

## Bir kamu hastanesinde ISO-9002:1994 Kalite Güvence Yönetimi uygulamasının hasta memnuniyeti ve bazı performans göstergelerine etkisi

Özkan DALBAY\*, İsmail Hakkı BİÇER

İTÜ İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, 34357, Maçka, İstanbul

### Özet

Ülkemizde kamu hastaneleri arasında en fazla şikayetin ve memnuniyetsizliğin olduğu SSK hastanelerinde 2000 yılında, "SSK Sağlık Hizmetleri Kalitesinin Yükseltilmesi için ISO-9000 ve Sürekli Kalite İyileştirme Modeli" projesi uygulamaya sokulmuştur. Bu çalışmaların uygulandığı 32 hastaneden birisi de SSK Kartal Hastanesi'dir. Bu hastanede 18.12.2000 tarihinde başlayan ve TKY ilkelerine göre yürütülen ISO-9000 uygulamasının hasta memnuniyeti ve bazı kritik performans göstergelerine etkisi araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Yapılan analizde, SSK Kartal Hastanesi'nde yürütülen ISO-9000 çalışması sonucunda ayaktan tedavi hasta memnuniyetinin ve ameliyat sayısının arttığı, ilaç sarfiyat adedi ile laboratuvar tetkik sayılarının da azaldığı, bu değişimlerde de ISO-9002:1994 Kalite Güvence Yönetimi standardının uygulanmasının etkisi olduğu, fakat belgelendirmeden 3-6 ay sonra bazı göstergelerde olumlu değişimin azaldığı ve eski duruma dönüş eğiliminin ortaya çıktığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** ISO-9000, kalite, hastanelerde kalite.

## The effect of ISO-9002:1994 Quality Assurance Management implementation at a public hospital on patient satisfaction and some performance indicators

### Abstract

The hospitals consuming the 45-75% of the sources set aside for the health services, have come across with the demands for the patient satisfaction, lower costs and higher satisfaction at the beginning of 1990's in Turkey. At the Social Insurance Institution (SSK) hospitals in which there is the most patient dissatisfaction "To Improve the Health Services Quality of SSK ISO-9000 and Continuous Quality Improvement Model" project have been implemented at the beginning of 2000. One of the 32 hospitals at which those studies have been implemented is SSK Kartal Hospital. The subject of our research was the effect of ISO-9000 that started to be implemented on 18.12.2000 according to the Total Quality Management (TQM) principles, on patient satisfaction and some of the performance indicators. The patient satisfaction and the number of the operations increased and laboratory examinations and the medicine consumption amount decreased at SSK Kartal Hospital after the studies of ISO-9000. In these changes the implementation of ISO-9002:1994 Quality Assurance Management was effective, but 3-6 months after documentation of the results, the positive change in some of the indicators decreased and the situation showed a tendency to return back to the previous conditions.

**Keywords:** ISO-9000, quality, quality in hospitals.

---

\*Yazışmaların yapılacağı yazar: Özkan DALBAY dalbay@isbank.net.tr; Tel: (312) 431 23 46-47.

Bu makale, birinci yazar tarafından İTÜ İşletme Fakültesi'nde tamamlanmış olan "ISO 9001: 2000 kalite yönetim sistemi ve kamu hastanelerinde uygulamaya yönelik model önerisi" adlı doktora tezinden hazırlanmıştır. Makale metni 17.04.2002 tarihinde dergiye ulaşmış, 30.09.2002 tarihinde basım kararı alınmıştır. Makale ile ilgili tartışmalar 31.03.2003 tarihine kadar dergiye gönderilmelidir.

## Giriş

Binlerce yıl önce basit tedavi yöntemleriyle başlayan tıp tarihinin önemli bir aşaması da hastanelerin kurulmasıdır (Lyons ve Petrucelli, 2000). Başlangıçta dini kurumlar olan ve kar gayesi gütmeyen hastaneler, İngiltere ve Fransa gibi ülkelerde olduğu gibi devletin yönetimine geçmiş ve bir kamu kuruluşu hüviyetine bürünmüştür (Yerebakan, 2000). 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren tıp teknolojisindeki gelişmelerin yol açtığı yüksek tedavi maliyetleri ve özel sektör kuruluşlarında uygulanan müşteri odaklı yönetim tekniklerinin yaygınlaşmasıyla da hastaneler, günümüzde daha fazla hasta memnuniyetini sağlama ve daha verimli çalışma beklentilerine hedef olmaktadır.

Yaralı ya da hastalık şüphesi ile sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyen kişilerin ayaktan veya yatırılarak muayene edildiği, gözlem altında tutulduğu, hastalık tanılarının konulduğu, tedavi ya da rehabilitasyon hizmetlerinin verildiği; tıbbi bir kuruluş, ekonomik bir işletme, doktor ve diğer sağlık personeline eğitim veren bir kurum, araştırma ünitesi, birçok meslek gruplarından kişilerin çalıştığı bir örgüt, sosyal ve toplumsal birimler olarak tanımlanan hastaneler (Sağlık Bakanlığı, 1992), %45-75 oranında olmak üzere sağlığa ayrılan kaynakların da büyük bir kısmını tüketmektedirler (Saltman ve Figueras, 1998).

