

## DERLEME / REVIEW

# Sağlık hizmetlerinde yalın yönetim “5S” yaklaşımının uygulanması

## Application of 5S approach to healthcare quality

Seval Akgün

Prof. Dr. Başkent Üniversitesi ve Bağıl Sağlık Kuruluşları Kalite Yönetim Temsilcisi

### Özet:

Sağlık hizmeti sağlayan organizasyonlarda kalitenin artırılmasına yönelik artan talebe ve hastalar için geliştirilmiş daha iyi koşullarla birlikte elde edilecek hasta ve personel memnuniyetine dikkat çekilmiştir. Bu bağlamda değinilmesi gereken bazı alanlar, iş çevresinin geliştirilmesi, israfın önlenmesi ve bazı sağlık hizmeti süreç ve prosedürlerindeki iptal ve düzeltmelerin önüne geçilmesi konularıdır. “5S” orijin olarak, iş sahası organizasyonları için üretim sektöründe uygulanan, basit ve anlaşılması kolay bir yönetim yaklaşımıdır. Şu an bu yaklaşım hizmet sektöründe de denenmektedir. Bu yöntem Japonya’da kullanılmaya başlanmış ve günümüzde artan oranda hizmet sektöründe kaliteyi arttırmak amacıyla ilk adım olarak başvurulmaktadır. Eğer bir hastanede uygulanırsa, yüksek derecede temizlik, iş sahasındaki düzen, verimli bakım hizmeti ve hasta akışının daha hızlı sağlanması anlamını taşıyacaktır. Böyle bir yaklaşımın avantajı, iş ortamında hayati önem taşıyan koşulların oluşturulması ve etkili bir kalite gelişim programının uygulanması olarak ifade edilebilir. Bu çalışma “5S” yaklaşımı üzerine özetleyen bir çalışma olup, sağlık hizmeti sağlayan organizasyonlarda uygulanması için gerekli metodolojiyi tanımlamaktadır.

### Abstract:

Much attention has been drawn to the demand for improvement of Quality in Healthcare organisations and to achieve improved outcomes for patients as well as to bring increased patient satisfaction and staff satisfaction. Some important areas to be addressed in this regard are improvement of work environment, reduction of waste and correction of delays in the various care processes and procedures. 5S is a simple, easy to understand management approach that was originally applied in the manufacturing sector for workplace organisation. It is now being practiced in the service sector. It is a stand alone approach that originated in Japan and increasingly used as the first step towards quality improvement in the service sector. If practiced in a hospital it helps to maintain a high degree of cleanliness and orderliness in the work place, and reduces waste in the processes of care, and improves patient flow. It is known for its ability to establish the essential prerequisites of working environment, practices and mind-set, which are the necessary foundations for an effective quality improvement program. This paper presents a brief overview of 5S approach and describes its methodology for implementation in Healthcare organisations.

### Anahtar Kelimeler:

### Key Words:

### Sorumlu yazar/

### Corresponding author:

## GİRİŞ

“5S” yaklaşımı ilk olarak Japonya’da ortaya çıkmıştır. 5 Japonca kelimeye dayanır; “Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu ve Shitsuke.” Bu kelimelerin Türkçe olarak karşılığı ise, “Çeşit (Tip), Sıraya Koyma, Parlamak, Standardizasyon ve Sürdürülebilirlik”dir.

Sağlık Hizmeti Sistemi düzgün işlemeyen bir sistemdi ve boşa harcanan zaman ile boşa giden materyallerin tüketiciler üzerinde memnuniyetsizlik yarattığı tespit edilmişti. Bunun üzerine “Verimlilik”, 2001 yılında Tıp Enstitüsü tarafından yayınlanan raporda, gelişimin hedefleri arasında tanımlandı. “5S” yaklaşımı, iyi organize olmuş iş sahalarında, yapılan işi hasta ve emniyet merkezli olarak, boşa giden her türlü zaman ve materyali önlemek suretiyle

daha verimli kılmakta ve zamanında hizmet sunmak anlamına gelmektedir. Ek olarak, “5S” yaklaşımı çalışanların moralini yükseltmekte ve sahiplik duygusunu geliştirmeye dayanmaktadır.

## AMAÇ

Bu çalışmanın amacı, “5S” olarak bilinen basit yönetim yaklaşımını tanıtmak ve sağlık hizmeti sağlayan organizasyonlarda uygulanması için gerekli metodolojiyi açık olarak ortaya koymaktır.

