

4. ULUSLARARASI SAĞLIK YÖNETİMİ KONGRESİ



Kamu Sağlık İşletmelerinde
Performansa Dayalı Sağlık Yönetimi
ve Yönetimde Profesyonelleşme

Prof. Dr. Mehveş Tarım
M.Ü. Sağlık Bilimleri Fakültesi
Sağlık Yönetimi Bölümü



☞ Sağlık hizmetleri, azalan geri demeler, sağlık profesyoneli sıkıntısı, performans ve güvenlik göstergeleri kullanma ihtiyacı, Őeffaflık dahil olmak üzere sosyal ve politik gler tarafından etkilenen bir ortamda sunulmaktadır.



☞ Bugün sağlık yöneticileri ve liderleri değişen sağlık ortamına uymak için sofistike yönetim yeteneğine sahip olmalıdır. Yöneticilerden ölçülebilir sonuçlar, etkililik ve kanıt temelli yönetimi uygulamaları beklenir.



☞ Kamu sektöründe, geniş yelpazedeki paydaşların daha fazla finansal olmayan bilgi kullanımını talebine rağmen, hesap verme pozisyonunda olanlar sorumlu tutulacakları finansal bilgiyi odak noktası olarak korumuştur (Mayston, 1995).



- ❧ Kamu performans ölçüm sistemi çok sayıdaki paydaşın bilgi ihtiyacını karşılama baskısıyla(Sicotte,1998) pek çok ve yanlış şey ölçmektedir (Atkinson,1997) .
- ❧ Geleneksel finansal performans ölçüm yaklaşımı kalite ve sunum hızı gibi müşteri için önemli konularda zayıf kalmaktadır.



İşletme performansı geniş bir bakış açısıyla irdelendiğinde, işletmenin mevcut durumunu, mevcut kaynakları ve örgüt düzeni içinde inceleyerek bilgi verirken, aynı zamanda işletmenin mevcut koşullardaki potansiyel gücünden yararlanma düzeyini de gösterir. Bunun yanında performans ölçümleri işletmenin gelecekte amaçlarına nasıl ve ne düzeyde ulaşabileceğinin de göstergesi olacaktır.



❧ Bir işletmenin performansının iyileştirilebilmesi için iyi yönetilmesi, bunun için de ölçümlerin yapılması gerekir. Ölçümler stratejilerden sonuç çıkarmalıdır ve kilit süreçler, çıktı ve sonuçlar hakkında bilgi ve veri sağlamalıdır. Daha sonra elde edilen ölçümlerin doğru bir şekilde analiz edilmesi, yorumlanması ve bunların ışığında karar verilip faaliyete geçilmesi gerekmektedir ki buna da performans yönetimi diyebiliriz.



☞ Sistemin amacı özellikle kurumsal amaçların alt kademeler tarafından öncelikle içselleştirmesi, hedefler için tüm çalışanların azami düzeyde çaba sarf etmesi ve huzurlu bir iş ortamının oluşturulmasıdır (Tengilimoğlu vd., 2015).



Performans ölçümü organizasyonun nasıl daha iyi yönetileceğini değerlendirme süreci ve müşteri ve diğer paydaşlara değer oluşturma olarak tanımlanmıştır (Moullin,2002).



☞ Kamu sağlık hizmetlerinde çok boyutlu lum ihtiyaı bazen çelişkili veya rtuşen çıkarlara, bazen birden fazla sınıflandırmaya maruz kalan(sağlık hizmeti tüketicileri, ödeme yapanlar, satın alanlar, sunanlar) paydaşlar tarafından vurgulanır.



- ❧ Güven, adalet, tarafsızlık, dürüstlük, eşitlik, süreklilik, güvenlik ve siyasi kontrol gibi geleneksel kamu hizmet değerlerini zayıflatma eğilimi ve verimliliğe güçlü vurgu yeni kamu hizmet anlayışında öne çıkmaktadır (Pollitt, 2003).
- ❧ Performans yönetim teknikleri güvensizlik varsayımı ile oluşturulur ve kişisel çıkarlar ortak kültür ve kimliği zedelerse, daha egosentrik bir kültüre kayma oluşabilir. Artan verimlilik kamuya duyulan güvenle karşılaştırılmaz (Christensen,2015).



