



YALIN DÜŞÜNCENİN SAĞLIK KURULUŞLARINDA UYGULANMASINA DUYULAN İHTİYACIN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: İZMİR İLİ ÖZEL MEDİFEMA HASTANESİ ÖRNEĞİ¹

Mustafa SOBA*
Özlem TAŞTEPE**
Fatih EMET***

Özet

Günümüzde, küreselleşmenin etkisiyle, artan talep ve her zaman en iyiye ulaşma arzusu, kurum ve kuruluşları rakiplerinden farklı olmaya itmektedir. Özellikle son yıllarda sağlık talebindeki artışın bir sonucu olarak hizmet ve kaliteye olan talep artmaktadır. Yalın uygulamaların etkin bir şekilde kullanılması ile kalite ve hizmette iyileştirme olması, talep ve ihtiyaçların doğru zamanda ve yerde karşılanması ile mümkündür. Yalın, uygulamaya değer vermeyen süreçlerin ve işlemlerin ortadan kaldırılmasını ve süreçlerin verimli bir şekilde işlenmesini sağlar.

Araştırmanın temel amacı, sağlık kurumlarında israfa yol açan adımların belirlenmesi ve yalın düşünceye duyulan ihtiyacın nedenlerinin belirlenmesidir. Araştırmada nitel değerlendirme yöntemlerinden mülakat yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmanın evreni İzmir ilindeki tüm özel hastaneler olarak belirlenmiş ve örneklem olarak Özel Medifema Hastanesi olarak seçilmiştir.

Bu çalışmanın sonucunda; Sağlık kurumlarında duyulan yalın ihtiyacının nedenleri, beklentilerin ve yalın düşüncenin uygulanması için neye ihtiyaç duyulduğu gibi benzer sorulara cevap alınmıştır. Alınan cevaplar doğrultusunda hastane yöneticilerinin, sağlık kuruluşlarında hizmet kalitesinin artırılması, maliyetlerin en aza indirilmesi ve hasta memnuniyetinin sağlanabilmesi için yalın yöntemlerin kullanılması gerektiği hususunda çalışmalar yapılması gerektiği ayrıca bu konuda çalışanlara gereken eğitim programlarının verilmesi ve sağlıkta yalın yöntemlerin uygulanmasının bilincinin oluşturulmasının sağlanması sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yalın Düşünce, Sağlık Kurumları, İsrar Giderme yöntemleri

A RESEARCH TO DETERMINE THE NEED FOR THE IMPLEMENTATION OF LEAN THINKING IN HEALTH INSTITUTIONS: IZMIR PROVINCE SPECIAL MEDIFEMA HOSPITAL

Abstract

Today, with the influence of globalization, increasing demand and desire to reach the best always, push institutions and organizations to be different from their competitors. Particularly in recent years, there has been an increasing in demand for services and quality as a result of the increase in demand for health. It is possible to make improvements in with quality and service, to meet demands and need in the right time and place, with to use lean applications effectively. Lean, elimination of processes and operations that do not add value applying in all processes and enables processes to be processed efficiently.

¹ Bu makale 19-21 Nisan 2018 tarihlerinde Antalya-Demre'de düzenlenen "Uluslararası Uygulamalı Sosyal Bilimler Kongresi"nde sunulan bildirinin gözden geçirilmiş ve genişletilmiş versiyonudur.

* Doç. Dr., Uşak Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, mustafa.soba@usak.edu.tr

** YL Öğr., Uşak Üniversitesi SBE İşletme ABD, ozlem-tastepe@hotmail.com

*** Öğr.Gör.,Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu,,fatih.emet@usak.edu.tr

The main purpose of the study is to determine the steps leading to waste in health institutions and to determine the reasons for the need for lean thinking. Interview method was used in qualitative evaluation methods. The universe of research was set as all the private hospitals in İzmir Province and the sampling as, was chosen the Private Medifema Hospital. As a result of this study; the reasons for the lean need on heard in health care enterprises is being answered to similar questions , such as what expectations and what needs for the application of lean thinking.

As a result of this study; Similar questions were asked about the reasons lean for the need for health care institutions, the expectations and what is needed to implement lean thinking. In line with the answers received, it has been concluded that hospital managers should improve the service quality in health institutions, minimize the costs and use lean methods to ensure patient satisfaction.

