hospital manager®

Ağustos 2012 • Sayı 19

sağlık profesyonelinin dergisi



ISSN 1307-9425

8,5 TL

BODRUM'U SEVMEK İÇİN BİR NEDEN DAHA

ACIBADEM BODRUM...



www.acibadem.com.tr

ALO ACIBADEM
444 55 44

ACIBADEM
BODRUM



TÜRKİYE'NİN
SAĞLIK ÖNCÜSÜ
ACIBADEM,
16. HASTANESİYLE
BODRUM
ORTAKENT'TE...

hospital manager içindekiler



12

Kadıköy Sağlık Grubu Stratejik Planlama ve Kalite Müdürü Mehmet Aydın:
"Geleceğe yönelik öncelikli hedef; sürdürülebilirliği sağlamak... Ulusal Kalite Büyük Ödülü kazanan kurumlar için üç yıllık bir bekleme süresinin ardından bir sonraki aşama: "Mükemmellikte Süreklilik." Bu sene itibariyle bu süreyi dolduruyoruz"



14

Acıbadem Sağlık Grubu Tıbbi Standardizasyon ve Kalite Direktör Yard. Çağlayan Saral:
"Ulusal Kalite Hareketini topyekün bir eğitim ve değişim programı olarak değerlendiriyoruz. Kalite ve mükemmellik kavramları ile süreçlerimizi iyileştirmeyi, hastalarımızın ve çalışanlarımızın yaşam kalitesini yükseltmeyi hedefliyoruz"



16

Anadolu Sağlık Merkezi Tıbbi Hizmetler Direktörü Prof. Dr. Metin Çakmakçı:
"Hekim bir sağlık kurumuna daha nitelikli liderlik yapabilmektedir. Çünkü kurumun yaptığı esas işe eğitim ve deneyimi gereği hakimdir. Sorunlarıyla, çözüm yollarıyla karmaşık bu hizmetin, özellikle tıbbi kaliteyi belirleyen iç yüzüne, ilişkilere ve oyuncularına hakimdir"



20

Medicana International Ankara Hastanesi Genel Müdürü Oğuz Engiz:
"2011'de KalDer'in Ulusal Kalite Hareketi'ne katıldık ve gerekli eğitimleri tamamladıktan sonra EFQM'in Mükemmellik Modeli'nin özdeğerlendirmesini yaptık. Buradan çıkan sonuçlara göre, gerekli iyileştirmeleri yapıyoruz. Bu yıl ise KalDer Ulusal Kalite Ödülü'ne adayız"

36

HASTANE YÖNETİMİNDE
LİDERLİK KONFERANSI
8 HAZİRAN 2012, Cuma



hospitalmanager ödülleri sahiplerini buldu 40



66

Türkiye Kalite Derneği (KalDer) Yönetim Kurulu Başkanı A.Hamdi Doğan: "Ulusal Kalite Ödülleri için 1993 yılından bu yana toplam 246 kuruluş başvuruda bulundu. Süreçte 2.112 orta ve üst düzey yönetici değerlendirici olarak görev almış, deneyim kazanmışlardır. Bugüne kadar, 27'si Büyük, 40'ı Başarı Ödülü ve 5'i Mükemmellikte Süreklilik Ödülü olmak üzere toplam 72 ödül verilmiştir"



KalDer Ödüllü kuruluşlar ne diyor?

Bilim İlaç Genel Müdürü Dr. Erhan Baş:
"Mükemmellik Modeli, finansal performansımıza çok önemli katkı getiriyor. Finansal yapımız daha da güçlendi ve karlılık göstergelerimizde önemli iyileşmeler gerçekleşti. Operasyonel karlılık, aktiflerin büyümesi ve verimliliği, istihdamdaki nicelik ve niteliksel artış, şirket değerinin çok büyük oranda yükselmesini sağladı"

Siemens Türkiye Sağlık Sektörü İş Mükemmelliği Müdürü Can Baykut:
"Türkiye'nin, Avrupa ve dünya ile entegrasyonunda kalite bir lüks değil bir ihtiyaç. Belgelendirme faaliyetleri müşterilerinin minimum ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik faaliyetleri sistematikleştiriyor ve sürdürülebilirliğini sağlıyor. Amaç kısaca; 'Sürekli İyileştirme...."

İzmir İl Sağlık Müdür Yardımcısı İl Performans ve Kalite Koordinatörü Demet Hayali Yıldırım:
"2007 yılında KalDer 'Ege Bölgesi En İyi Ekip Ödülü' ne başvurmuş ve Büyük ödülü almayı başardık. Ülkemizde; tanınmış, isim yapmış, markalaşmış büyük holdinglerle yarışıp bu ödülü almak Müdürlüğümüze ve çalışan ekibe çok büyük motivasyon aracı olmuştur"

Doç. Dr. M. Kalemli Tavşanlı Devlet Hastanesi Başhekimi Uz. Dr. Sabahattin Altıntaş:
"Kalite programlarının getirdiği süreç mantığı hastanelerde verilen hizmetlerinstandardize edilmesini sağlamıştır. Süreç mantığı sayesinde yapılacak işlem baştan sona tarif edilmiş, bu konuda çalışanlar eğitilmiş ve her hastaya aynı işlemin yapılması sağlanmıştır"

Eskişehir Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi Eski Başhekimi Dr. Burak Erdinç:
"2009'da ulusal düzeyde Mükemmellikte Sürekllilik Ödülü kazandık. 11 yıllık bir dönemde 2 kez ulusal, 2 kez de uluslararası düzeyde ödül alarak Türkiye'de sağlık sektöründe bir ilki gerçekleştirmiş olduk.

84 88 90 94 90

SG-T ÖDÜLLERİ 2012 SAHİPLERİNİ BULDU!

60

Sağlıkta Kalite İyileştirme Derneği (SKID) Genel Koordinatörü Kristin Öztürk:
"Saygı duyulan bir uluslararası akreditasyon kuruluşu tarafından akredite edilmenin aşikar rekabet avantajları bulunuyor. Fakat sağlık organizasyonunun lider kadrosu bu standartların bir kuruluşu sürekli iyileştirmek için kullanılacak bir araç olduğunainandıklarında akreditasyon gerçekten avantaj sağlıyor"



100

Orsa Yönetim Danışmanlığı kurucu ortağı ve KalDer Ankara Şubesi eski Genel Sekreteri Berker Telek:
"EFQM Mükemmellik Modeli bir yaptırım aracı değil, bir sorgulama aracı...Haliyle sadece çalışanlar değil, diğer alanlarda da yaptırımı yok. İçinde herhangi bir yöntem önermesi yok; sadece sizi soru sormaya, analiz etmeye ve iyileştirme alanlarını tespit etmeye yöneltiyor"



Özel sektörde kalite politikaları nasıl?

Anadolu Sağlık Merkezi Stratejik Planlama ve Performans Geliştirme Müdürü Murat Sümer:
"Süreç iyileştirme adına yalın, altı sigma ve kısıtlar yönetimi çalışmalarımız devam ediyor. Bu kapsamda gerek klinik gerekse idari süreçlerde birçok iyileştirme yapıldı. Klinik kalite göstergeleri de önemli bir iyileştirme kaynağını bizler için oluşturuyor"

Medline Adana Hastanesi ve Metropark A.Ş Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Kemal Attila:
"JCI akredite olmak, sağlık otoritesi olan kurumlar tarafından hastaneyi güvenilir kılmaktadır. Sağlık turizmi çerçevesinde yurt dışından hasta kabul ederken bugün çok fazla önemsenmemekle birlikte önümüzdeki yıllarda vazgeçilmez ön koşul olacağını düşünmekteyiz"

Medical Park Hastaneler Grubu Kalite ve Akreditasyon Yönetim Direktörü Güler Çakmak:
"Bir hastanemizde 5 yıl içinde Magnet Akreditasyonu yönetim modeli kullanmayı hedefliyoruz ki, bu Türkiye için ilk olacak"

Memorial Şişli Hastanesi Medikal Direktörü Uz. Dr. Sema Akgün:
"JCI belgesi bir rekabet unsuru oldu. Hatta bazen içeriğe ve bu uygulamalarla yaşamaya değil sadece belgeyi almaya yönelik uygulamalarla karşılaşıyoruz maalesef. Bu durumu saymazsak JCI belgesi; sağlık turizmi açısından, hastanelerin hizmet yeterlilik seviyeleri konusunda bir bilgi vermektedir"

Özel Ortopedia Hastanesi Direktörü Fırat Uzer:
"Kalite gerçekten hiç bitmeyen yolculuk... Çünkü kalite sonu olmayan ve ilerledikçe daha ileriye gitmek istediğiniz bir kavram. 'Ben kaliteyi yakaladım tamamdır' dediğiniz noktada ben her şeyin altüst olacağını düşünüyorum"

32 34 44 50 46

Hastaneler için Mükemmellik Modeli Tasarımı

Bilindiği gibi hastaneler asgari standartları dahi çok yüksek olan ve yoğun insan ilişkisinin söz konusu olduğu hizmet sunum alanlarıdır. Hata oluşumunu engellemek için sayısız tedbir, sayısız kontrol mekanizmaları söz konusudur. Kullanıcı memnuniyetini sağlamak için ise üstün iletişim becerileri, empati, hoşgörü, özveri ve sabır gereklidir.

Hastane yönetimi ya olması gereken standartta yapılmalıdır ya da farklı bir durum söz konusu ise o hastanelerin aslında yönetilmediği, kendi haline bırakıldığı gerçeği kabul edilmelidir. Bu sayıda hastanelerin kendi hallerine bırakıldığı kabusunu düşünmek bir tarafa iyi yönetildiğini düşündüğümüz hastanelerin dahi mükemmellik yolculuğunda daha çok katedecekleri mesafe olabileceğine dikkat çekmek istedik. *European Foundation for Quality Management*'ın (EFQM) ortaya koymuş olduğu Mükemmellik Modeli bize bu konuda ışık tutuyor.

EFQM'in Mükemmellik Modeli kuruluşlara altyapılarını, süreçlerini ve çıktılarını iyi irdelemeleri ve iyi yönetmeleri gerektiğini anlatarak başlıyor işe. Öncelikle sağlam bir vizyona ve liderlik anlayışına sahip olmaları gerekliliğini daha sonra çalışanlarını ve işbirliklerini harekete geçirerek oluşturulan stratejileri sürekli gelişime açık iş süreçleri ile hayata geçirmeyi öngörüyor. Tüm bunların sonucunda da çalışanların mutluluğu ve verimliliği, hastaların memnuniyeti ve devamlılığını, toplumun onayını ve itibarın korunduğunu ve de işletme verimliliğinin ve karlılığının sürekli ölçümlenerek iyileştirilmesi gerekliliğine dikkat çekiyor.

Hastaneler için de bu modelin öngörüleri gayet açık;

1) Liderliğinizi rakamsal başarılar üzerine değil değerler üzerine inşa edin,
2) Çalışanlarınızı ortak amaç etrafında kenetleyin ve onları yüceltin
3) Stratejilerinizi çalışanlarınız ve size katkı sağlayan diğer işbirliklerinizi de katarak oluşturun ve birlikte hayata geçirin
4) İş süreçlerinizi sürekli geliştirin, hastaları hep ön planda tutun
5) Çalışanlarınızın mutlu olduğundan emin olun bunu önemseyin
6) Hastalarınızın mutlu olduğundan emin olun bunu önemseyin
7) Topluma fayda sağladığınızdan emin olun, itibarınızı önemseyin
8) İşletme karlılığınızı, tıbbi başarılarınızı, marka değerinizi ölçün, kıyaslayın ve bunlardan dersler çıkarıp daha iyiye ulaşmaya çalışın



Yönetim
UHS Yayıncılık Ltd. Şti. adına
İmtiyaz Sahibi
Pelin Soydaş

Yönetim Adresi
Kuleli Sokak
No: 57/1 G.O.P. Ankara
T. 0312 446 91 14
F. 0312 446 91 17
www.hospitalmanager.com.tr

Sorumlu
Yazı İşleri Müdürü
Fatma Ergüzeloğlu

Reklam Rezervasyon
T. 0312 446 91 15
F. 0312 446 91 17
info@hospitalmanager.com.tr

Görsel Tasarım
Aykut Koçoğlu

Yayın Türü
Yerel Süreli

Basım Yeri
TŞOF Trafik Matbaacılık A.Ş.
Sincan 1. Organize Sanayi Bölgesi
Dr. Orhan Işık Cad.
No:3 Sincan / ANKARA
Tel: 0 312 267 08 97

Baskı Tarihi
Ağustos 2012

hospital**manager** UHS Yayıncılık Ltd. Şti. tarafından T.C. yasalarına uygun olarak yayımlanmaktadır. Derginin isim ve yayın hakkı Pelin Soydaş'a aittir. Dergide yayınlanan yazı ve fotoğrafların her hakkı saklıdır. İzinsiz ve kaynak gösterilmeden alıntı yapılamaz. Reklam sayfalarının içeriği ve markalar konusunda sorumluluk reklam verene aittir.

hospital manager

sağlık profesyonelinin dergisi



ilan ve abonelik için

0 312 446 91 14 www.hospitalmanager.com.tr

Sağlık Profesyonellerinin Dergisine **BUGÜN ABONE OLUN,**
sağlık sektöründeki gelişmelerden anında haberdar olun!

Ad/Soyad :..... .....

Kurum/Kuruluş :..... .....

Adres :..... .....

:..... .....

Tel :..... e-mail: .....

Lütfen bu formu aşağıdaki banka hesaplarından herhangi birine yatırmış olduğunuz abonelik ücreti dekontunu da ekleyerek 0312 446 91 17 nolu faksa gönderiniz.

Hesap Numaraları:
Garanti Bankası Emek Ankara Şb. No: 778-6299330
İş Bankası Köroğlu Ankara Şb. No: 4234-0325584
Diğer ödeme şekilleri için lütfen 0312 446 91 14 nolu telefonu arayınız.

uhs Yayıncılık Ltd. Şti.
Kuleli Sokak No: 57/1 G.O.P. Ankara
Tel: 0312 446 91 14 * www.uhs-tr.com

"Mükemmel" Kuruluşların Sekiz Temel Özelliği

Berker Telek



Artan rekabetin kızıştığı günümüz ortamında kuruluşların temel amacı daha iyi, daha başarılı olabilmektir. Kamu hastanelerinin kalite düzeyindeki gelişmeler ve özel hastane sayısının her yıl artması, sağlık sektöründe de yoğun bir rekabet ortamı yaratmıştır. Bu ortamda stratejilerini doğru bir şekilde planlamayan, nitelikli, motive ve yönbirliği içinde bir çalışan kitlesi oluşturamayan, finansal, bilgi, teknoloji kaynaklarını etkin kullanamayan, tedarikçileri ve işbirliklerinden yeterli düzeyde yararlanamayan, operasyonel ve destek süreçlerini doğru bir şekilde yapılandırmayan ve tüm bunları etkili bir liderlik anlayışı çerçevesinde yönetemeyen hastanelerin başarılı olması mümkün değildir. Bu durumdaki bir hastanenin elde edeceği sonuçlar büyük olasılıkla memnuniyetsiz hasta ve hasta yakınları, mutsuz çalışanlar, isteksiz tedarikçiler ve kötüye giden iş sonuçları olacak, zaman içinde toplum gözündeki itibarını da kaybedecektir. Böyle bir duruma düşmek istemeyen kuruluşlar 90'lı yılların başından itibaren adını sıkça telaffuz ettiğimiz Toplam Kalite Yönetimi anlayışını uygulamaya başladılar. Bu kuruluşarın bir kısmı başarılı oldu ve bugün dünya çapında boy gösteriyorlar, bir çoğu da uzun soluklu bu yolculukta sebat gösteremeyerek başarılı olamadılar, belki de artık yoklar. Bu yönetim anlayışını uygulamada başarılı olabilmek için toplam kalite felsefesini iyi anlamak gerekir. EFQM Mükemmellik Modeli, bu yönetim anlayışını anlamada ve uygulamada oldukça etkili bir araç karşımıza çıkmaktadır. Bugün Türkiye'de içinde hastaneler de olmak üzere bir çok kuruluş bu modeli benimseyerek yönetim kalitelerini geliştirdiler ve başarı grafiklerini sürekli yükselttiler.

Değişimin süratle hızlandığı, internet çağında her türlü bilgi ve teknolojinin hızla paylaşıldığı günümüzde hastanelerin başarısı, etkili bir yönetim anlayışı ile sürekli iyileştirmenin sağlanmasına bağlıdır. EFQM Mükemmellik Modeli'nin bir yönetim aracı olarak kullanılması, bir teşhis aracı ve rehber olarak söz konusu sürekli iyileştirme sürecine hız kazandırabilecek, verimlilik ve etkililiği artıracaktır. İlerleyen sayfalarda EFQM Mükemmellik Modeli'ne ilişkin bilgiler ve uygulama örnekleri bulunmaktadır. Hem bu modeli, hem de baz aldığı yönetim anlayışını iyi kavramak için altında yatan sekiz temel kavramı [1] anlamak gerekir. Bu temel kavramlar, sürdürülebilir başarıyı sağlamak için mükemmel kuruluşlarda olması gereken özellikler anlatmaktadır.

Dengeli Sonuçlar Gerçekleştirme

Mükemmel kuruluşlar, planlı bir biçimde paydaşlarının kısa ve uzun vadeli gereksinimlerini anlarlar. Misyonlarını hayata geçirmek ve vizyonları doğrultusunda ilerlemek için paydaşlarının gereksinimlerini dengeli bir biçimde karşılayacak sonuçlar gerçekleştirirler. Bu bağlamda hastaneler, hissederlarının; hasta, hasta yakını, anlaşmalı kurumu gibi müşterilerinin; hekim, hemşire sağlık ve idari personel gibi çalışanlarının; Sağlık Bakanlığı, tedarikçiler gibi işbirliklerinin ve toplumun beklentilerini iyi anlamalı ve zaman zaman çakısan bu beklentileri dengeli biçimde yönetmelidir.

Müşteriler için Değer Katma

Mükemmel kuruluşlar için müşterileri varoluşlarının ana nedenidir. Bu nedenle hastanelerde hasta ve hasta yakınlarının gereksinim ve beklentilerinin doğru bir şeklide anlaşılması ve tahmin edilmesi için gerekli yapıların kurulması, bunlardan elde edilen sonuçların değerlendirilerek bu beklentilerin etkili bir biçimde karşılanması gerekmektedir.

Vizyoner, Esin Veren ve Bütünsel Liderlik

Mükemmel kuruluşlarda liderler kuruluşun yönünü belirler ve tüm çalışanlarda bir yön birliği sağlarlar. Hastane yöneticileri, geleceğin şekillendirilmesi ve gerçekleştirilmesi etkili planlama mekanizmaları kurmalı, kurum kültürünü istenen yönde oluşturmak için kuruluşun değerleri ve etik anlayışı doğrultusunda çalışanların gözünde rol model olmalıdır.

Süreçlerle Yönetme

Hastaneler, dengeli ve sürdürülebilir sonuçlar yaratmak üzere verilere dayalı kararların alındığı süreçlerle yönetilirse, diğer bir deyişle kuruluşta bir süreç yönetim sistemi kurulursa başarılı olur. Bu bağlamda süreçlerin oluşturulması, sınıflandırılması, analiz edilmesi, sahiplendirilmesi, performans göstergelerinin belirlenmesi ve ölçülmesi gerekmektedir.

Çalışanlarla Başarma

Mükemmel kuruluşlar, çalışanlarının kuruluşun sürekli başarısına katkıda bulunabileceği bir ortam oluşturur. Bu amaçla çalışanlara değer verilmesi, bu yönde kurumsal ve bireysel amaçları dengeli bir biçimde gerçekleştirmeye yönelik bir yetkelendirme kültürü (çalışanlara sorumluluk verilirken, o sorumluluğu yerine getirilebilmesi için gerekli olan eğitim, kaynak gibi donanımın da sağlanması) yaratılması beklenmektedir.

Yaratıcılık ve Yenileşimi Besleme

Mükemmel kuruluşlar, paydaşlarının yaratıcılıklarını harekete geçirerek sürekli ve sistematik yenileşimle artan değer ve performans düzeyleri yaratırlar. Hastanelerde yaratıcılığı ve yenileşimi geliştirecek, bu doğrultuda çalışanlardan, müşterilerden, işbirliği ortaklarından yararlanacak şekilde mekanizmalar geliştirilmesi gerekmektedir.

İşbirlikleri Oluşturma

Mükemmel kuruluşlar karşılıklı yarar elde etmek ve ortak amaçlara erişmek üzere müşterilerle, temel tedarikçilerle, eğitim kurumlarıyla veya sivil toplum kuruluşlarıyla işbirlikleri kurarlar. Bu amaçla işbirliği gruplarının temel yetkinliklerini anlamaya yönelik yapılar ve sistemler oluşturulmalıdır.

Sürdürülebilir bir Gelecek için Sorumluluk Alma

Mükemmel kuruluşlar çevreye ve topluma katkı sağlayacak nitelikte etik anlayış, açıkça tanımlanmış değerler ve kurumsal davranışa ilişkin standartlar tanımlayarak bir kurum kültürü oluşturur. Böylelikle kuruluş ekonomik, toplumsal ve doğal çevre açısından sürdürülebilirliğini sağlar.

[1] EFQM Mükemmellik Modeli, KalDer

HITACHI
Inspire the Next



Ascendus **Elastografi**

Kanıtlanmış Elastografi Yöntemi ile Doğru Tanı

İlk **4 Boyutlu Doku Elastografi Görüntüleme;**

- Yeni nesil Hitachi Beamformer ile hızlı ve net görüntüleme
- 19" Dijital Dokunmatik LCD Monitör
- Farklı kullanımlara yönelik geniş prob seçenekleri

KURT & KURT

Distributed in Turkey by

Reşit Galip Cad. Gölgeli Sok. No:18 GOP-Ankara
T: +90 312 436 82 82 | www.kurt.com.tr

Kalite felsefesi ciddi bir değişim gerektiriyor

Fatma Ergüzeloğlu

Sağlık hizmeti sunucuları için kalite, sonu olmayan bir yolculuk. İşin içine "Mükemmellik" girdiği zaman ise bu yolculuk hız kesmeden devam ediyor. Bu sayıda kalite uygulamalarını, akreditasyon programlarını irdeledik. JCI yanı sıra üzerinde durduğumuz ana konu EFQM Mükemmellik Modeli oldu. Bu modeli uygulayan ve kazanılması hiç de kolay olmayan kalite ödüllerine layık görülen kuruluşlar yaşadıkları süreci anlattı.



Kalite felsefesi ciddi bir değişim gerektiriyor. Kalite ödülleri kuruluşları sadece ciro, verimlilik, fire göstergeleri gibi tek boyutlu parametrelere göre değil; bütün süreçleri, hedefleri ve rekabet ortamındaki konumuna göre ele alıyor. **Türkiye Kalite Derneği (KalDer) Yönetim Kurulu Başkanı A.Hamdi Doğan,** kuruluşların hazırlık sürecini anlatırken "Çalışmaların sadece ödül odaklı düşünülmemesi, sürdürülebilir başarı için bir araç olarak kullanılması gerekmektedir. Modelin geçici bir heves gibi algılanması, çalışan katılımının sağlanamaması, diğer iyileştirme araçlarının modele alternatif gibi düşünülmesi, liderlerin modele olumsuz bakışı yaşanan başlıca zorluklardır" dedi.

"Değişim süreci yaşanıyor"

KalDer Ulusal Kalite Büyük Ödülü'ne layık görülen **Kadıköy Sağlık Grubu Stratejik Planlama ve Kalite Müdürü Mehmet Aydın,** değişimi nasıl başardıklarına ilişkin şöyle konuştu:

"Bu süreçte düşünce tarzınızdan iş yapma alışkanlıklarınıza kadar ciddi bir değişim süreci yaşanıyor. Başlangıçta alışkanlıkların değişmesi, yeni yapıya adapte olmakta zorluklar yaşadık. Bu zorlukları aşmak için öncelikle liderlerin bu konuya inanması gerekiyor. Bu anlamda şanslıydık."

Alanında öne çıkan bir diğer oluşum Sağlıkta Kalite İyileştirme Derneği (SKİD). Konusunda faaliyetleriyle dikkat çeken SKİD, kalite iyileştirme metodolojilerine ilişkin çalıştay eğitimi verme hazırlıkları yapıyor.

Akreditasyon günlük hayatın parçası

Ocak 2004'te (EFQM) "Mükemmellikte Kararlılık" sertifikasına hak kazanan **Acıbadem Sağlık Grubu (ASG) Tıbbi Standardizasyon ve Kalite Direktör Yardımcısı Çağlayan Saral**'ın verdiği bilgilere göre ASG'de, klinik ve idari sonuçlar 85 gösterge ile takip ediliyor ve sonuçlar tüm hastaneler ile karşılaştırmalı olarak değerlendiriliyor. Kalite sistemi kapsamında hastaneler için öz değerlendirme ve denetimler kendi ekipleri ile yılda iki kez yapılıyor.

Medicana Ankara KalDer ödülü adayı

Bu yıl KalDer'in Ulusal Kalite Ödülü'ne aday hastanelerden biri **Medicana International Ankara.** Hastanenin her birimi uygulamaya adapte olmuş vaziyette ve harıl harıl çalışıyor. Genel Müdür Oğuz Engiz, anlayışını şu ifadelerle anlattı:

"Hastanemizdeki liderlik başarıdan çok değerler üzerine kurgulanmıştır. Bu değerler tüm yönetici ve çalışanların davranışlarına nüfus etmiş ve istenilen sonuçlar ve performans bu yolla elde edilmiştir."

Karabük Devlet Hastanesi!!

Kalite uygulamaları konusunda da kamu ve özel sektör ayrımı tüm şiddetiyle kendini gösterdi. Parantez içinde belirtmemiz gerekir ki, **KalDer ödüllü bir hastane olan Karabük Devlet Hastanesi** önce sorularımızı yanıtladı. Ardından değişik onay süreçlerine ihtiyaç duydu ve aradan geçen onca zamandan sonra röportaj vermemeye karar verdi. O nedenle uygulamalarıyla kamu sektörünün "cesaretli" sayılabilecek bu hastanesini bu özel sayıda "çekimserliğiyle" anmak durumundayız.

2011 yılı KalDer Ulusal Kalite Ödülü değerlendiricisi ve ASG Adana Hastanesi Klinik Kalite İyileştirme Sorumlusu Beste Aydın, kamu ve özel sektör farklılığına dikkat çeken röportajında; "Özel hastanelerde kalite çalışmalarına uyum, yönetimin talebi doğrultusunda başlatıldığı için kamu hastanelerine kıyasla daha hızlı ilerlemektedir. Ancak özel hastanelerin de çalışanlarını (özellikle hekimlerini) kamu anlayışı ile tecrübelenmiş kadrolardan oluşturması uyum sürecinde zorlukların yaşanmasına neden olmaktadır" sözleriyle değerlendirdi.

"Akreditasyonun ülke içinde net bir yararı yok"

JCI konusunda aykırı bir ses İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekanı **Prof. Dr. Haydar Sur'dan geldi.** Sur, "Bugün SGK ile tam anlaşma yapmış bir hastanenin akredite olma isteği ve çabası olsa olsa kendini bir üst sınıfa taşıyarak sağlık turizminin getirilerinden faydalanma çabasıdır. Bunun dışında günü kurtaracak uygulamalarda akreditasyonun ülke içinde net bir yararı yoktur" dedi.

"Değişim projesi gerçekleştirmek çok zor"

Avrupa'da tüm sektörlerde "Büyük Ölçekli İşletmeler" kategorisinde, "Büyük Ödül"e layık görülen Bilim İlaç yaşadıkları süreci bizlerle paylaştı. **Kuruluşun Genel Müdürü Dr. Erhan Baş,** "Böyle büyük değişim projelerin gerçekleştirmek çok zor ve uzun bir süreç. İlk günlerdeki zorluğumuz değişime olan dirençti. Özellikle eski kadroların değişimi istememesi bizim bu kişileri inandırmak konusunda büyük bir çaba harcamamızı gerektirdi" diye konuştu.

"Hekim daha nitelikli bir liderdir"

Sağlıkta kalite arayışlarına ilişkin görüşleriyle dergimize katkıda bulunan **Prof. Dr. Metin Çakmakçı,** Kaliteyi kurumsal kültür sağlar. Çünkü kültür, o kurumdaki temel davranışları, iş yapma biçimini belirler" diye konuştu. Hastane yönetiminde hekimlerin daha başarılı olduğunu belirten Çakmakçı, "Hekim - gerekli yönetim becerileri eğitimi ve deneyimi olmak koşuluyla - bir sağlık kurumuna daha nitelikli liderlik yapabilmektedir. Çünkü kurumun yaptığı esas işe -yani sağlık hizmet üretimine- eğitim ve deneyimi gereği hakimdir, bu konuda derin ve sezgisel bilgiye sahiptir" diye konuştu.

"Hekimler en zor ikna edilen kesim"

KalDer Ankara Şubesi eski Genel Sekreteri ve şu an danışmanlık hizmeti veren Berker Telek, EFQM sürecini, hastanelerin yaşadığı zorlukları, adaptasyon sürecini, zihniyeti detaylarıyla anlattı. "Stratejik yönetim, süreç yönetimi gibi temel anlayışları hastanelerde görmeniz pek mümkün değil" diye konuşan Telek, şirketlerde bunların iyi/kötü uygulandığını, farkındalığın olduğunu ifade etti. Telek'in dikkat çektiği hususlardan biri hekimlerde kilitleniyor. Hekimler, süreçte en zor ikna edilen kesim olarak ortaya çıkıyor.

#1 Healthcare

Most Complete and Most Integrated

- ✓ Population Care Management
- ✓ Comprehensive Healthcare Analytics
- ✓ Clinical Data Warehousing
- ✓ Health Information Exchanges
- ✓ End-to-End Payer Applications
- ✓ CRM, ERP and More

ORACLE®

oracle.com/healthcare
or call 0800 211 0 444

Copyright © 2012, Oracle and/or its affiliates. All rights reserved. Oracle and Java are registered trademarks of Oracle and/or its affiliates.
Other names may be trademarks of their respective owners.









Specialist fields in which our expertise is brought to bear

Secure the future of your hospital through optimized technical equipment for your operation theatres. We plan and deliver all the necessary technical equipment up to the most advanced systems for the future. Perfect provisions for the patient and well-planned operative processes support efficient and economic work.

You may rely on our experience from TURN-KEY PROJECTS all over the world.



HEINEN + LÖWENSTEIN
Lebenserhaltende Medizintechnik

One of our top-products:
HEINEN + LÖWENSTEIN
Leonplus

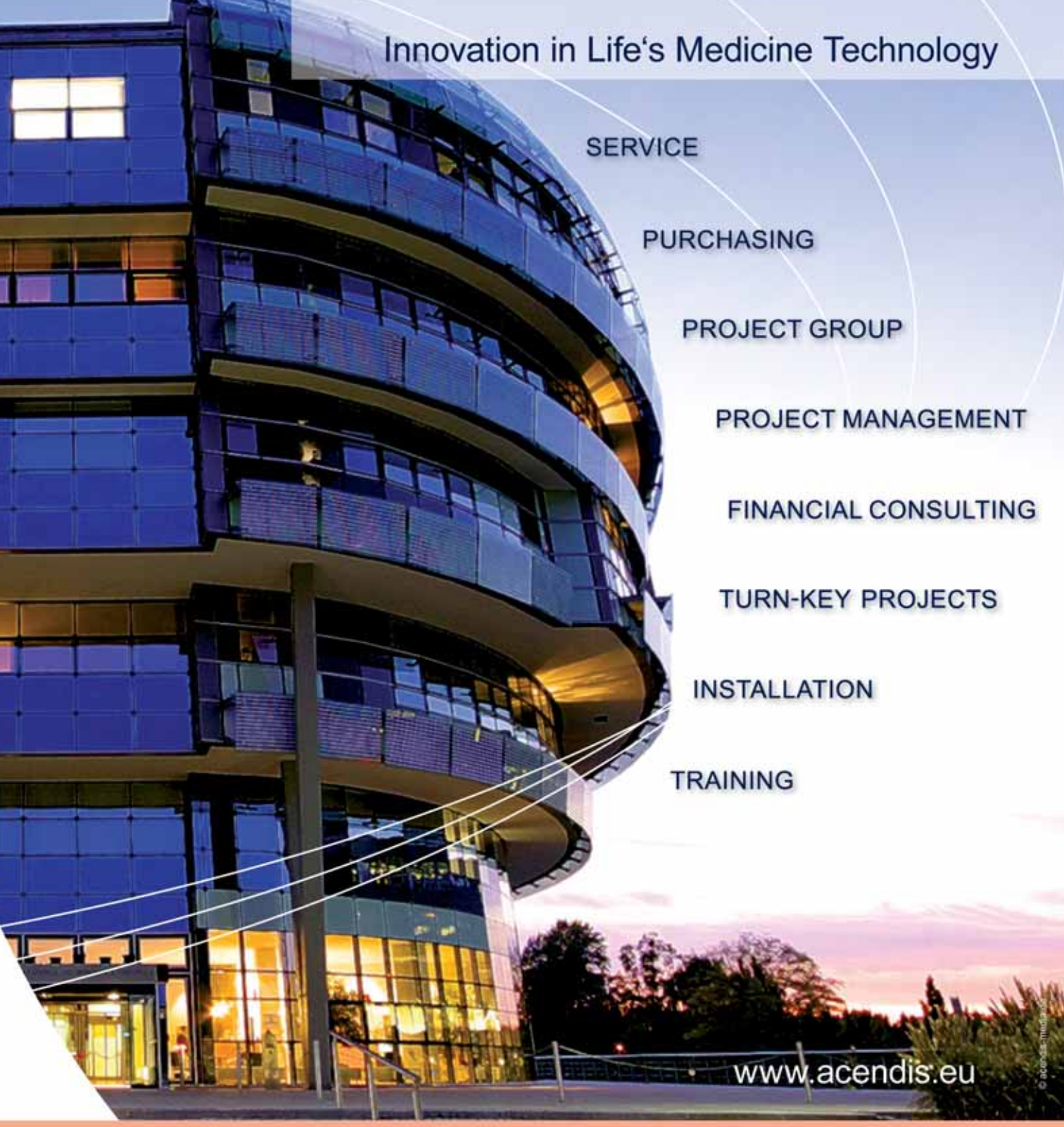
ACENDIS

ACENDIS Handels GmbH
Wohlenbergstraße 5 · 30179 Hannover
GERMANY

Fon + 49 511 - 1 83 83
Fax + 49 511 - 71 77 29
contact@acendis.eu
www.acendis.eu

ACENDIS

ACENDIS TÜRKİYE
Kozyatağı Yenisahra Mahallesi
Kazımkarabekir Cad. No.7
34734 · Kadıköy · İstanbul
TURKEY
Fon + 90 216 470 49 49
Fax + 90 216 470 01 94
contact@acendis.eu
www.acendis.eu


Innovation in Life's Medicine Technology
SERVICE
PURCHASING
PROJECT GROUP
PROJECT MANAGEMENT
FINANCIAL CONSULTING
TURN-KEY PROJECTS
INSTALLATION
TRAINING
www.acendis.eu

ACENDIS

"Her alanda iyi uygulama örnekleri arıyoruz"

"Kurumların mutlaka dışarı açılıp iyi uygulamaları aramaları gerekiyor. Örneğin sağlık sektöründe otelcilik hizmeti sunuyoruz. O halde sektör dışına çıkıp otelcilik hizmetlerinde de iyi uygulama örnekleri aramak gerekir"

Kadıköy Sağlık Grubu Stratejik Planlama ve Kalite Müdürü **Mehmet Aydın,** hospitalmanager'in sorularını yanıtladı.





KadıköyŞifa Hastanesi olarak, KalDer Ulusal Kalite Büyük Ödülü'nü aldınız. Türkiye'de bu ödüle layık görülen ilk ve tek özel hastane unvanına sahipsiniz. Süreci kısaca anlatır mısınız?

KadıköyŞifa Sağlık Grubunda 2000 yılında yönetim kurulu tarafından başlatılan Sürekli Kalite Gelişimi (SKG) programı çerçevesinde mevcut durum değerlendirmesi çalışmaları ile değişim süreci başladı. Bu sürecin yönetimin desteği ile başlaması çok önemli. Çünkü liderler bu işe ne kadar inanır ve desteklerse süreç o kadar hızlı ilerler ve kurum içinde yayılımı da o kadar rahat olur. Bu program çerçevesinde yürütülen yeniden yapılanma sürecinde, organizasyonel açıdan da yenilenme başladı. EFQM Mükemmellik Modelinin 2005 yılında "Kurumsal Yönetim Modeli" olarak uygulanmaya başlanması ile birlikte mükemmellik kültürünü içselleştirmek için kurum içi ve dışı eğitimlere ağırlık verdik. KalDer (Türkiye Kalite Derneği) ile çalışmalarımıza da bu dönemde başladık. Eğitim çalışmalarımız devam ederken süreç altyapımızı gözden geçirdik. Bu kapsamda EFQM Mükemmellik Modelini uygulayan ve başarı kazanmış kurum ve kuruluşlara KalDer desteği ile ulaşarak kıyaslama faaliyetlerinde bulunduk ve onların tecrübelerinden yararlandık. Bugün geldiğimiz noktada, KadıköyŞifa süreçlerinin süreç ekipleri tarafından takip edildiği, performansının ölçüldüğü ve iyileştirildiği (yani yönetildiği) aşamaya geldik. Bu yolculuğumuz esnasında başarılarımızı da taçlandırdık. EFQM Mükemmellik Modeli kapsamında KalDer tarafından yapılan değerlendirme süreci sonrasında 2007 yılında "Mükemmellikte Yetkinlik 4*" Belgesini, 2009 yılında Ulusal Kalite Ödülü Sürecinde "Ulusal Kalite Büyük Ödülünü" aldık. Bugün gelinen noktanın kuruma etkilerini performans göstergelerimizdeki olumlu sonuçlar-

da rahatlıkla görmekteyiz.

Kurumunuz şu anda mükemmellik yolculuğunun hangi aşamasında yer alıyor? Gelecek projeksiyonunuz nasıl?

Kalite yolculuğuna başlarken bizler çeşitli kurumlara tecrübelerini öğrenmek için giderken bugün EFQM Mükemmellik Modelini uygulayan ya da uygulamaya yeni başlayacak kurum ve kuruluşlarla tecrübe ve bilgi birikimimizi paylaşır duruma geldik. Arkamıza dönüp baktığımızda ciddi yol aldığımızı görebiliyoruz ama hala gidecek uzun bir yol var.

Geleceğe yönelik olarak öncelikli hedef; sürdürülebilirliği sağlamak... Eğer sürdürülebilir bir sistem yoksa yaptığınız işin ve verdiğiniz emeğin hiçbir önemi kalmaz. Öncelikli odaklandığımız konu sürdürülebilirlik. Ulusal Kalite Büyük Ödülü kazanan kurumlar için üç yıllık bir bekleme süresinin ardından sırada bir ileriki aşama olan "Mükemmellikte Süreklilik" aşaması var. Bu sene itibariyle bu süreyi dolduruyoruz. Öncelikli hedefimiz sürdürülebilirliğin de göstergesi olan "Mükemmellikte Süreklilik" ve paralelinde Avrupa'ya giderek EFQM "Mükemmellik Ödülü" ne başvurmak.

Bu süreçte yerine getirmekte zorlandığınız aşamalar nelerdi?

Kalite felsefesi ciddi bir değişim ile birlikte başarılı olabilir. Bu süreçte düşünce tarzınızdan iş yapma alışkanlıklarınıza kadar ciddi bir değişim süreci yaşanıyor. Başlangıçta alışkanlıkların değişmesi, yeni yapıya adapte olmakta zorluklar yaşadık. Bu zorlukları aşmak için öncelikle liderlerin bu konuya inancı ve desteği gerekli. Biz bu konuda çok şanslıydık. KadıköyŞifa'da değişimi tetikleyen ve itici güç olan liderlerimiz oldu. Değişimin olumlu sonuçlarının görülmesi ile birlikte de süreç çalışanlarca daha çok sahiplenilmeye başlandı ve ardından daha hızlı yol almaya başladık.

EFQM Mükemmellik Modelini uygulamak isteyen hastaneleri nasıl zorluklar bekliyor?

Kalite felsefesini iyi anlamak gerekiyor. Bu konuda yapılan çalışmaları gelip geçici bir moda ya da zorla yapılan işler olarak görmemek gerekiyor.

Model, kurumlar için mükemmellik yolculuğunun yol haritasını sunuyor. Kurum içinde lider olarak tanımlanan herkesin model ile ilgili eğitim alması ve çalışmalara aktif olarak katılması gerekir. Çünkü liderlerin kurum içinde yol gösterici ve kolaylaştırıcı rol üstlenmeleri gerekiyor.

Kurumların mutlaka dışarıya açılıp iyi uygulamaları aramaları, bakış açılarını değiştirmeleri gerekiyor. Bunu yaparken sadece sektöre odaklanmamak gerekiyor. Örneğin sağlık sektöründe yatarak tedavi hizmeti sunuyoruz. Yani otelcilik hizmeti sunuyoruz. O halde sektör dışına çıkıp otelcilik hizmetlerinde de iyi uygulama örnekleri aramak gerekir. Sadece sektör içinde örnek aramaya kalkarsak kendimizi ve bakış açımızı kısıtlamış oluruz.

Bunlara ek olarak iyi uygulamaların iş sonuçlarına etkilerini görmek gerekiyor. Bu da zaman alan bir süreç... Bu yüzden mükemmellik yolculuğunda adım adım ilerlemek çok daha sağlıklı oluyor.

Sağlık hizmetinde kalite programlarının hasta güvenliğine sunduğu katkılar neler?

Kalite çalışmalarına ayrılan bütçe hep bir gider olarak değerlendiriliyor. Hep kalite çalışmalarının maliyeti hesap ediliyor. Oysaki kalitesizliğin maliyeti o kurumun itibarının kaybına, belki de kapısına kilit vurulmasına sebep olacaktır.

Sunduğumuz hizmetin özelliği sebebiyle "Pardon" deme lüksüne sahip değiliz. En küçük bir hata telafisi imkânsız sonuçlar doğurabilir. Dünyada her yıl yüz binlerce insan çok basit tıbbi hatalar sebebiyle ya hayatını kaybediyor ya da sakat kalıyor. Ülkemizde sağlık sektöründe son dönemle ciddi bir değişim yaşanmaya başlandı. Bakanlığın yayınladığı hizmet kalite standartları, EFQM, JCI, ISO vb. kalite modelleri hasta ve çalışan güvenliği uygulamaları bu konuda önemli adımlar olarak karşımıza çıkıyor. Tüm bu uygulamaların gereklilikleri hayata geçirildiğinde hasta ve çalışan güvenliğine yönelik pek çok risk ortadan kalkacaktır.

Akreditasyon ve kalite programları, sektörel rekabet düşünüldüğünde, kurumunuza ne tür avantajlar sağlıyor?

İnsanların bilinçlenmesi, sorgulaması ve araştırması bizleri daha iyi olma konusunda tetikliyor. Bir kalite modeli uygulayan kurumlar bu aşamada fark yaratmaya başlıyorlar. Çünkü risklerinizi minimize ettiğinizi biliyorsunuz. Her an bir sürprizle karşılaşma olasılığınız azalıyor. Risk yönetimi uyguladığınız için beklenmedik olaylar karşısında bir hareket planınız oluyor.

Sağlık kurumları tek başına hareket etmemeli. Bakanlıklar, sektör dernekleri, odalar vb. kurum ve kuruluşların desteği de bu noktada çok önemli. Aynı zamanda sağlık kurum ve kuruluşları olarak bizler de kendi içimizde tecrübelerimizi paylaşacak platformlarda yer almalıyız. Tecrübeyi paylaşmaktan korkmadan yapacağımız kıyaslama ve karşılaştırma çalışmaları hepimizi ileriye taşıyacak araçlar olacaktır. Bizler bu paylaşımları yapabilmek için KalDer (Türkiye Kalite Derneği) ve SKID (Sağlıkta Kalite İyileştirme Derneği) gibi platformlarda aktif olarak yer almaya çalışıyoruz.

Hastanenizin Joint Commission International (JCI) akreditasyonu var mı?

EFQM mükemmellik modeli için altyapıyı kurarken JCI gerekliliklerini de karşılayacak bir yapıyı oluşturmaya çalıştık. Bu yüzden JCI için ayrı bir akreditasyon sürecinin içine girmedik.

Kuruluşunuzun tekrar denetimlerinde sürpriz zorluklarla karşılaşıyor musunuz?

Her yıl düzenli olarak öz değerlendirme ve iç denetimler yapıyoruz. Dolayısıyla hangi tablo ile karşılaşacağımızı önceden kestirebiliyoruz. Yeni başlayan personellerin olduğu hizmet noktalarında biraz daha dikkatli davranıyoruz. Çalışan sisteme ne kadar çabuk adapte olursa hata riski o kadar minimize oluyor. ■

"Önümüzde 'Mükemmellikte Süreklilik' aşaması var. Bu sene bu süreyi dolduruyoruz. Öncelikli hedefimiz bu ve paralelinde Avrupa'ya giderek EFQM Mükemmellik Ödülü ne başvurmak..."

"Eğer sürdürülebilir bir sistem yoksa yaptığınız işin ve verdiğiniz emeğin hiçbir önemi kalmaz. Öncelikli odaklandığımız konu sürdürülebilirlik"

ASG: İyi uygulama örneklerimiz oldukça fazla

"Hastaların doğru tanımlanması için farklı renklerde kol bantları uygulamamız, ilaç hatalarının önlenmesine, hasta ve çalışan güvenliğine yönelik uygulamalarımız ve cerrahi güvenlik için iyi uygulama örneklerimiz oldukça fazla"

Acıbadem Sağlık Grubu (ASG) Tıbbi Standardizasyon ve Kalite Direktör Yardımcısı **Çağlayan Saral,** hospital**manager**'in sorularını yanıtladı.

ASG, Ocak 2004 tarihinde (EFQM) "Mükemmellikte Kararlılık" sertifikasına hak kazandı. Mükemmellik yolculuğunuz şu anda ne aşamada?

ASG'nin mükemmellik yolculuğu 2002 yılında, uygulamalarımız ile elde ettiğimiz sonuçlar arasındaki neden-sonuç ilişkisini sistematik olarak gösterebilme hedefiyle başladı. KalDer'in web sayfasını incelediğinizde, "EFQM Mükemmellik Aşamaları Programına Katılan Kuruluşlar" listesinde bu belgeyi alan kuruluşlar içinde birinci sırada ASG'yi görürsünüz. 2004 yılı başından itibaren, mükemmellik modelini bir yönetim aracı olarak kullanmaya devam etmekle birlikte, hedeflerimize daha uygun olduğuna karar verdiğimiz Joint Commission International akreditasyonuna yöneldik ve modelin diğer aşamalarına grup olarak devam etmedik.

KalDer'in yaşam kalitesinin yükseltilmesi amacıyla başlattığı Ulusal Kalite Hareketinin kurumuzdaki karşılığını nasıl tarif edersiniz?

Ulusal Kalite Hareketini topyekün bir eğitim ve değişim programı olarak değerlendiriyoruz. Kalite ve mükemmellik kavramları ile süreçlerimizi iyileştirmeyi, hastalarımızın ve çalışanlarımızın yaşam kalitesini yükseltmeyi hedefliyoruz. Acıbadem olarak kalite iyileştirme ve hasta güvenliği kavramlarını, kurum kültürümüzün bir parçası haline getirdik. Olay bildirim sistemi ile aldığımız bildirim sayısı aylık 750'ye ulaştı. Multidisipliner ekipler ile sadece 2011 yılında 166 iyileştirme çalışması yapıldı. Misafir ilişkileri yönetim sistemi ile hasta ve yakınlarımızın şikayet, öneri ve teşekkürlerini; çalışan memnuniyet anketleri ile çalışanlarımızın geri bildirimlerini alıyoruz. Klinik ve idari sonuçlarımızı 85 gösterge ile takip ediyoruz ve sonuçlarımızı tüm hastanelerimiz ile karşılaştırmalı olarak değerlendiriyoruz. Grup genelinde ortak olarak kullandığımız politikalarımızı yansıtan kalite sistemimiz kapsamında hastanelerimiz için öz değerlendirme ve denetimleri kendi ekiplerimiz ile yılda iki kez yapıyoruz.

Hastaneniz kaç yıldır JCI akreditasyonuna sahip? Bu kapsamda hastanenizin iyi uygulama örnekleri neler?

ASG, ilk kez Şubat 2005'te Kadıköy, Bakırköy, Kozyatağı Hastaneleri, Bağdat Caddesi ve Etiler Tıp Merkezleri, Soyak Polikliniği ve Merkez Laboratuvarı ile sistem olarak akredite oldu. Mart 2008'de Bakırköy Hastanesi ve Beylikdüzü Cerrahi Tıp Merkezi; Nisan 2008'de Kadıköy ve Kozyatağı Hastaneleri, Etiler, Göktürk ve Bağdat Caddesi Tıp Merkezleri yeniden akredite oldu. Temmuz 2008'de ise Bursa ve Kocaeli Hastaneleri, International Hospital ve International Etiler Tıp Merkezi akredite oldu. Eylül 2010'da Adana Hastanesi, Ekim 2010'da Maslak Hastanesi akredite hastanelerimiz arasına ka-



tıldı. Ağustos 2011'de Kadıköy, Kozyatağı ve Bakırköy Hastanelerinin üçüncü ve International Hospital'ın ikinci akreditasyon denetimleri başarıyla tamamlandı. Şimdi Fulya Hastanesi'nin Ağustos 2012'de gerçekleşecek denetimi için hazırlıklarımız devam ediyor.

Kalite iyileştirme ve hasta güvenliğine yönelik iyi uygulama örneklerimiz oldukça fazla. Hasta güvenliği hedefleri ile başlarsak, hastaların doğru tanımlanması için kullandığımız beyaz kol bantları yanında alerjisi olan hastalarda kırmızı, aynı isimli hasta varlığında farkındalık için lacivert, izolasyon uygulanan hastalarda sarı, düşme için orta ve yüksek riskli hastalarda yeşil, herhangi bir uygulama için kolunda kısıtı olan hastalarda eflatun kol bandı uygulamamızdan bahsedebiliriz. Bu sayede, hastane içi transferlerde ve hasta odasından ayrıldığı zamanlarda da ilgili disiplinler için hastanın durumu fark edilebilir kılınarak birçok istenmeyen durum önlenebiliyor.

Hasta güvenliğini tehdit eden en önemli konulardan biri olan ilaç hataları için de birçok çalışma yaptık. İlaç istemlerinin sözel olarak değil yazılı yapılmasının sağlanması, sözel istem gerektiğinde geri okuma yapılması, istemlerin yetkinliği kabul edilen ikinci bir kişi tarafından onaylanması, etkileşim kontrolü yapılması önemli iyileştirme konularımızdan oldu. Elektronik istemin hayata geçirilmesi ve nöbetçi eczacılar ile 24 saat hizmet verilmesi sağlandı. İlaç istemlerinde kullanılmaması gereken kısaltmaların, yüksek riskli ilaçların ve klinik alanlarda saklanma koşullarının tanımlanması, uyarıcı etiketlerin kullanımı, ilaç konsantrasyonlarının standardizasyonu, görünüşü ve sesi benzer ilaçların belirlenmesi, olası ilaç reaksiyonları için kılavuz oluşturulması, konsantre elektrolitlerin bulundurulabileceği alanların sınırlandırılması yapılan diğer iyileştirmelerdir.

Bir diğer iyileşme alanımız cerrahi güvenliğidir. İşlemler öncesinde hastanın ya da yasal temsilcisinin bilgilendirilerek onamının alınması, cerrahi işlem yapılacak hastanın ameliyat tarafının, işlemi yapacak hekim tarafından işaretlenmesi ve işleme başlamadan önce son kontrol yapılması JCI akreditasyonu ile hayatımıza girmiştir.

Hasta ve çalışan güvenliğine yönelik her türlü konunun bildirimi için kullandığımız, tüm çalışanlarımızın kullanabildiği, elektronik ortamdaki olay bildirim sistemimizi ve risk yönetimine ilişkin çalışmalarımızı da iyi uygulamalarımıza örnek olarak söyleyebiliriz.


Çağlayan Saral

"Son 4 yılda 12 akreditasyon denetimi yaşadık ve bu akreditasyonun sürekli günlük hayatımızda kalması anlamına geldi. Uygulamalarımızdan çok denetçi yaklaşımlarındaki farklılıklara ilişkin küçük sürprizler yaşadık"

Kuruluşunuzun tekrar denetimlerinde sürpriz zorluklarla karşılaşıyor musunuz?

