

# Sağlık İşletmelerinde Kalite Maliyetleri ve Örnek Uygulama

## Quality Costs in Health Enterprises and Sample Application

Asst. Prof. Dr. Fahri Kurşunel (Selçuk University, Turkey)  
Salman Ebdürzazade (Selçuk University, Turkey)

### Abstract

Changing the expectations and needs of customers over time has strengthened the quality prospects for the client. The goal of the company's assets is to satisfy the customer, keep the client and protect customer loyalty. At present, it is considered that the qualification in the health sector, in particular, has a strategic priority in the success of the business and that quality management is a sustainable competitive advantage.

Medical services are at the forefront of the services that people receive the most. For healthcare companies that perform these services, quality is expressed as a strategic tool used to create activities that will meet the client's needs, both current and future, and reduce costs with an effective cost control process. In this context, healthcare companies need to pay sufficient attention to the quality of their services to customers. Quality service offered to people has a significant cost that businesses have to endure. Healthcare enterprises want to know the cost of the services they want to achieve as a result of their activities. This cost is the result of activities carried out at the enterprise.

This study explains the concept of quality and the importance of quality and includes the cost of quality. Then the costs for quality, included in the total cost in the hospital, are processed separately in Baku (Azerbaijan).

### 1 Giriş

Günümüzde tüketicilerin büyük bir çoğunluğunun yazma okuması olduğu için belirli konularla ilgili bilgi sahibidirler. Bundan dolayı tüketimlerini bilinçli bir şekilde yapmaktadırlar. Böylece ürün ve hizmet tüketimleri kalite odaklı yapılmaktadır.

Sağlık sektörü hizmet tüketiminin başında gelmektedir. Günümüzde vazgeçilmez hizmetler listesinin önünde yer almaktadır. Tüm dünyada sağlık sektörü hızla gelişmektedir. Buna bağlı olarak da sağlık ocaklarının sayısında kayda değer bir artış gözlemlenmektedir. Bu sağlık ocaklarının sayısının fazla olması, onlar arasındaki rekabeti de artırmaktadır.

Sağlık sektörü kuruluşları rakipleri ile müşterilere gösterdikleri hizmetin kalitesi ve maliyeti yönünden rekabet etmektedirler. Sürekli olarak kaliteyi en üst düzeye ulaştırmaya çalışan sağlık kuruluşları belirli bir maliyete katlanmak zorunda kalmaktadırlar. Bazen bu maliyetler gereğinden fazla olmaktadır. Maliyetin gereğinden fazla olması bir işletmeni rakipleri karşısında dezavantajlı bir konuma getirmektedir. Bu sebepten dolayı, kaliteden ödünç vermeden maliyetin düşürülmesi yolları aranmaktadır. Kısacası sağlık sektöründe kalite maliyetlerinin kontrol altına alınması son derece önemlidir.

Bunun için de, rakipleri karşısında avantajlı bir konuma sahip olmak ve yaşamlarını sürdürdükleri piyasada daha uzun bir süre ayakta durmak için, sağlık sektöründe faaliyet gösteren kurumlar kalite maliyetine gerekli önem vermek zorundadırlar.

### 2 Kalite Kavramı ve Kalitenin Önemi

İnsanlık tarihi boyunca olduğu gibi günümüzde de vazgeçilmeyecek bir konu olarak kalite kavramı önemini sürdürmektedir. Kalite ve iyi hakkındaki önemli tartışmalar Yunan filozofları olan Sokrates, Plato, Aristotle ve diğerleri tarafından başlatılmıştır. Yunanlılar için ideal arete yani mükemmelliktir. Bu mükemmellik tanımı; yarış atları, iki tekerlekli arabalarının sürati ve dayanıklılığı, erkeklerin moral entelektüel, fiziki ve pratik olarak mükemmelliği anlamında kullanılmıştır. Hatta Plato için arete mutlaktır. Bu kavramın, iyi, en yüksek yapı, her şeyin en iyisi gibi çeşitli olaylarda kullanıldığı görülmektedir. Bu bilgilerden şu sonuca varabiliriz, kalite mükemmelliktir [21].

Amerikan Kalite Derneği: "Her birinin kendi tanımına sahip olduğu nicel ve nitel perspektiflerin birleşimi; örnekleri şunları içerir: "hizmet veya ürünle ilgili taahhüt edilen gereksinimleri ve beklentileri karşılama" ve "teyit edilen başarılarla katkıda bulunan, hesap verebilirliği yerine getiren optimal çözümlerin peşinde". Teknik kullanımda kalite iki anlam ifade edebilir [3]:

- ✓ Belirtilen veya ima edilen gereksinimleri karşılama kabiliyetine sahip bir ürün veya hizmetin özellikleri;
- ✓ Eksiklik olmayan bir ürün veya hizmet

Bir sözlükte ise kalite bu şekilde tanımlanmaktadır: "Üretimde, bir mükemmellik ölçütü veya kusurlardan, eksikliklerden ve önemli farklılıklar içermeyen bir durum" [4].

Diğer bir tanımda ise kalite, ölçülebilir etkinliklerde sıfır hatayı tek hedef alan; ölçülmesi müşterilerin ihtiyaç, beklenti ve beğeni düzeyleri ile ilişkili olan etkinliklerde bu ihtiyaç, beklenti ve beğeni düzeylerini sürekli tutturmayı ve aşmayı öngören bir yaşam değeridir [6].

Biz de bu bilgiler doğrultusunda kaliteyi şu şekilde tanımlayabiliriz; kalite, müşteri tatmininin sağlanmasındaki en iyi mükemmellik ölçütünü yakalamaktır.

