



HASTANELERDE YÖNETİM VE ORGANİZASYON

Prof. Dr. Ayşegül Yıldırım kaptanoğlu

1-Sağlık kurumları yönetiminin tanımı

2-Sağlık kurumlarında insan ve diğer kaynakların tanımı

3-Hastanelerde formal rgtlenme

4-Yönetim sürecinde yönetsel işlevler

5-Planlama

6-Örgütleme

7-Yöneltme

8-Denetim

9-Eşgüdümleme (Koordinasyon)

10-Yönetimin sreğleri ve yönetsel roller

YÖNETİMİN KAVRAMSAL İÇERİĞİ

Yönetim işlevleri veya fonksiyonları

- Yönetim sürecinin aşamalarını ifade eden 5 temel yönetim işlevi vardır:

1. **Planlama**

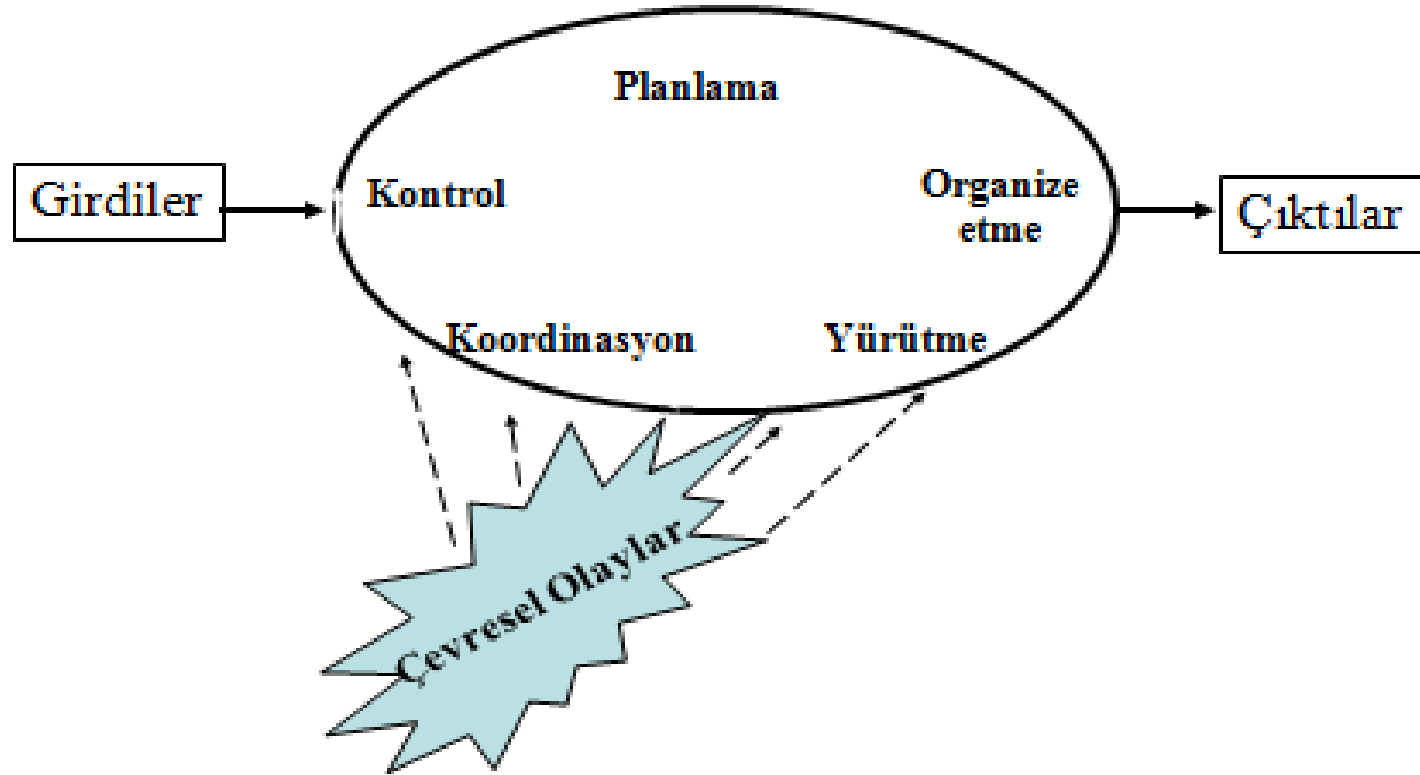
2. **Örgütleme**

3. **Yöneltme**

4. **Eşgüdümleme(Koordinasyon)**

5. **Denetim**

Yönetim İşlevleri



- Sağlık kurumları yönetiminin tanımı
- Bu konuda öncelikle hedef Klasik Yönetim Teorileri daha sonra sağlık işletmesinin özelliklerinden kaynaklanan yönetim ve organizasyon teorileridir.