Son 4 yılda 12 akreditasyon denetimi yaşadık ve bu merkezi bir kalite sistemi kullanmamız nedeni ile akreditasyonun sürekli günlük hayatımızda kalması anlamına geldi. Bunun sonucu olarak uygulamalarımızdan çok denetçi yaklaşımlarındaki farklılıklara ilişkin küçük sürprizler yaşadık. 2011 yılında 4 hastanenin yeniden akreditasyonunun bir arada gerçekleştirilmesi için JCI yönetimi ile yeni bir model tasarladık. 9 günde 6 kişilik bir ekip ile 4 hastanemizde uygulanan ve ilk kez denenen bu model, denetimin bazı anlarını her iki taraf için de zorlu bir hale getirmişti. Ancak ülkemizdeki akredite hastanelerin yüzde 50'sinin bir grup çatısı altında bulunduğunu düşündüğümüzde, böyle bir modelin JCI tarafından kullanılacak bir denetim modeli haline gelmesi denetim sürecinin etkinliğini artıracak ve kurumlara maliyet avantajı sağlayacaktır.

Kliniklerin süreç iyileştirme boyutunda hastanenize özgü proje-planlarınız var mı?

2009 yılından beri daha kapsamlı olarak kullanmaya başladığımız ve geliştirmek için sürekli olarak üzerinde çalıştığımız elektronik hasta kaydı çalışmalarımız, kliniklere özgü içerik tasarımları, planlı takip projelerimiz ve klinik performans ölçümüne yönelik planlarımız mevcuttur.

JCI akreditasyonu ve benzeri kalite programları, sektörel rekabet düşünüldüğünde, kurumunuza ne tür avantajlar sağlıyor?

Kalite sistemlerinin varlığı, hizmet kalitesi ve hasta güvenliğini önemli ölçüde artırıyor. Süreçlerin tanımlı olması, risk yönetimi ve proaktif yaklaşımla tıbbi hataların önlenmeye çalışılması, hastalar, yakınları ve çalışanlar için daha güvenli bir ortam sağlanması, yetkin, eğitimli ve farkındalığı olan bir ekiple çalışma fırsatı, süreç performanslarının izlenmesi, hasta ve yakınlarının olduğu kadar çalışanların da kurum tercihinde öne çıkıyor. Tüm bu konuların ele alınış şekli, yönetim yaklaşımı hastaların ve çalışanların memnuniyetini doğrudan etkiliyor. Bu da sağlıktaki rekabette kalitenin değerini artırıyor.

Sağlık hizmetinde kalite programlarının hasta güvenliğine sunduğu katkılar neler?

İlk adım olarak hastaların haklarının kabul edilmesi ve hayata geçirilmesi, sağlık hizmetinin her adımında bilgilendirilmeleri ve onamlarının alınması, bakım süreçlerine dahil edilmeleri ve eğitilmeleri önemlidir. Hasta güvenliği hedefleri ile ilişkili olarak hastaların doğru tanımlanması, etkin iletişimin, ilaç güvenliğinin, güvenli cerrahinin sağlanması, enfeksiyon ya da düşmelerden kaynaklanan yaralanma riskinin azaltılmasına yönelik her türlü uygulama; liderlik yaklaşımına ilişkin artan beklentiler, bildirim sistemlerinin oluşturulması, kanıta dayalı uygulamaların öne çıkması, tıbbi kayıtların içeriğine ilişkin beklentiler ve performans takip sistemleri, kalite programlarının hasta güvenliğine öncelikli katkılarıdır.

SAĞLIKTA KALİTEYİ ARAMAK:

Hangi Model?

"Hekim - gerekli yönetim becerileri kazanmak koşuluyla - bir sağlık kurumuna daha nitelikli liderlik yapabilmektedir. Çünkü kurumun yaptığı esas işe eğitim ve deneyimi gereği hakimdir"

Prof. Dr. Metin Çakmakçı

Hasta cephesinden bakalım: En çok sevdiğiniz insanın önemli bir tıbbi sorunu var. Acil bir durum gibi gözükmediği için de birkaç gün sorup soruşturacak, araştıracak zamanınız da var. Doğal olarak "En iyi, en kaliteli" sağlık kurumuna götürmek istiyorsunuz. Çevrenizdeki herkesin bir fikri, bir önerisi var. Ama, "Neden?" diye sorduğunuzda bir izlenim, deneyim ya da hikayeden fazla, anlamlı bir yanıt alamıyorsunuz. Önerisi olanların verisi yok.

Bu hizmeti sağlayacak olan hastanelerin de kalite arayışında çok somut bir amaçları var: Onlar da çok kaliteli olmak istiyorlar. Onlar da kaliteyi iyileştirmek için bir formül arıyorlar. Araç ve yöntem çok gibi gözüküyorsa da bunlar tek başına istenilen kaliteyi nedense sağlayamıyor.

Hasta (ve) yakınının ne arzu ettiği çok açık:
Sevdiği insana doğru tanı konması, doğru tedavi seçeneğinin önerilmesi, bunun hatasız, hızlı, uygar ve insanca bir ortamda gerçekleştirilmesi, bilginin anlaşılır bir şekilde paylaşılması, kaygıların giderilmesi, gerek duyulduğu zaman sağlık kurumuna ve açıklayıcı yol gösterici ek önerilere ve verilere kolayca ulaşılabilmesi ve bütün bunların ücretsiz (ya da kabul edilebilir bir maliyetle) gerçekleştirilmesi…

Görüldüğü gibi çok basit; hiç değilse kuramsal olarak. Üstelik iki taraf da -parasal tarafı bir kenara bırakırsak - aynı şeyi istiyor.

Nedir bu herkesin istediği, ama ulaşamadığı?
Sağlıkta kalite akademik anlamda "H*asta ve yakınlarının kaygılarına yanıt veren insanca yaklaşım içerisinde, hastanın tam ya da anlamlı derecede iyileşmesini, yakınmanın giderilmesi ve hedeflenen tıbbi sonuçların elde edilmesini ve bunları harcanan paranın gerçek karşılığını elde ederek sağlayan gerekli tıbbi ve yönetimsel süreçler*" olarak tanımlanabilir.

Sağlıkta kalitenin dikkate alınması gereken üç boyutu var. İlki, hedeflenen tıbbi sonuçların elde edilmesi: doğru tanı, doğru tedavi, teknik mükemmellik, profesyonellerin beceri ve yetkinliği, tanı ve tedavi ekipmanının uygunluğu, prosedürlerin varlığı ve bunların uygulanması gibi. İkincisi hasta, yakınları ve toplumun deneyimi: bireysel, sübjektif izlenimler, akılda kalanlar, duygular ve insan ilişkileri boyutu, hasta gereksinmelerine ve kaygılarına odaklanma, hizmet sunumu biçimi, bilgi, iletişim ve eğitime verilen önem, fiziksel konforun niteliği, duygusal destek, korku ve kaygıların azaltılması, aile ve arkadaşların tedavi sürecine katılımına olanak sağlayabilecek unsurlarda duyarlı olunması gibi. Üçüncüsü, etkililik ve verimlilik: her türlü ekipman ve tüketim malzemesi, aynı zamanda zaman, enerji ve fikirlerin de israfının önlenmesi, nitelikli, bilimsel bilginin üzerine kurulu, yararlanabilecek herkes için ulaşılabilir, diğer taraftan, yarar görmeyeceklere açık olmayan hizmet sunumu, ayrıca sistemin eksik kullanımı yanında, aşırı ve gereksiz -*ya da etkin olmayan*- kullanımını da engelleyebilmesi.

Kalite (1) yapı, (2) süreçler ve (3) sonuçlar izlenerek iyileştirilebilir ve ölçülebilir. Peki, hangi formülle?

En büyük, en yakın, adı en çok duyulan, üniversite ya da özel hastane mi acaba sizin yakınınız için uygun, yoksa çok uzaklarda, zor randevu alınan kurum mu doğru adres? Küçük bir samimi ortam olsa mı daha iyi? Ya da yurtdışına mı gitmeli? Hangi hekime götüreceksiniz: televizyonda ya da gazetede geçen gün beyanat vermiş olana mı, yoksa üniversitedeki asık suratlı, konuşmayan ve hastanın yüzünü görmediğini söyledikleri ünlü profesör cerraha mı ya da komşunun kızını götürdükleri ve öve öve bitirmedikleri güler yüzlü doktora mı? Ya da başka tür sorunlar için hep gittiğiniz ve sizi tanıyan bir hekime mi? Hangisi kaliteli?

En önemli kriter: İletişim
Diğer taraftan, sağlık hizmeti çok kişisel ve sübjektif bir iş… Teknik verilerin ötesinde kendinizi/hastanızı

"Araştırmalarda, bir hastanın gittiği hekimi arkadaşlarına ve yakınlarına önermesi için olumlu hasta hekim iletişiminin sağlanmış olması, en önemli kriter olarak işaret ediliyor"



Prof. Dr. Metin Çakmakçı



emanet edecek hekimle tanışmak ve olumlu bir ilişki kurmak en önemli basamaklardan biri. Batı'da da yapılmış olan gözlem ve araştırmalar, bir hastanın gitmiş olduğu hekimi arkadaşlarına ve yakınlarına önermesi için olumlu hasta-hekim iletişiminin sağlanmış olmasının en önemli kriter olduğunu gösteriyor: hekimin elini sıkması, göz ilişkisi kurması, hoş geldiniz demesi, geldiği için hastaya teşekkür etmesi, geç kaldıysa özür dilemesi, ilgili davranması, duyguları anlayışla karşılaması, aynı zamanda hem dinleyip hem yazı yazmaması (ya da bunu yapıyorsa açıklaması) ve soruna olumlu bakması gibi küçük ayrıntılar. Bizim deneyimlerimiz de bunu doğruluyor. Pres-Ganey'in 2003 yılı hastane içi hasta memnuniyet araştırmasına göre de "hastaneyi başkalarına önerme" sonucu ile en yüksek ilişkisi olan maddeler arasında hastanın bakımında ekibin bir bütün olarak birlikte çalışma becerisi, hastanenin genel olarak "güler yüzlülüğü", yatış süresince kaygı ve yakınmalara verilen yanıtlar, özel gereksinimlere ne kadar dikkat edildiği ve özen gösterildiği, hastanın bilgilendirilmesi ve kararlara katılması, hemşirelerin becerileri ve yakınlıkları gelmektedir.

Peki, bütün bunlar hangi kalite belgesiyle kanıtlanabilir? Hangi kalite yönetim modeli ile sağlanabilir?
Tabii ki JCI da, EFQM de ölçülebilir ve izlenebilir standartlar ortaya koyarak kaliteye yaklaşabilmek için hem yapılanmaya, hem süreçlere, hem de bazı sonuçlara ışık tutmaya çalışmaktadır. Bunların kendi içerisinde yetersiz, ama yardımcı, mutlaka dikkate alınması gereken, birbirini besleyen ve tamamlayan birer araç, temel standartlar olduğunu unutmamak gerekir. Baldrige, Leapfrog, Picker Enstitüsü... hepsi dikkate alınacak, hepsine bir göz atılacak ya da doğrudan kural halinde izlenecek. Ama yalnızca bir akreditasyona sahip olmanın otomatik olarak bir sağlık kurumunu kaliteli yapamaya yetmeyeceği çok açıktır. Sihirli kalite formülü bu değildir.

Kaliteyi kurumsal kültür sağlar
Çünkü kültür, o kurumdaki temel davranışları, iş yapma biçimini belirler. Klinik mükemmeliyet mutlaka olacak, hasta güvenliği en önemli öncelik olacak, ekip çalışması içselleştirilmiş olacak, bütün profesyoneller olumlu bir tutum içerisinde olacak, hastanenin teknik altyapısı eksiksiz olacak ve bütün bunlar etkin bir biçimde yönetilecek.

Kalite ve algı/itibar yaklaşımı ile tıbbi sonuçlar, mortalite, hasta güvenliği, altyapı, kapasite verileri dışında güven duyma gibi bilgilerin dikkate alınması ile U.S. News and World Report dergisi tarafından hazırlanmakta olan ve 2012sıralaması bu ay (16 Temmuz 2012'de) yayınlanmış olan "**2012/2013 Amerikanın en iyi hastaneleri**" araştırmasında yaklaşık 5000 içerisinde yalnızca 17 hastane, birden çok uzmanlık alanında olağanüstü başarı nedeniyle "*Honor Roll*" sınıfına yükselmiştir. Bu hastaneler sırasıyla şunlardır:

1. Massachusetts General Hospital, Boston
2. Johns Hopkins Hospital,Baltimore
3. Mayo Clinic, Rochester, Minnesota
4. Cleveland Clinic, Cleveland, Ohio
5. Ronald Reagan UCLA Medical Center, Los Angeles
6. Barnes-Jewish Hospital/Washington University, St. Louis
7. New York-Presbyterian University Hospital of Columbia and Cornell, New York
8. Duke University Medical Center, Durham, N.Carolina
9. Brigham and Women's Hospital, Boston
10. UPMC-University of Pittsburgh Medical Center, Pittsburgh
11. NYU Langone Medical Center, New York
12. Northwestern Memorial Hospital, Chicago
13. UCSF Medical Center, San Francisco
14. Mount Sinai Medical Center, New York
15. Hospital of the University of Pennsylvania, Philadelphia
16. Indiana University Health, Indianapolis
17. University of Michigan Hospitals and Health Centers, Ann Arbor

"En iyi" hastaneleri hekimler yönetiyor
Benim dikkatimi çeken, bu 17 en iyi hastanenin ortak özellikleri arasında, ikisi dışında (St. LouisBarnes-Jewish Hospital ve ChicagoNorthwestern Memorial Hospital) kalan 14'ünün başında bir hekim olmasıdır. Bir de ABD'de hastanelerin çoğunda (%95-96'sında) tepe yönetici olarak hala tıbbi bir eğitimi olmayan bir profesyonel yönetici olduğunudikkate alıp bunları karşılaştırırsak tablo daha da netleşecektir. Ayrıca, Baylor, Ohio State, Children's Hospital of Philadelphia, Lahey Clinic, Memorial Sloan-Kettering Cancer Center, The Methodist Hospital, Texas Medical Center ve listeyi uzatmamak için saymadığım hastaneleri "profesyonel yönetici" değil, "profesyonel bir hekim" yönetmektedir. Bu durumu, neden ve sonuçlarını iyi analiz etmek gerekir.

Hekim - gerekli yönetim becerileri eğitimi ve deneyimi olmak koşuluyla - bir sağlık kurumuna daha nitelikli liderlik yapabilmektedir. Çünkü kurumun yaptığı esas işe -yani sağlık hizmet üretimine- eğitim ve deneyimi gereği hakimdir, bu konuda derin ve sezgisel bilgiye sahiptir. Sorunlarıyla, çözüm yollarıyla karmaşık bu hizmetin, özellikle tıbbi kaliteyi belirleyen iç yüzüne, ilişkilere ve oyuncularına hakimdir ve bu nedenle doğru kararları vermesi ve kurumsal stratejiyi daha iyi belirlemesi mümkündür. Ayrıca bir hekimin hem kurum içerisinden hem dışından lider olarak kabullenilmesi çok daha doğaldır.

Yalnızca tıbbi protokollere uymanın mortaliteyi düşürmek için yetmeyeceğini gösteren başka somut bir örnek araştırma geçen yıl yayınlandı (*Leslie A. Curryet al. What Distinguishes Top-Performing Hospitals in Acute Myocardial Infarction Mortality Rates? Annals of Internal Medicine, 2011 154:384*). Akut miyokard infarktüsü sonrası mortalite -risk faktörleri eşitlense de- hastaneler arasında belirgin farklılıklar göstermektedir. Bu çalışmada en iyi hastaneler ile en kötüler arasında klinik kılavuzlar, protokoller, hızlı yanıt takımları gibi "tıbbi" yaklaşımlar arasında fark saptanmazken, düşük mortaliteli kurumlarda ortak değerin yüksek kalite olduğu, yönetimin bu yaklaşıma değer verdiği ve kaynak ayırdığı, hekim liderlerin ve yetkin hemşirelerin belirgin rol oynadığı, güçlü iletişim ve koordinasyonun belirgin olduğu, hatalardan öğrenecek suçlayıcı olmayan mekanizmaların var olduğu dikkat çekmiştir.

Sonuç olarak, sağlık kurumlarında kalite ve mükemmeliyetin teknik kılavuzlarda, tıbbi protokollerde, akreditasyon standartlarındave başka pek çok belgede kayıtlı unsurlarını ve parçalarını biraraya getirecek sihirli tutkalın ancak kalite ve hasta güvenliği odaklı olumlu kurum kültürünü sağlayacak liderlik olabileceğini düşünüyorum.

SERVIER

www.servier.com.tr

Keşfederek Yaşamak

İkinci
Uluslararası Bağımsız
İlaç Şirketi



Dünya çapında
20.000'den fazla çalışan

Yaklaşık **3000**
araştırma - geliştirme görevlisi

Toplam cironun **%25'den fazlası ile**
ARGE yatırımı

Belirtilen terapötik alanlarda; geliştirme aşamasında
16 yeni ürün, 47 yeni araştırma projesi

- Kardiyovasküler hastalıklar
- Merkezi sinir sistemi ve psikyatri
- Kanser
- Diyabet ve metabolizma
- Romatoloji

140 ülkede faaliyet

Majör hastalıklar için **referans ürünler**

Medicana Ankara'nın mükemmeliyet yolculuğu hız kesmiyor

Bu yıl KalDer'in Ulusal Kalite Ödülü'ne aday olan Medicana International Ankara Hastanesi'nin Genel Müdürü Oğuz Engiz, hastanelerinin mükemmeliyet yolculuğunu ve Ulusal Kalite Ödülü'ne başvurularını hospitalmanager'a anlattı.


Oğuz Engiz

Medicana International Ankara Hastanesi, 2008 yılı sonunda hasta kabulüne başlamış özel bir hastanedir. Hastane dünya standartlarında sağlık hizmeti verebilecek düzeyde, tüm sağlık hizmetlerini (böbrek, karaciğer ve kemik iliği nakilleri ve ileri radyo terapi hizmetleri dahil) tek çatı altında toplayan, üniversite hastanesi konseptinde kurulmuştur. Modern teknolojisi ve teknik özellikleriyle dünyanın sayılı özel hastaneleri arasında yer alan hastane, bugün itibariyle 220 yatak, 750 çalışan ve yıllık yaklaşık 120 mn TL ciroya sahiptir.

Misyonumuz; hastalarımızın sağlık sorunlarını modern tıbbın mümkün kıldığı en üst düzey ve standartta kanıta dayalı olarak çözen ve tüm paydaşlarının beklentilerini optimum düzeyde karşılayan, dünya standartlarında, ulaşılabilir ve itibarlı bir sağlık kuruluşu olmaktır.

Vizyonumuz; ileri tıp uygulamalarını geniş toplum kesimlerine dünya standartlarında ve sürdürülebilir bir şekilde ulaştıran lider bir sağlık kuruluşu olmaktır.

Amaçlarımız

- Dünya standartlarında bir sağlık kuruşu olmak
- Modern tıbbın imkan verdiği en son ve en güncel hizmeti hastalarımıza sunmak
- Ulaşılabilir bir sağlık kuruluşu olmak
- Kalite ve verimlilik açısından sürdürülebilir bir işletme modeli oluşturmak
- Tüm paydaşlarımızın memnuniyet ve tatminini optimum bir şekilde sağlamak

Mükemmeliyet yolculuğu nasıl başladı?

Mükemmeliyet yolculuğumuz henüz inşaat aşamasında başladı; hastane binasının inşasında hastane standartlarında dünyaca kabul edilmiş bir kuruluş olan Joint Commission International'ın (JCI) standartlarını esas aldık. Daha sonra yönetici ekibimizi en az bir JCI akreditasyonu geçirmiş ve akredite olmuş hastanelerde çalışan yöneticilerden seçtik. Daha sonra tüm altyapı, süreç ve çıktılarımızı JCI standartlarına göre planladık ve yönettik. 2010 yılında JCI akreditasyonunu tam puana yakın bir başarı ile aldık, 2011 yılında Amerikan Hastaneler Birliği'ne kabul edildik, aynı yıl KalDer'in Ulusal Kalite Hareketi'ne katıldık ve gerekli eğitimleri tamamladıktan sonra EFQM'in Mükemmellik Modeli'nin özdeğerlendirmesini yaptık. Buradan çıkan sonuçlara göre gerekli ek eğitimleri alıp, gerekli iyileştirmeleri yaptık ve yapmaktayız. Bu yıl (2012) ise KalDer Ulusal Kalite Ödülü'ne aday olduk.

Hasta memnuniyeti garanti altında

İş Mükemmelliği anlayışımızın altyapısı çok sağlam temellere dayandırılmıştır. Hastanemizdeki liderlik başarıdan çok değerler üzerine kurgulanmıştır. Bu değerler tüm yönetici ve çalışanların davranışlarına nüfus etmiş ve istenilen sonuçlar ve performans bu yolla elde edilmiştir. Doğruluk, tevazu, işe gönülden bağlılık, ortak amaç, cesaret, öz disiplin ve yapılan işe saygı liderlerin karakteri olmuştur. Çalışanlar ise hasta odaklı çalışma anlayışını benimsemiş, takım oyunu içinde ortak bir misyon ve vizyon için tek vücut olabilmişlerdir. Kuruluşundan itibaren hastanemiz gerek liderlik gerekse de çalışan ve hasta memnuniyeti konularına verdiği önem sayesinde, çok önemli mesafeler kat etmiş, yatırımcısının beklediği iş performansını yakalamış, marka ve şirket değerini arttırırken toplum gözünde de itibarı yakalamıştır.

Hasta memnuniyetinde sağlanan başarı hastanemizin itici gücü olmuştur. Hasta memnuniyetinin garanti altına alınması için diğer hastanelerden farklı bir yol izlenmiş ve bir model oluşturulmuştur.

Hasta Memnuniyetini Etkileyen Faktörler Nelerdir?

↓

Hasta Memnuniyeti Nasıl Sağlanır?

↓

Hastaların Memnun Olup Olmadığı Nasıl Ölçülür?

↓

Bu Ölçüm Sonuçları Performansa Nasıl Yansıtılır?

↓

Sadık Hastalar Nasıl Sağlanır?

"Medicana-sizi-dinliyor"

Hasta memnuniyetini etkilediği bilinen tüm faktörler tüm çalışanlara eğitimlerle anlatılmış ve hasta memnuniyetinin hangi şartlar altında oluşabildiği net olarak aktarılmıştır. Daha sonra bu memnuniyeti sağlamak için altyapı, süreçler ve çıktılarla ilgili yapılması gerekenler iş planı içine alınış ve memnuniyeti garanti altına alacak tüm tedbirler alınmıştır. Bundan sonraki aşamada ise memnuniyet sağlama konusundaki başarımızın ne olduğu bir dizi geri bildirim araçları ile ölçümlenmiştir. Yüz yüze görüşmeler, telefon görüşmeleri, öneri kutuları, yazılı anketler, sosyal medyada yapılan geri bildirimler, gönderilen mektupların içeriğinin analizi, taburcu sonrası yapılan rutin aramalar, yeni doğanların evde ziyareti, "Medicana-sizi-dinliyor"a gelen mesajlar ve arama konferansları ile alınan tüm geri bildirimler direkt olarak iş süreçlerimize dahil edilmiş ve gerekli iyileştirme çalışmaları günlük olarak yapılmış ve takip edilmiştir. Yapılan iyileştirmelerin ne kadar başarılı olduğu ise çeşitli kalite araçları ile analiz edilmiş ve iyileştirmelerin gelişimimize katkı sağladığından emin olunmuştur.



Hasta konseyi kuruldu

Hasta memnuniyeti konusunda bir sonraki aşamada yapılan çeşitli CRM çalışmaları ile hasta sadakat düzeyimiz ölçülmüş ve hasta sadakat programı ile hastalarımızın bizi tavsiye etmesi ve bize elçilik yapması amaçlanmıştır. En son geldiğimiz aşamada ise ülkemizde daha önce örneği olmayan "Hasta konseyi" kavramı geliştirilip uygulamaya konulmuştur. Bu konsey tamamen bağımsız çalışmakta ve tespitlerini yönetime raporlarla sunmakta ve bu tespitlere ilişkin iyileştirmeleri takip etmektedir.

Tüm bu uğraşlar bizi çok önem verdiğimiz Ulusal Kalite Ödülü'ne başvurmaya ve gelmiş olduğumuz noktanın bağımsız uzmanlarca da değerlendirilmesine yöneltti. Bu yolla kendimizi kapsamlı bir şekilde sınama ve mükemmellik yolculuğumuza daha emin bir şekilde devam etmeyi amaçladık.

Ödül başvurusu, dünya standartlarında ileri tıp uygulamalarına ev sahipliği yapmayı arzulayan bir yatırımcı grubun ve de dört yıl boyunca aynı çatı altında kendilerini hastalarının sağlığına adamış 750 çalışanın alın terini ve mükemmeliyet arayışını anlatan bir başvurudur. Bu ödüle aday olan 750 kişi bugüne kadar kurumsal kalite kültürü ile yoğrulmuş, mesleğinin zirvesinde ve de yaşam boyu öğrenme ve gelişime inanmış kişilerdir.

Özel hastaneciliğin tanımını değişti

Hastanemiz gerçekleştirdiği ileri tıp uygulamaları ve kullanıcı memnuniyetini sürekli kılmadaki yaklaşımları ile ülkenin tamamından ve çevre ülkelerden önemli sayıda sadık hasta yaratabilmiştir. Bulunduğu lokasyonda özel hastaneciliğin tanımını değiştirmiş ve üniversite hastanelerinin bilimselliğini özel hastanelerin kullanıcı memnuniyeti ve kalite anlayışı ile birleştirebilmiştir. İlk kez bir özel hastanede nükleer tıp, girişimsel radyoloji, radyasyon onkolojisi, kemik iliği nakli, böbrek nakli ve karaciğer nakli aynı çatı altında gerçekleştirilmiştir.

Modern yönetim yapısı ile sektörel liderlik programı, mükemmeliyet merkezi programı, hasta sadakati programı ve marka-itibar yönetimini uygulayabilmiş, sektöre 'çalışan kurulu' ve 'hasta konseyi' gibi yeni kavramları kazandırmıştır. Uluslararası kuruluşlara üyelikleri, liderlerinin sektörel sivil toplum kuruluşlarında aldığı aktif roller ve gerçekleştirdiği sosyal sorumluluk projeleri ile toplumun her kesiminin dikkatini çekmiş ve olumlu geri bildirimler alabilmiştir.

Sadece ciro, verimlilik, maliyet etkinlik ve karlılığa odaklanmamış, oluşturduğu değerler üzerinden misyonunu yerine getirmiş, hedeflerini paydaşlarının ortak memnuniyeti ve toplumsal kazanımlar üzerine kurgulamıştır. Hastane ödüle başvurusunu sadece emeklerin taçlandırılması olarak değil aynı zamanda gerçekleştirilen çalışmalar için bir sınav, bir karne olarak ta değerlendirmektedir. ■

Müşteriye Verilecek Cevabın Ortak Dili: JCI

"Hastane hizmetleri kapsamında, müşterinin beklentisine verilecek cevabın ortak dili JCI ve benzeri akreditasyonlardır. Özellikle uluslararası hasta pazarına giren hastaneler için yabancı müşterinin iletişim garantisi budur"

Medicana Sağlık Grubu Samsun Hastanesi İşletme Direktörü **Dr. Remzi Karşı,** hospitalmanager'in sorularını yanıtladı.

Joint Commission International (JCI) kalite standartlarına göre yapılandırılmış yeni bir hastanesiniz. JCI akreditasyonunuz var mı?
Hastanemiz henüz JCI akreditasyonu için müracaat etmedi ancak tüm çalışmalarımızı JCI standartlarında yapılandırıyoruz. Hastanenin yeni olması ve personel eğitimlerinin devam etmesi müracaat süresinin uzamasına doğal olarak neden olmaktadır. 2013 yılı içinde akreditasyon için müracaat planlanmaktadır.

Sağlık kuruluşları için kalite, hiç bitmeyen bir yolculuk olarak tabir ediliyor. Kurumunuz bu yolculuğun neresinde yer alıyor?
Kalite süreci dinamik bir yapıdır. Sürekli, daha doğruya, daha iyiye, daha çok beklentinin karşılanmasına, daha mükemmele hiç bitmeyen bir yol hikayesidir kalite yolculuğu. Klasik söylemiyle, "Yaptığını yaz, yazdığını yap" ifadesinden öte "daha iyi düşün, daha çok planla, daha doğru yap, yaptığını yaz, yazdığını geliştir, geliştirdiği uygula ve yeniden yaz" manın hiç bitmeyen bir fasit döngüdür kalite. Peki biz bu yolculuğun neresindeyiz? Kalite direktörü, kalite uzmanı ve hemşiresi, eğitim hemşiresi, başhekimlik ve başhemşirelik ile elbette ki olmazsa olmaz destek genel müdürümüz ile motivasyonu yüksek bir takım olarak çalışmaktayız. Her hafta sonu değerlendirme toplantıları, en az ayda bir kez birim kalite sorumluları ile değerlendirme ve süreç izleme oturumları yapmakta ve sürekli gelişme açık dinamik bir yapı sergilemekteyiz. Yani sorunuza verilecek tek cevap var: "Tam Ortasındayız"



Sektörel rekabet düşünüldüğünde sizce JCI akreditasyonu ve benzeri kalite programları, hastanelere ne tür avantajlar sağlıyor?
Konuya farklı bir açıdan yaklaşmak istiyorum. Neden yabancı dil öğrenmek isteriz? Neden yabancı dil öğrenmeliyiz? Cevabı basittir: İletişim Kurmak. Yani, her alanda birbirimizi anlamaya, yaptıklarımızın öğrenilmesine, kendimizi ifade etmeye, bu ifadeyi karşı tarafın anlamasına ihtiyaç duyarız. Karşı tarafın beklentilerine cevap verebilmek için de ortak bir dil kullanmamız gerekir.
Konuyu hastane hizmetleri kapsamında düşünürsek müşterinin beklentisine verilecek cevabın ortak dili diyebiliriz JCI ve benzeri akreditasyonlar. Kişinin aldığı sağlık hizmeti ile iletişim kurabilmesidir. Özellikle uluslararası alanda anlaşmanın ve güvenle sürdürülebilir sağlık hizmetini ifade eder kalite programları. Bir yandan hastanenin süreçlerini iyileştirirken diğer yandan da hasta beklentisine belirli ve ortak bir standartta cevap verebilmemize yardımcı olur. Özellikle uluslararası hasta pazarına giren hastaneler için yabancı müşterinin iletişim garantisi JCI gibi kalite akreditasyonlardır. Yani hastane süreçlerine olumlu etki yanında pazar payına da olumlu katkıları vardır.

"Uygulamaları sürdürecek mantalitede personele sahip olamamak bugün için en önemli engeldir. Yeni yetişen sağlık çalışanlarında da kalite bilinci yeterli düzeyde değil"

Türkiye'deki kamu ve özel sektör göz önünde tutulduğunda toplam kalite yönetimi uygulamalarında öne çıkan güçlükler neler?
Öncelikle ilk güçlük, sistem mantığından uzak, klasik hastane yönetim anlayışına sahip yönetici ve çalışanlardır. Aslında buna güçlük de denemez çünkü bu durumda kalite yönetim sistemlerinden söz edebilmek imkânsızdır. Klasik hastane çalışanı ve ara kademe yöneticilerinin kalite yönetim sistemlerinin gerekliliğini iş yükü olarak görmeleri önemli dirençlerin başında gelmektedir. Kalite yönetim uygulamalarını genellikle yönetimler ister ve bu durum neredeyse özel sektörde vazgeçilmez bir yaklaşımdır. Yöneticiler kalite yönetim uygulamalarının hastanelerinin işleyişine ve karlılığına olan katkılarını çok iyi bilirler ve sektör liderliğine yönelen tüm kişi, hastane ve gruplar kalite uygulamalarını ön planda tutarlar. Ancak uygulamaları sürdürecek mantalitede personele sahip olamamak en önemli engeldir. Yeni yetişen sağlık çalışanlarında da kalite bilinci yeterli düzeyde değildir. Yani özetle birinci engel kalite bilinci olmayan personel ve ara kademe yöneticilerle yola çıkmak, ikinci önemli engel ise özellikle Sağlık Bakanlığı Hizmet Kalite Yönetiminde kural koyucunun aynı zamanda denetçi olmasıdır.

Sağlık hizmetlerinde toplam kalite yönetimi uygulamaları sizce yaygın mı?
Yaygınlığı konusunda kuşkularım var elbette. Ülkemizde 1500 civarında hastane 24 saat hizmet sunumu yapmaktadır. Bu hastaneleri düşünürsek, gerçek anlamda kaçında asgari kalite standardını sağlandığını söyleyebiliriz? Ben kamu ve özel ayrımı yapılmayan bir grupta yaygın olmadığını söyleyebilirim. Özel sağlık sunucularında ise büyük bir çaba olduğunu da ifade etmeliyim.

Peki yeterli düzeyde mi?
Kalitenin yeterli düzeyde olduğunu söylemek verilen hizmetin statükoda olması anlamına gelir. Yani tüm beklentiler karşılanmış, tüm teknolojiler elde edilmiş ve teknolojik gelişim tamamlanmış ve son bebek de doğmuş ise kalite yeterli düzeydedir. Eğer durum böyle değilse emin olun kalite yeterli düzeyde değildir. ■



"ZORU AMA EN DOĞRUYU SEÇTİĞİMİZE İNANIYORUM"

HEDEFLERİNE ULAŞMAK İÇİN EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNDEN FAYDALANMAYA KARAR VERDİKLERİNİ İFADE EDEN MEDİCANA INTERNATİONAL ANKARA HASTANESİ BAŞHEKİMİ UZ. DR. GÜLAY KILIÇ, BİR TEŞVİK UNSURU OLARAK ULUSAL KALİTE ÖDÜLÜNE BAŞVURU SÜREÇLERİNİ ANLATTI















GÜLAY KILIÇ: "BU YOLCULUĞUN TIBBİ ALANDAKİ BAŞARIMIZI, YÖNETİM ALANINDAKİ BAŞARIMIZLA PEKİŞTİREREK BİZİ DİĞER KURUMLARDAN FARKLILAŞTIRACAĞINA, SÜRDÜRÜLEBİLİR GELİŞMEYİ SAĞLAYACAĞINA İNANIYORUZ"



GÜLAY KILIÇ: "YALNIZ İLİMİZDE DEĞİL ÜLKE ÇAPINDA DAHA BAŞLANGIÇTA YAKALADIĞIMIZ REKABET ÜSTÜNLÜĞÜMÜZÜN NEDENLERİ; DÜNYA STANDARTLARINDA EN SON TEKNOLOJİYE SAHİP CİHAZ PARKURU VE ALT YAPIMIZ YANINDA GÜÇLÜ HEKİM KADROMUZDUR"

KalDer Ulusal Kalite Ödülüne aday bir hastanesiniz. Bu durum sizi diğer özel hastanelerden ne şekilde farklılaştırıyor?
Bu, hastanemizin KalDer ile Ulusal kalite hareketi iyi niyet bildirgesini imzalamasıyla başlayan bir farklılaşmadır.
Sağlıkta yüksek performanslı bir organizasyon oluşturmak ve bunu aynı yüksek düzeyde sürdürülebilmek zordur. Biz kısa sürede yakaladığımız sektördeki başarımızı artırarak devam ettirme hedefimize ulaşmada EFQM Mükemmellik Modelinden faydalanmaya karar verdik ve bu yolda bizi teşvik edeceğini düşünerek Ulusal Kalite Ödülüne başvurduk. Bu yolculuğun tıbbi alandaki başarımızı, yönetim alanındaki başarımızla pekiştirerek bizi diğer kurumlardan farklılaştıracağına, sürdürülebilir gelişmeyi sağlayacağına inanıyoruz.

Yönetim alanında en prestijli ödüllerinden biri olan Ulusal Kalite Ödülüne başvurmak, mükemmelliği hedeflemiş hastanemizin kurumsal gelişimine de önemli bir katkı sağlayacaktır. Bu süreçte elde edeceğimiz kazanımlar ve geribildirimlerle EFQM Mükemmellik Modeli çerçevesinde mükemmellik kültürünü hastanemizde kalıcı bir şekilde yerleştirmeyi hedefliyoruz. Tabii tüm bunları bir ödülle taçlandırmak da hepimiz için bir gurur vesilesi olacak.

Ödül sürecinde medikal hizmetler ve medikal yönetim açısından şu anda hangi aşamadasınız?
Günümüzde tüm işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri ve bu rekabet ortamında ayakta kalabilmelerini belirleyen temel unsur müşteri memnuniyetidir. Sektörümüzde hasta ve hasta yakınının memnuniyetini sağlamak ise hasta merkezli bir yaklaşımla ve ölçülebilir, yönetilebilir süreçler sayesinde mümkün olabilir. Bu gerçeğin farkında olan kurumumuzun tüm yönetim sistemleri gibi yaptığımız işimizin özünü oluşturan medikal hizmetlere yaklaşımı da bu çerçevededir. Başhekimlik olarak hizmetimizi yönetirken ve sunarken, farkındalığı, beklentisi artmış hasta memnuniyetinin sağlanması için tüm personele eğitim verilmiş ve hasta memnuniyeti temelinde kurguladığımız süreçlere inanarak katılımları sağlanmıştır.

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de insanların en değerli varlıkları olan sağlıkları ile ilgili hizmet aldıkları sektörümüzde, beklentiler yükselmekte dolayısıyla müşteri memnuniyetinin önemi de giderek artmaktadır. Dolayısıyla büyüyen rekabetçi sağlık sektöründe performans yönetimi ve kalite yönetiminin Toplam Kalite Yönetimi anlayışını benimseyerek uygulamaya geçirmek kaçınılmaz olmuştur.

Bir özel hastane olarak kurumun stratejik hedeflerini belirleyen temel unsur medikal hizmetlerdir. Müşteri yani hasta memnuniyetinin de ana belirleyicisi hasta güvenliği çatısı altında verilen medikal hizmet kalitesidir. JCI (Joint Commission International) akreditasyonu aracılığı ile medikal hizmet standartlarını oldukça iyi şekilde uygulamamıza ve yüksek notla serfikalanmamıza rağmen bununla yetinmeyip yönetim sistemimizi EFQM modelinin sürdürülebilir mükemmelliği sağlamak için oluşturduğu itici güçten faydalanarak geliştirmek istedik. EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek, yönetim anlayışlarını geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olmakta, özdeğerlendirme ile kuruluşların kuv-

"DEĞİŞİM SÜRECİ EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ İLE BAŞLADI"

MEDİCANA INTERNATIONAL ANKARA HASTANESİ GENEL MÜDÜR YRD. JALE ÇANKAYA, KALDER MÜKEMMELLİK ÖDÜLÜNE HAZIRLIK SÜRECİNDE, HASTANECİLİK HİZMETLERİ VE OPERASYONEL YÖNETİM AÇISINDAN BULUNDUKLARI AŞAMAYI ANLATTI.



JALE ÇANKAYA: "EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ, SÜRDÜRÜLEBİLİR BAŞARIYA ULAŞMAYI SAĞLAMAK İÇİN ÖNEMLİ BİR ADIM OLUŞTURDU. SÜREÇLERİN İYİLEŞTİRİLMESİNE YÖNELİK ÇALIŞMALARI KOMİTELER ARACILIĞI İLE YÜRÜTÜYORUZ. UYGUNSUZLUKLARIN TESPİTİ DURUMUNDA İYİLEŞTİRME BAŞLATILIYOR"

vetli yönleri ve iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini sağlamakta ve çözüm üretmeleri konusunda yol göstermektedir. Biz de özdeğerlendirmemizi yaparak kuvvetli yönlerimizi ve iyileşmeye açık alanlarımızı belirledik. Sonrasında iyileştirmeye açık alanlarımızı özdeğerlendirme ekiplerimizle projelendirdirdik ve bir önceliklendirme yaparak iyileştirme projelerini teker teker hayata geçirmeye başladık.

Hastanenizi tıp biliminde gelişmişlik ve sağlık hizmetinde kalite açısından nasıl tanımlarsınız?

Kurulduğu günden itibaren odağında insan olan Toplam Kalite Yönetimi anlayışını yerleştirmenin bir kültür ve felsefe olduğuna inanan kurumumuz, tüm yapılanmasını bu temel üzerine kurmuştur. Sağlık sektörünün gerektirdiği kalite iyileştirme ve hasta güvenliği yaklaşımını güçlendirmek için daha ilk yılımızda sertifikalandırıldığımız JCI akreditasyon standartları ile sağlamaktayız. Yalnız ilimizde değil ülke çapında daha başlangıçta yakaladığımız rekabet üstünlüğümüzün nedenleri; dünya standartlarında en son teknolojiye sahip cihaz parkuru ve alt yapımız yanında, hastanemizin gurur kaynağı olan ve her biri branşlarında tartışmasız haklı bir yer edinmiş ,bilimsellik ve tıbbi etik değerlerden ödün vermeyen güçlü hekim kadromuzdur. Hastanemiz, ileri tıp uygulamaları ile ilimizde özel hastaneciliğin tanımını değiştirmiş ve üniversite hastanelerinin bilimselliğini özel hastane kullanıcı memnuniyeti ve kalite anlayışı ile birleştirebilmiştir. Modern yönetim yapımız ile rakiplerimizle aramızda oluşturduğumuz bu farkı yeterli bulmayıp, sürdürülebilir mükemmelliğe ulaşmak amacıyla yönetim sistemimizi geliştirmede rehber olarak EFQM Mükemmellik Modelini seçerek, bu konuda da iddiamızı ortaya koyduğumuza, zoru ama en doğruyu seçtiğimize inanıyorum.

Akreditasyon ve kalite programları, sektörel rekabet düşünüldüğünde, kurumunuza ne tür avantajlar sağlıyor?

Akreditasyon ve kalite programları, hastanemize hızla çeşitlenen ve zamanla doygunluğa ulaşan pazarın dinamiklerini, artan sektörel rekabetin getirdiği zorlukları, sıklıkla değişen yasal mevzuatı ve de sürekli artan karmaşık hasta ve hasta yakını beklentilerini yönetmeyi sağlamaktadır. Kurumun gelişim ve yenileşiminin yönetilmesinde EFQM Mükemmellik Modeli, önemli bir değişim sürecinin başlamasına ve sürdürülebilir başarıya ulaşmayı sağlamak için önemli bir adım oluşturmuştur. Mükemmellik kültürünün kurum içi yaygınlaştırılması için çalışanların yer aldığı çekirdek ekiplere süreç yönetimi, risk yönetimi ve stratejik yönetim konusunda eğitimler verilmektedir. Kurumumuz, sektörel pazardaki değişimleri ve toplumun değişen ihtiyaçlarını sürekli takip ederek hizmetlerini çeşitlendirmektedir. Bu çeşitlendirmeler sonucunda, toplumun hastanemize karşı olan itibarı ve güveni gelişmiş, ileri tıp uygulamalarının en güncel yöntemlerle gerçekleştirildiği bir sağlık kuruluşu algısı oluşmuştur.

Ödül sürecinde hastanecilik hizmetleri ve operasyonel yönetim açısından şu anda hangi aşamadasınız?

Hastanemizde üretilen sağlık hizmeti operasyonel süreçlerle hastalara sunulmaktadır. Sunulan hizmetler, poliklinik süreci, hasta yatış taburcu süreci, ameliyathane süreci, laboratuvar süreci ve radyoloji süreci gibi temel süreçlerle verilmektedir.

Ödül sürecinde olan bir hastane olarak süreçlerin iyileştirilmesine yönelik çalışmaları komiteler aracılığı ile yürütmekteyiz. Hastanemiz için oluşturulan prosedür ve talimatlara uygun çalışmalar yöneticiler tarafından takip edilmekte, uygunsuzlukların tespit edilmesi durumunda iyileştirme çalışmaları başlatılmaktadır.

Çalışanlarımıza, hastaya yaklaşımın temel unsurunun, sunulan hizmetin önemini benimsemek olduğunu, yasal ve etik kurallar çerçevesinde hasta ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasının hasta memnuniyetinin artması için önemli olduğu konusunda eğitimler verilmektedir. Çalışanlarımız, hasta ve yakınlarına saygılı, tıbbi ve etik kurallar çerçevesinde hastalarımıza kusursuz hizmet sunma bilinci ile çalışmalarını sürdürmektedir.



EFQM BİR YAŞAM FELSEFESİ

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ UYGULAMALARINI YAŞAM FELSEFESİ OLARAK GÖRDÜKLERİNİ İFADE EDEN MEDİCANA INTERNATIONAL ANKARA HASTANESİ KALİTE MÜDÜR V. UĞUR ÇELİKKOL, ŞU AN GELİNEN NOKTAYI ANLATTI



JALE ÇANKAYA: "TOPLUMUN HASTANEMİZE KARŞI OLAN İTİBARI VE GÜVENİ GELİŞTİ, İLERİ TIP UYGULAMALARININ EN GÜNCEL YÖNTEMLERLE GERÇEKLEŞTİRİLDİĞİ BİR SAĞLIK KURULUŞU ALGISI OLUŞTU"

UĞUR ÇELİKKOL: "BİZ BİR ÖZEL HASTANEYİZ. HASTANEMİZ İLERİ TIBBIN HER ALANINDA HİZMET VERİYOR. MÜKEMMELLİK MODELİ HASTANEMİZİN SADECE REKABET GÜCÜNÜ DEĞİL, ETKİ ALANINDAKİ TÜM TOPLUMUN YAŞAM KALİTESİNİ YÜKSELTMEK İÇİN GEREKLİ OLDUĞU GERÇEĞİNDEN YOLA ÇIKARAK HAREKET EDİYOR"

Hastanenizi iyi hastanecilik uygulamaları ve modern hastane yönetimi açısından nasıl tanımlarsınız?

Hastanemiz, dünya standartlarında sağlık hizmeti veren, ileri tıp teknolojilerini bünyesinde toplamış üniversite konseptinde bir özel hastanedir. İleri teknolojik özellikleriyle de sektörün lider bir hastanesidir. Modern yönetim yapısı ile sağlık sektörünün ihtiyaçları doğrultusunda yaptığı yeni yatırımlarla örnek sağlık kuruluşu olma özelliğine sahiptir. Uluslararası kuruluşlara üyelikleri, sivil toplum kuruluşlarında aldığı aktif görevler ve gerçekleştirdiği sosyal sorumluluk projeleri ile toplumun dikkatini çeken bir sağlık kuruluşu olma özelliğine sahiptir.

Hastanelerin mükemmellik modeline yaklaşımı ve bu modelin hastanelerde yarattığı etki neler?

Öncelikle şunu belirtmeliyim ki; EFQM tarafından geliştirilen "Mükemmellik Modeli"ni kullanan hastanelerin bu model sayesinde mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçmeleri ve yönetim sistemlerini bu yolla geliştirmeleri konusunda model onlara yardımcı olan bir araç niteliği taşıma misyonunu yerine getirmektedir. Bu model çerçevesinde hastanelerin kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini sağlaması çözümler üretmeleri konusunda onlara ışık tutan ve teşvik eden bir yönetim sistemi olduğu tüm yaklaşım ve standartlarında görülmektedir. Uluslararası alanda kabul gören ve en yüksek tanınırlığı olan değerlendirme yönetim modeli olan EFQM Mükemmellik Modeli organizasyonların işleyişini ve kalitesini artırmak için tasarlanmış bir dizi standartların kurumlarda uygulaması sağlayan bir sistem olduğundan dolayı bu modeli benimseyen bir hastanede kalite yolunda ilerlerken hastane yönetim biçiminde ciddi değişiklikler görülmemesi mümkün değil... Kalitenin devamlılığı ve kaliteyi geliştirme çalışmalarını kurum politikası haline getirdiği gerçeği uygulayan kurumlarda dikkat çekmekte.

Biz bir özel hastaneyiz. Hastanemiz tüm ileri tıbbın her alanında hizmet vermekteyiz. Mükemmellik modeli bizim uygulamalarımızda sadece hastanemizin rekabet gücünü değil, etki alanındaki bütün bir toplumun yaşam kalitesini yükseltmek için gerekli olduğu gerçeğinden yola çıkarak bu modelin tüm süreçlerimize uygulanması çalışmalarını başlattık. Modeli salt daha yüksek verimlilik, daha fazla rekabet gücü için başvurulan bir yönetim tekniği olarak görmedik, hastanemizde çalışanlarımızın yaşamını etkileyen her türlü paydaşlarımızın benimsemesi gereken bir yaşam felsefesi olarak gittikçe yaygınlık kazanmasında önemli bir rol oynamasını sağlamaktı temel hedefimiz.

Model nasıl bir dönüşüm sağladı?

Mükemmellik modeli çalışmaları ile yönetim biçimimizde gerçekleştirdiğimiz dönüşümler, bilgi beceri ve deneyime yaptığımız yatırım hastanemize büyük kazanımlarla geri dönülmesine olanak sağlayacağını düşünüyoruz. Uygulamada tüm çalışanlarımızın bu sürece katılımı ve mükemmellik modelinin başarılı uygulamaları ile büyük başarılara imza atması çok uzak değil.

Mükemmellik modelini hastanemizde uygulayarak temel kavramlar olan tüm alanlarımızda ve uygulamalarımızda hesap verebilirliği, tüm açıklığı ile şeffaflığı, tüm paydaşlarımız ile katılımcılığı, verimliği ve

UĞUR ÇELİKKOL: "MODELİN BAŞARILI UYGULAMALARI SONUCUNDA HASTANEMİZDE FARK YARATACAK DÜZEYDE VERİMLİLİK, MALİYET DÜŞÜŞLERİMİZ, PAZAR PAYIMIZDAKİ ARTIŞ, HASTA-ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE YÖNELİK OLUMLU TRENDLER SAĞLANDI"

etkinliği değişmez çalışma ve yönetim ilkeleri olarak yaygınlaştırmanın her alanda, her fırsatta, her ortamda hastanelere büyük güç kattığına çalışmalarımızda hissettik ve gördük.

Hastaneler neden bu uygulamayı tercih ediyor?
Modeli baz alan hastaneler kalite yönetimini yaygın ve etkin kullanımını sağlamak ve kalite seviyelerini arttırmak amacıyla bu yola giriyorlar. Bu modeli uygulayan hastanemizde liderliği üst yönetimimizin üstlendiği ve onların yönlendirmesi ile sürecimizin sağlıklı işlemesini sağlanmıştır. Hastanemizde modelin başarılı uygulamaları sonucunda fark yaratacak düzeyde verimlilik, maliyet düşüşlerimiz, pazar payımızdaki artış, hasta–çalışan memnuniyetine yönelik olumlu trendler sağlanmıştır.

Modeli uygulayan hastanelerin diğer hastanelerden en büyük farkının kurumun kendi iç dinamiklerinin farkına varmasıdır. Biz bunu fark ettik. Hastanelerin kurumsal mükemmeliğe giden yolda nerede olduklarını değerlendirmesi, belirlemiş oldukları vizyonu ve misyonu ile ilişkili olarak temel kuvvetli yönlerini ve olası iyileştirme alanlarının farkına varması modelin kurumlara kattığı en önemli farklılıktır.

İşleyişinizde nasıl farklar meydana geldi?
Bu modelin hastanemizde uygulanması ile çalışanlarımız arasında fikirlerin kendi bünyemizde veya dışında etkili biçimde yayılabilmesini kolaylaştırdığını gördük. Hastanemizdeki her bir alanda ortak bir dil ve düşünce tarzının ortaya konulmasında bize büyük avantajlar sağladığını süreç içinde gördük. Hastanemizde yönetim sistemimiz için temel bir yapı oluşturmuştur. EFQM mükemmellik modelinin hastanemizde tüm süreçlere bütünsel bir bakış açısı sağlamasının, bu yönetim araç ve tekniklerinin uyum içinde ve birbirini tamamlayıcı bir biçimde nasıl kullanılacağı konusunda bize yardımcı olması işlerimizi daha iyi yapmamızı sağladı. Bu model başarının takdir edilmesi, tanıtılması ve aynı zamanda sürdürülebilir başarıya ulaşmak isteyen kuruluşlara rehberlik eden yapısı yönetimimiz ve çalışanlarımız tarafından benimsenmesini kolaylaştırmıştır. Sürdürülebilir başarıyı elde etmeyi amaçlayan bir kuruluşun, bu yolda karşılaştığı güçlükleri aşması için kuruluşu desteklemek üzere kullanılabilecek dinamik bir değerlendirme çerçevesi ve güçlü bir yönetim aracı olarak kullanmasını hastanelerde bu modelin benimsenmesine neden olmuştur. Bu model sayesinde hastanemizde performansın yapısal bir yaklaşımla sorgulama olanağı sağlanmış hastanemizde gerçekleştirilecek değişimin yönlendirilmesine ve iyileştirme projelerinin yönetilmesinde yardımcı olmuştur.

