

YÖNETİM

HASTANE YÖNETİMİ VE YÖNETİCİSİ

Yüksek Hemşire
Müge BULAKBAŞI

- Yönetim: "örgütsel amaçları etkili ve verimli biçimde gerçekleştirmek için örgütsel kaynakların planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve denetlenmesi" süreci olarak tanımlanmaktadır.

YÖNETİM

- Başka bir tanım da ise yönetim "değişen bir çevrede örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kıt olan kaynakları en etkili ve verimli biçimde kullanarak başkaları aracılığıyla iş gördürme süreci"dir.

HASTANE YÖNETİMİ

- Hastane yönetiminin tanımı, genel yönetim ve işletme yönetiminden bağımsız değildir.
- Bu nedenle hastane yönetiminin tanımı, "sağlık hizmetleri üretimi yoluyla toplumun sağlık düzeyini korumak ve geliştirmek için maddi ve insan kaynaklarının planlanması, örgütlenmesi, harekete geçirilmesi ve denetlenmesi süreci" olarak yapılmaktadır.

HASTANE YÖNETİMİ

- Bir başka tanımda ise, "tıbbi bakım ve sağlıklı çevre taleplerinin bireylere, örgütlere, topluma belli hizmetler sağlayarak karşılanması" na dikkat çekilmekte, hastane yönetimi, bu taleplerin karşılanmasını olanaklı kılan kaynak ve süreçlerin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve denetlenmesi olarak tanımlanmaktadır.

HASTANE YÖNETİMİ

- Bir diğer tanım da "hastane amaçlarının ekonomik, verimli ve etkili olarak gerçekleştirilmesi için, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarına ilişkin, kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde uygulanması ile ilgili faaliyetlerin tümüdür" şeklinde yapılmıştır.

HASTANE GELİŞMESİNE NEDEN OLAN FAKTÖRLER

- Tarihsel süreç incelendiğinde, hastanelerin ve hastane yönetimlerinin büyük bir değişim gösterdiği ve hızla geliştiği görülmektedir. Bu gelişmede birçok faktör rol oynamaktadır. Bu faktörlerin sayısı da her geçen gün artmaktadır.

HASTANE GELİŞMESİNE NEDEN OLAN FAKTÖRLER

- Hastane yönetiminin gelişmesine neden olan en önemli faktörler aşağıda verilmektedir.
 - Sağlık harcamalarının artması ve bunun önemli bir kısmının hastanelerde gerçekleşmesi,
 - Hastanelerin büyümesi ve karmaşık hale gelmesi,
 - Toplumun hastanelerden beklentisinin artması,
 - Sağlık sigortasının yaygınlaşması ve finansman mekanizmalarının gelişmesi,

HASTANE GELİŞMESİNE NEDEN OLAN FAKTÖRLER

- Sağlık sektöründe rekabetin artması,
- Verimlilik ve kalite yükseltilmesi yönünde devletin ve sigorta kurumlarının baskılarının yoğunlaşması,
- Sağlık hizmetlerinin ekonomik içeriği olan bir hizmet olarak görülmeye başlanması,
- Sağlık kurumları yönetimi ile ilgili teorik ve mesleki bilgi birikiminin artması.

HASTANE YÖNETİCİSİNİN TANIMI

- Yöneticileri, örgütü amaçlarına ulaştıracak faaliyetlerin yerine getirilmesinden ve faaliyetlerin sonuçlarının değerlendirilmesinden sorumlu kişiler olarak tanımlamak mümkündür.

HASTANE YÖNETİCİSİ

- Profesyonel yönetici bu işi bir meslek olarak yapan kişidir.
- Profesyonel yöneticiler, kar ve risk başkalarının olmak üzere mal veya hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini bir araya getiren ve işletmeyi girişimci adına çalıştırma sorumluluğu olan, yaptığı bu iş karşılığında aylık alan kimselerdir.