SAĞLIK KURUMLARI

1. Basamak Aile Sağlığı mErkezi



2. Basamak Hizmet Hastanesi



3. BAŞSAĞLIK HASTANELERİNİN İÇİNDE ASİSTAN
YETİŞTİRİLEN EĞİTİM VE ARAŞTIRMA
HASTANELERİDİR. TIP FAKÜLTESİNE YADA
KAMU HASTANELERİ KURUMUN BAĞLIDIRLAR

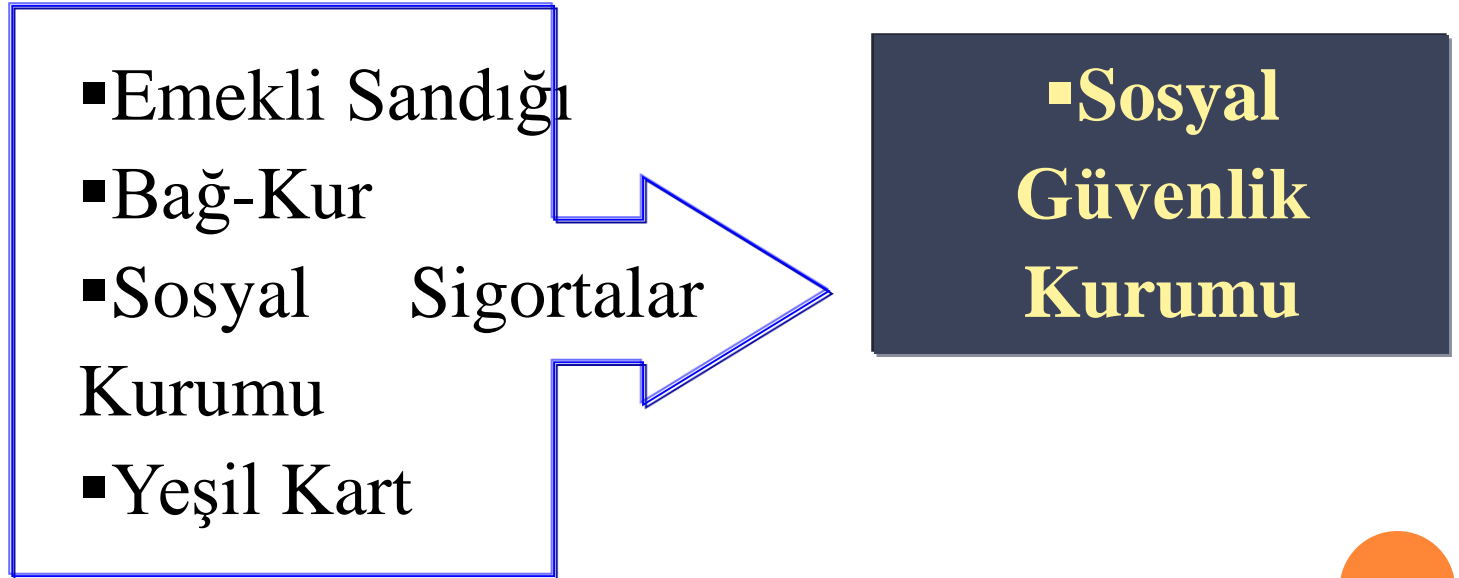


▪KAMU HASTANE BİRLİKLERİ

Sağlık sistemimizde **hizmet sunumu** ile **Finansman** birbirinden ayrılmaktadır.

Bu adımın önemli kilometre taşlarındandır.

Bu sürecin teorik olarak tamamlanmasını sağlayacaktır.