Ülkemizde de yatak sayısı açısından 2000 yılı itibarıyla %92'si kamuya ait olan hastaneler (Sağlık Bakanlığı, 2001), dünyadaki gelişmelere paralel olarak hasta memnuniyetini sağlama ve verimli çalışma beklentilerini gerçekleştirmek için 1990'lı yılların başlarından itibaren Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve ISO-9000 gibi kalite çalışmalarının ilgi odağı haline gelmeye başlamışlardır. Roemer ve Aguiler'e (1998) göre, sağlık bakımı kaynakları ve aktivitelerinin özel geleceğini kalite oluşturmaktadır. Ovreteit'e (1992) göre de, kalite güvence sistemi olmadan sağlık hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimini uygulamak mümkün değildir.

Kamuya ait hastaneler arasında Sağlık Bakanlığı'na bağlı devlet hastanelerinden sonra

en fazla yataklı sağlık tesisine sahip olan Sosyal Sigortalar Kurumu (SSK) da, bu yöndeki beklentileri karşılamak amacıyla 2000 yılı başlarında 32 SSK hastanesinde, "SSK Sağlık Hizmetleri Kalitesinin Yükseltilmesi İçin ISO-9000 ve Sürekli Kalite İyileştirme Modeli" projesini uygulamaya başlamıştır.

Bu çalışmaya katılan 32 hastaneden biri olan SSK Kartal Hastanesi 18.12.2000 tarihinde ISO-9002:1994 Kalite Güvence Yönetimi dokümantasyonunu yayınlayarak uygulamaya başlamış ve 18.5.2001 tarihinde de TS EN ISO-9002:1994 belgesini almıştır.

Bu yazıda, SSK Kartal Hastanesinde Toplam Kalite Yönetimi ilkelerine göre yürütülen ISO-9002:1994<sup>1</sup> Kalite Güvence Yönetimi uygulamasının öncesi ve sonrasındaki hasta memnuniyeti algılama ölçüm sonuçları ve bazı kritik performans göstergeleri açısından ortaya çıkan değişiklikler analiz edilmiş ve benzer özelliklere sahip SSK Paşabahçe Hastanesi'nin aynı verileri ile karşılaştırma yapılmıştır

Çalışmanın amacı da, SSK Kartal Hastanesinde yürütülen ISO-9002:1994 Kalite Güvence Yönetimi uygulamasının hasta memnuniyetine ve bazı kritik performans göstergelerine etkisi olup olmadığını ortaya çıkarmaktır.

## ISO-9002:1994 Kalite Güvence Yönetimi uygulama sürecinde gerçekleştirilenler

Sosyal Sigortalar Kurumu hastanelerinden 32'sinde uygulanmaya başlayan ISO-9000 çalışmalarındaki gözlemlerimize göre bu süreçteki önemli noktalar, gönüllülük esası ve kalite çalışmalarının tek bir ISO-9000 kalite yönetim temsilcisi tarafından değil, hastanelerdeki kritik süreçlerin sahiplerinden oluşan hastane kalite konseyleri tarafından yürütülmesidir. Kartal Hastanesinde bu konsey, ISO-9000<sup>2</sup> kalite yönetim temsilcisi bir baştabip yardımcısı, acil servis sorumluluğunu yürüten bir başka baştabip yardımcısı, tıbbi bakım

<sup>1</sup> Tasarım maddesi hariç Kalite Güvence Yönetimi standardı

<sup>2</sup> Kalite Güvence Yönetimi standardını genel olarak ifade etmek üzere kullanılmıştır.

hizmetleri süreci için başhemşire ve bir hemşire, idari ve teknik hizmetler süreci için hastane müdürü ve başteknisyen, ilaç eczacılık süreci için de bir eczacı olmak üzere yedi kişiden oluşmuştur (Dalbay ve Biçer, 2000). Hastane kalite konseyi üyelerine, ISO-9000 Kalite Güvence Yönetimi ile ilgili temel eğitim, dokümantasyon eğitimi ve iç tetkikçi eğitimleri, Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili olarak da TKY temel kavramlar, performans değerlendirme, süreç yönetimi, ve özdeğerlendirme eğitimleri verilmiştir. Ayrıca, bu konsey üyelerinden bazıları ile alt ve orta kademe çalışanlardan oluşan altı kişiye de sürekli kalite iyileştirme yaklaşımının önemli araçlarından olan problem çözme teknikleri ve iyileştirme takımları eğitimi verilmiştir.