HASTANE YÖNETİCİSİ

- Yönetici kavramının yönetim fonksiyonunu yerine getiren kişi olduğu ifade edilebilir.
- Bununla birlikte günümüzde "yöneticilik" yerini, "lider-yöneticilik" kavramına bırakmıştır.
- Yönetimde liderlik çalışanları örgütün amaçları doğrultusunda etkili ve verimli bir şekilde çalıştırabilmek için güdüleme, etkileme ve hedefe yöneltme eylemidir.
- Bu nedenle lider, etkileme gücü olan kişidir.

HASTANE YÖNETİCİSİ

- Günümüzde liderlik, doğuştan gelen bir hak ve imtiyaz, bir güç ve yetenek olmaktan ziyade, sonradan elde edilebilen, öğrenebilen ve geliştirilebilen yönetsel bir niteliklerdir.
- Bu anlamda her kişi ve yönetici, aynı zamanda liderlik potansiyeline sahiptir.
- Önemli olan bu potansiyeli ortaya çıkarmak ve etkin olarak kullanmaktır.
- Bu nedenle her yönetici, başarılı olabilmek için liderlik niteliklerini geliştirmelidir.
- Etkin bir lider, liderliğin nihai ödevinin, insanlarda dinamizm oluşturmak ve insanların görüş ufukunu genişletmek olduğunu bilir.
- Etkin liderliğin son şartı güven kazanmaktır.
- Aksi takdirde, kimse liderin peşinden gitmez.
- Liderin tek tanımı da peşinden gidenleri olan bir kimse olduğudur

HASTANE YÖNETİCİSİ

- Hastane yönetimi, hastanedeki tüm hizmetlerden ve faaliyetlerden sorumlu olan organ olarak tanımlanmaktadır.
- Hastane yöneticisi, yasal yürütme yetkisini kullanarak hastaneyi yöneten kişidir.
- Yürütme açısından bakıldığında hastanenin en üstünde hastane yöneticisi bulunmaktadır.

HASTANE YÖNETİCİSİ

- Ak (1990) hastane yöneticisini, "hastane yönetim fonksiyonlarını yerine getiren, amaçlarını yerine getirmek için girdilerin kontrolünü elinde bulunduran, hastane hizmetlerinin koordineli bir şekilde yürütülmesini sağlayan, gerekli yetki ve sorumluluğa sahip koordinatör" olarak tanımlamaktadır.

HASTANE YÖNETİCİSİ

- Türk Meslekler Sözlüğü'nde hastane yöneticisi "Hastanedeki çalışmaların düzenlenmesinden ve yürütülmesinden, bölümlere gerekli personel, araç ve gerecin sağlanmasından, bütçenin hazırlanmasından ve hasta bakım hizmet ücretlerinin saptanmasından sorumlu, nitelikli kişidir" şeklinde tanımlanmaktadır.

HASTANE YÖNETİCİSİNİN GÖREVLERİ

- Sağlık hizmeti sunan her türlü kurum ve/veya kuruluşun genel idare ve yönetimi hizmetlerini sürdürmek,
- Sağlık hizmetleri ve yardımcı sağlık hizmetleri, teknik hizmetler, büro hizmetleri, bakım hizmetleri, destek hizmetleri personelinin ve diğer personelin çalışma faaliyetlerini yönetmek, denetlemek ve değerlendirmek,
- Yönettikleri birimler için hedefleri ve değerlendirme veya faaliyet standartlarını belirlemek,

HASTANE YÖNETİCİSİNİN GÖREVLERİ

- Personelin işe alınması, kiralanması ve eğitimi faaliyetlerini yürütmek veya yönetmek,
- Sağlık personelleri, teknik ve idari personeller için prosedürleri, politikaları ve standartları geliştirmek, uygulamak ve izlemek,
- Kaynakların etkili kullanımını sağlamak ve ilave çalışan, ekipman ve hizmet ihtiyacını belirlemek için teşhis hizmetlerinin, hasta yataklarının, tesislerin ve çalışanların kullanımını izlemek,

