



Klinik Uygulamalarda Süreç Yönetimi

Process Management in Clinical Applications



Osman Hayran

İstanbul Medipol Üniversitesi Tıp Fakültesi Halk Sağlığı Anabilim Dalı Kavacak-Beykoz İstanbul

ORCID ID: Osman Hayran <https://orcid.org/0000-0002-9994-5033>*Sorumlu Yazar / Corresponding Author: Dr. Osman Hayran, e-posta / e-mail: ohayran@gmail.com

Geliş Tarihi / Received : 03-12-2020

Kabul Tarihi / Accepted: 09-12-2020

Yayın Tarihi / Online Published: 31-12-2020

Hayran O. Klinik Uygulamalarda Süreç Yönetimi, ,
J Biotechnol and Strategic Health Res. 2020;4(3):225-231

Öz

Klinik Uygulamalarda Süreç Yönetimi Özet Klinik uygulamalarda süreç yönetimi, hizmetlerin sunumundaki tüm süreçlerin ayrıntılı şekilde tanımlanması, her süreçle ilişkin karşılaşılabilecek önemli sorunların öngörülerek önlemler alınması, süreçlerin sorumlularının belirlenerek iş tanımlarının yapılması, farklı bölümler arasındaki iş akışının düzenlenerek tüm sistemin bütünlük içerisinde çalışmasının sağlanması anlamına gelmektedir. Süreç yönetimi yaklaşımı, çıktılara odaklanan geleneksel yönetim anlayışından süreçlere yönelen bir yönetim anlayışını ifade etmektedir. Yani verilen hizmetin sonuçlarına, çıktılarına odaklanmak yerine bu sonucu ortaya çıkaran süreçlerin iyi yönetilmesi anlamına gelmektedir. Beş aşamalı bir döngüden oluşan süreç yönetiminin birinci aşaması olan Tanımlama aşamasında yönetilecek olan iş süreçlerinin neler olduğunu tanımlanır. İkinci aşama olan Analiz aşamasında tanımlanan iş süreçlerinde neler yapıldığı, kimlerin sorumluluğunda nasıl yapıldığı, zayıf noktaların neler olduğu, yani, mevcut durum değerlendirilir. Üçüncü aşama olan Yeniden Tasarım aşamasında ise toplanan verilerin ışığında süreçleri, oyuncular ve roller arasındaki ilişkileri, etkileşimleri yeniden tasarlama amaçlı grafik çalışmaları yapılır. Dördüncü aşama olan Uygulama aşamasında hazırlanan model uygulamaya konular, tanımlanan görevler otomatize edilir. Beşinci aşama olan İzleme aşaması süreçlerin işleyişinin belirlenen amaçları gerçekleştirip gerçekleştirmediği, amaçlardan sapmalar var ise nedenlerini saptama amacını taşır. Süreç yönetimini uygulayan kliniklerden elde edilen sonuçları yayımlayan çeşitli araştırmalarda performans göstergeleri olarak belirlenen tanı sürelerinde, raporlama, ameliyatlara için bekleme ve hizmetlere erişim sürelerinde kısalma sağlandığı görülmüştür. Ayrıca, günlük çalışma sürelerinde azalma, hemşire başına düşen hasta şikayetlerinde azalma da olumlu yönde değişen göstergeler arasında yer almıştır. Üretim sanayiinde ve bilişim sektöründe yaygın şekilde kullanılan süreç yönetiminin sağlık sektöründe hizmet kalitesini ve hasta güvenliğini arttırıcı özelliği olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler Süreç yönetimi, Klinik uygulamalar, Sağlık hizmetleri, Süreç yönetim döngüsü