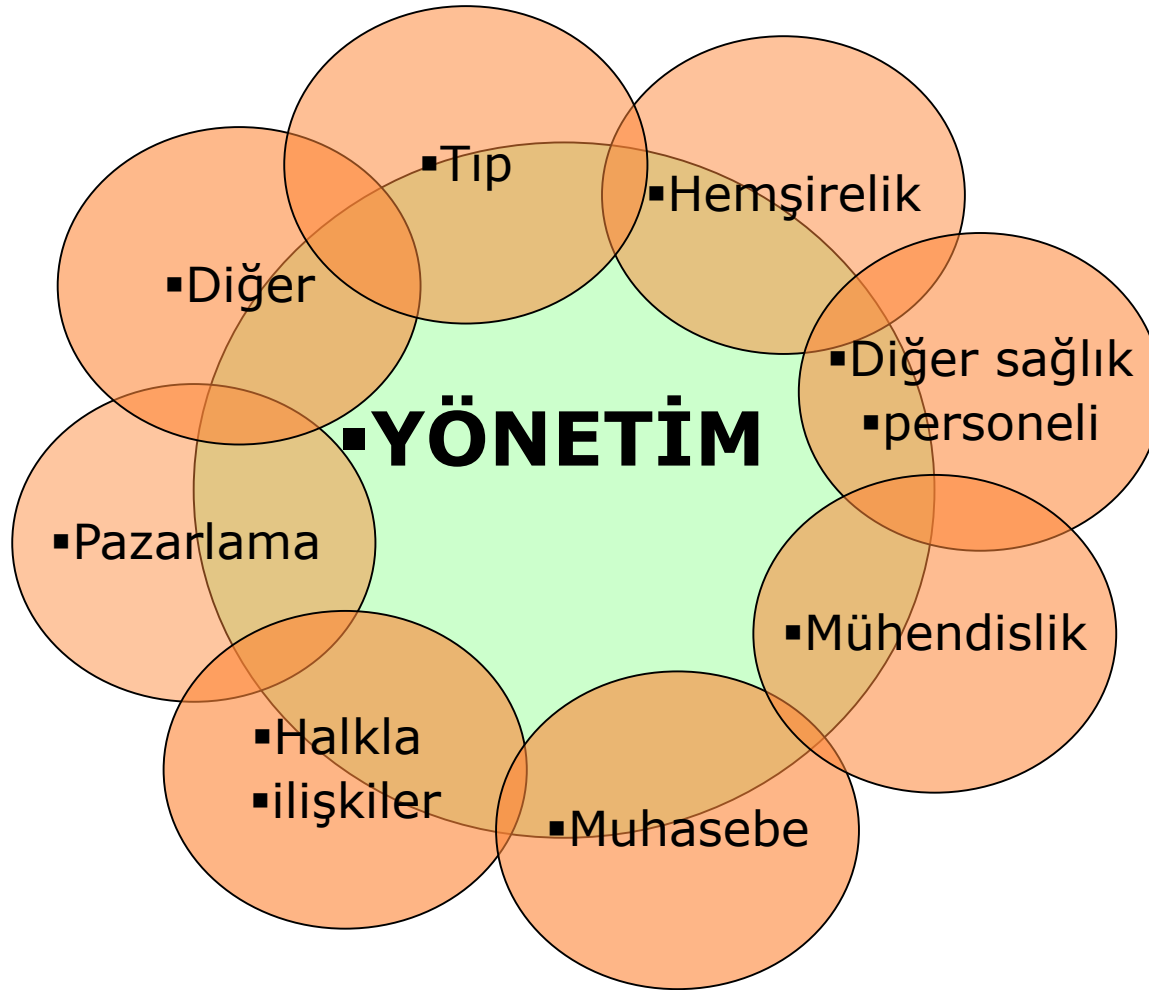


SAĞLIK HİZMETLERİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ

- Olmazsa olmaz
- Ertelenemez
- Devletin tamamen çekilmesi mümkün değil
- Devletin herşeyi yapması mümkün değil
- Kamu özel işbirliği kaçınılamaz
- Pahalıdır
- Yüksek düzeyde mesleki bilgi ve beceri ister
- Yüksek düzeyde teknoloji kullanır
- Sadece hekimlik ve hemşirelik değil
- Toplumların duyarlılık alanlarından biridir



SAĞLIK YÖNETİMİ



Yönetim kavramı bir asırdan uzun süredir geliştirilmekte olan bir kavram olup, ekonomik bir amaca dayalı olarak kurulan işletmelerin parasal, mekanik ve işgücünden meydana gelen kaynaklarının en uygun biçimde sevk ve idare edilmesini kapsamaktadır.



Bilimsel Yönetim Dönemi

- Yöneticini başarısında etkin olan organizasyonun uygun bir yapıda olması nasıl sağlanabilir?
- Bir organizasyon yapısının uygun olup olmadığı nasıl anlaşılabilir?
- Belirli bir işletme için uygun olan bir yapı başka bir işletme içinde uygun olabilir mi?
- Bir organizasyon içinde hangi süreçler işlemekte, hangi tür ilişkiler doğmaktadır?
- Organizasyonlar değişen çevre şartlarına nasıl uymakta, bu uyum hangi süreçleri gerektirmektedir?