HASTANE YÖNETİCİSİNİN GÖREVLERİ

- Bütçe planlama, rapor hazırlama ve malzeme, ekipman ve hizmet harcamaları gibi idari faaliyetleri kontrol etmek,
- Hizmet sunumunu koordine etmek için diğer sosyal hizmet ve sağlık hizmeti sunucuları, yöneticileri ve finans kurumları ile bağlantı kurmak,
- Sosyal hizmetleri, sağlık hizmetlerini ve tesislerini geliştirme tedbirleri hakkında hükümet kurumlarına tavsiyelerde bulunmak,
- Kamuoyu açıklamaları, toplantılar, seminerler, kongreler ve müzakerelerde kurumu temsil etmektir.

YÖNETSEL ROLLER

- Tarihsel süreç içerisinde hastane yöneticisinin görevleri incelenmiş ve hastane yöneticisine üstlendiği görevlere göre, dört yönetsel rol tanımlanmıştır.

YÖNETSEL ROLLER

- Bu yönetsel rollerden birincisi, iş yöneticisidir.
- İş yöneticisi rolünün geçerli olduğu 1920, 1930 ve 1940'lı yıllarda hastane yöneticisinin genel adı "Hastane İdare Amiri" dir.
- Hastane idare amiri, hastane yönetim kurulunun doğrudan denetimi altında çalışmıştır.
- Ancak yönetim kurulunda söz sahibi değildir.
- Temel olarak, hekimlerin faaliyetleri için gerekli malzeme ve personelin sağlanması ve sınırlı kaynakların korunması sorumluluğunu üstlenmiştir.

YÖNETSEL ROLLER

- Yönetsel rollerden ikincisi, koordinatör rolüdür. 1950-1960 yıllarını içeren bu dönemde, hastane yöneticisinin rolü, personel, yönetim kurulu ve dış baskı grupları (örneğin sigorta kurumları, sendikalar vb) arasında eşgüdümü sağlamaktır.
- Bu rolde hastane yöneticisinin temel görevi, hastane çevresiyle ilişki kurma ve geri ödeme kurumlarıyla anlaşma yapma.

YÖNETSEL ROLLER

- Üçüncü yönetsel rol genel müdürlük rolüdür. 1970'li yıllardan itibaren hastane yöneticileri, özel işletme yöneticilerinin oynadığı rolün benzerini üstlenmeye başlamıştır.
- Genel müdür, hizmet ettiği toplumun sağlığını korumak ve geliştirmek için, hastanenin tüm faaliyetlerini denetlemekle, gelecek için stratejiler geliştirmekle, toplu sözleşmeler yapmakla ve hastaneyi yönlendirmekle sorumludur.
- Bu sorumlulukları yerine getirmek için genel müdür işlevsel uzmanlardan yararlanmak zorunda kalmıştır.

YÖNETSEL ROLLER

- Dördüncü ve halen geçerli olan yönetsel rol, yönetim ekibi önderi (lideri) dir.
- Yönetim ekibi önderi, 1970'li yılların sonunda önem kazanmaya başlamıştır. 2000'li yıllarda yöneticilerin önderlik rolü yanında stratejist rolü ve tasarımcı rolünün de önem kazandığı ve birbiriyle ilişkili olduğu görülmektedir.
- Yönetim ekibi önderi, yönetim kurulu, tıbbi kadrolar ve bölüm başkanları ile yoğun işbirliği yapar, bilgiyi paylaşır, karar sürecine çalışanların katılımını sağlar, verimlilik ve kalitenin artırılmasını hedefler.

- Liderlik bilişsel, ahlaki ve ilham veren olarak üç yönü ile tanımlanabilir.