Abstract

Process Management in Clinical Practice Abstract Process management in clinical practice means defining all processes in the provision of services in detail, taking measures by foreseeing important problems that may be encountered in each process, determining the responsible people of the processes and making job descriptions, organizing the work flow between different departments and ensuring that the whole system works in integrity. The process management approach refers to a management approach that moves from the traditional management approach focusing on outputs to processes. In other words, instead of focusing on the results and outputs of the service, it means that the processes that produce this result are managed well. The process management consists of a five-stage life-cycle. In the first stage, current status of the clinical processes to be managed are defined. In the second stage, weaknesses and strengths of the current status is analyzed. In the third stage, the processes are redesigned and relationships between actors and roles as well as the interactions are redefined by using graphic methods. In the fourth stage, redesigned processes are implemented and tasks are automated. The fifth stage, the monitoring stage, aims to determine whether the functioning of the processes has achieved the determined goals, and understand why if there are deviations from the goals. Results of various studies that published the experiences of several clinical process management practices indicate that the duration of diagnosis, reporting, waiting for surgery and access to services were shortened as performance indicators. In addition, decrease in daily working hours and decrease in patient complaints per nurse were among the indicators that changed positively. It is seen that process management, which is widely used in the manufacturing industry and information sector, has the feature of increasing the service quality and patient safety in the health sector.

Keywords Process management, Clinical applications, Health services, Process management cycle

GİRİŞ

Süreç kavramı ve süreç yönetimi 1990'lı yıllardan itibaren üretim yönetiminin yeni paradigması haline gelmiştir. Yöneticiler, çıktılar, işlevler, işlemler veya yöntemler yerine süreçlere odaklanmaya başlamışlardır.

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre süreç (proses), aralarında birlik olan veya belli bir düzen veya zaman içinde tekrarlanan, ilerleyen, gelişen olay ve hareketler dizisi anlamına gelmektedir. İşlev (fonksiyon) ise bir nesne veya bir kimsenin gördüğü iş, iş görme yetisi, görev demektir. Bunlarla karışabilen bir başka sözcük olan işlem (prosedür), bir işi sonuçlandırmak için yapılan iş veya uygulamaların hepsi, yöntem anlamında kullanılmaktadır. İşlev ile işlem bazen eş anlamlı kullanılmakla birlikte işlem insana ilişkin işleri, işlev ise hem insana hem de nesnelere ilişkin işleri ifade etmek için kullanılan bir sözcüktür. Daha teknik bir tanım yapmak gerekirse, "Süreç, girdileri kullanarak arzu edilen çıktıları elde etmeyi sağlayan birbiri ile ilişkili veya etkileşim halinde olan faaliyetler kümesidir." Girdiler ve çıktılar, malzeme, araç-gereç, ürün gibi somut ya da veri, bilgi, hizmet gibi soyut varlıklar olabilir.¹

Çalışma hayatında süreç daha çok "İş Süreci" anlamında kullanılmaktadır. İş sözcüğünün sözlük anlamı da "bir sonuç elde etmek, bir değer yaratmak için yapılan çalışma, emek" demektir. Bu iki sözcüğün birleşiminden oluşan "iş süreci", bir organizasyonun müşterisine değer yaratan bir sonuç üreten, uçtan uca, birbiri ile ilişkili ve örgütlü faaliyetler bütünü anlamına gelmektedir. Genellikle iş süreç yönetimi ile eş anlamlı kullanılan süreç yönetimi, işle ilgili süreçlerin enformasyon teknolojileri yardımı ile sürekli olarak iyileştirilmesi olarak tanımlanmaktadır.²

Sanayide, üretim yönetiminde, özellikle de bilişim sektöründe yaygın şekilde kullanılmakta olan süreç yönetimi kavramı ve yöntemleri uzunca bir zamandır sağlık hizmetleri alanında da kullanılmaya başlanmıştır. (Askeri alandan alınan strateji kavramı gibi). Geleneksel olarak insan kaynakları ve finans yönetimi ağırlıklı olan sağlık

hizmetleri yönetiminin değişmesi ve diğer sektörlerde elde edilen deneyimlerden, geliştirilen yöntemlerden yararlanması olumlu bir gelişmedir. Sağlık hizmetlerinde kalite, verimlilik, etkililik konusunda başarı sağlanması, hasta güvenliğinin en üst düzeye ulaşması yeni yönetim anlayış ve yöntemlerine bağlıdır.