- ❧ "Performans yönetim sistemleri, yeni kamu hizmeti sunumunun koordinasyon, yönetim ve değerlendirme sorunlarıyla nasıl başa çıkmayı hedefliyor?"
- ❧ Sağlık hizmetlerinde performans yönetimi anlayışı etkili, verimli, ekonomik, erişilebilir ve hakkaniyetli hizmet sunumu ile beraber yönetim anlayışında bir paradigma değişikliğini de gerektirmektedir (Caldwell, 1998).



- ❧ Temel olarak yeni performans yönetimi, yönetim ve operasyonel kararlarda (yani, hizmetlerin nasıl sunulacağı konusunda) yöneticilere özerklik getirilmesini savunurken, aynı yöneticilerin hizmetler açısından sağladıkları sonuçlara göre sıkı bir şekilde kontrol edileceğini ortaya koymaktadır.
- ❧ Kamu kuruluşlarının örgütsel özerkliği daha fazla olmalı ve sonuçlar dış denetçiler tarafından kontrol edilmelidir (Wynen, 2016).

Performans Değerleme



- ❧ “Hastanelerde kalite geliştirme için performans değerlendirme araçları projesi (Performance assessment tool for quality improvement in hospitals)—PATH”,
- ❧ “CRAB (Cooplant risk assessment barometer)”,
- ❧ “Malcolm Baldrige Performance Excellence Program”,
- ❧ “EFQM Business Excellence Model”,
- ❧ “Performans piramidi”,
- ❧ “OECD-HQI modeli”
- ❧ Balanced Scorecard’ı (Kurumsal Karne) verebiliriz.



∞ . Sağlık hizmetlerinde kullanılan performans ölçüm sistemleri, yalnızca farklı paydaşların beklentilerini karşılamakla kalmayıp, aynı zamanda sistemin mevcut durumunu ve ilerlemenin en gerçekçi imajını vermelidir. Sağlık sektöründe ele alınması gereken çeşitli konular vardır. Uzun bekleme süreleri, sağlık harcamalarının artması, düşük üretkenlik ve hastanelerde ve kliniklerde çalışan kişilerin yetkinliğinin değerlendirilmesi gerekir

(Purbey ve ark., 2006).



☞ Sağlık alanındaki hızlı değişim sonucu yüksek gelirli ülkelerde hastane yöneticileri performansı arttırmak için modern yönetim araçlarından olan BSC uygulamaktadırlar. Göstergeler mevcut veri sistemlerinden geliştirilebilir ve organizasyonu mükemmele ulaştırmak ve kalite iyileştirilmesini kolaylaştırmak için periyodik olarak kullanılır (Rabbani at all, 2011).