Keywords: Lean Thinking, Health Institutions, Waste Reduction Methods

1. Giriş

Günümüzde hizmet sektörü hızlı bir şekilde büyümeye başlamıştır. Büyümenin etkisiyle birlikte sağlık sektörünün hizmet sektörü içerisindeki payında artış meydana gelmiştir. Bilhassa son yıllarda meydana gelen değişimler, sağlık hizmetlerinin yeniden ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Üst düzey teknolojilerin sağlık hizmetlerinde kullanılmaya başlanmasıyla, hizmetlerde ve kalite düzeyindeki beklentilerde artış meydana gelmiştir (Yıldız ve Yalman, 2015: 2). Bu doğrultuda sağlık sektöründe verimliliği sağlamak için israfın önlenmesi ve kaynakların etkin kullanılması zorunlu hale gelmektedir. Bunu elde etmenin yolu ise yalın uygulamalardan geçmektedir (Tepeli, 2012: 1). Yalın uygulamaların sağlıkta kullanılmasıyla birlikte oldukça etkili sonuçlar ortaya çıkacaktır.

Yalın uygulamalarda temel amaç her şeyi hastanın bakışından görebilmek, düşünmek ve yapabilmektir. Uygulamalara bağlı olarak hastanın sağlık sisteminin süreçlerinden süratle geçirilmesi ve mümkün olan her yerde standartlaşmanın gerçekleştirilmesi oldukça önemlidir (M. Işık ve F. Işık, 2016: 2). Sağlık sektöründeki, kalite ve süreçlerdeki etkinliğin iyileştirilmesi ve ortaya çıkan giderlerde azaltılma yapılabilmesi için doğru yöntem ve tekniklerin öğrenilmesi günümüz rekabet ortamında büyük önem arz etmektedir. Çalışmanın amacı sağlık sektörlerinde israfa neden olan adımların belirlenmesi ve israfın kaldırılmasına yönelik kullanılan yöntemlerle hasta memnuniyetinin sağlanması ve maliyetlerin minimize edilmesine yönelik bilincin oluşturulmasıdır.

2. Kavramsal Çerçeve

Kavramsal çerçevede; yalın düşünce kavramı, sağlık işletmelerinde yalın düşünce ve israfın sağlık işletmeleri açısından ele alınması açıklanacaktır. Ortaya çıkan israfın yok edilebilmesi için israf giderme yöntemlerine de değinilmiştir.

2.1. Yalın Düşünce Kavramı

Yalın işlerin nasıl yapıldığına bakılarak işin yapılış biçimini iyileştirmede farklı yollar bulmayı ve aynı zamanda çalışanların performanslarının en iyi şekilde kullanılmasını isteyen, bununla beraber çalışanlara aşırı yük yüklemeyen bir sistemdir (Grabau, 2011: 58-59). Yalın olmanın ilk şartı yalın düşünce ile başlamaktadır. Yalın kavramı, düşünce ile bir araya getirildiğinde; işe yaramayan israf olarak adlandırılan tüm faaliyetlerden kaçınmayı, doğrudan ana faaliyete yönelmeyi ve en kısa sürede faaliyetlerin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesini vurgulamaktadır (Maraşlı, Akça ve Kama, 2016: 4). Kısacası yalın düşünce, emeğin, donanımların, zamanın ve kullanılan alanın, en az çaba ile daha çok kazanılmasının yolunu ve hizmeti bekleyenlerin asıl beklentilerine daha fazla yaklaşmayı ifade etmektedir (Womack ve Jones, 2012: 23).

2.2. Sağlık İşletmelerinde Yalın Düşünce

Sağlıkta giderek artış gösteren maliyetler ve israfa azaltma yolunu bulmak, kalitede artışı sağlamak, hizmeti bekleyenlerin ve çalışanların memnuniyeti Yalın Düşüncenin ve ilkelerinin kullanılmasıyla mümkün olmaktadır (M. Işık ve F. Işık, 2016: 2). Womack ve Jones Yalın Düşünce (2007) adlı kitaplarında, israfı azaltmak amacıyla oluşturulan yalın ortamı açıklayan beş ilke saptamışlardır. Sağlık kurumlarında oluşan israfı ortadan kaldırmak ve profesyonel hizmet sunumunu en iyi şekilde yerine getirebilmek için Tablo 1’de gösterilen yalın düşünce ilkelerinin sağlık kurumlarında benimsenmesi ve uygulanması gerekmektedir (Yılmaz, Alıcı ve Karaman, 2017: 3).

Tablo 1: Hastanelerde Yalın Düşünce İlkelerinin Uygulanması Kaynak: (Graban, 2011: 71).

İlke	Yalın Hastane de Yapılması Gerekenler
Değer	Değer, hasta açısından belirlenmelidir.
Değer akışı	Hastanedeki değer katan tüm adımlar belirlenerek, değer katmayan diğer tüm adımlar yok edilmelidir.
Sürekli Akış	Hastanede işlerin toplu yapılmasına bağlı olarak oluşan, işlerde aksamaya neden olan faktörlerin kaldırılması ile sürecin düzgün işlemesi sağlanmalıdır.
Çekme	Olması gereken işler, bir diğer sürece itilmemeli, işlerin ve gereçlerin ihtiyaç duyulduğu anda çekilmesine izin verilmelidir.
Mükemmellik	Devamlı iyileştirme yapılarak hastanede mükemmelliğe ulaşılabacaktır.