## LİTERATÜR BİLGİLERİ

“5S” yaklaşımı “Yetersiz Üretim” uygulamasının 2 nci Dünya Savaşı’ndan sonra Japonlar tarafından uyarlanmış bir modelidir ve Kaizen olarak

adlandırdıkları sürekli gelişim konseptine dayanır. “Yetersiz Üretim” yöntem olarak amacı sürece eklenmiş etkisiz adımları ortadan kaldırarak ya da azaltarak müşteriye daha kaliteli ürün veya hizmet sağlamaktır. Konsept olarak, kalite uzmanı W. Edwards Deming’in “Yöneticiler, kaliteyi elde etmek için denetlemeye bağımlı kalmayı bırakmalı onun yerine, üretim sürecini geliştirme ve ilk önce ürüne kalite kazandırmaya yoğunlaşmalıdırlar.” ifadesinde belirttiği düşünceyle aynı çizgidedir.

Orijinal olarak “5S” yaklaşımı daha önce yatay üretim sektöründe denenmiştir. Taiichi Ohno adında Toyota Üretim Sistemini (TPS) tasarlayan bir Japon tarafından sektöre tanıtılmıştır. Bu yöntemin Toyota da israfı ortadan kaldırdığı, üretime hiçbir değer katmayan boşa giden kaynakların en alt seviyeye indirildiği, yüksek disiplinli üretim odaklı süreci nedeniyle başarılı olduğu bilinir.

İş alanında uygulamalarda öne çıkan “5S” yaklaşımı, daha çok Hiroyuki Hirano (1990) adında diğer bir Japon tarafından sıkça kullanılarak popülerite kazandırılmıştır.

“5S” yaklaşımının 1911 yılında W.Taylor ve 1922 yılında Henry Ford adında iki Amerikalı tarafından keşfedilmiş olduğu bilinen bir uygulamaya çok benzediği görülmektedir. Bazı yazarlar, Taylor’ın modelinin üzerine inşa edilmiş olan Ford’un CANDO (Temizleme, Ayarlama, Düzgünlük, Disiplin ve Devam Eden Gelişme) programıyla 5S’in büyük benzerlikler taşıdığını ifade etmektedirler.

“5S” yaklaşımının, Hong Kong, Malezya, Hindistan ve Sri Lanka gibi bazı Asya ülkelerindeki hastanelerde uygulandığı ve başarılı sonuçlar alındığı bilinmektedir.

### “5S” YAKLAŞIMI NEDİR?

“5S” yaklaşımı daha önce de bahsedildiği gibi çalışanları, daha temiz daha güvenli iş çevresi elde etmek için yönlendiren, süreçleri daha verimli hale getiren, maliyetleri azaltan, kaliteyi arttıran ve personelin sürece tam katılımını sağlayan basit bir yönetim yaklaşımıdır.

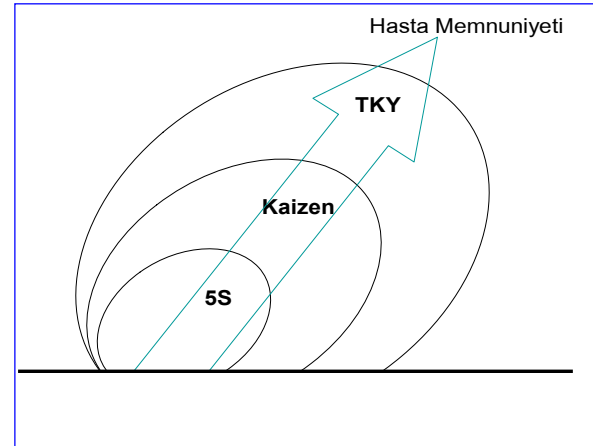
“5S” yaklaşımı Tablo 1’de değerlendirildiği üzere 5 yönetim uygulaması üzerine inşa edilmiştir.

“5S” yaklaşımının arkasındaki basit mantık, her iş sahasının yüksek üretim kapasitesi ve iyi kalite ürün ya da hizmet sağlaması için gerekli olanların; disiplin, standardizasyon, temizlik, düzen ve organizasyon olduğudur. Sürekli gelişim programı aynı zamanda Kaizen ve 5S olarak da bilinmekte ve sıklıkla birbiriyle karıştırılmaktadır. “5S” yaklaşımı, daha çok basit ve etkili kurallar, temizlik ve düzen prensiplerine dayanmaktadır. Bir organizasyonda 5S

yaklaşımının işler hale getirilmesi, sürekli kalite gelişim sürecindeki ilk adımı oluşturmaktadır. Bu sürecin akabinde Kaizen ve müteakibinde Toplam Kalite Yönetimine ulaşılır.