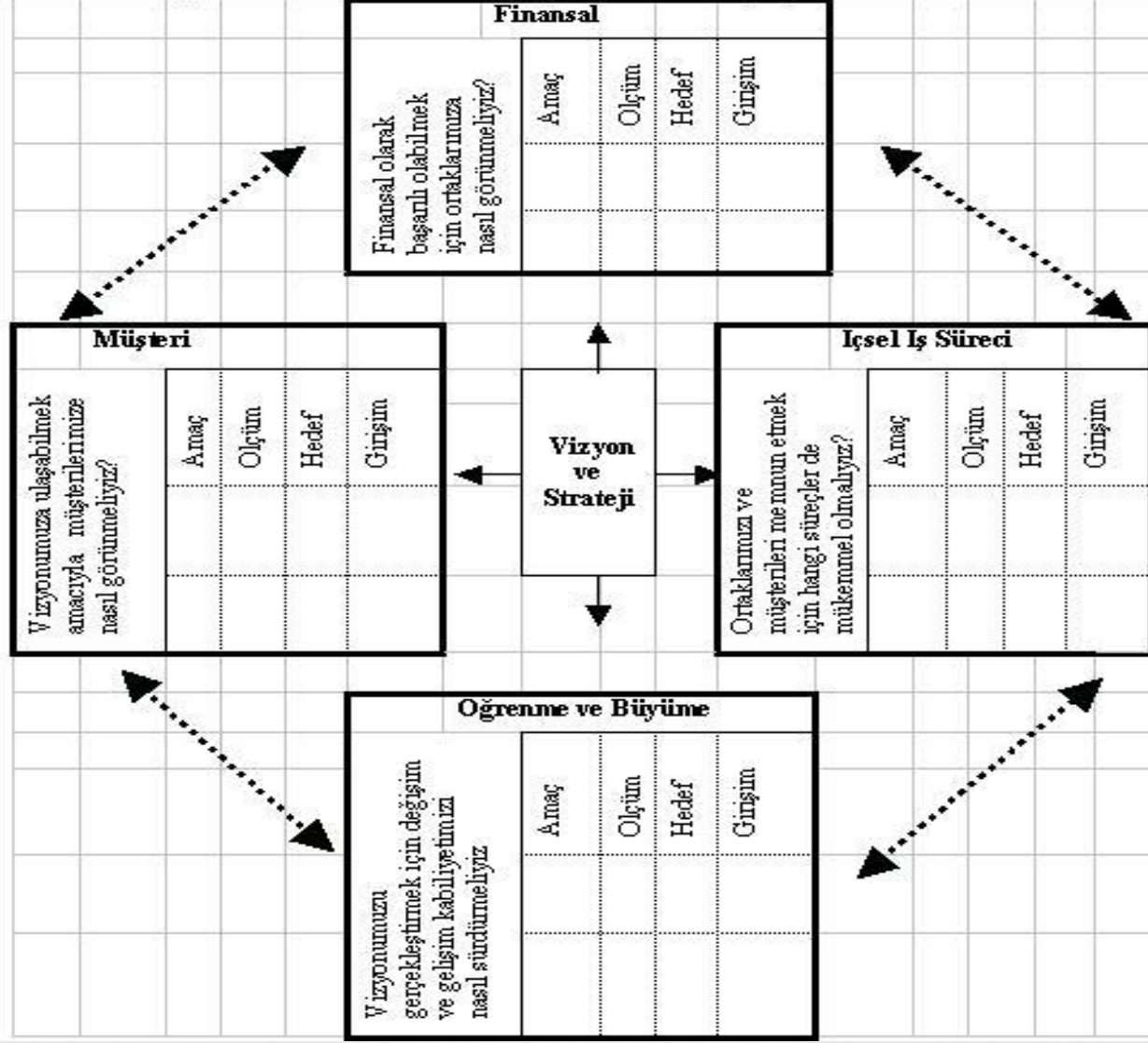


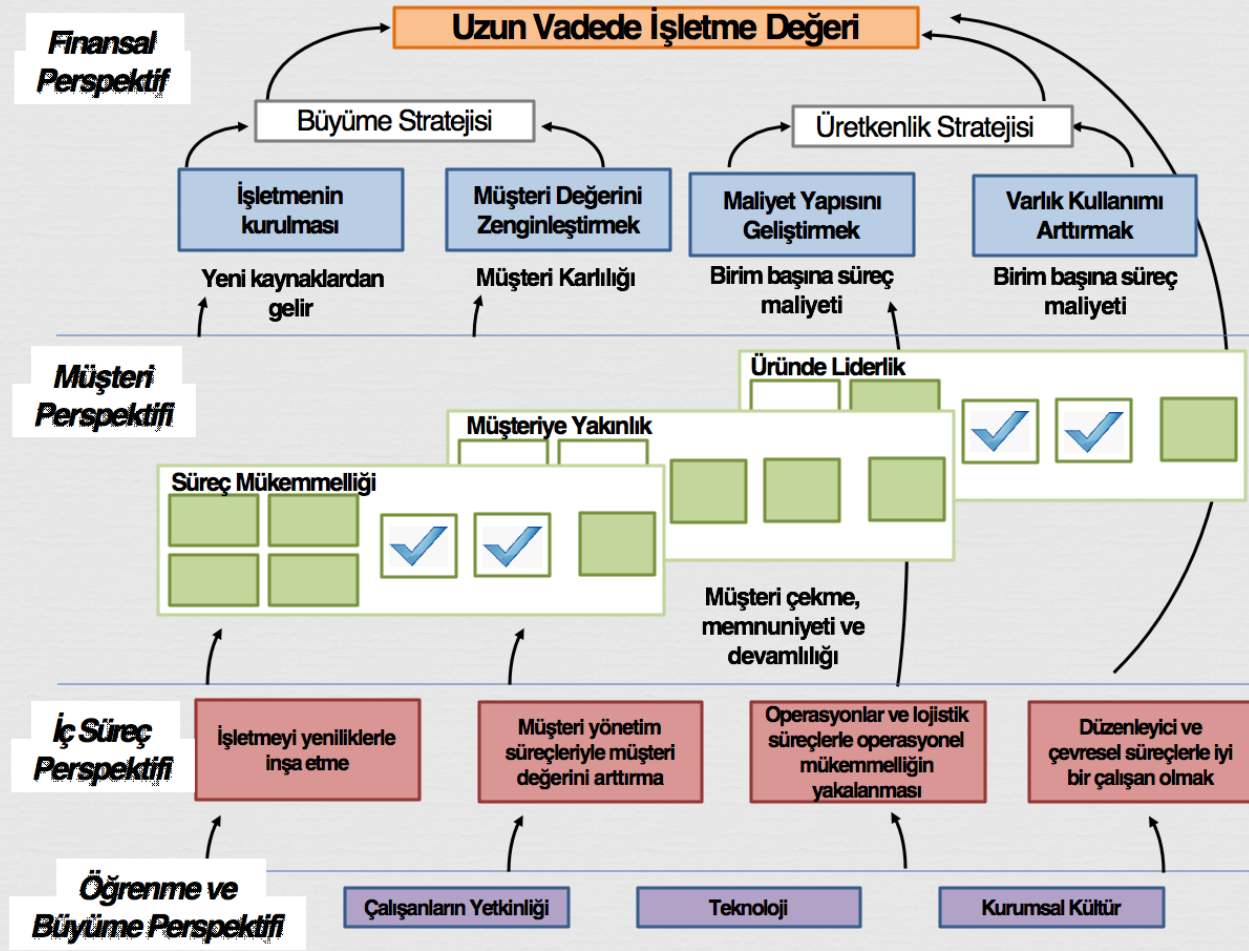
☞ Amaçları başarmayı etkileyen faktörler; katılımcı kültür, çalışanların bağlılık ve yetkinliği, teknolojik kaynaklar, otonomi, birim lideri ve çalışanlar arasındaki uyum derecesi, ve destekleyici liderliği içerir.

