

Kalite sistemi kurma sürecinde kritik noktalar

Yrd. Doç. Dr. Mustafa Taşdemir



Marmara Üniversitesi Tıp Fakültesi'ni 1990 yılında bitirdi. Şarkışla ve Ayaş'ta üç yıl süreyle pratisyen hekim olarak çalıştı. 1998'de MÜTF'nde Halk Sağlığı uzmanlık eğitimini tamamladı. Uzmanlık tezini "kalite" konusunda hazırladı. Uzunca bir süre kalite yönetimi danışmanlığı ve belgelendirme firmalarında çalıştıktan sonra MÜ Sağlık Eğitim Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü'nde öğretim üyesi olarak göreve başladı.

Ulusal Sağlık Akreditasyon Sistemi Yönlendirme Komitesi ve bu komiteye bağlı Politika ve Metot Çalışma Grubu üyesi olarak bu konuda yapılan çalışmalara katkı sağlamıştır.

Bir çok kuruluşa kalite yönetimi danışmanlık ve eğitim hizmeti vermiştir. Kamusal ve özel çeşitli sağlık kuruluşlarının belgelendirme denetimlerine denetçi veya uzman olarak katılmıştır.

Kalite sistemi kurmak, daha doğrusu kalite belgesi almak, günümüzde diğer sektörlerde olduğu gibi sağlık sektöründe de adeta bir moda haline almıştır. Kalite belgesi almak çoğu kuruluşta sistem kurmak ve kurumsallaştırmaktan çok reklam ve prestij aracı olarak görülmektedir. Oysa, sistem kurmak kolay bir iş değildir ve aday kuruluş bunu başarabilmek için ciddi ve yoğun bir çalışmayı göze almalıdır.

Kalite sistemi kurma kararını takiben aşağıdaki ana aşamalar kısmen birbiri içine geç-

miş olarak yaşanır:
Sistem tasarımı
Temel eğitimler
Doküman geliştirme
Uygulama
Kuruluş içi tetkik
Doküman revizyonu
Öndenetim (isteğe bağlı)
Beygelendirme denetimi

Bu süreçte çoğu kez yanlışlıkların ve hayal kırıklıklarının yaşandığı kritik bazı noktalar vardır. Kalite yöneticisi atanması.

Kalite yöneticisinin seçilmesi çoğu zaman doğru yolda yanlış yapılan ilk iş olmaktadır. Bu seçim işleminde dikkat edilmesi gere-

ken bazı noktalar ve kalite yöneticisinde olması gereken birtakım vasıflar vardır:

Kalite yöneticisi teknokrat olmalıdır.

Kalite yöneticisinin olabildiğince tecrübeli, en azından bu tür teknik projeleri uygulayabilecek yeterlikte olması önemlidir.

Kalite yöneticisi bürokrat olmalıdır.

Kalite yöneticisi kayıt ve dokümantasyondan hoşlanmasa da, en azından nefret de etmemelidir.

Kalite yöneticisi diplomat olmalıdır.

İnsanları ikna edebilmeli; kırmadan, gücendirmeden iş yaptırabilmelidir.



Kalite yöneticisi gerektiğinde "asker" olmalıdır.

Bazen ikna yolu çalışmayabilir; gerek üstlere gerekse astılara karşı tavır koyabilmek gerekir.

Kalite işi "on parmakta onbirinci marifet" olmalıdır.

Çoğu kuruluşta yeni projelerin yüklendiği, fedakar, gayretli, çalışkan ve sorun çıkarmayan bir veya bazen birkaç kişi bulunmaktadır. Kalite projesi böyle kişilere -maliyeti düşük tutmak da gözetilerek- verilebilmektedir. Bu tür bir görevlendirme projesinin başarılı olma şansını azaltacaktır.

Kalite yöneticisinin aslı işi "kalite" olmalıdır.

Küçük ölçekli kuruluşlarda bir kişiye birden çok birimin sorumluluğu yüklenebilir. Kalite yöneticisine de başka görevler verilebilir; ancak, kalite işi "birincil", diğer görevler "ikincil" iş olmalıdır.

Kalite yöneticisi "sektörden" olmalıdır.

Kalite yöneticisinin sağlıkla ilgili alanlardan birinde öğrenim görmüş olması çok önemlidir; sektörde iş deneyimi de tercih sebebi olmalıdır.

Kalite yöneticisi "genç" olmalıdır.

