

# Toplam Kalite Yönetimi ve Sağlık Sektörü

## TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND HEALTH CARE SECTOR

Hatice AYAZ\*, Atilla SOYKAN\*\*

\* SHU., Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi, Psikiyatri AD, Konsültasyon Liyezon Psikiyatri Birimi,

\*\* Doç.Dr., Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi, Psikiyatri AD, Konsültasyon Liyezon Psikiyatri Birimi, ANKARA

### Özet

Toplam kalite, bir kuruluştaki sadece üretim veya imalat sürecini değil, tasarımdan araştırma ve satış sonrası hizmetlere kadar tüm süreçlerin ve fonksiyonların kalite iyileştirme çalışmalarına katılımını gerektirir. Toplam kalite yönetimi (TKY) müşteri odaklı bir yaklaşımdır. Bu sistemde müşteri kavramı sadece üretilen mal veya hizmeti alan (dış müşteri) değil aynı zamanda organizasyonda çalışan kişileri de (iç müşteri) kapsar. TKY anlayışında üretici, müşteriyi merkez konumuna alarak "kaliteyi müşteri istek ve beklentileri belirler" yaklaşımını benimser. Bu tanımların ışığında sağlık alanındaki toplam kalite uygulamaları kuramsal düzeyde incelenmiş ve konu, tıbbi bakım süreçleri, yönetim süreçleri, hasta tatmini, çalışanlar açısından iş yeri ve çalışma koşulları, performans değerlendirme boyutları açısından ele alınmıştır. Sonuç olarak da sağlık alanında TKY uygulamaları açısından psikiyatri ekibinin üstlenebileceği görev ve rollere ilişkin öneriler oluşturulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Kalite, Toplam kalite yönetimi, Müşteri, Müşteri tatmini, Sağlık sektörü

T Klin Psikiyatri 2002, 3:19-26

### Summary

In an institution, an increase in total quality not only requires the inclusion of production and manufacturing process but all processes and functions beginning from planning to development or after sale services. Total quality management (TQM) is a consumer centered approach. Both external consumers that actually buys the goods or internal consumers who work for the organisation are included in consumer concept with this system. Producers in consumer centered approach do believe that quality could only be defined by the requirements and expectations of the consumer. In this review, based on TQM approach, health care sector was scrutinized in terms of medical care and management processes, patients' satisfaction, working conditions for health care workers and performance assessment. The very possible role of psychiatric team in the practice of TQM in health care sector was also discussed.

**Key Words:** Quality, Total quality management, Consumer, Consumer satisfaction, Health care sector

T Klin J Psychiatry 2002, 3:19-26

Kalite arayışı üretim sürecinin başından beri olmuştur. Bu arayış endüstri devrimi öncesinde 'usta-çırak' ilişkileri içerisinde belirlenirken, endüstri devrimi sonrasında seri üretime geçişle birlikte ayrı bir birim, kalite kontrol ünitesi, kalite arayışlarına yön vermiştir. Kapitalist ekonominin 1930'lu yıllarda yaşadığı kriz Fordist üretim biçimini gündeme getirmiştir. Temel özellikleri, standart malların çok sayıda üretildiği seri üretim, bu üretimi gerçekleştirmek için büyük ölçekli fabrika düzenlemeleri,

çok sayıdaki ve karmaşık tüm işlemlerin gerçekleştirilebilmesi için dikey entegrasyon, hareketli band sistemi, tek amaçlı makineler ve niteliksiz eğitimsiz işgücü kullanımına dayanan Fordist üretim biçiminin hayata geçirilmesi için gerekli sosyal organizasyon, Taylor'un bilimsel yönetim ilkeleri çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede işler tek tek belirlenmiş, basitleştirilmiş ve en küçük ayrıntısına kadar planlanmıştır. Yönetim, tasarlama, denetim ve uygulama işlemleri ayrıştırılmış, çalışanın zihinsel katılımı üretim sürecinde gereksiz görülmüş, en ince detaylarına göre tanımlanmış ve planlanmış işlerin ortaya çıkardığı aşırı "uzmanlaşma" emeğin üretim sürecine yabancılaşmasını artırmıştır. Çalışanların yalnızca çokta beceri gerektirmeyen işler hakkında bilgi sahibi olmaları, farklı görevlerin koordinas-

**Geliş Tarihi:** 07.12.2000

**Yazışma Adresi:** Hatice AYAZ

Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi  
Psikiyatri AD, Konsültasyon Liyezon  
Psikiyatri Birimi, ANKARA