Dengeli Puan Cetveli(Kurumsal Karne)



☞ Dengeli Puan Cetveli günü gününe iş ve müşteri gereksinimleri ile misyon ve vizyonu sıralama, işletme stratejilerini yönetme ve değerlendirme, iş verimindeki gelişmeleri izleme, organizasyon kapasitesini oluşturma, bütün çalışanlarla bağlantı kurma amacıyla her büyüklükteki organizasyonda kullanılabilen bir performans yönetim sistemidir (Rhom 2002).





Strateji haritası (Kaplan ve Norton, 2000)



∞ . BSC tasarımcıları indikatör sayısının 28'i aşmamasını tavsiye eder-aksi takdirde dikkat dağılması, kaynak azalması ve stratejik odağın zayıflamasına neden olacaktır. BSC'da çok sayıda gösterge kullanımı küresel yoruma ulaşmayı güçleştirir. Daha az fakat daha kapsamlı indikatörler tercih edilir (Salinas et al, 2014).



Dengeli Puan Cetveli (Kurumsal Karne)(BSC),

- ❧ Stratejik yönetim sistemidir,
- ❧ Ölçme değerlendirme sistemidir,
- ❧ Yönetim karar alma sistemidir,
- ❧ İnsan kaynakları yönetim sistemidir,
- ❧ Sürekli iyileştirme sistemidir.
- ❧ Kısaca, BSC çok boyutlu performans değerlendirme sistemidir.

Yararları



- ❧ Pazar ve müşteri odaklı bir strateji oluşturmak
- ❧ Oluşturulan stratejiyi bütün işletmeye yaymak
- ❧ Bu stratejik hedeflerin günlük faaliyetlerle ilişkisini kurmak
- ❧ Bu stratejinin finansal ölçümlerle ilişkisini kurmak
- ❧ Stratejik hedeflerin süreç, ekip ve kişi hedeflerine kadar indirgenmesini sağlamak



- ❧ Organizasyonun her seviyesinde uygulanacak stratejiden sorumlu kişilere iletişim ve işbirliği ortamı hazırlamak
- ❧ Stratejinin başarı ve gelişimini sağlayacak bir ölçüm ve raporlama sistemini geliştirmek
- ❧ Öğrenim süreci ve geribildirim uygulamalarının sürekliliğini sağlamak, değişimlere ve pazara uyumu kolaylaştırmak.