"Genç" kelimesi ile kastedilen dinamik, gayretli, öğrenmeye istekli ve üretken olmaktır. Yaşı ilerlemiş bazı insanlar bu vasıfları taşıyabilmekte iken; yaşı genç bazıları da bu vasıflardan azade olabilmektedir. Yaşı genç olan ve aynı zamanda bu vasıfları da haiz olan kişiler bu görev için daha uygun olacaktır.

Kalite yöneticisi kalıcı olmalıdır.

Kalite projelerinin en önemli başarısızlık sebeplerinden birisi, proje tamamlanmadan kalite yöneticisinin değiştirilmesidir. Yönetim, kalite yöneticisinin en azından belgelendirme sonrasına kadar görevde kalması için tedbir alınmalıdır.

Danışmanlık hizmeti alınması kuruluş içinde kalite sistemi kurma konusunda tecrübeli kişi(ler) varsa, dışardan danışmanlık hizmeti satın alınmayabilir. Ancak, tecrübe olmamasına rağmen danışmanlık hizmeti almayanlar olabildiği gibi, bunun tam tersi de görülebilmektedir. Yani, içeride tecrübeli çalışanlar olduğu halde danışmanlık alınmaktadır. Danışman kullanmanın çeşitli faydalarından söz edilebilir:

Profesyonel, önyargısız değerlendirme,

Personelin iş yükünü artırmama,

Standartların anlaşılmasını kolaylaştırma,

Farklı tecrübelerin aktarılması,

Deneme-yanılmaları azaltma,

Zamanı iyi değerlendirme,

Etkillilik.

Elbette ki, bu faydalar herhangi bir danışmandan değil, işi iyi bilen tecrübeli danışmandan sağlanabilir. Ancak, "iyi" danışman bulmak -hele de sağlık sektörü için- o kadar kolay değildir.

Danışmanlık sektörü tam bir başıboşluk içindedir. Danışman olabilmek için herhangi bir kalifikasyon şartı yoktur. İsteyen herkes kendini danışman olarak ilan edebilmekte; şirket kurarak veya şirket kurmadan ikinci iş olarak veya asli iş olarak kayıt dışı danışmanlık yapılabilmektedir. Bu şartlarda kuralsız bir rekabet kaçınılmaz olmaktadır. Aynı iş için verilen teklif bedelleri arasında uçurum boyutunda farklılıklar görülebilmektedir.

Bu durumda doğru kişi veya kuruluşu bulmak kolay olmayacaktır. Bu süreç birçok tuzaklarla doludur:

Akademik kariyer: Akademik unvan sahibi olmak danışmanlık işinin iyi yapılacağını garanti etmez. İş bilen aynı zamanda akademik unvana da sahipse, bu bir avantaj oluşturabilir.

Fiyat: Teklif bedelinin çok düşük veya yüksek olması da yanıltıcı olabilmektedir. Birincisi yetkinliği, ikincisi ise fiyat cazibesini düşündürebilir. (Akademik kariyer ve fiyat birlikte daha yanıltıcı olabilir.)

Referanslar: Referansların çoğu zaman etik dışı kullanıldığına şahit olunmaktadır. Aynı referansları farklı firmaların veya kişilerin referans listelerinde görmek mümkündür.

Danışmanın eski pozisyonu: Danışman geçmişte üst düzey yöneticilik veya yönetim danışmanlığı yapmış olabilir; bu da etkileyici şekilde takdim edilebilir. Önemli olan sağlık kuruluşunda kalite yöneticisi veya kalite danışmanı olarak sistem kurma sürecinde yer alıp almadığıdır.

Danışmanlık kuruluşunun büyüklüğü: Bazen belirli semtlerde (Levent, Ataşehir, Çankaya vb) adres gösteren, güçlü ve büyük görünen firmalar etkileyici olabilmektedir.

Bunların bir kısmı verdiği hizmetler arasında kalite danışmanlığını da saymakla birlikte, bu konuda uzmanlaşmış ve güçlü değildir.



Kalite belgesi almak çoğu kuruluşta sistem kurmak ve kurumsallaştırmaktan çok reklam ve prestij aracı olarak görülmektedir. Oysa, sistem kurmak kolay bir iş değildir ve aday kuruluş bunu başarabilmek için ciddi ve yoğun bir çalışmayı göze almalıdır.

Çalışma tarzına göre danışmanları iki gruba ayırmak mümkündür:

1. Her işi bizzat yapmaya çalışan, 2. rehberlik eden, gözden geçiren, öneren, düzelter. Tercih ikinciden yana kullanılmalıdır. Birinci grup danışmanlar gerek orta gerekse üst düzey yöneticiler için daha çekici olabilmektedir. İş yükünün önemli bir kısmını omuzlaması bazen danışmanın en önemli vasfını ve tercih edilme sebebinin oluşturabilir. Ancak, bu tip danışmanlar -kasıtlı ya da kasıtsız olarak- müşterilerini daima kendilerine muhtaç durumda tutarlar.