Sağlık hizmetlerinde süreç, "hizmet-akışı" (careflow) olarak da isimlendirilebilmektedir. Bu sözcük, özel bir sorunu olan hasta veya hastalara sunulması gereken faaliyetler grubunu ifade eden bir sözcüktür. Sağlık hizmetleri sunumunun tümüne bakıldığında yürüyen süreçlerin "yönetimsel" ve "klinik" süreçler şeklinde iki ana gruptan oluştuğu görülmektedir. Yönetimsel süreçler, hasta giriş-çıkış kayıtları, muhasebe işlemleri, stok kontrolü gibi görevlerden oluşmakta iken klinik süreçler hasta muayenesi, laboratuvar incelemeleri, ameliyatlara, tedavi uygulamaları, gibi görevler içermekte ve farklı meslek mensupları tarafından yapılmaktadır. Klinik süreçlere doğrudan katkıda bulunanların başında yer alan hekim ve hemşirelerin yanı sıra, eczacılar, laborantlar ve sosyal çalışmacılar gibi dolaylı katkı sağlayan meslekler yer almaktadır. Yönetimsel süreçlerde ise, yöneticiler, bilişimciler, muhasebeciler, güvenlikçiler, lojistikçiler gibi meslek gruplarının katkısı söz konusudur. Hizmetlerin kalitesi ve başarısı için bu iki gruptaki hizmetlerin entegre şekilde yürütülmesi önemlidir.³

Sağlık hizmetlerinde süreç yönetimi, hizmetlerin sunumundaki tüm süreçleri ayrıntılı şekilde tanımlamak, her sürece ilişkin karşılaşılabilecek önemli sorunları öngörmek ve önlemler almak, süreçlerin sorumlularını belirleyerek iş tanımlarını yapmak, farklı bölümler arasındaki iş akışını düzenleyerek tüm sistemin bütünlük içerisinde çalışmasını sağlamak anlamına gelmektedir.⁴

Süreç yönetiminin

geleneksel yönetim anlayışından farkı

Süreç yönetimi yaklaşımı, çıktıları odaklanan geleneksel yönetim anlayışından süreçlere yönelen bir yönetim anla-

yışını ifade etmektedir. Yani verilen hizmetin sonuçlarına, çıktılarına odaklanmak yerine bu sonucu ortaya çıkaran süreçlerin iyi yönetilmesi anlamına gelmektedir. Nitekim, üretimi gerçekleştiren tüm organizasyonun aslında süreçlerden oluşan bir sistem olarak görülmesi gerekliliği İshikava, Deming ve Juran gibi kalite yönetimi gurularınca eskiden beri vurgulanan bir konudur. Süreç yönetiminde kullanılan önemli kavramların anlamını günlük uygulama örnekleri üzerinde somutlaştırmak konunun daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayabilir.

Örneğin, bir hastanede acil servise gelen kafa travmalı bir hastaya sunulan hizmetler dikkate alındığında, hastanın kapıdan girişinden itibaren yapılan çeşitli işlemler ve bu işlemlerin yapılmasını sağlayan işlevler vardır. Bunlar belirli bir sıra içerisinde yapılarak ve bir araya gelerek tanı-tedavi süreçlerini oluşturur.

Hasta kabul ve kayıt işlemleri, tanı koyma amaçlı işlemler, acil müdahale ve cerrahi işlemler, cerrahi sonrası bakım işlemleri, gerektiğinde rehabilitasyon işlemleri ve çıkış işlemleri belirli bir sıra ile yapılan işlemlerdir. Bu işlemler benzer hastalar için farklı zamanlarda aşağı yukarı aynı sıra ile tekrarlanan işlemlerdir. Bunların yapılması için çeşitli cihazlar ile farklı mesleklerin bireysel veya ekip halinde çalışması, işlevleri bulunmaktadır.

Örneğin, hasta kabul ve kayıt işlemleri için sağlık enformasyon sistemleri, bilgisayarlar, bunları kullanan idari personel; ilk yardım ve acil müdahale için çeşitli tıbbi araç-gereçler ve paramedikler; tanı için analiz cihazları ve bunları kullanan laborantlar, teknisyenler; ameliyat için ameliyathane donanımı, solunum ve anestezi cihazlar, cerrahlar, hemşireler, anestezi uzmanları; ameliyat sonrası bakım için hemşireler, diyetisyenler, fizyoterapistler; çıkış işlemleri için muhasebe elemanları, sigorta temsilcileri ve diğer idari personelin farklı işlevleri söz konusudur. Tüm bu işlem ve işlevlerin uyumlu ve bütünlük içinde çalışmasını sağlamak süreci yönetmek anlamına gelir.