**Tablo 1.** Toplam kalite yönetimi ve klasik yönetim anlayışlarının karşılaştırması

Klasik Yönetim Anlayışı	Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı
Tepeden inme	Katılımcı
Katı karar süreci	Esnek karar verme süreci
Hiyerarşik çalışma sistemi	Serbest çalışma sistemi
Müşteri sorgusuna kapalı	Müşteri sorgusuna açık
Rutin çalışma	Sürekli iyileştirme çalışmaları
Liderin öncülüğü	Takım çalışması
İçe dönük/ şeffaf değil	Halka dönük/ şeffaf
Durağan ve stabiliteye dayanan örgütlenme	Sürekli öğrenen, bilgi edinen, gelişen örgütlenme
Atıl istihdam	Üretken kadrolar
Bürokratik görev anlayışı	İstatistiksel süreç izlenerek performans denetiminin yapılması
Parçacı yaklaşım	Bütüncül yaklaşım
Personelin işe gelişyle değerlendirilmesi	Ödül / külfete dayalı akılcı personel yönetimi

yonunu ve kontrolü için yoğun bir dikey hiyerarşi geliştirilmiştir (1,2). 1930'lu yıllardan 1970'li yıllara kadar uygulanan Fordist üretimde, kalite üzerindeki çalışmalar, maliyet, fiyat, miktar, teslim tarihi ve kar'ın bütünleşmiş kontrolü ile sınırlı olan muayeneye dayalı kalite kontrolünden oluşmuştur. Bu dönemde üretim ve kalite kontrolü bağımsız faaliyetler olarak sürdürülmüştür (3).

Özellikle son 25 yılda dünya ortaya çıkan küreselleşme, merkezi ve totaliter devlet yönetimlerinin zayıflaması, demokratikleşme hareketlerinin yaygınlaşması insanların devlete ve kamu gücüne bakış açılarını değiştirmiştir. Ayrıca, uluslararası ticaretin yaygınlaşması, rekabetin sertleşmesi, şirketlerin gücünün ve etkinlik alanlarının ulusal sınırların dışına taşması, ekonomik alanda ilerlemenin 'teknolojik üstünlük' temelinden 'rekabet üstünlüğü' temeline kayması ve ulusal pazar ölçeğinin yerini 'dünya çapında pazar'a' bırakması, yönetim ve üretim ilişkilerinde 'insan' unsuruna dayanan 'müşteri' odaklı yaklaşımların ağırlık kazanmasını, beraberinde 'müşteri tatmini' ve 'kalite' sorunlarını getirmiştir (4). Bu gelişmeler 1970'li yıllardan itibaren Fordist üretimin sorgulanmasına, kalite kavramının içeriğinde ve kaliteye ulaşma araçlarında değişimin gerekliliğini gündeme getirmiştir. Günümüzde, kalite yönetiminde, kalite kontrolünün geliştirilmiş şekli olarak düşünülebilecek "kalite güvencesi" ve "toplam kalite yönetimi" belirleyici olmaktadır (2). Toplam kalite yönetimi ve klasik yönetim anlayışın farkları Tablo 1'de verilmiştir (5).

Toplam kalite yönetimi (TKY) amaçlarını gerçekleştirirken Fordist üretim sürecinde var olan,

sürecin başlangıcında planla, sonra uygula ve sürecin sonunda kontrol et yaklaşımından farklı bir zemini öngörür. TKY'de, planla (plan), uygula (do), kontrol et (check) ve düzelt (action) fonksiyonlarından oluşan PDCA döngüsü, "planlama", "uygulama" ve "kontrol" faaliyetleri örgütün bütününe yayma ve eş zamanlı olarak düzeltme fonksiyonu ile sürekli gelişmeyi öngörmektedir; klasik anlayıştan farklı olarak sürecin her aşamasında bir önceki ve sonraki aşamalarla beraber kaliteye ulaşmayı amaçlamaktadır (3). TKY'de asıl amacı önce kalitedir. Kalite güvenliğini sağlayacak şekilde düzenlenmiş bir kalite kontrol mekanizması müşteri güvenini kazanabilir. Kaliteye, hataların "sonucun kontrolü yoluyla" ayıklanması yerine "ilk seferinde doğru yap" temel ilkesi ve hataların çıkmadan önlenmesi suretiyle müdahale edilerek kontrol maliyetleri düşürülmüştür. Bu da sonuçta uzun vadeli kara götüren bir sonuç doğurmaktadır (6).

### Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi, müşteri beklentisini her şeyin üzerinde tutan ve kaliteyi tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde gerçekleştiren bir yönetim biçimi olup, "müşteri" odaklı bir "sistem" olarak algılanmaktadır. TKY, her düzeyde ve her alanda kalite yönetimine ilişkin eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi, kalite geliştirmenin sürekli kılınması ve kalite kontrol çemberi içinde tüm iş gücünün kalite geliştirme faaliyetlerine katılımının sağlanması şeklinde açıklanabilmektedir (7). TKY, "doğru" üretimi ilk defasında ve her defasında tekrarlamayı hedefler ve örgütün bir bütün olarak etkin, esnek ve rekabet gücünü artırmasını amaçlar (1,6). Bir tanımda,

TKY, bir kuruluşta üretilen mal veya hizmetlerin işletme süreçlerinin ve personelin, sürekli iyileştirilmesi ile gerçekleştirilmesi yolu ile en düşük toplam maliyet düzeyinde, önceden belirlenmiş olan müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin, tüm çalışanların kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri ile tahmin edilerek işletme performansının iyileştirme stratejisi olarak tanımlanmıştır (8).