Danışman seçiminde dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır:

Danışmanlık şirketi sizi etkilemiş olabilir, ama önemli olan size hizmet verecek olan danışmandır. Danışmanı mutlaka sürecin başında tanımak gerekir.

Personeli işe alma sürecinde olduğu gibi; danışmanın eğitim, bilgi ve deneyim durumunu titizlikle gözden geçirmek gerekir.

Referanslar gözden geçirilmelidir. Danışman adayının daha önce yaptığı işlerin söz konusu işe benzer olup olmadığı araştırılmalıdır.

Daha önce yaptığı birkaç iş karşılaştırılmalı; hepsinin bir örnek veya herbirinin kuruluşta özel olup olmadığı tetkik edilmelidir.

Daha önce hizmet verdiği kuruluşlar ziyaret edilip yapılan iş değerlendirilebilir. En azından ilgili kişilerden telefonla bilgi alınabilir.

Değerlendirme yaparken, sonuca (belgeye) bakılmamalıdır. Kuruluşta ne tür iyileşmeler olduğuna odaklanılmalıdır.

Danışmanın anlamlı ve doğru gelmeyen

Danışman olabilmek için herhangi bir kalifikasyon şartı yoktur. İsteyen herkes kendini danışman olarak ilan edebilmekte; şirket kurarak veya şirket kurmadan ikinci iş olarak veya asli iş olarak kayıt dışı danışmanlık yapılabilmektedir.

açıklamalarına / önerilerine karşı çıkmak gerekir. "Standart böyle diyor" denilen hususlar irdelenmelidir.

Danışmanın "yakında" olması da önemlidir. Danışmanın adresi olabildiğince yakın mesafede olmalıdır. Kalite sistemi kurma süreci uzun, yorucu, çileli bir süreçtir ve danışmanın sık ve/veya uzun süreli gelmesi gerekebilmektedir.

Danışmanın sözlerine dikkat etmekle dahi hata ihtimalini bir derece azaltmak mümkün olabilir.

Kendini uzman olarak sunanlara,

Sonuçların ne kadar iyi olacağı ve bu sonuçlara hangi sürelerde erişilebileceğine dair sözler verenlere, e, Kendisini kuruluşunuzla özdeşleştirenlere,

Belgeyi alana kadar para istemeyenlere, şüpheyle yaklaşılmalıdır.

Diğer önemli noktalar şu şekilde sıralabilir:

Organizasyon yapısının değiştirilmesi. Kalite sistemi kurma karar alan işletmelerin büyük çoğunluğunda reorganizasyon çalışmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Ne var ki, bu çalışma büyük boyutlu olduğunda çok zaman alabilmekte ve birçok çalışanı tedirgin edebilmektedir. İstisnalar olabilmekle birlikte, genel olarak büyük çaplı reorganizasyon çalışmalarına girilmemekte yarar vardır.

Maliyet tahmini. Bu da sıklıkla yanlış yapılmaktadır. Bazı maliyet unsurları başlangıçta gözardı edilebilmektedir. Kalite yöneticisinin maaşından yeniden belgelendirme denetimine kadar, tıbbi cihaz kalibrasyonu da dahil olmak üzere, çok sayıda maliyet kalemi vardır. Tahminin gerçekçi olmadığı fark edilmesi bazen projenin yarıda bırakılmasına sebep olabilmektedir.

Zamanlama. Sistem kurma süreci çoğu danışmanın önerdiği ve çoğu yöneticinin de arzu ettiği için daha uzun zaman gerektirmektedir. Süreyi belirleyen en önemli faktörler, alınan danışmanlık desteğinin yoğunluğu ve yönetimin projeyi sahiplenme ve izleme hususundaki hassasiyetidir.

Diğer projelerle entegrasyon. Bazı kuruluş-

lar kalite sistemi kurmada (ISO 9000, ISO 14000, OHSAS vb) birden çok standardı esas almaktadır. Bu durumda standartların entegrasyonu büyük önem taşır. Bunun dışında, yeni inşaat, yazılım, yeni birimlerin ihdası, tanıtım ve halkla ilişkiler gibi çeşitli projeler ile kalite projesinin entegrasyonunda da güçlükler yaşanabilmektedir. Bu da en azından sürecin uzamasına sebep olabilmektedir.