Hastane kalite konseyi üyeleri aldıkları dış eğitimleri kendi süreçlerindeki çalışanlara aktarmışlar ve ISO-9002:1994 standardı ile ilgili kalite el kitabı ve sistem prosedürlerini oluşturmuşlardır. Hizmetler ve işlemlere ait prosedür ve talimat gibi diğer dokümanlar da ilgili birim sorumluları tarafından düzenlenip hastane kalite konseyi tarafından kontrol edilerek yürürlüğe sokulmuştur. Süreç yönetimi yaklaşımına göre hazırlanan ISO-9002:1994 Kalite Güvence Yönetimi dokümantasyonunun yayınlanmasıyla uygulama başlatılmış ve 18.5.2001 tarihinde Türk Standartları Enstitüsü (TSE) tarafından gerçekleştirilen dış denetim sonucunda da ISO 9002:1994 Kalite Güvence Yönetimi belgesi alınmıştır. Bu dönemde, hasta memnuniyetini arttırmaya dönük olarak çalışanların eğitimi, hastaların çeşitli konularda bilgilendirilmesi, bazı işlemlerin düzenli yürütülmeye başlanması gibi faaliyetler ile idari işlemlerde sürelerin kısaltılması gibi süreç iyileştirme çalışmaları yürütülmüştür. ISO-9002:1994 belgesinin alınmasından sonra TKY ilkelerine göre sürdürülen ISO-9002:1994 Kalite Güvence Yönetimi uygulaması kapsamında sürekli iyileştirme yaklaşımı uyarınca ameliyathane ve acil servis gibi konularda çeşitli iyileştirme takımları kurulmuştur.

Kurulan takımlarından birisi de, hastanenin ameliyathane çalışanları tarafından 2001 yılında

kurulan “Grup 7” iyileştirme takımıdır. “Grup 7” iyileştirme takımı, ameliyathanedeki cihazların periyodik bakımları ve cihaz kullanma eğitimleri üzerinde çalışıp arıza oranlarını düşürerek, yapılan ameliyat sayısını yaklaşık %20 arttırmıştır. Bu şekilde ileriki tarihlere randevu verilerek ertelenen ameliyatların bir bölümünün de zamanında yapılması sağlanmıştır.

### **Bulgular ve değerlendirme**

SSK Kartal Hastanesi’nde ISO-9002:1994 belgesinin alındığı bu çalışmanın öncesi ile belgelendirme sonrasında, Amerika Birleşik Devletleri’ndeki (ABD) Sağlık Kuruluşları Akreditasyonu Birleşik Komisyonu (Joint Commission on Accreditation of Health Care Organizations-JCAHO) tarafından kabul edilen dört performans göstergesi olan, klinik performans, sağlık durumu, memnuniyet ve idari/finansal alanlardan (Kazandjian ve Lied, 1999), klinik performans göstergesi olarak dikkate alınan ameliyat ve laboratuvar tetkik sayıları ile ilaç sarfiyat adetleri gibi kritik performans göstergelerinde herhangi bir değişikliğin olup olmadığı araştırılmış ve SSK Kartal Hastanesi’ne benzer özelliklere sahip SSK Paşabahçe Hastanesi’nin aynı verileri ile karşılaştırma yapılmıştır.

Ayrıca, SSK Kartal Hastanesinde ISO-9000 uygulamasının başlamasından önce 13-19 Aralık 2000 tarihlerinde ve ISO-9002:1994 belgesinin alınmasından sonra 17-19 Temmuz 2001 tarihlerinde sırasıyla 183 ve 213 kişiye ayaktan tedavi hasta memnuniyeti anketi uygulanmıştır. Paşabahçe Hastanesi’nde de herhangi bir ISO-9000 veya kalite çalışmasının olmadığı 3-8 Ocak 2001 tarihlerinde 297 kişiye, 15-20 Haziran 2001 tarihlerinde de 298 kişiye aynı anket uygulanmıştır.

Bu anketin oluşturulmasında, hastaların hastane hizmetleri hakkındaki değerlendirmelerini belirleyen 13 faktörden SSK hastanelerindeki ayaktan tedavi hizmetleriyle ilişkilendirilen doktor, hemşire ve diğer personel davranışı, genel konfor, fiziksel koşullar, bekleme süresi, hastane çevresi ile bilgilendirme faktörleri (Esatoğlu, 1997) dikkate alınarak SSK Kartal

Hastanesi Kalite Konseyi üyeleri ile yapılan görüşmelerde hasta memnuniyeti açısından uyarlamalar yapılmış, bu faktörlerin bazıları da meslek grupları itibarıyla birleştirilmiştir.

Önce 10 kişilik bir gruba uygulanan anket, soruların doğru olarak anlaşılıp anlaşılmadığı gibi amaca uygunluk açısından gözden geçirilmiş ve bazı düzeltmeler yapılmıştır. Düzeltmelerden sonra 30 kişilik bir hasta grubuna tekrar uygulanan ve 30 anket üzerinden bilgisayar programı ile yapılan hesaplama sonucunda "Crombach Alpha" katsayısının 0,98 çıkmasıyla yüksek güvenilirliğe sahip olduğu anlaşılan bu anket 13 grupta toplanan 60 sorudan oluşmaktadır.