BİLİŞSEL LİDERLİK

- Bilişsel liderlik faaliyetleri, trendlerin tanımlanmasını, vizyon belirlemeyi, görüş oluşturmayı, eylem planlamayı, net alternatifler ortaya koymayı, kriter ve ölçüm yöntemleri geliştirmeyi ve farklı alanlardan gelen soruları cevaplamayı içermektedir.
- Bu eylemler, çoğu zaman tartışma ve işbirliğine dayalı gelişme için çekirdek fonksiyonlar olarak görülür.

BİLİŞSEL LİDERLİK

- Ancak son kararlar alındığında ve sonuca ulaşıldığı zaman çok önemli olan bu fonksiyonlar gözardı edilmektedir.
- Bu fonksiyonların etkili iletişim için hayati öneme sahip olmalarının sebebi ise anlaşma zeminini hazırlamaları ve başlangıç noktaları olmalarıdır.
- Bilişsel liderlik aynı zamanda eğitim programları geliştirmeyi ve vermeyi içermektedir.

BİLİŞSEL LİDERLİK

- Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticileri için eğitim programları hazırlamak, diğer hastanelerden örnekler vermek, diğer hastanelerden danışman ve misafirler getirmek, yeni düzenleme, yasa ve pazar gelişmelerinin olası sonuçları hakkında açıklamalarda bulunmak, bilişsel liderliğin en güzel örnekleridir

AHLAKİ LİDERLİK

- Hastane yöneticisi ve yönetimi faaliyetlerini toplumun gözü önünde gerçekleştirir ve herkese açıktır.
- Bu nedenle, yöneticinin davranışları geniş ölçüde kopyalanır ve kabul edilir.
- Aslında bu özellik bütün hastaneyi şekillendirmektedir.

AHLAKİ LİDERLİK

- Dürüstlük ve karşılıklı saygıdan, giyim ve görgü kurallarına kadar her seviyedeki günlük etkileşim biçimi olan örgüt kültürü, hastane yönetiminden önemli derecede etkilenir.
- Etnik, din ve cinsiyet ayrımı, hırsızlık, hile ve eksik ifade, hastaların gereksiz ölümü gibi alanlardaki ciddi sorunların ahlaki liderliğin başarısız örnekleri olduğu bilinmektedir.

İLHAM VEREN LİDERLİK

- Liderler sadece bilişsel liderliğin gereklerini yerine getirmeyip, aynı zamanda çalışanların korkularını nasıl yenecekleri konusunda onlara yardım etmelidirler.
- Bu liderler değişimi aslında ödüllendirici bir mekanizma olarak gösterirler.
- Örgütlerde çalışanların yaptığı bir çok işte, tüm çabaların ortaya konmasında, güzel söz söylemenin ve cesaretlendirici davranışların en az bilişsel liderlik kadar önemli olduğu bilinmelidir.

- Hastane yöneticisi, hastane faaliyetleri konusunda toplumu bilgilendirmekte, dış çevredeki gelişmeler hakkında bilgi toplamakta; bu bilgileri planlama ve karar verme süreçlerinde kullanmaktadır.
- Dış çevre faktörlerinin sayısı ve hastaneyi etkileme derecesinin artması, hastane yönetiminin "çevreyle ilişkiler" rolünün önemini artırmıştır.
- Bu nedenle, modern toplumlarda hastane yönetimi, en güç yönetim alanlarından biri sayılmakta, hastanelere profesyonel yöneticiler aramaktadır.

İLHAM VEREN LİDERLİK

- Liderler de karizmadan ve kişisel örneklerden esinlenirler.
- Örgütsel yaşam açısından ilham veren liderliğin bilişsel ve ahlaki liderlikten ayrılan tarafı işe yapılan işin tatmin edici veya heves kırıcı, önemli veya önemsiz olması ya da işyerinin neşeli veya sıkıcı, rahatlatıcı veya tehdit edici, işbirlikçi veya köstekleyici olması gibi duygusal yanlarını ortaya koymasındır.
- Liderler örgütlerin başarısı için açık sistem, stratejik yönetim veya sürekli iyileşme gibi kavramların ne kadar önemli olduklarını anlamakla yetinmeyip, aynı zamanda bir çok çalışanın değişimden nasıl korktuğunu da çok iyi bilmelidirler.