Toplam kalite yönetiminin amaçları aşağıdaki gibi belirlenmiştir (7,9);

- 1) Savurganlıkları önleme,
- 2) Verimliliği arttırma,
- 3) Kaliteyi arttırma,
- 4) İşlem zamanını azaltma.

Toplam kalitenin temel unsurları ise aşağıdaki şekilde belirtilebilir (4,10);

- 1) Müşteri odaklılık,
- 2) Yönetim sistemi,
- 3) Toplam katılımcılık,
- 4) Sistemik süreç analizi,
- 5) İyileştirme,
- 6) İstatistiksel kalite kontrol.

#### **Toplam Kalite Yönetimi Sistemi**

İşletme organizasyonlarında yöneticiler, yönetim görevini üç ayrı alt sistem içinde yerine getirebilirler. Bunlar; 1) Sosyal sistem 2) Teknik sistem 3) Kalite yönetimi sistemi olarak ayrıştırılmıştır.

**Sosyal sistem:** Toplam kalite yönetimine geçiş işletme içinde bir kültür dönüşümü yaşanmasını gerektirir. Bu dönüşüm organizasyonel kültürün temel belirleyicisi olan sosyal sistem ve buna bağlı süreçlerde yaşanır. Sosyal sistem içinde, ekip çalışması, iletişim ve haberleşme, motivasyon, ödül sistemleri karar alma gücünün paylaşımı, katılımcılık, yaratıcılık gibi unsurlar bulunmaktadır. TKY'nin organizasyon kültürünün dönüşümü kuruluş çapında süregelen ve kararlı, makul zaman süreleri içinde yaşanmalıdır. Organizasyonel kültürde beklenen dönüşümün gerçek göstergesi, bu dönüşümün kuruluşun vizyonunda ve değerler sisteminde yaşanmış olmasıdır.

**Teknik sistem:** Bu sistem, makine ve donanımı, aletleri, kalite biliminin uygulama tekniklerini ve kalitenin kantitatif yönünü kapsar. Teknik sistem son kullanıcıya yani müşteriye kadar organizasyon içindeki iş akışı ile ilgilenir. İş süreçlerine ve operasyonlara

ilişkin işlem basamakları, her bir basamakta kullanılan ekipman, donanım, yazılım, bilgisayar ve işgücü teknik sistem kapsamındadır. Temel unsurları ise aynı kaynaktan; bilimsel bilginin birikimi, standartlara uygunluk, iş akışı, malzemeler, iş tanımları ve sorumluluk alanları, makine-insan/arakesiti, iş adımlarının sayısı ve türü, bilginin sağlanabilirliği ve kullanımı, karar verme süreçleri, sorun çözme araçları ve yöntemleri, makine, ekipman, alet ve insanların yerleşimi gibi unsurları kapsar (11).

Teknik sistemin oluşturulmasının yararları ise (11);

- 1) Müşteri memnuniyetini arttırır,
- 2) Fire ve yeniden işleme oranını azaltır,
- 3) Değişkenliği azaltır,
- 4) Öğrenmeyi arttırır ve hızlandırır,
- 5) Zamandan ve paradan tasarruf sağlar,
- 6) Otokontrol mekanizmalarına işlerlik kazandırır,
- 7) Üretim süreçlerinde dar boğazları ortadan kaldırır, üretim planına uygunluk sağlar,
- 8) Üretimde duruşları ve kullanılmayan süreçleri azaltır,
- 9) Çalışma yaşamının kalitesini iyileştirir,
- 10) Süreçlerin işleyişini hızlandırır.

Kalite yönetim sistemi: Kalite yönetim sistemi ise;

- 1) Stratejik yönetim,
- 2) Süreç yönetimi,
- 3) Proje yönetimi,
- 4) Bireysel faaliyetlerin yönetimi, şeklinde bir sistematiğe oturtulmuştur.