Bilimsel Yönetim Dönemi

- Özellikle iletişim ve bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmelerin organizasyonların yapı ve işleyişleri üzerindeki etkileri nelerdir?
- Sanayi toplumuna geçiş organizasyon yapılarını ne yönde değiştirmiş ve ne gibi yeni yapı ve modeller ortaya çıkmıştır?
- Bu ve benzeri sorular organizasyonlarla ilgili çalışmaların ana konularını oluşturmuş ve bu konularda çeşitli teoriler geliştirilmiştir.



Bilimsel Yönetim Dönemi

Bu teori ve yaklaşımlar;

a. Klasik (Geleneksel) Teori,

b. Davranışsal (Neo Klasik) Teori,

c. Sistem Yaklaşımı,

ç. Durumsallık Yaklaşımı,

d. Modern Sonrası ve Çağdaş Yaklaşımlar Olarak Kurumsallık Yaklaşımı,

e. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı,

f. Organizasyonel Strateji Yaklaşımı ve Ekoloji Yaklaşımı'dır.



Bilimsel Yönetim Dönemi

Organizasyonun Tanımı ve Anlamı:

- Organizasyon bir düzen veya düzenlemeyi ifade eder. Organizasyonu;
 - ✓ İş ile iş,
 - ✓ İş ile insan ve,
 - ✓ (3)İnsan ile insan arasındaki ilişkilerdeki düzen ve düzenlemeler olarak görmek mümkündür.



Bilimsel Yönetim Dönemi

- Organizasyon dizaynı bir organizasyon yapısını oluşturan başlıca ilişkilerin şeklini, niteliğini ifade eder.
- “Organizasyon belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin gayretlerini birleştirdikleri yapılandırılmış bir süreçtir”
- “Organizasyon bir yönetim fonksiyonudur.”



Yönetimin Tanımı ve Unsurları

- Yönetim, bir kuruluştaki hedefe ulaşma yolunda yapılan çalışmaların düzenlenmesidir.
- Yönetim, amaçlara yönelmiş, beşeri ve psiko sosyal özellikte bir süreçtir.
- İşletme yönetiminde yönetim, "üretim unsurlarının en verimli biçimde kullanılması ile ilgili çalışma ve uyumlu bir işbirliği sağlanması" olarak tanımlanır.



Yönetimin Tanımı ve Unsurları

Amerikan yazarları üretim unsurlarını beşe ayırarak incelemekte ve yönetimi bu beş unsur içinde saymaktadır. Bu unsurlar:

- (1) İnsan,
- (2) Malzeme,
- (3) Makineler,
- (4) Para,
- (5) Yönetim (Sevk ve İdare) dir.



Klasik Organizasyon Teorisine Genel Bakış

Klasik Yaklaşım

Kabul: İnsanlar Mantıklıdır

Bilimsel Yönetim

Frederic Taylor
Gilbreth
Henry Gantt

Yönetim İlkeleri

Henry Fayol

Bürokratik Yönetim

Max Weber



- Günümüzde sağlık hizmetleri, ÷lke ekonomilerinin önemli bir parçası olup, büyük bir
- hizmet endüstrisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Ülkemizde, sağlık hizmetlerinin verimli ve
- kaliteli bir şekilde yapılandırılabilmesine ilişkin planlama çalışmalarını, son yıllarda üzerinde en
- fazla tartışılan konulardan birisi haline gelmiştir.



- Her alanda olduğu gibi, sağlık hizmetlerinde
- de beklenen kalite ve verim düzeyinin elde edilebilmesi için, sağlık kurum ve kuruluşlarının
- yönetimleri profesyonellerce icra edilmesi gerekmektedir..



▪Nedenlerine gelince, sağlık örgütlerinin en üst kademesinden en alt kademesine kadar olan pozisyonlarda çalışanlar, yönetimle ilgili görevler ifâ etmektedirler. Sağlık hizmeti veren üretim birimlerinin en büyük alt sistemleri hastaneler olabilmektedir.



▪ Dolayısıyla söz konusu hizmet üretiminin büyük bir bölümünü üstlenmiş olması sebebiyle bu birimlerin, yukarıdaki slaytlarda anlatılan çağdaş işletmecilik anlayışına göre yönetilmeleri gerekmektedir



DERS II

- 2-Sağlık kurumlarında insan ve diğer kaynakların tanımı



■ Sağlıkta Dönüşüm Programı: 663 sayılı yasa

- Kamu üniversite hastaneleri dışındaki tüm kamu hastane tiplerinin Sağlık Bakanlığı çatısı altında birleştirilmesi
- Sağlık Bakanlığı çatısı altındaki tüm kamu hastanelerine mali ve idari özerklik sağlanması
- Özel hastaneciliğin hizmet sunumundaki rolünün sağlık hizmet sunumu içerisindeki payının iktisadi teşvikler ve özel hastanelerin kamu sağlık sigortası mensuplarına hizmet vermelerinin sağlanması ile arttırılması