HASTANE YÖNETİCİSİNİN SORUMLULUKLARI VE SORUN ALANLARI

- Hastane yöneticileri, genellikle karmaşık boyutlarda bir örgütü işletmek, çok büyük bir bütçenin sorumluluğunu taşımak ve değişik profesyonel, yarı profesyonel ve yardımcı personelin uyumunu sağlamak zorundadır.

- Hastane yöneticilerinin kurum içi sorunları çözüme yanıda, değişik konularda farklı gruplara karşı sorumlulukları da bulunmaktadır.
- Bu sorumluluklar;
 - 1. İşverene karşı sorumluluk,
 - 2. Topluma karşı sorumluluk,
 - 3. Hastalara karşı sorumluluk,
 - 4. Kaynak bulma ve tahsis etme sorumluluğu,
 - 5. Yasal sorumluluk,
 - 6. Sigorta kurumlarına karşı sorumluluk olarak sınıflandırılmaktadır.

- Hastane yöneticileri, kendi işverenlerine, üstlerine ya da hastanenin bağlı olduğu kurumlara, hastaneye maddi ve sosyal destek sağlayan kişi ve gruplara karşı sorumludur.
 - Yöneticiler aynı zamanda hastanenin hizmet sunduğu topluma karşı da sorumludurlar.
 - Hastane yöneticileri toplumun sağlık gereksinmelerini analiz ederek, hastanenin hizmet sunum plan ve programını oluşturmaktadırlar.
 - Ayrıca iyi bir kurumsal imaj yaratılması için toplum ve toplumun temsilcileri ile iyi bir iletişim kurmalıdırlar.
 - Hastane yöneticilerinin toplumsal sorumluluğu ile iç içe olan bir başka sorumluluğu da müşterilere karşıdır.
 - Bu sorumluluk bazen toplumsal sorumluluk ile çelişebilir.
- Örneğin bir hastane daha fazla gelir elde etmek için gelir düzeyi yüksek kesimlere hizmet sunabilir ya da ölüm oranını düşük göstermek amacıyla durumu ağır olan hastaları hastaneye kabul etmeyebilir.
 - Müşteriye karşı sorumluluğun bir diğer boyutu da verilen hizmetin kalitesi ile ilgilidir.
 - Tedavi sürecindeki komplikasyon, yanlış tedavi planı uygulanması, gereksiz hizmetlerin sunulması gibi nedenlerle doğan sorunların çözümünde de hastane yöneticilerine büyük sorumluluklar düşmektedir.
- Hastane yöneticileri kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli olan kaynakları uygun zaman ve koşullarda sağlamak, bu kaynakların etkili ve verimli kullanılmasından da sorumludur.
 - Hastane yöneticilerinin, hastanenin işleyişi için gerekli olan finansal kaynakları sağlayan sigorta ve diğer kurumlara karşı da sorumlulukları bulunmaktadır.
 - Bu sorumluluk müşterilere karşı sorumluluk kapsamında da değerlendirilebilir.
- Hastane yöneticilerinin tüm bu sorumluluklarını yerine getirirken ve hastanenin işleyişini sağlarken yasalara uygun olarak hareket etme zorunluluğu bulunmaktadır.
 - Sonuç olarak, hastane yöneticisinin teknik konulara hakim bir uzman, insan davranışlarını anlayan bir psikolog, iç ve dış ilişkileri sağlıklı bir şekilde yürütebilecek bir diplomat, toplumsal gelişmeleri değerlendirebilecek bir filozof ve hastaneyi değişime uyarlayabilecek bir lider stratejist olması gerekmektedir.