#### **Türkiye’de Sağlık Hizmetleri Alanında Toplam Kalite Yönetimi**

TKY uygulamaları özellikle sağlık hizmetlerinde olduğu gibi insan etkileşimlerinin yoğun olduğu bir sektörde oldukça zordur. Çünkü, sunulan hizmetin kalitesi müşteriden müşteriye, üreticiden üreticiye, günden güne değişiklik gösterebilmektedir (12). Öte yandan, tıp alanındaki yeni gelişmeler ve buna bağlı olarak artan uzmanlaşma süreci paralelinde aynı alanda birçok disiplinin ortak çalışmasının gerekliliği "ekip" anlayışını zorunlu kılmıştır. Bu gelişme çeşitli meslek gruplarının bir koordinasyon içinde disiplinler arası bilgi alışverişinde bulunarak iş yapması ile tedavi sürecine yeni bir soluk getirmiştir. Hasta tedavi ve

bakım hizmetlerinde multidisipliner yaklaşım TKY anlayışı ile oldukça bağdaşan bir yaklaşımdır. Ayrıca, sağlık alanında oluşan rekabet ortamının getirdiği hastanın sağlık kuruluşunu seçme hakkı, hasta beklentilerindeki artış ve çeşitlilik, sağlık alanında kaliteye yönelimi hızlandıran süreçler olmuşlardır.

Yakın tarihlere kadar sağlık hizmetlerinde kalite konusu mesleki ve teknik bir konu olarak ele alınırken, günümüzde, hasta beklenti ve görüşleri yani hasta tatmini belirleyici olmaya başlamıştır. Bu bağlamda TKY sağlık yöneticileri tarafından artan bir ilgi ve istekle incelenmeye başlanmıştır (13). Sağlık sektörü içinde yer alan hastane hizmetlerinde TKY alanındaki ilk uygulamalar 1987'de ABD'de gerçekleştirilmiştir (14). Türkiye'de sağlık sektöründe toplam kalite çalışmaları 1990'lı yıllardan itibaren başlamıştır. Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de TKY ilk uygulama alanlarını özel sektörde uygulama alanı bulmuş ancak kamu sağlık kuruluşları da çok geç kalmadan kalite arayışı içine girmişlerdir.

Sağlık sektöründe toplam kalite uygulamaları, işgörenler açısından uygun çalışma koşulları, hasta ihtiyaç ve beklentilerinin tatmini, iş tanımları, iş ilişkileri, kalite yönetimi gibi süreçlerde bir yapılanma ve standardizasyon oluşturmayı zorunlu kılmaktadır. Ancak özellikle kamu hastaneleri ve üniversite uygulama hastanelerinde mevcut mevzuattan kaynaklı klasik yönetim anlayışının getirdiği yoğun dikey hiyerarşik yapılanmadan dolayı bunu gerçekleştirmek oldukça zordur. TKY ile kamu politikasının süreçleri arasında ilk bakışta taban tabana zıtlıklar görülmektedir. TKY'de, şekillendirmenin ileri düzeyde yapılandırılması, açık bir liderlik yapısı, vizyon, uzun dönemli hedefler, prensipler ve amaçlar arasında bağlılık çalışmaları, iyi bir rol ve statü tanımlamaları, hedeflere uyum ve takım çalışmasına bağlılık söz konusudur (15).

Sağlık alanında TKY'nin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için izlenmesi gereken evreleri aşağıdaki gibi sıralamışlardır (16);

- 1) Tepe yönetiminin TKY felsefesini benimsemesi ve kendini bu işe adanması,
- 2) Tepe yöneticilerinin eğitimi,
- 3) Yönetim tarzının değiştirilmesi,
- 4) Liderlik süreçleri ile sürekli kalite iyileştirilmesi kültürünün yayılması,

5) TKY için uygun organizasyon yapısının oluşturulması,

6) Tüm sağlık profesyonellerinin ve diğer çalışanların katılımının sağlanması,

7) Ölçme ve analiz becerilerinin geliştirilmesi,

8) Ödül sisteminin yerleştirilmesi.

Sağlık sektöründe TKY uygulamaları için kurumun toplumsal düzeyde edinmek istediği yer, üstlenmesi düşünülen misyon ve vizyonunun neler olacağı, kurum kültürü oluşturmak içinde sosyal ve teknik şartların oluşturulma süreci ve toplam kalite yönetim süreçleri hep birlikte tasarlanıp uygulamaya konmalıdır. Genel anlamda hastane fonksiyonları, teşhis, tedavi, bakım, idari ve destek hizmetlerden oluşmaktadır. İdari ve destek hizmetlerinin yapısı toplam kalite yönetiminin uygulama prensipleri olan planlamada esneklik, ekip yaklaşımı ile sorun çözme ve kalite iyileştirme aktivitelerinde olduğu gibi kolektif çalışmayı içerir. Ancak, TKY uygulamalarına geçişte karşılaşılan önemli güçlüklerden biri, doktorların teşhis ve tedavi fonksiyonlarında bireysel otorite ve sorumlulukları çerçevesinde esnek olmayı güçleştiren planlama ve uygulama anlayışlarının yerleşmiş olmasıdır. Hekim kadrosu uzun süre ISO standartlarının kendisini doğrudan ilgilendiren bir yanı olmadığını, bu standartların, hemşireler, personel ve idari kadroyu ilgilendiren müeyyideler olduğunu düşünmüşlerdir. Bu aşamada, ABD'de, hastane akreditasyon standartları çerçevesinde uygulamaya konan bakım haritaları ve klinik kılavuzlar, hekimler ile tüm hastane personelinin sağlıkta topyekun kalite arayışı çalışmalarına katılmalarını sağlamıştır (17).