Bu modeli uygulayan bir hastanede görev yapmanın avantajı nedir?
EFQM Mükemmelik modeli uygulayan bir hastanede görev yapmanın en önemli avantajları; hastanenizde kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlarınız bir model üzerinden belirleyebilmemizdir. Ayrıca gelişmelerin düzenli ölçülmesi için somut verilere dayalı bir sistem olması. Çalışanların mükemmelliğin temel kavramları konusunda eğitim alması, bu modeller ile hastanemizi hem kurum hem de iş birimi düzeyinde değerlendirebilmeniz, tabiki en önemlisi iyi uygulamaların ortaya çıkmasını sağlamamız gibi avantajları beraberinde getirmiştir. Bu model ile hastanemizde öz değerlendirmeyi sürekli bir gelişim aracı olarak kullanmasını hedefledik.

Bugün ülkemizdeki ve dünyadaki sağlık sektörüne bakıldığında bizim gibi referans sağlık kurumları "Biz iyiyiz, biz kaliteliyiz" demekle yetinmiyor. Biz de yetinmedik, JCI'dan aldığımız uluslar arası başarı ve kalitemizin yanında yönetsel süreçlerimizi bağımsız ve objektif bir otorite olan KalDer EFQM Mükemmellik modelini uygulayarak ve bu sürecin taçlanması olan Avrupa Kalite Ödülünü hedef olarak ortaya koyduk. Öncelikle tüm yönetim yapımız ve tüm çalışanlarımızla kaliteye inanmış bir aileyiz. En önemli farkımız bu.

2012 yılı başında Hastane Yönetim Kurulumuzun hep en iyiyi hedefleyen ve ulaşılabilecek en son noktaya ulaşmak olarak koyduğu vizyonu gerçekleştirmek bizim için önem arz etmekte. Bu modelin ulaşılabilecek en üst noktası olan Avrupa Kalite Ödülünü hedef olarak belirledik. Bu yolda ilerlerken bizi bu amaçlarımıza götürecek önemli aşamalardan biri olan Ulusal Kalite Ödülünü de bu yılın hedefi olarak belirledik. Asıl hedefimizi ve yol haritamızı biliyoruz. Birçok sağlık kuruluşu bu modeli uygulama ve ödüllendirme sürecinde uzun zaman hedefleri koyarken biz ilk yılımızda bu hedefi ortaya koymamız kaliteye inanmış ve kaliteyi bir yaşam biçimi olarak kabul etmiş mesleğinin zirvesinde ve yaşam boyu öğrenme ve gelişime inanmış 740 çalışanımızın gücünü yanımızda hissetmemizden gelmekte. Bu gücü yanımızda hissettiğimizde bunun zorlu bir yolculuk olduğunu düşünmüyoruz.

İlk süreç nasıl başladı?
Çalışmalarımız KalDer ile 2010 yılında Ulusal Kalite İyi niyet Belgesini imzalamayla başlayan bir süreçti. 2012 yılına kadar EFQM Mükemmellik Modeli eğitimleri ve hastanemizde öz değerlendirme çalışmaları ile yoğun geçen bir çalışma temposuna girdik. Çalışanlarımız EFQM Mükemmellik Modeli çalışmalarımızı neden taçlandırmayalım diye bize sordular. Aslında yönetimimiz öncelikle ödül değil bu modeli hastanemizin tüm süreçlerinde yaşam şekli haline getirmek amacıyla yola çıkmışken çalışanlarımızın heyecanı ve beklentileri sonrasında bu ödül sürecine girmeye karar verdik. Ödül sürecine girmemizin nedeni çalışanlarımızın bu yoldaki başarılarını ortaya koymalarını istememizdi.

Ödül adaylığımız ile beraber çalışmalarımızda EFQM Modelinin uygulama aşamalarındaki planlarımızı oluşturduk.

İkinci aşamada "iş planlaması" yaptık ve modelin gereklerine uygun komiteler kurduk. Her bölüm için ayrı değerlendirmeler yaparak bölümleri birebir etkileyecek kişileri; hekimleri, hemşireleri ve idari personeli bu model çalışmalarına dahil ettik. Daha sonra komitelerle yaptığımız değerlendirmeleri sunduk ve o bölümün yapması gereken çalışmalarla ilgili eğitim verdik. Komitelerle beraber oluşturduğumuz iş planları doğrultusunda önümüzü daha net görebilirken işin belkemiği de oluşmuş oldu. KalDer tarafından bu yolculuğumuzda aldığımız eğitimler çalışmalarımızda bize yol gösterdi. Ödül süreci başvuru kitabımızla hastanemizin modelin tüm gereksinimlerini karşılayan 75 sayfalık hazırladığımız kitapla modele ne kadar uyumlu olduğumuzu ortaya koyduk.

21. kez düzenlenen ödül sürecinde temel amacımız; hastanemizdeki kalite bilincinin yükseltilmesi ve yaygınlaştırılmasını sağlamak, hastanemizdeki tüm birimlerimizde kaliteye yönelik uygulamaların özendirilmesi, başarılı kalite uygulamalarının tüm süreçlerimize yayılmasını amaçlamaktı. Ekim 2012'de KalDer denetimcileri denetime gelerek mükemmellik modelinin 9 ana 32 alt alanına yönelik tüm yönetsel süreçlerimizi inceleyecekler. Biz bu değerlendirme sürecini büyük bir heyecanla bekliyoruz.

MEMNUNİYET ÖLÇÜMÜNÜ BİZZAT HASTALAR SAĞLIYOR

HEMŞİRELİK HİZMETLERİ YÖNETİMİ KAPSAMINDA EFQM MÜKEMMELLİK YOLCULUĞUNU ANLATAN MEDİCANA INTERNATIONAL ANKARA HASTANESİ BAŞHEMŞİRESİ RABİA GÜVEN, HASTA MEMNUNİYETİ ÇALIŞMALARINI ÖZETLEDİ.



RABİA GÜVEN: "MEDİCANA ANKARA, HASTA MEMNUNİYETİ UYGULAMALARINDA HASTA KONSEYİ İLE ÖNE ÇIKIYOR. SÜREKLİ TEDAVİ HİZMETİ ALAN HASTALAR VE YAKINLARI BİR KONSEY OLUŞTURUYOR. KONSEY ÜYELERİ, HASTANE YÖNETİMİNDEN BAĞIMSIZ ÇALIŞARAK TESPİTLERİNİ ÜST YÖNETİME İLETİYOR"

Ödül sürecinde hemşirelik hizmetleri ve hemşirelik yönetimi açısından şu anda hangi aşamadasınız?

Dengeli sonuçlar gerçekleştirme, hastalar için değer katma, vizyoner, esin veren ve bütünsel liderlik, süreçlerle yönetme, çalışanlarla başarma, yaratıcılık ve yenileşimi besleme, işbirlikleri oluşturma, sürdürülebilir bir gelecek için sorumluluk alma gibi temel kavramların yer aldığı "Ulusal Kalite Ödülü" ve "EFQM Mükemmellik Modeli" yolculuğunun her bir aşamasında hastanelerde 365 gün kesintisiz hizmet veren "Hemşirelik Hizmetleri" aktif rol almaktadır.

Ulusal Kalite Ödülünün 9 kriteri ve 32 alt kriterleri hakkında tüm çalışanlar bilgilendirilmiş ve uygulamalara nasıl yansıyacağı konusunda eğitimler verilmiştir. Bu eğitimler sonucunda iyileştirmeye açık alanlar tespit edilerek süreç iyileştirme çalışmaları başlatılmıştır.

İyileştirme çalışmaları kapsamında, hizmet kalitesi ve hasta memnuniyetini arttırmaya yönelik olarak sağlık çalışanlarının ortak bir vizyon, ortak bir amaç, ortak bir bilinç ve ortak hedefler oluşturmasını sağlamak için kurduğumuz "Çalışan Kurulu" ve hastanede ayaktan ya da yatarak tedavi hizmeti alan hasta ve hasta yakınları için ele alınması gereken öncelikli konular ve aldıkları hizmetlerden neler beklediklerini tespit etmek amacıyla kurduğumuz " Hasta Konseyi" en yeni uygulamalarımızdır.

Hastanenizde Hasta Konseyi oluşturuldu. Konsey'den kısaca bahseder misiniz?

Hasta konseyi, hizmet alanların hastane yönetimine ve karar verici mekanizmalara daha verimli şekilde geri bildirim sunması, hizmet kalitesinin artması ve genel olarak haklarının korunmasına katkı sağlamayı hedefliyor.

Hasta Konseyi; hastanemizden birçok kez hizmet almış ve almakta olan 8-10 gönüllü hasta ve hasta yakından seçilmiş, hastane hizmetlerini tarafsız olarak değerlendiren bir oluşumdur.

Konsey üyeleri hastaneden hizmet alan diğer hastalar, hastane yönetimi, çalışan kurulu ve çalışanlar ile sürekli iletişim kurmaktadır. Hastane yönetiminden bağımsız olarak hastane içinde hasta, hasta yakını ve çalışanlar ile görüşerek elde ettiği bilgilerle, yapısal sorunları tespit edip çözüm önerilerinde bulunmaktadır. Hasta, hasta yakınları ve çalışanlar ile yapılan görüşmeler hastane işleyişini anlamak adına oldukça önemlidir.

Konsey; çalışmaların sağlıklı ve nitelikli olarak sürdürebilmesi amacıyla hazırlanmış olan bir prosedür doğrultusunda çalışmalarını yürütmekte, periyodik olarak yaptığı toplantı ve değerlendirmeleri raporlayarak hastane üst yönetimine hasta memnuniyetini artırmak amacıyla tavsiye olarak sunmaktadır. Konseyin tavsiyelerini kendi gelişimi için önemli bulan hastane yönetimi dikkatle değerlendirmeye almakta ve gerekli girişimlerde bulunmaktadır.

"Hasta Konseyi Üyelik Protokolü" ve konsey üyelerinin kurum içerisinde kullanmaları için özel kimlik kartları hazırlanmıştır. Hasta Konseyi üyeliği gönüllük esasına dayandığından, istenildiğinde sonlandırılabilmektedir. Hasta Konseyi hastane yönetim stratejisi ve politikaları ile çalışmalarını, hastanede elde ettiği verileri üçüncü kişilerle paylaşmama ve bilgilerin gizliliğinin muhafazasından sorumludur.

Hastanenizi hasta bakımında bilimsellik ve hasta memnuniyeti açısından nasıl tanımlarsınız?

Sağlık hizmetlerinde kalite, uluslar arası geçerliliği olan göstergelerdeki standartlara uygun tanı, tedavi ve bakım hizmetlerinin yanı sıra tüm hizmet süreçlerinde hastaların beklenti ve ihtiyaçlarının eksiksiz karşılanması olarak tanımlanabilir. Hasta memnuniyeti hemşirelik bakım ve yaklaşımında önemli bir yer tutmaktadır. Hastaların beklentilerinin karşılanması hizmette kalitenin önemli bir ölçüsü ve hasta memnuniyetinin belirleyicisi olmaktadır. Donebedian (1992) hasta memnuniyetini "hastanın değer ve beklentilerinin ne düzeyde karşılandığı konusunda bilgi veren ve esas otoritenin hasta olduğu bakımın kalitesini gösteren temel ölçüt" olarak tanımlamıştır

Hasta memnuniyetinin temelini büyük ölçüde hasta hemşire birlikteliği oluşturur. Hasta ile günün 24 saati birlikte olan, hastanın tanı ve tedavi işlemleri ile bu işlemler sırasında yaşadığı olaylardan nasıl etkilendiğini en yakından gözlemleyen sağlık personeli hemşiredir. Bu nedenle hastalığın başlangıcından tedavinin

RABİA GÜVEN: "EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ YOLCULUĞUNUN HER BİR AŞAMASINDA HASTANELERDE 365 GÜN KESİNTİSİZ HİZMET VEREN HEMŞİRELİK HİZMETLERİ AKTİF ROL ALIYOR. ULUSAL KALİTE ÖDÜLÜNÜN 9 KRİTERİ VE 32 ALT KRİTERLERİ HAKKINDA TÜM ÇALIŞANLAR BİLGİLENDİRİLDİ VE EĞİTİMLER VERİLDİ"

sonuna kadar geçen süreçte hastanın memnuniyetini arttırmada hemşirenin sorumluluğu büyüktür.

Hasta memnuniyeti; hizmetin sunumunu, hasta ile hizmeti verenlerin etkileşimini, hizmetin varlığını, hizmetin sürekliliğini, hizmeti verenlerin yeterliliği ve iletişim özelliklerini içeren çok boyutlu bir kavramdır. Bundan dolayı, hasta memnuniyeti sağlık hizmetlerinin bir sonucu ve genellikle bakım kalitesinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Aynı zamanda hemşirelik bakımının değerlendirilmesi ve kalitenin belirlenmesinde bir geri bildirim (feed-back) sağlamaktadır.

Hastalarımızın sağlık sorunlarını modern tıbbın mümkün kıldığı en üst düzey ve standartta kanıta dayalı olarak çözmeyi misyon edinmiş hastanemizde, hemşirelik bakım süreçleri uluslar arası kabul görmüş kanıt dayalı uygulamalar, uluslar arası geçerliliği olan bakım standartları, bakım indikatörleri ve JCI akreditasyon kriterleri çerçevesinde, hasta memnuniyetini" göz önünde bulundurarak sunulmaktadır.

"RİSK YÖNETİMİ KOMİTELERİMİZ MEVCUT"

OLASI PROBLEMLERİ ÖNLEMEK ADINA TÜM BİRİMLERİN KATILIMI İLE RİSK YÖNETİMİ KOMİTELERİ KURDUKLARINI ANLATAN MEDİCANA INTERNATIONAL ANKARA HASTANESİ HASTA İLİŞKİLERİ SORUMLUSU GÜLSEREN KAPTAN, HASTA MEMNUNİYETİ UYGULAMALARINI ANLATTI.



GÜLSEREN KAPTAN: "OLUŞABİLECEK PROBLEMLERE İLİŞKİN TÜM BİRİMLERİMİZİN KATILIMI İLE GERÇEKLEŞEN RİSK YÖNETİMİ KOMİTELERİMİZ MEVCUT. YANİ KURUMSAL RİSKLERİMİZİ BELİRLEYİP YAŞANMAMASI ADINA ÇÖZÜM ÖNERİLERİ OLUŞTURUYORUZ"

Hastanenizde hasta memnuniyetinin ele alınış yöntemi ve yapılan uygulamalar hakkında bilgi verebilir misiniz?
Kalite bugün yaşantımızın bütün alanlarında ön plandadır. Sağlık sektörünün de vazgeçilemez unsurları arasında yer almaktadır. Sağlık sektöründe hizmeti alanlar kendilerine sunulan hizmetle, bekledikleri hizmeti her zaman karşılaştırmaktadırlar. Eğer sunulan hizmet beklentileri düzeyinde veya beklentilerinin üzerindeyse bu hizmeti almaya devam etmektedirler. Medicana International Ankara Hastanesi olarak tıbbi donanımda en ileri teknolojiyi kullanırken, hizmet anlayışımızda da her zaman mükemmelliği hedeflemekteyiz. Bu nedenle hizmet sunumunda hasta memnuniyeti odaklı çalışmakta, sunulan hizmetleri hasta gözünden görebildiğimiz sürece başarının kalite politikalarımıza ve hizmet anlayışımıza eş zamanlı yansıdığı inancındayız. Bu doğrultuda hedeflerimiz ile faaliyetlerimiz arasındaki uyumluluğun sürekliliğini farklı yöntemlerle takip ve kontrol etmekteyiz.

Hangi yöntemleri kullanıyorsunuz?
Öncelikle hedeflerimiz noktasında alanlarda yaşanabilecek problemleri önceden görebilmek, oluşabilecek problemlere ilişkin çözüm önerileri için tüm birimlerimizin katılımı ile gerçekleşen risk yönetimi komitelerimiz mevcut. Yani kurumsal risklerimizi belirleyip yaşanmaması adına çözüm önerileri oluşturmaktayız. Hasta memnuniyetini ele alış yöntemlerimiz ve yaptığımız uygulamalarda öncelikle hasta ve hasta yakınlarımıza farklı iletişim kanallarından ulaşabilme imkanı sunmaktayız. Bu neticede hasta ve hasta yakınları tarafından gelen talepler ve şikayetler de yüz yüze görüşmeler yapılmakta ve hızlıca çözüme gidilmektedir. Hastanemizden ayaktan ve yatarak tedavi hizmeti alan hastalarımızın yazılı olarak ilettiği memnuniyet anketleri ile istek - dilek şikayet bildirim formları tüm alanlarımızda bulunan öneri kutularımız aracılığıyla, telefon çağrıları ile ulaşan sesli şikayetler call center tarafından kayıt altına alınarak ayrıca kişisel e-posta, alomedicana@medicana.com.tr ; info-mail@medicana.com.tr ve sikayetvar.com vasitasiyla tüm talep ve şikayetler hasta ilişkileri müdürlüğümüze ulaşmaktadır. Hasta ve hasta yakınları hangi kanaldan iletişim kurarsa kursun iletilen konunun çözüm süreci hakkında biligilendirme yapılmakta,tarafımıza ulaşan tüm talep ve şikayetler ilgili birim sorumluları ile paylaşılarak mümkün olduğunca hızlı geri bildirim sağlanmaktadır. Toplanan tüm veriler raporlanmakta ve ölçülmektedir. Yine hasta memnuniyeti sağlamak amacıyla hastanemizden sürekli tedavi hizmeti alan hastalarımız ve hasta yakınlarımızdan oluşan tamamı gönüllülük esasına dayanan "Hasta Konseyi" miz bulunmaktadır. Konsey üyeleri hastane yönetiminden bağımsız olarak çalışmakta, tespit ettiği sorunları ve çözüm önerilerini düzenli olarak gerçekleştirilen toplantılarla üst yönetime iletmekte ve hasta memnuniyetinde bize ışık tutmaktadırlar.

DEMOKRATİK BİR KURUMSAL YAPI: ÇALIŞAN KURULU

MEDİCANA INTERNATIONAL ANKARA HASTANESİ ÇALIŞAN KURULU BAŞKANI CANAN KARADENİZ, ÇALIŞAN KURULUNU VE İŞLEYİŞ YAPILARINI ANLATTI.



CANAN KARADENİZ: "MEDİCANA INTERNATIONAL ANKARA'DA OLUŞTURULAN ÇALIŞAN KURULU İLE; İNSAN İLİŞKİLERİ YENİ BİR BOYUT KAZANIYOR; KURUMA BAĞLILIK VE YABANCILAŞMANIN ORTADAN KALDIRILARAK, ÇALIŞANLARIN BİREYSEL VE EKİP OLARAK KURUM İLE YÖN BİRLİĞİ İÇİNDE OLMASI SAĞLANIYOR"

Hastanenizde çalışan kurulu oluşturulmuş. Bize bu kuruldan bahseder misiniz?
Hasta memnuniyetine yönelik çalışmalar sağlık çalışanlarını; övgüye değer, şefkatli, ilgili, nazik, sakin, kibar, dikkatli, ulaşılabilir, güven veren, kritik durumları yönetebilen, girişimlerde ve araç gereç kullanımında becerikli kişiler olarak tanımlamaktadır. Sağlık çalışanlarının tüm bu özellikleri bir arada bulundurabilmesi için bilgi, tutum ve beceri düzeyinde tam bir profesyonel olması gerektiği ayrıca katılımcı yönetimin önemi vurgulanmaktadır.

Kurumumuzda da hizmet kalitesi ve hasta memnuniyetini arttırmaya yönelik çalışmalarının başında, çalışanların ortak bir vizyon, ortak bir amaç, ortak bir bilinç ve ortak hedefler oluşturmasını sağlamak gelmektedir.

CANAN KARADENİZ: "FAALİYETLER ÖNCELİKLE PERİYODİK TOPLANTILARDA TARTIŞILIYOR, DEMOKRATİK OYLAMA YÖNTEMİ İLE OY ÇOKLUĞU ESAS ALINARAK KESİNLEŞTİRİLİYOR. YAZILI OLAN KARARLAR KURUL BAŞKANI ARACILIĞIYLA OBJEKTİF VE ŞEFFAF OLARAK YÖNETİMLE PAYLAŞILIYOR"

Bu nedenle kurumuzda insan ilişkilerinin düzenlenmesi, kuruma bağlılık ve yabancılaşmanın ortadan kaldırılması, çalışanların bireysel ve ekip olarak kurum ile yön birliği içinde olması, çalışanların temsilcileri aracılığıyla kurumda alınan ve kendilerini etkileyen kararlara katılımlarını sağlamak amacıyla "çalışan kurulu" oluşturulmuştur.

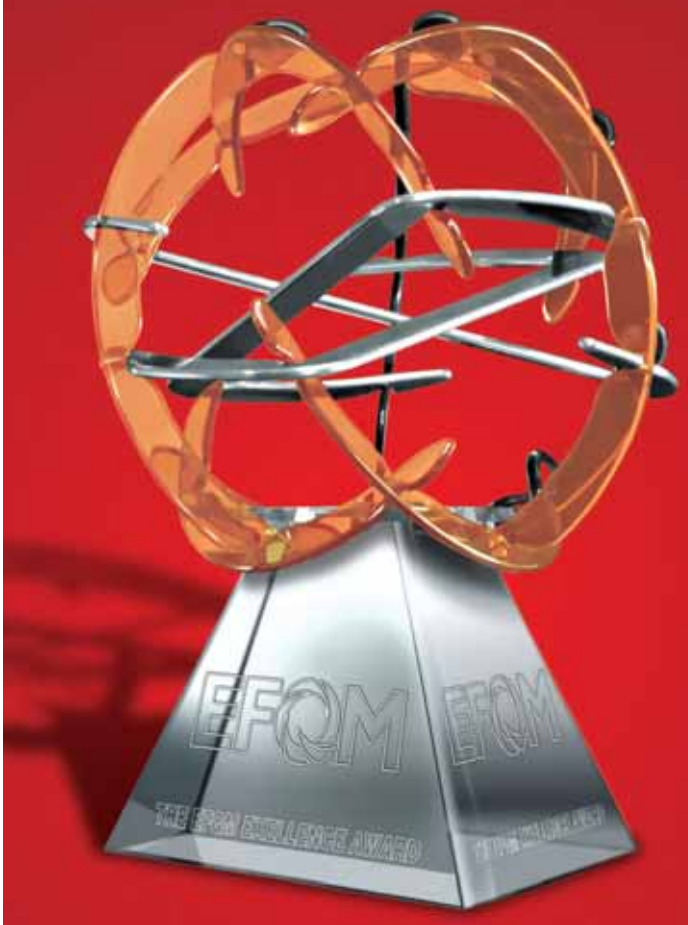
Kurul üyeleri kimlerden oluşuyor?
Kurul üyeleri farklı departman çalışanları arasından, temsil yeteneğine sahip olduğu düşünülen kişiler arasından seçilmiştir. Çalışan Kurulu üyeliği gönüllülük esasına dayanmakta ve istenildiğinde sonlandırılabilmektedir.

Kurul, kendilerine önerilmiş olan çalışma alanları ile ilgili olarak sürekli olarak araştırma yapmak, çalışanlar ile görüşerek iyileştirmeye açık alanların ortaya çıkarılmasını sağlamak ve yönetim ile sürekli işbirliği yaparak gerekli organizasyonların hayata geçirilmesini sağlamak ile sorumludur.

Faaliyetler öncelikle periyodik toplantılarda tartışılmakta, demokratik oylama yöntemi ile oy çokluğu esas alınarak kesinleştirilmektedir. Yazılı olan kararlar kurul başkanı aracılığıyla objektif ve şeffaf olarak yönetimle paylaşılmakta ve onaylandıktan sonra uygulamaya geçirilmektedir.

Amaç ve hedefleriniz neler?
Öncelikli amaçlarımız; personelde saygı ve değer görme, ait olma duygusunu arttırmak, hasta memnuniyetini etkileyen süreçlerde iyileşme yaratmak, verimliliği arttırmak, bakım ve hizmet kalitesini yükseltmektir. Hedeflerimiz ise; ortak bir vizyona sahip olmak, hedefe kilitlenmek ve buna ulaşmak için kendimizi sürekli geliştirmek, çalışanların kişisel, mesleki gelişimleri ve yeterliliklerini güçlendirilmek, bilimsel faaliyetleri desteklemek, otonomi ve özerkliği güçlendirilmek, moral/ motivasyon sistemleri düzenlemek, ödül ve öneri sistemleri düzenlemek, sosyal ilişki ağlarını genişletmek, İletişimi güçlendirmek, ilham yaratacak ve istek arttıracak bağları oluşturabilmek, yan etkisi yüksek, çabuk çözümler yerine kök nedenlere ve kaldıraç gücü yüksek aksiyonlara odaklanmak, profesyonel gelişim ve kariyer planlama sistemleri geliştirmek, çalışan memnuniyeti ölçme değerlendirme sistemleri geliştirmek, takım oyunları ile hedefe ulaşma, problem çözme ve iyileştirme için hem birlikte hem de bireysel olarak sürekli kendini geliştiren bir çalışan grubu oluşturmak, kişisel farklılıkları takımı zenginleştirici unsur olarak kabul etmek, bireysel sonuçlardan çok daha fazlasını takım olarak gerçekleştirebilmek, adil bir performans yönetim sistemi geliştirerek çalışan memnuniyeti ve çalışanların organizasyona bağlılığını arttırmak ve yönetim ile iyi etkileşim ve iyi iletişimi geliştirmek ve güçlendirmektir.

bilim İLAÇ



AVRUPA KALİTE BÜYÜK ÖDÜLÜ BİLİM İLAÇ'IN!

BİZİM GURURUMUZ TÜRKİYE'NİN GURURU!

Bilim İlaç, **Avrupa Kalite Ödülü**'nü alan ilk ilaç firması oldu. Avrupa'da 2008 yılından sonra hiçbir firmanın alamadığı bu büyük ödülü almakla yetinmeyen Bilim İlaç, ayrıca Avrupa'da bir ilke ve rekora daha imza atarak; "Müşteriler İçin Değer Katma", "Süreçlerle Yönetim", "Vizyoner, Esin Veren ve Bütünsel Liderlik", "Dengeli Sonuçlar Gerçekleştirme" kategorilerinde **dört ayrı başarı ödülü**ne birden layık görülen ilk firma olmayı başardı.

www.bilimilac.com.tr

facebook.com/Bilimilac twitter.com/bilimilactr

"Sadece denetimler için hazırlanmak doğru değil"

"Sadece denetimler için hazırlanmak çok doğru değil. JCI özelinde bakarsak, JCI yetkilileri de bundan rahatsızlar ve habersiz yapılan denetimleri önümüzdeki yıllarda başlatacaklar"



Anadolu Sağlık Merkezi Stratejik Planlama ve Performans Geliştirme Müdürü **Murat Sümer,** hospital**manager**'in sorularını yanıtladı.

Sağlık kuruluşları için kalite, hiç bitmeyen bir yolculuk olarak tabir ediliyor. Kurumunuz bu yolculuğun neresinde yer alıyor?

Süreklilik ve sürdürülebilirlik önemli kavramlar. Kalite çalışmalarının özünde de bunlar var aslında. Bir anlık bir kalite çalışması yapıp sonra bunları bir köşeye atamazsınız. Yapılıyorsa da kaliteden bahsetmek mümkün olmaz. Anadolu Sağlık Merkezi de başından beri hasta güvenliğini, hasta memnuniyetini ve klinik kaliteyi en üst seviyelere taşıma arzusunda ve uğraşında olan bir kurum. Bu kurumun misyonundan geliyor. Anadolu Sağlık Merkezi'nin misyonu "Yaşam kalitesini artırmak için dünya standartlarında sağlık hizmeti sunmaktır". Bu varlık nedenimiz kalite çalışmalarını süreklilik içinde yürütmemizi destekliyor. Bu yolculuğun içinde geldiğimiz noktaya bakacak olursak, Anadolu Sağlık Merkezi Joint Commission International (JCI), Entegre Yönetim Sistemi (ISO 9001-2008 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 14001-2004 Çevre Yönetim Sistemi ve OHSAS 18001-2007 İş Sağlığı ve Güvenliği), Avrupa Medikal Onkoloji Derneği (ESMO-European Society for Medical Oncology) ve Bebek Dostu Hastane sertifika ve akretidasyonlarına sahip. Bunların yanı sıra sürekli gelişi-

mi sağlamak yaklaşık iki yıldır yalın, altı sigma ve kısıtlar yönetimi tekniklerini kullandığımız Sürekli Performans Geliştirme Programını yürütüyoruz. Hasta güvenliği, hasta memnuniyeti ve klinik kaliteye yönelik olarak Johns Hopkins Medicine ile birlikte çalışıyoruz. Bu işbirliği de bize kalite çıtamızı daha yükseğe taşımamızda önemli bir destek sağlıyor. Tabiki unutmulmaması gereken bu son durağı olmayan bir yolculuk.

Hastaneniz kaç yıldır JCI akreditasyonuna sahip? Bu kapsamda hastanenizin iyi uygulama örnekleri neler?
Anadolu Sağlık Merkezi ilk olarak Şubat 2007'de JCI akreditasyonunu almaya hak kazandı. Şubat 2010 yılında da yeniden belgelendirildik. JCI çalışmaları hem zor hem de kurumun gelişimi ve öğrenmesi için oldukça faydalı. JCI da bunu üç yıllık dönemlerde standartlarını güncelleyerek destekliyor. İyi uygulamalar arasında kurul çalışmalarını ve sürekli performans geliştirme faaliyetlerini sayabiliriz. Bu çalışmalarda farklı disiplinlerden kişiler aynı masanın etrafında toplanıp belirli bir konudaki fikirlerini ve yapılabilecekleri tartışıyorlar. Kurumun gelişimi açısından önemli kararlar bu toplantılar alınıyor. Bazı noktalarda süreçlerimizdeki sorunlar ortaya çıkıyor. Hasta şikayetleri de bunun önemli araçlarından bir tanesi. Gelen şikayetleri öğrenme ve süreçleri iyileştirme amacı ile kullanıyoruz. Süreçlerdeki sorunları gidermek, katma değeri olmayan adımları ortadan kaldırmak için "yalın" tekniklerinin kullanıldığı proje çalışmaları yapıyoruz. Süreçlerdeki varyasyonları en aza indirmek içinde "altı sigma" projeleri yapıyoruz. Tüm bunlar sürekliliği ve sürdürülebilirliği sağlayabilmek için kalite yolculuğumuzda önemli olan iyi uygulama örneklerimiz.

Kuruluşunuzun tekrar denetimlerinde sürpriz zorluklarla karşılaşıyor musunuz?
Denetimleri ve belgelendirmeyi amaç olarak görmemek lazım. Bizim için önemli olan dünya standartlarında sağlık hizmetini sunabilmek. Mevcut akreditasyonlar ve standartlar, bizim bu yönde yürümemizin araçları. Bu bakış açısı yılda bir ya da üç yılda bir denetimlere odaklanmak yerine bunu sürekli hale getirmeyi gerektiriyor. Sadece denetimler için hazırlanmak çok doğru değil. JCI özelinde bakarsak, JCI yetkileri de bundan rahatsızlar ve habersiz yapılan denetimleri önümüzdeki yıllarda başlatacaklar. Entegre Yönetim Sistemi'de ise yıllık kontrol denetimleri yer alıyor. Bu da gerçekten standartlara göre yaşanıp yaşanmadığını gösterecek ve ayırt edici olacaktır. Her ne kadar çalışmaları genele yaysanızda denetimler de bahsettiğiniz gibi süprizler zaman zaman olabiliyor. Bazen standartların tetkikçiler tarafından yorumlanmasında farklılık olabiliyor. Oldukça önemli bir konu ve standartların anlaşılırlığı ve tetkikçi kalitesi gibi konular bunun altında yer alıyor. Bu da standartları oluşturan kurumların çalışma alanları içinde yer alıyor.


Murat Sümer

"JCI çalışmaları hem zor, hem de kurumun gelişimi ve öğrenmesi için oldukça faydalı. JCI da bunu üç yıllık dönemlerde standartlarını güncelleyerek destekliyor"

Kliniklerin süreç iyileştirme boyutunda hastanenize özgü proje-planlarınız var mı?
Süreç iyileştirme adına daha önce de bahsettiğim yalın, altı sigma ve kısıtlar yönetimi çalışmalarımız devam ediyor. Bu kapsamda gerek klinik gerekse idari süreçlerde birçok iyileştirme yapıldı. Klinik kalite göstergeleri de önemli bir iyileştirme kaynağını bizler için oluşturuyor. Hasta düşmeleri, atık yönetimi süreçleri, hasta randevulama süreçleri geçtiğimiz dönemde iyileştirme yapılan süreçler arasında yer aldı.

JCI akreditasyonu ve benzeri kalite programları, sektörel rekabet düşünüldüğünde, kurumunuza ne tür avantajlar sağlıyor?
En önemli avantajı kurumun öğrenmesine ve gelişimine olan katkısı. Bu sayede daha ileriyi hedeflemek mümkün olabiliyor. Rekabet açısından da elbette bir avantajı var. Tabiki JCI akreditasyonunun ve diğer kalite çalışmalarının ne demek olduğu çok fazla bilinmiyor. Özellikle kendi insanımız bu konuda bilgili değil. Yabancı hastalarda ise durum çok daha farklı. Bu hastaların ülkelerinden kalkıp Anadolu Sağlık Merkezi'ne tedavi için gelmeden sordukları, araştırdıkları temel konulardan bir tanesi. Bize ve kalite seviyemize güvenmek istiyorlar. JCI akreditasyonu da bunun göstergelerinden bir tanesi.

Sağlık hizmetinde kalite programlarının hasta güvenliğine sunduğu katkılar neler?
Özellikle JCI'ın bu konuda büyük bir katkısı var. JCI tarafından tanımlanan uluslararası hasta güvenliği hedefleri JCI standartlarının da olmazsa olmazı ve bir açıdan da standartların kalbini oluşturuyor. Kurumda hastalarımızın güvenliğini sağlamalıyız. JCI'ın belirlemiş olduğu altı hasta güvenliği hedefi çok önemli (Hasta kimliğinin doğru şekilde belirlenmesi; etkili iletişimin iyileştirilmesi; yüksek riskli ilaçların güvenliğinin iyileştirilmesi; doğru alan, doğru işlem, doğru hasta cerrahisinin sağlanması; sağlık bakımıyla ilişkili enfeksiyon riskinin azaltılması; hastaların düşme neticesinde zarar görme riskinin azaltılması). Bu konularda yapılan faaliyetleri basit, önlenebilir ancak sonuçları hastaların ciddi zarar görebilecekleri hataların önlenmesini sağlıyor.

Kalite sürecinde JCI yanı sıra Mükemmeliyet Modelini de kullanıyor musunuz?
Mükemmeliyet Modeli'ni şu aşamada kullanmıyoruz. Model ve işleyişi hakkında bilgimiz var. Daha önce de görüşmelerimiz oldu. Önümüzdeki yıllar için gündemimizde yer alacaktır. ■

JCI hekimler için tercih sebebi

"JCI akreditasyonu ile piyasada bilinen ve akademik unvanı olan hekimler hastanemizde çalışmayı tercih ediyor"

Medline Adana Hastanesi ve Metropark A.Ş Yönetim Kurulu Başkanı **Dr. Kemal Attila**, hospitalmanager'in sorularını yanıtladı.



Sağlık kuruluşları için kalite, hiç bitmeyen bir yolculuk olarak tabir ediliyor. Kurumunuz bu yolculuğun neresinde yer alıyor?
Kurumumuz, kalite yolculuğuna, hastane açılış tarihinden önce başlamıştır. 2007 yılında yönetim kurulumuz tarafından JCI akreditasyon çalışmaları başlama kararı alınmıştır. 2008 Kasım ayında kalite konseyi oluşturulmuştur. 2009 Temmuz ayında hastanemiz açılmış olup 2010 Mart ayında JCI tarafından akreditasyon belgesi alınmıştır.

Sağlık hizmetlerinde kalite kavramının bileşenleri size göre neler?
Sağlık hizmetlerinde kalite kavramının en önemli bileşeni hasta ve çalışan güvenliğidir. Sağlık hizmetlerindeki temel politika; hastanın sağlık hizmeti alırken etkin zamanda, etkin biçimde, etkili bir iletişimle verilen hizmetin sonuçlarından doğabilecek zararı en aza indirerek gelişimin sürekliliğini sağlamaktır.

Hastaneniz kaç yıldır JCI akreditasyonuna sahip? Bu kapsamda hastanenizin iyi uygulama örnekleri neler?
Hastanemiz JCI akreditasyon sürecini 2010 yılı Mart ayında tamamlamıştır. JCI kriterleri doğrultusunda hastanemizde; güçlü bir yapı ile sistem ve teknik alt yapı üzerine inşa edilmiş, sağlam kayıt sistemi ve verilere dayanan, "Önce İnsan" anlayışıyla şekillenen, süreçlerle yönetilen, çağdaş bir yönetim anlayışı uygulamaları gündeme gelmiştir.

Kuruluşunuzun tekrar denetimlerinde sürpriz zorluklarla karşılaşıyor musunuz?
JCI süreç yönetimindeki değişiklikler tekrar denetimde (reakreditasyon) revizyonlar gerektirmektedir. Bu durum belirli çalışma yoğunluğu getirmekle birlikte, işletmenin revizyonunu ve daha önce algılanmamış gelişme süreçlerini desteklemektedir. Bununla birlikte sağlık sistemindeki personel hareketliliği süreç yönetimini olumsuz etkilemektedir. Hemşire sirkülasyonundan dolayı işleyişin aksaması bunun en önemli örneklerinden biridir.

Kliniklerin süreç iyileştirme boyutunda hastanenize özgü proje-planlarınız var mı?
FMEA çalışmaları (failuremodesandeffectsanalysis-hata türleri etki analizi): Fonksiyonunda hata tespit edilmiş olan uygulamaların, 6 ay süren proje çalışması süreci ile iyileştirilmesi yönünde çalışma yapılmasıdır. Örnek: Hasta kimlik doğrulama çalışması.
İndikatör takibi (KPI): Bölümlerin iyileştirme faaliyetlerinin gösterge halinde takibinin yapılmasıdır. Örnek: Yanlış ilaç orderı uygulamalarının kayıt altına alınarak takibi ve ilaç hatalarının olmamasının sağlanması.

> "Personel hareketliliği JCI süreç yönetimini olumsuz etkiliyor. Hemşire sirkülasyonundan dolayı işleyişin aksaması bunun en önemli örneklerinden biri"

JCI akreditasyonu ve benzeri kalite programları, sektörel rekabet düşünüldüğünde, kurumunuza ne tür avantajlar sağlıyor?
Hasta güvenliği uygulamalarının toplum tarafından algılanması, hasta ve hasta yakınlarının kuruma bağlılığını ve güvenilirliğini artırmaktadır.

Piyasada bilinilirliği olan ve akademik unvanları olan hekimler hastanemizde çalışmayı tercih etmektedirler.

JCI akredite olmak, sağlık otoritesi olan kurumlar tarafından hastaneyi güvenilir kılmaktadır. HKS denetimlerinde sorun yaşanmamaktadır. Hastanemiz 2011 yılı HKS denetiminde son derece başarılı olmuştur.

Sağlık turizmi çerçevesinde yurt dışından hasta kabul ederken bugün çok fazla önemsenmemekle birlikte önümüzdeki yıllarda vazgeçilmez ön koşul olacağını düşünmekteyiz.

Sağlık hizmetinde kalite programlarının hasta güvenliğine sunduğu katkılar neler?

- Tedavi süreleri kısalmaktadır.
- Tedavi maliyetleri azalmaktadır, bu durum kurumun hasta güvenliği ile ilgili yatırım potansiyelini artırmaktadır.
- Yanlış taraf cerrahisi riskleri azalır/sıfırlanır.
- Yanlış ilaç uygulamaları sona erer.
- Hastaların düşme riski azalır/sonlanır.
- Komplikasyon oranları azalır/sonlanır.

Kalite sürecinde JCI yanı sıra mükemmeliyet modelini de kullanıyor musunuz?
EFQM mükemmellik modeli, yöneticilerin/liderlerin, kuruluşlarının ne yaptığına ve hangi sonuçları elde ettiğine ilişkin neden-sonuç ilişkilerini anlamasını sağlar. Aynı zamanda bir kuruluşun sürdürülebilir basarıyı elde edebilmesi için gerekli kurumsal kültür ve temeli oluşturur.

Biz Medline Adana Hastanesi olarak 2013 yılı ilk yarısında JCİ reakreditasyonunu basarı ile tamamladıktan sonra, 2014 yılı içinde tamamlanmak üzere EFQM uygulamasını aktif duruma getirmek düşüncesindeyiz.





medline
sağlık grubu



Medline Sağlık Grubu...

1995 yılında, Mobil Sağlık hizmetini vermeye başlayan Medline, 2001 yılından itibaren Esas Holding bünyesine dahil olmuştur. Esas Holding, 2007 yılında özel hastanecilik ve 2011 yılında da Evde Sağlık alanında faaliyete başlayarak sağlık sektöründe hizmetlerini genişletmiştir. Esas Holding 2011 yılı itibarıyla sağlık alanındaki yatırımlarını Medline Sağlık Grubu çatısı altında toplamıştır.

Medline Acil Sağlık

Sadece ambulans hizmeti vermekle kalmayıp, evde ve işyerinde tetkik, acil durumlarda lokasyon belirleme, eve doktor gönderme gibi hizmetleri de sunmaktadır. 2011 yılında 3.kez JCI tarafından hizmet kalitesi yenilenmiş Türkiye'nin ilk, dünyanın ikinci acil sağlık hizmeti kurumudur.



Medline Evde Sağlık

2011 yılından itibaren hemşirelik hizmetlerinden, anne bebek eğitimine, onkoloji hemşiresinden hasta bakıcılık hizmetine kadar değişen geniş bir yelpazede hizmet vermektedir.



Medline Hastaneleri

Esas Holding bünyesinde 2007 yılından itibaren Adana, Antalya, Aydın, Eskişehir, Konya ve Kütahya illerinde hizmet vermekte olan 6 hastane, 2011 yılı Ekim ayını takiben Medline Hastaneleri markası ile faaliyetlerine devam etmektedir. Medline Hastaneleri, bugün toplamda 55.000m2 kapalı alan üzerinde toplam 550 yatağı, 90 yoğun bakım yatağı, 30 ameliyathane, 220 doktor ve 360 hemşire kadrosu ile toplam 1600 çalışanıyla yılda 1 milyon kişiye sağlık hizmeti sunmaktadır.

Bütün hastanelerimiz SGK ile anlaşmalıdır.










Sağlığınız için. **444 4 275**

medline sağlık grubu | hastaneler | acil sağlık | evde sağlık | www.medline.com.tr



Hastane Yöneticiliğinde Liderlik Konferansı Yapıldı

Hastane yöneticiliğinde geleneksel ve modern liderlik kavramı, liderlerin sorumlulukları, görev bilinci, bakış açısı, günümüzde hastane yönetiminin temelleri ve sağlık sektörünün geleceği Hastane Yöneticiliğinde Liderlik Konferansında enine boyuna tartışıldı. Konferansın ardından Yılın Başarılı Sağlık Girişimcisi ve Yöneticisi Ödülleri sahiplerine ulaştırıldı.

HASTANE YÖNETİMİNDE
LİDERLİK KONFERANSI
8 HAZİRAN 2012, Cuma
Maslak Sheraton Hotel, İstanbul, Türkiye
www.turkishhospitalleader.com

Hastane Yöneticiliğinde Liderlik Konferansı 8 Haziran 2012 tarihinde İstanbul Maslak Sheraton Otel'de düzenlendi. Sağlık sektörü yönetici ve çalışanlarının katılımıyla gerçekleştirilen oturumlarda; özel sağlık sektörünün nasıl yapılandırıldığı ve gelecek vizyonu tartışıldı. Konferansın hemen ardından, hospital**manager** dergisi tarafından her yıl düzenlenen Yılın Başarılı Sağlık Girişimcisi ve Yöneticisi Ödülleri sahiplerine ulaştırıldı.

Günümüzde hastane yönetiminin temelleri, CEO'ların hastanelerinin iş planlarını nasıl yapılandırdığı, hastane yöneticilerini bekleyen zorlayıcı konuların neler olduğu başlıkları etrafında gerçekleştirilen oturumlarda katılımcılar sık sık söz alarak tartışmaları yönlendirdi.

Kimler katıldı?

Moderatörlüğünü Anadolu Sağlık Merkezi (ASM) Tıbbi Direktörü Prof. Dr. Metin Çakmakçı'nın gerçekleştirdiği Günümüzde Hastane Yönetiminin Temelleri başlıklı oturumda; Medicana International Ankara Hastanesi Radyoloji Bölüm Başkanı Prof. Dr. Barış Diren ve Memorial Hastanesi Medikal Direktörü ve Özel Hastaneler ve Sağlık Kuruluşları Derneği (OHSAD) Başkan Yardımcısı Dr. Sema Akgün birer sunum gerçekleştirdi.

Prof.Dr.Diren: "Hastaneler; 'müşteri'sinin ne istediğini iyi anlayan ve bunu karşılamak için örgütlenmiş bir organizasyona ihtiyaç duyar. Organizasyonlar; sahip olduğu liderleri ile başarıya ulaşır"

Moderatorlüğünü Acıbadem Sağlık Grubu (ASG) Adana Hastanesi Genel Müdürü ve ASG Kurumsal İlişkiler Müdürü Hüseyin Çelik'in gerçekleştirdiği "CEO'lar Hastanelerinin İş Planlarını Nasıl Yapılandırıyorlar?" başlıklı oturum ise Sağlık Gönüllüleri - Türkiye Başkanı Oğuz Engiz ve Methodist International Başkanı Dr. Sarper Tanlı, Dr. Mahir Turan'ın konuşmaları yanısıra katılımcıların yönlendirici soruları ve aktif katkılarıyla hareketli bir atmosferde gerçekleştirildi.
Memorial Sağlık Grubu Genel Müdürü Uğur Genç, Güven Hastanesi Yönetim Kurulu Üyesi Banu Küçükel, Medline Hastaneler Grubu Genel Müdürü Gürkan Ergenekon, Medical Park Grubu Pazarlama ve İşletmelerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Meri İstiroti ve İstanbul Üniversitesi Hastaneleri Genel Koordinatörü Yard. Doç. Dr. Haluk Özsarı da sunumları ve konuşmalarıyla konferansa katkıda bulundu.

"Hekim mesleğini icra ederken liderdir"

"Yönetici olarak Hekim ve Liderlik" başlıklı bir sunum gerçekleştiren Medicana International Ankara Hastanesi Radyoloji Bölüm Başkanı Prof. Dr. Barış Diren, çağdaş hastane yönetimini şöyle tanımladı:

"Hastaneler; 'müşteri'sinin ne istediğini iyi anlayan ve bunu karşılamak için örgütlenmiş bir organizasyona ihtiyaç duyar. Organizasyonlar; sahip olduğu liderleri ile başarıya ulaşırlar. Lider kimdir? Mevcut durumu iyi algılayabilen, geleceğe yönelik hedefler koyabilen, boşlukları giderebilecek kararlar alabilen, aldığı kararları yerine getirebilecek ilişkileri kurabilen kişidir. Hekim; mesleğini icra ederken liderdir. Hızlı karar verir, uygular, sonuçlarını izler, yanlışını düzeltir, kendini eğitir, başkalarını eğitir, sorumluluk üstlenir, araştırır, geliştirir, yenilikçidir.

"Hekimlik, liderlik için 'yeterlilik' değildir!"

Hekimin mesleğini icra ederken bir lider olduğunu vurgulayan Diren, sağlık işletmesi organizasyonunda yönetici olarak hekimin rolünün ne olması gerektiğini tartıştı:
Hekim mevcut durumu iyi algılamalıdır. Geleceğe yönelik hedefler koyabilen, boşlukları giderebilecek kararlar alabilen, aldığı kararları yerine getirebilecek ilişkileri kurabilen donanıma sahip olmalıdır. Hekimlik, liderlik için 'yeterlilik' değildir ! Sağlık hizmetinde yönetici olarak hekim; tıbbi uygulamaların tümü hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Aynı zamanda; sağlıkla ilgili yasal düzenlemeler hakkında


Prof. Dr. Barış Diren

bilgi sahibi, kurumsal ilişkiler hakkında, hukuki sorumluluklar hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Finansal analizleri yorumlayabilmelidir. Çağdaş yönetim modelleri hakkında bilgi sahibi olmalıdır.

Geleneksel liderlik nedir?

Diren, geleneksel liderliği eleştirerek şöyle devam etti: Geleneksel liderlikte; Ünlü (Tanınan, medyatik), karizmatik (!), yaşlı (saygın), sert (disiplinli), ulaşılmaz (Bir sürü yardımcı ve sekreter) bir duruş vardır. Oysa liderlik, kendine güveni olan ve bunu çevresine hissettirebilen, kendi kendini motive edebilen ve bunu çevresine de yönlendirebilen, kolay ulaşılabilen, hızlı karar verebilen, sorumluluk almaktan çekinmeyen, sorumluluk vermekten çekinmeyen, yetkilerini kullanabilen, yetkilerini devredebilen, amaç ortaklığı

Dr. Tanlı: "Önce hastayı düşünmek gerekir. Ardından inovasyonu desteklemek ve elbette yeteneği yönetmek gerekir"


Dr. Sarper Tanlı



Dr. Sema Akgün ve Prof. Dr. Metin Çakmakçı

Dr. Akgün: "Kurumlar güncel planlamalarının yanı sıra; 5, 10 hatta 20 sene sonrasını planlayabilmek için tıbbi gelişmeleri ve sağlık teknolojisini yakından takip etmelidir"

tesis edebilmenin ve liderler yetiştirebilen kişi tanımının karşılığıdır.

Sağlık kuruluşunda yönetici olarak hekimin kurum kültürünün gelişiminden sorumlu olduğunu vurgulayan Diren , hekimin aynı amanda bilimsel ve vicdani etikten sorumlu, çalışanların motivasyonundan, hasta memnuniyetinden, planlama ve stratejiden ve finansal başarıdan sorumlu olduğunu ifade etti.

"Önce hastayı düşünmek gerekir"

Methodist Ortadoğu Başkanı Dr. Sarper Tanlı, sağlık sektörü liderliğinin farklı taraflarının neler olduğunu anlatan bir sunum yaptı. İyi liderlerin ortak özelliklerini dürüst, ileri görüşlü, ilham verici, bilgili olarak niteleyen Tanlı; işbirlikçi liderlik tarifini yaparken "Geçmiş dönem liderleri nasıl söylemeleri gerektiğini bilirler. Geleceğin işbirlikçi liderleri ise nasıl sorgulayacağını biliyor" ifadesini aktardı. Tanlı; sağlıkta liderin odaklanması gereken alanları anlatarak, "Önce hastayı düşünmek gerekir. Ardından inovasyonu desteklemek ve elbette yeteneği yönetmek gerekir" dedi. Tanlı sunumunda ayrıca; hasta odaklı yaklaşımın önemi, tüketicinin yönlendirdiği tüketici odaklı stratejileri, hasta tecrübesi odaklı bir kültür yaratmanın gerekliliği, sağlık liderinin yeni odak noktası olarak inovasyonunun önemini irdeledi.

Lider yönetici kimdir?

Memorial Hastanesi Medikal Direktörü ve Özel Hastaneler ve Sağlık Kuruluşları Derneği (OHSAD) Başkan Yardımcısı Dr. Sema Akgün de günümüzde hastane yönetiminin temellerini anlatan bir sunum gerçekleştirdi. Hastanede lider yönetici tanımı yapan Akgün, "Hekim, organizasyonunun çalışmasını anlayabilmelidir. Özellikle dikkat edilecek alanların farkında olmalıdır. Gerektiğinde risk alma konusunda yeterince özgüvenli olmalıdır. Değişimi yaratacak kaynakları bilmelidir. Çalışanlara ihtiyaçları olan bilgi, ekip ve ekipmanı sağlayabilmelidir. Değişim ve gelişim için yeterli motivasyon ve güç dalgası oluşturabilmelidir" dedi.

Hastanelerde mevzuat yönetimini, kamuoyu ve medyanın sağlığa bakış açısını irdeleyen Akgün, sunumunu "Sağlık hizmeti 'bedava' mıdır? Sağlık hizmet sunumu ya da alımında 'kötü kullanım' nasıl engellenebilir? Sağlık gibi hassas bir konuda popülist söylem ve reyting amaçlı uygulamalar ülkeyi nereye götürmektedir? Sağlık konusunda medya ve kamuoyu bilinci oluşturulabilir mi?" gibi sorular ekseninde değerlendirdi.