JAPONCA	TÜRKÇE	TANIMLAMALAR
Seiri	Çeşit (Tip)	Sistemik olarak atıl durumdaki iş sahasında ihtiyaç duyulmayan nesnelere tespit etme
Seiton	Sıraya Koymak	Kolay erişim ve depolamak için her şeyi uygun ve doğru yere yerleştirme
Seiso	Parlamak	Çalışma alanını bütünüyle temizleme ve denetleme
Seiketsu	Standardizasyon	Temizliğin idamesi yolunun standardizasyon olduğunun saptanması
Shitsuke	Sürdürülebilirlik (İç Disiplin)	“5S” yaklaşımını günlük olarak uygulamak ve alışkanlık haline getirmek

**Kaynak:** “Changhua Sağlık Hizmeti Kalitesi Taiwan” dan uyarlanmıştır.



**Kaynak:** MOH/JICA EBM Çalışması Sri Lanka 2006

### “5S” UYGULAMASI İÇİN YOL HARİTASI

Üretim sektörü uygulamasından elde edilen verilere göre, “5S” yaklaşımının uygulanmasındaki süreç ve alınması gereken tedbirleri gözler önüne seren (görsel hale getiren) ana çatı oluşturulabilir. Şu an Sri Lanka’da “5S” yaklaşımı hastane ve sağlık hizmetleri alanında kullanılmaktadır. Bu çalışmada tanımlanan metodoloji bu uygulamalardaki verilere dayanmaktadır.

Bu delillerden elde edilen verilere göre, yapılanma 4 bölüme ayrılmak suretiyle, sağlanabilir:

1. Hazırlık
2. Uygulama

3. Değerlendirme
4. Sürekli Gelişim

### 1. AŞAMA HAZIRLIK

- a. Komitelerin Oluşturulması
- b. 5S Bölgelerinin Oluşturulması
- c. Durum Analizi
- d. Personel Eğitimi
- e. 5S'e Ulaşma

#### a. Komitelerin Oluşturulması

İlk adımın hedefi, her seviyedeki tüm görevlilerin katılımını sağlamak ve sürekli gelişim kültürü ile takımlar içerisinde en iyi performans ruhunu ortaya çıkarmaktır. "5S" yaklaşımı uygulamasının yönetim yapısı, üyelikleri ve sorumlulukları aşağıda belirtilen çeşitli komitelerden oluşan Kalite Gelişim Çevresini ortaya çıkarmaktadır.

#### (1) 5S Gözlem Komitesi

Hastanenin en üst kademe yöneticilerinin oluşturduğu bir komitedir. Hastanenin tepe yöneticisi tarafından komiteye başkanlık edilir. Komite üyeleri ise, departman şefleridir. "5S" yaklaşımına uygun bir hastane politikası hazırlamak, geliştirmek ve bir uygulama planı hazırlayarak, uygulamayı izlemek, bu komitenin görevi olarak ifade edilebilir. Uygulama sorumlulukları organizasyon geneline dağıtılır. Bu sorumluluklar belirlenirken bir kişi 5S koordinatörü olarak seçilir ve aynı zamanda bu personelin Kalite Yönetim Ünitesinin şefi olduğu kendisine iletilir.

#### (2) Kalite Yönetim Ünitesi

Bu ünite, hastanede 5S yaklaşımının uygulanması, izlenmesi ve planlanması için gerekli olan kalite departmanındaki yönetim kadrosunu oluşturur. Bu ünite, 5S Gözlem Komitesi ve hastanenin tepe yöneticisine karşı sorumlu olan, 5S Koordinatörünün idaresinde hareket eder. Tüm mesaisini kalite yönetim işine ayıran 1-3 kişilik çalışma grubundan oluşur. Görevleri şu şekilde sıralanabilir;

- 5S uygulamasını hayata geçirmek ve desteklemek,
- 5S'e dahil birimlerle iletişim kurmak,
- Tüm organizasyonun katılımını sağlamak,
- İş gelişim takımlarının motivasyonu, eğitimi ve izlenmesi görevlerini icra etmek.