Gürel (17) "bakım haritalarını", belli bir tanı konmuş her hasta için gereken minimal bakım standartlarının bir grup multidisipliner klinik uzman tarafından ortaklaşa tarif edilmesi olarak tanımlamıştır. ISO standartları açısından bakılırsa bu bir tasarımdır ve ISO'nun 2. maddesine tekabül etmektedir. Bu haritaların sağlayacağı yararlar ise, maliyetin düşürülmesi, servisler arası kopukluğun azalması, hasta ve yakınlarının memnuniyetinin artması, hasta bakımında devamlı kalite geliştirilmesi, disiplinler arası işbirliğinin artırılması, hastane çalışanlarının bilgi düzeylerinin artırılması, eğitim hastanelerinde öğrenci eğitimi için bir araç olması, hastanede kalış süresinin kısaltılması, hasta ve yakınlarının hastalıkla ilgili bilgilerinin artması,

her kademedede yapılan işlerden kimin sorumlu olacağına bilinmesi, haritada belirlendiği şekilde ilerleme kaydetmeyen hastanın zamanında fark edilip müdahale edilmesi, tıbbi dökümantasyonun otomasyonunun sağlanması şeklinde belirlemiştir.

### **Hizmet Kalitesinin Boyutları ve Müşteri Memnuniyeti**

Sağlık hizmetlerinde standardizasyon çalışmaları yapılırken hizmet kalitesini belirleyen unsurlar içinde, verilen hizmetin kalitesi kadar algılanan hizmet kalitesinin de önemine değinilmektedir. Sağlık sektöründe "hizmet kalitesinin" değerlendirilebilirliğini sağlamak için hizmet kalitesinin boyutları ele alınmalıdır ve bu bağlamda genel kabul görmüş olan boyutlar (18); a-) Somut görünürler, b-) Güvenilirlik, c-)İlgi ve yardım d-) Yetkinlik, e-) Bilgi tecrübe, f-)Nezaket, saygı, ciddiyet, g-)Dürüstlük , iyi imaj, güven, h-)Risk oluşturmamak, şüphe bırakmamak, hizmeti sağlayacak yeterli kaynak, i-) Müşterinin istediği yer ve saatte hizmet, k-)Müşteri ile iletişimde açık olmak, l-)Müşterinin dilinden konuşmak, müşteriyi bilgilendirmek ve müşteriyi anlamak üzere on kesitte belirlenmiştir.

Yukarıdaki boyutlar hizmet sektörü ile bağlantılı olarak uygulanırlar. Bu on boyuttan bazılarının kendi içinde kuvvetli korelasyona sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu yüksek korelasyon nedeniyle hizmet kalitesini ölçmek için geliştirilen bir metodolojide yalnızca beş adet hizmet kalitesi boyutu yer almaktadır (18); a) somut görünürler, b) güvenilirlik, c) ilgi ve yardım, d) güvence, e) yakınlık.

Bu boyutlar tek tek sağlık hizmetlerinin sunumunda, hizmet kapsamına alınıp uygulamaya konduğu zaman, hasta istek ve beklentileri ile çakıştığı görülür. Örneğin, özel bir hastanede hasta tatmini ile ilgili çalışmalar yapılırken (19), hizmet sektörüne dönük eleştiriler ele alındığında tek doğru tek çözüm bulmakta zorlanıldığı görülmüştür. Aynı sorun ele alındığında hem hastanın hem de çalışanın aynı anda haklı olabileceği gözlenmiş ve konu derinlemesine ele alındığında konuyu açıklığa kavuşturabilecek dünyada uygulanan iki "hasta hakları bildirgesi" tespit edilmiştir. Bu bildirelerin belirlediği haklarla mevcut hasta şikayetlerinin şaşırtıcı bir şekilde birbiriyle çakıştığını gözlenmiş ve hasta haklarının eksiksiz uygulanmasıyla hem hizmet kalitesinin bekle-

nilenin bile üzerine çıkacağı ve mükemmelleşeceği kanısına varılmıştır.

TKY standartları için tıbbi tedavi hizmeti ve destek tedavi hizmetlerinin değerlendirilmesi önem kazanmaktadır. Bu noktada müşteri memnuniyetinin ölçümü gerekir; hedeflenen hizmet kalitesi, müşteriye ulaştığı oranda gerçekleşebilir. Böyle olunca da süreç içerisinde müşteri memnuniyetinin ölçümü ve bunu yapmanın kriterleri nelerdir sorusuna cevap aranmış ve yapılan çalışmalarda belirli kriterler saptanmıştır. Bunlar; hastaya gösterilen ilgi ve saygı, bilgilendirme, genel görünüm, profesyonel bilgi, zaman ve fiyatlandırma olarak belirlenmiştir (20).