Güçlü Yönleri



- ❧ Kapsamlı
- ❧ Strateji odak noktası
- ❧ Çok değişkenli
- ❧ Sebep-sonuç ilişkili
- ❧ İletişimin artması, örgütsel hedeflerin oluşturulması, strateji uygulamalarının başarısı ile ilgili geribildirim, kurumsal strateji bağlamında çalışanın performansının değerlendirilmesi gibi örgütsel hedeflerle bağlantılıdır.

Zayıf Yönleri



- ❧ İyi tasarlanmadığında gereksiz bilgi yüklenir
- ❧ Operasyonel stratejiler konusunda dikkatli olunmalıdır
- ❧ Rekabetçi yönü eksiktir (Taylor, Baines 2012).

Performans Değerleme erevesi



☞ NHS'de güvenli yönetim kontrolünün temel aracı olarak yeni ulusal performans değerleme erevesi ana hatlarıyla belirlenmiştir. Sağlığı iyileştirme, güvenli erişim, etkili sunum, verimlilik, hasta deneyimleri, sağlık sonuçları olmakzere 6 performans alanı tanımlar. Performans ile ilgili indikatörlerin kullanımını iç- dış kontrol, sorumluluk (Davis, Smith) ve kalite geliştirme ile ilişkilendirerek tanımlamıştır (McGlynn)(Freeman, 2014).



- İngiltere kamu sektörü SC kullanımıyla, sağlık işletmeleri hizmet kullanıcıları ve diğer paydaşlar için önemli sonuçlarla tümüyle tutarlı olarak stratejileri, süreçleri, kurum kültürü ve performans ölçümlerini sağlayabilir (Moullin and Soady 2008).
- 3 grupta 7 perspektif olarak tasarlanmıştır.
- Yetenekler; öğrenme ve gelişme, liderlik, çalışanlar ortaklıklar ve kaynaklar
- Süreçler; organizasyonel mükemmellik
- Sonuçlar; Strateji, finans, hizmet kullanıcıları ve paydaşlar.



☞ Kamu sağlık işletmelerinde Dengeli Puan cetveli, sağlığa nerede ve nasıl değer katılabileceğini göstermesi açısından gereklidir.



☞ Sağlık işletmeleri, hastalar devamlı müşterileri olduğu zaman işletme değeri kazanırlar. Hastanelerin işletme yöneticileri, müşteri tatminini hedeflerler. Dolayısıyla klinik çıktıları ve maliyetler onlar için önemlidir. Klinik ve idari personel hastalara hizmet sunduğu ve ihtiyaçlarına cevap verdiği zaman değer yaratılmış olur. Çalışanlara organizasyonları iş, kariyer ve gelişme fırsatı verdiği zaman değer yaratılır. Bu sürece öğrenme ve büyüme safhaları da ilave edilmelidir.

2015 performans hedefleri



Amaç1 : Kurumsallaşmayı ve profesyonelleşmeyi sağlamak ve yönetim kapasitesini arttırmak

Hedef 3: Kurum içi ve kurum dışı mesleki eğitim faaliyetlerini geliştirmek

Performans Hedefi: İnsan kaynağının bilgi, deneyim ve yeterliliğini arttıracak yurt içi ve yurt dışı eğitim programlarının geliştirilmesi



Performans Göstergeleri:

- 100.000 kişiye düşen hekim sayısı
- 100.000 kişiye düşen diş hekimi sayısı
- Bir yılda yurt dışından eğitim amaçlı gelen personel sayısı
- Kurum hastanelerinde akademik yükselme almış uzmanların toplam uzmanlara oranı

Faaliyetler: Yurt içi ve yurt dışı eğitim faaliyetleri

2017 performans hedefleri



- ❧ Amaç: Türkiye'nin ekonomik ve sosyal kalkınmasına ve küresel sağlığa katkı aracı olarak sağlık sistemini geliştirmeye devam etmek
- ❧ Hedef: Sağlık sistemi performansını izlemek, sağlığa ve milli ekonomiye katkısını kanıtlarıyla ortaya koymak
- ❧ Performans hedefi 1: Türkiye Sağlık Sistemi Performans Değerlendirmesi sürecini geliştirmek ve kurumsallaştırmak
- ❧ Performans göstergesi: Türkiye Sağlık Sistemi Performans Değerlendirme raporu



- ❧ Performans hedefi 2: Sağlığın milli ekonomiye katkısının kanıtları ile ortaya koymak
- ❧ Performans göstergeleri:
 - ❧ Sağlık İstatistikleri Yıllığı
 - ❧ Ulusal Hastalık Yüku İleri Analiz Çalışmaları

Bir uğraşın mesleksel niteliğini değerlerken gerekli unsurlar



- ❧ Belli bir eğitimi tamamlama ve konusunda sistemli bir bilgi sahibi olma,
- ❧ Uygulamada uzmanlaşma,
- ❧ Sosyal sorumluluk,
- ❧ Kendi kendini kontrol,
- ❧ Toplum tarafından verilen otorite ve uygulama serbestliği ile gösterilen saygı (Koçel, 2013).