Kalite günümüzde neredeyse herkesin önem verdiği konulardan biridir, ister ürün, isterse de hizmet sektöründe. İşletmeler kendi yaşamlarını sürdürebilmek için kalitenin önemi yadsınamayacak bir konuma ulaşmıştır. Çünkü işletmeler mevcut müşterilerini elinde tutmak ve yeni müşteriler kazanmak için, onların isteklerine uygun ve hatta bu beklentilerinden bile fazla kaliteye sahip bir ürün veya hizmet sunulmalıdır. Aksi halde bu işletmenin yaşam sonunu getirir. Bu da kalitenin günümüzde ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Kalitenin önemi iki ana başlık halinde toplanabilir [14]:

- ✓ Hurda - fire -atık oranının azaltılmasından, ürünler üzerinde yeniden düzeltme işlemleri yapılması gereğinin ortadan kaldırılmasından, üretimde daha az duraklama olmasından, daha yüksek bir üretim hızına erişilmesinden, çalışanların işlerini daha çok sevmelerinden ileri gelen dolaysız üretim giderleri azalmaları
- ✓ Alıcılara istediklerinin tam olarak verilmesinden, daha az ürünün geri getirilmesinden, alıcı sayısının ve satışlarının artmasından kaynaklanan direkt ve dolaylı yararlar.

### 3 Kalite Maliyeti

Kalitedeki gelişme ve değişmeyi gösteren en iyi ölçüt kalite maliyetleridir. Kuruluşun kalite hedeflerine ulaşip ulaşmadığının somut ölçüsünü elde etmek için kalite maliyetlerinin hem tutar ve hem de miktar olarak bilinmesi gerekir [9].

Kalite maliyeti, hatalı ürünlerin üretilmemesi ve üretilen hataların düzeltilmesi için yapılan harcamalar ile bu harcamaların alternatif maliyetleri ve şirketin üretim ve hizmet sürecindeki tüm faaliyetlerinde oluşabilecek somut ve soyut maliyetlerdir [21].

Philip B. Crosby'nin "Quality Is Free" isimli kitabında tanımladığı üzere, kalite maliyeti iki ana bileşene sahiptir:

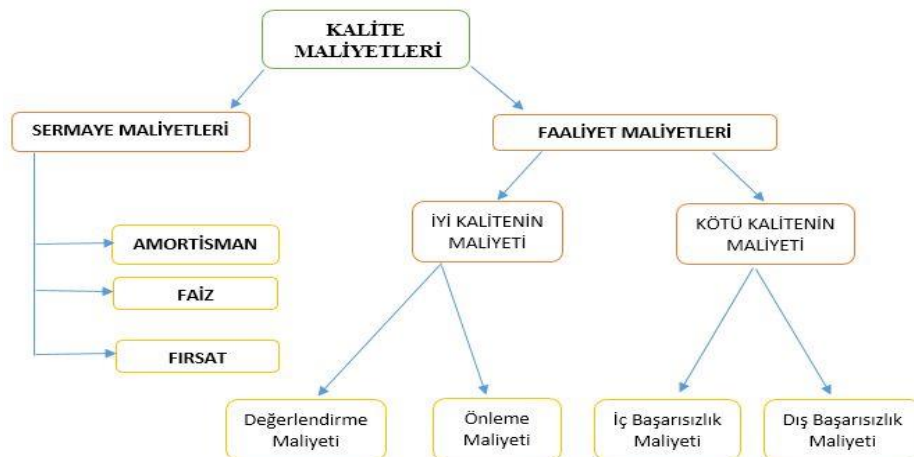
1. Kaliteli malın maliyeti (veya uygunluğun maliyeti).
2. Kalitesiz malın maliyeti (veya uygunsuzluğun maliyeti).

Philip'e göre kalitesiz kalmanın maliyeti, ihtiyaçları karşılamaktan kaynaklanan iç ve dış masrafları etkilemektedir. Buna karşın kalitenin maliyeti ise, ihtiyaçlara uygunluğun önlenmesine yatırım yapmak için yapılan masrafları ve bir ürünün veya hizmetin gereksinimlere uygunluğunu değerlendirmek için yapılan masrafları etkilemektedir [10].

Kalite maliyeti, bir organizasyonun kalitesinin düşük olmasını, örgüt ürünlerinin veya hizmetlerinin kalitesini değerlendiren faaliyetler için kaynaklarının ne derece kullanıldığını belirlemesine olanak tanıyan bir metodolojidir ve bu da iç ve dış başarısızlıklardan kaynaklanmaktadır. Bu bilgilerle sahip olmak, bir organizasyonun süreç iyileştirmelerini uygulayarak elde edilecek potansiyel tasarrufları belirleyebilmesini sağlar [13].

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere kalite maliyeti bir ürün veya hizmetin kalitesizlik maliyetlerini önlemek için yapılması gereken ek çabaların maliyetidir. Kalitesizlik maliyeti, üretim esnasında ortaya çıkan hataların, kusurların, belirlenen standarttan sapmaların ve müşteri kaybına neden olan hataların maliyetidir. Kalite maliyeti üretim veya hizmet aşamasında ortaya çıkan kalitesizlik maliyetini önleyerek onu minimize etmeyi amaçlamaktadır.

Kalite maliyetleri aşağıdaki şekilde gruplandırılmaktadır [15]:



Şekil 1. Kalite Maliyetlerinin Gruplandırılması

Bu kalite maliyet grupları detaylı bir şekilde aşağıda açıklanacaktır.

### 3.1 Değerlendirme ve Önleme Maliyeti

Değerleme maliyeti, kalite gereklerine uyum derecesini belirlemek için yapılan masraflardır. Örneğin işlem sırasında muayene ve test, belge incelemesi, ürün kalite denetimleri, stokların değerlendirilmesi ve diğerleri.