#### (3) İş Gelişim Takımları

İş gelişim takımları, "5S" yaklaşımının çekirdek uygulama grubudur. Her takım 6-10 işçiden oluşur ve takım lideri tarafından yönetilir. Her takım hastanenin kendisine tahsis edilmiş sorumluluk sahasında, 5S'i uygulayarak, hizmet kalitesini arttırmak için çaba gösterir. Hastanede görev yapan her personel en az bir İş Gelişim Takımına dahil olmalıdır. Klinik çalışanları dahil her görevli, bu ifadenin içerisinde değerlendirilmeli ve kendilerine İş Gelişim Takım sorumluluğu verilmelidir. İş Gelişim Takımlarının sayısı hastanedeki departman sayısına bağlıdır. İş Gelişim Takım lideri raporunu bir üst takım konumundaki Kalite Yönetim Ünitesine vermelidir. İş Gelişim Takımlarının temel fonksiyonları şu şekilde ifade edilebilir;

- Organizasyonun iş sahasıyla alakalı olarak kendi sorumluluk bölgesindeki problemleri tespit ederek analizini yapmak,
- Tespit edilen problemler için gelişim metotlarını tartışmak,
- "5S" yaklaşımının kullanımı gereği kalite gelişim tekniklerini tanıtmak ve bunları uygulamak,
- Elde edilen değişiklikleri analiz etmek ve olumlu olanların sürekliliğini sağlamak,
- Değişiklik kayıtlarını tutmak ve muhafaza etmek.

İş Gelişim Takım liderleri "5S" yaklaşımının uygulanmasında merkezi rol oynarlar, görevleri şu hususları kapsar;

- İlgili personel, takım üyeleri ve Kalite Yönetim Ünitesiyle iletişim kurmak,
- İş Gelişim Takımı ile düzenli toplantılar organize etmek,
- Kayıtları saklamak ve aylık rapor hazırlamak,
- Grup faaliyetinin icrasını, işleyişini gözlemlemek.

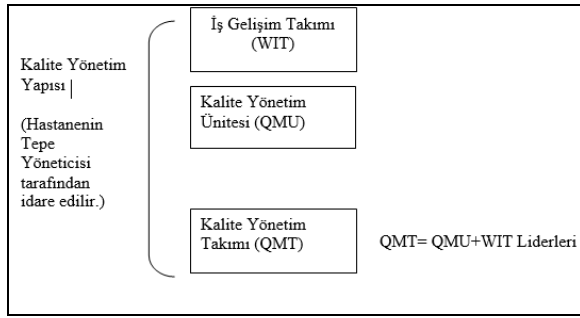
#### (4) Kalite Yönetim Takımı

Bu takım, "5S" yaklaşımının hastanede uygulanması ile ilgili olarak tüm faaliyetleri planlayan ve hayata geçiren, Kalite Yönetim Ünitesi Şefi ("5S" Koordinatörü), Kalite Yönetim Ünitesinin diğer üyeleri ve İş Gelişim Takım liderlerinden oluşur. Kalite Yönetim Takımı, "5S" yaklaşımı için gerekli yapıyı, sistemi kuran ünedir ve sorumlulukları şunlardır;

- "5S" yaklaşımı uygulaması için eylem planı geliştirmek,

- Eğitim faaliyetlerini üstlenmek,
- Aylık toplantıları organize etmek,
- İlgili görevlilerle koordinasyonu sağlamak,
- Kalite formlarını organize etmek,
- Düzenli olarak bilgilendirici yayın hazırlamak,
- İzleme ve değerlendirme faaliyetlerini icra etmek.

**Tablo-2** Hastane Kalite Gelişim Çevresi için yönetim yapısını göstermektedir.



### • “5S” Bölgelerinin Tespit Edilmesi

“5S” Koordinatörü hastanedeki bölgeleri bölümlendirecek hastanenin yerleşkesi üzerinde çalışarak hastaneyi kendi içinde bölge olarak adlandırılan küçük bölümlere ayıracaktır. Laboratuvar, radyoloji, ameliyathane vb. sonrasında her bölge için İş Gelişim Takımı görevlendirilecektir.

### • Durum Analizi

İş Gelişim Takımının ilk görevi, Kalite Yönetim Ünitesinin üyeleri tarafından desteklenen kendi bölgelerinde anket uygulaması yapmaktır. Bu adımda iş gelişim timleri iş sahasıyla ilgili genel bilgileri toplayacaklar, iş sahasının genel fotoğrafları çekilecek, gereksiz hususlar tespit edilecek ve tam bir 5S değerlendirmesi yapılacaktır. Değerlendirme formu Kalite Yönetim Ünitesi tarafından hazırlanacak ve test edilecektir. Böyle bir değerlendirme formunun örneği, Kaizen Referans Standartlarına sahip, Kaizen Tool Kit’den alınarak kopyalanmış ve aşağıya çıkarılmıştır. Bu form her “S” için daha fazla konuların da değerlendirmesi yapılacak şekilde geliştirilebilir ve hatta bu sayede uygulama dönemi sonunda tutanak evrakı olarak da kullanılabilir.