Tablo 1’de ifade edildiği üzere yalın düşünce ilkeleri; değer, değer akışı, sürekli akış, çekme ve mükemmelliktir. Yalın düşünce uygulamaları yalnızca sağlık sektörlerinde değil; israfın ortaya çıktığı her alanda kullanılabilecek bir sistemi ifade etmektedir. Yalın düşünce, sağlık kuruluşlarının da içinde bulunduğu, bütün kuruluşlar, süreçler, faaliyetler ve hizmeti bekleyenlere sunulmak üzere olan değerlerden meydana gelmektedir. Bu değerlerin en üst düzeye çıkarılarak israfların ortadan kaldırılabilmesini sağlayabilmesi için, kullanıcılar tarafından istenen değerlerin belirlenmesi, değersiz olan adımların ortadan kaldırılması, değer akışının hasta istek ve ihtiyaçlarına göre sağlanması gerekmektedir (M. Işık ve F. Işık, 2016: 4). Yalın düşüncede değer müşterinin bakış açısından tanımlanması gerekmektedir. Burada önemli olan, müşterinin bakış açısından değer kavramını anlayabilmektir (Şimşir, Bağış, Kurutkan 2013: 3). Değeri oluşturmak için hastanın isteğinin ilk seferinde doğru olarak yapılması gerekmektedir. Hastayla ilgili yanlış yapılan işlemler sağlık kurumlarında israfa yol açmakta ve hasta açısından herhangi bir değer oluşturmamaktadır. Örneğin, ameliyatı bitiminde bir hastanın içerisinde tampon unutulması, faaliyet israfı olarak değerlendirilmektedir. İsrafın varlığı sağlık kurumlarında çalışanların değer katan işlerini yapmasını engellemektedir (Graban, 2011: 75). Bu nedenle değer katan faaliyetler ve israfa yol açan adımların ayrımını yapabilmek için yalın düşünce ilkelerinin benimsenmesi gerekmektedir.

Yalın düşüncenin ilkelerinden; akışın sağlanması, değer akışı boyunca süreç adımlarının arasındaki sürekli hareketin oluşmasıyla mümkündür. Akış hastanın ya da ürünün bir faaliyetten diğer faaliyete geçişine engel olan kısıtların veya darboğazların oluşumunun kaldırılması ile sağlanmaktadır. Akışın doğru biçimde olması yalın dönüşüm sürecinin temel amaçlarından bir tanesidir. Akışın sağlanmasıyla darboğazların yok edilmesi ve hazırlık, taşıma, bekleme işlemlerinin en aza indirilmesi, hizmetin mümkün olan en verimli şekilde

gerçekleşmesini sağlayacaktır (Aytaç, 2009: 12). Sürekli akış, uygulamasıyla da birlikte mamul geliştirme, sipariş alma, fiziksel üretim işleri de minimum sürede tamamlanabilir hale gelmesi sağlanacaktır. Çekme ise çoğunlukla arzu edilmeyen ürünü müşteriye(hastaya) itmekten ziyade müşterinin ürünü gereksinim duyduğu anda çekmesine olanak tanımaktır (Tepeli, 2012: 18). Yalın düşüncenin son aşaması mükemmellik ise değeri ve israfı birbirinden ayırarak, bunların bir akış içerisinde düzenlenmesini, bu akışın sürekliliğini ve düzenin sağlanmasını mümkün kılmaktadır (Efe ve Engin, 2012: 6).

2.3. İsrاف kavramının Sağlık işletmeleri açısından ele alınması

Kimsenin istemediği, düzeltme gerektiren hataların varlığı, stokların ve gereksiz mal yığınlarının artmasına yol açan mamul üretimi, ihtiyaç duyulmayan işlemlerin varlığı, çalışan ve ürünlerin gereksiz biçimde hareket ettirilmesi büyük zaman kayıplarına yol açmaktadır. Ayrıca bu faktörlerin varlığı önceki faaliyetin zamanında tamamlanamamasına ve sonraki kişilerin iş yapmadan beklemesine yol açtığı için israf olarak adlandırılmaktadır (Womack ve Jones, 2012: 23). Çalışanlar ve idareciler genellikle işlerinin ya da bir kuruma kazandırdıkları değerle sorunlarla başa çıkabilmek kabiliyetleri olduğunu düşünmektedirler. Malzemeler eksik olduğunda, iş alanlarının kötü tasarlanmasında, iş yüklerinin ağır olması, hekimin ofisinden yapılacak siparişler için tekrar tekrar aramaların yapılması gibi birçok etken kabiliyet olarak nitelendirildiğinde sorunların yeniden yaşanmasına yol açmaktadır. Bütün bunlar israfın azaltılması ya da ortadan kaldırılması gerektiğini görmemizi sağlamaktadır. Böylelikle gerçek işlere ve hasta bakımına daha çok zaman ayrılabilir (Graban, 2011: 69). İsrافın tespit edilmesinde, özel bir ortak terminolojiye sahip olmak oldukça faydalıdır. İsrاف türleri Tablo: 2 de gösterilmektedir.