Değerlendirme maliyetlerinin toplanmasında belirleyici olan şey, bölüm adı değil, yapılan işin türüdür [18].

Önleme maliyeti ise, kalitesizlikten kaçınmak ve daha kaliteli bir ürün veya hizmeti sağlamak için yapılan faaliyetlerin maliyetidir. Kısacası kalitesizliği önlemek için yapılan harcamalar şeklinde de tanımlayabiliriz. Bu maliyete örnek olarak kalite planlaması, pazarlama araştırması ve müşteri analizi, kaliteli eğitim ve personel geliştirme, sistem geliştirme ve yönetim maliyetlerini verebiliriz [12].

### 3.2 İç ve Dış Başarısızlık Maliyeti

Dahili arıza maliyetleri, ihtiyaçlara veya müşteri / kullanıcı ihtiyaçlarına uygun olmayan ürün veya hizmetlerin neden olduğu maliyetlerdir ve ürün ve hizmetleri dış müşterilere sunmadan önce bulunur. Aksi halde müşterinin memnun kalmamasına neden olurlardı. Eksikliklerin nedeni hem ürün hataları hem de süreçlerdeki verimsizliklerdir [10].

Dış başarısızlık maliyeti, ürün müşteri tarafından alındıktan sonra bulunan eksikliklerle ilişkili masraflardır. Hiçbir eksiklik yoksa, bu masraflar da ortadan kalkacaktır [18].

## 4 Sağlık Kavramı ve Sağlık İşletmesi

Sağlık kavramı göreceli olduğu için kişilere göre değişebilir. Kimine göre sağlık herhangi bir hastalık belirtilerinin olmadığı durum, kimilerine göre bedensel olarak herhangi bir eksikliğin veya kusurun bulunmadığı durum, kimilerine göre ise ruhsal durumun iyi olmasıdır. Bu yaklaşımlardan dolayı sağlık tanımları farklılık arz edebilir.

Sağlık, canlı bir organizmanın işlevsel ve metabolik etkinlik düzeyidir. Başka bir tanıma göre ise, sağlık, kişinin herhangi bir hastalığa maruz kalmadığı ve kendini iyi hissettirdiği bir durumdur. Genel olarak sağlığı, bireyde herhangi bir hastalığın belirtilerinin, fiziksel ve zihinsel rahatsızlıklarının olmaması şeklinde tanımlayabiliriz. Dünya Sağlık Örgütü ise 1948 anayasasında sağlığı daha genel bir anlamda "sadece bedensel, zihinsel ve sosyal refahın eksik olduğu bir hastalık hali değil, hastalık veya zayıflığın olmaması" olarak tanımladı [2].

Sağlık işletmeleri, insanların veya canlıların sağlıklarına kavuşmak için tedavi gördükleri yerdir. Başka bir şekilde tanımlayacak olursak, sağlık işletmeleri, canlı varlıkların hastalıklarının ve fiziksel rahatsızlıklarının iyileştirildiği bir işletme veya kuruluştur. Sağlık işletmelerine örnek olarak hastaneleri, rehabilitasyon merkezlerini ve veterinerlikleri gösterebiliriz. Bunlardan en yaygın olanı hastanelerdir ve bulunduğumuz şehirde bu sağlık ocağından en az bir tane vardır. Büyük şehirlerde ise hastane sayıları (özel ve kamu) neredeyse yüzün üzerindedir. Bunun da başlıca nedeni insanların büyük şehirlerde sayılarının durmadan artması ve buna karşın olarak da sağlıklarındaki rahatsızlıklardan dolayı hastanelere başvuran kişi sayısının yıldan yıla artış kaydetmesidir. Konumuzun devamındaki kalite ve kalite maliyetleri hastanelerdeki sağlık hizmetlerine yönelik olacaktır.

## 5 Sağlık Hizmetlerinde Kalite

Sağlık hizmetleri kalitesi, bir ölçüyle belirlendiği üzere, herhangi bir sağlık kaynağı tarafından sağlanan bir değer seviyesidir. Diğer alanlardaki kaliteyle olduğu gibi, bir şeyin yeterince iyi olup olmadığı ve amacına uygun olup olmadığı değerlendirmesidir. Sağlık bakımının amacı, onlara ihtiyaç duyan herkes için yüksek kalitede tıbbi kaynaklar sağlamaktır; yani, iyi bir yaşam kalitesini sağlamak, hastalıkları mümkün olduğunca iyileştirmek, ömrünü uzatmak vb. [1].

Sağlık hizmetlerinde kalite geniş bir anlama sahip olduğu için farklı tanımlar ortaya çıkmıştır. Bunlardan bazıları aşağıdakılardır:

- ✓ Dünya Sağlık örgütüne göre, bireylere ve hasta popülasyonlarına sağlanan sağlık hizmetlerinin istenen sağlık sonuçlarını iyileştirme derecesidir [16].
- ✓ Tıp Enstitüsü (IOM) ise sağlık hizmetlerinde kaliteyi, "güvenli, etkili, hasta odaklı, zamanında, verimli ve adil" şeklinde tanımladı [5].
- ✓ Federal Sağlık Hizmetleri Araştırma ve Kalitesi Ajansı'na (AHRQ) göre ise sağlık hizmetlerinde kalite, "mümkün olan en iyi sonuçları elde etmek için doğru yoldan, doğru hastaya doğru şeyi doğru zamanda yapıyor olmaktır" [5].
- ✓ Kalite, bir hastalık ya da durumun bir fonksiyonu olarak bireyin sağlık durumunda meydana gelebilecek gerilemeyi en azından durduracak ya da iyileştirme sağlayacak bir biçimde belli faaliyetin yerine getirilmesidir. Bu tanıma göre sağlık hizmetlerinde kalite doğru tıbbi faaliyetlerin en iyi sonucu verecek şekilde yerine getirilmesidir [11].