Geleneksel sağlık yönetimi anlayışında bu işlemlerin ve işlevlerin yerine getirilmesi için uygun insan gücü, kaynak kullanılarak hizmetin örgütlenmiş olması, yönlendirilerek ve denetlenerek sürdürülmesi amaçlanır. Her işlem ve işlevden sorumlu, yetkili kişilerin iş tanımları belirlenmiştir ve görevlerini hatasız yapmaları beklenir.

Süreç yönetiminde bunlara ek olarak çalışanlar arasında bu hastanın girişinden çıkışına kadar geçen süre içerisindeki tüm süreçler konusunda farkındalık oluşturulması ön plandadır ve bu süreç yönetiminin temel felsefesini oluşturur. Bunun anlamı herkesin bir diğerkinin işine karışması, yetki alanına girmesi demek değildir. Verilen hizmetlerin bir bütün olarak anlam taşıdığını, hizmetin başarısının bütün olarak değerlendirilebileceğini bilmek ve görevli olduğu noktadaki işlem ve işlevleri bu bilinçle yerine getirmektir. Bu bilinç, bazı durumlarda hızlı iş yapılmasını, bazı durumlarda hasta ile iyi iletişim kurulmasını, bazı durumlarda diğer görevlilerle iyi eşgüdüm sağlanmasını, uyumlu çalışmayı gerektiren bir farkındalık anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle, “ben kendi işimi yapar gerisine karışmam” yaklaşımından ya da ortaya çıkan sorunlar karşısında başkalarını suçlama eğiliminden uzaklaşmasını gerektiren bir bilinç düzeyidir.

Süreç yönetiminden sorumlu olanların görevi ise çalışma ortamında bu bilinci ve kültürü oluşturmak olmalıdır. Bu amaçla verilen tüm hizmetleri oluşturan süreçleri net ve anlaşılır bir şekilde şematize etmeleri, bilişim araç ve yöntemleri yardımı ile en verimli ve kaliteli hizmet sağlayacak hizmet-akış şemasını oluşturmaları gerekir. Bu şema sanayide kullanılan iş-akışı şemasından farklı bir şema olup süreç yönetiminde kendine özgü evrensel notasyonlarla hazırlanan bir şemadır.

Özellikle toplumlardaki demografik ve epidemiyolojik değişimler süreç yönetimini zorunlu kılmaktadır. Yaşlı nüfusun tüm ülkelerde hızlı artışı nedeniyle çoklu sağlık sorunları ve bulaşıcı olmayan kronik hastalıklar ön plana çıkmıştır. Bunların gerektirdiği tedavi ve bakım hizmet-

leri akut hastalıklara kıyasla daha karmaşık, çok mesleği ilgilendiren ve çok iyi koordine edilmesi gereken hizmetlerdir. Birden çok sağlık sorunu nedeniyle hastaneye gelen bir hastanın öncelikli sorunlarının belirlenmesi, tanı ve tedavi süreçlerinin tanımlanması, izlenecek yol ve yöntemlerin kararlaştırılması başlı başına bir süreç yönetimini gerektirir. Aksi halde hastanın sahipsiz kalması, bazı sorunları çözümlenmeye çalışırken başka yeni sorunlara yol açılması çok mümkündür. Bu tür sorunlar sadece kronik ya da çoklu sağlık sorunları için değil tüm sağlık sorunları için geçerlidir. Nitekim bu gerçeklerden hareketle pek çok ülkede “Acil Hekimliği” gibi acil hizmet süreçlerinde uzmanlaşmış ya da “Hospitalist” gibi hastane hizmetleri konusunda uzmanlaşmış, hastanedeki süreçlerden sorumlu ayrı uzmanların yetiştirildiği ve hizmet sunduğu görülmektedir.^{5,6}

Süreç Yönetimi Döngüsü

Süreç yönetimini başarmanın ve bu konuda beceri geliştirmenin en pratik yolu yapılacak işleri süreç yönetimi döngüsü şeklinde düşünmektir. Şekil 1’de şematize edilen bu döngü 5 aşamalı olup adında da vurgulandığı üzere süreklilik gerektiren bir yönetsel faaliyetlerden oluşmaktadır.



Şekil 1: Süreç Yönetimi Döngüsü^{7,8}

Bu döngünün birinci aşaması olan Tanımlama aşamasının amacı yönetilecek olan iş süreçlerinin neler olduğunu tanımlamaktır.

