

YÖNETİM

Örgüt Teorileri ve Sağlık Kurumları Yönetimi

Yüksek Hemşire
Müge BULAKBAŞI

- 1988 yılında Hersey ve Blanchard tarafından yapılan kapsamlı tanıma göre yönetim:
 - önceden belirlenmiş örgütsel hedeflere erişmek amacıyla birey, grup ve diğer kaynaklar ile birlikte çalışmadır.

YÖNETİM SÜRECİ

- Yönetim süreci, örgütsel hedeflere erişme gayreti içinde olan herkesin diğerlerini etkileme çabası ile ilgilidir.
- 'Başkaları vasıtasıyla iş görme' olarak da tanımlanabilir.
- Yöneticiler bu faaliyetleri gerçekleştirmek için farklı becerilere sahip olmak zorundadırlar ve bunlar bazen yönetsel beceriler olarak da adlandırılır.

YÖNETSEL BECERİLER

- Yönetsel beceriler:
 - Teknik faaliyetler ve beceriler
 - Beşeri faaliyetler veya insan ilişkileri becerisi
 - Kavramsal faaliyetler ve beceriler

Teknik Faaliyetler ve Beceriler

- Yöneticinin fonksiyonel uzmanlık alanını ifade etmektedir.
- Yapılan işe ilişkin bilgi, yapılan işte kullanılması gereken araç ve teknikleri kullanabilme yeterliliğini gösterir.
- Örneğin başhemşire hemşirelik, başhekim tıp, dahiliye şefi dahili hastalıklar, hastane finansal yöneticisi finansal yönetim gibi alanlarda bilgi sahibidirler.

Beşeri Faaliyetler veya İnsan İlişkileri Becerisi

- Bu boyut insan unsuru ile ilgilidir.
- Her yönetici özellikle yönetim pozisyonu yükseldikçe karşılaştığı sorunları kendi sahip olduğu teknik bilgiyi uygulayarak çözmek yerine başkalarının faaliyetlerini planlayarak, koordine ederek ve kontrol ederek, başkalarının gayretleri ile çözmeye çalışmaktadır.
- Bu faaliyetlerin, insan ilişkileri becerisini gerekli kılacağı açıktır.
- İnsan ilişkileri becerisi ise diğer insanları anlama, güdüleme, etkileme ve insanlarla birlikte çalışabilme becerisidir.

Kavramsal Faaliyetler ve Beceriler

- Yöneticinin, yönettiği örgütün tamamını bir bütün olarak görebilmesi ve aynı zamanda örgütün içinde yer aldığı dış çevrede meydana gelen gelişmeleri doğru okuması ve yorumlaması ile ilgilidir.
- Karşılaşılan sorunları daha iyi tanımlamak ve daha doğru çözüm önerilerini geliştirmek için önemli olan bir beceridir.
- Üst düzey yönetim ve yöneticiler sağlık kurumunun tümünden sorumludur ve kurumun büyük bir kısmını veya tümünü derinden etkileyen uzun dönemli stratejik kararlar alıp uygulamaya geçirmektedirler.

YÖNETİM FONKSİYONLARI

- Teknik, beşeri ve kavramsal olarak gruplandırılan ve farklı becerileri gerekli kılan faaliyetlerin gerçekleştirildiği yönetim sürecinde dört önemli görev vardır.
- Yönetimin fonksiyonları olarak da adlandırılan bu fonksiyonlar :
 - planlama,
 - örgütleme,
 - yöneltme (yürütme) ve
 - kontroldür.
- Bu fonksiyonlar birbirinden bağımsız değildirler, sıralı ve koordineli olarak sürekli olarak yapılması gereken döngüsel faaliyetler olarak görülebilirler.

PLANLAMA

- Planlama fonksiyonu ile sorunlar belirlenir, uzun-orta ve kısa vadeli amaç ve hedefler seçilir ve bu amaç ve hedeflere nasıl ulaşılacağı ortaya konulur.
- Planlama ile olaylara hazırlıksız yakalanma ihtimali azaltılmaktadır.
- Bu yüzden planlama yönetim sürecinin ilk ve en önemli aşamasıdır.
- Çünkü bu süreçte yapılacak hata, zincirleme olarak diğer fonksiyonlarla yapılacak olan işlerin de hatalı olmasına neden olacaktır.

PLANLAMA

- Planlama; neyin, nerede, ne zaman, nasıl ve kim tarafından yapılacağına önceden kararlaştırılması sürecidir.
- Planlama, örgüt faaliyetlerini tanımlanmış ve kararlaştırılmış amaçlara doğru yöneltir.
- Plan yapılmaksızın faaliyetler arasında bir eşgüdüm sağlansa da, planlanmamış faaliyetler, gelişigüzel, işlevsel olmayan ve örgüt amaçlarından sapan bir yöne doğru gidecektir.
- Ancak, gelecek hiç bir zaman bütün yönleriyle öngörülemez ve planlanamaz.
- Bunun için planların olasılıklara karşı hazırlıklı olması ve mümkün olan her durumda esnek planların yapılması gerekir.

PLANLAMA FONKSİYONU

Planlama fonksiyonu ile kısaca;

- Örgütün içinde yaşadığı dış çevre koşulların değerlendirilmesi,
- Dış çevrede meydana gelen gelişmelerin örgüt üzerindeki olası etkilerinin analiz edilmesi,
- Yaşanan gelişmeler ışığında örgütsel amaç ve hedeflerin gözden geçirilmesi veya yeniden belirlenmesi,
- Belirlenen örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için gerekli araçların ve stratejilerin belirlenmesi faaliyetleri gerçekleştirilmektedir.

ÖRGÜTLEME

- Yönetim sürecinin örgütleme fonksiyonu ile belirlenen amaçlara erişebilmek için yöneticinin kullanım emrine verilmiş olan bütün örgütsel kaynakların (insangücü, sermaye, ekipman, vb.) bir araya getirilme işi gerçekleştirilir.
- Yönetici, örgütleme fonksiyonu ile bütün çalışanları ve diğer kaynakları o kadar iyi bir şekilde bir araya getirebilmelidir ki örgüt içinde yer alan bütün çalışanların yerine getirdikleri işler genel örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye katkıda bulunmalıdır.