Bu gruplar şunlardır;

- 1-Telefonla randevu hizmeti.
- 2-Poliklinik muayenesi bekleme yeri.
- 3-Otopark, kantin, ankesörlü telefon ve tabelalar gibi genel destek özellikleri.
- 4-Temizlik.
- 5-Poliklinik kayıt işlemi memuru.
- 6-Muayeneyi gerçekleştiren hekim.
- 7-Eczane görevlileri.
- 8-Muayeneye yardımcı olan ebe-hemşireler.
- 9-Laboratuvar görevlileri.
- 10-Kan verme ve sonuçlarını alma.
- 11-Röntgen servisi görevlileri.
- 12-Röntgen çekirme ve sonuçlarını alma.
- 13-Hizmetli, hastabakıcı, pansumancı gibi yardımcı hizmet görevlileri.

Ayaktan tedavi hasta memnuniyeti anketi SSK Kartal Hastanesinde 13-19 Aralık 2000 ile 17-19 Temmuz 2001 tarihlerinde sırasıyla 183 ve 213, SSK Paşabahçe Hastanesinde ise 3-8 Ocak 2001 ve 15-20 Haziran 2001 tarihlerinde sırasıyla 297 ve 298 kişiye rastgele örnekleme yöntemiyle uygulanmıştır. Bunların "Crombach alpha" katsayıları da sırasıyla "0,97", "0,96", "0,92" ve "0,92" olarak hesaplanmıştır.

Her iki hastanede, ayaktan tedavi hizmeti alan hastaların hastaneden ayrılmadan önceki son işlemi olan eczaneden ilaç alma aşamasından sonra yapılan bu anketlerin soru grupları itibarıyla ve genel olarak memnuniyet algılama

oranları "1 Çok kötü", "2 Kötü", "3 Orta", "4 İyi" ve "5 Çok iyi" olarak 5'li ölçekte Tablo 1 ve Tablo 2'de verilmiştir.

*Tablo 1. SSK Kartal Hastanesi ayaktan tedavi hasta memnuniyeti anket sonuçları (1-5 arası ortalamalar)*

Soru Grubu	Öncesi	Sonrası
1.grup	2,87	3,12
2.grup	2,35	2,64
3.grup	2,68	3,15
4.grup	2,3	3,14
5.grup	2,76	3,34
6.grup	2,67	3,26
7.grup	2,19	3,07
8.grup	2,67	3,25
9.grup	2,78	3,39
10.grup	2,37	2,89
11.grup	2,71	3,28
12.grup	2,46	3,08
13.grup	2,71	3,15
<b>Genel Ort.</b>	<b>2,58</b>	<b>3,14</b>

*Tablo 2. SSK Paşabahçe Hastanesi ayaktan tedavi hasta memnuniyeti anket sonuçları (1-5 arası ortalamalar)*

Soru Grubu	Öncesi	Sonrası
1.grup	3,63	3,75
2.grup	2,83	3,25
3.grup	2,97	3,23
4.grup	3,11	3,36
5.grup	3,15	3,34
6.grup	3,19	3,56
7.grup	2,84	3,33
8.grup	3,33	3,42
9.grup	3,17	3,36
10.grup	2,61	3,11
11.grup	3,34	3,55
12.grup	2,97	3,29
13.grup	3,02	3,41
<b>Genel Ort.</b>	<b>3,09</b>	<b>3,38</b>

Tablo 1 ve Tablo 2'de görüleceği üzere, SSK Kartal ve Paşabahçe Hastaneleri'nde yapılan ayaktan tedavi hasta memnuniyeti anketi sonuçlarında olumlu değişim ortaya çıkmıştır.

Anketin 5'li ölçeğindeki "Çok kötü" ile "Kötü" ve "Çok iyi" ile "İyi" sıkları birleştirilerek yapılan frekans dağılımına göre soru grupları itibariyle "Çok iyi" ve "İyi" sıklarını işaretleyerek memnun olduklarını belirten hastaların yüzdeleri ise Tablo 3 ve Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 3. SSK Kartal Hastanesi ayaktan tedavi hasta memnuniyeti anket sonuçları

Soru Grubu	Öncesi %	Sonrası %
1.grup	30,23	47,6
2.grup	16,4	29,28
3.grup	19,16	41,83
4.grup	16,18	41,35
5.grup	26,25	54,95
6.grup	19,57	48,67
7.grup	12,66	38,14
8.grup	15,56	45,52
9.grup	19,88	51,2
10.grup	16,9	37,75
11.grup	19,75	47,11
12.grup	15,6	42,3
13.grup	21,24	42,34
<b>Genel</b>	<b>19,41</b>	<b>43,69</b>

Tablo 4. SSK Paşabahçe Hastanesi ayaktan tedavi hasta memnuniyeti anket sonuçları

Soru Grubu	Öncesi %	Sonrası %
1.grup	66,23	69
2.grup	37,38	47,48
3.grup	33,96	42,16
4.grup	40,11	49,05
5.grup	42,8	54,35
6.grup	44,62	59,87
7.grup	27,16	47,04
8.grup	49,02	52,9
9.grup	41,46	44,02
10.grup	20,7	38,45
11.grup	51,03	53,66
12.grup	32,5	42,45
13.grup	36,06	49,26
<b>Genel</b>	<b>40,23</b>	<b>49,97</b>