**Tablo- 3’**de örnek bir “5S” Değerlendirme Formu sunulmuştur.

5S Bölgesi: (Bölge İsmi)		Nesne Puanı	
		Öncesi	Sonrası
Çeşit(Organizasyon)	Neyin gerekli neyin gereksiz olduğunu tespit etmek.		
	Gereksiz her nesne ortadan kaldırıldı mı?		
	Çalışma alanları açıkça tespit edildi mi?		
Düzenlemek	Gereksiz nesnelerin ortadan kaldırılması için prosedür oluşturuldu mu?		
	Her şey için bir yer ve her şey kendi yerinde		
	Her şey için bir yer var mı?		
	Her şey kendi yerinde mi?		
Parlamak (Temizlik)	Mevkiler açık ve tespit edilmesi kolay mı?		
	Temizlemek ve temiz tutmak için gerekli yolların tespiti		
	Çalışma alanı, teçhizat, aletler ve masalar vb. temiz mi?		
	Temizlik malzemeleri mevcut mu ve ulaşılabilir mi?		
Standardizasyon	Koridor ve mevki işaretleri sağlam ve temiz mi?		
	Temizlik programı hazırlanmış mı?		
	Kurallara uyulması için gözlem		
	Gerekli tüm bilgiler görülebiliyor mu?		
Sürdürülebilirlik (İç Disiplin)	Tüm standartlar biliniyor mu ve görülebilir mi?		
	Tüm görseller güncel mi?		
	Mevcut standartlara uyuluyor mu?		
	Sürdürülebilirlik (devamlılık) için kurallara uyma		
Sürdürülebilirlik (İç Disiplin)	Prosedürlere uyuluyor mu?		
	Sürekli kayıt ve geri besleme sistemi mevcut mu?		
	Gerri besleme sonuçlarının hayata geçirecek bir sistem yaratılmış mı?		

## b. Personel Eğitimi

Eğitim programının amacı “5S” yaklaşımını yaygınlaştırmak ve hastanede çalışanların tamamının 5S faaliyetlerine katılımını sağlamaktır. Bu programın personelin aktif olarak “5S” uygulamalarına katılmalarını sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bir “5S” eğitim komitesi Kalite Yönetim Ünitesi üyeleri ve birkaç İş Gelişim Takımı liderinden oluşur. Bu personel eğitici rolünü üstlenir. Elbetteki program öncesinde bir kaynak takımı da eğiticileri eğitecektir. Bu eğitim programı içerisinde;

- Tüm personel için 5S ‘i anlama ve farkına varma eğitimi,
- Eğitim sonrasında eğitim uygulayıcısı konumunda olacak İş Gelişim Takımı liderleri için 5S uygulama eğitimi,
- 5S kayıtları, kontrol çizelgeleri için eğitim konuları da bulunmaktadır.

Eğitim Komitesi bir eğitim planı geliştirmeli, ne tür bir eğitim uygulayacağını tespit etmeli ve eğitim programı takvimi hazırlamalıdır.

Eğitimin Tipi:

- Gözlem Komitesi için “Liderlik Eğitimi”,
- Uygulayıcılar için “5S Yönetim Eğitimi”,
- İş Gelişim Takımları için “5S Eğitimi”,
- İş Gelişim Takımları için “İletişim Kabiliyeti Eğitimi”,
- İş Gelişim Takımlarının analitik rapor hazırlamak için kullanacakları, kalite kontrol araçları ile ilgili eğitimlerdir.

İlk eğitimin tamamlanmasının ardından, İş Gelişim Takımının her üyesi “5S” yaklaşımını uygulayabilmek için gerekli bilgiye sahip olacaktır. Eğitimi takip eden her İş Gelişim Takımı planlama ve uygulama safhasına geçecektir. Durum analizinden elde edilen bilgilerin kullanılmasıyla 5S uygulama planı geliştirilecektir.