Avedis Donebedian sağlık hizmetlerinde kalite konusunda çok önemli çalışmalar yapmıştır. Çalışmaları Halk sağlığına ilk bakış ve derinliği kazandırmış olup, tıbbi evraklama, gözlemlene ve hasta memnuniyeti gibi yeni bir

açı kazandırmıştır. Avedis Donebedian sağlık kurumlarında verilen hizmetlerin kalitesini etkileyen değişkenlikleri 7 ana başlıkta toplamıştır [19]:

- ✓ Etkenlik, gerçekleşen bir sonucun, önceden belirlenen bir ölçüt (standart) ile karşılaştırılması sonucunda elde edilen bir ölçüttür.
- ✓ Etkililik, etkenliğin tersine, hastaların sağlık durumunda gerçekleştirilen veya gerçekleştirilmesi beklenen somut gelişmedir.
- ✓ Verimlilik, çıktıların ve bu çıktıları elde etmek için kullanılan faktör girişlerinin toplamına oranı olarak tanımlanabilir.
- ✓ Optimallık, belirli amaçlara bağlı olarak bir değişkenin alabileceği en iyi değeri belirten kavramdır.
- ✓ Kabul edilebilirlik, verilen hizmetin, hastaların ya da yakınlarının değerleri, istekleri ve beklentileriyle uyumlu olması anlamına gelmektedir.
- ✓ Yasallık, verilen hizmetlerin, toplum tarafından kabul edilmesi olarak tanımlanabilir.
- ✓ Sağlık hizmetlerinde eşitlik, tüm bireylere adil biçimde hizmet edilmesi, bireyler arasında ayrımcılık yapılmaması ve bireylerin elde ettiği faydanın eşit olmasıdır.

Sağlık hizmetlerinde kaliteyi belirleyen bazı asgari faktörler vardır ki, bunlar olmadan sağlık hizmetinden söz bile edilemez [11]:

- ✓ Her kesime yaygınlaştırılan sağlık hizmeti sunmak,
- ✓ Kaynak tahsisinde ve dağılımında adil davranmak,
- ✓ Halka karşı sorumluluk taşımak,
- ✓ Sağlık tüketicilerine olan davranışlar,
- ✓ Bireysel bakım hizmetleri,
- ✓ Medyanın etkileri

## 6 Sağlık Hizmetlerinde Kalite Maliyeti

Bir sağlık işletmesinde kaliteli hizmetten konuşuluyorsa, sözsüz ki bu sağlık ocağı bunun için büyük bir maliyete katlanmak zorunda kalmıştır. Çünkü günümüzün sağlık hizmeti müşterileri yaklaşık olarak beş on sene önceki müşterilere kıyasla sağlık hizmetleri konusunda daha bilinçliler. Bu bilince neden olan kaynakların başında internet gelmektedir. Günümüzde neredeyse internetin ulaşmadığı ev yoktur, bunun sonucunda kişiler istedikleri konu hakkında kısa sürede bilgi edinebilmektedirler. Sağlık işletmeleri de bu bilincin karşısında daha kaliteli bir hizmet sunmak zorunda kalıyorlar ki, bu da müşterilere sunulan hizmetin maliyetini artırmaktadır.

Bildiğimiz üzere teknolojiler ve teknoloji ürünleri yıldan yıla gelişerek değişim göstermektedir. Tabii ki yaşanan bu teknolojik değişimler sağlık sektörüne de etki etmektedir. Yani sağlık hizmetlerinin kalitesini artırmak için hastaneler teknolojik gelişmeler sonucu ortaya çıkan avadanlıkları almaktadırlar. Basit bir örnek verecek olursak sağlık sorunu olan veya sağlık durumundan kuşkulanan kişilerin sağlık sorunlarını net olarak anlamak için teknoloji gelişimin ürünü olan MR (Şekil 2.) makinesinden yararlanılmaktadır. Sağlık sektöründe kullanılan bu tür teknoloji makinelerinin fiyatı yeterince yüksektir ve bu teknoloji ürünleri sağlık hizmetlerinin kalite maliyetlerini etkilemektedir.



Şekil 2. MR Makinesi

Sağlık hizmetinin kalite maliyetini etkileyen diğer etkenler sırasında teknolojik avadanlıkların bakım maliyetleri, hizmet kalitesini artırmak için yapılan hastane temizlik hizmetleri ve diğerleri yer almaktadır.

Genelleme yapacak olursak bir sağlık ocağı kaliteli bir hizmet sunmak istiyorsa, bu zaman sağlık kuruluşunun büyük bir harcamalar yapması, maliyetlere katlanması kaçınılmazdır. Bu maliyetler yeterince büyük maliyetlerdir.

Hastaneler kaliteden ödünç vermeden harcamaları optimal düzeye düşürmeye çalışmaktadırlar. Bunun için sağlık işletmeleri performans ve maliyet analizi yapmaktadırlar.

Genel olarak hastanelerde ve sağlık kuruluşlarında kullanılmak üzere geliştirilmiş özel bir maliyetleme yaklaşımı bulunmamaktadır. Hastane işletmeleri, oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir ve mamul üreten işletmelerde olduğu gibi yürüyen şerit sistemi, kitle halinde üretim veya bir hammaddeden çeşitli mamullerin üretildiği birleşik üretim sürecine benzememektedir. Üretim süreci tamamen heterojendir. Yani her hasta ve hastalık türünün teşhis ve tedavi süreci birbirinden farklıdır. Bu sebeple, hastane ve sağlık kuruluşlarındaki maliyetleme yaklaşımı da bu süreçler dikkate alınarak yapılmaktadır [7].