Bu sonuçları değerlendirmek için öncelikle her iki hastanedeki memnuniyet algılama sonuçları,

Çok kötü=1 ile Çok iyi=5 arasında değişen 5'li ölçek üzerinden ankete katılanların değerlendirmelerine göre sorular itibariyle toplam puanları hesaplanmış ve bu toplam puanlar üzerinden iki ölçüm arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığı test edilmiştir. Bu konuda %5 kabul oranıyla yapılan tek yönlü Anova testi sonucu Tablo 5 ve Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 5. SSK Kartal Hastanesi Aralık 2000- Temmuz 2001 Anova tablosu

	Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	114744,3	1	114744,3	83,6	0,001
Gruplar İçi	540150,6	394	1370,9		
<b>Toplam</b>	<b>654894,9</b>	<b>395</b>			

Tablo 5'te görüldüğü üzere SSK Kartal Hastanesinde ISO-9002:1994 Kalite Güvence Yönetimi belgesinin alınması öncesi ve sonrasında yapılan ayaktan tedavi hasta memnuniyeti algılama ölçümlerinde memnuniyet değerlendirmeleri arasında %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur (p<0.05).

Tablo 6. SSK Paşabahçe Hastanesi Ocak 2001- Haziran 2001 Anova Tablosu

	Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	46068,9	1	46068,9	63,4	,001
Gruplar İçi	430434,8	593	725,8		
<b>Toplam</b>	<b>476503,7</b>	<b>594</b>			

Tablo 6'da görüldüğü gibi, SSK Paşabahçe Hastanesinde 03-08 Ocak 2001 ve 15-20 Haziran 2001 tarihlerinde yapılan ayaktan tedavi hasta memnuniyeti algılama ölçümlerinde memnuniyet değerlendirmeleri arasında da %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur (p<0.05).

Bu iki hastanenin ayaktan tedavi hasta memnuniyeti algılama sonuçlarında toplam puanlardaki farklılık üzerinden bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı da test edilmiştir. Bu konuda %5 kabul oranıyla yapılan tek yönlü Anova testi sonucu Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. SSK Kartal ve Paşabahçe Hastaneleri algılama sonuçlarında toplam puanlardaki değişim farklılığına ait Anova tablosu

	Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	62758,7	1	62758,7	28	0,001
Gruplar İçi	1071243	478	2241		
Toplam	1134001,7	479			

Tablo 7’de verilen Anova tablosu incelendiğinde iki hastanenin ayaktan tedavi hasta memnuniyet ölçümlerindeki toplam puanlarının farklılığında görülen değişim arasında %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu söyleyebiliriz (p<0.05).

Hangi hastanedeki memnuniyet algılama ölçümlerinde daha fazla olumlu değişim olduğunu da Tablo 8’e bakarak anlayabiliriz.

Tablo 8. SSK Kartal ve Paşabahçe Hastaneleri ayaktan tedavi hasta memnuniyeti algılama ölçümlerinde toplam puanlardaki değişime ait Anova tablosu

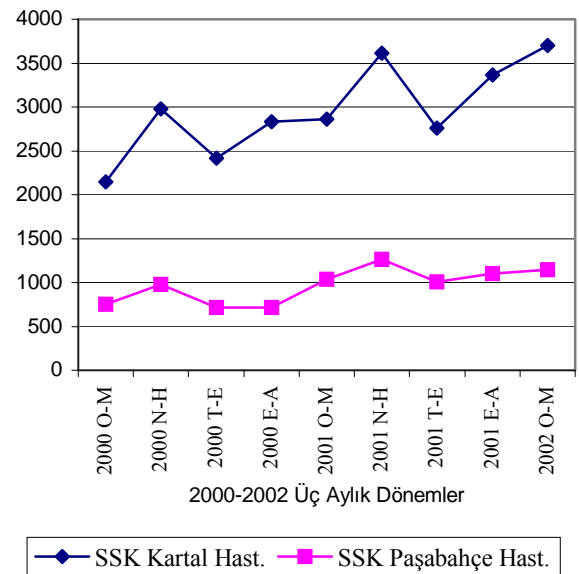
	N	%95 ‘lik Güven Aralığı	
		Alt Sınır	Üst Sınır
SSK Paşabahçe Hast.	183	25,5	40,3
SSK Kartal Hast.	297	4,2	14,5
Toplam	480	14	22,7

Yukarıdaki Anova tablosunun %95 güven aralığındaki alt ve üst sınırlarına göre SSK Kartal Hastanesindeki ayaktan tedavi hasta memnuniyeti değişiminin SSK Paşabahçe Hastanesi’ne göre daha fazla olduğunu söyleyebiliriz.