İkinci aşama olan Analiz aşamasının amacı kurumda neler yapıldığını, kimlerin sorumluluğunda nasıl yapıldığını, zayıf noktaların neler olduğunu anlamak, yani, mevcut durumu saptamaktır. Bu özelliği nedeniyle bazı yazarlar buna AS-IS adını vermektedir.⁸

Üçüncü aşama olan Yeniden tasarım (Modelleme) aşamasında ise toplanan verilerin ışığında süreçleri, oyuncular ve roller arasındaki ilişkileri, etkileşimleri yeniden tasarlamak amaçlı grafik çalışmaları yapılır. Yapılacak işlerin, görevlerin başarısını ve amaca uygunluğunu gösterecek temel performans göstergeleri belirlenir. Mevcut durumdan hareketle varılmak istenen yeni durumun tasarlandığı bu aşamaya TO-BE adı da verilmektedir.

Dördüncü aşama olan Uygulama aşamasında hazırlanan model uygulamaya konular, tanımlanan görevler otomatize edilir.

Beşinci aşama olan İzleme aşaması süreçlerin işleyişinin belirlenen amaçları gerçekleştirip gerçekleştirmediği, amaçlardan sapmalar var ise nedenlerini saptama amacını taşır. Bu saptamaların başarısı için performans göstergelerinin iyi ve net tanımlanmış olması önemlidir.

Elde edilen verilerin ve bulguların ışığında gerekli iyileştirmeler yapılarak sürecin yeniden tanımlanması, analizi, tasarımı ve izlenmesi aşamalarına geçilir, süreç yönetimi döngüsü sürdürülür.

Klinik süreçlerin standardize edilmemiş olması, süreçlerde yer alan personel ile hastalar arasındaki koordinasyonun iyi olmaması süreçlerin hantallaşmasına ve verimsizliğe yol açmaktadır. Örneğin, hasta-hekim iletişimindeki bilgi akışının kullanılan dil nedeniyle çoğu zaman hastanın anlamasına elverişli olmadığı, süreç tanımlarının belirsiz,

eksik hatta hatalı ifadelerle yapıldığı görülmektedir.

Sağlık sektörüne özgü özellikler

Başka alanlarda başarılı olan süreç yönetimi yaklaşımının sihirli bir formül gibi sağlık sektörüne kolayca uyarlanması tabii ki kolay değildir. Sağlık sektörü kendine özgü özellikleri olan bir sektördür. Her şeyden önce üretimin çıktısı mal değil hizmettir ve tüm hizmetler gibi sağlık hizmetleri de soyuttur. Soyut olmaları nedeniyle üretildikleri anda tüketilirler, elle tutulup gözle görülemezler, depolanamazlar. Bu nedenle kaliteli olup olmadıkları ancak sonuçlar ortaya çıktıktan sonra değerlendirilebilmektedir.

Bir başka önemli nokta sağlık sektörünün profesyonelleşme dayanan bir sektör olmasıdır. Hizmetin üretiminde yer alan her çalışanın mesleki uygulamalar konusunda gelişmiş özerklikleri bulunmaktadır ve yöneticiler de dahil olmak üzere başkalarının kendi güç alanlarına girmesine tahammülleri yoktur.

Sağlık hizmetlerinin diğer bir özelliği heterojen olmasıdır. Yani bir sağlık hizmeti türünü standardize etmek mümkün olsa da benzer sağlık sorununa sahip olan farklı kişilerin aynı standarttaki sağlık hizmetlerinden aynı ölçüde yararlanmaları mümkün olmayabilmektedir. Aynı tanıyı almış farklı kişiler için farklı tedavi yöntemleri gerekebilmektedir.