Doktorların katılımını sağlamak çok önemlidir ve önemli olduğu kadar da zordur. Tıbbi hizmetin temel unsuru olan doktorların katılımını sağlamak diğer meslek gruplarının katılımını da büyük ölçüde etkilemektedir. Genel katılım için sürecin başında bazı anahtar kişilerin çalışmalara destek vermesinin sağlanması etkili bir yol olabilir.

İyi uygulama örneği olan birkaç sağlık kuruluşunu ziyaret etmek çok yararlı olacaktır.

Sektör dışından örneklerden, özellikle de fabrikalardan öğrenilecek çok şeyler vardır. İyi örneklerden birkaçını incelemek de ufuk açıcı olacaktır.

Kalite yönetim sistemi ile yazılım ilişkisini iyi kavramak gerekir. Öyle ki, ekibinde bilişim uzmanı olmayan bir danışmandan uzak durmak isabetli olacaktır.

Danışmandan periyodik (genellikle aylık)





raporlama istenmelidir ve bu raporlar kalite yöneticisinin raporlarıyla karşılaştırılmalıdır.

Kalite danışmanı ile kurulan ilişki mali müşavirle veya mesela iş yaptırılan inşaat ustasıyla kurulan ilişkiden daha zayıf olmalıdır.

Hazırlık sürecini ISO 9000 için 1 yıl, akreditasyonu içinse 2 yıl olarak planlamak uygun olacaktır.

Danışmanlık hizmeti almada taşradaki sağlık kuruluşlarının işi daha da zordur. Bu tür kuruluşlar için büyük şehirlerden, daha seyrek gelen ama nispeten uzun süre kalan (örneğin, ayda bir kez gelip birkaç gün kalan), İnternet üzerinden destek verebilen bir danışman bulmak tavsiye edilebilir.

Ayrıntılı sözleşme imzalanmalı; özellikle danışmanın yükümlülükleri net olarak ifade edilmelidir.

Sözleşmeye sadık kalınmalıdır. Danışman iyi çalışsa da, özellikle ödemede sorunlar yaşanabilmektedir.

Ödeme planını danışmanın fiili çalışma süresine endekslemek eşit taksitli plandan daha etkili olabilir. Yani, saat ücretini belirleyip, her ziyarette danışmanın geliş gidiş saatlerini karşılıklı onayla kaydederek, fiili çalışma süresinin ücretini aylık olarak ödemek iş verimini artırıcı bir etki yapabilir.

Danışmanın tetkike kuruluşun personeliymiş gibi katılmasına izin verilmemelidir. Tetkik sırasında danışmanın desteğine bazen hayati önem atfedilebilmektedir. Ancak, bu, gerek çalışanların katılım ve sahiplenmesini zayıflatabilmesi, gerekse tetkikçilerde kalite sisteminin yeterince oturmadığı düşüncesini doğurabilmesi bakımından yarar yerine zarar verici olabilmektedir.

Akreditasyon kuruluşu olarak seçenekler günümüzde çok sınırlı sayıdadır. ISO standartları içinse çok sayıda belgelendirme kuruluşu arasında seçim yapmak zor olabilmektedir. Seçimde aşağıdaki kriterler esas alınmalıdır:

Sektörde ve dünyada tanınmışlık,

Ülkede/bölgede temsilcisinin olması ve yerli tetkikçilerinin bulunması (maliyet ve iletişim açısından avantajlı),

Denetim programının esnekliği,

Üç yıllık hizmetin bedeli,

Uygun akreditasyon.

Bazı belgelendirme kuruluşları ulusal akreditasyon kurumlarından akredite olmaksızın belge vermektedir. Herhangi bir veya birkaç ulusal akreditasyon kurumundan akredite belgelendirme kuruluşlarını seçmek daha isabetli olacaktır.

İş yükünün önemli bir kısmını omuzlaması bazen danışmanın en önemli vasfını ve tercih edilme sebebini oluşturabilir. Ancak, bu tip danışmanlar -kastlı ya da kasıtsız olarak- müşterilerini daima kendilerine muhtaç durumda tutarlar.

Yukarıda sayılan her bir noktanın pek çok ayrıntısı bulunmaktadır. Bu ayrıntılara ulaştıkça vakıf olmak başarı şansını artıracaktır.

Bu süreçte yanlışlık yapmamak için varsa kuruluş içinden, yoksa kuruluş dışından bilgi ve deneyim devşirilmesinde yarar olacaktır.