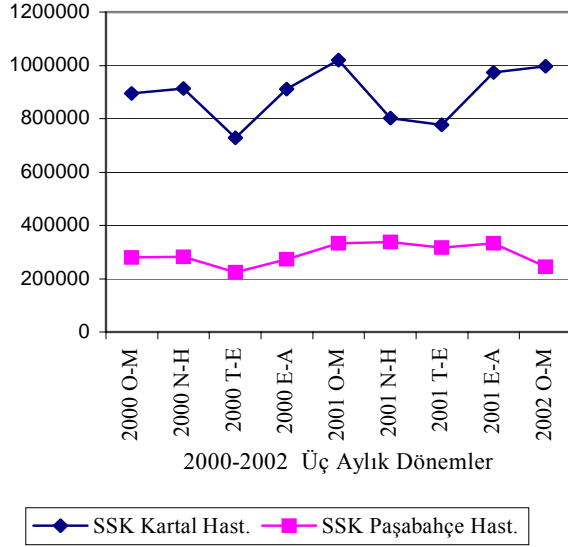
ABD’deki Sağlık Kuruluşları Akreditasyonu Birleşik Komisyonu tarafından kabul edilen dört

performans göstergesi olan, klinik performans, sağlık durumu, memnuniyet ve idari/finansal alanlardan, klinik performans göstergesi olarak dikkate alınan ameliyat ve laboratuvar tetkik sayıları ile ilaç sarfiyat adetleri gibi kritik performans göstergelerine, SSK Kartal Hastanesi’nde yürütülen ISO-9002:1994 Kalite Güvence Yönetimi uygulamasının etkisi de incelenmiştir. ISO-9002:1994 uygulamasının belgelendirmesi için başlangıçta en az üç aylık uygulama zorunluluğu bulunması da dikkate alınarak 1.1.2000-31.3.2002 tarihleri arasında üç aylık dönemler itibariyle derlenen bu veriler, SSK Paşabahçe Hastanesi’nin aynı dönemdeki verileriyle de karşılaştırılmıştır. Kartal Hastanesinde ISO-9002:1994 Kalite Güvence Yönetimi belgesinin alındığı 18.5.2001 tarihini içine alan 2001 Nisan-Haziran döneminde üç performans göstergesinde de bir önceki üç aylık döneme göre önemli oranda olumlu değişim ortaya çıkmıştır. Bu dönemde Paşabahçe Hastanesi’nde ise ameliyat sayısında benzer şekilde olumlu bir artış olmasına karşın, ilaç sarfiyat adedi ve laboratuvar tetkik sayısında ise olumsuz bir değişim gerçekleşmiştir.

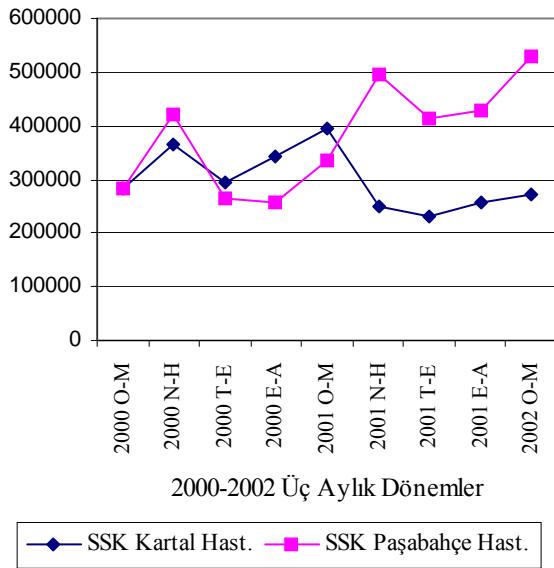
SSK Kartal ve Paşabahçe Hastanelerinin ameliyat sayıları, ilaç sarfiyat adetleri ve laboratuvar tetkik sayıları gibi performans göstergeleri açısından değişim ve karşılaştırma sonuçları Şekil 1, Şekil 2 ve Şekil 3’te verilmiştir.



Şekil 1. SSK Kartal ve Paşabahçe Hastaneleri ameliyat sayılarının karşılaştırması



Şekil 2. SSK Kartal ve Paşabahçe Hastaneleri ilaç sarf adetlerinin karşılaştırması



Şekil 3. SSK Kartal ve Paşabahçe Hastaneleri Laboratuvar tetkik sayılarının karşılaştırması

Kartal Hastanesi ile Paşabahçe Hastanesinin 01.01.2000-31.03.2002 döneminde performans kriterleri olarak dikkate alınan ameliyat sayıları, ilaç sarfiyat adetleri ve laboratuvar tetkik sayılarına ait verileri Tablo 9 ve Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 9 ve Tablo 10'da görüldüğü üzere, bu performans göstergelerinden ilaç sarfiyat

adetleri ve laboratuvar tetkik sayılarında ve hastaneler itibariyle karşılaştırmasında, 2001 yılı Nisan-Haziran döneminde Kartal Hastanesinde olumlu bir değişim var iken Paşabahçe Hastanesi'nde olumsuz bir değişim gerçekleşmiştir.