Toplam kalite yönetiminde esas olan müşteri memnuniyetidir. Müşteri kavramı hizmet alan kişilerle birlikte hizmeti verenleri yani çalışanları da kapsar. TKY'de müşteri tanımı içine yalnızca üretilen mal veya hizmeti talep eden "dış" müşteriyi değil aynı zamanda organizasyonda çalışan ve kendinden önceki bir sürecin çıktısını, kendi uğraşı olan süreçte kullanan her kişiyi yani "iç" müşteriyi de kapsar (21). Kurum içindeki her bir birim elemanı sunduğu hizmet açısından bir sonraki birimin iç müşterisi konumundadır. TKY'de iç müşteri memnuniyeti de dış müşterilerin memnuniyeti kadar önemlidir. Müşteri memnuniyeti çalışanlarda bir tatmin duygusu yaratarak çalışanların motivasyonlarını artırıcı bir etki yapar. Artan motivasyonla çalışan elamanın verimliliği ve verdiği hizmetin kalitesi artacağından dış müşteri memnuniyeti de yükselir.

### **İş Koşulları ve Standardizasyonu**

Hizmetin kalitesi için hizmet standardı saptanırken, çalışma yaşamının ve iş koşullarının da standardı zaman içinde önem kazanmıştır. Bu kapsamda Amerikan Çalışma Enstitüsü iş tatmini yaratan çalışma koşullarını; işe duyulan ilgi, kariyerdeki hedefe ulaşabilme imkanları, iş ile ilgili kararlara katılabilme, iş esnasında gelişebilme, başarıya göre terfi imkanları, yönetime duyulan güven, kişiye gösterilen saygı, iş stresinin bulunmaması, maddi açıdan rahatlık, uygun fiziksel çalışma ortamı, amirle olan uyumlu ilişkiler, işin kişisel yaşam üzerindeki etkisi, sendika-işveren ilişkilerinde uyum olarak belirlenmiştir (18,22).

İşyerlerinde bu standartların sağlanmış olması iş verimini artmasını ve çalışanların motivasyo-

nunu sağlar. Bir çalışmada (23), iş hayatı kalitesinin nasıl sağlanabileceği formüle edilmiş ve bunun ancak hem çalışan ve yönetim süreçleri, hem de iş koşulları beraber düşünülerek sağlanabileceği vurgulanmıştır. Çalışmada varılan sonuç, personelin refahı + iyileştirilmiş iletişim ve koordinasyon + artan motivasyon + artan yetenekler + cazip çalışma ortamı = tatmin edilmiş personel olarak formüle edilmiştir.

Bir başka çalışmada (24) ise çalışanlara iş doyum ölçeği, örgütsel stres ölçeği ve kişilik özelliği ölçeği uygulayarak işe bağlı stres ile çalışanların iş doyumları arasındaki ilişki ölçülmüş ve çalışanların verimliliğini nasıl etkilediği araştırılmıştır. Bulgular stres arttıkça iş doyumunun azaldığını göstermiştir. Stres puanlarının yüksek olması çalışanların iş doyumlarının tehdit altında olduğuna ve saptanan işe bağlı stres kaynakları giderilemezse iş doyum düzeyinde düşüş beklenebileceğini işaret etmiştir. Çalışmadaki bir diğer saptama ise, iş doyumunun düşük olmasının verimsizliğe yol açacağıdır. İş doyumunun düşük olması stres kişilerin ruhsal ve fiziki yapısını etkilemekte, bu da iş gücü kaybı olarak dolaylı bir verimsizliğe de neden olabilmektedir. Çalışılan ortamda mutsuz insanların olması ise müşteriyi de olumsuz etkilemektedir. TKY özellikle çalışanların sorunlarına duyarlı olmayı öngörmektedir. İç müşterinin memnun olmadığı bir ortamda dış müşterinin memnun olması mümkün değildir. Huzurlu olmayan işgörenin ürettiği hizmet kusursuz olmaz. Hatasız hizmet hedefini öngören TKY'nin sağlanması için çalışanların mutluluğunun sağlanması, sorunların asgariye indirilmesi gereklidir (24).

### Performans Değerlendirme

Performans standartları, asıl olarak iş analizine ve iş niteliklerine dayanır ve örgütün çalışanlara performansları hakkında geribildirim vermesinin yöntemini oluşturur. Ayrıca, çalışanların iş ile ilgili güçlü ve zayıf yönlerinin sistematik bir şekilde değerlendirilmesini de sağlamaktadır. TKY'de kariyer planlama; çalışanın fırsat, seçenek ve sonuçların farkına varması, kariyeri ile ilgili hedefleri belirlemesi, bu kariyer hedeflerine ulaşmada yön tespiti ve zaman planlaması yapmasını sağlayarak iş, eğitim ve diğer gelişimsel faaliyetlerin programlanması olarak tanımlanır (25,26).