## c. 5S’e Ulaşılması

Kalite Yönetim Ünitesi, hastanede 5S faaliyetlerinin başlatılması için hastane görevli ve personelinin katılacağı bir toplantı düzenleyebilir. Hastane tepe yöneticisi bu toplantıyı “5S” yaklaşımı politikaları ve hedeflerinin duyurulması için bir fırsat olarak değerlendirmeli, program hakkında konuşmalıdır. Konuşmasının sonunda vizyon olarak, “Hastanemiz 5S modelini uygulayan ülkedeki tek kurumdur.” ifadesini seçip, açıklayabilir.

## 5-AŞAMA UYGULAMA

İş Gelişim Takımı tarafından ilk “S” in uygulama için kullanıldığı yerde adım adım yaklaşım olarak hayata geçirilir.

### f. Çeşit (Tip)

İlk “S”i oluşturan “Çeşit” aşamasında, iş sahasında gereksiz olan kullanılmayan araç gereçler tespit edilerek ortadan kaldırılır. Burada İş Gelişim Takımı, neyin ne zaman, ne miktarda ihtiyaç malzemesi olarak kullanılacağını sınıflandırmalı ve kayıt altına almalıdır. İlk aşamayı uygulayabilmek için “Kırmızı Etiketli Bölge” yani ilk “S” uygulama alanı yaratılmalı ve atıl malzemeler, gereksiz teçhizatlar için atık planları yapılmalıdır. Bu alıştırmanın sonunda dağınık, gereksiz, atıl malzeme ve teçhizatla dolu iş sahasının, verimliliğin ve emniyetin arttığı, daha etkili hizmet sunulan bir çalışma alanına dönüştüğü görülecektir. Tüm gerekli nesnelere tespit edilecek, düzgün bir şekilde kendi yerlerine yerleştirilecek, istenmeyen, ihtiyaç duyulmayan malzemeler ortadan kaldırılacak, bu sayede mekandan yararlanma en üst seviyeye ulaşacak, hizmet sunmak için gerekli malzemeyi ararken harcanan zamanın en alt seviyeye indiği görülecektir.

Bu uygulamanın tüm personel hastanedeyken ve faaliyete katılabilecek durumda olduğu bir günde yapılması tavsiye edilmektedir. Düzenli bir olay, düzenli bir uygulama haline gelmelidir.

### g. Düzene Sokmak

İkinci “S”, verimli, depolama ve iş sahasının düzenli görünmesini sağlamak amacıyla kullanılan malzemeleri tespit etmeye, etiketlemeye ve bulunması gereken yerde düzgün bir şekilde yerleştirmeye işaret etmektedir. Bu hareket atıl ve gereksiz malzemelerin ortadan kaldırılmasını, ihtiyaç duyulan teçhizatın ise kolayca bulunmasını sağlayacaktır. Araçların bekleme ve geçiş yolları işaretlenmelidir. Stok işlemlerinde ilk giren ilk çıkar mantığıyla hareket edilmeli ve malzemelerin yerleştirilmesi esnasında ilk bakışta kolayca tanınacak şekilde; isimlendirme, numaralandırma ve renk kodlarının kullanılmasına dikkat edilmelidir. Bir kez sıraya koyma işlemi tamamlandıktan sonra stok işlemleri için harcanan zamandan tasarruf sağlandığı görülecektir.

### c. Parlamak

Üçüncü “S” temizliğe işaret eder. İş sahası ve tüm teçhizat temizlenir. Burada kir ve dağınıklığın önüne geçilebilmesi için günlük temizlik faaliyeti önem kazanır. Her personelin iş sahası içinde temizliğinden sorumlu olduğu bir alanı bulunmalıdır. Bölgeler ve

sorumluları belirlenir, duyurulur ve temizlik için lüzumlu görülen malzemelere karar verilir. Bu faaliyetin sonunda beklenen çıktı, daha rahat, daha temiz ve daha emniyetli bir çalışma alanı elde etmektir.

#### ç. Standardizasyon

Bir kez ilk üç “S” hayata geçirildikten sonra, takip eden adım, iyi uygulamaları standart hale getirmektir. Standardizasyon, görsel yönetim tekniklerinin kullanıldığı yerde “rayına sokmak” olarak da adlandırılabilir. Görsel dokümantasyon, prosedürler ve kontrol listelerinin oluşturulmasını kapsar. Tüm bunlar kolayca görülebilmelidir. Kontrol listeleri, iş sorumluluklarını, yapılması gerekenleri ve takip edilmesi gereken prosedürleri kapsar. Bu sayede, daha iyi çalışma alanı standartları, daha iyi görsel kontrol sistemleri ve iş akışının gelişimini sağlayacak standart prosedürler elde edilebilir.