Tablo 2: Sekiz İsrاف Türü

İsrاف Türü	Kısa Tanım	Hastane Örnekleri
Hatalar	Bir şeyi yanlış yaparak, hataları kontrol ederek ya da hataları düzelterek harcanan zaman.	Bir maddenin eksik olduğu cerrahi malzeme arabası; hastaya yanlış ilaç ya da yanlış doz verilmesi.
İhtiyaçtan fazla üretim	Müşterinin ya ihtiyaç duyduğundan daha fazlasını yapmak ya da ihtiyaç duyulandan daha kısa sürede yapmak.	Gereksiz teşhis prosedürleri uygulamak.
Gereksiz malzeme hareketi	Bir sistemdeki ürünün (hastalar, numuneler, malzemeler) gereksiz hareketleri.	Katater laboratuvarının acil servisten çok uzak bir mesafede olması gibi kötü bir yerleşim planı.
Bekleme	Bir sonraki olayın gerçekleşmesini ya da bir sonraki iş faaliyetini beklemek.	İş yüklerinin eşit olmaması nedeniyle bekleyen çalışanlar; randevu için bekleyen hastalar.
Fazla stok	Finansal maliyetler, depolama ve hareket maliyetleri, bozulma ve fire nedeniyle aşırı stok maliyetleri.	Tarihi geçmiş ilaçlar gibi, imha edilmesi gereken son kullanım tarihi geçmiş gereçler.
Gereksiz insan hareketi	Sistemdeki çalışanların gereksiz hareketleri.	Kötü yerleşim planı nedeniyle her gün kilometrelerce yürüyen laboratuvar çalışanları.

Gereğinden fazla işlem	Müşterinin değer vermediği ya da hasta ihtiyaçlarına uymayan kalite tanımlarının yol açtığı işler yapmak.	Formların üstündeki zaman, tarih damgaları; oysa tarihler asla kullanılmaz.
İnsan potansiyeli	Çalışanları dâhil etmemek, fikirlerini dinlememek ya da kariyerlerini desteklemekten kaynaklanan israf ve zarar.	Çalışanlar yıpranır ve gelişim önerileri sunmaktan vazgeçerler.

Kaynak: (Graban, 2011: 79).

İsraf sıklıkla görülemez. İsrafın görülebilmesi için işin yapıldığı yerde yapılan iş ve faaliyetleri gözlemek gerekmektedir. İsrafi tanımlarken müşterinin bakış açısının ön planda olması çok önemlidir. Yararı olan çabalardan değer katan ve değer katmayan israfları ayırmak oldukça önemlidir. Diğer sektörlerde olduğu gibi hizmet sektöründe de değer katma durumları ile ilgili karışıklığa yol açan ve tartışmanın meydana gelmesine neden olan birçok faaliyet vardır. Ancak bu faaliyetlerin değer katıp katmaması ile ilgili daha geniş bilgi bu çalışmanın kapsamını aşacağından, ilgili makalelerle ilgili incelemeler yapılabilir (Şimşir vd., 2013: 7-8).

2.4. Sağlık Hizmetlerinde İsraf Giderme Yöntemleri

Sağlık kurumlarında israfı giderme yöntemleri; görsel yönetim, 5S (sınıflandır, sırala, sil, standartlaştır ve sürdür) ve kanban yöntemleridir. Aşağıda bu yöntemler kısaca açıklanmaktadır (Yılmaz vd., 2017: 7).

2.4.1. Görsel yönetim

Görsel yönetim temel olarak israfın, meydana gelen sorunların ve anormal koşulların çalışanlar ve yöneticiler tarafından kolayca görünür kılınmasını sağlamaktadır. Görsel yönetimin amacı sorunların gizlenerek işlerin iyi görünmesinden ziyade, sorunları ortaya çıkararak çözmeye çalışmaktır. Bu yaklaşım hastanelerde genellikle hastaların takip durumunu ya da ihtiyaçlarını belirlemek üzere kullanılmaktadır. Ayrıca görsel yönetim farkındalık oluşturmak ve sorunları önlemek amacıyla da kullanılmaktadır (Graban, 2011: 139-141).