TKY'de önceden belirlenmiş iş tanımlarının

varlığı söz konusudur ve hangi işin nerede, ne zaman, ne şekilde, ne kadar sürede, kim tarafından yapılacağı bilinmektedir. Her çalışan işiyle ilgili tüm yetkilerle donatılmıştır. Bu şartlar altında ulaşılabilir hedefler çalışanlarla birlikte belirlenmekte ve ölçülebilir standartlar konulmaktadır. Dolayısıyla, performans değerlendirmesi disiplin uygulamaları değil teşvik programları şeklinde gerçekleştirilmektedir (25,26).

Performans, TKY sisteminde, çalışanın amiri tarafından değil çalışanla ilgili tüm süreçlerde rol alan müşterilerinin oluşturduğu bir jüri tarafından değerlendirilir. Jüri, iç ve dış müşteriler ile kişinin yaptığı işi sağlıklı değerlendirebilecek diğer çalışanlardan oluşur. Bu değerlendirmeler 6 aylık dönemlerde çalışan ile yapılan toplantı sırasında incelenir ve sonuç daha öncede belirtildiği gibi, geri bildirim, kariyer planlama, performans değerlendirme ve hatta ücretlendirme amaçlarıyla kullanılır (20).

Performans ölçümünün ortak bazı temel ölçütleri; **liderlik becerisi, iletişim becerisi, adaptasyon, iş çevresi ile olan ilişkiler, görev yönetimi, üretime katkısı, başkalarını geliştirme, personel yetiştirme**, gibi alt gruplardan oluşmaktadır. Bu kriterler içinde bulunan hizmet sektörü ile bağlantılı olarak değerlendirilir (27).

### Sağlık Sektöründe Psikiyatri Ekibinin Toplam Kalite Yönetimine Katkısı

Sağlık sektörü yoğun insan odaklı çalışılan bir alan olduğu için, kişiler arası iletişim, iş ortamından veya kişisel özelliklerden kaynaklanan stres faktörleri, disiplinler arası iletişim önemlidir. Psikiyatri ekibi, kişilerin rahatça kendilerini ifade etmeleri, kendilerini işlerine vermeleri ve yaratıcılıklarını kullanabileceklerini etkileyen süreçlerde, bu ilişkilerin düzenlenmesi, çalışanların iş doyum ve stres düzeylerinin, performanslarının, verimliliklerinin ölçülmesi gibi konularda yoğunlaşmıştır ve TKY uygulamalarında bu ekibinin büyük katkıları olabilir. Bu nedenle TKY'ne geçmeyi hedefleyen sağlık kuruluşlarının psikiyatri ekibiyle ortak çalışması yarar sağlayacaktır.

Psikiyatrist, sosyal hizmet uzmanları ve psikologlardan TKY ve takip sürecinde aşağıdaki alanlarda özellikle yararlanılabilir;

1. Toplam kalite felsefesi oluşturulup, kurum kültürü oluşturma aşamasında, çalışanlar ve hizmet

alanlar için, olumlu tutum geliştirilmesi yönünde çalışmalar yapmak,

2. TKY'nin gerekli kıldığı, sürekli gelişme için yapılacak olan araştırmalara katılmak,

3. Çalışanlara ve hastalara hizmet içi rehberlik yapma,

4. Spontanlık ve yaratıcılık eğitimi vermek,

5. Kişiler arası iletişim teknikleri, empatik yaklaşım, çalışanların kendilerini korumaları ve hastaya etik yaklaşım, stresle başa çıkma, problem çözme, karar verme vb. konularda seminerler vermek veya organize etmek, disiplinler arası iletişim ve anlaşmayı sağlamak,

6. Duyarlılık eğitim programları yürütmek,

7. Kurumsal yapıdan kaynaklanan iş stresini ölçmek ve değerlendirmek,

8. Performans değerlendirme süreçlerinde rol almak gibi konularda psikiyatri ekibinin çok etkili katkılarının olacağı düşünülebilir.

### Sonuç

Toplam kalite yönetimi tüm çalışanların performanslarını optimal düzeyde ortaya koymasını sağlayan bir yöntem olarak, parçaların bütünü, bütünün ise kalite ve müşteri tatminini sağladığı bir sistemdir. Kalite, hem iç hem de dış müşteri için geçerli bir kavram olup, istatistikî yöntemlerle yapılan ölçmelerle sürekli kontrol edilir ve geri bildirim sağlanır. Uyum içinde ekip çalışmasına dayanan bu sistemde, bireylerin iş doyumunu ve motivasyonu yükselir; müşteri memnuniyeti artar. Ödül ve teşvikler ise sistemin devamlılığını sağlayan ana öğelerdir. Sağlık sektöründe toplam kalite yönetimi uygulamaları, dış müşterilerin, yani hastaların, hayatlarının zor bir dönemlerinde insanca ve bütüncül bir yaklaşımla ele alınmasını sağlayabileceği gibi, iç müşterilerin yani çalışanların ise zor ve stresli çalışma koşullarına rağmen profesyonel bir verimlilik ve iş tatmini ile çalışmalarını olanaklı kılacaktır.