Hasta algısı yönetimi

Hastanelerde hasta algısı yönetimi önemine değinen Akgün şunları ifade etti: "Doğru ya da yanlış, haklı ya da haksız olmak yeterli değildir. Söz konusu hasta ise; anlatılan konuyu hastanın anlaması ve algılaması zorunluluktur. Her kişi için bu en temel bilgi edinme hakkıdır ve kurumlar her kişiye bu bilgiyi, hastalığını, hizmet ve tedavi detaylarını, sonuçları açıklamak ve o kişinin anlamasını sağlamak zorundadır. Tatmin edici bir bilgilendirme ile aydınlanmış kişilerin hastane algısı kurumların hizmet hedefleri olmalıdır."

Gelecek planlaması neden gerekli?

Akgün, hastanelerin gelecek planlamasına ilişkin görüşlerini şöyle anlattı: "Sağlık konusunda kurumların güncel planlamalarının yanı sıra; 5, 10 hatta 20 sene sonrasını planlayabilmek için tıbbi gelişmelerin ve sağlık teknolojisinin yakın takibi gereklidir. Sağlık kurumlarının geleceği planlanırken; tıbbi kaynaklardan elde edilen veriler ile ülke ve dünyadaki gelişmeler, sosyoekonomik değişimler, siyasi vizyon, ulusal sağlık politikaları finansal veriler vs dikkate alınır. Kurumların dönüşüm, yatırım ve büyüme konularında sağlıklı kararlar alabilmeleri için tüm bilgilere gereksinim bulunmaktadır."



Oğuz Engiz (Solda), Hüseyin Çelik (Ortada), Dr.Sarper Tanlı (Sağda)



Gürkan Ergenekon (En Solda) Uğur Genç, Meri Bahar ve Banu Küçükel



İNCEKARALAR.
Her şeyimiz insan için...
1951 2011

Teknolojimiz en küçükler için...

- Hibrid Küvözler: Boiler prensibi ile nemlendirmede minimum enfeksiyon riski, Boiler ünitesi dahil tüm ünitelerin kolayca temizlenebilmesi
- Ventilatör Sistemleri: Diyafram prensibi ile çalışan HFO, HFO+VG, HFO+recruitment ve ncpap-nippv uygulayabilme
- Monitör Sistemleri: EC1 Gelişmiş aritim sınıflandırması ile yanlış aritimlerin % 80 azaltılması, kan basıncındaki ani değişikliği erken tespit edilebilmesini sağlayan PWTT teknolojisi

ile yenidoğan bebekler için yüksek hassasiyet sunuyoruz.



canarya-ilim.com

www.incekara.com.tr

ATOM

HEINEN + LÖWENSTEIN
Life Saving Medical Technology

Fighting Disease with Electronics
NIHON KOHDEN

Yılın Başarılı Sağlık Yöneticilerine Ödülleri Verildi



hospitalmanager dergisi tarafından her yıl düzenlenen Yılın Başarılı Sağlık Girişimcisi ve Yöneticisi Ödülleri, 8 Haziran 2012'de İstanbul Maslak Sheraton Otel'de düzenlenen gecede sahiplerini buldu. Sağlık sektöründen seçkin bir davetli kesimin de hazır bulunduğu ödül töreni ile ilgili olarak derginin yayıncısı Oğuz Engiz: "Her yıl alanında önemli başarılara imza atan değerli sağlık yatırımcıları ve yöneticilerini aramızda görmek ve onları başarılarından dolayı kutlamak bize, sağlık sektörümüz adına büyük gurur veriyor. Bu ödül süreci ülkemizde nitelikli sağlık yatırımlarının ve de yetkin sağlık yöneticilerinin çoğalmasına aracı olmaktadır" diye konuştu.

Yılın Başarılı Sağlık Girişimcisi ve Yöneticisi Ödülleri – 2012 kazananları şunlar:

Yard. Doç. Dr. Haluk Özsarı
İstanbul Üniversitesi Hastaneleri Genel Koordinatörü
Yılın En Başarılı Kamu Sağlık Yöneticisi Ödülü,

Dr. Muharrem Usta
Medical Park Hastaneler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı
Yılın En Başarılı Sağlık Girişimcisi Ödülü,

Rabia Güven
Medicana International Ankara Hastanesi
Hemşirelik Hizmetleri Direktörü
Yılın En Başarılı Hemşirelik Hizmetleri Yöneticisi Ödülü,

Banu Küçükel
Ankara Güven Hastanesi Genel Müdürü
Yılın En Başarılı Sağlık Yöneticisi Ödülü,

Prof. Dr. Melih Bulut
Sağlık Yönetiminde Yaşam Boyu Başarı Ödülü,

Acendis
Yılın En Başarılı Sağlık Yatırımcısı Özel Ödülüne layık görüldü.

Mi4biz

hasta ve hasta yakını ilişkilerinizde şikayet ve talep yönetimi

İstek ve şikayetleri **kayıt altına alın, çözümleyin ve raporlayın**

Tetkik, teşhis ve tedavi aşamalarında **istek ve şikayet yönetimi**



Klinikler bazında hasta ve hasta yakını görüşleri

Personel ve hasta yakını ilişkilerinde **memnuniyetin ölçülmesi**

müşteri memnuniyeti ile fark yaratın

Alanında Lider 40'tan Fazla Kurumun Tercih Nedenleri

- Süreçleri planla, raporla, uygula, iyileştir
- Tüm iletişim kanalları entegre
- Dashboard ve raporlama
- Misafir arayüzü
- Merkez tedarikçi, acente, şube aynı platformda
- ISO 10002 ile tam uyum
- Canlı destek / Chat
- Mobil erişim
- Issue Intelligence
- Selfdesk knowledgebase

info@mi4biz.com | **www.mi4biz.com**
Tel.:+90 212 274 74 18

Mi4biz



Medicana Samsun Hastanesi Genel Müdürü **Vahap Doğan,** hospital**manager**'in sorularını yanıtladı.

Hastaneler aslında tedavi yapılan oteller

"Yeni grup hastane yaklaşımlarında 'tedavi yapılan oteller' söylemi mükemmellik modeline uygun bir yaklaşımdır. İnsanlar otellerde en iyi hizmetleri parası ile beklerken hastanelerde de alacağı sağlık hizmetini de en üt düzeyde bekleyecektir"

Dünyada iyi yönetilen ve sonuçları iyi olan hastanelerin kalite yönetimi açısından ortak yanları sizce neler olabilir?

Tıp sürekli ve hızlı değişim içinde olan bir alandır. İleri teknoloji kullanımı, toplumdaki hastalık profili ve nüfus ile ilgili değişmeler, davranış bilimlerindeki gelişmeler, hastalar ve sağlık personelinin beklentileri toplum yapısını, sosyal gereksinimleri ve hastalık durumlarını değiştirmektedir. Ayrıca hastanelerde oluşan kalitesizlik sorunları, hasta güvenliğini ön plana çıkarmıştır. Yapılan son araştırmalarda her yıl ABD' de 48.000- ile 98.000.- kişinin istenmeyen olaylar ve tıbbi hatalardan dolayı öldüğünü, her 25 hastadan birinin bu tür hatalara maruz kaldığını göstermektedir. Buna bağlı olarak tıbbi hataların bir araştırma hastanesine maliyetinin 5 milyon ABD Doları olduğu tahmin edilmektedir. Yıllık olarak toplam önlenebilir kalitesizlik maliyetlerinin 17–29 milyar ABD Doları olduğu düşünülmektedir. Oluşan bu istenmeyen olayların ve tıbbi hataların azaltılmasının gerekliliği, hasta güvenliği kültürünün geliştirilmesi zorunluluğu, sürekli geliştirme faaliyetlerinin yapılandırılması ve kalite geliştirme tekniklerinin ihtiyacı yeni yapılanmaları beraberinde getirmektedir.

Dünyada iyi yönetilen hastanelerin ortak özelliklerine baktığımızda; sağlık hizmetini bir bütün olarak

görebilen ve buna bağlı olarak sağlık hizmetlerine ilişkin sorunları saptayabilen, öncelikleri belirleyebilen, bunlara uygun planlama ve uygulamalar yapabilen, araştıran, sürekli öğrenen ve öğreten, problem çözmeyi bilen, kaliteli sağlık hizmeti sunumuna katkı sağlayabilen; performansı değerlendirebilen ve bunlar içinde kalite araç, teknik ve yöntemlerini kullanabilen, uluslararası standartları bilen ve uygulayan, akreditasyon ve mesleki normların bilincinde olan, kalite yönetim sistemlerinin yapılandırılmasına bilgi ve teknik destek sağlayabilen yapıların başarılı olabildiğini görebiliriz.

JCI'ın standartları ve denetim metodolojisi sizce hastaneleri istenilen düzeyde başarılı kılmaya yetiyor mu?
Joint Commission International'in (JCI) ana amacı tabii ki hasta güvenliği ve kalitedir. Bu uluslararası hedef kuruluşun amaçlarıyla örtüşmeli. Kurum bu amacı yerine getirirken, belirli bir misyonu ve bu misyon çerçevesinde yarattığı vizyona ulaşma hedefi taşımalı. JCI ve denetim metodolojisi tek başına hastaneleri başarılı kılmaya yeterli olmayacaktır. Kurum kendi dinamikleri ve kültürü çerçevesinde, hasta güvenliğini en sıkı şekilde takip ederek, kurumda hasta güvenliğini tehdit edebilecek durumları yaşamadan, riskleri önceden belirleyebilecek bir önseziye de ihtiyaç duyacaktır.

Kurum JCI standartlarını hayata geçirmiş olsa da, bu standartların üzerine kendi standartlarını da eklemelidir. Her adımda daha yüksek kalitede sağlık hizmeti verme yolunda ilerleme kaydetmelidir. Sürdürülebilir kalite anlayışı ve yenilenebilir kalite anlayışının yerleşmesi sağlanmalıdır.

JCI standartları kuruluşlara minumumda yapılması gerekenleri söylemektedir. Bu seviyeyi yükseltmek kurumun kendi elindedir. Gerçek hizmet kalitesinin seviyesini kurumlar kendi belirler.

Sağlık hizmetinde kalite programlarının hasta güvenliğine sunduğu katkılar neler?
Uluslararası alanda üst düzeyde kabul gören ve en yüksek tanınırlığı olan değerlendirme modeli [JCI] akreditasyonu; sağlık organizasyonlarının, bakım kalitesini artırmak için tasarlanmış bir dizi standart gerekliliklerini karşılayıp karşılamadığım saptamak üzere bağımsız, genellikle devlete bağlı olmayan bir kurum tarafından değerlendirilme kriterlerini kapsıyor.


Vahap Doğan

"Sağlık hizmetlerinde seri üretim yoktur. Hastaların her biri ayrı bir projedir. Bu durumda sadece hastalığa yaklaşımdaki disiplin esas olmaktadır"

Yapılan tüm iş süreçleri hasta güvenliği açısından yeniden değerlendirilerek neyin, neden ve nasıl yapıldığının daha iyi bilinmesini sağladığından yapılan iş daha fazla sahiplenilir. Bu yolla hastaya bakım süreci boyunca ortaya çıkabilecek tıbbi hatalar en aza indirilerek daha güvenli sağlık hizmeti verilir. Çalışanlar ile hastalar ve hasta yakınları arasında daha nitelikli iletişim kurulur ve bu yolla hastalar ve hasta yakınlarının tüm süreçlere katılımları sağlanır. Hasta ve hasta yakınlarına yapılacak işlemler hakkında daha çok bilgi verilerek ve uygulanacak tedaviyle ilgili onay alınarak, hastanın tedaviye uyumu yükseltilir. Bu sayede tedavinin başarısı arttırılır. Tüm hastanede ortak kavramlarla ve aynı düzeyde yaklaşım sağlanır. Her zaman uygun fiziksel ortamlarda, en iyi teknolojik olanaklarla sağlık hizmeti sunulur. Sağlık hizmeti alan hasta ve hasta yakınlarının eğitim gereksinimleri belirlenir ve bunlar karşılanır. "Hasta mahremiyeti" en üst düzeyde korunur. "Hasta ve Hasta Yakınlarının Hakları" doğrultusunda sağlık hizmeti sunulur. "Hasta ve Hasta Yakınlarının Memnuniyet Düzeyi" sürekli arttırılır. Hizmet sunumunda inter-disipliner bir anlayışla, her gerektiğinde, hastalıkla ilgili tüm branşlardan görüşler alınarak varılan ortak kararlarla tedaviye yön verilip, ekip çalışması güçlendirilir. Tüm tıbbi kayıtların doğru ve eksiksiz olarak tutulmasına önem verilerek hastanın tedavisinin sürekliliği ve doğruluğu sağlanır.

Kalite sürecinde JCI yanı sıra Mükemmeliyet Modelini de kullanıyor musunuz?
Sağlık Hizmetlerinde seri üretim yoktur. Hastaların her biri ayrı bir projedir. Hastalık ve tanıların her hasta aynı özellikleri göstermemesi bunu engelleyebilmektedir. Bu durumda sadece hastalığa yaklaşımdaki disiplin esas olmaktadır. Böbrek hastası olan birisi aynı zamanda kalp ve şeker hastası da olabilir. Tedavi sırasında bir hastalığı tedavi ederken diğer hastalıkların durumuna da zarar verebilirsiniz. Tüm bunları düşündüğünüzde önemli olan tıp hizmetlerinin mükemmelin üzerinde yönetilmesinin sağlanması ile mümkündür. Tıp ve hastalık belirtileri ve yeni hastalıkların oluşmasının sonucunda her dönemde kendini yenileme ile mümkün olacaktır.

Sağlık hizmetlerinde yeni grup hastane yaklaşımlarında esas olan; tedavi yapılan oteller söylemi bu anlamda mükemmellik modeline uygun bir yaklaşımdır. İnsanlar otellerde en iyi hizmetleri parası ile beklerken hastanelerde de alacağı sağlık hizmetini de en üt düzeyde bekleyecektir. Biz de bu durumda sadece hasta ya ve hastalığa yaklaşımda en doğru ve işin disiplinine yaklaşır durumda davranıyoruz.

KalDer tarafından yürütülen Ulusal Kalite Ödülü sürecine kuruluşunuz katılımı / katılım planı söz konusu mu?
Bu dönem içerisinde değil ama 2013 ve sonrasında Ulusal Kalite Ödülü sürecine katılmayı planlamaktayız. ■

"5 yıl içinde Magnet Akreditasyonunu hedefliyoruz"

"Bir hastanemizde 5 yıl içinde Magnet Akreditasyonu yönetim modeli kullanmayı hedefliyoruz ki, bu Türkiye için ilk olacak"

Medical Park Hastaneler Grubu Kalite ve Akreditasyon Yönetim Direktörü **Güler Çakmak,** hospitalmanager'in sorularını yanıtladı.

Medical Park Grubunun kaç hastanesinin JCI belgesi var?
Medical Park Hastaneler Grubu, 2008 Kasım ayında 4 hastanesini (Bursa, Bahçelievler, Göztepe, Antalya) akredite etti. Daha sonraki üç yıllık yeniden belgelendirme çalışmalarında, Bursa Hastanesi akreditasyon çalışmalarını stratejik karar ile yeniden akreditasyona koymadık; ancak hastane akreditasyona göre yönetilmeye devam etmektedir.

2011 -2012 Kasım –Mayıs aylarında 3 hastanemiz (Bahçelievler, Göztepe, Antalya) re akredite edildi.

Medical Park İzmir Hastanesinde akreditasyon çalışmalarına 2013 yılı için başlandı. Ayrıca yeni açılacak Ulus Hastanesi için de akreditasyon hazırlarına başladık. Akabinde Ankara ve Bursa hastanesi planlanmaktadır.

İyi kalite geliştirme çıktıları nasıl?
Hastanelerimizde hasta ve çalışan güvenliği programı kapsamında önemli uygulamalarımız var. Düşen hasta indikatörlerinde yüksek olan oranlarımızı, bu alanda yapmış olduğumuz ciddi iyileştirme çalışmaları ile düşürdük.

YBU de bası yarasında olan yükseklikleri yapmış olduğumuz önleyici çalışmalar ile düşürüldü.

Anestezinin pre op hastayı görme oranları yüzde 99 seviyelerine geldi. Yanlış taraf yanlış organ cerrahisinin önlenmesinde taraf işaretleme oranı yüzde 85 seviyelerine geldi. Çalışan memnuniyetine yönelik yaptığımız iyi uygulamalardan sonra oranları yüzde 80'e çekmeyi başardık. Cerrahi alan enfeksiyon hızlarımızı, enfeksiyon ekiplerimiz ile yapılan iyileştirme en düşük rakamlara çekmeyi başladık. Laboratuar ve radyoloji tetkik sonuçlarının taahhüt edilen sürede hastaya verilmesi oranları yüzde 98'e gelindi. Bu iyi uygulamaları artırabiliriz.

Sağlık kuruluşları için kalite, hiç bitmeyen bir yolculuk olarak tabir ediliyor. Kurumunuz bu yolculuğun neresinde yer alıyor?
Medical Park Hastaneler Grubu, kalite ve akreditasyon yönetiminde, özel sektörde öncü ve lider rolünü yürütmektedir. 17 hastanesi ile HKS başarısı sağlamış, 3 hastanesi ile Akreditasyon ve diğer 3 hastanesi ile ISO 9001:2008 belgelendirme yapmış, 17'sinde ve açılması planlanan 3 hastane projesinden KYS (Kalite Yönetim Sistemleri) kurma, sürekli kalite iyileştirme faaliyetleri ile yalın kalite yönetimini yürütmeye gönül vermiş, sektörde en yük-

sek kalite yönetim ve akreditasyon tecrübemiz ile birleştirerek faaliyetlerimize devam etmekteyiz. Açılması planlanan 5 hastanesi ile sektörün birinci sırasına kalite ve akreditasyon yönetiminde de önümüzdeki birkaç yılda tam olarak oturmayı planlamaktayız. Artık akademi kalite ekipleri bünyemizde yetiştirmekteyiz. Çeşitli üniversitelerle de işbirliği çalışmalarımız devam etmektedir.

Kuruluşunuzun tekrar denetimlerinde sürpriz zorluklarla karşılaşıyor musunuz?
Denetim için değil, sürekli kalite iyileştirme ve hasta güvenliği, çalışan güvenliği, tesis güvenliğini odak noktanıza alarak kalite ve akreditasyon yönetimi sürdürdüğünüzde sürpriz sorunlar ile karşılaşma oranınız çok düşüktür. Bu arada asıl önemli olan iç (Bakanlık gibi) ve dış (JCI akreditasyonu ISO) denetim kuruluşlarının belirli periyotta güncellenen standartlarını ve rehberlerini dikkate alarak zamanında kendi sürecini update ederek sürdürülebilir kalite yönetimi sağlamaktır.

JCI akreditasyonu ve benzeri kalite programları, sektörel rekabet düşünüldüğünde, kurumunuza ne tür avantajlar sağlıyor?
Kuruluşunuzun akredite olması demek, artık uluslararası alanda tanındığınız, uluslararası güvenilirliğe sahip olduğunuz anlamına gelmektedir. Akreditasyon, hasta güvenliği ve çalışan güvenliği, tesis yönetiminde güvenliğin optimal düzeyde sağlandığı, hastane işleyişi ve sürdürülebilir olduğu anlamını taşır. Tüm özel ve devlet hastanelerinin en önlerinde bir hizmet standartlarını karşılıyorsunuz demektir. Bu ayrım; özellikle sağlık turizmi yapmak için çok önemlidir. Ayrıca akreditasyon hastaların karşılaştığı tıbbi hatalardaki riski en düşük noktaya çeker ki; bu da iç ve dış müşterinin, sağlık profesyonellerinin ve sigorta şirketlerinin sizi tercih nedenleri arasına almasında önemli yer tutmaktadır. Akreditasyon; kurumun marka değerine önemli bir katkı sağlamakta ve hasta memnuniyeti ile çalışan memnuniyeti de karşılamış olduğunuz standartlarla yükselmektedir.



Güler Çakmak

"Medical Park İzmir Hastanesinde akreditasyon çalışmalarına 2013 yılı için başlandı. Yeni açılacak Ulus Hastanesi ve akabinde Ankara ve Bursa hastanesi için akreditasyon planlarımız var"

Sağlık hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları sizce yaygın ve yeterli düzeyde mi?
Bence birçok kuruluş, toplam kalite yönetimi yalnızca felsefe/inanç olarak bilmektedir. Bu bilgi tek başına yeterli değildir. Toplam kalite yönetimi 8 ilkesi ile tam uygulanabildiğinde; bir işletmenin sıfır hata ile iş/hizmet üretmesi ve bu işi/hizmeti üretirken en alt çalışandan en tepe çalışanın aynı hedefe / aynı inanca odaklandığı bir yönetim felsefesidir. Nihai amacı, müşteri memnuniyetidir. Türkiye'de bakıyorsunuz; hastane en üst akreditasyon belgesini almış ancak toplam kalite yönetimi zayıf yürümektedir. Bu da bana "light kalite" algısı vermektedir ki, birçok hizmet alan müşteri için de öyledir. Her şey çok yerli yerinde ve standartlarda tam karşılanıyor olabilir; ancak işin kalite istek ruhu tüm çalışanlarda yok ise bu sonuçta nasıl bir hizmet çıkıyor? Bu bizim grup olarak tercih ettiğimiz bir süreç değildir. Biz tam kalite / toplam kalite sürecine aşığız. Çevresel ve ülkesel zorluklar el verdiği sürece! (hemşire ve sağlık memurları sayısının azlığı ve nitelik olarak az olması)

"Türkiye'de bakıyorsunuz; hastane en üst akreditasyon belgesini almış ancak toplam kalite yönetimi zayıf yürüyor. Bu da bana 'light kalite' algısı veriyor"

Sağlık hizmetinde kalite programlarının hasta güvenliğine sunduğu katkılar neler?
Kalite programları olan tüm hastanelerde; hastanın hastaneye ulaştığı ve çıktığı ana kadar ki tüm süreçler bir kurallar zincirinde gerçekleşir. Kalite programları; bu kurallar zincirinde hızlı, etkin ve hijyenik ortamda saygın ve güleryüzlü personeller ile zamanında hizmeti en güvenli şartlarda alacağının garantisidir.

Kalite sürecinde JCI yanı sıra Mükemmeliyet Modelini de kullanıyor musunuz?
Medical Park Ulus Hastanemizde ve Ankara Medical Park hastanemizde; HKS, ISO ve JCI akreditasyon standartları karşılandıktan ve belgelendirme çalışmalarımız tamamlandıktan sonra almayı hedefliyoruz. Biz daha da ötesine giderek bir hastanemizde 5 yıl içinde Magnet Akreditasyonu yönetim modeli kullanmayı hedefliyoruz ki bu Türkiye için ilk olacak.

KalDer tarafından yürütülen Ulusal Kalite Ödülü sürecine kuruluşunuz katılımı / katılım planı söz konusu mu?
Şimdi değil. Biz hızlı büyüyen bir grubuz. Henüz hastane açılışlarımız devam etmektedir. İleriki zamanda planlarımız arasındadır. ■

"2013'te Ulusal Kalite Ödülüne katılacağız"

"Kalite gerçekten hiç bitmeyen yolculuk... Çünkü kalite sonu olmayan ve ilerledikçe daha ileriye gitmek istediğiniz bir kavram. 'Ben kaliteyi yakaladım tamamdır' dediğiniz noktada ben her şeyin altüst olacağını düşünüyorum"

Adana'nın ilk JCI Belgeli Kurumu Özel Ortopedia Hastanesi Direktörü **Fırat Uzer,** hospitalmanager'in sorularını yanıtladı.



JOİNT Commission International (JCI) Akreditasyon Kalite Belgesi almaya Adana'da ilk hak kazanan hastanesiniz. Bu kapsamda hastanenizin iyi uygulama örnekleri neler? Kısaca anlatır mısınız?
Tabiki Adana 'da (JCI) Akreditasyon Kalite Belgesi almamızdaki en önemli faktör akredite olmuş kurumlarda yöneticilik yapmış olmamdı. Tüm deneyimleri buraya aktarmak en önemli faktörlerden bir tanesiydi. Bilimsel çalışmalara önem veren ve akademik kariyerlerini bırakıp 6 öğretim üyesinin işlerinin başında hastanede görev yapmaları kalite yolundaki en büyük güçtü. Bilimsel birçok çalışmaya imza atan 6 öğretim üyesi, dünyanın birçok ülkesinde katıldıkları toplantılarla edindikleri güncel deneyimlerle hastanenin büyük başarılara imza atmasını sağlamaları gerçekten özel bir hastanede farklılık oluşmasına neden oluyor. Hastanemiz kalite yöneticimiz İnci Öd hastanemizde hasta tanımlamasının doğru metotlarla uygulanarak Jcı akreditasyon uygulamalarının en iyi şekilde hastanemizde uygulandığını belirtiyor. Şu unutulmamalı ki kalite ekip işi, sağlam oluşturduğunuz temeller her zaman başarıyı getirecektir.

Sağlık kuruluşları için kalite, hiç bitmeyen bir yolculuk olarak tabir ediliyor. Kurumunuz bu yolculuğun neresinde yer alıyor?
Sağlık kuruluşları için kalite gerçekten hiç bitmeyen yolculuk. Çünkü kalite gerçekten sonu olmayan ilerledikçe daha ileriye gitmek istediğiniz bir kavram. "Ben kaliteyi yakaladım tamamdır" dediğiniz noktada ben her şeyin altüst olacağını düşünüyorum. Ben kaliteyi genellikle mükemmellikle bağdaştırıyorum. Hepimiz hem hayatımızda, hem de kurum hayatımızda hem mükemmeli ararız. Peki, mükemmelliğin de hiç bitmeyen bir yol olduğunu düşündünüz mü? Gelişen teknoloji ve şartlar, aslında mükemmel diye düşündüğümüz birçok modelin aslında kısa süre sonra mükemmelliğini kaybetmesine sebep oluyor. Çünkü daha mükemmel bir model karşımıza çıkıyor. O yüzden kalite sürecine ayak uydurmak aslında o kurumun uzun yıllar sağlıklı olarak yaşamasını sağlıyor.

"Kaliteyi genellikle mükemmellikle bağdaştırıyorum. Hepimiz hem hayatımızda, hem de kurum hayatımızda hep mükemmeli ararız"

JCI akreditasyonu ve benzeri kalite programları, sektörel rekabet düşünüldüğünde, kurumunuza ne tür avantajlar sağlıyor?
JCI akreditasyon ve benzeri kalite programları, sektörel rekabet düşünüldüğünde önemli katkılar sağladığını düşünebilirim. Çünkü uluslar arası akredite kuruluş tarafından kalite belgesi almış kurumlar Uluslar arası platformlarda öncelikle bir adım önde olduğunu söyleyebilirim.

Sağlık hizmetinde kalite programlarının hasta güvenliğine sunduğu katkılar neler?
Sağlık hizmetlerinde aslında kalite programlarının en önemli sunduğu katkıyı hasta güvenliği olarak ortaya koyabiliriz. Bir sağlık işletmesi eğer kalite programlarına uygun bir yol çizmediği takdirde o hastanede hasta güvenliğinin tam olarak uygulanabileceğini düşünmüyorum.

Kalite sürecinde JCI yanı sıra Mükemmeliyet Modelini de kullanıyor musunuz?
Kalite sürecinde JCI yanı sıra Mükemmeliyet Modelini 2012 yılında analiz etme şansım oldu fakat hastanemizde bu model kullanılmamaktadır.

KalDer tarafından yürütülen Ulusal Kalite Ödülü sürecine kuruluşunuz katılımı / katılım planı söz konusu mu?
KalDer tarafından yürütülen Ulusal Kalite Ödülü sürecine 2013 yılı içerisinde katılımı planlıyoruz.

Biosense Webster®
a Johnson & Johnson company



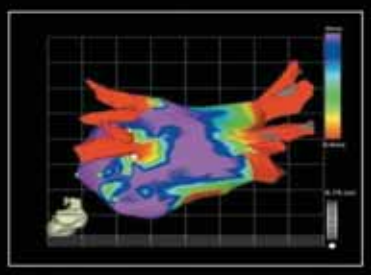
Ablasyon ile Aritmi Tedavisine 3 Boyutlu Bakın

CARTO 3 SYSTEM

3D ELEKTROANATOMiK NAViGASYON VE ABLASYON SiSTEMi



Minimum radyasyon
Maksimum güvenlik



Kompleks
aritmilerde tedavi
olanağı



Patentli, FDA onaylı
manyetik sensör teknolojisi



www.carto3.com

SG-T ÖDÜLLERİ 2012 SAHİPLERİNİ BULDU!

SAĞLIK GÖNÜLLÜLERİ-TÜRKİYE, BU YIL 6.KEZ DÜZENLENEN SAĞLIKTA SOSYAL SORUMLULUK ÖDÜLLERİNİ KALP SAĞLIĞI TEMASI İLE SAHİPLERİNE ULAŞTIRDI. 29 MAYIS SALI GÜNÜ ANKARA'DA GERÇEKLEŞTİRİLEN TÖRENE KALP SAĞLIĞI ALANINDAKİ ÇALIŞMALARIYLA ÖNE ÇIKAN KİŞİ VE KURULUŞLAR KATILDI




1

SG-T Başkanı Engiz: "Ödül vermeye başladığımız 2007 yılından bugüne kadar sağlıkla ilgili sosyal sorumluluk projelerinde artış gözlemleniyor, ancak daha fazla projeye ihtiyaç var"

Sağlık Gönüllüleri-Türkiye'nin (SG-T) her yıl verdiği Sağlıkta Sosyal Sorumluluk Ödülleri'nin altıncısı bu yıl da sahiplerini buldu. 29 Mayıs Salı akşamı Ramada Plaza Otel'de, yapılan ödül törenine sağlık sektörünün temsilcileri katıldı.

SG-T Yönetim Kurulu Başkanı Oğuz Engiz gecenin açılışında yaptığı konuşmasında; "Bu yıl altıncısını gerçekleştirdiğimiz ve 'Kalp Sağlığı'nın ele alındığı ödül sürecimizde bu alanda başarılı projeler gerçekleştiren kuruluşlar ile başarılı hizmetler yapmış kişileri ödüllendirdik. SG-T olarak kalp hastalıklarının erken teşhisi ve etkin tedavisine yönelik yeni projeler üretilmesi gerekliliğine inanıyoruz. Ödül vermeye başladığımız 2007 yılından bugüne kadar sağlıkla ilgili sosyal sorumluluk projelerinde artış gözlemleniyor, ancak daha fazla projeye ihtiyaç var" dedi.

Gecede; Kalbini Sev Projesi ile Kalp Sağlığı Alanında Sosyal Sorumluluklarını En İyi Yerine Getiren Kuruluş Ödülü'ne Layık Görülen Becel adına ödülü; Unilever Türkiye Becel markası ürün müdürü Işıl Bayraktar kabul etti. Kalp Sağlığı Alanında Sosyal Sorumluluklarını En İyi Yerine Getiren Sivil Toplum Örgütü Kategorisinde ödüle layık görülen Türk Kardiyoloji Derneği adına ödülü Prof. Dr.Lale Tokgözoğlu; Atriyal Fibrilasyon Derneği adına ise ödülü Prof. Dr. Erdem Diker ile Prof. Dr. Bülent Özin kabul etti.

"Yaşam için stent Projesi"

Kalp Sağlığı Alanında Sosyal Sorumluluklarını En İyi Yerine Getiren Sağlık Kuruluşu Ödülü Kategorisinde ödüle layık görülen Alvimedica adına ödülü kuruluşun CEO'su Cem Bozkurt kabul etti.

Sağlık Bakanlığı, Avrupa ve Türk Kardiyoloji Derneklerinin ortaklaşa gerçekleştirdiği; ambulanslarda ve kalp krizi vakalarına müdahaleler sırasında, acil servislerde sürekli çalışan anjiyo cihazının bulundurulması; bu vakalara acil müdahale için uzman doktor, hemşire ve teknisyenlerin dönüşümlü ama 24 saat sistemiyle çalışmasının sağlanması; konuyla ilgili sağlık ekibinin girişimsel kardiyoloji simülasyon eğitimleri gibi çalışmaları içeren "Yaşam için stent" (Stent For Life) projesine verdiği önemli destekle ödüle layık görülen Alvimedica'nin ödülü, SG-T Başkanı Oğuz Engiz tarafından firmanın CEO'su Cem Bozkurt'a takdim edildi.

"BM Küresel İlkeler Sözleşmesi imzaladık"

Alvimedica CEO'su Cem Bozkurt ödül töreninde yaptığı konuşmasında şunları kaydetti:

"Sürdürülebilir büyüme ve kurumsal sorumluluk bilincine büyük önem veriyoruz, bu paralelde titizlikle çalışıyoruz. Bu görüş doğrultusunda da, Stent For Life gibi uluslararası projelere destek sağlıyoruz, önemli birliklerde yer alıyoruz. Geçtiğimiz ay, şirketler için bir rehber oluşturması amacıyla, insan hakları, çalışma şartları ve çevre gibi konular etrafında şekillenen 10 temel ilkeyi hayata geçiren Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni (UN Global Compact) imzaladık. Bu sözleşme ile Alvimedica'nın insan hakları, çalışma şartları, çevre sağlığı dahil tüm sorumluluklarının bilincinde; içinde yaşadığı toplumun gelişimine, değişimine katkı sağlamayı hedefleyen kurumsal kimliğinin altını bir kez daha çizmiş olduk. Bugün aldığımız kalp alanında sosyal sorumluluklarını en iyi yerine getiren sağlık kuruluşu ödülü ile çalışmalarımızın sonucu almaya başladığımızı görüyor ve bundan büyük mutluluk, onur duyuyoruz. Alvimedica olarak bu alanda çalışmalarımızı daima sürdüreceğiz."

Dünyanın yıkıcı problemi: Diabet



OĞUZ ENGİZ: "BU YIL ALTINCISINI GERÇEKLEŞTİRDİĞİMİZ VE KALP SAĞLIĞI'NIN ELE ALINDIĞI ÖDÜL SÜRECİMİZDE BU ALANDA BAŞARILI PROJELER GERÇEKLEŞTİREN KURULUŞLAR İLE BAŞARILI HİZMETLER YAPMIŞ KİŞİLERİ ÖDÜLLENDİRDİK. SG-T OLARAK KALP HASTALIKLARININ ERKEN TEŞHİSİ VE ETKİN TEDAVİSİNE YÖNELİK YENİ PROJELER ÜRETİLMESİ GEREKLİLİĞİNE İNANIYORUZ. ÖDÜL VERMEYE BAŞLADIĞIMIZ 2007 YILINDAN BUGÜNE KADAR SAĞLIKLA İLGİLİ SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİNDE ARTIŞ GÖZLEMLENİYOR, ANCAK DAHA FAZLA PROJEYE İHTİYAÇ VAR"




2


3


4


5


6

1 Tchealth Genel Müdürü Salih Güreş (solda) ,Sanofi Türkiye Medikal Operasyonlar Müdürü Demet Özkaya ve Oğuz Engiz **2** Unilever Türkiye Becel markası ürün müdürü Işıl Bayraktar (ortada) **3** Prof. Dr. Erdem Diker (En Solda) Prof. Dr. İrfan Sabah, Prof. Dr. Cevdet Erdöl ve Oğuz Engiz (En Sağda) **4** Prof.Dr. Bülent Özin Prof.Dr.Lale Tokgözoğlu Oğuz Engiz ve Prof. Dr. Erdem Diker **5** Dr. Eyup Kahveci, Servier İlaç Ruhsatlandırma Müdürü Dicle Balbay ve Oğuz Engiz **6** Alvimedica CEO'su Cem Bozkurt ve SG-T Başkanı Oğuz Engiz

2020 Vizyon ve Hedefler projesine verdikleri destek dolayısıyla SG-T Özel Ödülü'ne layık görülen Sanofi Türkiye adına, ödülü Medikal Operasyonlar Müdürü Demet Özkaya kabul etti. Özkaya yaptığı konuşmada, "Diyabet tüm dünyayı uğraştıran yıkıcı bir problem. Uluslar arası Diyabet Federasyonunun verilerine göre tüm dünyada 380 milyon kişi diyabet ile mücadele ediyor. Bu sorun özellikle gelişmekte olan ülkelerde daha büyük hızla toplumu tehdit ediyor. Son yapılan çalışmalar Türkiye'nin de diyabet tehdidinden çok ciddi olarak etkilendiğini gösterdi. 10 yıl öncesine kıyasla diyabetin görülme sıklığı %90 oranında arttı. Ülkemizde 6.5 milyon hasta diyabetle ve diyabetin yol açtığı sorunlarla savaşıyor diye konuştu.

Türk Diyabet Vakfının, WHO ve IDF'in desteği ile Türkiye'deki ilgili yirmi sivil toplum örgütü ile birlikte Diyabet 2020 Vizyon ve Hedefler projesini başlattığını anlatan Özkaya şöyle devam etti:
"Programın amacı, Türkiye'de diyabetin önlenmesi, diyabetin etkili bir şekilde tedavi edilmesi ve komplikasyonlarından korunma sağlanmasıdır. Bu paydaş platformunun gayretli çalışmaları ile önce 'Diyabette Mevcut Durum ve Sorunlar', sonra Diyabette Çözüm Önerileri' çözümler ortaya konmuş, nihai olarak D2020 Vizyon ve Hedefler 2010-2020 Ulusal Diyabet Stratejisi Sonuç dokümanı hazırlanmıştır. Ulusal Diyabet Stratejisinde belirtilen hedeflerin takipçisi olan D2020 programı 2011 yılından itibaren Cumhurbaşkanlığı himayelerinde yürütülen "Diyabeti Durduralım" projesinin bir kolu olarak hareket devam etmektedir."

Servier'in Ar-Ge yatırımı 675.000 €

Uluslararası Boyutta Gösterdikleri Gayret ve Gelişim Nedeniyle Kalp Sağlığı Alanında Sosyal Sorumluluklarını En İyi Yerine Getiren Sağlık Kuruluşu Ödülüne layık görülen Servier İlaç adına, ödülü kuruluşun Ruhsatlandırma Müdürü Dicle Balbay kabul etti. Balbay gerçekleştirdiği sunumda şunları kaydetti:
"Türkiye'de yılda 7 Milyon TL yatırım yapmaktayız. Son 5 yılda Servier ilaç Türkiye' de araştırma için yaklaşık 675.000 € yatırım yapmıştır.

Son 10 yıl içinde, Servier Türkiye'deki araştırmalar için yatırım yapmakta veTürkiye'deki bilimsel faaliyetleri desteklemeyi ve bilimsel araştırmalar yoluyla ülkemizdeki sağlık sektörüne katkıda bulunmayı hedeflemektedir.

Türkiye'deki yatırımları kapsamında aktif olarak hizmet veren bir klinik araştırma departmanımız bulunmaktadır."

Bu yıl ana teması Kalp Sağlığı olan ödüllere layık bulunan kişi ve kuruluşlar şöyle:

Yaşam Boyu Başarı Ödülü:
- Prof. Dr. Aydın Aytaç

Kalp Sağlığı Alanında Sosyal Sorumluluklarını En İyi Yerine Getiren Kuruluş Kategorisi:
- Becel – "Kalbini Sev" Projesi

Kalp Sağlığı Alanında Sosyal Sorumluluklarını En İyi Yerine Getiren Sivil Toplum Örgütü Kategorisi:
- Türk Kardiyoloji Derneği
- Atriyal Fibrilasyon Derneği

Kalp Sağlığı Alanında Sosyal Sorumluluklarını En İyi Yerine Getiren Sağlık Kuruluşu Ödülü Kategorisi:
- Alvimedica, Türkiye
- Servier İlaç
- Sanofi Türkiye

Kalp Sağlığı Alanında Sosyal Sorumluluk Özel Ödülleri:
- Doç. Dr. Yaman Zorlutuna & Doç. Dr. Can Özer (Bayındır Sağlık Grubu)
- Prof. Dr. Tayyar Sarıoğlu (İstanbul Kalp Cerrahisi Vakfı Başkanı)
- Prof. Dr. Bingür Sönmez (Memorial Sağlık Grubu Şişli Hastanesi)
- Prof. Dr. Mehmet Öz
- Prof. Dr. Cevdet Erdöl (TBMM Sağlık, Aile, Çalışma Ve Sosyal İşler Komisyonu Başkanı)
- Doç. Dr. Oğuz Taşdemir (Ankara Akay Hastanesi)

Kalite, hasta güvenliğini maksimize eder

"JCI belgesi bir rekabet unsuru oldu. Hatta bazen içeriğe ve bu uygulamalarla yaşamaya değil sadece belgeyi almaya yönelik uygulamalarla karşılaşıyoruz maalesef"

Memorial Şişli Hastanesi Medikal Direktörü **Uz. Dr. Sema Akgün,** hospitalmanager'in sorularını yanıtladı.



Joint Commission International (JCI) Akreditasyon Kalite Belgesi almaya Türkiye'de hak kazanan ilk hastanesiniz. Grubunuzun hangi hastanelerinin JCI belgesi var?
Şu anda Şişli ve Antalya hastanelerimizde belge mevcut… Ataşehir Hastanesi de önümüzdeki ay denetime girecek…

Hastanenizin iyi uygulama örnekleri neler?
JCI Belgesi hasta güvenliği odaklı bir kalite yaklaşımı. JCI kurumları, hastanelerde en sık yapılan hata olan "Yanlış Taraf Cerrahisi" riskini ortadan kaldırmak amacıyla, hastalarımızın yatağından ameliyatın başlangıcına kadar, hemşire, anestezi ve cerrahi ekibin de katıldığı 4 ayrı aşamada 'Tanılama Kontrolü' uygulamasına tabi tutuyor. Uygulanan tüm prosedürler hasta güvenliği açısından çok anlamlı. Memorial'ın en başarılı uygulaması da bence bu; ahenkli çalışma barışını, sağlıktaki gelişmeleri günü gününe hatta hekimlerin de önünde takip eden, hasta güvenliğini en merkeze koyan bir tıbbi yönetim.

Kurumunuz kalite yolculuğunun hangi aşamasında yer alıyor?
Memorial bu yolculuğun öncülerinden… Memorial Şişli Hastanesi JCI kavramı ile Türkiye'yi tanıştıran, hastanenin tüm alt yapı, inşaat ve yönetim süreçlerini JCI prosedürlerine göre planlamış bir hastane olup, dünya genelinde bu belgeyi alan 21. kurumdur. Kalite kavramı devamlı daha iyisini hedefleme temeline dayanır. Her uygulamanın hedeflenecek bir daha iyisi bulunur. Böylece mükemmele ulaşmak; kalite süreçlerinin devamlı takibinive iyileştirme çalışmalarının yapılmasını zorunlu kılar ve toplam kalite yaşayan, devinen, gelişen bir süreç haline gelir. Bu yolculukta kurumumuz öncü rolünü geçmiş de olduğu gibi gelecekte de koruyacaktır.

JCI akreditasyonu ve benzeri kalite programları, sektörel rekabet düşünüldüğünde, kurumunuza ne tür avantajlar sağlıyor?
JCI belgesi bir rekabet unsuru oldu. Hatta bazen içeriğe ve bu uygulamalarla yaşamaya değil sadece belgeyi almaya yönelik uygulamalarla karşılaşıyoruz maalesef. Bu durumu saymazsak JCI belgesi; sağlık turizmi açısından, hastanelerin hizmet yeterlilik seviyeleri konusunda bir bilgi vermektedir. JCI kavramını bilen ve sorgulayan hastaların aradıkları güven ortamının bir göstergesi olan bu akreditasyon belgesi tabii ki olmayan kurumlara göre bir avantaj sağlamaktadır.

Sağlık hizmetinde kalite programlarının hasta güvenliğine sunduğu katkılar neler?
Sağlıkta kalite programlarının ana hedefi ve amacı hasta güvenliğini maksimize etmektir. Hastaların hizmet süreçlerinin tümü dikkate alınmakta, riskli alanlar belirlenmekte ve zamanında alınan önlemlerle bu riskler ortadan kaldırılmaktadır. Yani kalite programlarının tüm süreçleri hasta güvenliği odaklıdır.

Kalite sürecinde JCI yanı sıra Mükemmeliyet Modelini de kullanıyor musunuz?
Şu anda JCI'ın yanında performans yönetimi, çalışan güvenliği ve memnuniyeti, iş geliştirilmesi ve en iyinin yapılması konularında çalışmalarımız var. Bu çalışmalar için mükemmeliyet modeli uygulama prensiplerinden yararlanıyoruz. Ancak bütünsel olarak JCI'ı uyguladığımız bir yaklaşımla bu modelin bütünsel uygulamasını yapmıyoruz. Çalışmalarımız devam ediyor.

Türkiye'nin sağlığına kalbini verenler...



Sağlıkta Sosyal Sorumluluk Ödülleri - 2013

Sağlıkta sosyal sorumluluk ödülleri, 29 Mayıs 2013 tarihinde Ankara'da düzenlenecek törenle, başarılı faaliyetleri ve çalışmalarıyla alanında öne çıkan kişi ve kuruluşlara takdim edilecektir.

Sağlıkta Sosyal Sorumluluk Ödülleri 2012 sahiplerini buldu

Yaşam Boyu Başarı Ödülü
Prof. Dr. Aydın Aytaç

Kalp Sağlığı Alanında Sosyal Sorumluluklarını En İyi Yerine Getiren Kuruluş Kategorisi
Becel – "Kalbini Sev" Projesi

Kalp Sağlığı Alanında Sosyal Sorumluluklarını En İyi Yerine Getiren Sivil Toplum Örgütü Kategorisi
Türk Kardiyoloji Derneği
Atriyal Fibrilasyon Derneği

Kalp Sağlığı Alanında Sosyal Sorumluluklarını En İyi Yerine Getiren Sağlık Kuruluşu Ödülü Kategorisi
Alvimedica, Türkiye
Servier İlaç
Sanofi Türkiye

Kalp Sağlığı Alanında Sosyal Sorumluluk Özel Ödülleri
Doç. Dr. Yaman Zorlutuna & Doç. Dr. Can Özer (Bayındır Sağlık Grubu)
Prof. Dr. Tayyar Sarıoğlu (İstanbul Kalp Cerrahisi Vakfı Başkanı)
Prof. Dr. Bingür Sönmez
Prof. Dr. Mehmet Öz
Prof. Dr. Cevdet Erdöl (TBMM Sağlık, Aile, Çalışma Ve Sosyal İşler Komisyonu Başkanı)
Doç. Dr. Oğuz Taşdemir

Ödüle Layık Görülmüştür.

Türkiye'nin Kalbi
Sağlıkta Sosyal Sorumluluk Ödülleri 2008

Sağlık Gönüllüleri | Kuleli Sokak No: 57/1, G.O.P, ANKARA | T 312 446 91 14 F 312 446 91 17 | www.saglikgonulluleri.org | info@saglikgonulluleri.org



Başarı kalitenin sürekliliği ile mümkün

"Özel sektörde; hızlı çalışan sirkülasyonu, rekabet ortamında sadece kalite belgelerinin varlığına odaklanılması kalitenin sürekliliğini engelliyor. Kalitedeki başarı ancak sürekliliği sağlayarak mümkündür"

2011 yılı KalDer Ulusal Kalite Ödülü değerlendiricisi ve Acıbadem Sağlık Grubu Adana Hastanesi Klinik Kalite İyileştirme Sorumlusu **Beste Aydın**, hospitalmanager'in sorularını yanıtladı.

KalDer'in 2011 yılı Ulusal Kalite Ödülü sürecinde görev alan değerlendiricileri arasında yer alıyorsunuz. Bu görev kapsamında yürüttüğünüz faaliyetleri kısaca anlatır mısınız?

Hastanemizin EFQM çalışmalarına başlaması ile birlikte öncelikle KalDer tarafından düzenlenen EFQM Mükemmellik Modeli Eğitimine katıldım. Eğitimi tamamladıktan sonra hastane yönetiminin de desteği ile KalDer'e değerlendirici olarak başvuruda bulundum ve 2011 yılı Ulusal Kalite Ödülü sürecinde değerlendirici olabilmek üzere EFQM Değerlendirici Eğitimini aldım. Değerlendirici eğitimi sonrasında 2011 yılında Ulusal Kalite Ödülü sürecinde değerlendirici olarak görev yaptım.

Değerlendirici eğitimleri sonrasında başvuran kuruluşların kategorilerine göre ekipler oluşturulur ve oluşturulan ekipler Baş Değerlendiricilerin liderliğinde ekibe teslim edilen kuruluşun 75 sayfalık öz

değerlendirme kitabını değerlendirmeye alırlar. Her ekip üyesi öz değerlendirme kitabını EFQM Mükemmellik Modeli kriterleri ve radar kapsamında değerlendirmeye alır ve puanlar. Benim bulunduğum ekipte kamu kategorisinde başvuran bir sağlık kuruluşunu değerlendirmeye aldık.

KalDer tarafından belirlenen tarihlerde ekip ile uzlaşım toplantıları için bir araya geldik ve değerlendirmeye aldığımız kuruluşun raporunu hazırlayarak puanını belirledik. Puanlama sonrasında kuruluş için saha ziyareti kararı alındı ve ekibimiz ile birlikte kuruluşu değerlendirmek üzere saha ziyaretinde bulunduk. Oldukça yoğun ve keyifli olan bu 5 günlük süreçte kuruluşun öz değerlendirme kitabında sunmuş olduğu ve uyguladığını taahhüt ettiği tüm süreçlerini detaylı olarak değerlendirerek ekip üyeleri ile kuruluşun raporunu tekrar gözden geçirdik ve nihai puanını belirleyerek KÖYK (Kalite Ödülü Yürütme Kurulu)'e gönderdik. Bu yıl 20. düzenlenen Kalite Kongresi'ne davetli olarak katılım sağlayarak 6 aylık çalışmalarımızın muhteşem bir törenle sonuçlandırılmasına da şahit oldum.

Sağlık hizmeti sunucuları için Ulusal Kalite Hareketi ne anlam ifade ediyor?

Ulusal Kalite Hareketi (UKH) - Bir eğitim ve dönüşüm programıdır. Her çeşit kurum ve kuruluşun ortak bir sorumluluk çerçevesindeki hareketidir. UKH'nin temelinde yatan düşünce yaşam kalitesidir. Etkileri itibariyle UKH yaşam kalitesinin sürekli zenginleştirilmesi, yükseltilmesi ve yenilenmesini içermektedir.

Mükemmellik Modeli uygulamasında kamu hastanelerinin yerine getirmede zorlandığı aşamalar neler?

Kamu hastanelerinde kalite çok yeni bir kavram olmakla birlikte Sağlık Bakanlığının sağlıkta dönüşüm ve performans kalite çalışmaları kapsamında 2005 yılı itibarı ile geliştirilmeye ve uygulanmaya başlanmıştır. Bu gelişme sevindirici olmakla birlikte kamu sektörünün genel olarak değişime dirençli olması, rekabet kaygısının olmaması, sabit bütçe planlamaları kalite çalışmalarında zorlanmaya neden olmaktadır. Bununla birlikte; dikey yönetim anlayışı, politik baskılar, sistem karmaşası ve hizmetin yetersiz sunumu, sağlık personelinin sayısı ve eğitim alt yapısı, kaynak kullanım sorunları, binaların alt yapısı ve teknolojik yetersizlikler kamu sağlık hizmetlerinin kalite geliştirme sürecinde başarıyı kısıtlamaktadır. Kamu yönetiminin yeniden yapılanması ve sağlıkta dönüşüm programı çalışmaları sayesinde uzun vadede kamudaki sağlık hizmetlerinin kalite anlayışı ile geliştirilmesi hedeflenmektedir.


Beste Aydın

"Özel hastanelerin çalışanlarını (özellikle hekimlerini) kamu anlayışı ile tecrübelenmiş kadrolardan oluşturması uyum sürecinde zorlukların yaşanmasına neden oluyor"

Özel hastaneleri nasıl değerlendiriyorsunuz?

Türkiye'de özel hastaneler kamu sağlık hizmet sunumun yetersiz olmasıyla birlikte son yıllarda oldukça artış göstermiştir. Özel hastane sayısının artmasıyla birlikte rekabet ön plana çıkmıştır ve rekabet ortamında özel hastaneler fark yaratan uygulamalar arayışına girmiştir. 2000-2005 yılları arasında ISO çalışmalarıyla başlayan hareket 2000'li yılların başında sağlık sistemlerine özgü JCI Akreditasyonu ile hız kazanmıştır. Bunlara ek olarak üretim sektörü ile başlayan ve hizmet sektörüne yayılan Ulusal Kalite Hareketi ve EFQM Mükemmellik Modeli uygulamaları özel hastanelerin hizmet kalitelerini arttırmaya yönelik çalışmalara dahil olmuştur. Özel hastanelerde kalite çalışmalarına uyum, yönetimin talebi doğrultusunda başlatıldığı için kamu hastanelerine kıyasla daha hızlı ilerlemektedir.