## 7 Metodoloji

### 7.1 Araştırmanın Amacı ve Verilerin Toplanması

Azerbaycan'ın Bakü şehrinde faaliyet gösteren bir X özel hastanesinin maliyet verilerinden yararlanılarak yapılan araştırmamızın amacı, kalite maliyetlerinin önemini vurgulamaktır.

X işletmesine ait maliyet bilgileri, bu hastanenin muhasebe departmanında çalışan personel tarafından sağlanmıştır.

### 7.2 Hastane Kalite Maliyet Kalemleri

Yukarıdaki açıklanan tanımlardan anlaşılacağı üzere hizmet sektöründe kalite maliyeti, hizmet kalitesinin geliştirilmesi için katlanılan maliyetler ile, hizmetin kalitesizliğini önlemek için katlanılan maliyetlerin toplamıdır. Bu tanımdan yola çıkılarak, Azerbaycan'ın Bakü şehrinde faaliyet gösteren X özel hastanesinin 2015 yılı verileri esasında kalite maliyetleri aşağıdaki şekilde hesaplanmıştır.

#### a. Önleyici faaliyet kalemleri

X özel hastanesinin önleyici faaliyet kalemleri; kalite eğitimi, genel hastane tanıtımı maliyeti, temizlik malzemeleri, temizlik ekipmanları, haşere ile mücadele, makine teçhizat bakım onarım maliyeti, atık toplama, tehlikeli atık bertarafı, taşeron firma maliyetinden oluşmaktadır.

- ✓ **Kalite eğitimi:** Kalite eğitimi maliyet kalemi, hastane personelinin gördüğü işlerin verimliliğinin artırılması için hastane aracılığıyla aldıkları eğitimlerdir. Hastane personeli 2015 yılında toplamda 3 kez eğitime katılmıştır. Personele verilen eğitim için özel bir eğitim kurumuyla anlaşma yapılmış ve 2015 yılındaki toplam eğitim giderleri 1.500 \$ olmuştur.
- ✓ **Genel hastane tanıtımı maliyeti:** Bu maliyet kalemine hastanenin vermiş olduğu hizmetle bağlı her türlü tanıtım faaliyetleridir. Bunların içerisine televizyonda yayınlanan görsel tanıtım reklamları, tanıtım broşürleri ve diğer tanıtım faaliyetleri dahildir. 2015 yılında tanıtım faaliyetleri için katlanılan maliyetin tutarı 2.250 \$ olmuştur.
- ✓ **Temizlik malzemeleri:** Hastanelerin müşterilere kaliteli hizmet esnasında dikkat etmesi gereken konulardan biride temizliktir. Bunun içinde hastaneler temizlik için yeterince harcamalar yapmaktadırlar.

X özel hastanesinin temizlik malzemeleri hastane yöneticisi tarafından alınmaktadır ve 2015 yılında bunun için 5.456 \$ harcanmıştır.

- ✓ **Temizlik ekipmanları:** Hastanenin temizliğinde temizlik ekipmanlarından yararlanılmaktadır ve bu ekipmanlar taşeron firmaya mahsustur, kullanımı ise taşeron firmayla anlaşılan şartnameye uygun bir şekilde yapılmaktadır. Temizlik ekipmanları için hastane yılda 25.000 \$ taşeron firmasına ödeme yapmaktadır.
- ✓ **Haşere ile mücadele:** Bu maliyet kaleminde hastanenin ilaçlanması için yapılan giderlerin miktarı belirtilecektir. 2015 yılında ilaç ve ilaçlanma bedeli olarak hastane 450 \$'lık bir gider yapmıştır.
- ✓ **Makine teçhizat bakım onarım maliyeti:** Müşterilere kaliteli sağlık hizmeti sunabilmek için hastane makinelerinin bakımını zamanında yaptırmaları gerekir. Çünkü hizmet sırasında bozulan veya kasamalar yaşayan bir makine hizmetin kalitesinin kötü yönden etkilemektedir. Makinelerin bakım ve onarımı için bahis edilen yılda 20.550 \$'lık para harcanmıştır.
- ✓ **Atık toplama:** Tıbbi atıkların toplanması için X özel hastanesinde 1 kişi görevlendirilmiştir. Bu kişiye hastane aylık brüt olarak 350 \$ ödemektedir.

Tıbbi Atık Toplama Maliyeti = Çalışanın Brüt Ücreti x Ay

Tıbbi Atık Toplama Maliyeti = 350 x 12 = 4.200 \$

- ✓ **Tehlikeli atık bertarafı:** Tehlikeli tıbbi atıkların uygun bir şekilde bertaraf edilmesi için özel bir işletme ile yıllık 27.000 \$'a anlaşma yapılmıştır ve aylık olarak ilgili firmaya 2.250 \$ hastane tarafından ödenmektedir.
- ✓ **Taşeron firma maliyeti:** Hastane bünyesinde yapılması zorunlu temizlik, otomasyon ve yemek dağıtım işleri için taşeron firma maliyeti yıllık KDV dahil 1.300.000 \$'dır.

#### b. Değerleme maliyet kalemleri

Hastanenin değerlendirme maliyet kalemleri; kalibrasyonlar, anketler, satın alınan cihaz ve tıbbi malzemenin kontrolü, tıbbi kayıtların kontrolü, stok ve depo hizmetlerinden oluşmaktadır.