### KAYNAKLAR

- Sayer A. New developments in manufacturing. The just in time system. Capital and Class 1986; 30;43.
- Yılğör AG. Toplam kalite yönetiminde özel sektör ve kamu kesimi için ortak bir model oluşturabilme potansiyeli. Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi 1999; 21-2.
- İrmiş A. Kamu örgütlerinde mevcut yönetim kültürünün TKY'ne uygunluğu. Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi 1998; 58.
- Engin Y. Kamu kesimi çalışma ilişkilerinde TKY. Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi 1999; 31-41.
- Gündoğdu G. Yerel yönetimlerin yeniden yapılandırılmasında bir araç olarak TKY . Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi 1998; 354.
- Peker Ö. Toplam kalite yönetimi ve TS. ISO9000 standartları. Verimlilik Dergisi, 1998 (Verimlilik İçin Üretimde Tüketimde Kalite Özel Sayısı); 49.
- Efil İ. Toplam kalite yönetimi ve toplam kaliteye ulaşmada önemli bir araç ISO9000 kalite güvencesi sistemi. Uludağ Üniv. Basımevi. Bursa, 1996: 38-39.
- Peşkirioğlu N .Toplam kalite yönetimi ve katılımçılık. Verimlilik Dergisi, 1995 (Kalite Özel Sayısı); 49.
- Koçel T. İşletme yöneticiliği. 6. Basım. Beta Yayınevi. İstanbul, 1998: 275.
- Bozkurt R. TKY Sistemi. Verimlilik Dergisi 1994; 10.
- Karatepe OM. Hizmet sektöründe toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliğine yönelik kavramsal bir inceleme. Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi 1998; 107.
- Öztürk SA. Hizmet işletmelerinde en önemli rekabet unsuru kalite. Standart Dergisi 1996; 411;10.
- Kocadağ Z, Özgen H. Toplam kalite yönetimi sağlık bakanlığı hastaneleri için bir model önerisi. 1. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu. 9 Eylül Üniv. Basımevi. İzmir, 1994: 329.
- Ak B. Hastanelerde toplam kalite yönetimi ve uygulama örnekleri. Standart Dergisi 1996; 414;63.
- Tikici M. İnönü üniversitesi araştırma ve uygulama hastanesinde TKY uygulamalarının işgören açısından değerlendirilmesi. Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi 1998; 165.
- Savran F, Berk O. Sağlık hizmetlerinde sürekli kalite iyileştirme sürecinin yönetimi. İ.Ü. İşletme Fakültesi. Dergisi, 1995; 24;2; 21-9.
- Gürel A. Medikal süreçlerin tasarımı izlenmesi ve kontrolünde, multidisipliner aksiyon planlarının (bakım haritaları) uygulanması. Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi 1998; 129-31.
- Ay C. ve ark. Kamu sektöründe hizmet kalitesinin artırılmasında etken bir araç olarak; iş tatmini. Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi 1998; 249.
- Dokuzoğuz S, Özen D. Hasta haklarının uygulanması ve sağlıkta kalite kavramı. Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi 1998; 175-8.
- Alemdar E. Toplam kalite yönetimi ve müşteri memnuniyeti .Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi 1998; 17.
- Bayrak S. Toplam kalite yönetiminin kamu kurumlarında uygulanmasında pratik güçlükler: Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi 1998; 49.

- 22.Baysal AC. Çalışma yaşamında insan. İ.Ü. Fakülte yayıno 225, İstanbul. 1993:9.
- 23.Halis M. Kamu ve özel sektör açısından iş hayatı kalitesi ve ergonomik koşulların karşılaştırılması. Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi 1998; 212.
- 24.Akinoğlu İ. Toplam kalite yönetimi kamuda uygulamasının pratik güçlükleri ve çözüm önerileri .Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi 1998; 148-9.
- 25.Göktürk İ, Yılmaz M. İnsan felsefesi açısından toplam

- kalite yönetimi ve kamu yönetiminde uygulanabilirliği araştırma . Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi 1999; 299.
- 26.Dilber M. Türk özel kesim endüstrisinde yönetsel davranış. Boğ. İç Üniv İd Bil Fak Yay İstanbul 1981; 67-9.
- 27.Arslan A. Organizasyonlarda TKY sürecine geçiş sürecinde etkin bir performans değerlendirme sistemi oluşturmanın rolü ve önemi. Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi 1998; 265-72.