2.4.2. 5S: Sınıflandır, Sırala, Sil, Standartlaştır ve Sürdür

5S sistemi çevrenin temiz, düzenli, sağlıklı ve güvenli olmasını sağlayan ve bunu sürdürmemize yardımcı olan bir uygulamadır. 5S te amaç; ortaya çıkan israfın azaltılması ve beklenmeyen diğer durumlara bağlı şikâyetlerde sıfır noktasına ulaşmaktır (Tepeli, 2012: 38).5S yaklaşımının en önemli özelliği basit olması ve kolay uygulanabilir olmasıdır. Diğer iyileştirme çalışmaları için zemin oluşturan 5S, bu bağlamda işyeri iyileştirmede öncelik taşıyan temel bir kavramdır (Aytaç, 2009: 29).

Tablo 3: 5S Yaklaşımının Gösterimi

İşlem	Anlamı	Amaçları
Seiri Sınıflandırma	Gerek duyulmayan işlerden kurtulma, ihtiyaca uygun olup olmama ayrımının yapılması.	Kriterlerin saptanması ve ihtiyaç duyulmayan aşamaların ortadan kaldırması için kriterlere bağlı kalmak. Öncelik verilmesi gereken kriterleri ve kullanım sıklıklarını belirlemek. Kirliliğe neden olan etmenler ile uğraşabilmek. Kaizen ve standartlaştırmayı bu temeller üzerine oturtmak.
Seiton	Daima, ihtiyaç duyulan şeye	Düzenli görünen bir iş yerine

Düzenleme	ihtiyaç duyulan kadar en kısa sürede ulaşılabilir fırsatı sağlayan bir yerleşim plânı oluşturma.	sahip olmak için verimli plânlama ve yerleşim plânı yapılmalı. Malzeme arayarak kaybedilen zamanı minimuma indirerek verimliliğin artmasını sağlamak.
Seiso Temizlik	Temiz bir çevrenin sağlanması için kirliliğe sebep olan etmenlerin kaldırılması.	Gereksinimlere uygun bir temizlik düzeyi için kirliliğin sifıra indirilmesi sağlanmalıdır.
Seiketsu Standartlaştırma	Çevre düzeninin sağlanması, malzemelerin temiz ve düzenli tutulması.	5S' i desteklemek için yönetim standartları. Olumsuzlukları ortaya çıkaracak görsel yönetim. Renkle kodlama yapılması.
Shitsuke Disiplin	İşlerin olması gerektiği şekilde gerçekleştirilmesinin sağlanması.	Uygun alışkanlıkların oluşturulması, tam katılım ve kuralları izleyen atölye çalışmalarının sağlanmasıyla beraber günlük iletişim ve geri bildirim de sağlanması.

Kaynak: (Tepeli, 2012: 42).

2.4.3. Kanban

Kanban, “sinyal”, “kart” ya da “işaret” olarak çevrilebilen bir Japonca kelimedir. Malzeme ve stok yönetimi için etkili bir yöntem olan kanban, standartlaştırılmış iş, 5S ve görsel yönetim kavramlarını da temel alan bir yalın yöntemdir. Kimden ne miktarda, ne zaman sipariş verileceğini belirlemede kanban yönteminden faydalanılmaktadır (Yılmaz vd., 2017: 11). Çekme sistemi olarak da bilinen bu sistemde; bir sonraki operasyon için gereksinim duyulan miktarda malzemenin bir önceki operasyondan alınması sağlanmaktadır (Şeker, 2016: 9). Kanban yaklaşımı sayesinde malzemelerin çok az kalmasını ya da tamamen bitmesini beklememize gerek kalmamaktadır. Böylece çalışanların ara verme, numunelerin test edilmesi, ilaç siparişlerinin işlenmesi gibi iş akışının kesintiye uğramasına neden olan faktörlerin minimum düzeye inmesi sağlanmaktadır (Grabau, 2011: 157).