YÖNELTME

- Yöneltilme, maddi ve beşeri kaynakların amaçlar yönünde harekete geçirilmesidir.
- Yeterli sayıda personel araç-gerecin sağlanması amaçların başarılması için yeterli değildir.
- Yöneticilerin, örgüte ait bütün kaynakların istenilen yönde harekete geçirildiğinden ve amaçları gerçekleştirmeye yönelik olarak çalıştığından emin olması gereklidir.
- Yöneltilme işlevi; iletişim, güdüleme, önderlik gibi temel süreçler yanında insan ögesi ile ilgili tüm faaliyetleri (çatışma yönetimi, davranış değiştirme vb.) kapsamaktadır.

YÖNELTME

- Yöneltilme, yöneticilerin astlarına yazılı ya da sözlü emirleri ile ne yapmaları gerektiğini bildirmeleri ile başlar.
- Yöneltilme fonksiyonunun temel amacı, örgütsel kaynakların örgütsel hedefler doğrultusunda etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamaktır.
- Bu fonksiyon başarılı bir şekilde yerine getirilmezse planlama ve örgütlenme aşamalarında yerine getirilen işlerin başarı şansı yoktur.
- Bu süreçte önemli ölçüde kullanılan ve yöneticilerce yakından bilinmesi gereken iki önemli kavram vardır: Motivasyon ve Liderlik.

MOTİVASYON

- Motivasyon, çalışanların performans seviyesi ve erişilen hedeflerin kalitesini önemli ölçüde etkileyen bir faktördür.
- Yapılan araştırmalar, motivasyon düzeyi yüksek olan çalışanların işlerinde yeteneklerinin %80-90'nini kullandıklarını ortaya koymaktadır.
- Motive olmamış çalışanlar ise yeteneklerini yaptıkları işe tam olarak yansıtamamaktadırlar.
- İnsanların yapabilecekleri konusunda bir sınır yoktur.
- Bu yüzden yöneticiler, çalışanlarının geçmişte yaptıklarından daha fazlasını bir hedef olarak çalışanlarının önlerine koymalıdır.
- Ancak, bu süreçte çalışanların yeteneklerini daha fazla kullanmalarına fırsat sağlayacak şekilde motivasyon düzeylerini yükseltmek için yönetim ve yöneticiler de çaba harcamalıdır.

MOTİVASYON

- Motivasyonda çalışanların ihtiyaçlarının tanınması ve karşılanması önemlidir.
- Bunun için çalışanların ihtiyaçlarının belirlenerek, bireysel çalışan ihtiyaçları ile örgütsel amaçlar arasında bir ilişki kurulmalıdır.
- Çalışanlar, kendilerine verilen görevi yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkları sürece, yönetsel etkinliklerden bir sonuç alınması beklenemez.
- Dolayısıyla çalışanlar yaptıkları işlerde istekli hale getirilmelidirler.

LİDERLİK

- Belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanır.
- Dolayısıyla liderlik, liderin yapmış olduğu şeylerle ilgili bir süreçtir.

LİDER

- Lider ise başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden ve etkileyen kişidir.
- Başka bir deyişle, bir grup insanın, kendi işlevsel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişi liderdir.
- Lider, başkalarını etkileyebilen, nereye nasıl gidileceğini gösteren, hedef ve misyon koyan yani yol gösteren bir kişidir.

YÖNETİCİ

- Yönetici ise, başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba sarf eden, işleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişidir.
- Ödül ve cezaya dayalı yasal gücü vardır. Liderde ise karizmatik bir güç vardır.
- Kavramlar farklı olsalar bile yöneticilerin aynı zamanda lider kişi olmaları arzu edilir.

KONTROL

- Örgüt içinde yapılmakta olan faaliyetlerin belirlenen amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunup bulunmadıklarının sürekli olarak değerlendirilmesini gerçekleştiren bir mekanizma kurulur.
- Kontrol fonksiyonu, gerçekleşen sonuçlar hakkında geri bildirim toplar ve bu sonuçlar planlama evresinde belirlenen hedeflerle karşılaştırılır.
- Eğer planlanan hedeflerden bir sapma var ise planlarda gerekli düzeltmeler yapılır.
- Sağlık kurumlarındaki kalite-kontrol sistemleri, hasta-bakım planları ve hastalara ait bilgilerin düzenli olarak değerlendirilmesi kontrol fonksiyonu kapsamında yapılan işlere örnektir.

KONTROL SÜRECİ

- Bir kontrol süreci dört önemli aşamayı içerir:
 - Yapılan faaliyetlerin belirlenmesi ve her faaliyetin başarı standartlarının ortaya konulması,
 - Gerçekleşen durumun ölçülmesi,
 - Standartlarla gerçekleşen durumun karşılaştırılması,
 - Standartlardan sapma var ise düzeltici tedbirlerin alınması.

ÖRGÜT TEORİLERİ VE SAĞLIK KURUMLARI

- Bir sağlık kurumu fonksiyonlarını yerine getirirken bireysel, grup, kurum, kurumlararası ve çevre arasında gerçekleşen yönetsel eylemlerde bulunur.
- Bir sağlık kurumu yöneticisi bu eylemleri yerine getirirken çok farklı örgüt teorisini göz önünde bulundurma gereğini hisseder.

ÖRGÜT TEORİLERİ

- Tamer Koçel, örgüt teorilerini temelde dört ana başlık altında toplamıştır. Bunlar:
 - Klasik (Geleneksel) Yaklaşımlar,
 - Davranışsal (Neoklasik) Yaklaşımlar,
 - Modern (Sistem ve Durumsallık) Yaklaşımlar ve
 - Modern Sonrası Çağdaş Yaklaşımlarıdır.