#### d. Sürdürülebilirlik

Beşinci “S” önceki dört “S” den elde edilen hareketin sürdürülmesini sağlamak için uygulamanın bir parçasını oluşturur. Paylaşılmış değer haline gelmiş, kesin kural ve standartları takip eden motive olmuş bir takımdaki disipline odaklanır. Sürdürülebilirlik için tekrar eğitim, ödüllendirme ve personelin sarf ettiği eforun görülmesi suretiyle farkındalık yaratmak gerekir. Paylaşılmış değerler, amirin astlarına telkinleri ve takım katılımıyla elde edilir. Bu çalışanlara sürekli gelişim konseptini öğretecek, aşılacaktır.

İş Gelişim Takımları faaliyetlerini gözden geçirmek için düzenli olarak toplantılar yaparak aylık rapor hazırlarlar ve bu raporları Kalite Yönetim Ünitesine sunarlar.

### 5.1 AŞAMA DEĞERLENDİRME

Bu aşama “5S” uygulama sürecinin değerlendirilmesini kapsar. Diğer bir ifadeyle gelişim bölgelerini ve daha fazla gelişmeye ihtiyaç duyulan alanları gösterir. Bu geri besleme için kayıt sayfası hazırlanır ki içerisinde İş Gelişim Takımlarının performansını ölçen kontrol listeleri bulunur. Değerlendirme Kalite Yönetim Ünitesi personeli tarafından yapılan bir iç tetkiktir. Başlangıçta hazırlanan aynı değerlendirme formu, her nesne ve faaliyette gerçekleşen değişimi, gelişmeyi gözlemlenmek için de kullanılabilir. Bu değerlendirme organizasyon içinde dostça yaşanacak, rekabet ortamını yaratabilecek ödüllendirme sistemiyle de irtibatlıdır. Görsel kayıt olarak, “5S” uygulamasının başlangıcında çekilen dijital fotoğraflar ile süreç esnasında alınan kayıtlar ve fotoğraflardır. Sonuçlar faaliyetin akabinde duyuru panolarında sergilenebilir.

### 5.2 AŞAMA SÜREKLİ GELİŞİM

Yukarıdaki değerlendirmeler, organizasyonun sürekli gelişmesini ve kalite seviyesini korumasını sağlayacaktır. Bu süreci yerleştirebilmek ve bir sonraki adım olan kalitenin artırılması için yani Kaizen’i uygulamaya geçebilmek maksadıyla, performans göstergeleri yardımıyla daha ileri gözlem metotları ve uygulamaları kullanılmalıdır. Her İş Gelişim Takımı iş süreçlerini incelemeli, iş süreçleri içerisinde 5S prensipleri kullanılarak düzeltilecek konuları belirlemeli, takımın kalite gelişimini ne şekilde etkileyeceğini bulmasına yönelik performans göstergelerini ortaya koymalıdır. Performans göstergelerine örnek olarak, ilaçla tedavi yanırları sayısı, tıbbi müdahalelerin yan etkilerinin sayısı, hasta şikayetlerinin sayısı, bekleme zamanı ve hasta akışı gibi konular gösterilebilir.

Yukarıda bahsedilen 4 aşama “5S” yaklaşımı uygulamasının yol haritasını tanımlamaktadır. Anlatılan 4 aşama aynı şekilde sürekli kalite gelişim sürecini takip eden PDCA (Planla – Yap - Kontrol et - Harekete geç) prensibiyle de uyumaktadır. “5S” yaklaşımını başarılı bir şekilde uygulayabilmek için her aşama yol haritasına göre icra edilmelidir. Uygulama, gelişimin personel ve hizmet sunulan hedef kitle tarafından fark edilebilmesi için gerekli olan pozitif değeri kazandıracak tarzda olmak zorundadır. Bu durum geri dönüşüm olarak, personelin motive olmasını ve faaliyetine devam ederek süreci sahiplenmesini sağlayacaktır.

### 6- DİĞER YÖNTEMLERE GÖRE “5S” YAKLAŞIMININ AVANTAJLARI

“5S” yaklaşımı sağlık kuruluşları için basit, düşük maliyetli, iyi bir düzenleme ile gayet kolay işler hale getirilebilen ve insan davranışlarına uygun bir yönetim yaklaşımıdır. Anlaşılması zor işleyiş süreçleri bu yaklaşımda mevcut değildir ve tüm personel sınıflarına (tepe yöneticisi, orta kademe yönetici, diğer tüm çalışanlar vb.) hitap eden, bütün çalışma sahalarına uygun bir yaklaşımdır.