Sağlık Hizmetleri Liderlik Birliği sağlık yöneticileri için
5 yetkinlik alanı belirlemiştir. Bunlar;

- ❧ İletişim ve ilişki yönetimi
- ❧ Profesyonellik
- ❧ Liderlik
- ❧ Sağlık Sistemleri Bilgisi
- ❧ İşletme bilgi ve becerisi



CAHME sağlık yönetimi eğitiminin daha yaratıcı ve yenilikçi olması gerektiğini vurgulamaktadır.

Programda řu konularda yetkinliklerin geliştirilmesi öne çıkar;

∞ İletişim

∞ Kritik düşünme, analiz ve problem çözme

∞ Yönetim ve liderlik

∞ Profesyonellik ve etik



- Profesyonellik, iyi bir fonksiyonel alan becerisi, iyi iletişim becerileri ve iyi yönetim / liderlik becerileri olmak üzere üç temel beceriyi içerir. Bunların hepsi adil ve mükemmel hasta hizmeti için gereklidir.
- Profesyonellik harici bir savunma kalkanı değildir. Esneklik ve iş doyumunu merkeze almıştır (Pillai, 2016).



œ Bir taraftan giderek daha karmaşık bir ortamda profesyonel yönetimin önemini vurgularken diğer taraftan profesyonellere güveni göz ardı eden kontrole dayalı bir performans yönetim sistemi tesis edilmektedir. bu paradoksun ortadan kaldırılması gerekir.



☞ Sağlık yönetimi, kaynakların yetersiz ve dağıtımdaki etkililiğın (sağlık çıktıları için ulusal ve küresel hedefleri gerçekleştirmek için) gerekli olduğu düşük ve orta gelirli ülkelerin kamu sektöründe özellikle kritik öneme sahiptir (Linnander, 2017).



- ☞ Sağlık Yönetiminin Profesyoneleşmesinin Ortak Temaları
1. Sağlık yönetimi profesyonellerine olan talep (ülke bağlamında)
 2. Profesyonel yönetimin rolünü yükselten ulusal bir çerçeve; Sağlık yönetiminin rolünü güçlendirecek ulusal politikalar
 3. Sağlık yönetimi standartları ve standartlara uyumu teşvik eden bir izleme işlevi (Meslekler ortaya çıktıkça mesleğe yönelik beklentileri tanımlamak için bir takım teknik, etik ve performans standartları)
 4. Yetkin sağlık yöneticilerini temin etmek için lisansüstü eğitim
 5. Sahada sağlık yönetimini sürdürmek ve ilerletmek için gerekli meslek kuruluşları(Linnander at all, 2017).



☞ Hastaneler ve klinikler sadece tıbbi kurumlar değil aynı zamanda sosyal ve ticari işletmeler, bazen de çok büyük kuruluşlardır. Bu sorumlulukları yerine getirebilecek eğitilmiş yöneticiler tarafından yönetilmeleri ve yöneticilerin ilgili mesleki, ekonomik ve sosyal faktörleri anlamaları ve entegre edebilmeleri önemlidir (The Committee on the Costs of Medical Care, 1932).



- ❧ Performans yönetiminde en önemli husus yönetim kültürünün tasarımıdır. Hizmeti iyileştirmek yerine ödüllendirme peşinde koşan çalışanların öne çıktığı bir kültür olmamalıdır.
- ❧ Profesyonel yönetici kurumunun vizyonunu gerçekleştirmek üzere stratejiler oluşturan, kaynak tahsisini doğru planlayan, sistemi stratejiler doğrultusunda tasarlayan ve doğru indikatörlerle performansı değerlendiren kişidir.



Profesyonel yönetici kurumsal performansı sadece nicelik değil nitelik olarak da arttırmayı hedeflemeli ve değer temelli yönetim anlayışıyla yaklaşmalıdır.



Saygılarımla..