Sağlık Kurumları Yöneticilerine Rehberlik Eden Önemli Örgüt Teori ve Yaklaşımları

- Bürokratik teori
- Bilimsel yönetim teorisi
- İnsan ilişkileri teorisi
- Durumsallık teorisi
- Kaynak bağımlılığı teorisi
- Stratejik yönetim yaklaşımı
- Nüfus ekolojisi yaklaşımı
- Kurumsallaşma teorisi

BÜROKRATİK TEORİ

- Max Weber tarafından geliştirilen bir teoridir.
- Bütün örgütlerin beş önemli özelliğinin olduğunu kabul eder:
 - 1) örgütler açık ve net olarak tanımlanmış kurallara göre yönetilirler,
 - 2) görevler örgüt içindeki birimler arasında dağıtılır,
 - 3) birimler hiyerarşik bir şekilde örgütlenirler,
 - 4) çalışanlar teknik yeterlilik esasına göre seçilirler,
 - 5) çalışanlar işlerini bireysellikten uzak bir tarzda yaparlar.
- Ancak bireysel özgürlüğün çok fazla sınırlanması, kuralların katılığı ve bürokratik bir kurumda müşterilerle iletişimin çok zor olması gibi durumlar bürokrasinin kötü yönleri olarak sıklıkla tartışılmaktadır

BÜROKRATİK TEORİ

- İlk defada doğru yapılmayan işlerin hasta üzerinde ortaya çıkaracağı sonuçlar sonradan telafi edilemeyebilir.
- Bunun için sağlık kurumunda yazılı iş tanımları ve görev dağılımı mutlaka yapılmalıdır.

BÜROKRATİK TEORİ

- Geleneksel bürokrasi teorisinde emir komuta birliği temeldir ve çignenmemesi gerekir.

BİLİMSEL YÖNETİM TEORİSİ

- Bürokratik teori ile çok yakından ilişkilidir.
- Bu teori denetim alanı, emir-komuta birliği, yetkinin uygun bir şekilde devredilmesi, birimlere ayırma ve verimliliği iyileştirici yöntemleri kullanma gibi konulara önem verir.
- Ayrıca bilimsel yönetim teorisi işlerin programlanmasına, doğru işe doğru adamın verilmesine ve iş konusunda çalışanların eğitimine özel bir vurgu yapar.
- İş tanımları ve iş dizaynı konularında yapılan çalışmaların temelini bu teori oluşturmaktadır.

İNSAN İLİŞKİLERİ TEORİSİ

- Bu teori daha çok çalışanlar üzerinde odaklanır.
- Çalışanların beklentilerinin karşılanması başlı başına önemli bir başarı olarak görülür.
- Örgüt içinde çalışanların kararlara katılmasının çok önemli olduğunu ve çalışanların daha verimli olmalarında yaptıkları işle ilgili olarak yetkilendirilmeleri gerektiğini vurgular.
- Çünkü yetkilendirilmiş ve belirli bir özerkliğe sahip çalışanların, karşılaşılan problemleri daha iyi tanımlayabileceklerine ve çözeceklerine inanılır.

DURUMSALLIK TEORİSİ

- Bu teori çok bürokratik veya oldukça organik bir yapının her zaman en uygun örgütlenme yöntemi olmadığını ve en uygunun durumlara bağlı olduğunu söyler.

ORGANİK ÖRGÜT YAPISI

- Organik örgüt yapısı ise;
karar verme şeklinin katılımcı olarak verilmesini ve merkezden birim seviyesine doğru aktarılmasını, birimler arası yatay iletişim ve koordinasyona daha fazla önem verilmesi gerektiğini söyler.

KAYNAK BAĞIMLILIĞI TEORİSİ

- Örgütlerin devamlılıklarını sürdürebilmeleri, mal ve hizmet üretimi için ihtiyaç duyduğu girdileri sağlayabilme kabiliyetine bağlıdır.
- Örgütün dış çevresinden aldığı ve kendisi için önemli girdileri sağlayabilme yeteneği bu teori bakış açısına göre son derece önemlidir.
- Örgüt performansı üzerinde olumsuz etkisi olduğuna inanıldığı için başka örgütlere bağımlı olunma istenmez.

KAYNAK BAĞIMLILIĞI TEORİSİ

- Örgüt başarısı için çevresinden bağımsız ve özerkçe hareket edebilme bazen önemli olurken, bazen de ihtiyaç duyduğu kaynakları daha ucuza alabilme adına bazı dış çevre unsurlarıyla birlik kurma veya iş ağı oluşturma önemli olabilir.
- Örgüt için önemli girdileri sağlayan diğer örgütleri satın alma, bu örgütlerle uzun dönemli ticari ilişki kurma ve ortak girişimlerde bulunma, mesleki birlik kurma ve mesleki birliklere üye olma örgütlerin başvurabilecekleri önemli kaynak stratejileri olarak göze çarpmaktadır.
- Bazı durumlarda örgüt güçlü konumda olabilir ve kendisine girdi sağlayan diğer örgütler üzerinde güç stratejilerini harekete geçirebilir.

STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMI

- Örgütün hedeflerini yakalayabilmek ve devamlılığını sürdürebilmek için çevresi ve rakipleriyle olan ilişkisinde pozisyonunun nasıl olması gerektiği ile ilgilidir.
- Bu yaklaşım örgütün içsel süreç ve dizaynı ile çevresi arasında bir ilişki kurulmasını ve uygun stratejinin geliştirilmesinin önemi üzerinde durur.
- Geliştirilecek stratejide örgütün içsel temel yeterlilik alanları ile çevreden gelen beklenti ve baskıların uyumlu olması gereklidir.

NÜFUS EKOLOJİSİ YAKLAŞIMI

- Biyolojideki doğal seçim teorisine dayanan bu yaklaşım tek tek örgütlerden ziyade örgütler topluluğu üzerinde gözlemlerini odaklaştırır.

NÜFUS EKOLOJİSİ YAKLAŞIMI

- Çevresel faktörlerin baskısı arttıkça o çevrede çok güçlü olan ve çevre koşullarına uygun olan örgütlerin yaşama şansı varken zayıf örgütler yok olmak durumunda kalacaklardır.
- Küçük ve güçsüz olan ancak çevre koşullarına uyum sağlayabilme potansiyeli olan farklı bir yapıya sahip olan örgütler yeni çevrede yaşam şansı bulurlar.