Ancak özel hastanelerin de çalışanlarını (özellikle hekimlerini) kamu anlayışı ile tecrübelenmiş kadrolardan oluşturması uyum sürecinde zorlukların yaşanmasına neden olmaktadır. Kaynakların kamuya oranla kalite çalışmalarına daha fazla ayrılması, yeni kurulan hastanelerin alt yapılarının ve teknolojilerinin bu anlayışla kurgulanması ve çalışanların mevcut eğitimleri sonrasında çalışma hayatı içerisinde yeniden eğitimlerinin planlanması kalite çalışmalarına hız kazandırmaktadır. Tüm bunların yanında en büyük sorun ise kalitenin sadece belgelendirme odaklı olması ve sürekliliğinin sağlanamamasıdır. Özel sektördeki hızlı çalışan sirkülasyonu, rekabet ortamında sadece kalite belgelerinin varlığına odaklanılması kalitenin sürekliliğini engellemektedir. Kalitedeki başarı ancak kalitenin sürekliliğini sağlamak ve istikrarlı gelişim ile mümkün olmaktadır.

Mükemmellik modeli uygulamalarında sektörel olarak zorlanılan bir diğer konu da sonuçların karşılaştırılması için ulusal veri tabanının olamaması, veri toplama yöntemlerindeki farklılıklar ve sağlık kuruluşlarının verilerini rekabet kaygısı ile paylaşmamasıdır. Bu nedenle performans çıktılarında ulus-



lar arası veriler ve yöntemler baz alınmaktadır.

Mükemmeliyet modelinin batılı ülkelerdeki uygulamalarında ne tür farklılıklar göze çapıyor?
1988 yılında 14 üye ile kurulan EFQM'in bugün 55 ülkede 50 farklı sektörde faaliyet gösteren 500'den fazla üyesi bulunmaktadır. 2011 yılı sonuçlarına göre dünyada Mükemmellik Modeli uygulayan yaklaşık 30 bin kuruluş bulunmaktadır. Modelde kriterler ve gereklilikleri net olarak tanımlandığı için aslında diğer ülkelerde uygulama farklılıkları bulunmamaktadır. Yıllar bazında geliştirilen model bizim ülkemizde TÜSİAD ve KALDER'in ortak girişimi ile 1993'te, ilk ulusal kalite ödülü uygulaması ile gerçekleştirilmiştir. TÜSİAD-KALDER Kalite Ödülü Yürütme Kurulu, TÜSİAD-KALDER İş Mükemmelliği Modeli'nin tasarımında Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın (EFQM) iş mükemmelliği modelini esas almıştır. Her ne kadar her kuruluş kendine özgü ise de, bu model sağladığı çerçeve ile herhangi bir kuruluşun tamamına veya sadece bir kısmına uygulanabilir. Ödül sisteminde, ülkemizin geleceğe yönelik ekonomik kazanımları da göz önünde bulundurularak, Avrupa Kalite Ödülü için kullanılan model örnek alınmıştır. Dolayısıyla batılı ülkelerin tek farkı modeli daha önce uygulamaya başlamalarıdır. Ancak hızlı yayılım ile birlikte Türkiye'de de model tüm gerekliliklerı ile uygulanmaya başlamış hatta sağlık sektörü de dahil olmak üzere bir çok kurum Avrupa'da da ödül almaya hak kazanmıştır.

ASG olarak JCI belgesine sahipsiniz. JCI akreditasyonu ve benzeri kalite programları, sektörel rekabet düşünüldüğünde, kurumunuza ne tür avantajlar sağlıyor?
JCI akreditasyonunun diğer kalite programlarından farklı olarak sağlık hizmetine özgü avantajları da bulunmaktadır.

"Adana'da faaliyet gösteren İncirlik Hava Üssü ile yaptığımız hizmet anlaşmasında bizden talep ettikleri maddelerden birisi de JCI akreditasyon sertifikasına sahip olmamızdı"

- Kalite ve hasta güvenliğine değer veren bir organizasyon olarak kamu güvenini geliştirmek,
- Hastaları ve ailelerini bakım sürecine dahil etmek,
- Olumsuz olaylar ve güvenlik kaygılarından öğrenmeye açık bir kültür oluşturmak,
- Çalışan memnuniyetine katkı sağlayan güvenli ve etkili bir çalışma ortamı sağlamak,
- Kalite ve hasta güvenliğinde mükemmellik sağlamak için işbirliğine dayalı liderlik oluşturmak
- Klinik bakım süreçlerinin ve sonuçların nasıl sürekli olarak geliştirilebileceğini anlamak.

Sektörel rekabeti düşündüğümüzde ise, son dönemlerde artış gösteren sağlık turizmi çalışmalarında Türkiye dışından gelen hastaların dünyada tanınmış global bir kurum tarafından akredite edilen hastaneleri tercih etmeleri söz konusu olmaktadır. Bu kapsamda JCI akreditasyon sertifikasına sahip olan hastaneler öncelikli olarak tercih edilmekte, yabancı kurumlar ile yapılan anlaşmalarda JCI akreditasyon sertifikasyonun varlığı şart koşulmaktadır. Örneğin, Adana'da faaliyet gösteren İncirlik Hava Üssü ile yaptığımız hizmet anlaşmasında bizden talep ettikleri maddelerden birisi de JCI Akreditasyon sertifikasına sahip olmamızdı.

Sağlık hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları sizce yaygın ve yeterli düzeyde mi?
TKY ülkemizdeki sağlık hizmetleri sunumunda, 1990'lı yıllardan itibaren gündeme gelmiş ve sektöre canlılık katmıştır. Sağlık hizmetleri, TKY felsefesi ve uygulamaları ile gecikmeli olarak tanışan sektörlerdendir. Bunun nedeni sağlık sektörünün yapısının karmaşıklığı ve değişime olan dirençlerdir. Ancak, endüstri ve hizmet sektörlerinde TKY uygulamaları ile elde edilen başarılı sonuçlar sağlık sektörünü de harekete geçirmiştir. Özel sağlık hizmetleri ile birlikte sağlık kurumlarında rekabetin artması, güvenli ve kaliteli sağlık bakım isteğinin yaygınlaşması, satın alma gücünün artması ve maliyetin kalite ile ilişkilendirilmesi, sağlık sektöründe kalite uygulamalarının başlatılmasına neden olmuştur.

Gelecekte hastane insanın ayağına gelecekmiş diyorlar...

Neden şimdi olmasın?



Yeni Dünyanın Yeni Sağlık Hizmeti

Acıbadem Mobil Sağlık'la pek çok sağlık hizmeti artık siz neredeyseniz oraya geliyor. **Acil Sağlık** ve **Evde Sağlık** hizmetlerini bir arada sunan Acıbadem Mobil Sağlık farkıyla tanışın, sağlıkta geleceği bugünden yaşayın.

Ayrıntılı bilgi için
Acıbadem Mobil Sağlık Müşteri Hizmetleri:
0216 544 46 46

ACIBADEM
MOBİL
444 9 724
www.acibademmobil.com.tr

KalDer ile Şampiyonlar Ligine Hoş Geldiniz!

"Kalite ödülleri kuruluşları sadece ciro, verimlilik, fire göstergeleri gibi tek boyutlu parametrelere göre değil; bütün süreçleri, hedefleri ve rekabet ortamındaki konumuna göre ele alır"

Türkiye Kalite Derneği (KalDer) Yönetim Kurulu Başkanı **A.Hamdi Doğan,** hospital**manager**'in sorularını yanıtladı.

"Modelin geçici bir heves gibi algılanması, çalışan katılımının sağlanamaması, diğer iyileştirme araçlarının modele alternatif gibi düşünülmesi, liderlerin modele olumsuz bakışı yaşanan başlıca zorluklardır"

KalDer olarak çalışmalarınızdan kısaca bahseder misiniz?
Mükemmellik kültürünün içselleştirilerek, ülkemizde sürdürülebilir kalkınma yaklaşımı çerçevesinde, Cumhuriyetin 100.yılında; Türkiye'nin tüm bölgelerinde, rekabetçi kurum ve kuruluşlar yaratmak, ülkeyi çağdaş yaşam düzeyine ulaştırmak, KalDer'in önemli ve öncelikli amacıdır.

Son yılların ekonomik ve sosyal alanda hızlı ve küresel boyutlu gelişmeleri kurumlar, kuruluşlar ve hatta ülkeler için küresel bir rekabet ortamını kuvvetlendirerek büyütmüştür.

Kaynakları daha iyi ve etkin kullanmak, daha verimli çalışmayı sağlamak, performansı sürekli arttırmak ve sürdürülebilir başarı açısından çalışanlar ve müşteri memnuniyetini kalıcı kılarak sonuçta karlılığı arttırmak bu yolculuğun temel arayışıdır. KalDer'in görevi bu arayışta: İster büyük ölçekli işletme, ister KOBİ, ister kamu veya özel sektör olsun, sektörlerden bağımsız olarak değişim ve gelişime yardımcı olmak ve yol göstermektir. Bunu yaparken Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modelini kullanmaktadır. Model yönetim kalitesinin gelişmesini sağlamaktadır.

Faaliyetleriniz neler?
Eğitimler, dış değerlendirme hizmetleri, kalite kongresi ve ulusal kalite ödülleri, yerel kalite ödülleri, kamu kalite sempozyumu, kıyaslama çalışmaları ve TMME - Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi çalışması ve yaygınlaşmayı sağlayan ulusal kalite hareketi gibi tüm ülkede uygulanan faaliyetlerdir. Ayrıca Küresel İlkeler Sözleşmesi (Global Compact) ve Yönetim Kadının Hakkıdır açılımlarına öncülük etmiştir. Yenileşim, yaratıcılık kültürünün gelişmesine katkı vermektedir. Çeşitli paylaşım ortamları ve yayınlar ile rekabet gücünün gelişmesine ve bilginin paylaşımına olanak yaratmaktadır.

KalDer, EFQM'in ulusal işbirliği ortağıdır. 2006 yılından itibaren Amerika Kalite Derneği (ASQ) ile işbirliğini başlatmıştır ve aynı zamanda Ortadoğu Kalite Organizasyonunun (MEQA) kurucu üyesidir. Dünyadaki gelişmeler ile uyumlu çalışmalarını yürütmektedir.

Ulusal kalite ödülü süreci ne zaman başladı?
Ulusal kalite ödülü ile ilgili duyuru 1992 yılında yapılmış olup ilk ödül 1993 yılında Ulusal Kalite Kongresinde verilmiştir. Kobilerden, büyük ölçekli işletmelere,



A.Hamdi Doğan



Kalite ödüllerinin önemini kriterlerine ve işleyişine baktığımızda daha iyi anlayabiliriz. Kalite ödülleri kuruluşları sadece ciro, verimlilik, fire göstergeleri gibi tek boyutlu parametrelere göre değil, bütün süreçleri, hedefleri ve rekabet ortamındaki konumuna göre ele aldığı ve kuruluşların bütünsel yönetim sisteminin etkililiğini ölçtüğü için, iş dünyası içinde mükemmelliği simgeler hale gelmiştir.

kamu hizmeti veren kuruluşlar arasında da sağlık, eğitim, yerel idarelere kadar geniş bir yelpazaye yayılmış durumdadır.

Günümüze dek kaç kuruluş başvuruda bulundu?

Ulusal Kalite Ödülleri için 1993 yılından bu yana toplam 246 kuruluş başvuruda bulundu. Süreçte 2.112 orta ve üst düzey yönetici değerlendirici olarak görev almış, deneyim kazanmışlardır. Bugüne kadar, 27'si Büyük, 40'ı Başarı Ödülü ve 5'i Mükemmellikte Süreklilik Ödülü olmak üzere toplam 72 ödül verilmiştir.

Sağlık hizmeti sunucuları özelinde mükemmelliğin temel kavramları neler?

Mükemmelliğin temel kavramları sektörlere özgün ayrı tanımlanmamıştır. Temel kavramlar tüm sektörler, kamu ve özel sektör, STK, KOBİ ve büyük işletmeler için aynıdır. Ancak, insanın yaşam kalitesinin yükseltilmesi amacında sağlık öncelikli ve önemli bir konudur. Mükemmellikte, söz konusu insan yaşamı olunca 0 (sıfır) tolerans ile paralel giden bir doğrudur.

Temel kavramları kısaca açıklamak gerekirse;

- **Dengeli sonuçlar gerçekleştirme**
  Mükemmel kuruluşların planlı bir biçimde paydaşlarının kısa ve uzun vadeli gereksinimlerini karşılayan ve uygun alanlarda bu gereksinimleri aşan dengeli sonuçlarla misyonlarını gerçekleştirmeleri ve vizyonlarına doğru ilerlemeleri beklenir.
- **Müşteriler için değer katma**
  Mükemmel kuruluşlar, müşterilerinin tabii bu hastane için hasta ve hasta yakınlarının gereksinim ve beklentilerini anlayarak veya tahmin ederek onlar için yenilikçi ve katma değer sağlayan hizmetler sunmaları beklenir.
- **Vizyoner, esin veren ve bütünsel liderlik**
  Mükemmel kuruluşlar, geleceği şekillendiren ve gerçekleştiren, kuruluşun değerleri ve etik anlayışı doğrultusunda örnek olan liderlere sahiptir.
- **Süreçlerle yönetme**
  Mükemmel kuruluşlar yapılandırılmış ve stratejik olarak uyumlu; dengeli ve sürdürülebilir sonuçlar yaratmak üzere verilere dayalı kararların alındığı süreçlerle yönetilir.
- **Çalışanlarla başarma**
  Mükemmel kuruluşlar, çalışanlarına değer verir; kurumsal ve bireysel amaçları dengeli bir biçimde gerçekleştirmeye yönelik bir yetkelendirme kültürü yaratır.
- **Yaratıcılık ve yenileşimi besleme**
  Mükemmel kuruluşlar; paydaşlarının yaratıcılıklarını harekete geçirerek sürekli ve sistematik yenileşimle artan değer ve performans düzeyleri yaratır.
- **İşbirlikleri oluşturma**
  Mükemmel kuruluşlar; karşılıklı başarıyı güvence altına almak amacıyla, çeşitli kuruluşlarla güven verici ilişkiler kurar, geliştirir ve sürdürür. Bu işbirlikleri; müşterilerle, toplumla, temel tedarikçilerle, eğitim kuruluşlarıyla veya sivil toplum kuruluşlarıyla oluşturulabilir.

- **Sürdürülebilir bir gelecek için sorumluluk alma**
  Mükemmel kuruluşların kültürlerinin özünü; etik anlayış, açıkça tanımlanmış değerler ve kurumsal davranışa ilişkin yüksek standartlar oluşturur. Bunlar; kuruluşların ekonomik, toplumsal ve doğal çevre açısından sürdürülebilirliğini sağlar.

Değerlendirme süreçlerinde yer alan orta ve üst yönetici profilleri hakkında kısaca bilgi verir misiniz?
Ödül değerlendirme süreçlerinde yer alan değerlendiricilerde aranan ön şart belli bir yönetim tecrübesine sahip olmaları, model bilgisi ve ekip çalışmasına yatkınlığıdır. Ayrıca en az 5 yıllık iş deneyimine sahip olmaları beklenir. Değişik sektörlerden ve kuruluşların değişik birimlerinde görev yapan, örneğin İK, IT, finans, muhasebe, üretim, kalite vb. değerlendiricilere görev verilmektedir.

Modelin devamlılığında ve istikrarlı uygulamasında yaşanan zorluklar neler?
Çalışmaların sadece ödül odaklı düşünülmemesi, sürdürülebilir başarı için bir araç olarak kullanılması gerekmektedir. Değişime olan direnç, modelin geçici bir heves olarak algılanması, çalışanların katılımlarının sağlanamaması, diğer iyileştirme araçlarının modele alternatif gibi düşünülmesi, liderlerin modele olumsuz bakışı yaşanan başlıca zorluklardır.

Türkiye'deki kamu hastaneleri göz önünde tutulduğunda uygulamada öne çıkan güçlükler neler?
Kamuda çalışan performansların değerlendirilme güçlüğü, çalışmalara kaynak ayrılamaması gibi konular öne çıkmaktadır.

Modelin batılı ülkelerdeki uygulamalarında ne tür farklılıklar göze çapıyor?
Model evrensel batılı ülkeler ile Türkiye'deki uygulamalar arasında bir fark bulunmamaktadır.

Küresel pazar rekabeti düşünüldüğünde Ulusal Kalite Ödülü süreci kuruluşların lehine nasıl yararlar sağlıyor?
Sürekli gelişme temel kavramı kapsamında vizyonlarına ulaşmak için sektörü takip etmek, rakiplerini izlemek en iyi olmak, en iyi uygulamaları araştırmak ve kendilerini onlara göre geliştirmek için adeta kendi kendileri ile yarışmak durumundalar. Sürekli gelişme yenileşme içinde oluyorlar.

Kalite ödüllerinin önemini, kriterlerine ve işleyişine baktığımızda daha iyi anlayabiliriz. Kalite ödülleri kuruluşları sadece ciro, verimlilik, fire göstergeleri gibi tek boyutlu parametrelere göre değil, bütün süreçleri, hedefleri ve rekabet ortamındaki konumuna göre ele aldığı ve kuruluşların bütünsel yönetim sisteminin etkililiğini ölçtüğü için, iş dünyası içinde mükemmelliği simgeler hale gelmiştir.

Ulusal Kalite Ödülü kazanan işletmeler adeta Şampiyonlar liginde oynayan takımlar gibi ayrışmaktadırlar. Bizde Ödül kazanan işletmelerin Avrupa da başarılarını uluslararası alanda tekrarlamaları sürece böyle bir etki yapmıştır.

KalDer'in mükemmellik kültürünün yayılımı konusunda yürüttüğü faaliyetler neler?
- İyi uygulamaların paylaşım ortamları yaratılıyor, ödül alan kuruluşlar ile öğrenmek isteyen kuruluşlar değişik etkinliklerde bir araya getiriliyor.
- Öğrenmek isteyenler ilk ağızdan rahatça hızlı bir şekilde en iyiyi öğrenmek imkanına sahipler.
- Mükemmelliğin alt yapısını oluşturan eğitim ve çalıştaylar yapılıyor, öğrenilenleri hayata geçirmek üzere rehberlik desteğimiz var.
- Mükemmellik yolunda ilerleyen kuruluşlara destek olmak üzere Ulusal Kalite Hareketi adı verilen ve sürekli kuruluşlarla iletişimde bulunup ihtiyaçlarına cevap veren bir program bulunmaktadır.
- Mükemmellik yolculuğunun her aşamasında onları tanımak, takdir etmek ve bu yolculukta teşvik etmek için oluşturulmuş uluslararası EFQM mükemmellik aşamaları adı verilen bir tanıma takdir programı bulunmaktadır.


A.Hamdi Doğan

Mükemmellik, adı ve uygulayımı dolayısıyla kalitede gelinen en üst ve en son aşamayı ifade ediyor. Bu iddianın kendi içinde istemeden de olsa bir sınırlılık yarattığı/yaratacağı düşünülebilir mi?
Mükemmellik modelinde kuruluşların faaliyetleri ve elde ettiği sonuçları 1000 tam puan üzerinden değerlendiriliyor, kuruluşlar bu yolculuğun herhangi bir aşamasında olabiliyorlar, 800- 850 puana sık rastlanmıyor. Herhangi bir uygulamada mükemmel olan bir başka uygulamada mükemmel olmayabiliyor. Örneğin çalışan yönetiminde en iyi iken tedarikçi yönetiminde aynı başarıyı göremeyebilirsiniz. Ayrıca model de çok dinamik bir yapıda ve sürekli güncelleniyor, açıkcası mükemmel uygulamalar – kavramlar da sürekli modelin güncellenmesinde kullanılıyor.

Türkiye hastanelerine özgü bir kalite modeli oluşturulabilir mi?
Yönetim kalitesine ilişkin modeli Türkiye hastanelerine özgü bir hale getirmek mümkün olamaz.

Yönetim kalitesine ilişkin model evrensel yapıdadır, hatta hastane yani hizmet veya işletme için tektir. Bir ülke için farklılık göstermemektedir. Ancak hastanelerin koydukları hedefler farklılıklar gösterebilir bu da onların kendi yönetim yapısı ve kaynakları ile ilgilidir. Günümüzde sağlık turizminde de belli bir aşamaya geldiğimiz düşünülürse ülkemizdeki hastanelerin de iyi yönetildiklerini söylemek mümkündür. ■

"Herhangi bir uygulamada mükemmel olan, bir başka uygulamada mükemmel olmayabiliyor. Örneğin çalışan yönetiminde en iyi iken tedarikçi yönetiminde aynı başarıyı göremeyebilirsiniz"

Artık her hastanenin kalite direktörü var!

"Türkiye'de her kamu hastanesine ve özel hastaneye kalite direktörlerinin atanması önemli bir ilerlemedir. İlk kez, her hastane bakım kalitesinin yönetilmesi görevine atanmış bir personele sahip oldu"

Sağlıkta Kalite İyileştirme Derneği (SKİD) Genel Koordinatörü **Kristin Öztürk,** hospitalmanager'in sorularını yanıtladı.



SKİD olarak kuruluşlar tarafından geliştirilen İyi Uygulamaların paylaşılacağı projeyi hayata geçirdiniz. Projenin amacını ve yararlarını kısaca anlatır mısınız?

Hastanelerin hatasız sağlık bakımı sağlamalarını temin edecek hiçbir talimatlar kılavuzu bulunmamaktadır. Her hastane hasta popülasyonuna, personelinin eğitim ve deneyimine ve elbette liderlik ekiplerinin gücüne bağlı olarak iyileştirilmesi gereken farklı alanlara sahiptir. Bununla birlikte, hastanelerin tipik olarak daima doğrusunu yapmak için savaş verdikleri birçok ortak alan bulunmaktadır. Hastane çalışanlarını "doğru yoldan" çıkarabilecek birçok etmen bulunmaktadır. Diğer hastanelerin bu sorunları nasıl ele aldıklarına baktığımızda, onların yaklaşımları bizlere iyileştirme yönünde ilham verebilir. Bazen, "en iyi uygulama" diğer hastanelerde taklit edilip uygulanabilir; ancak, daha sıklıkla en iyi uygulamalar birleştirilir ve belirli bir hastane için sonuç veren bir çözüm oluşturmak için uyarlanır. En iyi uygulamalar veri tabanımızın amacı, kendileri için sonuç veren çözümler geliştirmelerine ilham vermek ümidiyle, üye sağlık bakım sağlayıcılarımızın diğer kuruluşlarda kullanılan yöntemlere erişim sağlamalarına imkan tanımaktır.

Sağlık hizmeti sunucuları için kalite kavramının bileşenleri nelerdir?
Sağlık bakımı karmaşık bir sektördür ve kalite kavramları hem mikro seviyede hem de makro seviyede uygulanabilir. Makro seviyede, kalite kavramlarını yönetişim, liderlik, risk yönetimi, öğretim ve eğitim, performans ölçümü, müşteri tatmini, tesis yönetimi ve stratejik hedef belirleme gibi tüm organizasyonu ilgilendiren öğelere uygulayabiliriz. Bu seviyedeki kalite kavramları diğer tüm sektörlerle aynı şekilde uygulanır. Mikro seviyede, evrensel kalite kavramlarının ve kalite iyileştirme metodolojilerinin uygulanması ilaç yönetimi, enfeksiyon kontrolü, ameliyathane yönetimi, tanı testleri ve hasta değerlendirmesi gibi hatırı sayılır klinik iş akışı bilgisi gerektirir. Sonunda, bunların tamamı en önemli kalite kavramı olan hasta güvenliği çerçevesinde birleştirilir.

JCI akreditasyonu ve benzeri kalite programları, sektörel rekabet düşünüldüğünde, hastanelere ne tür avantajlar sağlıyor?
Saygı duyulan bir uluslar arası akreditasyon kuruluşu tarafından akredite edilmenin aşikar rekabet avantajları bulunuyor olsa da akreditasyonun sadece sağlık bakım organizasyonunun lider kadrosu bu standartların bir kuruluşu sürekli iyileştirmek için kullanılacak bir araç olduğuna inandıklarında gerçekten avantaj sağladığını düşünüyorum. Sağlık bakım idarecileri standartların bir araç olup amaç olmadığını düşünür ve bu düşünceyi tüm kuruluşta çalışan personelle paylaşabilirlerse, akreditasyon sistemlerinin rekabetçi avantajlarını gerçekten görmeye başlayabilirsiniz. Elde edilen sonuçlar daha güvenli sağlık bakımı ve daha memnun hasta ve çalışan anlamında yeterli kanıt sağlayacaktır. Sonuç olarak, bu yaklaşım bir kuruluşun pazardaki diğer rakiplerinin üzerinde kalmak için yaptıklarıdır.

Sağlık hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları sizce yaygın ve yeterli düzeyde mi?
Türkiye'de her kamu hastanesine ve özel hastaneye kalite direktörlerinin atanması önemli bir ilerlemedir. İlk kez, her hastane bakım kalitesinin yönetilmesi görevine atanmış bir personele sahip olacaktır. Sonuç olarak, toplam kalite yönetimi kavramları ve kalite iyileştirme yöntemleri tüm ülkede daha yaygın şekilde bilinir hale gelmektedir. Bu kavramları teorik olarak bilmekle onları uygulayabilmek arasında büyük bir fark bulunmaktadır. Bunların ustalıkla uygulanabilmesi yıllar içinde elde edilen deneyimle mümkündür ve SKİD'in kalite profesyonellerine pozitif ve besleyici bir ortamda deneyimlerini paylaşma ve becerilerini geliştirme kaynak ve fırsatlarını sunabileceğini ümit ediyoruz. Gerçekte, SKİD kalite profesyonellerinin sıklıkla uygulanmasını güç buldukları iki önemli kalite iyileştirme metodolojisi olan FMEA (Başarısızlık Modları Etki Analizi) ve RCA (Temel Neden Analizi) ile ilgili bir çalıştay eğitimi vermek için bu sonbaharda Siemens Akademiyle birlikte çalışacağız.

> "Kalite profesyonellerinin uygulanmasını güç bulduğu iki önemli kalite iyileştirme metodolojisi olan FMEA (Başarısızlık Modları Etki Analizi) ve RCA (Temel Neden Analizi) ile ilgili bir çalıştay eğitimi vereceğiz"

Sağlık hizmetinde kalite programlarının hasta güvenliğine sunduğu katkılar neler?
Özel olarak sağlık bakım hizmetleri için geliştirilen kalite sistemleri sağlık bakım hizmeti sektörlerinin dışındaki sektörlerde uygulanabilen kalite sistemlerine göre hasta güvenliği üzerinde açık şekilde daha doğrudan etkiye sahiptir. Tıbbi hatalarla ilgili araştırmaları gözden geçiren sağlık bakım profesyonellerinin yanı sıra hasta güvenliği göstergelerinde ortalamanın üzerinde performans sergileyen sağlık bakım kuruluşları tarafından hastane tabanlı kalite standartları geliştirilmektedir. Klinik araştırmalara temel alarak en iyi uygulamaları belirleyebilirler ve hastalarının daha güvende olmalarına önem veren sağlık bakım kuruluşları için paha biçilmez bir kılavuz olan standartları geliştirebilirler.



Derneğinizin sağlık hizmeti sunucularına yönelik içinde bulunduğu faaliyet-çalışmalar hakkında kısaca bilgi verebilir misiniz?
SKID, kendisini kaynak geliştirme, eğitim, stratejik ortaklık ve araştırma yoluyla Türkiye'de sağlık bakımının kalitesinin iyileştirilmesine adamış bir kar amacı gütmeyen bir mesleki örgüttür. 2006 yılında kurulmasından itibaren SKİD kendisini Türkiye ve Avrupa'da sağlık bakımında kalitenin iyileştirilmesi alanında muteber bir kaynak olarak geliştirmiştir. SKİD, Avrupa Sağlık bakımı alanında kalitenin iyileştirilmesine adanmış ve 19 ülkeyi temsil eden bir kar amacı gütmeyen kuruluş olan Avrupa Sağlık Bakımında Kalite Topluluğunun (ESQH) Türkiye temsilci üyesidir. Güncel olarak, SKİD 8 Avrupa ülkesinde kalite sistemleri ve klinik sonuçlarla (doğum, akut miyokard enfarktüsü, kalça kırıkları ve inme) ilgili verileri analiz eden ve "Avrupa'da Kalite İyileştirme Bilgilerimizin Derinleştirilmesi (DUQuE)" adı verilen bir arzulu uluslar arası projenin bir parçası olarak 30 Türk hastanesinden 3 yıl süreyle veri toplama işini tamamlamıştır. SKID, sağlık bakımı ve kalite dergilerinde çeşitli makalelerin yayınlandığı KalDer kalite konferanslarında kaliteyle ilgili yıllık oturumlarda yerel olarak aktif rol sergilemiştir. SKİD, 6 sigma, performans ölçümü ve EFQM konularında çok sayıda katılımcının yer aldığı çalıştaylar da düzenlemiştir. Facebook, LinkedIn ve Twitter benzeri sosyal medya araçlarını kullanmamız üyelerimizle daha iyi irtibat kurmamız ve onların ihtiyaçlarını daha iyi anlamamız için büyük fırsatlar sunmaktadır. Kuruluşumuza duyulan ilginin seviyesi bizleri heyecanlandırmaktadır ve bu yıl için planladığımız birçok faaliyette üyelerimizle birlikte çalışmayı sabırsızlıkla bekliyoruz.

Sağlık Gönüllüleri – Türkiye

SG-T, ihtiyaç duyulan bölgelerde öncelikli nüfus gruplarının (çocuklar, yaşlılar, kadınlar ve engelliler) sağlık hizmetlerine erişimini kolaylaştırmak ve erken teşhis, tedavi ile kazanılacak kaliteli yaşam yılını artırmak için gönüllü sağlık hizmetini koordine etmek amacıyla 2005 yılında kuruldu.

Kurucuları arasında Siemens, Anadolu Sağlık Merkezi, Eczacıbaşı Sağlık Hizmetleri, Tepe Teknoloji, Acıbadem Proje Yönetimi, İncekara, Pfizer ve Medline gibi sağlık alanında önemli kuruluşların yöneticilerinin bulunduğu SG-T, sağlık alanında ihtiyaç duyulan bölgelerde ve ihtiyaç duyulan konularda gönüllü sağlık hizmetinin üretimini koordine etme gayretlerini sürdürmektedir.

Oğuz Engiz
Yönetim Kurulu Başkanı



Türkiye'ninKalbi
Sağlık Sosyal Sorumluluk Ödülleri

Sağlıkta Sosyal Sorumluluk Ödülleri

SG-T, sağlık alanındaki sosyal sorumluluk projelerini teşvik etmek ve özgün örnekler oluşturmak amacıyla sağlık alanında sosyal sorumluk ödülleri vermekte ve sağlığın sosyal sorumluluk çalışmalarından daha fazla pay almasını sağlamayı amaçlamaktadır.

2007 kazananları

Sağlıkta Sosyal Sorumluluk Büyük Ödülü
Procter&Gamble / Bilinçli Anne-Sağlıklı Bebek Projesi

Sağlıkta En Başarılı Sivil Toplum Örgütü Ödülü
Türk Kardiyoloji Derneği / 12/8 Tansiyonunuz Kontrol Altında Projesi

Sosyal Sorumluluklarını En İyi Yerine Getiren Sağlık Kuruluşu Ödülü
Pfizer / Toplum Takımı Projesi

Sağlığa En Fazla Kişisel Katkıda Bulunan Kişi Özel Ödülü
Merhum Kadir Has
Mehmet Ali Aydınlar

2008 kazananları

Sağlıkta sosyal sorumluluk büyük ödülleri
Tetra Pak / Sağlık İçin Sağlıklı Süt İçin
Aygaz / Ayışığı Aygaz'dan Sağlık Işığı
Seyitler Kimya / Dumansız Nefes

Özel ödüller
Eczacıbaşı İpek Kağıt / Solo İlköğretim Okulları Hijyen Eğitimi
3M / 3M Oyun Odaları

Mansiyon Ödülü
JohnsonWax Off / Kanınızı Sivrisineklere Değil Kızılay'a Bağışlayın, Hayat Kurtarın

Sosyal Sorumluluklarını En İyi Yerine Getiren Sağlık Kuruluşu Ödülü
Sanovel / Her Yüzde Bir Mutluluk
Actavis / Kadın Atölyeleri ve Oyuncak Kütüphanesi
Abbott / Türkiyem Farket

Özel Ödüller
Novartis / Sağlık Melekleri
Pfizer / Ellerimizde Sağlık

Mansiyon Ödülü
Roche / Mavi Bisiklet Kansere Karşı Yol Açık
Lilly / Fark Yaratan Çözümler

Sağlıkta En Başarılı Sivil Toplum Örgütü Ödülü
Bankalar Birliği / Çok Yaşa Bebek
KVC Risk Platformu / Kalbinizi Koruyun İçinde Sevdikleriniz Var
TAPV / Dikkat Bebek Var

Mansiyon Ödülü
Böbrek Vakfı / Böbreklerimiz Sağlıklı mı?

Sağlığa En Fazla Gönüllü Katkı Yapan Kişi Ödülleri
Merhume Dr. Aysun Küçükel
Caroline Koç

Sağlığa En Fazla Gönüllü Katkı Yapan Ekip Ödülü
Dr. Arzu Köseli, Meliha Uluslar, Dr. Serdar Esin ve Dr. Seçkin Atabaş'tan oluşan Sağlık Bakanlığı AÇSAP Ekibi

2009 kazananları

Sağlıkta Sosyal Sorumluluk Büyük Ödülü
Sağlık Bakanlığı / Dumansız Hava Sahası

Sosyal Sorumluluklarını En İyi Yerine Getiren Sağlık Kuruluşu Ödülü
Novartis / Annemle Biz Kanseri Yeneriz

Sosyal Sorumluluklarını En İyi Yerine Getiren Sivil Toplum Kuruluşu Ödülü
Türk Kardiyoloji Derneği / Kalbini Sev Kırmızı Giy

Mansiyon Ödülü
Sudler&Henessey / Hepatit B'yi Paylaşmayın

Mansiyon Ödülü
Ayhan Şahenk Vakfı /Gezici Sağlık Çalışmaları

Teşvik Ödülü
Denizli İl Ambulans Servisi/ 0-6 Yaş Grubu Çocuklarda Ev Kazalarını Önleme Projesi

Sağlığa En Fazla Gönüllü Katkıda Bulunan Kişi Ödülü
Türkiye İnsan Kaynakları Vakfı (TİKAV) / Şafak Akın

Sağlık Gönüllüleri Onur Ödülü
Merhum Prof. Dr. İhsan Doğramacı



Sağlık Gönüllüleri - Türkiye (SG-T)



2010 kazananları

Sosyal Sorumluluklarını En İyi Yerine Getiren Sivil Toplum Kuruluşu Ödülü
Türk Böbrek Vakfı

Sağlığa En Fazla Katkıda Bulunan Kişi Ödülü
Prof Dr. Sezai Yılmaz
İnönü Üniversitesi Karaciğer Nakli Merkezi

Sosyal Sorumluluklarını En İyi Yerine Getiren Sağlık Kuruluşu Ödülü
Astellas Pharma Turkey

Organ Bağışı ve Nakli Konusunda Gösterdiği Performans Dolayısıyla,
Organ Nakli Koordinatörleri Derneği

Organ Bağışı ve Nakli Konusunda Bilinçlendirmeye Yönelik Gösterdiği Toplumsal Sorumluluk Dolayısıyla,
Ferhat Boratav, CNN Türk Televizyonu Genel Yayın Danışmanı

Organ nakli hizmetlerinin kurumsal gelişimi için verdiği destekten dolayı,
Doç. Dr. İrfan Şencan, Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürü

2011 kazananları

Sosyal Sorumluluklarını En İyi Yerine Getiren Sivil Toplum Kuruluşu Ödülü
Türk Hematoloji Derneği/ Lenfoma Bilinçlendirme Kampanyası ile

Sosyal Sorumluluklarını En İyi Yerine Getiren Kamu Sağlık Kuruluşu Ödülü
T.C. Sağlık Bakanlığı Kanser Savaş Dairesi

Sağlığa En Fazla Gönüllü Katkı Yapan Kişi Ödülü
Dr. Sharon Erel
Prof. Dr. Osman İlhan

Sosyal Sorumluluklarını En İyi Yerine Getiren Sağlık Kuruluşu Ödülü
Novartis / Harekete Geç Hikayeni Gönder Projesi ile

Özel Ödül ve Teşvik Ödülü
Türk Kanser Araştırma ve Savaş Kurumu Derneği
Mersin İl Sağlık Müdürlüğü / Kadın Sağlığı Projesi
Onkoloji Hemşireleri Derneği / Şimdilik Kadın Kadına Projesi
Ankara Sigara Bırakma Merkezi Platformu / Sigara Bırakma Tedavisi Destek Programı ile

Sağlıkta Sosyal Sorumluluklarını En İyi Yerine Getiren Kuruluş Ödülü
AVON / Erken Teşhis Hayat Kurtarır Projesi

2012 kazananları

Yaşam Boyu Başarı Ödülü:
Prof. Dr. Aydın Aytaç

Kalp Sağlığı Alanında Sosyal Sorumluluklarını En İyi Yerine Getiren Kuruluş Kategorisi:
Becel / Kalbini Sev Projesi

Kalp Sağlığı Alanında Sosyal Sorumluluklarını En İyi Yerine Getiren Sivil Toplum Örgütü Kategorisi:
Türk Kardiyoloji Derneği
Atriyal Fibrilasyon Derneği

Kalp Sağlığı Alanında Sosyal Sorumluluklarını En İyi Yerine Getiren Sağlık Kuruluşu Ödülü Kategorisi:
Alvimedica, Türkiye
Servier İlaç
Sanofi Türkiye

Kalp Sağlığı Alanında Sosyal Sorumluluk Özel Ödülleri:
Doç. Dr. Yaman Zorlutuna &
Doç. Dr. Can Özer
Prof. Dr. Tayyar Sarıoğlu
Prof. Dr. Bingür Sönmez
Prof. Dr. Mehmet Öz
Prof. Dr. Cevdet Erdöl
Doç. Dr. Oğuz Taşdemir



EFQM Mükemmellik Modeli nedir?

"Tüm kuruluşlar başarılı alma çabası içindedir. Ancak bazıları başarısız olur; bazıları belli dönemler boyunca başarı elde eder ve sonunda gözden kaybolur, az sayıda kuruluş ise sürdürülebilir bir başarı elde eder"

Sektör, büyüklük, yapı veya olgunluk düzeyinden bağımsız alarak her kuruluşun başarılı alabilmesi için uygun bir yönetim sistemi kurması gereklidir. EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşlar tarafından çeşitli biçimlerde kullanılabilecek pratik bir araçtır. Kullanım amaçları arasında aşağıdaki uygulamaları saymak mümkündür:

- Kurumsal mükemmelliğe giden yalda nerede olduğunun değerlendirilmesi, belirlenmiş vizyonu ve misyonu ile ilişkili olarak temel kuvvetli yönlerinin ve olası iyileştirme alanlarının farkına varılması için kuruluşa yardımcı olunması
- Kuruluşun; fikirleri kendi bünyesinde veya dışında etkili biçimde yayabilmesini kolaylaştırmak üzere ortak bir dil ve düşünce tarzının oluşturulması
- Mevcut ve planlanan girişimlerin bütünleştirilmesi, tekrarların önlenmesi ve yapılması gerekenlerin belirlenmesi
- Kuruluşun yönetim sistemi için temel bir yapı oluşturulması

Bütünsel bir bakış açısı sağlanır

Bir arada kullanılan çok sayıda yönetim araç ve tekniği mevcut olmakla birlikte, EFQM Mükemmellik Modeli; bütünsel bir bakış açısı sağlayarak bu yönetim araç ve tekniklerinin uyum içinde ve birbirini tamamlayıcı bir biçimde nasıl kullanılabileceği konusunda kuruluşa yardımcı olur. Model; kuruluşun gereksinimlerine ve işlevine bağlı alarak sürdürülebilir bir kurumsal mükemmellik doğrultusunda bir üst çerçeve oluşturur ve böylece bu türden çak sayıda yönetim aracı ile birlikte kullanılabilir. Mükemmel kuruluşlar tüm paydaşların beklentilerini karşılayan veya aşan yüksek düzeyde performans gerçekleştirir ve bu performansı sürdürür.

"EFQM Mükemmellik Modeli; bütünsel bir bakış açısı sağlayarak bu yönetim araç ve tekniklerinin uyum içinde ve birbirini tamamlayıcı bir biçimde nasıl kullanılabileceği konusunda kuruluşa yardımcı olur"

Tüm kuruluşlar başarılı alma çabası içindedir. Ancak bazıları başarısız olur; bazıları belli dönemler boyunca başarı elde eder ve sonunda gözden kaybolur, az sayıda kuruluş ise sürdürülebilir bir başarı elde eder, hak edilmiş bir saygınlık ve hayranlık kazanır.

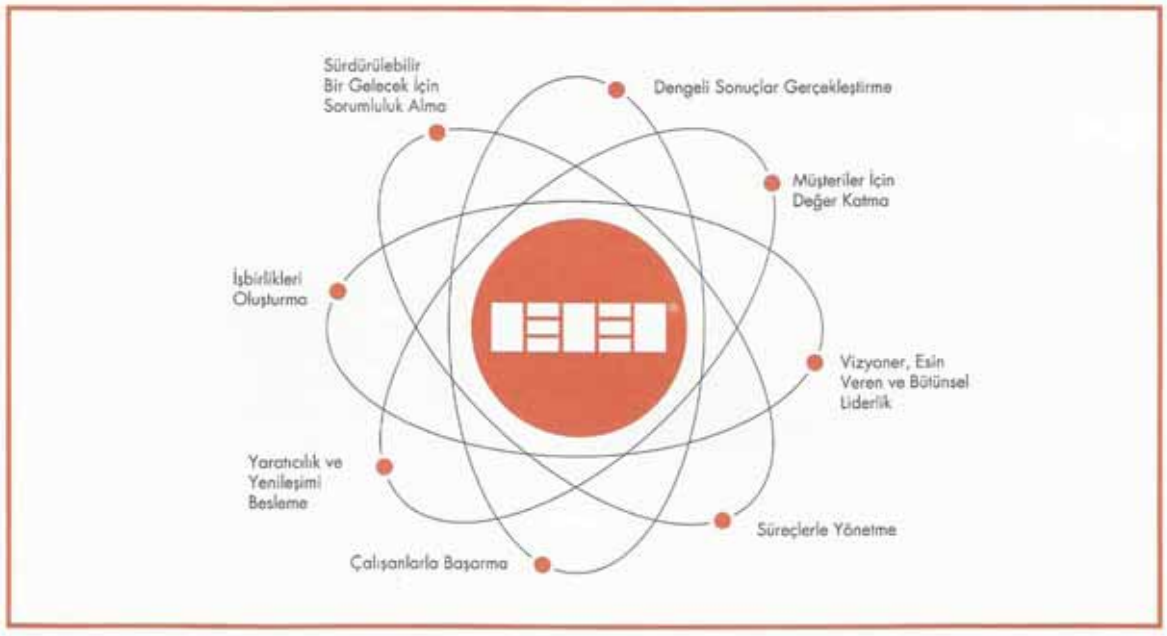
EFQM sürdürülebilir başarının takdir edilmesi, tanıtılması ve aynı zamanda sürdürülebilir başarıya ulaşmak isteyen kuruluşlara rehberlik edilmesi amacıyla kurulmuştur.

Başarıya ulaşmanın 3 yolu

Bu amaç birbiriyle bütünleşik üç unsurla gerçekleştirilir:

- **Mükemmelliğin Temel Kavramları**: Herhangi bir kuruluşun sürdürülebilir mükemmelliğe erişebilmesi sürecinin temelinde yatan ilkeler
- **EFQM Mükemmellik Modeli**: Kuruluşların Temel Kavramlar'ı ve RADAR uygulamasına yardımcı alacak çerçeve
- **RADAR:** Sürdürülebilir başarıyı elde etmeyi amaçlayan bir kuruluşun, bu yalda karşılaştığı güçlükleri aşması için kuruluşu desteklemek üzere kullanılabilecek dinamik bir değerlendirme çerçevesi ve güçlü bir yönetim aracı

Birbiriyle bütünleşik bu üç unsurun kullanılması bütün sek-



törlerde her büyüklükte pek çok kuruluşa kendilerini; sürdürülebilir başarıyı elde etmiş kuruluşların özellikleri, nitelikleri ve elde ettikleri sonuçlarla karşılaştırabilme olanağı sağlamaktadır. Kuruluşlar bu unsurları bir kurumsal mükemmellik kültürü oluşturma, yönetim anlayışında tutarlılık sağlama, iyi uygulamalar hakkında bilgi edinme, yenileşimi yönlendirme ve elde edilen sonuçları iyileştirme amacıyla kullanabilir.

Uygun biçimde kullanıldığı takdirde RADAR ve Temel Kavramlar ile birlikte EFQM Mükemmellik Modelı, bir kuruluşun kullandığı tüm yönetim araçlarının; sürekli iyileştirilen, amaçlanan stratejiyi gerçekleştiren ve uyum içinde çalışan bir sistem oluşturmasını güvence altına alır.

Yılların deneyimine bağlı kalınıyor

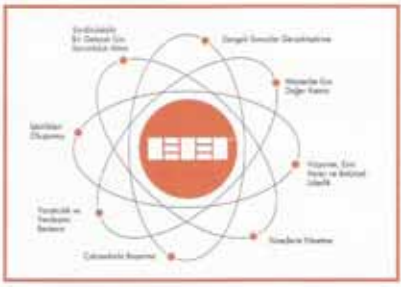
EFQM Modeli'nin 2010 sürümü, RADAR ve Temel Kavramlar yıllar boyunca oluşmuş deneyim sonucu hem mevcut hem de geleceğe yönelik olası güçlükler dikkate alınarak geliştirilmiştir.

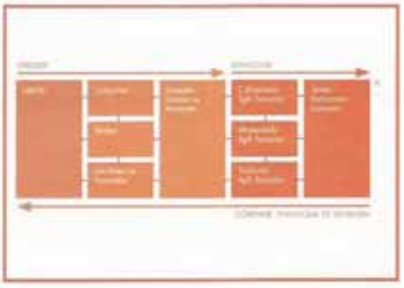
Bu kılavuz doküman, kuruluşların vizyonlarını gerçekleştirmeye ne kadar yakın olduklarını anlamasına yardımcı olunması ve birbiriyle bütünleşik bu üç unsurun açıklanabilmesi amacıyla hazırlanmıştır. Mükemmelliğin Temel Kavramları herhangi bir kuruluşun sürdürülebilir başarıyı elde edebilmesi için gerekli temeli oluşturur. Bu kavramlar mükemmel bir kurumsal kültür için gerekli unsurların esası alarak kullanılabilir. Temel Kavramlar aynı zamanda üst yönetimin ortak dilini oluşturur.

EFQM Mükemmellik Modeli yöneticilerin,/liderlerin, kuruluşlarının ne yaptığına ve hangi sonuçları elde ettiğine ilişkin neden-sonuç ilişkilerini anlamasını sağlar.

RADAR kullanılarak, herhangi bir kuruluşun sahip olduğu kurumsal mükemmellik derecesini sağlıklı bir biçimde değerlendirmek mümkündür. RADAR bir kuruluşun performansını yapısal bir yaklaşımla sorgulama olanağı sağlar. RADAR aynı zamanda EFQM Mükemmellik Modülü ve diğer tanıma veya değerlendirme süreçlerinde puanlama yöntemi alarak da kullanılır. Ayrıca kuruluşta gerçekleştirilecek değişimin yönlendirilmesine ve iyileştirme projelerinin yönetilmesine yardımcı olur. ■

Kaynak: KalDer







Geçmişten günümüze ödüllü kuruluşlar

Ulusal Kalite Ödülleri günümüzde üç ana kategori altında 8 kategori ve Mükemmellikte Süreklilik Ödülünü kapsayan özel kategori ile birlikte toplam 9 kategoride veriliyor.

Ödül, 1992 yılında, TÜSİAD ve Türkiye Kalite Derneğinin ortak çabalarıyla ortaya çıktı. Ulusal Kalite Ödülü Kamu Sektörü kategorisi ise 2001 yılında uygulamaya alındı. Ulusal Kalite Ödülü başvurularının değerlendirilmesinde tüm kategoriler için EFQM Mükemmellik Modeli referans alınıyor. Bu kategoride ödül alan sağlık kuruluşları şunlar:

Ulusal Kalite Ödülü
1993 yılından günümüze kadar gerçekleşen değerlendirmeler sonucunda:

Mükemmellikte Süreklilik Ödülü Kazanan Kuruluşlar
* Sağlık Bakanlığı Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi (2009)
* Bilim İlaç A.Ş. (2010)

Ulusal Kalite Büyük Ödülü Kazanan Kuruluşlar
* Eczacıbaşı – Baxter Hastane Ürünleri (2003)
* Sağlık Bakanlığı Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi (kamu sektörü) (2006)
* Bilim İlaç A.Ş. (2006)
* Siemens A.Ş. Sağlık Sektörü (Operasyonel Birim Kategorisi) (2008)
* Özel Kadıköy Şifa Hastanesi (Kamu Sektörü) (2009)

Ulusal Kalite Başarı Ödülü Kazanan Kurum ve Kuruluşlar
* Sağlık Bakanlığı Zekai Tahir Burak Kadın Sağlığı ve Araştırma Hastanesi(Kamu Sektörü) (2001)

Ulusal Kalite Jüri Teşvik Ödülü Kazanan Kurumlar
* Sağlık Bakanlığı Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi (Kamu Sektörü) (2005)

Büyük Ödül Kazanan Kurum ve Kuruluşlar
* Bilim İlaç A.Ş (2011)

Başarı Ödülü Kazanan Kurum ve Kuruluşlar
* Sağlık Bakanlığı Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi (2008)
* Sağlık Bakanlığı Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi (2010)

Yetkinlik Belgesi Alan Kuruluşlar
* Bilim İlaç **** (2004)
* Kadıköy Şifa Hastanesi - Kadıköy **** (2007)
* T.C. Sağlık Bakanlığı Karabük Devlet Hastanesi *** (2009)

Yetkinlik Belgesi Alan Kuruluşlar
* Sağlık Bakanlığı Bursa Zübeyde Hanım Doğumevi **** (2009)
* S.B. Doç. Dr. Mustafa Kalemli Tavşanlı Devlet Hastanesi **** (2009)
* Bursa Ecza Koop. ***** (2009)
* Sağlık Bakanlığı Karabük Devlet Hastanesi **** (2010)
* Sağlık Bakanlığı Erzurum Hıfzıssıhha Enstitüsü Müdürlüğü *** (2011)
* Marmara Üniversitesi Rektörlüğü *** (2011)
* Sağlık Bakanlığı İzmir İl Sağlık Müdürlüğü **** (2011)

Kararlılık Belgesi Alan Kuruluşlar
* Acıbadem Sağlık Grubu (2003)
* Zübeyde Hanım Doğumevi (2007)
* Karabük Devlet Hastanesi (2008)
* Sağlık Bakanlığı Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü (2008)

2011 Ulusal Kalite Ödülü'ne Başvuran Kuruluşlar (Kamu Kurum ve Kuruluşları)
* Sağlık Bakanlığı İzmir İl Sağlık Müdürlüğü
* Sağlık Bakanlığı Karabük Devlet Hastanesi

A KALİTE HİZMET APLUS'TA

APlus; detaycı, gelişime açık, sektörel yenilikleri yakından takip eden, **kendini sürekli yenileyen,** büyüme odaklı bir yapıya sahip. Hedefimiz; **servis sektörüne odaklı** bir firma olmak, hizmet verdiğimiz kurumlara katma değer sağlamak ve bu kurumların **kaliteli işleyişi için gerekli tüm hizmetleri** tek çatı altında toplamak.

FAALİYET ALANLARIMIZ

- Yiyecek & İçecek Hizmetleri
- Kafeterya Hizmetleri
- Çamaşırhane Hizmetleri
- Kat / Temizlik Hizmetleri
- Bina Yönetim ve İşletim Hizmetleri











APLUS

Eyüp Sultan Mah. İbni Sina Cad. No: 13
Samandıra-Sancaktepe İSTANBUL
Tel: (216) 561 33 60 - Faks: (216) 561 38 15
aplus@asg.com.tr – www.aplus.web.tr



Kalite programı kurumsal hafıza oluşturur

"Gerçekte ne durumdayız, yarın daha iyisini nasıl başarırız gibi iyice tanımlanmış ve berrak bir zihinle ne yapacağımızı bildiğimiz yolda ilerlemek için sonsuza kadar ve kesintisiz olarak sürekli kalite iyileştirme noktasında kalmak zorundayız"

İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekanı **Prof. Dr. Haydar Sur,** hospitalmanager'in sorularını yanıtladı.

Sizce hastaneler neden kalite belgelendirme çabası içine giriyor?