Bir başka özellik de sağlık hizmetlerinin bütüncül olmasıdır. Yani sunulan hizmetler tekil olarak değil de bir bütün olarak iyi sunulduğunda iyi sonuçlar elde edilebilmektedir. Hizmetlerin pek çoğu birbirini tamamlayıcı nitelikte olduğundan herhangi birinin iyi sunulmaması tüm sürecin olumsuz sonuçlanmasına neden olabilmektedir.⁹

Bu özelliklerin her birinin önemli etkisi olmakla birlikte süreç yönetimi açısından profesyonelleşimin özel bir yeri vardır. Sağlık hizmetlerinde görev alan personelin neredeyse tamamı mesleki eğitim almış, mesleki özerklikleri gelişmiş kişilerdir. Sağlık sektöründeki profesyonellerin

kimlik gelişimi ve meslek anlayışlarının öncelikle işlevsel olması süreçlere yönelik algıları ve kabulleri zorlaştırmaktadır. Mesleki eğitim almış bir kişinin okulda öğrendiği, hastanede atandığı işi yapması kolaydır, çünkü yapacağı işin tanımı, yetki ve sorumlulukları nettir. Oysa süreçler için aynı durum geçerli değildir. Kişinin yaptığı işin tüm süreçleri konusunda aynı ölçüde bilgili ve deneyimli olmaması, bazı alanlarda her zaman belirsizliklerin sözü olması o alanlardan kaçınmaya, uzak durmaya yol açmaktadır.

Profesyonellerin kendi güç alanları içerisinde durmak istemesi güven duygusundan kaynaklanan, bilinmezden kaçınılan ve son derece doğal karşılanması gereken insani bir durumdur. Bu nedenle, çalışanların kendilerini işlev odaklı değil de süreç odaklı görmeleri için yöneticilerin onları süreçler konusunda bilgilendirmesi, süreç farkındalığı oluşturması ve süreçlere dahil etmesi gerekmektedir. Yapılan araştırmalarda sağlık hizmeti sunumunda süreçleri düşünerek hareket etmenin süreçler konusundaki belirsizlikler ve süreçlerde yer alan kişi sayısının fazlalığı nedeniyle kolay olmadığı dikkati çekmektedir.¹⁰ Bu özellikler nedeniyle yeni yönetim uygulamalarının, inovatif gelişmelerin sağlık sektöründe hızla kabul görmesi ve yerleşmesi kolay olmamaktadır.¹¹

Süreç yönetiminde kullanılan modellemedeki standartlaştırılmış notasyon ve akış şemaları sayesinde süreçler daha net ve herkes tarafından anlaşılır hale getirilmekte, daha iyi yapılandırılmış bilgi paylaşımı sağlanmaktadır. Bu amaçla geliştirilmiş ortak bir işaret dilinin kullanımı yaygınlaşmaktadır.

Süreç yönetiminin test edildiği çeşitli araştırmalarda performans göstergeleri olarak belirlenen tanı sürelerinde, raporlama, ameliyatlara için bekleme ve hizmetlere erişim sürelerinde kısalma sağlandığı görülmüştür. Ayrıca, günlük çalışma sürelerinde azalma, hemşire başına düşen hasta şikayetlerinde azalma da olumlu yönde değişen göstergeler arasında yer almıştır.

Süreç Yönetim Sistemi otomasyon ve kullanılan enformasyon sistemleri arasında entegrasyon da gerektirmekle birlikte buna pek çok uygulamada yeterince yer verilmediği dikkati çekmektedir. Süreç yönetiminin beş basamaktan oluşan ve süreklilik gerektiren bir döngü olduğu konusunun da neredeyse tüm çalışmalarda ihmal edilen bir konu olduğu görülmektedir. Oysa bu yönetim anlayışının başarıları için otomasyonun sağlanması ve döngünün sürmesi zorunludur. Yani süreç yönetimi bir kez yapıp bırakılacak bir iş değildir. Bu işi sürekli kılmak amacıyla geliştirilmiş yazılımlar, programlar bulunmaktadır.

Süreç yönetiminin klinik uygulamalardaki kullanımına ilişki olarak yakın zamanda yapılan bir sistematik derlemede elde edilen bulgulara göre sağlık hizmetlerinde süreç yönetimine ilişkin güçlü ve zayıf yönler Tablo 1'de özetlenmiştir.¹²