NÜFUS EKOLOJİSİ YAKLAŞIMINDA TEMEL İLKE

- Nüfus ekolojisi yaklaşımında temel ilke:
– Hayatta kalmak için savaşmalı veya rekabet etmelidir.
- Bu savaşta örgütler, farklı pazar, ürün, hizmet ve müşteriler için faaliyette bulunma gibi daha genel stratejiler izleyebilirler veya daha dar alan ve kapsamdaki pazar, ürün, hizmet ve müşteriler için faaliyette bulunma gibi uzmanlık stratejilerini kendileri için daha uygun stratejiler olarak belirleyebilirler.

KURUMSALLAŞMA TEORİSİ

- Örgütler hayatlarını devam ettirmede sadece verimliliğe ihtiyaç duymazlar.
- Aynı zamanda paydaşları tarafından hukuki olarak da algılanmalıdır.
- Örgütün yaptıkları ile çevrenin beklentileri uyumlu olmalıdır.
- Kurumsal çevre, paydaşların (müşteri, yatırımcı, birlik, hükümet veya hedef birliği olanlar) norm ve beklentilerinden oluşur.
- Örgütler, paydaşları memnun edecek yapı ve süreçleri geliştirmek zorundadır ve bu tür eylemleri bazen neredeyse kural haline gelir.
- Hukukilik, çevrenin norm, değer ve inanışları sisteminde örgütün eylemlerinin arzularına ve uygun olarak tanımlandığı genel bir yaklaşımdır.

KURUMSALLAŞMA TEORİSİ

- Bu nedenle kurumsal teori, teknoloji ve yapı gibi gözlemlenen unsurlar dışında gözlemlenemeyen ancak örgüt davranışına yön veren norm ve değerlerle ilgilidir.
- Kurumsal teori, örgütün iki temel yanının olduğunu söyler:
– Teknik yön; günlük işler, teknoloji, işletim sistemlerini kapsar.
– Kurumsal yapı ise kamu tarafından daha fazla bilinen ve izlenen yönlerdir.

KURUMSALLAŞMA TEORİSİ

- Örgüt verimliliğini azaltma ihtimali olsa bile yöneticiler dış çevrenin beklentilerini karşılamak için etik komisyonu veya kurumsal ilişkiler bölümünü kurmak zorunda kalabilirler.
- Örneğin küçük firmalar bile maliyetli olmasına rağmen web sayfası kurmak zorundadırlar

KURUMSALLAŞMA TEORİSİ

- Kurumsallaşma yönünde hareket eden örgütler, içsel teknik verimliliklerinden ziyade çevrenin beklentilerine uygun bir yapı kurarlarsa, örgütler birbirine benzer hale geleceklerdir.
- Sağlık kurumları hem teknik hem de kurumsal çevrelerinde çok hızlı değişimlerle karşı karşıyadırlar.
- Bu değişiklikler, sağlık kurumlarını verimlilik ve kalite düzeylerini yükseltmeye zorlamaktadır.

YÖNETİCİ VE YÖNETSEL ROLLER

- Yönetici, yönetim fonksiyonlarını yerine getiren ve başkaları vasıtasıyla iş gören ve daha önceden belirlenen hedefleri gerçekleştirmeye gayret eden kişidir.
- Ancak, yöneticinin sorumluluğu sadece 'başkaları' olarak ifade edilen 'insangücü' kaynakları üzerinde olmayıp aynı zamanda maddi varlıklarla ilgili sorumlulukları da vardır.

YÖNETİCİ VE YÖNETSEL ROLLER

- Geleceğin sağlık kurumları yöneticileri, dış çevrede meydana gelen değişken, karmaşık ve aynı zamanda çok saldırgan olan düzenli olmayan talepler ve baskılarla başetmek zorunda kalacaklardır.
- Dış çevrede meydana gelen değişimlere ayak uydurmanın yanı sıra örgütsel hedefleri gerçekleştirmek ve örgüt için önemli olan değerleri korumak için örgüt iç çevresi ile ilgili olan yapı ve süreçlerle ilgili olarak da önemli görevleri yerine getirmek zorunda kalacaklardır.

YÖNETİCİ VE YÖNETSEL ROLLER

- Ulaşılmaya çalışılan örgütsel amaçlar kar olabilir, yeni bilgi üretmek veya yaymak olabilir veya sağlık kurumlarının amacı gibi insan ihtiyaçlarını karşılamak olabilir.
- Amaç ne olursa olsun, plan yapmak ve yapılması planlanan faaliyetleri yapmak, kaynakları elde etmek, çalışanları geliştirmek ve motive etmek ve değişen dış çevreye uyum sağlamak başarılması gereken işlerdir.

REKABETÇİ DEĞERLER MODELİ

- Yöneticiler, kendisinden beklenen işleri iyi bir şekilde yerine getirebilmesi için hem yönettiği örgütünü hem de içinde yaşadığı çevreyi çok iyi analiz edebilmelidir.
- Bunun için yöneticiler farklı yönetsel araçları kullanabilirler.
- Bu araçlardan biri de Quinn ve arkadaşları tarafından geliştirilen 'Rekabetçi Değerler Modelidir.
- Bu model, sayıları çok fazla olan yönetim teori ve yaklaşımlarının bir arada nasıl kullanılacağını belirlemeye çalışır.

REKABETÇİ DEĞERLER MODELİ

- Yönetim bilimi konusunda geliştirilmiş olan teori ve yaklaşımlar, Rekabetçi Değerler Modeli'nin dört yönünde özetlenmeye çalışılır.
- Buna göre yönetim teori ve yaklaşımlarının öğretileri gruplanarak dört ana başlık altında toplanır ve yeniden isimlendirilir:
 - Rasyonel Hedef Modeli,
 - İçsel Süreç Modeli,
 - İnsan İlişkileri Modeli ve
 - Açık Sistemler Modelidir.

RASYONEL HEDEF MODELİ

- Bu model, örgüt içinde sıkı kontrolü gerekli görürken dış çevreyle de ilgilenilmesi gerektiğini söyler.
- Modele, rasyonel hedef denilmesinin sebebi iş dizaynı ve yönetiminde , çalışanların ödüllendirilmesinde ekonomik ilkelerin kullanılmak istenilmesinden dolayıdır.