HASTANE YÖNETİCİSİNİN ROLLERİ

- Rol, "örgütlü davranışlar kümesi" olarak ifade edilmektedir.
 - Çalışma yaşamında hastane yöneticilerinin farklı rolleri bulunmaktadır.
 - Her rol, hastane yöneticilerinin planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme fonksiyonlarını yerine getirmek için yürüttükleri faaliyetleri temsil etmektedir.
- Hastane yöneticilerinin başarılı olmak için yerine getirmesi gerektiği roller:
 - Bilgi ile ilgili roller
 - Kişilerarası roller
 - Karar verme ile ilgili roller

Bilgi ile İlgili Roller

- Hastane yöneticisinin bilgi ile ilgili rolleri bilgi toplama, bilgi dağıtma ve sözcülüktür.
- Bilgi toplama: Yönetici birçok kaynaktan bilgiyi arar, toplar ve kişisel bağlantıyı sürdürür. Sürekli izlemeyi içeren bu faaliyette kuruluşu ve çevresini anlatacak özel bilgiler toplanır.
- Bilgi dağıtma: Hastane yöneticisinin hastanenin tıbbi, idari, mali ve teknik birimlerine ilişkin olarak topladığı bilgileri içeriğine göre hastanenin diğer yöneticileri ve sorumluları ile paylaşmasıdır.

KİŞİLER ARASI ROLLER

- Sözcülük: Hastane yönetici hastanesine ilişkin olarak toplayıp işlediği bilgileri ilgisine ve gelişmelere göre hastane dışındaki kişilere ve kuruluşlara aktarır.
- Bu bilgiler hastanenin planları, politikaları, hizmetleri ve sonuçları hakkında olabileceği gibi, yasal düzenlemeler gereği iletilmesi gereken bilgilerde olabilir
- Hastaneyi temsil etme: Hastane yöneticisinin seremonik rolüdür.
- Hastane yöneticisinin hasta ve yakınları ile görüşmesi, sosyal etkinliklere katılması, açılışlarda kurdele kesme, emekliye ayrılan personele verilen yemeğe katılma, ölen personelin cenazesine katılma ve buralarda konuşma yapma bu rol kapsamında yer almaktadır.
- Hastane yöneticilerinin örnek olmaları bakımından bu rolü yerine getirmede özenli olmaları gerekmektedir.
- Hastane yöneticisinin kişiler arası rolleri,
 - hastaneyi temsil etme,
 - liderlik yapma ve
 - bağlantı kurma olarak üç başlık altında toplanmaktadır
- Liderlik yapma: Hastane yöneticisinin çalışanları motive etmek, etkilemek, desteklemek ve onların bireysel gelişimini desteklemekle ilgili rollerini içerir.
- Bu nedenle hastane yöneticisinin aynı zamanda lider olması beklenir.
- Hastane yöneticisinin çalışanlarına yönelik olarak kariyer planı yapması ve çalışanlarını bu plana uygun olarak kurum içi ve kurum dışı eğitimlere göndermesi, bilimsel etkinliklere katılmalarını sağlaması bu role örnek olarak verilebilir.

KARAR VERME İLE İLGİLİ ROLLER

- Bağlantı kurma: Hastane yöneticisinin hastane içi veya hastane dışı kişi ve kuruluşlarla ilişkiler kurması ve bu ilişkileri yönetmesine ilişkin rolüdür.
- Hastanenin, kendi çalışanları, hastalar, hasta yakınları, Sağlık Bakanlığı, İl Sağlık Müdürlüğü, Sayıştay, Sosyal Güvenlik Kurumu, Sendikalar, Meslek Örgütleri, hasta dernekleri, firmalar, mahkemeler gibi çok farklı kuruluşlar ile ilişkileri bulunmaktadır.
- Bu ilişkilerin sağlıklı biçimde yürütülmesi önemli bir konudur.
- Bu ilişkilerde yaşanacak sorunlar hastanenin işleyişini ve performansını olumsuz olarak etkileyeceğinden, hastane yöneticisinin bu rolü çok dikkatli yürütmesi gerekmektedir.
- Hastane yöneticinin karar verme ile ilgili rolleri ;
 - Girişimci,
 - Kriz giderici
 - Kaynak tahsis eden
 - Müzakereci