Sektörel uygulamalarda genel bir eğilim başlayınca kuruluşların tek başına bunun dışına çıkması düşünülemez. Sağlık Bakanlığı ve SGK gibi iki önemli resmi yetkili kurumun denetim mekanizmalarının gereğini yaptığınızda zaten bu sistemlerin içine girmiş oluyorsunuz. Hiçbir hastane kendisini bugün ülkemizde kalite sistemlerinin dışında tutamaz. Ama bu uygulamalara en düşük oranda katılmak var, en yüksek oranda katılmak var.



Sağlık hizmeti sunucuları göz önünde tutulduğunda kalite kavramının bileşenleri nelerdir?

Kalite herkesin bakış açısından ayrı bir ayrıntılar yumağı içerecek çeşitlilikte olsa bile, sonunda hizmete ihtiyacı olanlara tam ihtiyacı kadar (ne eksik ne fazla) hizmetin sunulması, bu sunum esnasında kişilerin ruhen, sosyal olarak ve bedenen hırpalanmaması, doğabilecek zararlara olabilecek en akılcı önlemlerin önceden düşünülüp sistemli bir şekilde alınması, hastaların kazıklanmaması anlamlarına gelir. Kalitenin boyutlarına gelince kaba olarak tıbbi kalite, işletme kalitesi gibi iki ana kulvar çizelim, ama mesela işletme kalitesinin muhasebe, bilgi sistemi, tesis yönetimi, biyomedikal, hasta ilişkileri, hasta hizmetleri gibi alt grupları olduğunu; tıbbi kalitenin de poliklinikte, ameliyathanede, acilde yoğun bakım ünitesinde, görüntüleme ve laboratuar sistemlerinde hekimlik, hemşirelik, teknikerlik, fizyoterapistlik, diyetisyenlik gibi mesleki uygulamaların kalitesi olduğunu belirtelim.

JCI akreditasyonu ve benzeri kalite programları, sektörel rekabet düşünüldüğünde, hastanelere ne tür avantajlar sağlıyor?

Bugün SGK ile tam anlaşma yapmış bir hastanenin akredite olma isteği ve çabası olsa olsa kendini bir üst sınıfa taşıyarak sağlık turizminin getirilerinden faydalanma çabasıdır. Bunun dışında günü kurtaracak uygulamalarda akreditasyonun ülke içinde net bir yararı yoktur. İkinci bir fayda belki sağlık hukuku içinde ödenecek tazminatlardan kurtulma, üçün-

cü olarak da hizmet kusur nedeniyle piyasada hasta kaybetme riskinden uzaklaşma çabası olabilir. Ama akredite olarak ek hasta kazanmayı beklemek hata olur. Kimse akredite bir hastaneymiş diye B sınıfı hastaneyi tercih ederken göz önüne almaz. Ancak SGK ile anlaşmamasız veya kısmi anlaşmalı hastanelere kesin olarak yararından söz edebiliriz. Çünkü bu hastaneler iç pazarda var olan hasta potansiyelinden fazla bir kapasiteye sahiptir ve ayakta kalabilmek için mutlaka dış hasta almak durumundadır. Ayrıca bu hastanelerin özel sağlık sigortalarıyla hizmet anlaşmaları, sahip olduğu pahalı kapasitenin idamesi (sürdürülebilmesi) ancak akreditasyon gibi sıkı kalite denetimi mekanizmalarıyla mümkündür. Hastanenin markası doktorun markasından üstte tutulacaksa akreditasyon sistemlerine dahil olmak şarttır.

Sağlık hizmetlerinde sürekli kalite iyileştirme uygulamasının avantajları neler?

Sağlık teknolojisindeki ve tıp bilimindeki yeni buluşların kısa zamanda uygulamaya sokulması yanında, kişilerde zaman içinde görülecek savsaklama eğilimini minimuma indirme, yeni işe alınanların da aynı kültür ve yaklaşıma sahip olabilmesi, sistemin içinde kalibrasyon gibi, enfeksiyon ajanlarına yönelik ölçümler gibi sonsuza kadar her zaman yapılması zorunlu uygulamalardan taviz verilmemesi durumu korumak için zorunlu çalışmalar olmaktadır. Ayrıca bugünkü halimizle yetinmeyip yarın daha iyisini hedeflemek (hedeflere göre yönetim), gerçekte ne durumdayız (veriye dayalı yönetim ve değerlendirme), yarın daha iyisini nasıl başarırız ve daha iyisi demekle neyi kastediyoruz) gibi iyice tanımlanmış ve berrak bir zihinle ne yapacağımızı bildiğimiz yolda ilerlemek için sonsuza kadar ve kesintisiz olarak sürekli kalite iyileştirme noktasında kalmak zorundayız.

Sağlık hizmetlerinde toplam kalite yönetimi uygulamaları sizce yaygın ve yeterli düzeyde mi?

Hayır, yeteli düzeyde değildir. Olması da mümkün görünmüyor. Her taraftan sektörel bir kıskaç içinde olan kuruluşlar, kalite sistemi gibi tamamen istendiği gibi yapılınca belirli bir harcama gerektiren yaklaşımdan kaçınacaktır doğal olarak. Sistemin tamamen dışına da çıkmak istemeden konusunda yeterince uzmanlaşmamış birkaç kişi ile olabildiğince dokümante edilerek sıkışınca da yapılmış gibi gösterilerek durum idare edilecektir.

> "Bugün SGK ile tam anlaşma yapmış bir hastanenin akredite olma isteği ve çabası olsa olsa kendini bir üst sınıfa taşıyarak sağlık turizminin getirilerinden faydalanma çabasıdır. Bunun dışında günü kurtaracak uygulamalarda akreditasyonun ülke içinde net bir yararı yoktur"

Sağlık hizmetinde kalite programlarının hasta güvenliğine sunduğu katkılar neler?

Tabii ki bu katkılar olabilecek tıbbi hataların azaltılması, ilaç, hasta, ameliyat edilecek tarafların karışması gibi mesleki kazaların azaltılması, enfeksiyonlardan korunma, yataktan düşürme, ele iğne batması, acil hastaya zamanından geç müdahale edilmesi gibi sayısız kusurun işlenmemesi yönünde katkı sağlayacaktır. Laboratuvarda, görüntülemede veya başka yerde kullanılan cihazların kalibre edilmesi, bilgi sistemine doğru ve gerekli girişlerin yapılması, kurumsal hafızanın oluşturulması, hata yapılınca veya tam da hataya ramak kala durumlarında bunların tekerrür etmemesi için çalışmaya bizi teşvik etmesi akla gelen temel yararlar arasındadır. Ama bu kadarla kalmaz. Personel eğitimlerine önem verilmesinden tutun, performans değerlemeye kadar birçok arzulanan uygulama da kalite sistemlerinin itici gücü sayesinde kurumlar içinde yerini buluyor. Kaliteli olmak için kalitenin yönetilmesi gerekir.



Türk hastanelerine özgü bir kalite modeli oluşturulabilir mi?

Hayır böyle bir şey yok. Ancak Sağlık Bakanlığının JCI dokümanlarını temel alarak kendi hastanelerimizin ortalama düzeyini de gözeterek biraz ılımlı hale getirdiği bir çeviri doküman var bugün o kullanılmakta. Tabii ki zaman içinde ihtiyacımıza yönelik modifikasyonlar yapıldı, yapılacak. Ama bu modifikasyonları ve tercüme dokümanı düşünerek biz kendimize özgü bir model geliştirdik demek biraz fazla iddialı bir laf etmek olur.

Türkiye'deki kamu ve özel sektöre göz önünde tutulduğunda toplam kalite yönetimi uygulamalarında öne çıkan güçlükler neler?

Önceleri bunun felsefesini ve kültürünü almış yöneticilerin ve uzmanların sayısındaki azlık nedeniyle sıkıntılar çekiliyordu. Ama oldukça kısa sürede çok iyi yetişmiş kişileri üretmeyi becerdik. Bundan sonrası sektörel daralma ve kısıtlamalar nedeniyle maliyetlerin en aza indirilmesine her zamandan fazla ihtiyaç duyduğumuz günlerdeyiz. Bugünlerde kalite de feda edilenler arasında nasibini aldı. En azından eski hızından kaybederek kalite sistemleri yürütülüyor. ■

Sağlık Hizmet Sunumunda Sürdürülebilir Kalite Anlayışı

Mustafa Bora Dilik –
Deloitte Danışmanlık,
Müdür Yardımcısı

Sağlık hizmet sunumunda kalite anlayışı; hizmet sunucular tarafından kalite standartlarının belirlenmesi, iç ve dış paydaşlarla iletişimi, sonuçların takip edilmesi ve sürekli bir şekilde iyileştirme aktivitelerini kapsamaktadır. Son yıllarda artan ulusal ve uluslararası çaptaki rekabet, hasta ve yakınlarındaki artan kalite algısı gibi nedenlerden dolayı sağlık sektörünün hizmet sunumu sektöründe kalite konusunun önemi artmaktadır. Ek olarak ülkeler arası sağlık turizmi rekabetinden dolayı kalite ve akreditasyon ön plana çıkmaktadır. Bu doğrultuda kamu tarafından destekler verilmektedir.

Rekabet kalite algısına dayalı

Türkiye'deki gelişmiş sosyal yapılı sağlık sisteminden dolayı sağlık hizmet sunumu tarafındaki rekabet fiyata dayalı olmaktan öte kaliteye dayalı algılanmaktadır. Bu noktada hasta ve hasta yakınları açısından kalite algısının anlaşılması ve hizmet sunucuları tarafından doğru bir şekilde aktarılması ön plana çıkmaktadır. Hasta ve hasta yakınları tarafından kalite anlayışı sonuç odaklılıktan öte süreçlerdeki süreler, teknik olmayan personel, teknik personel, hijyen vb. konulara dayanmaktadır. Kalite algısının arttırılmasına şüphesiz süreçlerin öncelikli olarak iyileştirilmesi ve değişen mevzuat, teknoloji, iç ve dış dinamikler karşısında sürdürülebilir bir şekilde izlenerek iyileştirilmeye devam edilmesi esastır.



Bu kapsamda sağlık sektörü özelinde ve genelinde yer alan tüm kalite belgeleri ve/veya akreditasyonları (JCI, ISO, EFQM vb.) süreçleri hemen iyileştirmeyi ve sürdürülebilir bir şekilde geleceğe yönelik olarak değişen tüm dinamikler çerçevesinde iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Bu noktada organizasyon ve değişim yönetimi ise iş süreçlerini destekleyen konumda olmalıdır.

Kalite anlayışı nasıl yerleşir?

Kalitenin oturtulmasında ise sürdürülebilirliğin önemi ortaya çıkmaktadır. Sürdürülebilir bir kalite anlayışının oturtulması için döngüsel olarak süreçlerin takip edilmesi, yeniden tasarlanması ve adapte edilmesi gerekmektedir.

Günümüzde fiyattan çok kalite algısı çerçevesinde rekabet yaşanan sağlık hizmet sunumu sektöründe; rekabetsel avantajın arttırılması amacıyla gereken hassasiyetin gösterilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Ayrıca, bu bağlamda rekabet sadece ulusal boyutta yaşanmamakta, aynı zamanda artan bir trend olan sağlık turizminde de yaşanmaktadır. Türkiye'de son yıllarda sağlık turizminin ön plana çıktığı gözlemlenmektedir. Özellikle; tüp bebek tedavileri, göz sağlığı, diş sağlığı, estetik cerrahi ve termal spa gibi alanlarda hizmet almak için Türkiye'yi tercih eden turistlerin sayısının her geçen yıl artmaktadır.

Özellikle bazı yabancı ülkelerde tedavi masraflarının yüksek olması ve tedaviyi edinmek için gereken bekleme zamanlarının uzunluğu, kişileri hem kaliteli tedavi alabilecekleri hem de turistik ziyarette bulunabilecekleri ülkeler aramaya yöneltmektedir.

Sağlık turizmine destek

Bu gelişmeler karşısında avantajlı bir pozisyon yaratmak isteyen sağlık hizmet sunucularının kalite algılanmalarını arttırmaları ve uluslararası akreditasyonlarına dahil olmaları gerekmektedir.

Bu doğrultuda kamu tarafından destekler sağlanmaktadır. Para, Kredi ve Koordinasyon Kurulu tarafından çıkarılan "Döviz Kazandırıcı Hizmet Ticaretinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ" uyarınca sağlık turizmi konusunda çalışacak hizmet sunucularına pazara giriş, tanıtım, belgelendirme, akreditasyon, sertifika alma gibi konularda destekler sağlanmaktadır. Bu durum kalite politikaları geliştirmeyi hedefleyen sağlık hizmet sunucuları için bir fırsat olarak değerlendirilmektedir. İlgili kamu destekleri sayesinde sürdürülebilir kalite anlayışı geliştiren sağlık sunucuları hem rekabetsel avantajlarını arttırabilecekler hem de sağlık turizminden pay alarak ekonomik gelişmeye destek sağlayacak ve hizmet yelpazelerini geliştirebileceklerdir.





ANTALYA FUARLARI

Anfaş Hetex®

4. Uluslararası Sağlık Turizmi Fuarı



01-03 KASIM 2012

4. YILINDA

www.anfashetex.com

4. ULUSLARARASI SAĞLIK TURİZMİ GÜNLERİ

Medikal Turizm Derneği | TÜRKAP-Türkiye Kaplıcalar Derneği | Masaj ve Doğal Terapiler Derneği | Avrupa Kaplıcalar Birliği

Anfaş SporTurkey

Spor Turizmi Fuarı



01-03 KASIM 2012

1. YILINDA

www.anfassporturkey.com

BU FUARLAR 5174 SAYILI KANUN GEREĞİNCE TÜRKİYE ODALAR VE BORSALAR BİRLİĞİ (TOBB) İZNİ İLE DÜZENLENMEKTEDİR.

ANFAS Antalya Fuarcılık İşletme ve Yatırım A.Ş.

Antalya Expo Center: 0242 462 20 00

www.anfas.com.tr

ANTALYA EXPO CENTER

KOSGEB | ufi Member | EXPO2016 ANTALYA



HASTANE BİLGİ SİSTEMLERİ DÜNYA STANDARTLARINA KAVUŞUYOR

Özel veya kamu hastaneleri, Oracle teknoloji ürünleri sayesinde değişen mevzuata uygun, güvenli, hızlı ve kesintisiz hizmet sunan bir sağlık platformuna kavuşuyor

Günümüzde hastane bilgi sistemleri hiç olmadığı kadar önem kazandı. Böylece kağıt üzerinde tutulan hasta bilgilerinin dijital ortama taşınması, tedaviye uygun reçetelerin hazırlanması, hastanenin tedarik zincirinin kontrolü ve işgücünün yönetimi konusunda çok başarılı uygulamalar ortaya çıktı.

Oracle'ın geliştirdiği üstün teknolojiler, hastane bilgi sistemlerinin yüksek performansla, sürekli ve kesintisiz bir şekilde çalışmasını sağlıyor. Ayrıca her türlü veri kaybına karşı gerekli önlemleri alarak, felaket yönetimi konusunda da benzersiz özellikler sunuyor. Gerçek zamanlı veriye, kesintisiz bir erişim sunan Oracle teknolojileri, düşük BT yatırımı ile verimliliğin artırılmasını hedefliyor. Bunun için de farklı sunucularda bulunan kritik uygulamaların sürekli çalışmasını sağlayan yetenekler geliştiriyor. Oracle ürünleri felaket durumunda veri kayıplarını engelleyecek benzersiz özelliklere de sahip.

Hastanelerde anlık üretilen hasta bilgisine, aynı anda ulaşılmasını sağlayan Oracle teknolojileri, kritik verilerin yönetiminde süreklilik, güvenilirlik ve performans yeteneklerini geliştiriyor.

HEMEN ARAYIN!

Oracle güvencesiyle yönetilen
hastane bilgi sistemleri hakkında detaylı bilgi almak için
0212 329 6833
numaralı Oracle ücretsiz danışma hattını arayabilirsiniz.

KAYIT OLUN!

www.bilgicozumleri.com/fonet
adresindeki formu doldurarak veya
oya.canli @oracle.com adresine e-posta göndererek,
Oracle İş Geliştirme Danışmanlarının size ulaşıp detaylı bilgi vermesini sağlayabilirsiniz.

Hastanelerin raporlama sistemi gerçek zamanlı ve gerçek verilerle çalışıyor

Experteam Yönetici Ortağı Arto Mıgırdiçyan, Oracle Satış Yöneticisi Neslihan Erdin ve Anadolu Sağlık Merkezi Bilgi Sistemleri Müdürü Burak Uzkan, GoldenGate ile Anadolu Sağlık Merkezi raporlama sistemlerinde yaşanan performans artışını anlattı.

Proje öncesinde operasyonel raporlama konusundaki ihtiyaçlarınız neydi? Hangi sıkıntılar için çözüm arıyordunuz?
Burak Uzkan: Hastane bilgi yönetim sistemindeki performans artışı ihtiyacı operasyonel raporlama konusunda bizi farklı bir arayışa itti. OLTP sistem üzerinde çalışmakta olan raporları farklı bir sisteme alarak operasyonel raporlama sistemi oluşturmak istedik. Böylece raporlama sistemi gerçek zamanlı ve gerçek verilerle çalışabilecekti.

Raporlama sisteminin yeni gelen rapor isteklerine cevap verebilen esnek ve güvenli olması ve problem durumunda kolay destek alınabilir bir ürün olmalıdır.

Oracle çözüm ortağı Experteam ile nasıl bir araya geldiniz? Projeye başlama ve yürütme süreciniz hakkında bilgi verir misiniz?
Burak Uzkan: Hastane Bilgi Yönetim Sistemimiz (HBYS) Oracle veritabanı üzerinde koşuyor. Oracle veritabanı yönetim ve desteğini Experteam uzman kadrosu ile yürütüyoruz. Bu anlamda bakıldığında Experteam bizim için önemli bir iş ortağı. Experteam ile yaptığımız çalışmalarda Real-time replication server çözümünün uygun olacağı konusunda bir değerlendirmemiz oldu. Bunu test etmemiz gerektiğini kendileriyle paylaştık ve canlı ortamımızı simüle ederek GoldenGate çözümünü denedik. Projenin başarı ve performans kriterlerini de eş zamanlı olarak tespit



ederek, gerekli hazırlık fazını tamamladık.

Teknik çalışmalar yaklaşık 10 gün sürdü, eş zamanlı olarak kullanıcı yetki seviyelerinin ve raporların replike sunucuya yönlendirilmesi çalışmaları tamamlandı ve canlı kullanıma geçiş başarı ile tamamlandı.

Neden Oracle teknolojilerini tercih ettiniz?
Burak Uzkan: Oracle veritabanını zaten Hastane Bilgi Yönetim Sistemimizin altında kullanıyorduk, verilerimizin güvenli, hızlı ve ölçeklenebilir bir ortamda tutulması sebebi ile tercih etmiştik.

Oracle GoldenGate ile de Anadolu Sağlık Merkezi bilgi sistemleri yapısı içerisinde operasyonel raporlama sistemi oluşturuldu, böylece raporlarımızı gerçek zamanlı verilerle kullanma imkânı bulduk.

Arto Mıgırdiçyan: Gerçek zamanlı ve gerçek verilerle, çok hızlı replikasyon yapabilen ve kaynak sistem üzerine minimum etkisi olan en iyi ürünün Oracle GoldenGate olduğu için biz de Anadolu Sağlık Merkezi'ne bu ürünü önerdik.

Proje sonrasında ölçülebilir faydalar elde ettiniz mi?
Burak Uzkan: Tabii ki. Raporların yeni operasyonel raporlama sistemine taşınması ile OLTP veritabanında % 47 civarında performans artışı sağlandı. Oracle GoldenGate'in esnek yapısı kullanılarak raporlama sistemi kolaylıkla konfigüre edilebilir olması sağlandı ve yeni gelecek olan rapor isteklerine cevap verebilir bir konfigürasyon oluşturuldu. Raporların ihtiyaç duyduğu gerçek zamanlı, gerçek veri sağlanmış oldu. 2836 tablo ve toplamda 244 GB'lık veri raporlama sistemine aktarıldı. Oracle GoldenGate ile raporlama sistemi Oracle iş ortağı Experteam Consulting tarafından 10 günlük bir çalışma ile devreye alındı.

Bu projeden hareketle yeni projeler, geleceğe yönelik planlarınız var mı? Neler?
Burak Uzkan: Geleceğe yönelik planlarımız arasında Olağanüstü Durum Merkezi Projesi var, mevcut yapıyı tasarlarken esnek ve ölçeklenebilir bir yapı kurguladık. Olağanüstü Durum Projesinde bu ölçeklenebilir ve esnek kurgudan şüphesiz ki faydalanacağız

Projede hangi Oracle teknolojilerini kullandınız?
Arto Mıgırdiçyan: Oracle Database 11gR2, Oracle Real Application Cluster ve Oracle GoldenGate 11.1 kullanıldı.

"GoldenGate ile çok ciddi performans artışı sağladık"

Oracle Satış Yöneticisi Neslihan Erdin, projelerine ilişkin şöyle konuştu:

"Oracle GoldenGate 11g heterojen data ortamlarında gerçek zamanlı data entegrasyonu için konumlandırdığımız bir ürünümüz. Rapor düzenleme aktivitelerinin ana sistemlerden alınıp, gerçek zamanlı olarak güncellenen yedek veritabanlarınca karşılanmasını sağlar. GoldenGate ana sistemle bu raporlama için hazırlanmış veri tabanı arasında gerçek zamanlı olarak verileri günceller. Bu şekilde, hem ana sistemlerin performansını yükseltir hem de gerçek zamanlı verilere dayanan raporların kullanılmasını sağlar. Anadolu Sağlık Merkezindeki projemizde de rapor sisteminde yaşanan performans problemlerini aşabilmek için Oracle GoldenGate önerdik. Bu sayede OLTP sistemi üzerinde çalışmakta olan raporların farklı bir sistem üzerine alınıp gerçek zamanlı veriyi kullanma imkânı tanıdık. Proje sonunda çok ciddi performans artışı sağladık."



Hastalara birer müşteri gözüyle bakıyoruz

"Kuruluşlar hastalara müşteri gözüyle bakmakta zorlanıyor. Hasta gözüyle baktığınız zaman onu iyileştirmek sizin için yeterli oluyor, oysa müşteri gözüyle baktığınızda aynı zamanda onları her yönden memnun etmek durumundasınız"

Saraç Danışmanlıktan **Şeyma Saraç**, hospitalmanager'in sorularını yanıtladı.

Sağlık hizmeti sunucularına yönelik toplam kalite yönetimi felsefeniz nedir?

Sağlık hizmetlerinde kalite; bir cerrahi girişim için bekleme süresinin kısaltılması, acil serviste gerçek acil bakımının verilmesi, klinik uygulamalarda doğru teşhisin bir an önce konulması, teşhise yardımcı laboratuar, radyoloji, patoloji sonuçlarının çabuk ve doğru olarak çıkması, yeterli olmayan klinik uygulamaların elimine edilmesi, bilimsel temele dayalı mesleki uygulama ile tedavi, çağdaş teknolojiden yararlanılması ve hekim-hasta ve iş gören ilişkilerinin istenen düzeyde olması olarak tanımlanabilir.

Çağımızda hızlı teknolojik değişimler, uzmanlaşma, maliyetlerin artışı yanı sıra hastaların isteklerinin sürekli değişmesi, rekabetin artması gibi pek çok sorunu olan hastanelerin yönetimi gittikçe zorlaşmaktadır.

Hastaneler artık yatakları doldurmak değil, verimi artırmak, maliyetleri düşürmek, hastalara daha kaliteli sağlık hizmeti verebilmek amacıyla çalışmalıdır. Fiziksel kaynaklar ve insan kaynaklarından en iyi şekilde faydalanmalı ve elde edilecek sonuçlara göre performanslarını ölçerek sürekli iyileştirmelidirler.

Bütün bunları başarabilmenin temel yolu modern toplumlarda hastanelerde uygulanan Toplam Kalite Yönetimini benimsemekten geçmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'ni nasıl tanımlıyorsunuz?

TKY; ilk müdahalede tam ve eksiksiz uygulama, müşteri odaklı olmak ve müşteri beklentilerinin üzerine çıkmak, hizmet performansının sürekli iyileştirilmesi ve katılımcı

bir yönetim anlayışı olarak özetlenebilir.

Sağlık sektöründe ciddi bir rekabet yaşanmaktadır. Rakiplerinizden ayrılmak, farkınızı ortaya koymak ancak TKY uygulamaktan geçer. Ben bu sektörde; sağlık hizmeti verme dışında kalan süreçlerin de (müşteri karşılama, bilgilendirme, hasta –doktor ilişkisi vb) müşteri memnuniyetini arttırmada çok önemli olduğunu düşünüyorum. TKY tüm süreçleri kapsadığı için sağlık hizmeti verirken müşterilerin gözünde fark yaratmanıza katkı sağlayacaktır.

Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları sizce yaygın ve yeterli düzeyde mi?
Bazı sektörlerde 'Sıfır hata' ile çalışılması gerekir. Örneğin güvenliğin ön planda olduğu havacılık sektöründe bir pilotun 'Bu sefer de inememişim ne var, hep güzel güzel iniyordum' demesi mümkün mü? Benzer şekilde, sağlık sektöründe de hata kabul edilemez.

Sağlık hizmetlerinin doğrudan insan yaşamı ile ilgili olması ve yapılacak hataların pahalıya mal olacağı düşüncesi merkeziyetçi yönetimi getirmekle birlikte, kalite sağlamayı kaçınılmaz kılmaktadır.

Ülkemizdeki çoğu sağlık kurumunda, kurumsallaşma ve profesyonel yönetim anlayışının eksik olması, merkeziyetçi ve katılımcı olmayan örgütlenme ve yönetim yapısından dolayı TKY'nin yeteri kadar yaygınlaşmadığını düşünüyorum.

Kuruluşları zorlayan unsurlar neler?
- Hastanelerin çoğunda profesyonel yönetim anlayışının eksik olması yanı sıra merkeziyetçi ve katılımcı olmayan yönetim yapısı bulunmaktadır.
- Her hasta farklı tanı ve tedavi özellikleri göstermektedir. Buda hizmetin tanımlanmasını, çıktıların standart olmasını engellemektedir.
- Bazı durumlarda, belli bir zaman için hastaneye olan ya da olacak talep doğru tahmin edilememektedir, hastaneler talep değişikliğine kısa dönemde uyum sağlayamamaktadır.
- Hastanelerde aşırı iş bölümü, uzmanlaşma ve nitelikli personel ihtiyacı maliyetlerin artışını getirmektedir.

Sağlık hizmetlerinin bu tür karakteristik özellikleri, kalite çalışmalarında başarıya ulaşmada emek ve zaman ihtiyacını arttırmaktadır, ancak bu, sonuca ulaşılamayacak anlamını taşımamaktadır.

EFQM Mükemmellik Modelinin sağlık hizmeti sunucularına özellikli katkıları sizce neler?
Bu model kuruluşlarda aşağıdaki iyileştirmeleri sağlayacaktır:
- Kurumsallaşma,
- Rekabet gücünün arttırılması,
- Pazarlama ve tanıtım, tercih edilen kuruluş olmak,


Şeyma Saraç

"Sağlık hizmeti verme dışında kalan süreçlerin de (müşteri karşılama, bilgilendirme, hasta -doktor ilişkisi vb) müşteri memnuniyetini arttırmada çok önemli olduğunu düşünüyorum"

- Hastane vizyonuna yönelik stratejilerin konulması ve kısa ve uzun vadeli planların oluşturulması, sürdürülebilir başarının sağlanması,
- Kuruluş içi iletişimin artması,
- Çalışan bilgi ve becerilerinin arttırılması, önerilerinin dinlenmesi, katılımcılığın sağlanması,
- Performansın sürekli iyileştirilmesi,
- Verilere dayalı doğru kararlar alabilme,
- Çalışanların, daha iyi hizmet verebilmek yada süreçlerin iyileştirilmesine yönelik önerilerinin alınması,
- İşbirliği yapılan kurumlarla ilişkilerin düzenlenmesi,
- Çalışan memnuniyetinin arttırılarak motivasyon ve iş yerine bağlılığın sağlanması,
- Çalışanların yetkinlikleri arttırılarak, hasta memnuniyetine yansıması,
- Kaynak israfı ve birim maliyetin azalması,
- Hastaların şikayet sayılarında azalma,
- Hastanenin daha temiz ve düzenli hale gelmesi
- TKY ile hastanede çalışan tüm personelin kalite bilinçleri arttığı için daha yenilikçi, yaratıcı, katılımcı ve üretken olmaları,
- Hasta güvenliğinin ve rekabet gücünün artması.

Sağlık hizmetinde kalite programlarının hasta güvenliğine sunduğu katkılar neler?
TKY'de amaç ilk seferde doğrunun yapılmasıdır. Bu nedenle en doğru şekilde verilen hizmet aynı zamanda en kısa sürede verilecektir. Bu da, hasta güvenliği açısından çok önemlidir. Çalışan personelin yetkinliğinin eğitimlerle arttırılması ile kendine güvenen, hastaya nasıl davranması gerektiğini bilen, hastaya güven veren bir ekip oluşacaktır.

Hastanelere sunduğunuz eğitim ve danışmanlık hizmetinizde sizi zorlayan unsurlar neler?
Çoğu sağlık kurumunda, profesyonel yönetim anlayışının eksik olması, merkeziyetçi ve katılımcı olmayan örgütlenme ve yönetim yapısı, genel olarak TKY çalışmalarını olumsuz etkilemekte, değişime karşı güçlü bir direnç yaratmaktadır.
Sağlık kurumları genellikle hastalara müşteri gözüyle bakmakta zorlanıyorlar. Hasta gözüyle baktığınız zaman onu iyileştirmek sizin için yeterli olmakta, oysa müşteri gözüyle baktığınızda aynı zamanda onları her yönden memnun etmek durumundasınız.

Küresel pazar rekabeti düşünüldüğünde kalite yönetimi kuruluşlar için nasıl avantajlar sağlıyor?
Günümüz koşullarında sağlık sektörü de küresel bir rekabet içindedir. Bu kapsamda; EFQM Mükemmellik modelini uygulayan sağlık kurumları KalDer ve EFQM veri tabanında yer alacaktır. Bu sayede müşterilerinin gözünde mükemmellik yolunda ilerleyen bir kurum olarak farklı algılanma imkanı, Türkiye'deki büyük firmaların tedarikçi listesine girme imkanı, sektördeki güvenilirliğin artması, uluslararası hizmet veren firmalar için Avrupa'dan gelen yeni müşteriler, ulusal veya uluslararası boyutta iyi yönetilen kuruluşlar arasında yer almak, Avrupa Kalite Yönetim Vakfının web sayfasında ve haberlerinde yer almak başlıca avantajlar arasında sayılabilir. ■

Kaliteli bir sağlık politikasında nelere dikkat edilir?

KalDer Eski Başkanı ve ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı **Dr. Yılmaz Argüden,** kaliteli bir sağlık politikasının nasıl oluşturulması gerektiğini hospitalmanager'e anlattı.

Bilimsel ve teknolojik gelişmeler bir taraftan insanların yaşam süresini ve yaşam kalitesini artırırken, diğer taraftan da sağlık harcamalarının çok önemli ölçüde artmasına neden oluyor. Bu konuda yapılan çalışmalar birçok ülkede önümüzdeki 40 yıl içinde sağlık harcamalarının GSMH'nın yüzde 5-7'si kadar artacağını gösteriyor. Türkiye için yapılan tahminler ise 40 yıl içinde bugünkü harcama düzeyinin yaklaşık üç misli artacağı yönünde. Bu nedenle, sağlık politikalarının oluşturulmasında üzerinde dikkatle durulması gereken bazı yaklaşımlar var:

"Hataları düzeltmek yerine, baştan önleyin"
Önleyici yaklaşımların bireysel maliyetini düşürerek, sonradan iyileştirmek için harcanan kaynakların karşılanamayacak düzeylere çıkmasını önlemek. Kalite yönetimi anlayışındaki hataları düzeltmek yerine, baştan önlemek anlayışı sağlık sektörü için en önemli katkıyı sağlayabilecek anlayış değişimlerinden birisi olmaya adaydır.

Kurumlar arası bilgi teknolojisi kurulmalı
Sağlık sektöründe kurumlar arası bilgi teknolojisi uygulamalarının getirebileceği potansiyel fayda kurum içi uygulamalar ile elde edilebilecek faydadan çok daha büyüktür. Bu bilince ulaşmış ülkelerde, devlet / altyapı sağlayıcılar / servis sağlayıcılar / araştırmacılar / doktorlar / araştırma kurumları / iletişim firmaları / eczaneler / sağlık kurumları / sağlık organizasyonları / ödeme kurumları ve sağlık sektöründeki diğer paydaşların ortak çalışmaları ile söz konusu bilgi ve kaynak paylaşımını mümkün kılacak altyapı ve uygulama projeleri hızla devreye sokulmaktadır. Bireylerin sağlık bilgilerinin ve geçmişlerinin merkezi bir kayıt sisteminde tutulmasını ve kayıtların hastanın rızası ile farklı sağlık kurumlarınca erişilebilir olmasını sağlayabilmek, sağlık hizmetlerinde kalite ve verimin büyük oranda arttırılmasına neden olabilecektir.

Çıkar çatışmaları asgari düzeye indirilmeli
Sağlık harcamalarında karar vericilerle (doktor, hasta veya hasta yakınları), maliyeti üstlenenlerin (sigorta şirketleri, devlet) farklı olmasından kaynaklanan çıkar çatışmalarını en aza indirebilecek teşvik mekanizmalarının kurulması (örneğin, maliyetin bir kısmının hastalar yüklenmesi veya ekonomik çözümler üreten doktorların teşvik edilmesi) sağlık sistemindeki bireysel kararların daha rasyonel verilmesine ve yenilikçiliğin özendirilmesi önem taşımaktadır.

Bütüncül bir bakış açısı geliştirilmeli
Gelişmenin en hızlı olduğu yerlerde rekabet gücündeki artışlar da hızlı olur. Türkiye'nin sağlık harcamaları en hızlı artacak ülkeler arasında olması, ülkemizde yapılacak sağlık yatırımlarının sadece ülke içindeki talebe değil, aynı zamanda bölgedeki talebe de en iyi şekilde cevap verebilmesinin temeli olabilir. Bu nedenle, gerek sağlık sektörüne personel yetiştirirken, gerekse bu konuda yatırımlar yaparken konuya daha geniş bir bakış açısıyla yaklaşılması önem kazanmaktadır.

Performans ölçülebilir olmalı
Ölçülmeyen performans geliştirilemez. Bu nedenle, sağlık politikalarının da izlenmesi ve sürekli olarak geliştirilmek üzere en iyilerle karşılaştırılması sağlık politikası açısından önem taşıyor. Sağlık politikalarının performansını belirlerken sadece girdileri değil, aynı zamanda çıktıları da ölçmeli ve başarıyı ödüllendirecek sistemler kurmalıyız. Örneğin, sağlıklı bir toplumun ölçüsü sadece doktor, hemşire veya yatak sayısını veya sağlık harcamalarını değil, aynı zamanda vatandaşların yaşam süreleri ve kalitesine ilişkin göstergeleri de içermelidir. Sağlık sisteminin başarısı da yatak doluluk oranları, hekim başına ameliyat sayısı gibi yönetsel göstergeler kadar yapılan müdahalelerin başarı oranı, hastaların iyileşme süreleri ve daha sonraki yaşamlarının kalitesi gibi klinik göstergeleri de içermelidir.

Elbette, çıktı ölçümlerini belirlerken tedavi gören hastanın müdahale sonrası durumuna ilişkin göstergeler, müdahale öncesi durumu ile karşılaştırılmazsa yanlış yönlendirmelere neden olabilir. Bu nedenle, hastanın sağlık sistemine giriş ve çıkışı arasındaki farkı ölçmek önemlidir. Kullanılacak göstergelerin seçiminde (i) ilgili ölçümün anlamlılığı, (ii) veri toplanabilirliği, (iii) toplanan verilerin kalitesi/güvenilirliği ve (iv) elde edilen sonuçların etkililiği ve bilimsel kabul görmüş olması gibi krietlere dikkat edilmelidir.

Önleyici yaklaşım göstergeleri takip edilmeli
Üzerinde durulması gereken bir başka husus da sadece teşhis ve tedaviye ilişkin göstergelere değil, aynı zamanda koruyucu hekimlik gibi önleyici yaklaşımlara ilişkin göstergelerin de takip edilmesinin toplumsal sağlık düzeyini geliştirmek açısından kritik öneme sahip olduğudur.

"Sağlık bilgileri dijital ortamda saklanmalı"
Sağlık sektöründeki önemli konulardan birisi de bireylerin kendi sağlıklarıyla ilgili bilgilere kolayca ulaşabilmesi, onayladıkları doktorların bu bilgilere ulaşmının sağlanması ve bireyler tanımlanmaksızın toplum sağlığı ile ilgili çalışmalar için veri tabanlarının bilimsel çalışmalarda kullanılmasının sağlanmasıdır. Tıptaki teknolojik gelişmelere rağmen tıp hizmetinin verildiği birçok kurumda sağlık bilgileri dijital olarak saklanmıyor. Oysa tıpta teşhis, aslında tıp bilimi kadar istatistik bilimine de hakim olmayı gerektiren ve bu nedenle de kişisel veriler kadar toplumsal verilerin istatistiki sonuçlarına da kolayca ulaşmanın önem taşıdığı bir konudur. Tedavi sürecinin etkinliğinin izlenmesi de verilere dayalı olarak gerçekleştirilebilecek bir yaklaşım gerektirir.

Örneğin, ülkemizde kaç insan hangi aşıları ne zaman olduğunu, hangi hastalıkları hangi zaman dilimleri içerisinde geçirdiğini ve bu hastalıkları sırasında teşhis için kullanılan laboratuar sonuçlarını, görüntüleme sonuçlarını istendiğinde bir hekime sunabilir?!! Elbetteki bu bilgilerin kolayca sunulamadığı bir durumda hem teşhis kalitesi, hem de uygulanabilecek tedavilerin etkinliği düşüyor. Ayrıca, birçok kez aynı bilgilerin edinilebilmesi için tekrar yapılan ölçümler nedeniyle maliyetler artıyor. Bu durum sadece ülkemiz için değil, dünyada birçok ülkede de önemli verimsizliklere yol açıyor. Bilgi eksikliği nedeniyle oluşan tıbbi hatalar onbinlerce insanın hayatını kaybetmesine, yüz milyarlarla ifade edilen maliyetlere neden oluyor.



Dr. Yılmaz Argüden

E-sağlık sistemi

Bilgilerin gerektiğinde kolayca paylaşılabilmesi için ortak standartlara, bilgilerin gizliliğinin korunabilmesi için de güvenilir denetim ve gözetim sistemlerine ihtiyaç var. Bu nedenle, e-sağlık sisteminin kamusal bir niteliği olduğu da düşünülebilinir. Özellikle devlet tarafından yürütülen sosyal güvenlik sistemlerinin maliyetlerinin ve sonuçlarının sorgulandığı bir durumda, sağlık bilgilerinin dijital olarak saklanması konusunda yapılacak girişime de devletin öncülük yapması beklenebilir. Nitekim, Kanada, ABD ve Avusturalya gibi ülkelerde bu konuda önemli girişimler var. Türkiye'de ise ABD'nin en iyi hastanesi olan Johns Hopkins hastanesi ile işbirliği yapan Anadolu Sağlık Merkezi sağlık bilgilerinin dijital olarak saklanması konusunda öncü bir örnek oluşturmaktadır.

Sağlık sisteminin maliyetlerini kontrol edebilmek ve etkinliğini artırarak ülkemizdeki yaşam kalitesini geliştirmek için başta kişisel sağlık bilgilerinin güvenli bir şekilde dijital ortamlarda saklanması olmak üzere çeşitli e-sağlık uygulamalarına önem vermeliyiz.

"Her şirkete uyacak standart çözüm paketimiz yok"

"Şirketlere standart bir çözümümüz yok ve önermiyoruz da. Her şirket için farklı bir tasarım yapıyoruz. Hedefler benzer de olsa her şirkette bu hedeflere ulaşmak için farklı yollar izlenmesi gerekir"

Results Kurumsal Verimlilik Çözümleri şirketinin kurucusu **Cem Denizli,** hospitalmanager'in sorularını yanıtladı.

Hizmet sektöründe yer alan şirketlerin durumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?

Hizmet sektörü, hem hizmeti sunan hem de alan tarafındaki yoğun insan etkileşimi nedeniyle iş süreçlerinin performansı açısından çok değişkenlik gösterebiliyor. Sektöre katılan yeni bir oyuncu için, mevzuatta köklü bir değişiklik veya ekonomik krizler ani performans kaybı yaratabiliyor. Rekabetin sürekli artması marjları düşürüyor. Aynı zamanda müşteriler aldıkları hizmete kısa sürede alışıyorlar ve daha fazlasını arar hale geliyorlar. Internet ve sosyal medya müşterilerin memnuniyetsizliklerini çok kısa sürede ve rahatça ifade edebilmelerine olanak sağlıyor ve müşteriler memnuniyetlerinden çok memnuniyetsizliklerini paylaşıyorlar. Bu yüzden hizmet sektöründe yer alan şirketlerin işi oldukça zor... İçinde bulunduğumuz dönemde kritik konuları; müşteri deneyimini tüm kanallarda çok iyi ve tutarlı yönetebilmek; verimlilik ile maliyetleri düşürmek, hem stratejik hem de taktik seviyede hızlı ve doğru karar alma süreçlerine sahip olmak, kurumsal proje yönetimi ile doğru projeleri seçmek ve onları da doğru yönetmek olarak görünüyor.


Cem Denizli

Hizmet sektörüne yönelik geliştirdiğiniz çözümler neler?

Hizmet sektöründe bize en çok iki temel talep geliyor; birincisi, hızlı ve kapsamlı şekilde operasyonel süreçlerin yeniden yapılandırılması, ikincisi de süreç iyileştirme yaklaşımının kurum kültürü haline getirilmesi. Bu taleplere karşılık, Süreç Yeniden Yapılandırma, Yalın Altı Sigma, WorkOut, Değişim Yönetimi gibi metodolojileri entegre ederek ve ihtiyaca göre uyarlayarak şirketlere özel metodolojiler yaratıyoruz. Yani standart bir çözümümüz yok ve önermiyoruz da. Her şirket için farklı bir tasarım yapıyoruz. Bunlar dışında stratejik yönetim ve proje yönetimi ile ilgili de talepler alıyoruz.

Yeniden Yapılandırma ne kadar zaman alıyor?

Tipik bir süreç iyileştirme projesi tek bir süreçte ve kısıtlı kaynaklarla 3-6 ay civarında sürerken, bir Yalın Yeniden Yapılandırma projesi, örneğin tüm operasyonel süreçler için, yeni süreçleri ve ayrıntılı işleyişi belirleyecek projeleri tanımlamış olarak 6-8 ayda tamamlanıyor. Doğal olarak şirketin büyüklüğü ve farklı lokasyonlara dağılmış birimlerine göre bu süre değişkenlik gösterebiliyor.

Hizmet sektöründe şirketler en çok hangi alanlarda iyileştirme bekliyor?

Şirkete ve zamana göre değişebiliyor ama genelleme yapacak olursak; öncelikle müşteriye temas eden ve yüksek sayıda tekrarlanan süreçlerde hız, hatasızlık ve verimlilik; destek süreçlerinde verimlilik ve genel olaraketkin proje yönetimi ön plana çıkıyor. Bir de tabii müşterileri doğru tanımak, segmente edebilmek, hizmeti müşteriye özel hale



"Sağlık sektöründe hem doğru bakış açısını verecek metodolojiye sahip olmak, hem de bu metodolojiyi tüm açılardan doğru yaygınlaştırmak çok önemli"

getirebilmek gibi konular var.

Sağlık hizmeti sunucularının beklentileri de benzer midir?

Benzer şekilde hız ve hatasızlık temel müşteri talebi olmakla birlikte, maliyet de vazgeçilmez bir konu. Sağlık sektöründe hız-kalite-maliyet dengesi çok daha hassas, toleranslar çok daha dar, müşterileri memnun edebilmek de çok daha zor. Memnuniyet, hız ve maliyet gibi parametreler dışında, hastanın psikolojisinden, hizmeti verenlerin bir bakışından veya konulan teşhisten bile etkilenebilir. Bir gönderinin birkaç saat gecikmesi sizi rahatsız etmeyebilir ama doktor randevusu için bu süre çoğu zaman kabul edilebilir değildir. Hele acilde bekleyen bir hasta için hız her şeyin önünde gelebilir ama aynı hasta ödeme zamanı geldiğinde faturayı da önemseyecektir. Dolayısıyla operasyonel mükemmellik, müşteri deneyimini yönetme, maliyet gibi alanların tümünde iyi olmak ve doğru dengeyi bulabilmek çok önemli.

Hız, kalite ve maliyeti aynı anda iyileştirebilmek ne kadar mümkün?

Bunun için güçlü bir metodoloji, sağlam bir disiplin ve yönetim kararlılığı gerekir. Ancak işin doğası gereği olan zorluklarına ve müşteri beklentilerinin yüksekliğine rağmen iyi sonuç alabilmek için; hem doğru bakış açısını verecek metodolojiye sahip olmak hem de bu metodolojiyi tüm açılardan doğru yaygınlaştırmak çok önemli. Yalın ve Altı Sigma metodolojileri bir arada bunu başarmak üzere tasarlanmıştır zaten ancak uygulamada olabilecek zafiyetler, bu metodolojinin faydalarını ve sürdürülebilirliğini çok radikal olarak etkiler.

Özel hastanelere özgü bir süreç iyileştirme modeli oluşturulabilir mi?

Yalın Altı Sigma'nın dünyada en çok uygulama alanı bulduğu hizmet sektörlerinden biri sağlıktır. Bunun gerekçesi de çok açık aslında; bir yanda insanın sahip olduğu en değerli şey, diğer yanda çok sıkı mevzuat, sürekli artan küresel rekabet ve müşteri beklentileri. Bunların tümü sektörün önüne sürekli yükselen çıtalar koymaktadır. Uygulanan metodolojilerin bile giderek daha hızlı ve etkin olması gerekmekte. Yani yine kuruma ve bulunduğu duruma özel tasarım yapmak gerekir. Burada kurumun hali hazırda uygulamakta olduğu standartlar da dikkate alınmalıdır.

Yalın Altı Sigma sağlık hizmeti sunucularında nasıl uygulanabilir?

Bu alanları ikiye ayırmak daha doğru olur. İlki, bir sağlık kurumuna özel olmayan süreçleri kapsar; planlama, insan kaynakları, mali işler, pazarlama, tedarik, vb. Bu alanlarda yapılabilecekler diğer şirket ve sektörlerden farklı değildir.

Sağlık alanına özel olarak ise Yalın Altı Sigma, hasta bakımı ve güvenliği ile ilgili temel sağlık yetkinliklerini geliştirir ve sağlık alanındaki değişen ihtiyaçlara organizasyonların uygum göstermesini sağlayan sürekli iyileştirme kültürünü oluşturur. Bu metodoloji sayesinde gerçekleştirilebilecek iyileştirme alanlarına şu örnekler verilebilir; enfeksiyon oranları, tıbbi kayıt ve ilaç hataları, yatak devir oranı, acil darboğazları, tedarik ve ekipman bulunabilirliği, laboratuvar süreleri, hasta düşmeleri, hasta memnuniyeti ve daha fazlası.

Bunlar farklı şartlarda uygulanmış metodolojiler mi?

Bugüne kadar değişik amaçlarla çok farklı uygulamalarımız oldu. Axa Sigorta, 8 ülkede DHL Express ve GF, AvivaSA Emeklilik ve Hayat, BP, Pfizer, Turkcell'in çağrı merkezi Global Bilgi, Tüpraş, Akbank, Bank Asya, Yapı Kredi Sigorta gibi firmalarda yaptığımız çalışmaların hiçbiri aynı değildir. Hedefler benzer de olsa her şirkette bu hedeflere ulaşmak için farklı yollar izlenmesi gerekir. Yalın Altı Sigma, WorkOut, Kurumsal Proje Yönetimi, Değişim Yönetimi, Risk Yönetimi gibi bir çok metodoloji veya yönetim aracı mevcuttur; ancak farkı bunların birleştirilme, uyarlanma, sunulma şekilleri yaratır.

Özellikle içinde bulunduğumuz, çok hızlı ve proaktif olunması gereken bu zor dönemde WorkOut'un özel bir önemi var. Proje süreleri daha kısa, dinamik, çalışanları da motive eden bir iyileştirme metodolojisi gerekiyorsa, bununla birlikte yine de tarafsız, kök sebeplere odaklanılmış bir yöntem arayışı varsa, kapsamlı ve uzun soluklu bir metodoloji yaygınlaştırması istenmiyorsa, ya da şirket Yalın Altı Sigma yaygınlaştırmasına başlamadan önce nasıl bir fayda sağlanacağını görmek istiyorsa, WorkOut yerinde bir tercih olacaktır.



Yılın Başarılı Sağlık Yöneticisi Ödülleri 2012

"Her yıl alanında önemli başarılara imza atan değerli sağlık yöneticilerini aramızda görmek ve onları başarılarından dolayı kutlamak bize sağlık sektörümüz adına büyük gurur veriyor. Ülkemizde nitelikli sağlık yöneticisinin artışına aracı olmasını ümit ettiğimiz bu ödül sürecinde emeği geçen herkes takdiri hak ediyor."

Oğuz Engiz
hospital**manager**





hospital**manager** Yönetici Ödülleri,

Türkiye'de sağlık sektöründe başarılı yöneticileri teşvik etmek ve sağlık kuruluşlarında yönetim becerilerinin gelişimini desteklemeyi amaçlıyor. Yılın Başarılı Sağlık Girişimcisi ve Yöneticisi Ödülleri için kamu ve özel sağlık kuruluşlarında yönetici pozisyonunda bulunan tüm çalışanlar başvuruda bulunabiliyor.

Modern sağlık yöneticisilerine özel bir dergi olmayı amaçlayan hospital**manager**; sağlık ekonomisi, yönetimi, finansmanı, hukuku, teknolojisi ve ilgili konularda haber kaynağı olmak, uluslararası boyutta bilgi akışı sağlamak, yöneticilerin yaşam tarzı, mesleki donanım ve ticari başarılarına odaklı haberler, röportajlar hazırlayarak aynı zamanda motivasyon unsuru olmayı amaçlamaktadır.