RASYONEL HEDEF MODELİ

- Rasyonel Hedef Modeline göre yönetimin işi; örgüt için açık amaçlar belirlemek, amaçlara hangi işin daha fazla katkıda bulunduğunu objektif olarak ölçmek, işi planlamak ve örgütlemek, iş beklenti ve sorumluluklarını tanımlamak, emir vererek yönlendirmek, politika ve kuralları oluşturmak ve gerektiğinde problemleri çözmektir.

İÇSEL SÜREÇ MODELİ

- Temelde örgütün iç çevresi üzerinde odaklanılır ve örgüt içinde yapılmakta olan işlerin, süreçlerin ve kaynakların kontrolüne önem verilir.

İÇSEL SÜREÇ MODELİ

- Teknik uzman olarak yönetici, sorumlulukları tanımlayarak, iş akışının nasıl olacağını söyleyerek, program yaparak, yazılı iletişim araçlarını kullanarak, karar verme şeklini formal hale getirerek ve lojistik destek sağlayarak koordinasyonu ve verimliliği artırmaya çalışır.
- Yöneticiler, çalışanlarını yazılı kurallara uygun bir şekilde çalışıp çalışmadıklarını ve belirlenen standartları karşılayıp karşılamadıklarını sürekli olarak izlerler.

İNSAN İLİŞKİLERİ MODELİ

- Çalışanların potansiyellerinden maksimum şekilde yararlanabilmek için eğitim, ekip çalışması, yetkilendirme, katılım ve çalışanlar arasındaki iletişimin sağlanmasına büyük önem verilir.
- Bu tür örgütler çalışan-eğilimli veya yetkilendirici olarak da adlandırılırlar.

İNSAN İLİŞKİLERİ MODELİ

- Birleştiricilik, bağlılık ve yüksek moralle çalışanları geliştirerek ve onları destekleyerek ve aynı zamanda çalışanlar arasındaki ilişkileri artırarak ulaşılmaya çalışılır.
- Yöneticiler ortak çalışmayı zorlar, karar verme sürecine çalışanları dahil eder, ekip çalışmasını sağlar, grup olarak problem ve çatışma yönetimine imkan sağlar.

AÇIK SİSTEMLER MODELİ

- Açık Sistemler Modelinde, örgütün başarısı çevreye açık olmakla ve çevrenin beklentilerine daha iyi yanıt vermekle mümkün olmaktadır.
- İçinde bulunulan çevrede rekabet yoğun olsa bile, rekabete örgütü zorlamak başarıyı garanti etmemektedir ve böyle bir çevrede diğer örgütlerle stratejik işbirlikleri kurmak son derece önemli hale gelmektedir.

AÇIK SİSTEMLER MODELİ

- Bu modele göre yöneticiler yaratıcı, sezgi yeteneği yüksek, yeni fikirlere açık, vizyon sahibi, belirsizlikler altında karar alabilen ve aynı zamanda risk alan bireylerdir.

SAĞLIK KURUMU YÖNETİCİLERİNİN ROLLERİ

- Gelecekte sağlık kurumları daha girişimci niteliğe bürüneceklerinden dolayı sağlık kurumları yöneticileri daha esnek ve yaratıcı olmak zorundadırlar,
- İşgal edilen makamın vermiş olduğu formal yetkiden ziyade çalışanlar üzerinde yetki kullanmaksızın etkili olmak önemli bir yetenek olacaktır,

SAĞLIK KURUMU YÖNETİCİLERİNİN ROLLERİ

- Tüm çalışanlar arasında kabul edilen ve paylaşılan bir vizyon yaratılmalıdır,
- Ulaşılabilir ve kabul edilebilir bir sağlık hizmeti sunabilmek için hizmet sunulan toplumla daha yakından çalışılmalı ve ulusal olarak gündemde olan konularla ilgilenilmelidir,
- Sağlık kurumunu yakından etkileme potansiyeli olan paydaşların beklentilerine daha duyarlı olunmalıdır.

ORGANİZASYON

- Her insanın amaçları, ihtiyaçları, kişilikleri, değer yargıları, zaman kavramları, iş anlayışları, eğitim durumları ve organizasyon içinde yerine getirdikleri görevler farklı olduğu için her organizasyonun özelliği birbirinden farklı olacaktır.
- Her organizasyonun, kendisine has bir kişiliğinin ve kültürünün olmasının sebebi organizasyonu kuran sahibi, yöneten yöneticisi ve tüm çalışanlarının özelliklerinin birbirinden farklı olmasıdır.

SAĞLIK KURUMU YÖNETİCİLERİNİN ROLLERİ

- Başarı büyük ölçüde birlikte çalışmaya, farklı bilgi kaynaklarını kullanmaya ve örgüt sınırları dışında gerçekleşen gelişmeleri toplamaya bağlı olacaktır,
- Sağlık kurumları yöneticileri dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olmak zorunda kalacaklardır,
- Bir öğretmen olarak görev yapıp, insanların kendi potansiyel ve yeteneklerini kullanarak işlerin nasıl daha iyi yapılacağını onlara göstereceklerdir,

ORGANİZASYON

- Organizasyon kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile bir araya gelerek bir grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir işbölümü ve koordinasyon sistemidir.