HASTANE YÖNETİCİSİNİN BECERİLERİ

- Hastane yöneticileri, günlük işlerini ve rollerini yerine getirirken bir takım becerileri kullanmaktadır. Hastane yöneticilerinin yönetsel becerilere sahip olması ve bu becerileri sürekli geliştirmesi gereklidir.
- Hastane yöneticileri hastanede farklı kademelerde görev yapmaktadır.
- Yöneticilerin sahip olması gereken becerilerin önemi, yöneticinin hastane içinde görev yaptığı kademesiyle bağlantılı olarak değişmektedir.
- Genel olarak üç düzey yönetim kademesi bulunmaktadır.
- Bunlar üst kademe, orta kademe ve alt kademe yönetimidir.

YÖNETİM KADEMELERİ

- Üst Kademe Yönetim: Üst kademe hastane yönetim hiyerarşinin en üst kademesidir ve hastanenin tamamından sorumludur.
- Hastanenin amaçlarını, stratejilerini belirleme, dış çevreyi izleme ve yorumlama, hastanenin tamamını ilgilendiren konularda kararlar verme, hastanenin vizyonunu çalışanlara aktarma, kültürünü şekillendirme, kaynak temini ve tahsisini sağlamakla görevlidir.
- Bu nedenle üst kademe yönetim düzeyine aynı zamanda stratejik düzey de denilmektedir.
- Hastanelerde üst kademe yöneticinin unvanı organizasyon biçimine göre farklı isimler almaktadır.
- Buna göre, bazı hastanelerde genel müdür, bazı hastanelerde genel direktör, bazı hastanelerde başhekim, bazı hastanelerde hastane yöneticisi olabilmektedir.
- Orta Kademe Yönetim: Orta kademe yönetim, üst kademe yönetim tarafından belirlenen stratejilerin ve politikaların uygulanmasından sorumludur.
- Alt kademe ve üst kademe arasında köprü görevini üstlenir ve eşgüdümü sağlar.
- Bu nedenle orta kademe yönetim düzeyine aynı zamanda taktik düzey de denilmektedir.
- Alt Kademe Yönetim: Alt kademe yönetim doğrudan ürün/hizmet üretiminden sorumludur.
- Çalışanların faaliyetlerini denetleme ve koordine etme, verimli üretim için gerekli kural ve prosedürleri uygulama, teknik yardım sağlama, çalışanları motive etme gibi görevleri üstlenir.
- Orta ve üst kademe yöneticileriyle karşılaştırıldıklarında alt kademe yöneticileri zamanlarının büyük bir bölümünü çalışanların işlerini denetlemekle geçirdikleri bilinmektedir.
- Bu nedenle alt kademe yönetim düzeyine aynı zamanda operasyonel düzey de denilir.

YÖNETİM BECERİLERİ

- Farklı kademelerde görev yapan yöneticilerin, farklı yönetim becerilerine sahip olması ve bu becerileri kullanması beklenmektedir.

- Teknik beceri
- İletişim becerisi
- İnsan ilişkileri becerisi
- Analitik beceri
- Karar verme becerisi
- Kavramsal beceri

YÖNETİM BECERİLERİ

- Teknik Beceri: Teknik beceriler, belli bir işin yapılabilmesi için gerekli özel bilgi, araç ve teknikleri kullanabilme becerisidir.

- İletişim Becerisi: Hastanede belirlenen hedeflere ulaşmak için yazılı ya da sözlü bilgi sağlama becerisidir.
- İletişim becerisi, hastane yöneticilerinin hem bilgi ve düşüncelerini etkili bir şekilde hastanedeki diğer çalışanlara iletmeleri, hem de onların düşüncelerinden ve bilgilerinden yararlanmaları ile ilgilidir.