Bu yaklaşımın faydaları olarak; çalışma alanlarının daha temiz hale gelmesi, daha iyi düzenlenmesi, faaliyetlerin daha emniyetli icra edilmesi, gözlemlenebilen olumlu sonuçların personel arasında işbirliğini artırması, daha iyi gelişim fikirlerinin ortaya çıkması, açık yöntemlerin kullanılması, standartların tespit edilmesi, stok işlemlerinin daha etkili yapılması, kullanılabilecek iş alanlarının artması ve müşteri şikayetlerinin azalması gösterilebilir.

“5S” yaklaşımının sağlık alanında en büyük avantajı ise, hastalar için uzun bekleme zamanlarının

azalması, bilgi akışının engellenmesinin önüne geçilmesi, çalışanlar tarafından yapılan gereksiz uygulamaların, anlamsız bürokrasinin ve senkronize olmayan nakil işlemlerinin önüne geçilmesi olarak ifade edilebilir. “5S” yaklaşımı sayesinde iş alanı düzenlemesi ve iş süreçlerinin standardizasyonunun sağlandığı görülecektir.

Aynı zamanda “5S” yaklaşımı, ekstra kaynak kullanımına gereksinim duyulmayan, personele ekstra bir zaman külfeti yüklemeyen, sonuçları iş sahasında çabucak ortaya çıkan ve gözle görülebilen, performans gelişim yaklaşımıdır. Çalışanlara yorum yapma, takım çalışmasına katılarak neyin, ne şekilde doğru olarak yapılabileceğini ifade etme şansı tanınması, işçileri motive ederek iş çevrelerini geliştirme ve iş sahası kalite gelişimine katılma şansını tanıyacaktır.

## **7- SONUÇ**

5S, bir hastanenin yeniden tasarlanmasını, diğerleri için model yaratabilmek maksadıyla standardizasyonunu sağlayacak basit bir yönetim yaklaşımıdır. Çalışanlar tarafından kolaylıkla anlaşılabilir. Ve hizmeti alanlar tarafından benimsenebilir. “5S” yaklaşımıyla boşa harcanan kaynakların incelenmesi sayesinde, sağlık kuruluşlarında israfın, boşa kaynak kullanımının önüne geçilecektir. “5S” yaklaşımının uygulandığı hedef bölgesinde, verimlilik artışı, ilk etki olarak ortaya çıkacaktır. Bu durum çalışanları güdüleyecek, iş deneyimini arttıracak, motivasyon sağlayacaktır. Son olarak ve belki de en önemlisi liderlik, “5S” yaklaşımı uygulamasının başarılı olabilmesi için hayati önem taşımaktadır.

## **KAYNAKLAR**

1. Page L, Getting the skinny on lean management (Materials Management in Health Care, Sep.2005)
2. Womach JP, Going Lean in Healthcare (Institute of Health Improvement USA, 2005)
3. Zigel TG, A lean guide to transforming healthcare (ASQ Quality Press Wisconsin)
4. Hirano H, 5 Pillars of the Visual Workplace (Productivity Press, 1995)
5. National Productivity Corporation Malaysia, 5S Guidebook (2005)
6. Changua Healthcare Quality Taiwan, The 5S movement [www.qi.org.tw](http://www.qi.org.tw)
7. Ministry of Health/JICA, Sri Lanka Evidence Based Management Study (2006)
8. Vitalo RL, Kaizen Desk Reference Standard ( Lowrey Press, April 2003)
9. Ananthanarayanan KRM, Application of 5S Management System in Non
10. Besshan J, Redesigning; Improving the patient journey: (Flinder's Medical center Australia, 2006 )
11. Debashis S, 5S for Service Organizations and Offices: A Lean Look at Improvements (American Society for Quality, Quality Press, Wilconsin, 2006)
12. Destructive Evaluation (NDE) Laboratory (Hyderabad India, 2006)
13. Ho SKM, An Integrated Approach -- Implementing TQ through Japanese 5-S and ISO 9000 (Kogan Page UK, 1999)
14. Kawee C, Human Resource Development through Continuous Improvement: A Case Study of Yasothon Hospital, Thailand (1994-1997)
15. Kilo C, A framework for collaborative improvement: lessons from the Institute for Healthcare Improvement's Breakthrough series. Quality Management Health Care (2001) 6:1–13.
16. WHO, Health Systems; Improving Performance (2000)