ORGANİZASYON

- Bütün bu farklılıklar organizasyonların yapı olarak da birbirlerinden farklı olmalarına neden olabilir.
- Çünkü organizasyon sürecinde kullanılan bazı araç ve ilkelerin ağırlığı organizasyondan farklı olacaktır.
- Bir organizasyonu incelerken göz önüne alınması gereken ve organizasyonun yapısını belirleyen temel unsurlar kısaca şunlardır;

ORGANİZASYONUN YAPISINI BELİRLEYEN TEMEL UNSURLAR

- Amaç
- İşbölümü ve uzmanlık derecesi
- Formalleşme derecesi
- Kontrol alanı
- Organizasyondaki kademe sayısı
- Merkezileşme derecesi

ORGANİZASYONUN YAPISINI BELİRLEYEN TEMEL UNSURLAR

- Çapraşıklık derecesi
- Bölüm sayısı
- Emir komuta ve danışma organlarının oluşturulması
- Komite ve gruplar
- İletişim kanalları ve şekli

SAĞLIK KURUMLARININ ÖRGÜTLENME ÖZELLİKLERİ VE İLKELERİ

- Sağlık kurumları arasında en yaygın ve geleneksel yapı biçimi, piramit ve hiyerarşik yapı özelliklerini gösterir.
- Böyle bir yapıda piramidin veya hiyerarşinin en üst düzeyinde yer alan bireyler (bunlar üst düzey yönetici veya birim yöneticisi adını alırlar) sınırları belirlenmiş bir yetkiye sahiptirler ve gerektiğinde bu yetkilerini emir-komuta zincirine uygun olarak daha alt seviyede yer alan yönetici ve çalışanlara aktarırlar.

SAĞLIK KURUMLARININ ÖRGÜTLENME ÖZELLİKLERİ VE İLKELERİ

- Bu yolla yetki bütün örgüt çapında yayılmış olur.
- Örneğin, eğitim ve araştırma niteliği taşıyan bir sağlık kurumunda sağlık hizmeti sunumunda görev alan yöneticiler kendi aralarında hiyerarşik bir düzende örgütlenebilirler.

SAĞLIK KURUMLARININ ÖRGÜTLENME ÖZELLİKLERİ VE İLKELERİ

- Hastaneleri oldukça karmaşık örgütler haline getiren en önemli nedenlerden birisi hastanelerdeki önemli güç odakları arasındaki ilişkidir. Bu güç odakları:
 - Yönetim kurulu,
 - hastane genel direktörü
 - hastane yönetimi ve
 - hastane tıbbi personeli.
- Nasıl hastane tıbbi personelinin yaptıkları işler ve yerine getirdikleri görevler hastane yönetim ve idaresi üzerinde önemli etkilere sahipse, yönetim kurulu da hastane içindeki doktorları etkileyebilmektedir.

SAĞLIK KURUMLARININ ÖZELLİKLERİ

- Sağlık kurumlarını diğer endüstri ve hizmet kurumlarından ayıran önemli özellikler bulunmaktadır.
- Bu özellikleri, sağlık kurumları yönetiminin ortaya çıkışını hazırlayan faktörler olarak görmek de mümkündür.

SAĞLIK KURUMLARININ ÖZELLİKLERİ

- Çıktının tanımlanması ve ölçümü zordur.
- Sağlık kurumlarında yapılan işler oldukça karmaşık ve değişkendir.
- Hastanelerde gerçekleştirilen faaliyetlerin büyük kısmı acil ve ertelenemez niteliktedir.
- Yapılan işler hata ve belirsizliklere karşı oldukça duyarlıdır ve tolerans göstermez.

SAĞLIK KURUMLARININ ÖZELLİKLERİ

- Sağlık kurumlarında uzmanlaşma seviyesi çok yüksektir.
- Sağlık kurumlarında işlevsel bağımlılık çok yüksektir, bu nedenle farklı meslek gruplarının faaliyetleri arasında yüksek düzeyde koordinasyon gereklidir.
- Sağlık kurumlarında ikili otorite hattı bulunmaktadır, bu durum koordinasyon, denetim ve çatışma sorunlarına yol açmaktadır.

SAĞLIK KURUMLARININ ÖZELLİKLERİ

- Sağlık kurumlarında insan kaynaklarının önemli bir bölümünü oluşturan profesyoneller kurumsal hedeflerden çok mesleki hedeflere önem vermektedir.
- Sağlık kurumlarında sunulacak hizmet miktarını ve sağlık harcamalarının önemli bir bölümünü belirleyen hekimlerin faaliyetleri üzerinde, etkinliği yüksek olan yönetsel ve kurumsal denetim mekanizmaları kurulamamıştır.

SAĞLIK KURUMLARININ TEMEL UNSURLARI

- Dış çevre
- Misyon ve hedefler
- Stratejiler
- Farklılaşma
- Bütünleştirme
- Merkezileşme
- Değişim ve yaratıcılık

DIŞ ÇEVRE

- Dış çevre, örgüt üzerinde önemli etkileri olan politik, ekonomik, sosyal ve düzenleyici kuvvetler olarak tanımlanmaktadır.

MİSYON VE HEDEFLER

- Kurumlar tanımladıkları misyon ile kurumun sunduğu hizmetleri kullanmak isteyenlerin (hastalar, düzenleyici kurumlar ve sigorta şirketleri gibi) beklentilerini ne ölçüde karşılayacaklarını ortaya koyduklarından dolayı misyonları kanalıyla bir nevi dış çevresi ile iletişim kurarlar.

STRATEJİLER

- Kurumların misyon ve hedeflerine ulaşmayı mümkün hale getiren planlar olup kurumun rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayacak şekilde kurumun konumunu belirlemesiyle ilgilidir.

STRATEJİLER

- Sağlık kurumlarının belirlediği stratejilerde hakim olan temelde iki durum vardır:
 - Düşük maliyetli hizmet sunucusu olma,
 - Yüksek kalitede hizmet sunumunda farklılaşma.

FARKLILAŞMA

- Kurumların en önemli rekabet unsuru, sundukları mal ve hizmetlerdir.
- Mal ve hizmetleri kullanarak izlenecek olan başarılı rekabet, farklılaşmayı ve uzmanlık bilgisinin, fonksiyonların, birimlerin ve bakış açılarının geliştirilmesini gerektirir.

BÜTÜNLEŞTİRME

- Kurum bünyesinde yürütülen uzmanlaşmış fonksiyonlar ve süreçlerin koordinasyonudur.
- Kurum içinde bütünleşmeye yönelik yönetsel faaliyetler iş grubu dizaynı, iletişim, koordinasyon ve genel olarak örgüt dizaynını içermektedir.

MERKEZİLEŞME

- Kararların hızlı bir şekilde nasıl alındığı ve alınan bu kararların hızlı bir şekilde uygulamaya nasıl konulduğu ile ilgilidir.