- İnsan İlişkileri Becerisi: İnsanları anlayabilme, onlarla birlikte çalışabilme ve iyi geçinebilme becerisidir.
- Yöneticilerin çalışanlarıyla iyi iletişim kurabilme, onları anlayabilme ve hem bireysel hem de örgütsel motivasyonlarını sağlayabilme becerisi, insan ilişkileri becerisi olarak ifade edilmektedir.

- Analitik Beceri: Sorunların çözümünde, iş olanaklarının değerlendirilmesinde mantıksal, bilimsel yaklaşım ve teknikleri kullanabilme becerisine analitik beceri denilmektedir.
- Analitik beceri bir sorunun çözümünde etkili olabilecek bütün unsurların ve yaklaşımların bir arada kullanılmasını gerektirir.

- Karar Verme Becerisi: Karar verme, belirlenen amaçlara ulaştıracak alternatiflerden birisini seçme anlamına gelmektedir.
- Karar verme becerisi, yönetim fonksiyonlarını yerine getiren yöneticiler için temel niteliktedir

- Kavramsal Beceri: Karmaşık problemleri analitik olarak düşünme ve çözme becerisidir.
- Bütün iyi yöneticiler problemlere bir bütün olarak bakma ve onlara çözümler bulma yeteneğine sahiptir.
- Kavramsal beceriler problemleri daha küçük parçalara bölme, parçalar arasındaki ilişkileri görme ve diğerleri için herhangi bir problemin etkilerini tanımlama kapasitesini içerir.

HASTANE YÖNETİCİSİNİN MESLEK ETİĞİ

- Felsefenin bir alt dalı olan etik, insan tutum ve davranışları bağlamında iyinin ve kötünün ne olduğu ve iyinin nasıl sağlanacağı ile ilgilidir.
- Etik, insan eylemlerini konu almaktadır.
- Ancak, içeriğini her türlü insan faaliyeti değil öncelikle ahlaki açıdan anlam taşıyan, toplumsal ölçekte gerçekleştirilen ve sonuçları başkalarını etkileyen eylemler oluşturmaktadır.

- Hastane yöneticisi, kurumsal faaliyetlerinde etik kurallara uygun davranmak zorundadır ve etik kurallara uygun davranışlar sergilemeyi, hastalara, kuruma, personele, kendi mesleğine ve topluma karşı üstlendiği görev ve sorumluluklarının bir boyutu olarak görmektedir.

HASTANE YÖNETİCİLİĞİ MESLEK ETİĞİ

- Sağlık kurumları yöneticisinin yönetim görevlerini yerine getirirken uyması ve özen göstermesi gereken mesleki etik kurallar:
 - Mesleğinin değerlerini, ahlak kurallarını ve misyonunu göz önünde tutacaktır,
 - Kişisel ve mesleki faaliyetlerini, mesleğe yakışır tarzda, dürüst, doğru, saygılı ve adil biçimde yürütecektir,
 - Mesleki faaliyetlerinde ve yargılamalarda sağlık kurumları yönetimi ile ilgili hukuk kurallarına uyacaktır,
 - Kişisel mesleki eğitim ve geliştirme programını sürekli uygulayarak, alanındaki yeterliliğini ve uzmanlığını geliştirecektir,

- Kişisel kazanç amacıyla mesleki ilişkilerini istismar etmeyecektir,
- Kişisel çıkar için değil, mesleğin çıkarları için bu etik kurallara uyacaktır,
- Mesleki sınırlara saygı gösterecektir,
- Halkı bilgilendirme programları aracılığı ile mesleğin saygınlığını ve imajını geliştirecektir.
- Sağlık kurumları yönetimi mesleğinin saygınlığını ve değerini olumsuz etkileyen herhangi bir faaliyete katılmayacaktır,