2.5. Sağlık Sektöründe Yalın Uygulamalarla İlgili Literatür Taraması

Tüm dünyada giderek artış göstermeye başlayan Yalın Sağlık uygulamalarının ülkemizdeki durumu çok daha sınırlı aşamadadır. İlk olarak ülkemizde 2011 yılında Yalın Enstitü öncülüğünde Bursa'daki Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi ve Özel Medikabil Hastanelerinde yalın dönüşüm çalışmaları başlatılmış olup, daha sonra 2015 yılından itibaren Bolu İli Kamu Hastaneler Birliği'ne bağlı bazı Kamu Hastanelerinde de yalın uygulamalar başlatılmıştır. Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde yürütülen Yalın uygulamalar sonucunda hasta bekleme süreleri %46 azalmış; hekim başı günlük muayene edilen hasta sayısı da %34 artmıştır. Böylece hasta memnuniyeti %7 ve çalışan memnuniyeti ise %9 artmıştır (Kurt M. A; 2017)

Bolu İli Kamu Hastaneler Birliği'ne bağlı bazı Kamu Hastanelerinde de yalın uygulamaların uygulanmasıyla, hasta kayıtları ile ilaç-ilaç ve ilaç-besin etkileşim bilgilerinin dijital ortama aktarılması bu sayede bilgiye erişim ve işlem hızı, hatasızlaştırma ve hasta güvenliği ve çalışan memnuniyeti alanlarında iyileştirmeler sağlanmıştır. Hastanede nörolojik hasta yatışlarında yalın yaklaşım projesiyle yapılan süreç analizi neticesinde hazırlanan bir form ile hastaların yatış öncesi hastaneye ön kontrol için gelmesi adımını tamamen ortadan kaldıran yeni bir süreç tanımlanmıştır. Yapılan bu değişiklikte toplam süreç 13,5'ten 4 saate düşürülürken hızlandırılmış süreç sayesinde rehabilitasyona yeni başlayan hasta sayısında %46 artış da gözlenmiştir.

Efe ve Engin (2012) çalışmalarında bir kamu hastanesinin acil servis bölümünde değer akışı haritalama yöntemiyle incelemeler yapmışlardır. Mevcut durum ve gelecek durum yalın üretim felsefesi doğrultusunda analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda hareket israfı ve hareket süresi azaltılmıştır. Doğan vd. (2014) yapmış oldukları çalışmada hastane laboratuvarı çalışma ortamı düzeninde ortaya çıkan uygunsuzlukların giderilmesinde 5S yönteminden yararlanmış ve böylece uygunsuzluklar giderilmiştir.

Sağlık Bakanlığı'nın da hayata geçirmiş olduğu yalın uygulama örneği için pilot uygulama olarak Ankara Gazi Mustafa Kemal Devlet Hastanesi'nde uygulamaya geçilmiştir. Hastanede Kağıt- kalem yerine, ipad ve android işletim sistemiyle çalışan mobil cihazlar kullanılmaya başlanmıştır. Böylece hastayla ilgili tüm bilgiler elektronik olarak takip edilebilmektedir (Yılmaz vd., 2017: 12).

Işık ve Işık (2016) yaptıkları çalışmada hastane ve tıbbi tedarik zinciri süreçlerinde ürünlerin talebinin ve ihtiyaç planlamasının oluşumundan ürünlerin faturalandırılmasına kadar geçen tüm aşamalarda katma değer oluşturan ve oluşturmeyen işlemleri sorgulayarak Tedarik Süreçlerinde yalın modelin uygulanabilirliği sonucuna ulaşmışlardır.

Kurutkan vd. (2014) çalışmalarında Düzce Araştırma ve Uygulama Merkezi Hastanesini uygulama alanı olarak seçmişlerdir. Verilerin toplanmasında, Yatan Hasta İsrif Tanımlama aracının Servis Modülü, Taburcu Modülü, Bakım Modülü, Teşhis Modülü ve Tedavi Modülünden yararlanmışlardır. Çalışma sonucunda 27 israf türü belirlenmiş ve oranları tespit edilmiştir. Servis % 11,11, Taburcu % 10, Bakım % 2,52, Teşhis % 44,2 ve Tedavi modülünün genel israf oranı % 25,29 şeklinde israf oranlarına ulaşmışlardır.

3. Araştırma

Sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesi sürecinde israfın yalın çerçevede değerlendirilerek ele alınması esas hedeftir. Günümüzde sağlık kurumlarında israfın azaltılması için yapılan iyileştirmeler sayesinde, hizmet kalitesinde artışın sağlanması ve maliyetin minimum düzeye indirilmesi giderek önem kazanmaktadır (Sosyal Güvenlik Kurumu[SGK], 2013).

3.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmadaki temel amaç; İzmir İlinde faaliyet gösteren özel sağlık kuruluşlarında yalın düşünceye duyulan ihtiyacın sebeplerinin ve yalın uygulamaların sağlayacağı katkıların belirlenmesine yöneliktir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Günümüzde yalın uygulamalara olan ihtiyacın artmasıyla, sağlık işletmelerindeki yöneticilerin doğru değerlendirme yapabilmeleri açısından makale önem arz etmektedir. Araştırmanın evreni İzmir İlindeki tüm özel hastaneler olarak belirlenmiş ve örneklem olarak Özel Medifema Hastanesi seçilmiştir. Çalışmada nitel yöntem tercih edilmiş ve yapılandırılmamış mülakat tekniği kullanılmıştır.