Tablo 9. SSK Kartal Hastanesi istatistik verileri<sup>3</sup>

Dönem	Yatan Hasta	Laboratuvar Tetkik Adedi	İlaç Sarfiyat Adedi	Ameliyat Sayısı
2000 Ocak-Mart	4921	281789	895795	2144
2000 Nisan-Haziran	5621	366138	912155	2975
2000 Temmuz-Eylül	4715	294457	729136	2415
2000 Ekim-Aralık	5203	343192	912000	2835
2001 Ocak-Mart	5595	393290	1019110	2864
2001 Nisan-Haziran	5508	247870	802865	3611
2001 Temmuz-Eylül	5358	230977	777842	2757
2001 Ekim-Aralık	6198	258369	973490	3363
2002 Ocak-Mart	6098	273195	995610	3700

Bunun yanında, ameliyat sayıları açısından Kartal ve Paşabahçe Hastanelerinin ikisinde de 2001 yılında genel toplam açısından ve 2001 Nisan-Haziran döneminde bir önceki döneme göre artış olmuştur. Bu artışların karşılaştırması, yatan hasta sayıları içinde ameliyat sayılarının oranı ve bu oranlardaki değişim açısından 2000 Nisan-Haziran dönemi ile 2001 Nisan-Haziran dönemi olarak ele alınmıştır.

<sup>3</sup> Bu veriler hastanenin istatistik formlarından ve diğer belgelerinden çıkarılmış olup, bunların bir kısmı hiç yayınlanmamakta, bir kısmı da toplu yayınlandığı için kaynak gösterilememiştir.

Tablo 10. SSK P.bahçe Hastanesi istatistik verileri<sup>3</sup>

Dönem	Yatan Hasta	Laboratuvar Tetkik Adedi	İlaç Sarfiyat Adedi	Ameliyat Sayısı
2000 Ocak-Mart	2602	281901	279303	751
2000 Nisan-Haziran	2671	420163	283064	975
2000 Temmuz-Eylül	2175	266312	224250	713
2000 Ekim-Aralık	2650	256490	272474	712
2001 Ocak-Mart	3111	335448	332662	1040
2001 Nisan-Haziran	3045	495003	336960	1265
2001 Temmuz-Eylül	2395	414900	317187	1010
2001 Ekim-Aralık	2824	428116	333215	1099
2002 Ocak-Mart	3276	527731	244492	1147

SSK Kartal ve Paşabahçe Hastanelerinin yatan hasta ve ameliyat sayıları ile bunların oranları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Ameliyat sayılarının yatan hasta sayıları içindeki oranı ve bu orandaki değişim

		SSK Kartal Hastanesi	SSK P.bahçe Hastanesi
2000 Nisan-Haziran	Yatan Hasta Sayısı	5621	2671
	Ameliyat Sayısı	2975	975
	Oran	0,52	0,36
2001 Nisan-Haziran	Yatan Hasta Sayısı	5508	3045
	Ameliyat Sayısı	3611	1265
	Oran	0,65	0,41

Tablo 11’e göre Kartal Hastanesi’nde ameliyat edilen hastaların yatan hastalara oranı açısından, 2001 yılı Nisan-Haziran döneminde 2000 Nisan-Haziran dönemine göre artış olmuştur. Paşabahçe Hastanesinde de aynı dönemler itibariyle benzer şekilde bir oran artışı olmuş, fakat Kartal Hastanesinin 2001 Nisan-Haziran döneminde 2000 Nisan-Haziran dönemine göre kendi içindeki oran artışı Paşabahçe Hastanesine göre daha fazla olmuştur.

## Sonuçlar

Bu makalede özetlenen SSK Kartal Hastanesindeki ISO-9002:1994 uygulaması, dokümanların yayınlanmasıyla başlamış ve belge alınmasıyla devam ederek, müşteri odaklılık ve sürekli iyileştirme gibi TKY ilkelerine göre yürütülmüştür. Gönüllülük ve çalışanların katılımı esasına her aşamada dikkat edilen ISO-9002:1994 çalışmalarında organizasyon, yönlendirme ve sürükleyicilik görevi, hastanedeki kritik süreçlerin sahiplerinden oluşan hastane kalite konseyi tarafından yerine getirilmiştir.

ISO-9002:1994 Kalite Güvence Yönetimi dokümantasyonunun yayınlanarak uygulamanın başlamasından hemen önce Aralık 2000’de ayaktan tedavi hasta memnuniyeti anketi ile yapılan algılama ölçüm sonuçları ile ISO-9002:1994 belgesinin alınmasından sonra yapılan anket sonuçlarındaki memnuniyet algılamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Herhangi bir kalite çalışması bulunmayan SSK Paşabahçe Hastanesinde yaklaşık aynı tarihlerde yapılan anket sonuçlarındaki memnuniyet algılama ölçüm sonuçlarında da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu fakat Kartal Hastanesindeki olumlu değişimin daha fazla olduğu anlaşılmıştır. Bu artışta, müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme gibi TKY ilkelerine göre yürütülen ISO-9002:1994 Kalite Güvence Yönetimi uygulamasının etkisi olduğu söylenebilir.