DEĞİŞİM VE YARATICILIK

- Sağlık kurumlarının büyük bir bölümü oldukça karmaşıktır.
- Özellikle sunum tarafında sağlık kurumlarının büyük bir bölümünde birbirlerine karşı bağlılık son derece azdır.
- Kurumlar arası ilişki sayısı her geçen gün arttığı için yalnız başına tek bir kurumun yarattığı dalga etkisi çok önemli bir boyuta ulaşmaktadır.

SAĞLIK KURUMU İÇİNDE YER ALAN SÜREÇLER

- Sağlık kurumu içinde yer alan süreçler temelde altı ana başlık altında toplanabilir.
- Bu süreçler:
 - üretim,
 - sınır tarama,
 - varlığını sürdürme,
 - uyum,
 - yönetim ve
 - yönlendirme

ÜRETİM

- Farklı ihtiyaçları olan sağlık hizmeti kullanıcılarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretilmesi sürecidir.

ÜRETİM

- Bu evde bakım hizmeti sağlayan bir kurum için yatağa bağımlı hastanın yara pansumanını yapmak olurken, bir hastane için ameliyathanede gerçekleştirilen bir organ nakli olabilir.
- Üretilmekte olan bu hizmetler karmaşıklık, harcanan zaman, kaynak yoğunluğu ve çeşitliliği ve aynı zamanda maliyetleri açısından farklı olabilir.

SINIR TARAMA

- Sınır tarama fonksiyonu, sağlık kurumunun iç çevresiyle dış çevresi arasında iletişim kurma üzerinde yoğunlaşır.
- Yeni sağlık bakım teknolojisi, yeni tedavi yöntemleri, geri ödeme yöntemlerinde yapılan değişimler, yasa ve yönetmelik değişiklikleri, toplumun hastalık yapısındaki değişiklikler ve hasta beklentilerindeki değişiklikler gibi sağlık kurumunun dış çevresinde yaşanan gelişmeleri izler.

VARLIĞINI KORUMA

- Bu fonksiyon sağlık kurumunun hem fiziksel hem de çalışan altyapısı ile ilgilidir.
- Sağlık tesislerinin yenilenmesi veya sağlık çalışanlarının yeni bilgilerle donatılması veya bilgi açıklarının giderilmesi sağlık kurumunun devamlılığı açısından önemlidir.

UYUM

- Değişimle ilgilidir.
- Sınır tarama fonksiyonu ile elde edilen veriler bilgi haline getirilir ve bu bilgi üretim ve üretim-destek hizmetleri birimlerine aktararak gerekli değişiklikler bu birimlerde yapılır ve böylece bütün olarak sağlık kurumunun çevresine uyumu kolaylaştırılır.

YÖNETİM

- Yönetim, sağlık kurumunda yer alan bütün alt sistemlerin ve faaliyetlerin ortasında yer alır, yapılan işleri ve birimleri birbirine bağlar, onları yönlendirir ve denetler.

YÖNLENDİRME

- Sağlık kurumlarının sosyal sorumlulukları daha önemli görüldüğünden ve kamunun sağlık kurumlarına olan güvenini korumak için bu fonksiyon önemlidir.

SAĞLIK KURUMLARI VE ÇEVRELERİYLE OLAN İLİŞKİLERİNİ ANLAMA

- İyi yönetilen bir sağlık kurumu ile başarılı olmayan bir sağlık kurumu arasındaki ayrımı ortaya çıkarmada yapılması gereken ilk iş bu iki ayrı kurumun liderinin eylemlerine yön veren teorilerin iyi bir şekilde anlaşılmasıdır.

- Başarılı sağlık kurumlarının özelliklerinin belirlenmesinde kullanılan ve sağlık kurumu yöneticisinin günlük kararlarına yön verdiğini kabul ettiği dört temel teori vardır. Bunlar:
 - Açık sistemler ve kaynak bağımlılığı
 - Toplum odaklı stratejik yönetim
 - Sürekli iyileşme
 - Büyük olma

Açık Sistemler ve Kaynak Bağımlılığı

- Öncelikle başarılı her örgüt, üretmiş olduğu mal veya hizmete olan talebe, belirli düzeyde gelire, çalışanına, üretim için gerekli olan malzeme ve ekipmana bağımlıdır.
- İşte farklı niteliği olan bu girdileri sağlamada bir örgüt çok farklı kişi ve kurumlarla bir mübadele içine girer.
- Örneğin sağlık kurumu, sağlık hizmeti üretimi için çeşitli malzemelere ihtiyaç duyar.
- Kendisi üretmediği sürece ihtiyaç duyduğu malzemeleri, tedarikçilerden satın almak zorundadır.

Açık Sistemler ve Kaynak Bağımlılığı

- Sağlık kurumlarının devamlılığı için ihtiyaç duyulan kaynaklar çeşitli olduğu kadar bu kaynakların niteliği oldukça önemlidir.
- Yani sadece kaynağı değil nitelikli kaynağı örgüte sağlayabilme kabiliyeti açık sistemler ve kaynak bağımlılığı yaklaşımının en önemli öğretilerinden biridir.

Toplum Odaklı Stratejik Yönetim

- Stratejik yönetim kavramı örgütün açık bir amaç yönünde yönetilmesi gerektiğini ve ayrıca şu soruların sürekli olarak sorulması gerektiğini ifade eder;
 - Amacımız nedir ve biz niye buradayız?
 - Bu amacı niye seçtik ve bu konuda daha iyi bir tercih söz konusu mudur?
 - Seçtiğimiz bu amaca en iyi şekilde nasıl ulaşırız?

Toplum Odaklı Stratejik Yönetim

- Yukarıda sorulan sorulara ikna edici bir cevap vermek örgütü iki değişik amaca ve eyleme zorlar:
 - Örgütün çevresini sürekli olarak araştırması ve ilişkilerini gözden geçirmesi,
 - Örgütü destekleyen kişiler arasındaki fikirbirliğini arttıracak bir mekanizma kurmayı.

