançların sürekliliğini sağlayacak adımların atılması,
9. İyileştirme çalışmalarının sistemin bütününe yayılması,
10. Öğrenilenlerin ve deneyimlerin başkaları ile paylaşılması.

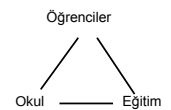
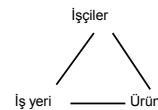
Kalite Ölçülebilir mi?

- Kalite endikatörleri
- Performans endikatörleri



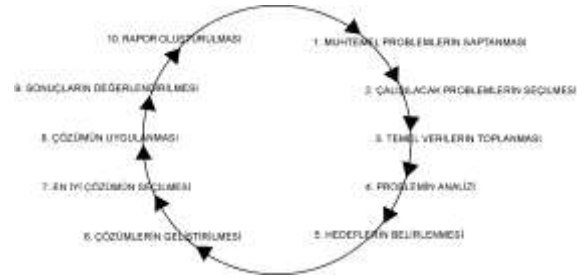
Kalite Çemberleri

- Kalite çemberi iş ve iş yeri ile ilgili ürünlerin, hizmetlerin vs. iyileşmesi için çalışan aynı iş yerindeki bir ekiptir.



Kalite Çemberlerinin İşleyiş Şekli

- 7-10 kişi
- 1 moderatör
- Haftada 1 toplantı
- İşle ilgili problemlerin ortaya konması
- Çözüm üretilmesi
- Çözümlerin yönetime sunulması
- Sonuçların değerlendirilmesi



ISO 9000

Kalite Yönetimi ile ilgili standartları içerir

ISO nedir? International Organization for Standardization

- Standardizasyon için kurulmuş uluslararası bir örgüttür
- 145 ülkenin katılımı var
- 180 teknik komitesi var
- Her teknik komite bir özel alana ilgilidir (örn. Asbestoz, çinko)
- Amacı uluslararası ürün ve hizmet değişimini ve entellektüel, bilimsel, teknolojik ve ekonomik aktivitelerde kooperasyonu kolaylaştırmak için standartlar oluşturmaktır

ISO 9000 standartları serisini kim oluşturur?

➢ 176 numaralı teknik komite

➢ Ülkeler kendi örgütlerinin temsilcileri ile bu komiteye fikir sunarlar

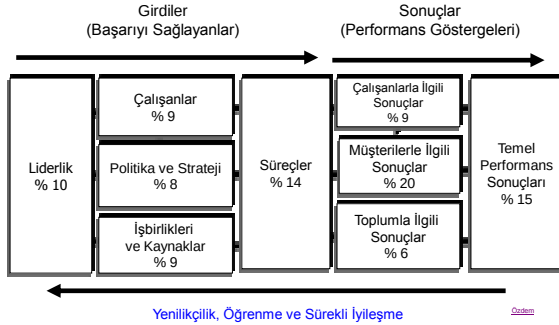
➢ Türkiye'den TSE (Türk Standartlar Enstitüsü)

AVRUPA KALİTE YÖNETİMİ VAKFI MÜKEMMELLİK MODELİ (EFQM)

EFQM Mükemmellik Modeli,
Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) tarafından
geliştirilen,
Yönetim Sistemini Geliştirme Aracıdır

EFQM Mükemmellik Modeli,
kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip
ilerlemediklerini ölçerek, **kuvvetli yönlerini** ve
iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini
sağlayan, uygun çözümler bulmalarında
rehberlik eden, bir **özdeğerlendirme** aracıdır.

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ ANA KRİTERLER



Sağlık Hizmeti Kalitesi

KALİTE, günün bilgileri ışığında verilen bakımın, hastalardan istenen sonuçların alınmasını artırma ve muhtemel istenmeyen sonuçları azaltma derecesidir.

Amerikan Sağlık Örgütleri Akreditasyon Komitesi

“Her Kusur Bir Hazinedir”

- **Japon özdeyişi:** Her kusur bir hazinedir çünkü kusurun belirlenmesi, asıl nedeni bulmamızı ve ortadan kaldırmamızı ve böylece gelecekte iyileştirmeler yapmamızı mümkün kılar.
- Kusurlar mücevherse, onları belirlemek ve miktarını göstermek için yapılan son araştırmalar, bir hazine sandığı (veya Pandora’nın kutusu) dır.

Güvenli Bakım

- Tıbbi bakım alan hasta kendi evinde olduğu kadar güvende olmalıdır
- Örnek: Cerrahların ameliyat edilecek vücut kısmını “işaretlemeleri”

Etkili Bakım

- Hizmetlerin gereksiz ve yetersiz kullanımından kaçın
- Örnek: Uygun olmayan hastane kullanımını azaltmak için kullanım yönetimi uygula

Hasta Merkezli Bakım

- Hastaların ihtiyaçlarına, tercihlerine ve kültürüne saygı göster
- Örnek: Hastalara alternatif tedaviler ve tedavi seçiminde karar verme konusunda bilgi ver

Zamanında Bakım

- Bakımı alan ve veren için bekleme sürelerini azalt
- Örnek: Çalışma saatlerinden sonra ve hafta sonlarında randevu alınabilmesi

Verimli Bakım

- Donanım, malzeme, insangücü vb. kaynak israfını azalt
- Örnek: İlaç ve diğer malzeme miktarını azaltmak için stok yönetim sistemlerine başvuru
- Örnek: Hasta bakım ünitesi başına hemşire sayısını ayarlamak için hasta sayısı ve ihtiyaçlarına dayalı esnek kadrolama sistemleri kullan

Adil Bakım

- Irk, etnik, coğrafik ve sosyo-ekonomik farklılıkları azalt
- Örnek: Türkçe konuşmayan hastalar için tercüman sağla

Kalitenin Odak Noktası

Kalite, hastaların yaşadığı tecrübe ve sonuçlar açısından tanımlanmalıdır

Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations (JCAHO)

- Optimal sağlık bakım standartları geliştirir.
- 17,000 sağlık bakım örgütüne akreditasyon sürecini uygular.
- Sağlık bakım örgütlerine, profesyonellere ve halka güvenliği artırma stratejileri hakkında bilgi verir.

JCAHO Girişimlerinden Örnekler

- Kalite Performans Ölçümleri
 - Temel (zorunlu) ölçüler
 - Hizmet sunucular tarafından seçilen ölçüler
- Ağrı Yönetim Standartları
- Kadrolama Etklilik Standartları
- Hasta Güvenliği Standartları
- Beklenmeyen Olaylar Politikası ve Uyarı