Yılın Başarılı Sağlık Girişimcisi ve Yöneticisi Ödülleri – 2012 Kazananları

Yard. Doç. Dr. Haluk Özsarı
İstanbul Üniversitesi Hastaneleri Gen. Koor.
Yılın En Başarılı Kamu Sağlık Yöneticisi Ödülü

Dr. Muharrem Usta
Medical Park Hastaneler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı
Yılın En Başarılı Sağlık Girişimcisi Ödülü

Rabia Güven
Medicana International Ankara Hastanesi Hemşirelik Hizmetleri Direktörü
Yılın En Başarılı Hemşirelik Hizmetleri Yöneticisi Ödülü

Banu Küçükel
Ankara Güven Hastanesi Genel Müdürü
Yılın En Başarılı Sağlık Yöneticisi Ödülüne Layık Görülmüştür

Prof. Dr. Melih Bulut
Sağlık Yönetiminde Yaşam Boyu Başarı Ödülü

Acendis
Yılın En Başarılı Sağlık Yatırımcısı Özel Ödülü

Ödül Kriterleri

1. Yöneticinin eğitim geçmişi, aldığı yönetim eğitimi, katıldığı seminerler, eğitimler, kongreler ve konferanslar
2. Yöneticinin sağlık yönetimiyle ilgili yayınları, verdiği konferanslar, eğitimler, seminerler ve yaptığı konuşmalar
3. Yöneticinin profesyonel ve sivil toplum kuruluşu üyelikleri
4. Yöneticinin kuruluşuna / topluma kazandırdığı başarılar; yenilikler, gelir artışı, büyüme, ödül, vb.
5. Girişimcinin ortaya koyduğu büyüme, gelir artışı, ödüller

Ödül Kategorileri

Yılın En Başarılı Kamu Sağlık Yöneticisi
Yılın En Başarılı Sağlık Yöneticisi
Yılın En Başarılı Hemşire Yöneticisi
Yılın En Başarılı Sağlık Girişimcisi





Yılın Başarılı Sağlık Girişimcisi ve Yöneticisi Ödülleri Jürisi


Yaşar Yıldırım


Prof. Dr.Melih Bulut


Prof. Dr. Barış Diren


Prof. Dr. Metin Çakmakçı


Bülent Kiymir


Oğuz Engiz

Yılın Başarılı Sağlık Girişimcisi ve Yöneticisi Ödülleri – 2011 Kazananları

Prof. Dr. Suat Turgut
Şişli Etfal Eğitim ve Araştırma Hastanesi Başhekimi
Yılın En Başarılı Kamu Sağlık Yöneticisi Ödülü

Buket Pilavcı
Kadıköy Şifa Sağlık Grubu Gen.Müd.
Yılın En Başarılı Sağlık Yöneticisi Ödülü

Prof. Dr. Saadet Ülker
Türk Hemşireler Derneği
Yılın En Başarılı Hemşire Yöneticisi Ödülü

Turgut Aydın
Memorial Sağlık Grubu
Yılın En Başarılı Sağlık Girişimcisi Ödülü

Yaşar Yıldırım
Sağlık Yönetiminde Yaşam Boyu Başarı Ödülü

Yılın Başarılı Sağlık Girişimcisi ve Yöneticisi Ödülleri – 2010 Kazananları

Prof. Dr. İbrahim Yekeler
Dr. Siyami Ersek Eğitim ve Araştırma Hastanesi Başhekimi
Yılın En Başarılı Kamu Sağlık Yöneticisi Ödülü

Uğur Genç
Memorial Hastanesi Genel Müdürü
Yılın En Başarılı Sağlık Yöneticisi Ödülü

Neşe Bakoğlu
Acıbadem Maslak Hastanesi Hemşirelik Hizmetleri Direktörü
Yılın En Başarılı Hemşirelik Hizmetleri Yöneticisi Ödülü

Dr. Şükrü Bozluolcay
Bozlu Holding Yönetim Kurulu Başkanı
Yılın En Başarılı Sağlık Girişimcisi Ödülü

Yılın Başarılı Sağlık Girişimcisi ve Yöneticisi Ödülleri – 2009 Kazananları

Prof. Dr. Tezer Kutluk
Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Genel Koordinatörü
Yılın En Başarılı Kamu Sağlık Yöneticisi Ödülü

Dr. Turgut Noyan
Başkent Üniversitesi Yüreğir Hastanesi Müdürü
Yılın En Başarılı Sağlık Yöneticisi Ödülü

Saliha Koç
Acıbadem Sağlık Grubu Hemşirelik Hizmetleri Direktörü
Yılın En Başarılı Hemşirelik Hizmetleri Yöneticisi Ödülü

Dt. Hüseyin Bozkurt
Medicana Hastaneler Grubu Yön. Kur. Başk.
Yılın En Başarılı Sağlık Girişimcisi Ödülü

İncekaralar'ın, temsilciliğini yürüttüğü Olympus firmasının eşsiz cihazı FluoView FV10i sistemi ile kurulum ve kullanım sırasındaki tüm karmaşık adımları unutun ve sadece görüntüye konsantre olun...

Kendine yetebilen eşsiz bir tasarıma sahip yeni Olympus FluoView FV10i konfokal mikroskop anlayışını yepyeni bir seviyeye getiriyor.

Olympus FluoView FV10i sistemi ile en deneyimsiz kullanıcılar bile hızlı ve kolay bir şekilde mükemmel görüntüler elde edebiliyor. Hücre veya doku gibi hücre biyolojisi içeren aplikasyonlarda, kolay çalışma imkanı sağlayan konfokal mikroskopların popülaritesi, gün geçtikçe artıyor. Konvensiyonel geniş-alan optik mikroskoplara göre farklı avantajlara sahip konfokal mikroskopi sistemi, alanın derinlik kontrolünü, odak düzleminden gelen (uzak görüntü bozulmasına yol açan) arka plan sinyallerinin elimine edilmesini ya da azaltılmasını ve kalın numunelerdeki optik kesitlerin seri olarak toplanmasını sağlıyor.

Mükemmel optik ve mekanik modüle sahip FV10i sistemdeki konfokal yaklaşımın temel anahtarı, görüntü üzerinde filtreleme teknikleri kullanarak ışık veya parlamayı ortadan kaldırmak ve tek bir plandan gelen ışığı topluyor. Lazer birleştirici ve inkübatör gibi tüm gerekli fonksiyonları bir arada bulunduran bu kompakt sistem, benzersiz özellikleri ile istenilen her yerde ve her zamanda kullanıma hazırdır. Işık geçirmeyen kapak ve titreşimli izolasyonu sayesinde, karanlık oda ihtiyacını ortadan kaldırır. Özel bir oda hazırlamadan laboratuvarın uygun bir alanına kolayca kurulumu yapılabilir.

Olympus FluoView FV10i basitleştirilmiş bir iş akışı sunar…

Örneğin yüklenmesi, ilgili inceleme modunun ve alanın kolay bir şekilde belirlenmesi sayesinde kullanıcılar, yüksek kalitede görüntü ve görüntü serisi elde edebilirler. Ayrıca, FV10i sisteminin bütün parçaları motorizedir ve yazılım ile kontrol edilebilir. Fokuslama, poz, floresan dalga boyu seçimi ve hatta lamel kalınlık düzeltmesi otomatik olarak yapıldığı için kullanıcının mikroskoba dokunmasına gerek yoktur.

Sonuç olarak time lapse, Z-stack ve çok pozisyonlu görüntü yakalama gibi ileri görüntüleme süreçleri, kolaylıkla yapılabilir ve hatta gerçek çok-boyutlu görüntüleme sağlanarak birleştirilebilinir. Karanlık oda özelliklerini kendi kendine sağlayan bu sistem, diğer konvansiyonel mikroskoplardan daha kolay bir şekilde ihtiyaç duyulan her yere kolayca kurulabilir. Olympus FV10i konfokal lazer mikroskobunun FV10i–O yağ-tabanlı ve FV10i-W su tabanlı immersiyon modelleri mevcuttur. Konfokal optik zoom, 10x VE 60x UIS2 SAPO objektifleri ile 10x-600x büyütme aralığı, iki model içinde geçerlidir. Dört diyot lazer(405, 473, 559 & 635 nm) birleştirici ünitesine yerleştirilmiştir.





hospital **manager**

Yılın Başarılı Sağlık Girişimcisi ve Yöneticisi Ödülleri

Hospitalmanager dergisi her yıl sağlık sektöründe başarı gösteren yönetici ve girişimcileri ödüllendiriyor. Sağlık sektöründe işletmeci ve yönetici olarak çalışanlar bu ödüllere bizzat başvurabiliyor ya da aday gösterilebiliyorlar.



Ödülün Amacı

Ülkemizde sağlık sektöründe başarılı yöneticileri teşvik etmek ve sağlık kuruluşlarında yönetim becerilerinin gelişimini desteklemektir.

Kimler Katılabilir

Kamu ya da özel sağlık kuruluşlarında yönetici pozisyonunda bulunan tüm çalışanlar ve özel sektör girişimcileri bizzat başvurabilir ya da aday gösterilebilir.

Başvuru Yöntemi

Başvurular kişinin kendisi ya da aday gösteren tarafından adayın aşağıda değerlendirme kriterlerinde belirtilen tüm özelliklerini içeren dosyasını yedi kopya olarak 31 Mayıs 2012 tarihine kadar aşağıdaki adrese ulaştırması yeterli olacaktır.

Başvuru Adresi

Hospital Manager
Kuleli Sokak No: 57-1 G.O.P. Ankara Tel: (312) 446 9114

Son Başvuru Tarihi

30 Nisan 2013

Ödül Kategorileri

1 Yılın En Başarılı Sağlık Yöneticisi
2 Yılın En Başarılı Sağlık Girişimcisi
3 Yılın En Başarılı Kamu Sağlık Yöneticisi
4 Yılın En Başarılı Medikal Yöneticisi
5 Yılın En Başarılı Hemşire Yöneticisi

Ödül Gecesi

Ödüller Haziran 2013'de İstanbul'da düzenlenecek gecede sahiplerine ulaştırılacaktır.

Ödül Kriterleri

i) Yöneticinin eğitim geçmişi, aldığı yönetim eğitimi, katıldığı seminerler, eğitimler, kongreler ve konferanslar
ii) Yöneticinin sağlık yönetimiyle ilgili yayınları, verdiği konferanslar, eğitimler, seminerler ve yaptığı konuşmalar
iii) Yöneticinin profesyonel ve sivil toplum kuruluşu üyelikleri
iv) Yöneticinin kuruluşuna/topluma kazandırdığı başarılar; yenilikler, gelir artışı, büyüme, ödül, vb.
v) Girişimcinin ortaya koyduğu büyüme, gelir artışı, ödüller

Ödül Jüri Üyeleri



Prof. Dr. Barış Diren | Prof. Dr. Metin Çakmakçı | Prof. Dr. Melih Bulut | Yaşar Yıldırım | Bülent Kiymir | Oğuz Engiz



"EFQM kurumsallaşmamızı sağladı"

"Böyle büyük değişim projelerin gerçekleştirmek çok zor ve uzun bir süreç. İlk günlerdeki zorluğumuz değişime olan dirençti. Özellikle eski kadroların değişimi istememesi bizim bu kişileri inandırmak konusunda büyük bir çaba harcamamızı gerektirdi"

Avrupa'da tüm sektörlerde "Büyük Ölçekli İşletmeler" kategorisinde, "Büyük Ödül"e layık görülen Bilim İlaç Genel Müdürü **Dr. Erhan Baş,** hospitalmanager'in sorularını yanıtladı.

EFQM Mükemmellik Modelini uygulayan ve Avrupa Kalite Büyük Ödülü'ne layık görülen ilk ilaç firmasınız. Size göre mükemmelliğin temel kavramları neler?

Avrupa'nın kurumsal mükemmellik konusunda en saygın ödülü olan Avrupa Kalite Ödülü'nü ülkemize kazandırmaktan büyük gurur duyduğumuzu ifade ederek sözlerime başlamak istiyorum. İnsan sağlığını direkt olarak ilgilendiren zor ve hassas bir sektörün içinde bulunuyoruz. Ürün kalitesi zaten her şeyin önünde… Bütün bunların bilincinde olarak, kuruluşumuzdan bu yana kaliteyi hep ön planda tuttuk ve bir yaşam felsefesi olarak benimsedik. 2.100 kişilik Bilim İlaç ailesi olarak başarılı kuruluşların; çalışanları, hissedarları, müşterileri, tedarikçileri ve toplum için olağanüstü sonuçlar yaratma ve bunları sürdürme becerisine sahip olan firmalar olduğuna inanıyoruz.

EFQM Mükemmellik Modeli; 8 temel kavram ve 9 kriterden oluşuyor. Model çerçevesinde üstün başarı sağlayan şirketler, Avrupa Kalite Ödülü'nü almaya hak kazanıyor. Kuruluşların sürdürülebilir mükemmelliğe erişebilmesinin temelini;

- Vizyoner, esin veren ve bütünsel liderlik
- Müşteriler için değer katma
- Süreçlerle yönetme
- Çalışanlarla başarmak
- Yaratıcılık ve yenileşimi besleme
- İşbirlikleri oluşturma
- Dengeli sonuçlar gerçekleştirme
- Sürdürülebilir bir gelecek için sorumluluk alma kavramları oluşturuyor.

Bilim İlaç olarak, Avrupa'daki tüm sektörlerde "Büyük Ölçekli İşletmeler" kategorisinde, 2008'den bu yana "Büyük Ödül"e değer hiçbir firma bulunamayan bu prestijli platformda; yüzde yüz ulusal sermayeli bir Türk şirketi olarak "Büyük Ödül"ü Türkiye'ye kazandırdık. Avrupa'nın en saygın ödülü olan Avrupa Kalite Ödülü'nü almamızın arkasında tüm bu temel kavramlarda firmamızın iyi uygulamalara sahip olması, bu uygulamaları her seviyeye yaygınlaştırmamız ve sürekli iyileştirme felsefesi ile kendimizi değerlendirip daha da ileriye gitmemiz var. Avrupa'da Büyük Ödül'e ilaveten bugüne kadar 4 ayrı kategoride birden Başarı Ödülü'ne layık görülen hiçbir kuruluş olmamıştı. Dünya devlerinden oluşan güçlü finalistleri geride bırakarak kazandığımız Avrupa Kalite Büyük Ödülü'nün yanı sıra;

- Müşteriler İçin Değer Katma
- Süreçlerle Yönetim
- Vizyoner, Esin Veren ve Bütünsel Liderlik

• Dengeli Sonuçlar Gerçekleştirme kategorilerinde de Başarı Ödüllerini aldık.

Mükemmellik modeli, iç işleyişinize, çalışma sisteminize nasıl katkılar sağlıyor?

Bence bu modelin getirdiği en büyük fayda kurumsallaşmak yolunda atılan adımlardır. Bilim ilaç sürdürülebilirlik konusunda lider, operasyonlarında "en iyi uygulayıcı" konumuna gelmiş, kurumsallaşmasını tamamlamış ve yönünü global pazarlara çevirmiş ulusal bir firmadır. Uygulamalarımızda değerlerimize bağlı bir tutum ve davranış içerisinde tüm liderlerimiz iş süreçlerini başarılı bir şekilde uygulamakta ve sürekli yaşayan bir şekilde tutabilmek için çalışanlarımıza örnek olmaktadırlar. Ayrıca sürekli iyileştirme yaklaşımımız, kurumumuzun değişim yönetimini başarılı bir şekilde uygulamasını sağlamaktadır. Uyguladığımız Mükemmellik Modeli'yle çalışanlarımız, müşterilerimiz, tedarikçilerimiz ve toplum gibi paydaşlarımızın memnuniyetini garanti altına alıyor, hem şirketimizin hem de ülkemizin itibarına katkı sağlıyoruz.

Artık her firma yetkin çalışanı firmasına katmak ve onlarla başarıya ulaşmak istiyor. Bu modelin ve ödüllerin en büyük katkısı da "yetkin insan kaynağının" firmamızda çalışmak istemesidir. Yetkin insan kaynağımız ile oluşturduğumuz "öğrenen organizasyonumuz" ile değişimi çok iyi yönetmekte ve her geçen gün sağlıklı olarak büyümekteyiz.

Mükemmellik Modeli'ne uygun olarak oluşturduğumuz yönetim sistemlerinin kurumumuza katkılarını finansal ve finansal olmayan katkılar olarak ayırabiliriz. Bu modelin finansal sonuçlara yansıması çok olumlu oldu diyebilirim. Türk ilaç pazarında 300'ü aşkın firma içinde 3. sırada yer alıyoruz ve sağlıklı bir şekilde büyüyoruz. Firmamız son beş yılın en fazla büyüyen ilaç şirketi. Finansal yapımız daha da güçlendi ve karlılık göstergelerimizde önemli iyileşmeler gerçekleşti. Operasyonel karlılık, aktiflerin büyümesi ve verimliliği, istihdamdaki nicelik ve niteliksel artış, şirket değerinin çok büyük oranda yükselmesini sağladı. Özetle uygulamakta olduğumuz Mükemmellik Modeli, finansal performansımıza çok önemli katkı getiriyor.

EFQM Mükemmellik Modeli'yle müşterilerimizin beklenti ve gereksinimlerini alabiliyor, bu geri bildirimleri kuruluşumuzun Stratejik Planı'na doğrudan yansıtıyoruz. Stratejik Planımızda yer alan faaliyetlerle müşterilerimize, onların beklentilerine paralel ürün ve hizmetler sunuyoruz. Mükemmellik Modeli'ne uygun yaklaşım ve uygulamalarımızla; 2011 yılında ulaştığımız memnuniyet düzeyi %98'in üzerine çıktı. Bu çalışmaların sonucunda oluşan müşterilerimizin memnuniyeti, finansal ve diğer sonuçlarımıza pozitif olarak yansıyor.



"EFQM Mükemmellik Modeli her sektörde uygulanabilecek evrensel bir model. Zaten şu anda Avrupa'da 55 ülkede 30.000'den fazla kuruluş bu modeli uyguluyor"

Tedarik ve işbirliği politikamızın temelinde "müşterilere ve diğer paydaşlarımıza artan değer yaratmak amacıyla, karşılıklı başarıyı güvence altına alarak süreklilik arz eden güven verici ilişkiler kurar ve geliştiririz" yaklaşımı vardır. Bu yaklaşımımız çerçevesinde tedarikçilerimizin seçimi aşamasında gerekli yetkinlik kriterlerinin değerlendirilmesi, performanslarını artırmaya yönelik geliştirilmeleri ve uzun süreli işbirliği oluşturmak için tanımlanmış pek çok uygulamalarımız var. Bu yaklaşım ve uygulamalarımız sonucunda karşılıklı verimlilik artışı sağlıyor, uzun süreli işbirliği olanakları oluşturuyoruz.

Ödül sürecinde yerine getirmekte zorlandığınız aşamalar neler oldu?

EFQM modelinin oluşturulması ve yaygınlaştırılması çok büyük bir değişim projesidir. 1998 yılında ilk stratejik planımızı yaparak başlattığımız bu model kurumsallaşmamızı sağlamıştır. Böyle büyük değişim projelerin gerçekleştirmek çok zor ve uzun bir süreç. İlk günlerdeki zorluğumuz değişime olan dirençti. Özellikle eski kadroların değişimi istememesi bizim bu kişileri inandırmak konusunda büyük bir çaba harcamamızı gerektirdi. Sonraki yıllarda yaşadığımız zorluk ise böyle değişim projelerinin uzun soluklu olması ve çalışanlarımızın motivasyonunu üst seviyede tutmakta yaşadığımız zorluktu. Motivasyonu, gerçekleştirdiğimiz her hedefi kutlayarak, her projeye çalışanlarımızı dahil ederek, onları değişimin parçası yaparak artırdık.

Diğer zorluklar nelerdi?

Yaşadığımız bir başka zorluk ise; modeli uygularken kıyaslama yapabileceğimiz şirket bulma zorluğu idi. Kıyaslama çalışmaları hem bizi hem de kıyaslama yaptığımız firmaları karşılıklı geliştiren bir süreç. Ancak özellikle Türk iş dünyasında bu kültür tam anlamıyla oturmuş değil. Bu süreç bizi çok zorladı diyebilirim. Bu yüzdendir ki Avrupa Kalite Ödülü'nü alır almaz Türk iş dünyasına örnek teşkil etmek üzere biz tüm kapılarımızı bu önemli öğrenme ortamı için sonuna kadar açtık. Şu anda Avrupa'dan ve Türkiye'den birçok firma bize gelip firmamızdaki "iyi uygulamaları" öğrenmek için bizimle çalışıyorlar.

Modelin devamlılığında ve istikrarlı uygulamasında yaşanan zorluklar neler?

Modelin sürdürülmesindeki zorlukları yenmede; modelin kararlılıkla uygulanması, yaygınlaştırmanın firmadaki her çalışana kadar yapılması ve modelin ruhunun kurum kültürünün en önemli parçalarından biri haline getirilmesi önemli rol oynamakta. EFQM Mükemmellik Modeli, Bilim İlaç'ta kurum kültürünün gelişmesi için her çalışanımızın sahip olması gereken temel yetkinliklerden biri olarak kabul ediliyor. Eğitim planlarımız içinde yaratılan bu öğrenme ortamları dışında, yıllık iletişim ve katılım planımız kapsamında da modelle ilgili yaklaşımlar sistematik olarak çalışanlarımızla paylaşılıyor. Bizim burada oluşturduğumuz iklim



"EFQM modelinin oluşturulması ve yaygınlaştırılması çok büyük bir değişim projesidir. 1998 yılında ilk stratejik planımızı yaparak başlattığımız bu model kurumsallaşmamızı sağladı"

ile model yaşayan bir sistem halini alıyor.

EFQM Mükemmellik Modeli'ni uygulamak ve sürekliliğini sağlamakta önemli motivasyon araçlarının başında Avrupa Kalite Ödülü devreye giriyor. Ödüller bu zorlu süreçlerin mükâfatı oluyor. Biz yoğun ve meşakkatli çalışmalarımız sonucunda birçok büyük başarıya imza attık; bu başarıların mimarı 2.100 çalışanımız, ailelerimiz, iş ortaklarımız ve müşterilerimiz için olağanüstü bir ortam yarattık. Ancak bundan sonrası asıl güç olan; özellikle çalışanlarımızın ve ailelerimizin heyecanını ve motivasyonunu sürekli yüksek tutmak, onları yeni hedeflere yönlendirmek önceliklerimiz arasında yer alıyor.

Küresel pazar rekabeti düşünüldüğünde, Avrupa ve Ulusal Kalite Ödülüne layık görülmenin kuruluşunuz için avantajları neler?

Bilim İlaç global pazarda önemli bir oyuncu olmak konusunda kararlı adımlar atıyor. Uluslararası pazarlarda başarılı olabilmek için operasyonel olarak en iyi uygulamalara sahip olmanız size büyük avantaj getiriyor. Rekabetin çok olduğu ve finansal yönden sağlıklı olmanın gerektiği bu dönemde bu model bize büyün bir verimlilik ve maliyetlerimizde düşme sağlıyor, böylece daha rekabetçi olmamızı sağlıyor.

Bu ödülün bir başka katkısı ise firmamızın itibarına uluslararası ve ulusal alanda yaptığı katkıdır. Günümüz iş dünyasının kuralları değişiyor, artık şirketlerin "sürdürülebilir" olabilmeleri ve başarılı olarak nitelendirilebilmeleri için yalnız karlılığa odaklanmaları yetmiyor. Şirketlerin paydaşlarına karşı ekonomik, sosyal ve çevresel sorumluluklarının bilincinde olması, bu sorumlulukları yerine getirme çabasında olmaları gerekiyor. Özellikle Avrupa'daki pek çok şirket iş ortaklığı yapmak üzere sorumlu şirketleri tercih ediyor. Uygulamakta olduğumuz EFQM Mükemmellik Modeli kapsamında gerçekleştirdiğimiz sürdürülebilirlik çalışmalarımızla "en fazla ihracat yapan yerli ilaç üreticisi olma" vizyonumuzu kısa-orta vadede gerçekleştireceğimize inancım tam.

Öte yandan, alınan her ödül, gerek yönetim kademesinde gerek çalışanlar nezdinde çıtayı yükseltmek, daha iyisine ulaşmak için bizi motive ediyor. Her şeyden önce çalışanlarımızın firmamıza olan güvenini ve aidiyetini pekiştirdiğini düşünüyorum. Ayrıca iş ortaklarımızın ve müşterilerimizin bizimle çalışma heyecanına olumlu katkıları oluyor.

Türkiye sağlık sektörüne özgü bir kalite modeli oluşturulabilir mi?

EFQM Mükemmellik Modeli'ni çok uzun yıllardır kullanıyoruz. Bu modelin şu anda dünyada uygulanan en gelişmiş model olduğunu söyleyebilirim. Bu model sadece firmayı ve sonuçlarını ele almıyor; çalışanına, müşterilerine, tedarikçilerine ve topluma yaptığı katkıları da artırmasını hedefliyor. EFQM Mükemmellik Modeli her sektörde uygulanabilecek evrensel bir model. Zaten şu anda Avrupa'da 55 ülkede 30.000'den fazla kuruluş bu modeli uyguluyor. Model firmaların yeni normalde sağlıklı büyümelerini sağlayabilecek. Avrupa Kalite Ödülü almış ve tüm Avrupa için "en iyi uygulama örneği" olmuş bir firma olarak sağlık sektöründeki diğer firmalara destek vermekten memnuniyet duyacağımızı belirtmek isterim.

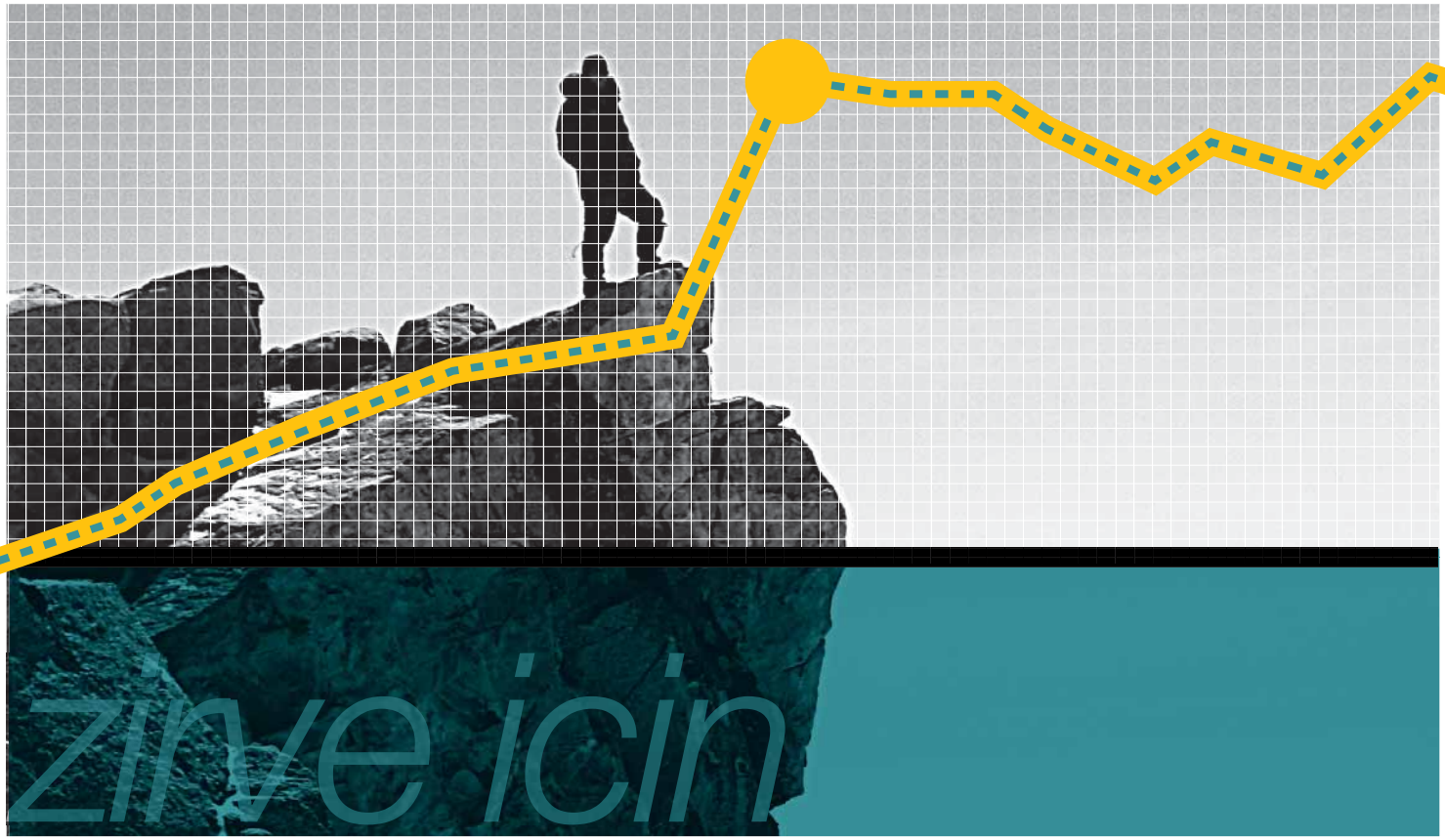
EFQM Mükemmellik modelini uygulamak isteyen kuruluşlara önerileriniz neler?

Bu yolculukta, ne olursa olsun, çabaların boşa gitmeyeceğine, mutlaka sonuç alınacağına inanmak gerekiyor. Sürekli gelişmeyi güvence altına almak ve tüm paydaşları başarıya ortak ederek yolculuğa devam etmek çok önemli…

Modeli uygulamak isteyen kuruluşlara faydalı olabilecek düşüncelerim;

- Mükemmellik Modeli'nin başarıyla uygulanmasında üst yönetimin ve kuruluştaki liderlerin rolü çok büyük… Üst yönetimlerinin ve liderlerinin kuruluşun temel amaç ve hedeflerini paylaşmak ve gerçekleştirmek üzere çalışanlarını bir arada tutması, kuruluşun ve paydaşların gereksinimlerini dengelemesi, çalışanlarına esin vermesi, yeni fikirlerin ve yeni düşünce biçimlerinin üretildiği ve geliştirildiği bir kültürü desteklemesi, kuruluşun değerlerinin yaşama geçirilmesinde öncülük etmesi ve tüm bu konularda örnek olması çok önemli.
- Mükemmellik yolculuğu uzun ve zorlu bir yolculuk… Bu yolculuğa çıkmak isteyenler her şeyden önce yönetim kadrolarına, ekiplerine, çalışanlarına güvenmeli; onları da bu değişim sürecine dahil etmeli. Bu modeli gerçekten benimseyerek şirketin tüm fonksiyonlarına uyumlu hale getirmeli ve yaygınlaştırmalı.
- Projenin her aşamasında konusunda en iyi uygulamalara sahip firmalarla bir araya gelinerek kıyaslama ve öğrenme çalışmaları gerçekleştirilmeli. Bu çalışmalar modelin kurumda hızla oturmasına çok katkı getirecektir.
- Bu yolculukta motivasyon çok önemli. Gerçekleştirilen her başarı çok küçük bile olsa tüm çalışanlarla kutlanmalı. Çalışanlar başarıya ortak edilmeli.
- Bu süreçte danışmanların desteği önemli. Stratejik planlarımızı oluşturmamız ve sabırla uygulanmasını sağladığımız süreçte tarafsız bir gözün görüşlerinin alınmasının faydalı olduğunu düşünüyorum.

Kalite Yönetimi ve Mükemmellik Modeli konusunda yapılan her çalışma sadece kurumumuzun değil, ülkemizin de yarınları için gereklidir. Bunun için bu yolculuğa çıkanların durmaksızın ilerlemesini, başlamayanların da bir an önce Mükemmellik Modeli yolculuğuna başlamasını öneriyorum. ■



mükemmelliğe yolculuk

- EFQM Mükemmellik Modeli Çerçevesinde Durum Analizi
- Ulusal Kalite Ödülü Hazırlık Desteği
- Süreç Yönetimi ve İyileştirmesi
- Stratejik Yönetim
- Kalite Teknikleri

Orsa; Kuruluşlarda yönetim kalitesinin geliştirilmesi, rekabet gücünün artırılması ve uzun vadeli sürdürülebilir başarının elde edilmesi amacıyla **DANIŞMANLIK** ve **EĞİTİM** hizmeti verir.

Hizmet sağladığı kuruluşlara en uygun ve etkin çözümleri sunabilmek için alanıyla ilgili ülkemizdeki ve dünyadaki gelişmeleri araştıran ve en iyi uygulamaları sürekli takip eder, kurumun kültürüne, ihtiyaç ve beklentilerine uygun olarak tasarlar.

www.orsadan.com

ORSA YÖNETİM DANIŞMANLIĞI

Orsa Yönetim Danışmanlığı
Tepeprime İş Merkezi Eskişehir Yolu C Blok No:34 Kat:1
Çankaya Ankara
Tel : 0312 221 61 11 - Faks: 0312 221 61 01

Mükemmellik uygulaması fark yaratıyor

"Mükemmellik uygulamalarımız, belgelendirme faaliyetlerindeki minimum müşteri ihtiyaçlarının ötesine geçme, fark ve değer yaratma çabasını destekliyor. Bu açıdan her iki yaklaşım birbirini tamamlayıcı görevlere sahip"

Siemens Türkiye Sağlık Sektörü İş Mükemmelliği Müdürü **Can Baykut,** hospitalmanager'in sorularını yanıtladı.

Siemens Türkiye olarak, KalDer'in Ulusal Kalite Ödülüne layık görülen kuruluşlar arasında yer alıyorsunuz. Kalite yolculuğunuz nasıl başladı?

1990'lı yılların Türkiye pazar dinamikleri, Siemens sağlık organizasyonunun daha rekabetçi olmasını işaret ediyordu. Bu tür, kriz anlarında bizi başarıya taşıyacak modeller ve formülleri araştırırken sırası ile Toplam Kalite Yönetimi ve EFQM Mükemmellik modelleri ile tanıştık. Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili genel eğitimler düzenledik. Avrupa'da EFQM modelinin içerik olarak tanımlanmasının ardından organizasyonumuzun tüm seviyelerde çalışanlarımızı eğitmeye başladık. Amaç kısaca; "Sürekli İyileştirme…."

Mükemmellik modeli uygulaması kuruluşunuzun işleyişi ve müşterileriniz için nasıl bir fark yaratıyor?



Mükemmellik modeli birçok örneğinde verildiği gibi sadece organizasyonun içyapısına ait bir yaklaşım değildir, en azından biz böyle tanımlamıyoruz. Başta müşteriler olmak üzere tüm pay sahiplerinde fark ve değer yaratmayı hedefliyoruz. Bu model bizim için bir "Kurumsal Reform". Bu amaç, Siemens değerlerinde de verildiği şekilde her seviyedeki, tüm çalışanlarımızın görevi.

Sürekli öğrenme, inovasyon ve iyileştirme kapsamında, hem yeni iş alanları yaratıyor hem de mevcut iş alanlarımızın olgunluğunu geliştiriyoruz. Global çözümler, anahtar teslim hastane projeleri, entegre servis yönetimi, Siemens Akademi ile ilgili yaklaşımlarımız ile içinde bulunduğumuz sektör ve pazarda farklılıklar yarattık, yaratıyoruz ve yaratacağız.

Global rekabetçilik, inovasyon ve müşteri odaklılık kavramları, en önemli stratejik temalarımızdan. müşteri odaklılık temamızı, tüm süreçlere ve çalışanlarımıza sistematik olarak yayıyoruz. 2001 yılından beri her yıl kesintisiz ölçtüğümüz müşterileri algılamaları ile iyileştirmeler gerçekleştirmekteyiz. Müşteri odaklılığımızın önemli bir yetkinliğimiz haline gelmesi, motivasyonumuzun en önemli tetikleyicisidir. Müşteri memnuniyetinde son 4 yılda, önemli bir iyileştirme farkı yarattığımız için kıvançlıyız. Siemens ülkeleri içerinde CRM olgunluğu açısından 149 ülke arasında yapılan değerlendirmede, en başarılı 5.ülke olarak yerimizi aldık.

İşbirliklerinin geliştirilmesi yönünde hem doğal iş ortaklarımız, hem de sivil toplum kuruluşlarında aktif rol alarak iyileştirmelere devam ediyoruz. İşbirliklerinden elde edilen iyileştirilmiş finansal sonuçlara ek olarak, finansal olmayan toplumsal işbirliklerine de destek oluyoruz. Bu kapsamda TÜSİAD, KALDER, SADER, TIPGÖRDER ve YASED bağlantılı komisyonlarda liderlerimiz aktif rol alıyor. Siemens Sağlık, okullar, üniversiteler ve araştırma kurumlarıyla ortak projeler gerçekleştirmek amacıyla Türkiye'nin önde gelen üniversiteleri ile işbirliği protokolleri imzalıyor.

"Mükemmelliğe odaklanmış firmalarla çalışan müşteriler, daha sadık ve memnun. Çalışanlar ise daha motive ve istekli. Sorumluluğumuz daha fazla"

Çalışanlarımızın gelişimi ve katılımına yönelik platformların zenginleştirilmesi liderlerimizin en önemli performans ölçütlerinden birisidir. Hem liderlik etkililiğimizi, hem de çalışan memnuniyeti ölçümlerimizi sistematik araçlar vasıtası ile gerçekleştiriyoruz. Eylem planlarımızı, hem odak grup çalışmalarımızdan, hem de kurum dışı öğrenmelerden elde ediyoruz. Hem takım çalışmaları, hem de bireysel öneriler, amacına uygun sistemlerle tanınıp ödüllendiriliyor. Oyunların yetenekle kazanıldığını bilmekle birlikte, şampiyonluğun takım çalışmasından geçtiğine inanıyoruz.

Sizce kuruluşlar neden kalite belgelendirme çabası içine giriyor?

Türkiye'nin, Avrupa ve dünya ile entegrasyonunda kalite bir lüks değil bir ihtiyaç. Belgelendirme faaliyetleri müşterilerinin minimum ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik faaliyetleri sistematikleştiriyor ve sürdürülebilirliğini sağlıyor. Kalite belgelendirme ile organizasyon içerisinde oluşan her türlü gereksiz maliyetin ortadan kaldırılması ve müşterinin memnun edilmesi hedefleniyor. Mükemmellik uygulamalarımız ise belgelendirme faaliyetlerindeki minimum müşteri ihtiyaçlarının ötesine geçme, fark ve değer yaratma çabasını destekliyor. Bu açıdan her iki yaklaşımda birbirini tamamlayıcı görevlere sahip.

Mükemmeliyet modelini benimseyen bir kuruluşta görev yapmak ile sıradan bir kuruluşta görev yapmanın farklılıkları neler?

Mükemmelliğe odaklanmış firmalarla çalışan müşteriler, daha sadık ve memnun. Çalışanlar ise daha motive ve istekli. Sorumluluğumuz daha fazla. Çünkü önemli bir unvanı omuzlarımızda taşıyoruz. Her alanda ve faaliyette örnek yaklaşımlar sergilememiz bekleniyor. Çıtayı yükseltmek hem çok keyif veriyor hem de fedakarlık istiyor.

Türkiye'de sağlık sektörüne özgü bir kalite modeli oluşturulabilir mi?

Evet kalite standartlarının sektörel bazda modellenmesi önemli kazanımlara çabuk ulaşmamızı sağlayabilir niteliktedir. Öncellikle sağlık sektörüne ait kalite gereklilikleri, diğer sektörlere oranla daha detaylı ve daha yüksek beklentilere sahip. Biz, "Hata Kabul Edilemeyen " bir sektörüz. Hatanın sonuçları bizde çok ağır. Özellikle yönetmeliklerimizin ve yurt dışı bazlı FDA, GMP vb. standartlara ait gerekliliklerin, sektör uygulamalarında koşulsuz yerine getirilmesine odaklanmamız gerekiyor. Yukarıdaki şartların sağlanması sırasında ve sonrasında organizasyon kendisini ne zaman hazır hissederse EFQM Mükemmellik Modelini kendisine uygun şekilde uygulayabilir. EFQM mükemmellik modeli bu amaca yönelik tasarlanmış jenerik bir çalışma. Bir çok kuruluşun alıp kendi sistemlerine entegre etmesi, modelin içselleştirilmesi açısından önemli. Bu konuda KALDER çok önemli bir misyonu yerine getiriyor. ■

CONFERENCE on INVESTMENT OPPORTUNITIES in TURKISH HEALTHCARE

DECEMBER 2012, SHERATON MASLAK HOTEL, **ISTANBUL, TURKEY**



www.saglikyatirimlari.com www.investturkishhealthcare.com

SAĞLIK SEKTÖRÜMÜZ **GÖRÜCÜYE ÇIKIYOR!**

Türkiye'nin gelişen ve büyüyen sağlık sektöründe fona satışlar, stratejik ortaklıklar, satın alma ve birleşmeler bu konferansta ele alınıyor.

Özel hastaneler -sağlık kuruluşları, ilaç üreticileri-ecza depoları ve de tıbbı sarf-cihaz sektörü, yabancı fonlar, stratejik ortaklık arayışı içindeki yabancı şirketler, borsaya açılmayı sağlayan aracı kuruluşlar ve tüm danışmanlık şirketleri ile bir araya geliyor.

KATILMASI GEREKEN **KURULUŞLAR;**

- Özel hastaneler ve sağlık kuruluşları,
- İlaç Üreticileri, ecza depoları
- Tıbbi sarf üreticileri
- Tıbbi cihaz ve araç-gereç üreticileri
- Uluslararası danışmanlık kuruluşları
- Yabancı Fonlar
- Yatırım Bankaları
- Aracı Finansman Kuruluşları
- Stratejik Ortaklık Kurmak İsteyenler

Global Health Conferences

Conference Coordinator:
Kuleli Sokak No: 57/1. G.O.P. / ANKARA - TURKEY
Tel: +90 312 446 91 14 - Faks: +90 312 446 91 17
info@uhs-tr.com

ark turizm

Organization Secretariat
Hoşdere Cad. No: 200/7 Çankaya / ANKARA - TURKEY
Tel: +90 312 439 45 56 Faks: +90 312 440 04 84
koray@arkturizm.com



Mükemmellik modeli sonsuzluğa yolculuktur

"Lider kavramı, Latince 'leadure' kökünden gelir ve 'seyahate çıkaran' demektir. Mükemmellik modeli de kurumu daima mükemmele seyahat ettiren bir sistem olduğu için kendi kendine de liderlik eden bir dinamiği vardır"

Eskişehir Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi Eski Başhekimi **Dr. Burak Erdinç,** hospitalmanager'in sorularını yanıtladı.

Başhekimliğini sürdürdüğünüz dönemde Eskişehir Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi, KalDer'in Ulusal Kalite Ödülüne layık görüldü. Süreci kısaca anlatır mısınız?

Toplam kalite yönetimi çalışmalarına ilk kez 1999 yılında başladık. 2005 yılında KalDer ödül sürecine ilk müracaatımızda Jüri Teşvik Ödülü aldık. 2006 yılında Türkiye'de sağlık sektöründe bir ilki gerçekleştirerek kamu kategorisinde Ulusal Kalite Büyük Ödülü'nü aldık. Çalışmalarımıza ara vermeden devam edip ulusal düzeydeki bu ödül ardından uluslararası platformda da başarımızı sınamak için 2008 yılında Avrupa Kalite Yönetim Vakfı EFQM (European Foundation For Quality Management) tarafından düzenlenen ödül sürecine başvurduk ve Avrupa Kalite Başarı Ödülü aldık. 2009 yılında ulusal düzeyde Mükemmellikte Süreklilik Ödülü kazandık. O tarihte bu ödülü alabilen üçüncü kurum olduk. (Bugün itibariyle bu ödülü sırasıyla Kocaeli Sanayi Odası, Bosch, Eskişehir Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi ve Bilim İlaç almıştır.) EFQM'den 2010 yılında ikinci kez Başarı Ödülü almaya hak kazandık. Ödüllerle geçen bu süre zarfında 2000 yılında ISO 9001, 2007'de ise ISO 14001 ve 18001 OHSAS belgelerini aldık. 2 yıl boyunda JCI akreditasyonu üzerinde çalıştık. 11 yıllık bu dönemde 2 kez ulusal, 2 kez de uluslararası düzeyde ödül alarak Türkiye'de sağlık sektöründe bir ilki gerçekleştirmiş olduk. Ödüllerle geçen 11 yıllık bu süre zarfında kurumumuz 21'i Türk 15'i yabancı olmak üzere toplam 36 değerlendirici tarafından değerlendirildi. Elbette her bir ödül süreci ve her bir değerlendirici de benim ve kurumum için ayrı birer keyif ve deneyim oldu.



Bu ödül sizin için, hastane personeli ve hastalar için ne anlam ifade etti?

Tam da bu noktaya uygun düşeceğini düşündüğüm bir anımı paylaşmak isterim. Süreçlerin birinde yetkilendirdiğimiz hemşire hanımlardan biri aynen şu ifadeleri kullanmıştı: "Başhekimim, okul öncesinde bizim adımıza anne babalarımız karar verirdi; okulda hocalarımız, evlendik kocalarımız… Şimdi nasıl olacak da biz bayanlar süreçlerde karar veren konumunda olacağız?" Bunu söyleyen hemşire arkadaşım, eğitimler tamamlanıp model yavaş yavaş kuruma oturmaya başladığında artık çok önemli konularda bile kritik

kararlar alabiliyor hatta kendi özel yaşamında bile SWOT analizi uygulayarak kararlarını verdiğini belirtiyordu.

Hasta açısından baktığımızda da elbette mükemmellik modeli sayesinde iyileştirilen süreçlerimiz pek çok alanda hastanın daha seri ve sağlıklı hizmet almasını sağladı. Çalışan memnuniyetindeki artış hastaya daha güler yüzlü hizmet olarak yansıdı. Öte yandan hastanemizin stratejik plan çalışmalarının en önemli girdilerinden biri de hasta geri bildirimleri idi.

Birkaç ilginç geri bildirimi paylaşır mısınız?
Bir gün hastalarımızdan biri teşekkür yazılarını sarı zarf ile göndermememiz gerektiğini söyledi. Nedenini sorduğumuzda, kendisine gönderdiğimiz sarı zarfı tedirginliğinden bir gün boyunca açamadığını söyledi. Yine bir hastamızın talebi hastanede kütüphane, bilgisayar ve internetin bulunduğu sosyal ortamların olması yönünde idi. Bir başka hastamız yatan hastalar için banyo seti dağıtılmasını istemiştir. Bunun gibi hastalarımızın o anki ve gelecekteki beklentilerini öğrenerek iyileştirme faaliyetlerimize girdi oluşturduk. Bu sayede hastamızın taleplerindeki standardın bile yükselmesine katkı sağladığımızı düşünüyorum.

Aynı zamanda KalDer Eskişehir Şubesi Yönetim Kurulu Başkanısınız. Şu an görev yaptığınız kuruluşta kalite çalışmalarınız var mı?
Eskişehir Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi 2011 yılında Devlet Hastanesine devrolmuştur. Şu anda Eskişehir Devlet Hastanesi Tepebaşı Semt Polikliniğinde uzman hekim olarak görevime devam etmekteyim ve TKY konusunda herhangi bir çalışma içinde değilim. Öte yandan Türkiye Kalite Derneği Eskişehir Şubesi Yönetim Kurulu Başkanlığı görevim devam ediyor. Şehir içinden veya ulusal düzeyde kamu ya da özel pek çok güzide kurumumuz deneyimlerimizi paylaşmamız için konferans, seminer ya da benzeri etkinliklerine davet ediyorlar ve gönüllü olarak destek veriyorum.



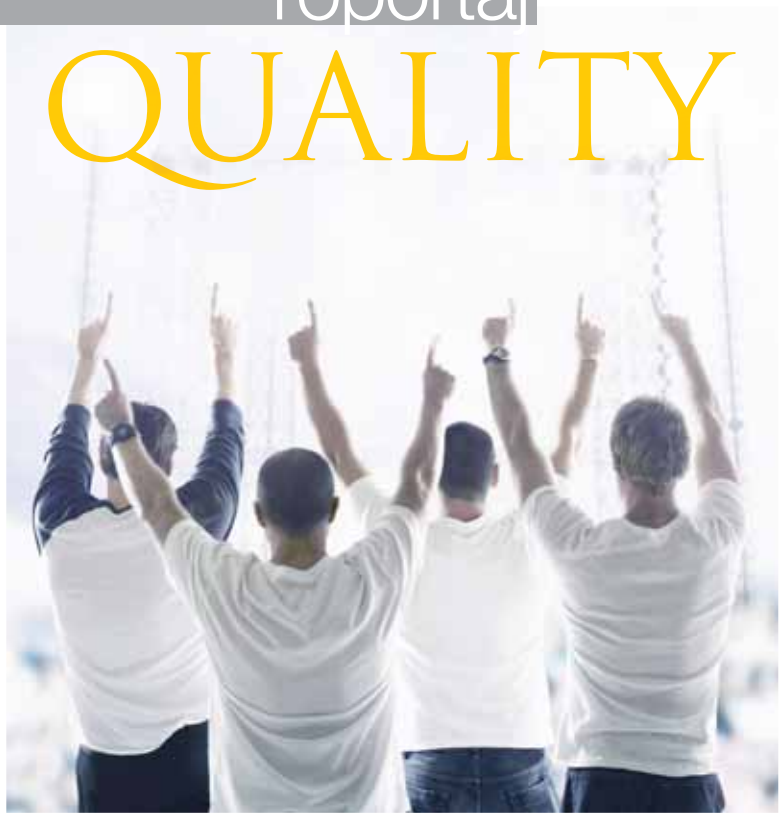
"Mükemmellik modeli çatısı altında JCI akreditasyonunun entegre edilmesinin sağlık sektörümüz için en iyi sonucu vereceğini düşünüyorum"

EFQM Mükemmellik Modelini benimseyen bir hastanede görev yapmak ile sıradan bir hastanede görev yapmanın farklılıkları neler?
Resmi şöyle özetleyebiliriz:

- Modeli uygulayan bir hastane vizyonunu net şekilde belirler ve bu vizyona ulaşmak için stratejik planlamasını yapar. Sıradan bir hastanede ise genelde ne vizyon net olarak bellidir ne de buna ulaştıracak stratejiler belirlenmiştir. Özellikle pratik uygulamaya rastlamak çok zordur.
- Model uygulayan hastanede süreçlerle yönetim varken diğerinde genelde fonksiyonel yapılanma ve hiyerarşi ön plandadır.
- Model uygulayan hastanede kararlar süreç tarafından alınır ve uygulanırken diğerinde kararları üst yönetim verir.
- Model uygulayan hastanede ekip çalışması ön plandayken diğerinde bireysel çalışma ve bireysel başarılar vardır.
- Model uygulayan hastanede çalışanlara yetki verileri ve yetkilendirilirken diğerinde çalışanlar sadece talimatları yerine getirir.
- Model uygulayan hastanede kurumun performansı, ne yaptığı ya da ne yapamadığı, başarısı ile ilgili bilgiler objektif verilere dayanırken diğerinde sübjektif yorumlar ön plandadır ve genelde hiç veri olmadan kanaate dayalı yorumlar yapılır.
- Model uygulayan hastanede sektörle ya da benzerlerle kıyaslama çalışmaları yapılır ve karşılaştırmalar dikkate alınırken diğerinde kurumun kendi iç denetimi yeterli sayılır.
- Model uygulayan hastanede hasta, tedarikçiler, çalışanlar, işbirlikleri, devlet vb. paydaşlar için kazan kazan felsefesi göz önünde bulundurularak dengeli sonuçlar gerçekleştirmek ön plandadır. Diğerinde ise genelde tek taraflı kazan mantığı ön plandadır. Bazen bunun bile olmadığını gözlemlediğimiz oluyor.
- Nihayetinde modeli uygulayan bir hastanenin tüm faaliyetinin strate-

"Mükemmellik Modelini uygulayan hastanede süreçlerle yönetim varken, diğerinde genelde fonksiyonel yapılanma ve hiyerarşi ön plandadır"

QUALITY



"Şu an kamuda uygulanmaya çalışılan standardizasyon ile toplam kalite yönetimi arasında büyük farklılıklar olduğunu düşünüyorum"

jilerle ve vizyonla bağlantısı varken diğerinde vizyon ve strateji olmadığı için faaliyetler genelde plansız refleksle yapılır.

Türk hastanelerine özgü bir kalite modeli oluşturulabilir mi?

EFQM Mükemmellik Modeli kurumun kendi yeteneklerini geliştirmesini özendiren ancak kurumun olanaklarının ötesinde beklentisi ve herhangi bir zorlaması olan bir yönetim sistemi değildir. Bu nedenle yönetim kalitesini benimseyen bir sistem olarak mükemmellik modeli çatısı altında JCI akreditasyonunun entegre edilmesinin sağlık sektörümüz için en iyi sonucu vereceğini düşünüyorum. Bunun için de ilgili çalışmaların yapılması ve uygulama örneklerinin çıkartılması gerektiği kanaatindeyim.

Türkiye'deki kamu ve özel sektör göz önünde tutulduğunda toplam kalite yönetimi uygulamalarında öne çıkan güçlükler neler?

Kamuda yaşanan güçlükleri sıralayacak olursak,

- Yönetici olarak çalışanlarınızı seçme hakkınız yok.
- Üst yönetimden yeterli destek görmüyorsunuz.
- Bütçe size bağlı olmadığı için finans yönetimi oldukça zor ki Avrupa Kalite Ödülü değerlendiricilerinin kurumumuzla ilgili anlamakta güçlendikleri en önemli noktalardan biri bu idi.
- Bürokrasi pek çok alanda hızlı ve doğru karar almanızı engellemektedir.
- Ödül ve cezalandırma konularında elinizde sınırlı enstrümanınız var.
- Öte yandan özel sektörde ise,
- Yayılım güçlüğü çekilmektedir.
- Üst yönetimin yalnızca maddi kazancı ön planda tutuyor olması söz konusudur.
- İnsan kaynakları yönetimi sadece personel işleri olarak görülebilmekte ve çalışanlara yeterli önem verilmemektedir. Hatta müşteri odaklılık çoğu zaman çalışan memnuniyetini gözden çıkarmak olarak algılanmaktadır.
- Süreç yönetimi mantığı yapısal değişiklikler getirdiği için oldukça zorlanılmakta ve sistemi baştan reddetmeler yaşanmaktadır.
- **Sağlık hizmetlerinde toplam kalite yönetimi uygulamaları sizce yaygın ve yeterli düzeyde mi?**

Maalesef ülkemizde bu açıdan yeterli düzeye ulaşılamadığı görüşündeyim. Öncelikle şuan kamuda uygulanmaya çalışılan standardizasyon ile toplam kalite yönetimi arasında büyük farklılıklar olduğunu düşünüyorum. Genelde TKY ya da özelde EFQM Mükemmellik Modeli bir felsefesi olan ve kurumu hemen her alanda ileriye götürecek bir sistemdir. Standardizasyon ise bunun çok altında, kurumu sadece yüzeysel olarak değerlendiren bir çalışmadır.