SSK Kartal Hastanesindeki ISO-9002:1994 uygulamasının aynı zamanda ameliyat sayıları, ilaç sarfiyat adetleri ve laboratuvar tetkik sayıları



gibi performans göstergelerine de olumlu etki yaptığı ve bunların üçünde de, özellikle belgelendirme tarihini içine alan 2001 Nisan-Haziran döneminde olumlu bir değişimin ortaya çıktığı tespit edilmiştir.

Kartal Hastanesinin ameliyat sayılarının yatan hasta sayısı içindeki oranı açısından yapılan analizde de, aynı dönemde artış olduğu ortaya çıkmıştır. Paşabahçe Hastanesinin ameliyat sayılarının yatan hasta sayısı içindeki oranında da benzer şekilde bir artış olmasına karşın, SSK Kartal Hastanesindeki oran artışı daha fazla gerçekleşmiştir. Bu sonuca ulaşmada da, Kartal Hastanesindeki ISO-9002:1994 Kalite Güvence Yönetimi uygulamasının TKY ilkelerine göre yürütülmesinin etkisi olduğu söylenebilir.

Bütün bu olumlu değişimlere rağmen, Kartal Hastanesinde Aralık 2000'de dokümanların yayınlanmasıyla başlayan ve Mayıs 2001'de de belge alınan ISO-9002:1994 Kalite Güvence Yönetimi uygulamasının 2001 yılının sonlarına doğru bir gevşeme gösterdiği ve ilaç sarfiyat adetleri ve laboratuvar tetkik sayıları gibi performans göstergelerinde olumsuz bir eğilimin ortaya çıktığını değerlendirmekteyiz.

SSK Kartal Hastanesinde bu dönemde yeni bir teknoloji, yeni bir yatırım vb. herhangi bir değişiklik olmamıştır. Hastanede dikkate değer tek değişiklik, ISO-9002:1994 Kalite Güvence Yönetimi sisteminin kuruluşunda baştabip olarak görev yapan üst yöneticinin 2001 yılı sonlarında görevinden ayrılmasıdır. Kalite çalışmalarında üst yönetim desteğinin çok önemli bir faktör olmasıyla paralel şekilde SSK Kartal Hastanesindeki üst yönetim değişiminin, ilaç sarfiyat adetleri ve laboratuvar tetkik adetleri gibi performans göstergelerinde 2001 yılı sonlarında olumsuz değişime yol açan bir faktör olduğunu değerlendirmekteyiz.

Ayrıca, ISO-9002:1994 Kalite Güvence Yönetimi uygulaması yapılan diğer SSK hastanelerinde yaptığımız gözlemlerle benzer

şekilde, SSK Kartal Hastanesinde ISO-9002:1994 Kalite Güvence Yönetimi uygulamasının başlarından belgelendirmeye kadar personelin büyük kısmında artarak devam eden olumlu motivasyonun belgelendirmeden sonra azaldığını söyleyebiliriz. ISO-9002:1994 Kalite Güvence Yönetimi uygulaması öncesindeki olumsuz duruma dönüş eğiliminin ortaya çıkmaması için de, belgelendirmeden sonraki kalite çalışmalarının Ulusal Kalite Ödülü gibi daha büyük hedeflerle devam ettirilmesinin uygun olacağını değerlendirmekteyiz.

## Kaynaklar

- Dalbay, Ö. ve Biçer, İ. H., (2000). SSK Hastanelerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları, *9.Ulusal Kalite Kongresi*, İstanbul.
- Esatoğlu, A. E., (1997). Hastanelerde Hasta Tatmininin Hastane Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi ve Kullanıma Yönelik Model Önerisi, *Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Kazandjian, V. H. ve Lied, T. R., (1999). *Healthcare Performance Measurement Systems Design and Evaluation*, 11-13, ASQ Quality Press. Milwaukee.
- Lyons, A. S., Petrucelli, R. J., (2000). *Çağlar Boyu Tıp*, 31-41, Roche Yayını, İstanbul.
- Ovretveit, J., Townsend, C., (1992). *Health Service Quality-An introduction to quality methods for Health Services*, 1-10, Blackwell Scientific Publications, Oxford.
- Roemer, M. I. ve Aguilar, C. M., (1988). *Quality Assesment and Assurance in Primary Health Care*, 10, World Health Organization, Geneva.
- Sağlık Bakanlığı, (1992). *1.Ulusal Sağlık Kongresi Çalışma Grupları Raporları*, 193, Sağlık Bakanlığı Yayını, Ankara.
- Sağlık Bakanlığı, (2001). *Yataklı Tedavi Kurumları İstatistik Yıllığı*, 13, Sağlık Bakanlığı Yayını, Ankara.
- Saltman, R. B., Figueras, J., (1998). *Avrupa Sağlık Reformu Mevcut Stratejilerin Analizi*, 13, 38, 217, Sağlık Projesi Genel Koordinatörlüğü Yayını, Sağlık Bakanlığı, Ankara.
- Yerebakan, M., (2000). *Özel Hastaneler Araştırması*, 26-28, İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 2000-26, İstanbul.