- ✓ **Kalibrasyonlar:** X özel hastanesindeki 358 adet cihazın kalibrasyonu bir kalibrasyon firmasına yaptırılmaktadır. Bu kalibrasyon firması bir hafta boyunca hastanede kalarak kalibrasyon yapılması gereken 358 adet cihazı kalibre ederek, her bir cihaz için hazırlanan sertifikalar cihazların üzerine takmaktadır. Cihazların kalibrasyonu için 2015 yılında firmaya ödenen tutar 4.650 \$'dır.
- ✓ **Anketler:** Yılda iki kez yatan hasta, poliklinik hastası ve acil hastalarına anket uygulanmaktadır. Anket uygulaması için yılda ortalama 500 adet A4 kağıdı kullanılmaktadır. Anketler yüz yüze yöntemi ile yapılmaktadır. Anketlere harcanan toplam maliyetler:

Toner Maliyeti = 30 \$

Anket Yapma Maliyeti = Kullanılan Kâğıt Adedi x Birim Fiyat + Toner Tutarı = 500 x 0,05 + 30 = 55 \$

- ✓ **Satın alınan cihaz ve tıbbi malzemenin kontrolü:** Satın alınan cihaz ve tıbbi malzemelerin teknik şartnamelere uygun olup olmadığı kontrol edilmektedir. Bu işlem hastane yöneticisi tarafından gerçekleştirilmektedir. Yönetici bu işin yılda ortalama 4 gününü aldığını belirtmiştir. Hastane yöneticisinin aylık ücretinin 2500 \$ olduğunu düşünürsek, satın alınan cihaz ve tıbbi malzemenin kontrolünün maliyeti 333 \$ olacaktır.
- ✓ **Tıbbi kayıtların kontrolü:** Kalite yönetim sisteminin uygulandığı durumlarda, eğitim, öğretim ve sağlık hizmeti şartlarının karşılandığını gösterilebilmesi için oluşturulan kayıtlar kontrol altında bulundurulur. Bu prosedürde, kayıtların her türlü hasardan korunması, ilgili birimde ve genel arşivde saklama sürelerinin belirlenmesi, kayıtların sınıflandırılması ve saklama süresi dolan kayıtların elden çıkarılması için yapılması gerekenler tanımlanmıştır (Atış ve Kurtlar, 2015, 72). Hastanede tıbbi kayıtların kontrolü için iki personel görevlendirilmiştir ve onların aylık brüt ücreti 350 \$'dır. Bu verilere göre tıbbi kayıt kontrol kalemi maliyeti:

Tıbbi Kayıtların Kontrol Maliyeti (TKKM) = Çalışan Sayısı x Brüt

Ücret x Ay = 2 x 350 x 12 = 8.400 \$

- ✓ **Stok ve depo hizmetleri:** Hastane bünyesinde dört adet depo bulunmaktadır. Bu depolar, tıbbi malzeme ve teknik servis deposu, laboratuvar sarf malzeme deposu, kırtasiye deposu ve ilaç deposudur. Bu depolarda 4 kadrolu personel çalışmaktadır.

Stoklar ve Depo Hizmetinin Maliyeti = Kadrolu Personelin Brüt Ücret Ortalaması x Personel Sayısı x Ay = 350 x 4 x 12 = 16.800 \$

### c. İç başarısızlık maliyet kalemleri

İç başarısızlık maliyet kalemlerinin içerisinde hasta dosyası kontrolü, takibi ve film ve laboratuvar testlerinin yenilenmesi yer almaktadır.

Hasta dosyalarının kontrolü ve eksiklikleri giderildikten sonra bu işlemin yapıldığına dair ayrıyeten kayıt olmadığı için maliyet hesaplamasında değerlendirilmeye alınmamıştır.

Hastanede tekrar yapılan laboratuvar testleri için ekstradan fatura kesilmediği için bu kalite maliyet kalemi ile ilgili herhangi bir gidere rastlanmamıştır.

### d. Dış başarısızlık maliyet kalemleri

Hasta şikâyetlerinin incelenmesi, şikâyetlere geri bildirimde bulunulması ve hasta kayıplarından oluşan dış başarısızlık maliyet kalemleri ile ilgili detaylı bilgiler aşağıda açıklanmaktadır.

- ✓ **Hasta şikâyetlerinin incelenmesi:** Hasta şikâyetlerinin incelenmesi için hasta iletişim birimi kurulmuştur ve bu birimde şikâyetlerin değerlendirilmesi için bir kişi görevlendirilmiştir. Buna göre bu kalite maliyet kaleminin tutarı personelin yıllık ücretinin toplamı olacaktır.

Hasta Şikâyetlerinin İncelenmesi Maliyeti = (Kadrolu Personelin Maliyeti) x Ay = 300 x 12 = 3.600 \$

- ✓ **Şikâyetlere geri bildirimde bulunulması:** Şikâyetlere geri bildirim GSM ve elektronik posta yoluyla yapılmaktadır. 2015 yılında toplamda 56 adet şikâyete geri bildirimde bulunulmuştur. Bunlardan 24 elektronik posta yoluyla gerçekleştirilmiştir. Bu birim tarafından internet için ekstrada herhangi bir ödeme yapılmadığı için elektronik posta yoluyla yapılan geri bildirimlerin herhangi bir maliyeti yoktur. Geri kalan 32 adet şikâyet için ise telefon görüşmesi yapılmıştır. Bunun içinde her telefon görüşmesi için ortalama 10 dakika görüşme yapıldığını varsayarak; her yöne dakikası 0,07 \$ GSM tarifesiyle yararlanıldığını düşünürsek toplamda 22,4 \$'lık bir harcama yapılmıştır.
- ✓ **Hasta kayıpları:** Hasta kayıpları kalite maliyet kalemini hesaplamak oldukça güçtür. Bu maliyet kalemini ölçmek için hastalar taburcu olduktan sonra anket yapılarak hastaneye tekrar gelip gelmeyecekleri ve olumsuz tecrübe yaşayan hastaların çevresini etkilemesi nedeniyle potansiyel hasta kayıpları tahmin edilerek bu hastalar nedeniyle kaybedilen katkı payının hesaplanması yoluna gidilebilir. 2015 yılında bir önceki seneye göre hasta sayısında 1497 kişi artış kayıt edilmiştir.