SÜREKLİ İYİLEŞME

- Toplum odaklı stratejik yönetim yaklaşımı altında sorulan sorular ve bunlara verilen cevaplar ve bunlara ulaşmada izlenecek stratejiler arasındaki denge her zaman istenenden uzak olacaktır.
- İstenen noktaya gelene kadar sürekli iyileşme ilke olarak benimsenmelidir.
- Yani örgüt sürekli olarak değişen amaçlara sahip olmalıdır.

SÜREKLİ İYİLEŞME

- 'Sürekli iyileşme' hedefine ulaşmada aşağıda tanımlanan kavramlar çok önemli rol oynamaktadırlar.
 - Müşteri eğilimli olma
 - Çalışanın yetkilendirilmesi
 - Süreç odaklı olma
 - Fark analizi

MÜŞTERİ EĞİLİMLİ OLMA

- Öncelikle sürekli iyileşme kavramı örgütün sunmuş olduğu mal veya hizmeti tanımlamada müşteriyi ön plana çıkarır.
- Bu kavram çalışanların arzu ve ihtiyaçlarını göz ardı etmez fakat başarının sırrının müşterilerin tatmin edilmesine bağlı olduğunu kabul eder.
- Yani müşterinin istediği mal veya hizmeti üreteceksin.

MÜŞTERİ EĞİLİMLİ OLMA

- Bu kavramın üç önemli avantajı vardır:
 - Sınır tarama faaliyetlerinin nerelere odaklanması gerektiğini belirlemeye yardımcı olur,
 - Müşteri beklenti ve sağlık kurumunun ürettiği hizmetler arasındaki uyumsuzlukların belirlenmesi ve çözümüne yol gösterir,
 - Serbest pazar ve demokrasi ilkelerine uygundur.

MÜŞTERİ EĞİLİMLİ OLMA

- Sağlık kurumlarının temel müşterisi olarak kabul edilen hastalar yıllarca pasif taraflar olarak verilen tedavileri bilmedikleri ve değerlendiremedikleri kabul edilmiştir.
- Ancak çoğu ülkenin sağlık politikalarında yapmış oldukları değişiklikler ve sürekli iyileşme yaklaşımı hastaları artık son kararı veren ve güçlü taraf olarak görmektedir.
- Hatta bu konuda hastalar hakları konusunda bilgilendirilmekte ve yeni haklar kendilerine verilmektedir.
- Bu gelişmeler de sunulan sağlık hizmetlerinin hem fiyatını hem de kalitesini belirlemede önemli olmaktadır.

SÜREÇ ODAKLI OLMA

- Müşteri ve çalışanların isteklerine göre yetki otoritesinin düzenlenmesinin bir sonucu olarak girdileri çıktılara dönüştüren süreç üzerinde durulur.
- Eğer müşterinin istediği ile sürecin ürettiği mal veya hizmet arasında bir uyumsuzluk söz konusu ise süreç üzerinde bazı düzeltmelere gerek vardır.
- Eğer sağlık hizmeti kullanıcıları aldıkları hizmeti pahalı buluyorlar ise süreç incelenerek sağlık hizmeti maliyetini aşağıya çekici yönde düzeltmelerin süreçte yapılması gerekli olur.

FARK ANALİZİ

- Ayrıca fark vardır veya yoktur diyebilmek için ulaşılabilecek hedeflerin de önceden belirlenmesi son derece önemlidir.
- Fark analizi, ulaşılabilecek istenen durum ile gerçekleşen durum arasındaki farkı tanımlar.
- Örneğin, sunulan sağlık hizmetlerinin maliyeti, kullanıcıların ödeyebileceğinden yüksek ise maliyet beklentilerinde bir fark var demektir.
- Bu durumda bu farkın ortadan kaldırılması ve azaltılması gerekir.

ÇALIŞANIN YETKİLENDİRİLMESİ

- Yetkilendirme, çalışanların üretim sürecinde etkili bir rol oynamalarını ve eğer çalışanlar ihtiyaç duyarlarsa süreçte amaca uygun değişiklikleri yapabilmelerini kabul eder.

FARK ANALİZİ

- Müşterilerin ne istediği ve sağlık kurumunun ne ürettiği sürekli olarak değerlendirilmeli ve varsa beklenti ve karşılanan beklentiler arasındaki fark ortaya konulmalıdır.
- Fark, müşterilerin beklentileri ile çalışanların sundukları arasında olabileceği gibi bazen çalışanların kendi aralarındaki beklentilerinin karşılanmaması şeklinde de tanımlanabilir.
- Ancak farkın tam olarak ne olduğunun ortaya konulması mevcut durumun ölçülmesine bağlıdır.

BÜYÜK OLMA

- Çok farklı pazarda çok değişik ve kapsamlı sağlık ihtiyaçlarını karşılamada kapsamlı ve farklı sağlık hizmetlerini sunan büyük bir sağlık kurumunu tanımlar.
- Böyle bir örgüt aynı zamanda uzun dönemde başarıyı sağlayacak en iyi şansa sahiptir.

Örgüt Teorilerinin Sağlık Kurumlarına Uygulanması

- Her ne kadar bu teoriler sağlık kurumlarının tamamını açıklamada yetersiz kalsa bile yine de başarılı bir sağlık kurumunu açıklamada oldukça kapsamlı teorilerdir.
- Bu teorileri sürekli olarak uygulayan sağlık kurumları, gelecekte sağlık hizmetleri sunumunda baskın bir role sahip olacaklardır.

Örgüt Teorilerinin Sağlık Kurumlarına Uygulanması

- Başarılı sağlık kurumları, çalışanlarına ve müşterisi olan hastalarına bağımlı olduklarını kabul ederler ve bu iki grubun arasında bir denge sağlamaya çalışırlar.
- Kendilerinden beklenenleri karşılamak için mevcut performanslarını ölçerler ve sürekli iyileşmeyi sürekli bir hedef olarak önlerine koyarlar.

Örgüt Teorilerinin Sağlık Kurumlarına Uygulanması

- Ayrıca bu teoriler, günlük uygulamada ortaya çıkan sorunları çözmeye de kullanılabilecek yararlı kavramlardır.