Oysa mükemmellik modeli sonsuzluğa yolculuktur. Devamlı öğrenmeyi, yenileşimi, yaratıcılığı ve sürdürülebilirliği öngörür. Hastaların bugünkü ve gelecekteki beklentilerini sorgulayarak alınan geri bildirimlerle sisteme yön vermeyi önerir. Yukarda sıraladığımız soruların çok daha fazlasını kendi kendine sorarak sistemi daima dinamik tutmayı hedefleyen bir yapısı vardır. Bu haliyle de sonu olmayan,"mükemmele ulaştık" diyemeyeceğiniz bir sistemdir. ***Çünkü bu model bir yerde olmayı değil sürekli yolda olmayı ve yolculuğu öneren bir sistemdir.***

Şöyle bir benzetme yapmak da bir bakış açısı getirebilir diye düşünüyorum. İngilizce "leader" olarak ifade edilen "lider" kavramı, Latince "leadure" kökünden gelmekte olup "seyahate çıkaran" demektir. Mükemmellik modeli de kurumu daima mükemmele seyahat ettiren bir sistem olduğu için kendi kendine de liderlik eden bir dinamiği de vardır diyebiliriz. ■

Better Be Flex

BioMatrix FLEX™

DRUG ELUTING CORONARY STENT SYSTEM

STEMI + ACS INDICATIONS DIABETICS

Shows a Significant Cardiac Mortality Benefit

69% Significant Reduction in Cardiac Mortality in STEMI Patients at 3 Years[1]



57% Significant Reduction in Cardiac Mortality in Complex Patients at Years[2] Syntax Score High (>16)



MEDİNTEK
www.medintek.com.tr

Designed to Challenge

www.biosensors.com

"Kalite yönetim sistemi özel sektöre daha uygun"

"Sağlık Bakanlığının hizmet kalite standartları, hastanelere fazla insiyatif bırakmıyor. Hastaneler öncelikle Bakanlığın belirlediği kriterleri gerçekleştiriyor; iyileştirme ve gelişmeler merkez teşkilatın yaklaşımına kalıyor"

2007'de Ulusal Kalite Hareketine katılan ve 2009'da EFQM Mükemmellikte Yetkinlik 4 Yıldız Ödülünü alan Doç. Dr. M. Kalemli Tavşanlı Devlet Hastanesi Başhekimi **Uz. Dr. Sabahattin Altıntaş,** hospitalmanager'in sorularını yanıtladı.



Kamu hastaneleri arasında Ulusal Kalite Hareketine katılımınızla öne çıkıyorsunuz. Nedenleri neler?
Sağlık sektöründe kalite oldukça önemlidir. 2002 yılında öncelikle hasta memnuniyetini arttırmak, hasta ve yakınlarının şikayet ve önerilerini almak düşüncesiyle yapılan araştırmalarda kalite yönetim sistemi ile tanışan hastanemiz ISO 9001 -2000 çalışmalarına başlamıştır. Kalite merdivenine atılan bu adım ufkumuzu açmış; 2003 yılında ISO 9001-2000 belgesi alınmıştır. Kalite çalışmalarına devam eden hastanemiz bu konuda yapılan kongreleri yayınları takip ederken KalDer tarafından düzenlenen Kalite kongrelerine katılmış, EFQM ile tanışmıştır. Bu konuda alınan eğitimler ve yönetim tarafından yapılan değerlendirmeler neticesinde EFQM Mükemmellik modelinin katkılarının daha fazla olacağına karar vererek 2007 yılında Ulusal Kalite hareketine katılmıştır.

Kalite programlarına sahip olmak kurumunuza ne tür avantajlar sağlıyor?
Kalite sayesinde hastanemizde liderlik kavramı, kamu kurumu olmamıza rağmen strateji ve politika kavramı, çalışanların motivasyon, memnuniyet ve eğitimlerinin önemi, süreç kavramı, müşteri ve müşteri memnuniyeti kavramı, değerlendirme ve problem çözme tekniğinin ne olduğunu ve nasıl uygulandığını öğrendik. Bu sayede başta hasta memnuniyeti olmak üzere çalışan memnuniyeti ve motivasyonu, hasta sayısı hastane gelirleri arttı.

Kamu sektörü göz önünde tutulduğunda toplam kalite yönetimi uygulamalarında öne çıkan güçlükler neler?
Kalite yönetim sistemi özel sektör mantığı ve uygulamalarına daha uygun olmakla birlikte birçok kamu kuruluşunda da uygulanmaktadır. Ancak kamu sektöründe kalite uygulamalarının yerleşmesi ve olumlu neticelerin elde edilebilmesi için üst yönetimlerin rolü önemlidir. Kalite mantığında standardizasyon, değerlendirme ve belgelendirme önemli olduğundan bu çalışmaların yapılabilmesi için merkezi yönetim ve taşra teşkilatlarındaki üst yönetimlerin uluslar arası kabul görmüş sistemlerin uygulanmasının önünü açması ve destek olması gerekir. Değişik sistemlerden uygulama örnekleri alarak yapılan uygulamalar bazı iyileşmeleri sağlasa da bunların değerlendirme ve belgelendirmesi mümkün olmamaktadır. Kamu kurumlarında verilen hizmetlerin seviyesinin tespiti ve bunun uluslar arası platformda kabul görmesi için mutlaka kalite yönetim sistemlerine göre değerlendirilmesi ve akredite edilmesi gerekir.

"Birçok kamu kuruluşunda da uygulanan kalite yönetim sistemi, özel sektör mantığı ve uygulamalarına daha uygun"

Kamu sektöründe kalite çalışmalarının en fazla yapıldığı sağlık sektöründe özel sektörde uluslar arası akreditasyona ağırlık verilirken; kamu sektöründe en üst kuruluş Sağlık Bakanlığı tarafından önceleri performans kriterleri, daha sonra da hizmet kalite standartları (HKS) adıyla hastanecilik uygulamalarına standardizasyon ve uygulamanın değerlendirilmesi ile de seviyelendirme yapılmaktadır. Ancak bu uygulama hastanelere fazla insiyatif bırakmamakta; hastaneleri öncelikle Bakanlığın belirlediği kriterleri gerçekleştirmekte; iyileştirme ve gelişmeler merkez teşkilatın yaklaşımına kalmaktadır. Bu durumda süreç mantığı, çalışanların görüş ve önerilerinin değerlendirilmesi, kurumda liderlik etkinliği gibi kalitenin temel kav-ramlarını olumsuz etkilemektedir.

Sağlık hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları sizce yaygın ve yeterli düzeyde mi?
Sağlık sektöründe kamu hastanelerinde kalite çalışmaları halen Sağlık Bakanlığı Hizmet Kalite Standartları kapsamında uygulanmaktadır. Bu uygulama Sağlık Bakanlığı hastanelerinde asgari standartların sağlanması anlamında katkılar sağlamakla birlikte kalite yönetim mantığının gelişimi için önemli olan kurum kültürü, liderlik etkinliği, çalışanların yönetime katılması, kurum strateji ve politikalarının oluşturulması gibi konularda eksiklikleri vardır. Hasta ve çalışan güvenliğine ağırlık verilmiştir. Ayrıca uluslar arası kalite standartları açısından HKS'nin de akredite edilmesi gereklidir. Bu durum nedeniyle özel hastaneler Sağlık Bakanlığı HKS'yi yerine getirmenin ötesinde uluslar arası akreditasyon ihtiyacı duymaktadırlar.

Sağlık kuruluşları için kalite, hiç bitmeyen bir yolculuk olarak tabir ediliyor. Kurumunuz bu yolculuğun neresinde yer alıyor?
Hastanemizde 2002 yılında başlayan kalite çalışmalarıyla 2003 yılında ISO 9001-2000 belgesi alınmış, her yıl yapılan denetlemelerle belge devamlılığı sağlanmıştır. 2007 yılında Ulusal Kalite hareketine katılan hastanemiz 2009 yılında EFQM Mükemmellikte yetkinlik 4 yıldız ödülü almıştır. Hastanemizde bu çalışmalar devam ederken Bakanlığımızın HKS na ağırlık verilmiştir. Halen hem EFQM mantığıyla kalite çalışmaları sürdürülmeye çalışılmakla birlikte HKS öncelik kazanmıştır. Ancak her sektörde olduğu gibi sağlık sektöründe de kalite yolculuğu bitmeyecektir.

City of London College






Stratejik Hastane Yönetimi ve Hastane İşletmeciliği

Diploma Programı

Diploma Programı

Sağlık Ekonomisi ve Politikası
Medikal Muhasebe ve SGK İlişkileri
Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynakları
Sağlıkta Maliyet Analizi ve Planlama
Sağlıkta Akreditasyon
Hasta Memnuniyeti
Sağlık Hizmetlerinde Etkili İletişim
Modern Hemşirelik Yönetimi

İletişim

Fatma Ergüzeloğlu
Kuleli sok. 57/1 G.O.P. Ankara
0312 446 91 14
GSM: 0541 691 88 69 Faks: 0312 446 91 17
http://www.uhs-tr.com - ferguzeloglu@gmail.com

uhs Global Health Conferences

Sağlık İl Müdürlükleri de Rekabet İçinde

"Sağlık il müdürlükleri rekabetin yoğun olduğu bir ortamda çalışıyor. Çevresel baskılara yanıt vermek, rekabette üstünlük sağlamak, önemli değişimleri başarmak, maliyeti aşağı çekmek ve verimliliği artırmak amacıyla performans ve kalite ölçümleri yapmak zorundasınız"

İzmir İl Sağlık Müdür Yardımcısı İl Performans ve Kalite Koordinatörü **Demet Hayali Yıldırım,** hospitalmanager'in sorularını yanıtladı.

İzmir İl Sağlık Müdürlüğü olarak kalite yolculuğunuz nasıl başladı? Kısaca anlatır mısınız?

İzmir İl Sağlık Müdürlüğü Kalite Yönetim Koordinatörlüğü 1999 yılında İzmir Valiliğinin çalışmaları doğrultusunda başlamıştır. Bu kapsamda her şube ve birim çalışanlarından oluşan bir ekip oluşturulmuştur. Bu ekibe kalite yönetim sistemi temel eğitimleri aldırılmış ve kalite yönetim sistemi kurulmuştur. Müdürlüğümüz Yoğun çalışmalar sonucu 19 Temmuz 2000 tarihinde TS-EN ISO 9001:1994 Kalite Güvence Sistemi Belgesi almıştır. Türkiye'de Hizmet Kalite Belgesi almaya hak kazanmış ilk Sağlık Müdürlüğüdür. 2003 yılına kadar bu sistemi sürdürmüştür 14 Ağustos 2003 tarihinde TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Uygunluk Belgesini, 22 Haziran 2006 tarihinde süresi dolan eski belge yerine yapılan belgelendirme tetkikinde 3 yıl daha belgenin devamlılığı sağlanmıştır. 16 Nisan 2007 tarihinde KalDer "Ege Bölgesi Yılın Başarılı Ekibi Büyük Ödülü" nü, 3 Nisan 2009 tarihinde TS EN ISO9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi ve Uluslararası Quality Management System Iqnet The International Certification Belgesini, Kasım 2011 yılında 4 yıldız EFQM almaya hak kazanmıştır. 12 yıldır kalite çalışmalarını başarıyla devam ettirmektedir.



2007'de layık görüldüğünüz KalDer "Ege Bölgesi Yılın Başarılı Ekibi Büyük Ödülü" süreci nasıl gelişti ve çalışmalarınız nelerdi?

İzmir İl Sağlık Müdürlüğü sadece kendi bünyesinde değil, kendisine bağlı kurumlarında da kalite çalışmalarının gerekliliğine inanmış, aynı dili konuşmak, verilen hizmetleri standardize etmek adına 2006 yılında proje başlatmıştır. Projemizin adı; "İzmir İlindeki kamu hastanelerine Kalite Yönetim Sistemi Kurmasına Yönelik Eğitim ve Danışmanlık Desteği Projesi" dir. İzmir İl Sağlık Müdürlüğü Kalite Birimindeki kendi çalışanlarıyla pilot olarak seçmiş olduğu 4 hastanede birebir eğitim, danışmanlık hizmetleri vererek ve saha gezileri yaparak Kalite Yönetim Sistemi Belgesi almaları sağlanmıştır. Bu projeyle 2007 yılında KalDer "Ege Bölgesi En İyi



Ekip Ödülü" ne başvurmuş ve Büyük ödülü almayı başarmıştır. Ülkemizde; tanınmış, isim yapmış, markalaşmış büyük holdinglerle yarışıp bu ödülü almak Müdürlüğümüze ve çalışan ekibe çok büyük motivasyon aracı olmuştur. Her zaman kaliteye olan ilgisi ve desteği ile arkamızda duran İl Sağlık Müdürümüz Op. Dr. Mehmet Özkan bu projenin belgelenmeyen hastane kalmayıncaya kadar devam ettirilmesine, hatta hastaneler dışında ağız diş sağlığı merkezlerimiz ve birinci basamak grup başkanlıklarımıza kadar genişletilmesi talimatını vermiş ve her kurumun belgelendirme aşamasında yanımızda bulunmuştur. Çalışmalarımız pilot olarak belirlediğimiz hastanelerde öncelikle kalite yönetim birimi kurulması, kalite temsilcisi, birim sorumlusu belirlenmesi ve eğitimlerimizin başlaması sağlanmıştır. Bu çerçevede kalite yönetim sistemi temel eğitimi, ISO 9001:2008 standartları, dokümantasyon, süreç yönetimi, hedef belirleme, iletişim, takım çalışması, zaman yönetimi ve iç tetkik eğitimleri verilmiş, ekip üyeleri tarafında haftanın dört günü kalite dokümantasyonu hazırlanması ve alt yapı çalışmaları için hastanelere gidilip birebir çalışılmıştır. Ekip üyeleri sağlık müdür yardımcısı başkanlığında bir doktor, bir hemşire, bir sağlık memuru, bir ebe, bir veri hazırlama ve kontrol işletmeninden oluşmaktadır.



Türk hastanelerine özgü bir kalite modeli oluşturulabilir mi?

Bakanlığımızca 2005 yılında başlatılan kalite çalışmaları bugün itibariyle ülkemizde sağlık hizmeti sunan kamu, özel ve üniversite hastanesi olarak tüm kurumları kapsar niteliktedir. Bakanlığımızca, sunulan sağlık hizmetlerinin kalitesini arttırmak için "Hizmet Kalite Standartları (HKS)" hazırlanmıştır. Bu standartlar hastanenin tüm bölümlerini kapsar nitelikte hazırlanmış ve boyutlandırılmıştır. Böylelikle HKS metodolojisi de oluşturularak kurumlarımıza duyurulmuş ve onların kullanımına açılmıştır.

Bakanlığımızca 2005 yılında başlatılan kalite çalışmaları ile "Sağlıkta Performans ve Kalite Yönergesi" gereğince tüm illerimizde il sağlık müdürlükleri bünyesinde il performans ve kalite koordinatörlükleri kurulmuş, sağlık müdür yardımcılarından birisi il performans ve kalite koordinatörü olarak görevlendirilmiştir. Kurumlarda ise kaliteden sorumlu başhekim yardımcısı ve kalite yönetim direktörü görevlendirilerek hastanelerde kalite yönetim birimleri oluşturulmuştur. "Sağlıkta Performans ve Kalite Yönergesi" gereğince il performans ve kalite koordinatörlükleri il içindeki sağlık kurum ve kuruluşlarının eğitimlerini, toplantılarını, koordinasyonunu ve değerlendirmelerini yapmaktadır.

Bakanlığımızın da tüm sağlık kurum ve kuruluşları için düzenlemiş olduğu kongre, sempozyum, eğitim, toplantı, HKS okulu programları gibi çalışmaları ile kurumlarımızın sürekli eğitimi ve gelişimi desteklenmektedir. Sağlıkta Kalite ve Akreditasyon Daire Başkanlığımızın çok aktif işleyen web sitesi (www.kalite.saglik.gov.tr) yolu ile de Bakanlığımızca tüm sağlık kurum ve kuruluşları ile iletişim sağlanmakta ve kurumlarımıza rehberlik etmektedir. Hizmet kalite standartları ile ilgili örnek uygulamalar, yardımcı doküman ve rehberler, görüş yazıları, eğitim, kongre, sempozyum bilgilendirmeler gibi pek çok bilgiye web sayfası yolu ile kolaylıkla ulaşılabilmektedir.

2005 yılından buyana gelişerek önemli yol kat eden ve tüm sağlık kurum - kuruluşlarını kapsar hale gelen hasta ve çalışan güvenliğini merkeze alan hizmet kalite standartları ülkemize özgü ulusal kalite sisteminin önemli yapıtaşlarındandır.

Türkiye'deki kamu ve özel sektör göz önünde tutulduğunda toplam kalite yönetimi uygulamalarında öne çıkan güçlükler neler?

Sağlık il müdürlükleri geçmişe oranla rekabetin yoğun olduğu bir ortamda çalışmaktadır. Sağlık hizmet sunumu birçok meslek grubunun yer aldığı bir sistemden oluşmaktadır. Yöneticiler, hizmet alanlar ve hizmet sunanlar olmak üzere üç boyuttan bakıldığında insan öğesine odaklanmaktadır. Bu nedenle hizmeti sunarken kaynak ve faaliyetleri kontrol altına almakta ve bunu yaparken de verimli, kaliteli, zamanında ulaşılabilir, süratli ve hatasız hizmet vermek zorundadır. Sağlık hizmet kalitesinin tanımlanması zor olduğu kadar ölçülmesi de zordur. Çevresel baskılara yanıt vermek, rekabette üstünlük sağlamak, önemli değişimleri başarmak, maliyeti aşağı çekmek ve verimliliği artırmak amacıyla performans ve kalite ölçümleri yapmak zorundadır. Hizmet kalitesinin, çok fazla değişkenden etkilenmesi ve bunların açık bir şekilde tanımlanmayışı, subjektif faktörlerin etkili olması, sağlık hizmeti kalitesinin sezgisel olarak algılanması en büyük zorluklarıdır.

Kamu hastaneleri ile ilgili güçlükler genellikle altyapıdan kaynaklanan güçlüklerdir. Sağlıkta Dönüşüm Programı ile pek çok sağlık kurum ve kuruluşu yenilenmekte, hali hazırda yenileme planında olup revizyonu yapılmamış elli yıllık tarihi olan binalarda sağlık hizmeti sunulan kurumlarımız mevcuttur. Plan dahilinde bazı binalar yeni baştan, bazı binalarda revizyon, bazılarında ise ek bina vb. çalışmalarla altyapısı güçlendirilmiştir.

Yine kamuda özel sektöre nazaran yetkin insan gücü bulma açısından da zorluklar mevcuttur. Özel sektör kamuya göre nispeten bu konuda daha avantajlı konumdadır. Kamuda var olan insan gücü değerlendirilerek, yerinde yetiştirilerek çalışmalar yürütülmektedir.

Her ne kadar kamu ve özel ayrımı yapılsa da aslında günümüzde çok da kamu ve özel ayrımı kalmadı diyebiliriz. Sağlık hizmeti sunan özel ve kamu kuruluşlarının tamamı kaliteli ve güvenilir sağlık hizmeti vermek adına bütün gayretlerini sergilemektedirler.

AviCenna Vaka Karması Bilgi Sistemi

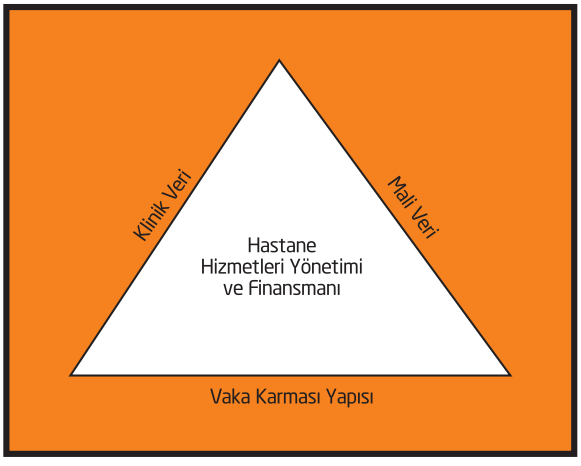
Datasel, tüm hastanelerden kolay ve etkin şekilde klinik ve mali verilerin toplanması ve analizi için Vaka Karması Bilgi Sistemi geliştirdi. Proje kapsamında klinik ve mali veri toplama ve raporlama araçları web tabanlı geliştirildi

Nurali Ünal – Ürün Geliştirme Koordinatörü

Sağlık hizmeti sunucularına, verdikleri hizmetlerin karşılığının nasıl ödeneceği sorusu her sağlık sisteminde cevaplanması gereken en kritik sorulardan biridir. Ödeme yöntemleri, hem arz hem de talebin davranışlarını çeşitli şekillerde yönlendirerek, sağlık hizmetlerinin sunumu ve finansmanını olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyebilir. Teşhisle İlişkili Gruplar (TİG-Diagnosis Related Groups- DRG) sağlık hizmeti sunucularına verdikleri hizmetlerin karşılığını geri ödemek amacıyla geliştirilmiş ve özellikle kaynak kullanımını kontrol altına almak isteyen ülkelerde uygulanan yöntemlerden biridir.

Vaka Karması Sistemi nedir?

Ödemenin TİG'ler kullanılarak yapılmasının amaçları; kısıtlı kaynakların hakkaniyete uygun dağıtılması, hastane etkinliğinin artırılması, hastane üretiminin veya vaka hacminin maliyetlerle ilişkilendirilmesi ve kaynakların vaka tiplerine ve şiddetine göre dağıtılmasıdır. Bu çalışmalar tüm ülkelerde sistematik olarak yapılmaktadır ve Vaka Karması Sistemi olarak adlandırılmaktadır. (Casemix System) Vaka Başına Ödeme (VBÖ) yöntemi tek vaka başına değil de vaka gruplarına göre yapılacaksa, vakalar arasındaki homojenitenin ve eşit kaynak kullanımının sağlanması gerekmektedir. TİG bir Vaka Başına Ödeme şeklidir ve sağlık hizmeti sunucularına daha çok sağlık hizmeti üretme ve sunma konusunda önemli özendiriciler sağlamaktadır. Vaka Karması Yapısını ifade eden Şekil1'de klinik ve mali veriler ile hastane yönetimi ilişkisi özetlenmektedir:



Şekil1: Vaka KarmasıYapısı (Casemix Complexity)

Kolay ve etkin veri analizi

TİG çalışmaları gerçekleştirilirken zamanında, doğru ve tutarlı şekilde klinik verilerin ve mali verilerin toplanması ve bunların bütünleşik bir sistem içinde analiz edilmesi, sonuçların üretilmesi ve de geri beslemelere göre sistemin devamlı geliştirilebilir olması oldukça önemlidir.

Datasel Bilgi Sistemleri A.Ş. olarak ülke çapında tüm hastanelerden kolay ve etkin şekilde klinik ve mali verilerin toplanması ve analizi için Vaka Karması Bilgi Sistemi (VKBS) geliştirildik. Bu uygulamamız TÜBİTAK Sanayi Ar-Ge Projeleri Destekleme Programı kapsamında da yenilikçi, teknolojik ve sektör ihtiyaçlarını karşılayıcı özellikleriyle de detek aldı. Bu proje ile Vaka Karması Sisteminin ülkemizde altyapısının oluşturulması için çalışmalar yapılabilmesi çok daha kolay ve mümkün olacaktır.

Projenin amacı nedir?

Projenin amacı, sağlık sektöründeki kaynak sahibi taraflar için; uluslararası standartlara göre, kurum veya kuruluştaki tüm otomasyon sistemleri ile bütünleşik çalışabilen klinik ve mali veri toplama aracı oluşturmak, klinik ve mali verilerin birleştirilmesi sonucunda geri ödemede kullanılabilecek ürün gerçek maliyetini çıkarmak, klinik ve maliyet verilerinin nasıl ve nerede kullanılacağına yönelik rehberler hazırlamak, konu ile ilgili tüm taraflar için ortak bir dil oluşturmak, maliyet tasarrufuna yönelik finansal göstergelerden hareketle bireysel sağlık hizmet sunucuları için performansa göre ödeme sistemi kurabilecekleri bir modelin altayapısını da desteklemektir.

Klinik, mali ve analiz modülü

Bu proje kapsamında klinik ve mali veri toplama ve raporlama araçları web tabanı olarak son teknolojilere ve mimarilere uygun olarak geliştirildi. Ayrıca tüm süreçler için rehberler hazırlanarak bu alandaki standartların oluşturulması amaçlandı. Geliştirilen sistemle tüm hastanelerin klinik ve mali verilerinin yönetimi ve analizinin kolay şekilde yapılabilmesi tasarlandı. Sistem klinik, mali ve analiz modülü olmak üzere üç ana bölümden oluşmakla birlikte mali modülü, aynı zamanda hastanelerin ünite bazında detaylı maliyet muhasebesi çalışması yapmasına da olanak vermektedir. Vaka Karması Bilgi Sistemi TİG, ünite, kurum, hastane grubu, bölge ve ülke çapında bir analizi ve yapılanmayı desteklemektir. Bu yapısı sayesinde ülkemizde oluşumu başlayan Kamu Birliği hastaneleri ve grup hastanelerinde de çalışabilecek şekilde tasarlandı ve geliştirildi.

Geliştirdiğimiz bu ürünle hem yurtiçi hem de yurtdışı pazarını hedeflemekteyiz. ■

Klinik maliyet hesaplama hiç bu kadar "SAĞLIKLI" olmamıştı

AviCenna® VKBS
Vaka Karması Bilgi Sistemi

Sağlık hizmeti sunucularına, verdikleri hizmetlerin karşılığının nasıl ödeneceği sorusu her sağlık sisteminde cevaplanması gereken en kritik sorulardan biridir.

Teşhisle İlişkili Gruplar (TİG-Diagnosis Related Groups- DRG), bir *Vaka Başına Ödeme* şeklidir.

Sağlık hizmeti sunucularına daha çok sağlık hizmeti üretme ve sunma konusunda önemli özendiriciler ve sağlık hizmetlerindeki kısıtlı kaynakların kontrol altına alınmasını sağlamaktadır.



Vaka Karması Bilgi Sistemi, Kamu Birliği hastaneleri ve Grup hastanelerde TİG, ünite, kurum, hastane grubu, bölge ve ülke çapında bir analizi ve yapılanmayı desteklemektedir.

Uluslararası standartlarda, kurumlarda klinik ve mali verileri toplama ve geri ödemede kullanılacak ürünün gerçek maliyetini çıkararak bu verilerin nasıl ve nerede kullanılacağı konusuna rehberlik etmektedir.

Bu finansal göstergelerden hareketle performansa dayalı ödeme sisteminin alt yapısını oluşturur. Bu çalışmalar tüm ülkelerde ***uluslararası*** ve sistematik olarak yapılmakta ve ***Vaka Karması Sistemi*** olarak adlandırılmaktadır.

Ödemenin TİG'ler kullanılarak yapılmasının amaçları;

- Kısıtlı kaynakların hakkaniyete uygun dağıtılması,
- Hastane etkinliğinin artırılması,
- Hastane üretiminin veya vaka hacminin maliyetlerle ilişkilendirilmesi
- Kaynakların vaka tiplerine ve şiddetine göre dağıtılmasıdır.

" ölçebiliyorsam yönetebilirim... "

DataSel
BİLGİ SİSTEMLERİ

A YÜKSEL HOLDING Company

www.datasel.com.tr

"EFQM Mükemmellik Modeli dengeli mutluluğu amaçlıyor"

"EFQM Mükemmellik Modeli kültür değişimi gerektiriyor. Bu süreçte özellikle orta kademe yöneticilerde dirençle karşılaşıyorsunuz. Bu yöneticiler için yukarı çıkma şansı veya yerini koruyamama riski var, her tür değişim korku yaratıyor"

Orsa Yönetim Danışmanlığı kurucu ortağı ve KalDer Ankara Şubesi eski Genel Sekreteri **Berker Telek,** EFQM Mükemmellik Modelini ve kuruluşlarda uygulamaların nasıl olduğunu hospitalmanager'e anlattı.

Orsa Yönetim Danışmanlığı olarak temel çalışma alanlarınız neler?

EFQM Mükemmellik Modeli… Kuruluşlara bu süreçte rehberlik desteği veriyoruz. Bu yönetim modelinin temel bileşenleri konusunda danışmanlık hizmeti ve temel eğitimler veriyoruz. Süreç yönetimi ve stratejik yönetim temel faaliyet alanlarımız içinde. Mükemmellik modelinin uygulama sürecinde katkı sağlayabilecek kalite araçları, yöntemler var, onlar kunusunda da eğitim ve danışmanlık hizmetlerimiz var, örneğin kurumsal risk yönetimi bunlardan biri. EFQM Mükemmellik Modeli'nin katkı sağlayacağı konulardan bir olan kurumsallaşma da çalışma alanımız içinde yer alıyor.

EFQM Mükemmellik Modeli bir yönetim anlayışı olduğu için her türlü kuruluş bu sürecin içersine girebiliyor. 2003 yılında Avrupa Kalite Ödülünü alan kuruluş bir diş kliniğiydi ve ekipleri 10 kişiden oluşuyordu. Yani 10 kişinin çalıştığı bir işletme de bu yönetim anlayışını kendi alanında uygulayabiliyor. Çünkü EFQM Mükemmellik Modeli dediğimiz, kurumu/kuruluşu nasıl yöneteceğinizle alakalı. Bunu uygulayan hukuk bürosu var örneğin. Sonuç olarak etkili yönetmek önemli... Büyüklük, ölçek, sektör önemli değil.



Özel bir hastane kapsamında düşünürsek, kuruluşları EFQM Mükemmellik Modeline nasıl hazırlıyorsunuz?

Önce bir mevcut durum analizi yapıyoruz. Burada birkaç yol var; model çerçevesinde bir analiz yaparak kuruluşun yönetim anlayışını değerlendiriyoruz, iyileştirmeye açık alanları ve kuvvetli yönleri belirliyoruz. İyileştirme fırsatlarını ortaya çıkarırken, modelin kendi sistemi içinde dokuz adet ana kriter var. Bunlardan ilk beşine girdi kriterleri diyoruz. Bu kriterlerle; kuruluşta yönetim



anlayışının asıl yapılandığı sorgulanıyor. Geri kalan dört kriter de ise elde edilen sonuçlar sorgulanıyor.

Girdi kriterleri olarak adlandırdığımız ilk beş kriterde yönetimin nasıl bir liderlik sergilediği, hastananenin stratejilerin nasıl planlandığı, hastanedeki tüm çalışanların nasıl yönetildiği, hastanedeki kaynakların nasıl yönetildiği ve hastanedeki süreçlerin, operasyonların nasıl yönetildiği sorgulanıyor. Biz bu analizi yaptığımızda iyileştirme fırsatlarını da ortaya çıkartıyoruz. Yani liderlik, strateji, çalışanlar, kaynaklar ve süreçler olmak üzere her alanda iyileştirmeye açık alanları belirliyoruz. Birinci adım olan mevcut durum analizinden sonra, ikinci adımda önceliklerine göre belirlenen alanlara ilişkin iyileştirme projeleri planlıyoruz, yol haritaları oluşturuyoruz.



"Stratejik yönetim, süreç yönetimi gibi temel anlayışları hastanelerde görmeniz pek mümkün değil. Şirketlerde bunların iyi/kötü uygulandığını, farkındalığın olduğunu görebilirsiniz"

Modelin kurgusu nasıl işliyor?
Aslında kurgu basit, sektör gözetmeksizin hemen her işletmede başta çalışanlar olmak üzere belli temel alanları yönetmek zorundasınız. Bu temel alanlar girdi kriterlerinde karşınıza çıkıyor, bu alanları nasıl yönettiğiniz, kullandığınız yöntemler, sistemler, yaklaşımlar ele alınıyor. Sonraki dört kriterde girdi kriterlerindeki yaklaşımlarınız sonucu ne elde ettiğiniz sorgulanıyor. Her kuruluşun uygulamalarının sonuçları belli kesimlerin mutluluğunu etkiler. Paydaşlar diye adlandırdığımız bu kesimler temelde müşteriler, çalışanlar, hissedarlar, tedarikçiler ve toplumdur. Sonuç kriterlerinde kuruluşun performansına bağlı olarak temel paydaşların mutluluk dereceleri sorgulanıyor. Örneğin, mutsuz bir çalışan kitlesiyle bir kurumun mükemmelliğe ulaşması mümkün değil. Sonuç olarak hem uygulamalarınız, hem de bunların sonuçları bütünsel olarak bir arada ele alınıyor. Zaten modelin gücü de burada… Model bize diyor ki; "değerlendirmeyi yap, sonrasında öncelikli alanları düzelt, tüm alanlarda dengeyi oturt ve kurumu dengeli bir şekilde geliştir"

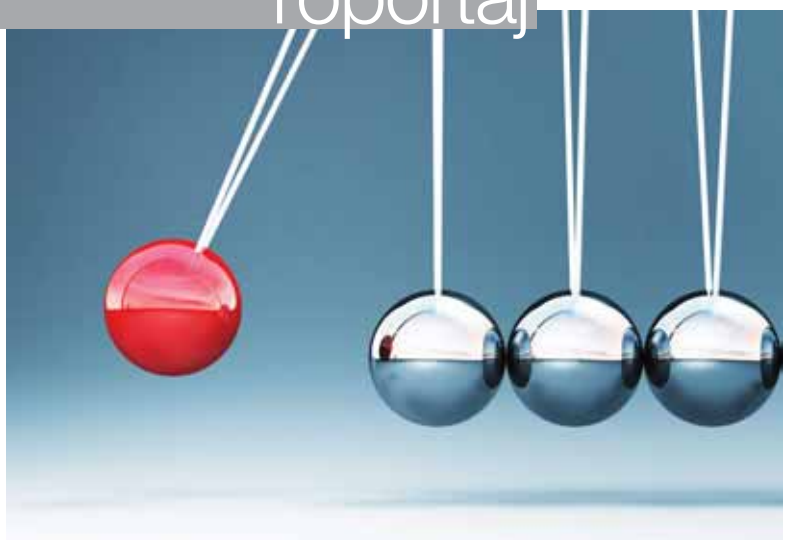
Model, çalışanların haklarının sağlanması ve korunmasına yönelik bir yaptırım getiriyor mu?
Model bir yaptırım aracı değil, bir sorgulama aracı…Haliyle sadece çalışanlar değil, diğer alanlarda da yaptırımı yok. İçinde herhangi bir yöntem önermesi yok; sadece sizi soru sormaya, analiz etmeye ve iyileştirme alanlarını tespit etmeye yöneltiyor. Sorgulama yaptıktan sonra çözümlere ilişkin "nasıl yapacağım, nasıl çözeceğim" gibi cevaplar size ait. O nedenle bizim yaptığımız şey; "çalışanın maaşını yükselt, kullanmadığı iznini kullanmasını sağla" gibi önermeler değil… Sadece çalışanın algılamasını ölçmeniz, ardından çıkan sonucu yorumlamanız ve algılamayı düşüren faktörleri ortadan kaldırmanız lazım. Ama bunu nasıl yapacağın size bağlı.

Hastanelerin EFQM Mükemmellik Modeline uyum süreci ne kadar zaman alıyor?
Biz buna sonu olmayan yolculuk diyoruz. Mükemmellik ütopik bir kavram. Mükemmel diye bir şeyi tanımlayamazsınız, daha tanımladığınız anda değişen şartlar doğrultusunda o mükemmel olmaktan çıkar, o nedenle sonu yoktur. Yönetim anlayışının kurulması ne kadar sürer derseniz o kurum kültürüne çok bağlıdır. Sıfırdan başlanıyorsa çok daha zaman alır. Daha önce bir çalıştığım şirkette değişim anlayışının yerleşmesi sekiz yılı aldı. Yönetim anlayışı hemen oturacak bir şey değil, paradigma değişmesi gerekiyor. Her kurumun zamanı farklı, kuruluşun hamuruna bağlı, kültürüne bağlı. Fakat mutlaka bri süre vermek gerekirse, modelin uygulanması konusunda kuruluşu belli bir olgunluğa getirmek en az iki-üç yıllık bir süreyi kapsıyor.

En fazla vakit alan ve zaman zaman stres kaynağı olan iyileştirme alanları hangileri?
Süreç yönetimi uzun soluklu bir çalışma. Bizi zorlayan bir diğer konu da liderlik. Çünkü burada bir davranış değişikliği sözkonusu. Alışkanlıklardan vazgeçmek kolay değil. Burada bir dirençle karşılaşıyoruz.

Bu yönetim anlayışında en zor olan bu yapının içine tüm çalışanların çekilmesi; toplam kalite yönetimi bunu gerektiriyor. Öncelikler tepe yöneticinin bu yaklaşımı istemesi gerekiyor. Tepe yöneticiyi bu anlamda ikna ediyorsunuz, çalışanları da aynı şekilde, istekle yaklaşıyorlar. Fakat orta kademe yöneticilerde bir dirençle karşılaşıyorsunuz. Orta kademe yönetici için yukarı çıkma şansı veya pozisyonunu kaybetme riski var. Bu fırsat ve risk ikilemi onlarda bir korkuya ve ardından bu korku da dirence dönüşüyor. Yönetsel değişime en fazla direnç bu kesimden geliyor. Tabii hastanelerde liderlik hiyerarşisi şirketlerden daha farklı.

Hastanelerde yönetim konusunda sizi zorlayan unsurlar neler?
Hekimler, en zor ikna edilen bir kesim olarak karşımıza çıkıyor. İstanbul'da veya Ankara'da bir özel hastane olsun veya herhangi bir devlet hastanesi olsun bu durumun değiştiğini gözlemlemedim. Hekimler kendilerinin sadece tedavi etmekle sorumlu olduğunu, yerine göre yönetme gibi görevlerinin olmadığını düşünüyorlar sanırım. Bu yaklaşıma en kolay adapte olan kesim de hemşireler olarak karşımıza çıkıyor. Hemşireler işin



"Kuruluşun sürdürülebilir başarısını istiyorsan, paydaşların dengeli mutluluğunu sağlaman lazım. Memnuniyeti ölçmen lazım"

uygulama safhasında biraz daha yoğun bulundukları için kolay adaptasyonda bu bir neden bu olabilir diye düşünüyorum. Çünkü hemşireler tedavinin dışında da daha geniş bir yelpazede hizmet veriyorlar. Bir diğer zorlandığımız alan da hastaya veya hasta yakınına müşteri gözüyle bakabilmek ve bu kavramı oturtmak oluyor. Müşteri kavramının oturması lazım.

Sizin tanımınızla müşteri kavramı nedir?

Karşınızda beklentisi olan kişiye bir şey sağlıyorsanız bu beklentisi olan kişiye müşteri diyoruz. Mesela bir aileniz var ve aile bireylerinin birbirinden beklentisi var, biz bu beklentisi olan kişilere de müşteri diyoruz. Müşteri olma konumları değişebiliyor, çocuğun anne-babadan beklentisi var; karşılanması durumunda çocuk mutlu oluyor. Eşlerin birbirlerinde beklentisi var; karşılandığında mutlu oluyorlar. Beklentisi olan konumdaki kişi müşteri oluyor, beklentiyi karşılayabildiğinizde müşteri memnuniyetini sağlıyorsunuz. Tabii dengeli bir memnuniyetin sağlanması gerekiyor. Paydaşların beklentileri arasında dengeyi kurabildiğinizde ortaya mutlu bir aile tablosu çıkıyor. Kurluşlarda bundan farklı değil bence, paydaşların dengeli mutluluğunu sağladığınızda sürdürülebilir başarıyı şağlamış bir kurulu tablosu çıkıyor.

Müşteri yerine hasta demenin nasıl sakıncası var?

Hiç fark etmez. Okullarda da çok tartışılır bu konu. "Veli deyin, müşteri demeyin deniyor." Nasıl ifade edildiği önemli değil. Önemli olan kişilerin beklentisinin karşılanması... Beklentinin anlaşılması için sorgulanması lazım, memnuniyet anketleri buradan çıkıyor.

Müşteri kavramı da, beklentisi olan kişi anlamında yavaş yavaş oturuyor, klasik anlamından kopuyor. EFQM Mükemmellik Modelinin amacı paydaşların dengeli mutluluğunun sağlanması. Kuruluşun sürdürülebilir başarısını istiyorsan, paydaşların dengeli mutluluğunu sağlaman lazım. Paydaşların memnuniyetini ölçmen lazım... Paydaşların memnuniyeti çatışabiliyor. Hissedar kar ister, çalışan daha çok maaş ister, müşteri daha ucuz hizmet ister. Toplam kalite yönetimi bu süreçlerin dengeli bir biçimde yönetilmesi gereğini savunuyor.

Bu dengeyi kurmak mümkün mü?

Mümkün olması için tüm beklentileri doğru anlamak lazım. Mesela çalışanın beklentisi denildiğinde ilk akla gelen maaştır. İnsan kaynakları alanında yapılan bir araştırmada görmüştüm, maaş beklentisi altıncı sıraya oturuyor. İlk başta; tanınmak, bilinmek, takdir edilmek, insan yerine konmak geliyor. Araştırma doğru veya yanlış olabilir, ama doğru alan şey beklentiyi doğru analiz etmeniz gerektiğidir. Beklentiyi doğru analiz ederseniz sorunu da çözümlüyorsunuz.

EFQM Mükemmellik Modeline bir şirket ile bir hastaneyi hazırlamak arasında nasıl farklar var?

Modern yönetim sistemleri hastanelerde çok yerleşmemiş. Stratejik yönetim, süreç yönetimi gibi anlayışlarla hastanelerde çok sık karşılaşmıyorsunuz. Bu kavramlardan haberi bile olmayan kuruluşlar çok fazla. Şirketlerde bunların iyi/kötü uygulandığını, farkındalığın olduğunu görebilirsiniz. Hastanelerdeki yönetim yöntemlerinin hayata hiç geçmemiş olması en büyük zorlandığımız konu. Bazı hastanelerin JCI akreditasyon uygulaması yapmış olması avantajlı bir durum. EFQM Mükemmellik Modelini uygulamak, JCI'nin gerektirdiği yönetsel bileşenleri uygulamayı fazlasıyla sağlıyor. Ama JCI'nin yönetim modülü, etkili bir yönetim için yeterince kapsamlı, yol gösterici nitelikte değil.

Kuruluşlar için bu modeli uygulamak ve ödülü kazanmak neden bu kadar önemli?

Bence bunun iki nedeni var. İlki başarılı olmak, bunu uygulayan kuruluşlar başarılı oluyorlar. Nedeni çok basit, bu model oluşturulurken dünyadaki başarılı kuruluşlara bakılmış ve onların en iyi uygulamaları model alınmış. İkincisi de prestij… Ulusal kalite ödülü sıradan bir ödül değil, değerlendirme çok meşakkatli bir süreç. Kuruluş başvuru yapıyor, konusunda deneyimli yedi ila sekiz kişi bu başvuru raporu değerlendiriyor, önce bireysel sonra topluca bir araya gelerek bu rapor değerlendiriliyor, bu toplantı bazan uzun sürebiliyor, çünkü kişiler uzlaşmak zorundalar, oylamayla alınan bir karar yok. Herkes kendi bireysel değerlendirmesini uzlaşarak bir ekip değerlendirmesi haline getiriyor. Bu ekip değerlendirmesi Kalite Ekibi Yürütme Kurulu dediğimiz kurula gidiyor, bu kurulda da bir kişi başvuruyu değerlendiriryor. Ekibin ve kurulun değerlendirilmelerinin örtüşmesi gerekliliği var. Kalite Ekibi Yürütme Kurulu, bu ekipten habersiz başka bir ekibe de görev verebiliyor ve bu iki değerlendirmenin örtüşüp örtüşmediğine bakılıyor. Böylece masabaşı değerlendirmesi bitiyor. Belli bir çıtayı aşması durumunda kuruluş finale kalıyor. Finale kalırsa sonra saha ziyareti başlıyor. Asıl değerlendirme burada başlıyor. Bu yedi, sekiz kişi sahaya gidiyor ve üç ila beş gün boyunca görüşmeler yapılıyor. Bu görüşmelerde çalışanlar, yöneticiler açısından yönetsel uygulamalar anlaşılmaya çalışılıyor. Sonrasında değerlendirme sonucu puanlar Kalite Ekibi Yürütme Kuruluna yollanıyor ve dışarıdan kişilerden oluşturulan bir jüri var; son kararı bu jüri veriyor. O nedenle ödül prestijli. Alınması kolay değil.

Zorlu bir işiniz var…

Verdiğiniz destek, değişim yönetimi konusunda olunca zor oluyor. Kurumsal değişim, tüm çalışanların değişimi çok kolay değil.

hospitalmanagerclub

hospitalmanagerclub
üyeliğiniz var mı?



Sağlık profesyonelleri **hospitalmanager**club'da buluşuyor

hospitalmanager sağlık yöneticileri ile daha yoğun iletişim içinde olmak ve bir network oluşturmak amacıyla hospitalmanagerclub adı altında bir iletişim platformu oluşturdu. Platforma üye olarak Türkiye'de ve yurtdışında sağlık alanında yaşanan güncel gelişmelerden haberdar olabilir ve kariyer gelişiminiz için bir network ortamı elde edebilirsiniz.

Kimler üye olabilir?

Sağlık alanında yöneticilik yapan hastanelerin her kademedeki yöneticileri (Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Medikal Direktör, Medikal Direktör Yardımcısı, Başhekim, Başhekim Yardımcısı, Muhasebe/Finans, Personel, Bilgi İşlem, İnsan Kaynakları, Kalite, Satın Alma, Kurumsal İlişkiler, Kurumsal Pazarlama, Pazarlama, Halkla İlişkiler, Hasta Hakları, Medikal Muhasebe, Hasta İlişkileri, Hasta Hizmetleri, Otelcilik Hizmetleri, Yiyecek İçecek, Destek Hizmetleri, Lojistik ve Teknik Hizmetler Yöneticileri) bu platforma üye olabilirler.

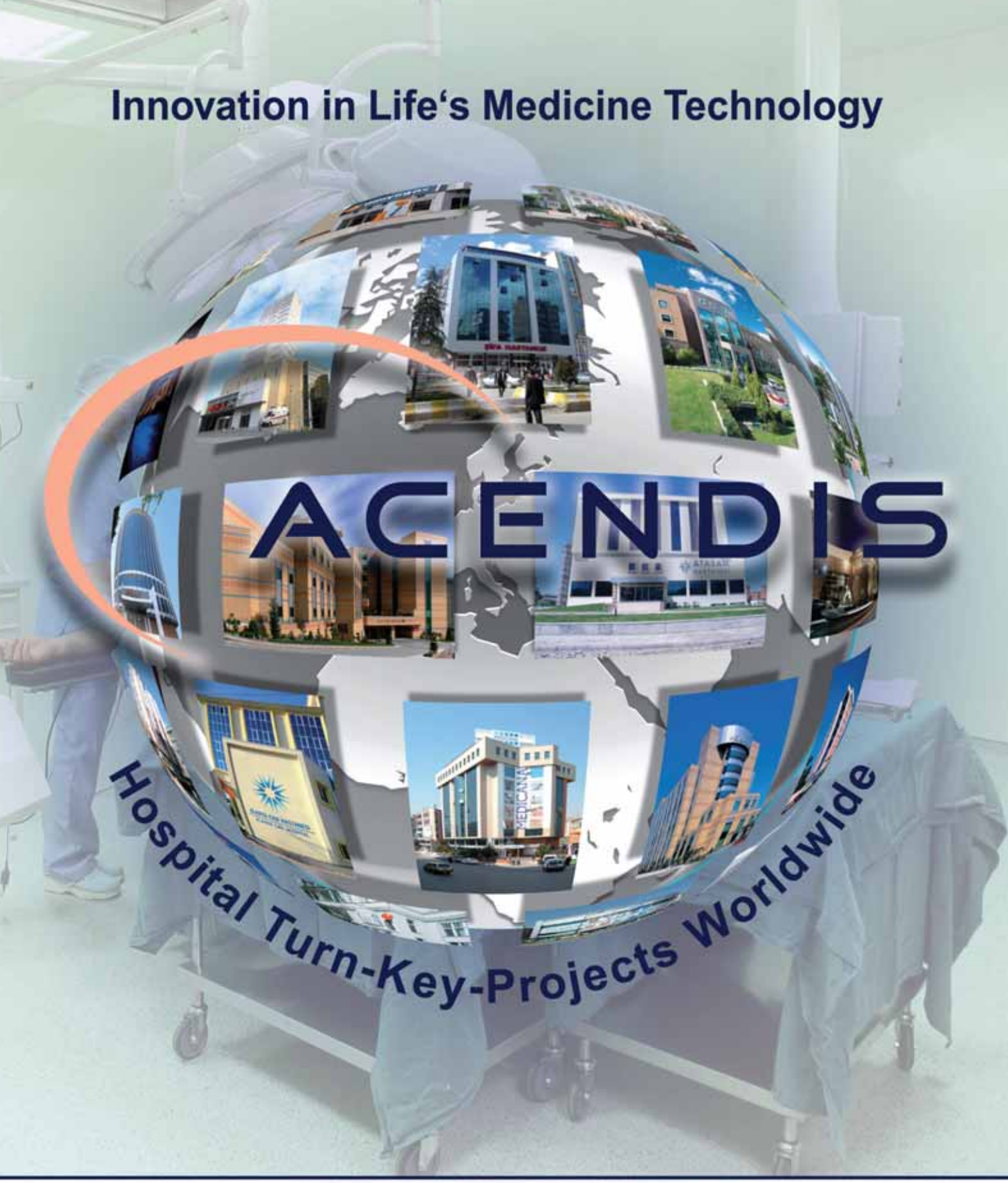
hospitalmanagerclub üyeliği ile,

1. **hospitalmanager** dergisine bir yıllık abonelik yapılacak,
2. City of London College ile ortaklaşa yapılan eğitimlerde indirim sağlanacak,
3. Global Health Conferences ile gerçekleştirilen konferans ve seminerlerde indirim sağlanacaktır.

Üye olmak için tıklayınız: www.hospitalmanager.com.tr info@hospitalmanager.com.tr

Kuleli Sokak No: 57/1. G.O.P. / ANKARA - Tel: 0 312 446 91 14 - Faks: 0 312 446 91 17

Innovation in Life's Medicine Technology



ACENDIS
Handels GmbH
Wohlenbergstraße 5 · 30179 Hannover · GERMANY
Fon + 49 511 1 83 83 · Fax + 49 511 71 77 29
contact@acendis.eu
www.acendis.eu

ACENDIS TÜRKİYE
Kozyatağı Yenisahra Mahallesi · Kazımkarabekir Cad. No.7
34734 · Kadıköy · İstanbul · TURKEY
Fon + 90 216 470 49 49 · Fax + 90 216 470 01 94
contact@acendis.eu
www.acendis.eu

ACENDIS

Innovation in Life's Medicine Technology

© acendis-media.de

uhs

uhs uluslar arası konferans ve eğitim alanında yaratmış olduğu markası **Global Health Conferences** olarak **City of London College** işbirliği ile sağlık yönetimi ve işletmeciliği alanında diplomalı eğitim programları düzenlemektedir.

uhs sağlık profesyonelleri ve yönetici hekimlerin kariyerlerine, yönetim becerilerinin gelişimine ve yaşam tarzlarına ilişkin tüm güncel konuları, haberleri ve olayları bulabilecekleri **hospitalmanager** dergisini yayınlamaktadır.

Eğitim

Yayıncılık



Danışmanlık

uhs sağlık sistemimizde karşılaşılan sorunların aşılması, uzun vadeli sağlam sağlık politikaları oluşturulması ve ayrıca sağlık işletmelerimizin rekabet avantajlarını geliştirip, pazar paylarını arttırarak, etkili ve verimli işleyen sağlık kuruluşları olmaları için gerekli tüm danışmanlık ve eğitim hizmetini vermektedir.

uhs ülkemizde sağlık yönetim bilgi ve becerilerinin gelişimi ve sağlıklı politika üretimi için **Global Health Conferences** olarak ulusal ve uluslararası konferanslar düzenlemektedir.

Konferans

Global Health Conferences

hospitalmanager

City of London College

Kuleli Sokak No: 57/1,
G.O.P. / ANKARA
Tel : 0 312 446 91 14
Faks : 0 312 446 91 17
info@uhs-tr.com
www.uhs-tr.com

You want Deliverability...?

Better Be Flex

BioMatrix FLEX™

DRUG ELUTING CORONARY STENT SYSTEM

AVAILABLE NOW



MEDİNTEK

www.medintek.com.tr

BIOSENSORS INTERNATIONAL

BioMatrix Flex Drug Eluting Coronary Stent System is CE approved.
BioMatrix Flex is a trademark or registered trademark of Biosensors International Group, Ltd. in the United States and other countries.

Not available for sale in the United States and certain other countries.
© 2010 Biosensors International Group, Ltd. All rights reserved.

BioMatrix

Designed to Challenge

www.biosensors.com