3.3. Araştırmanın Bulguları

Araştırmada veri toplamak için İzmir İli Özel Medifema Hastanesi Destek Hizmetleri Müdürü Mahmut Cura ile yüz yüze görüşülmüş, yapılandırılmamış mülakat tekniği uygulanmıştır. Yapılan görüşmede araştırmamızın amacı ve yalın uygulamalar ile ilgili kısa bilgiler verilmiştir. Görüşme sırasında özellikle, sağlık işletmelerinde yalının uygulanabilir olması için tüm süreçlerde optimizasyonun sağlanması gerektiği üzerinde durulmuştur.

Sağlık işletmelerinde yalına ihtiyaç duyulmasının nedeni şu şekilde ifade edilmiştir: “Sağlık işletmelerinin de girdi maliyetlerinde düşürme ihtiyacının olması ve kar maksimizasyonun sağlanmasıyla beraber sürekliliğin de olması önem arz etmektedir. Ancak girdi maliyetlerinde optimal düzeye ulaşılması yalnızca giderlerin azaltılma yoluyla değil, yalın uygulamaların tüm süreçlerde uygulanmasıyla mümkün olmaktadır.” Yalın uygulamalara doğan ihtiyacın nedenleri sorusuna verilen cevap şu şekildedir: “Hastalar için

en hızlı ve sağlıklı tedavi hizmetinin sağlanması, yatırımcılar için en uygun gider oranı ve çalışanlar için ise hizmetin arzı noktasında en uygun maliyetli iş takdim değerinin sağlanması noktasında yalına ihtiyaç duyulmaktadır. Yalın uygulamalarla elde edilecek avantajlara verilen cevap şu şekildedir: “Yalın uygulamalarla beraber işletmelerde elde edilen karın optimize edilmesinin yanı sıra işletmelerin çevresiyle ilişkisinin sürekliliğinin sağlanması mümkün olmaktadır. Burada sağlanan fayda makro düzeyi ifade etmektedir.”

“Mikro düzeyde sağlanan fayda hizmetlerin arzı noktasında işletme kaynaklarının en az emek, en uygun zaman ve en uygun maliyetle kullanılmasını sağlar. Bunun yanında standart düzeylerin oluşmasını sağlar. Bu düzeylerin istatistiklerinin sıralanması sonucunda kritik kontrol değerleri oluşur. Süreçlerini iyi analiz etmiş bir sağlık işletmesi için kritik kontrol değerleri hayati önem taşır. Optimize ederek standartlaştırılan bazı tüketim değerlerinin devamlılığı sağlanarak indirekt maliyetlerden ya da istenmeyen giderlerden kurtulmak mümkün olur.” Yalın kavramının sağlık işletmelerinde uygulanmasıyla süreçlerin daha iyi işlemesine olanak tanınması için yapılması gerekenlere şu cevap alınmıştır: “Uygulamada yapılan her şeyi veri toplama usulleri ile toplayarak analiz eder ve buradan elde edilen sonuçları başarılı bir şekilde iş süreçlerini optimize etmek için kullanırsanız, yalın yöntemlerle birlikte o işletmelerde süreçler iyi yönetilmiş diyebiliriz.” Yalın kavramının tam olarak anlaşılır olması için neler yapılması gerektiği hakkında şu ifadeler yer verilmiştir: “Ana stratejiniz ve vizyonunuz belirlendikten sonra oluşturulacak olan alt strateji tanımlarının tümünde yalın uygulamalar kullanılıp, uygulamalar hakkındaki tüm bilgiler çalışanlara anlatılır ve çalışanlarında tüm bu süreçlerde etkin olması sağlanarak yalın kavramının anlaşılır olması için çalışmalar yapılabilir.”

Şu aşamada yalın uygulamaların uygulanabilirliği için gereken aşamaların olup olmaması konusundaki düşünceler şu şekilde ifade edilmiştir: “Evet. Yalın uygulamaların şu aşamada uygulanabilir olmasına katılıyorum. Yalının sağlayacağı süreç iyileştirmeye iyi odaklanma, yalın hakkında yönetim ve çalışanlara eğitim ve bilinçlendirmenin sağlanması, tüm süreçlerde takip, kontrol, analiz, önlemler ve uygulama adımlarının birlikte yürütülmesinde başarı sağlanacaktır.”