Güçlü yanları	Sınırlılıkları
<ul style="list-style-type: none">Süreçlerin yeniden tasarlanmasıSüreçler konusunda daha net bir bakış açısı olmasıDaha yapılandırılmış enformasyon akışıFarklı roller arasındaki etkileşimlerin tanımlanmasıZayıflıkların ve hata kaynaklarının saptanmasıSüreçlerin standardizasyonu ve esnekliklerinin iyileştirilmesiSüreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesiSüreçlerin otomasyonuKarar destek sistemlerinin geliştirilmesiHasta mahremiyetinin iyileştirilmesiKlinik bilgilere erişim güvenliğinin artırılmasıGerçek zamanlı enformasyon analizi ve izlenmesiBekleme süreleri, yatak kullanım hızları, tahlil süreleri gibi anahtar performans göstergelerinin iyileştirilmesi	<ul style="list-style-type: none">Hastanelerde yönetimin süreçlere değil de işlemlere yönelik olmasıBazı rollerle ilgili değişimlerin kabulüne karşı isteksizlikFarklı roller arasında çelişkilerin bulunmasıTaraflar arasında iletişim eksikliğiGörev delegasyonu konusunda güven eksikliğiVarsayımlara ve subjektif değerlendirmelere dayalı sonuçların kullanılmasıHastanın hizmet kalitesine değil de klinik süreçlerin optimizasyonuna ağırlık verilmesiSüreç yönetimi döngüsünün sürdürülmemesiKlinik personelin bilişim uygulamalarındaki teknik beceri eksikliğiİş süreç yönetimi konusunda eğitim eksikliği

Tablodan da anlaşılacağı gibi süreç yönetimin çok sayıda yararları olmakla birlikte özellikle klinik hizmetlerin işlemlere yönelik olması, mesleki rollere ilişkin değişimlerin kabul görmemesi, iletişim eksikliği, görev delegasyonu konusundaki güven sorunları, varsayımların ve subjektif değerlendirmelerin daha ön planda olması gibi nedenlerle uygulama güçlüklerinin olması söz konusudur.

Bu sınırlılık ve güçlüklerin neredeyse tamamının sağlık mesleklerine egemen olan profesyonelizmden kaynaklandığını söylemek yanlış olmaz. Klinik uygulamalarda amaç kaliteli ve hatasız hizmet sunmak ise bunun yolu mesleklerin kendi güç alanları içerisinde ısrarlı bir tutuculukla durmak yerine diğer mesleklerle iyi bir iletişim ve etkileşim kurulması, sinerji oluşturulmasıdır. Bu şekilde teker teker elde edilecek iyi sonuçların toplamının çok ötesinde bir iyi sonuca ve kaliteye ulaşılması mümkün olacaktır. Süreç yönetimi çağdaş bir yaklaşım olarak bu olanağı sağlamaktadır.

Kaynaklar

1. <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso9001-2015-process-appr.pdf>
2. Smith H, Fingar P. *Business process management : the third wave*. Tampa, FL: Meghan-Kiffer Press, 2003.
3. Combi C, Pozzi G, Veltri P. *Process Modeling and Management for Healthcare*. CRC Press Taylor & Francis, 2018.
4. Benner MJ, Tushman ML. Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review* 2003;28 (2):238-56.
5. <https://web.archive.org/web/20161128195011/https://www.acep.org/Clinical---Practice-Management/Definition-of-Emergency-Medicine/> (erişim: 26.Kasım.2020)
6. Wachter RM, Goldman L. Zero to 50,000 — The 20th Anniversary of the Hospitalist. *New England Journal of Medicine*. 2016;375(11): 1009-11. doi:10.1056/NEJMp1607958. ISSN 0028-4793. PMID 27508924
7. Dumas M, La Rosa M, Mendling J, Reijers HA. *Fundamentals of Business Process Management*. Springer, 2013.
8. Harmon P. *Business process change: a manager's guide to improving, redesigning, and automating processes*. Burlington, MA: Morgan Kaufmann, 2003.
9. Hayran O. *Kamta Dayalı İnsan Odaklı Sağlık Yönetimi*. Yüce Yayım, 2016.
10. Hellström A, Lifvergren S, Quist J. Process management in healthcare: Investigating why it's easier said than done. *Journal of Manufacturing Technology Management* 2010;21(4):499-511.
11. Nembhard IM, Alexander JA, Hoff TJ, Ramanujam R. Why does the quality of health care continue to lag? Insights from management research. *Academy of Management Perspectives*, 2009;23(1): 24-42.
12. De Ramón Fernández A, Ruiz Fernández D, Sabuco García Y. *Business Process Management for optimizing clinical processes: A systematic literature review*. *Health Informatics Journal*. 2020;26(2):1305-1320. doi:10.1177/1460458219877092