## 8 Kalite Maliyet Raporu

Aşağıdaki tabloda yukarıda anlatılan tüm maliyet kalemleri bir arada gösterilmiştir.

Kalite Maliyet Kalemleri	Kalite Maliyetleri(\$)	*A	**B	***C
<b>Önleyici Faaliyet Kalemleri</b>				
Kalite Eğitimi	1.500	0.11	0.11	0.03
Genel Hastane Tanıtımı Maliyeti	2.250	0.16	0.16	0.05
Temizlik Malzemeleri	5.456	0.39	0.38	0.12
Temizlik Ekipmanları	25.000	1.80	0.98	0.55
Haşere ile Mücadele	450	0.04	0.03	0.01
Makine Teçhizat Bakım Onarım Maliyeti	20.550	1.48	1.45	0.45
Atık Toplama	4.200	0.30	0.30	0.09
Tehlikeli Atık Bertarafı	27.000	1.95	1.90	0.59
Taşeron Maliyeti	1.300.000	93.77	92.32	28.63
<b>TOPLAM</b>	<b>1.386.406</b>	<b>%100</b>	<b>%97.62</b>	<b>%30.52</b>
<b>Değerleme Maliyet Kalemleri</b>				
Kalibrasyon Maliyeti	4.650	15.38	0.33	0.10
Anketler Maliyeti	55	0.18	0.00	0.00
Satın Alınan Cihaz Ve Tıbbi Malzemenin Kontrolü	333	1.10	0.02	0.01
Tıbbi Kayıtların Kontrolü Maliyeti	8.400	27.78	0.59	0.19
Stok ve Depo Hizmetleri Maliyeti	16.800	55.56	1.19	0.37
<b>TOPLAM</b>	<b>30.238</b>	<b>%100</b>	<b>%2.13</b>	<b>%0.67</b>
<b>İç Başarısızlık Maliyetleri</b>				
Hasta Dosyası Kontrolü Ve Takibi	-	-	-	-
Film Ve Laboratuvar Testlerinin Yenilenmesi	-	-	-	-
<b>TOPLAM</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Dış Başarısızlık Maliyet Kalemleri</b>				
Hasta Şikâyetlerinin İncelenmesi	3.600	99.38	0.26	0.08
Şikâyetlere Geri Bildirimde Bulunulması	22,4	0.62	0.00	0.00
Hasta Kayıpları	-	-	-	-
<b>TOPLAM</b>	<b>3.622,4</b>	<b>%100</b>	<b>%0.26</b>	<b>%0.08</b>
<b>TOPLAM KALİTE MALİYETLERİ</b>	<b>1.420.266,4</b>			

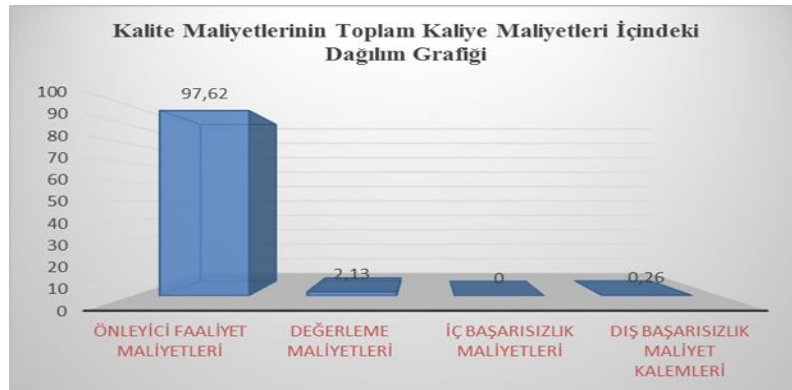
**Tablo 1. Kalite Maliyet Raporu**

Not: \*A-İlgili kalite maliyet kaleminin bağlı olduğu ana kalite maliyet toplamına oranı

\*\*B- İlgili kalite maliyet kaleminin toplam kalite maliyetlerine oranı

\*\*\*C- İlgili kalite maliyetlerinin, toplam maliyete oranı (2015 yılında hastanedeki Toplam maliyet 4.542.344 \$'dır)

Grafik bire baktığımız zaman kalite maliyetlerinin net bir şekilde karşılaştırabiliriz. Bu grafikten de aydın olduğu gibi önleyici faaliyet kalemlerinin harcamaları diğerlerine kıyasla yeterince fazladır. Tabii ki bunun da başlıca nedeni müşterilere hizmeti yeterince kaliteli bir şekilde sunmaktır. Oluşaabilecek kalitesizlikler önceden önlenmeye çalışılmaktadır. Bir nevi düşünürsek hastane doğru bir strateji izlemektedir; önleme faaliyetlerine daha fazla maliyet ayırmakta. Çünkü hizmet sırasında kalitenin düşük olması veya kalitesizliğin ortaya çıkması sağlık ocağına daha fazla maliyete bedel olacaktır. Kısacası şu şekilde açıklayabiliriz; önleyici faaliyet kalemlerine yapılan harcamalar sağlık ocağının daha da kaliteli sağlık hizmeti verebilmesi içindir.