Sonuç

Sağlık hizmetlerinde müşteri memnuniyetinin sağlanması son derece önemlidir. Müşterinin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması noktasında sunulan hizmetin en uygun zaman ve kalite de gerçekleşmesi için tüm süreçlerde yalın düşüncenin uygulanması gerekmektedir (H. Turan ve G. Turan, 2015: 6). Teknolojinin gelişmesine bağlı olarak işletmelerin hızla değişen koşullara uyum esnekliği kazanarak belirsizliklerden kaynaklanan krizleri yönetebilmeleri, varlıklarını sürdürebilmeleri için yalın ilkelerin uygulanması temel şarttır.

Yeni koşullara uyum sağlamak isteyen işletmeler, üretim ve hizmet yapılarını bu doğrultuda yeniden yapılandırmak amacıyla yalın dönüşüm çalışmaları yapmak durumunda kalmaktadırlar (Türkan, 2010: 12). Buna rağmen sağlık hizmeti veren kurumlarda israfı önleme ve yalın hastane üzerine yapılmış çalışmalar sınırlı sayıdadır. Ayrıca sağlık hizmeti sunumunu engelleyen, hasta memnuniyetinin azalmasına neden olan israf konusuna henüz gereken önem verilmemektedir (Yılmaz vd., 2017: 13).

Hastane yöneticilerinin, yalın uygulamalara gereken önemin verilmesi için yapması gerekenler vardır. Sağlık kuruluşlarında hizmet kalitesinin artırılması, maliyetlerin en aza indirilmesi ve hasta memnuniyetinin sağlanabilmesi için yalın yöntemlerin kullanılması gerektiği hususunda çalışmalar yapılmalıdır. Bu konuda çalışanlara gereken eğitim programlarının verilmesi ve sağlıkta yalın yöntemlerin uygulanmasının bilincinin oluşturulması sağlanmalıdır. Böylece sunulan hizmetin kalitesinde artış sağlanarak hasta memnuniyetinin de artması mümkün olacaktır (Yılmaz vd., 2017: 14).

Kaynakça

- Aytaç, Z. (2009). “Hastanelerde Yalın Yönetim Sistemleri”, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Efe, Ö. F. ve Engin O. (2012). “Yalın Hizmet - Değer Akış Haritalama ve Bir Acil Serviste Uygulama”, Verimlilik Dergisi, 4, (2012)
- Graban, M. (2011). *Yalın Hastane.* (Çev: Ş. Pınar), İstanbul.
- Işık, M. ve Işık, F. (2016). “Tıbbi Tedarik Zinciri Süreçlerinde Yalın Uygulamalar”, Research Journal of Business and Management, Cilt 3, Sayı 2 (2016)
- Kurt A. (04.03.2017). Türkiye’de Yalın Sağlık Uygulama Örnekleri
- Maraşlı, H; Akça, C. ve Kama, A. (2016), “Yalın Düşünce ve Değer Akış Haritalamasının Dondurma Üretim İşletmesinde Uygulanması”, International Journal of Academic Value Studies, 2 (4) : (ISSN:2149-8598).
- Şeker, A. (2016), “Yalın Üretim Sisteminde Kanban, Tek Parça Akışı ve U Tipi Yerleştirme Sistemleri”, The Journal of Academic Social Science Studies, sayı 50(2016)
- Şimşir, İ; Bağış, M. ve Kurutkan, M. N. (2015). Sağlık hizmetlerinde israf yönetimi.
- Tepeli, F. N. (2012). “Yapı Malzemeleri Üreten Bir İşletmede Yalın Dönüşüm”, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Turan H. ve Turan G. (2015). “Sağlık sisteminde yalın üretim uygulamaları”, Sağlık Akademisyenleri Dergisi, Cilt 2, Sayı 3, s.6
- Türkan Ö. U. (2010). “Üretimde Yalın Dönüşümün Temel Performans Kriterleri”, Balıkesir Üniversitesi Fen Bil. Enstitüsü Dergisi, Cilt 12(2) 28-41 (2010), s.12
- Womack, J. P. ve Jones, D. T. (2012). Yalın Düşünce. (Çev.: O. Yamak), İstanbul,
- Yıldız, S. ve Yalman F. (2015). “Sağlık İşletmelerinde Yalın Uygulamalar Üzerine Genel Bir Literatür Taraması”, Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi, Cilt 1, Sayı 1(2015)
- Yılmaz M; Alıcı H. ve Karaman M. (2017). “Sağlık Kurumlarında İsraf Giderme Yöntemleriyle Yalın Düşünce”, İ.Ü. Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi, Cilt 5, Sayı 2, s.2

<http://dijitalhemsire.net/turkiyede-yalin-saglik-uygulama-ornekleri/>

Tarihi:01.04.2018,

http://turkuazstandart.org.tr/upload/cikti_odakli_saglikta_kalite_www.pdf

Erişim Tarihi: 8.03.2018

Erişim