**Grafik 1. Kalite Maliyetlerinin Toplam Kalite Maliyetleri İçindeki Dağılımı**

## 9 Sonuç

Diğer hizmet sektörleri ile kıyasladığımız zaman sağlık sektöründe kalitenin önemi yadsınamayacak bir düzeydedir. Çünkü burada insanın sağlığı söz konusudur. Kalitesiz bir hizmetin bedeli çok ağır sonuçlar doğurabilmektedir. Bu açıdan da sağlık işletmeleri kaliteye yeterince önemsemektedir. Aksi bir durum söz konusu olursa bu sağlık işletmesi birkaç yıla kalmadan bu sektördeki faaliyetine son vermek zorunda kalacaktır.

Örneğimizde yer alan X özel hastanesinin verilerine baktığımız zaman toplam kalite maliyetlerinin %97,62'i önleyici faaliyet kalemlerinin, %2,13'ü ve %0,26'ı ise sırasıyla değerlendirme maliyetleri ve dış başarısızlık maliyetlerinin payına düşmüştür. Bu verilerden anlaşılacağı üzere sağlık işletmesi önleyici faaliyetlere diğerlerinden oranla daha fazla para harcamıştır. X özel hastanesinin izlemiş olduğu bu stratejiyi başarılı olarak değerlendirebiliriz. Çünkü geçen yıla kıyasla hastaneyi tercih eden hasta sayısında artış yaşanmıştır. Hasta sayısında yaşanan artışın temel nedenlerinin başında hastalara sunulan kaliteli hizmet gelmektedir. Aksi olsaydı hastane verilerinden müşteri sayısında azalmanın şahidi olurduk.

X özel hastanesinin kalite hizmetlerine yaptığı harcamaların maliyeti toplam maliyetin % 31'ni oluşturmaktadır. Bu durumda hastanenin kendi hizmetlerinin kalitesini artırmak için uğraş verdiğini göstermektedir.

### Kaynakça

- [1] “Health care quality”, 2017, [https://en.wikipedia.org/wiki/Health\\_care\\_quality](https://en.wikipedia.org/wiki/Health_care_quality)
- [2] “Health”, 2017, <https://en.wikipedia.org/wiki/Health>
- [3] “Quality (business)”, 2017, [https://en.wikipedia.org/wiki/Quality\\_\(business\)+&cd=8&hl=tr&ct=clnk&gl=tr](https://en.wikipedia.org/wiki/Quality_(business)+&cd=8&hl=tr&ct=clnk&gl=tr)
- [4] “Quality”, 2017, <http://www.businessdictionary.com/definition/quality.html>
- [5] “The essential guide to health care quality”, 2017, [https://www.ncqa.org/Portals/0/Publications/Resource%20Library/NCQA\\_Primer\\_web.pdf](https://www.ncqa.org/Portals/0/Publications/Resource%20Library/NCQA_Primer_web.pdf)
- [6] Akçal Halit, 2001, “Tüketici İçin Kalite Mi? Kalite İçin Kalite Mi?”, 2.Kalite Sempozyumu, p. 103.
- [7] Arpat Bülent, Şaşmaz Nuri ve Yürekli Emin, 2014, “Sağlık Hizmetlerinde Kalite Maliyetleri”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.19, S.3, p. 319.
- [8] Atış Caner ve Kurtlar Murat, 2015 “Bir Kamu Hastanesi İşletmesinde Kalite Maliyetlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama”, Cag University Journal of Social Sciences, 12(2).
- [9] Bekçi İsmail ve Toraman Aynur, 2011, “Kalite Maliyetleri Ve Bir Hastanede Hesaplanması”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 2011, C.16, S.2, p. 39-57.
- [10] Buthmann Arne, 2017, “Cost of Quality: Not Only Failure Costs”, <https://www.isixsigma.com/implementation/financial-analysis/cost-quality-not-only-failure-costs/#comments>
- [11] Çatalca Huriye, 2003, Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi, Beta Basım A.Ş., İstanbul, p. 8, 11.
- [12] Dalcı İlhan ve TANIŞ Veyis Naci, 2017, “Quality Costs And Their Importance In Cost And Management Accounting”, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/50113>, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/50113>, p. 136-137.
- [13] Duffy Grace L., 2017, “Cost Of Quality (COQ)”, 2013, <http://asq.org/learn-about-quality/cost-of-quality/overview/overview.html>
- [14] Gedik Perle, 2007, “Kalite Maliyetleri ve Kalite Maliyet Sistemi: Adana’da Toplam Kalite Maliyetini uygulayan Bir İşletmede Uygulama”, Yüksek Lisan Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana, p. 15
- [15] Halis M., 2008, Toplam Kalite Yönetimi & ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri, p. 72.
- [16] <http://www.who.int>, 2017.
- [17] <https://malzemebilimi.net/mr-manyetik-rezonans-cihazlari-nedir-nasil-calisir.html>, 2017.
- [18] Juran Joseph M. and Godfrey A. Blanton, 1998, Juran’s Quality Handbook, Fifth Edition, McGraw-Hill, p. 8.6- 8.7
- [19] Karaca Burçoğlu Şükran, 2014, “Sağlık Hizmetlerinde Kalite Yönetimi Ve Hasta Beklentileri Konusunda Bir Uygulama”, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, p. 38-41
- [20] Kınır Said, 2010 Toplam Kalite Yönetimi, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- [21] Öztürk Ahmet, 2013, Kalite Planlaması ve Yönetimi, 2. Baskı, Ekin Yayınevi, p. 5, 422.