663 SAYILI YASA

- 2003 yılından itibaren Sağlık Bakanlığı tarafından sağıkta sürdürölmekte olan sağıkta dönüşüm programı 663 sayılı yasanın uygulamaya konulmasıyla birlikte Mart 2012 tarihinde Halk Sağığı Müdürlüğü yapılanması ile hizmete başlarken,
- 2 Kasım itibariyle de Kamu Hastaneler Birliğı kuruldu.
- 10 kasım 2014 tarihi itibari ile tüm yurt genelinde Aile Sağığı Merkezleri kuruldu
- Tüm sağık sigortaları tek çatı altında toplandı.
- Bağkur, Sosyal Sigorta Kurumu (SSK), Memurların Emekli Sandığı GENEL SAĞLIK SİGORTASI OLDI VE ZORUNLU HALE



DERS AMAÇLARI

- Bu derste;
 - İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında uyulan ilkeler,
 - İnsan kaynakları bölümünün yapılanması,
 - İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin etkililiğinin değerlendirilmesi
- konuları tartışılacaktır.



İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

- Personel yönetimi:

Çalışanlara ilişkin işe giriş, işten ayrılma tarihleri, ücret, kişisel bilgiler ve alınan disiplin cezalarının bilgilerinin tutulması, çalışma sürelerinin hesaplanmasını, maaş bordrolarının hesaplanmasını içerir.



İNSAN KAYNAKLARININ ÖNEMİ

- Modern dünyada rekabet üstünlüğü sağlamanın tek yolu insan kaynaklarını etkili ve verimli yönetmekten geçer.
- Üretim faktörleri arasında yer alan insan kaynağının yeri bir başka kaynakla asla doldurulamaz.

Çünkü;

İnsan diğer tüm kaynakları sağlar, planlar, organize eder, yönetir, çalışır ve böylelikle girdilerin tümüne hükmeder.

PERSONEL VE İNSAN KAYNAKLARI KAVRAMLARI

- Yönetmel Roller
- Yöneticilerin
- Yönetmel işlevleri yerine getirirken
- Oynadıkları rollere
- Yönetmel roller denir.



İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLKELERİ

- ◆ **Liyakat ilkesi**
- ◆ **İşe girişte eşitlik ilkesi**
- ◆ **Güvence ilkesi**
- ◆ **Yansızlık ilkesi**
- ◆ **Halef yetiştirme ilkesi**



İŞ ANALİZİ

Bir kuruluşta mevcut pozisyonların veya görevlerin o pozisyon veya görevde bulunan kişilerce neleri nasıl yapmayı içerdiğinin belirlenmesi



3-Hastanelerde formal örgütlenme

Blau ve Scott formal örgütleri dört sınıfa ayırır:



ÖRGÜTLENME

- Örgütlemeye anlayış gösterme boyutu kişiler arası ilişkileri içine alır.
- Örgütlerde bireyler bazı problemlerle karşılaşır ve bunun sonucu psikolojik yönden rahatsız olurlar. İnsanlar problemlerini anlatabileceği ve beraber çözüm üretebileceği insanlarla bir arada olmak isterler.



FORMAL ÖRGÜTLENME

- Örgütlerdeki formal yapı içerisinde bulunmayan bu ortam, informal örgüt içerisinde bulunmaya çalışılır. Kişi problemlerine çözümü burada arar.
- Eğer formal örgütün informal boyutunda bu ilişkiler gelişmişse örgütün verimi ve başarısında bunun sonucu olarak kendiliğinden artacaktır.



YÖNETİMDE İNSAN İLİŞKİLERİ İLE İLGİLİ BAZI EVRENSEL İLKELER VARDIR. BUNLARDAN BAZILARI ŞUNLARDIR;

- İnsanın gücünün sınırı bilinmemektedir. İnsanın psikomotor gücünün sınırı tam olmasa bile ölçülebilir. Ancak insanın bilişsel ve duygusal gücünün kesin sınırını bilmek şimdilik olanaksızdır .
- Aynı zamanda bireysel ayrılıkların bilinmesi insan ilişkilerinin düzenlenmesinde sorunları azaltır. Yönetici personelin gücünü tanıdığında ve onlara güçlerine oranda iş verdiğiinde insan ilişkileri daha da iyileşmektedir.
- İnsan ilişkilerinde her zaman açık olunmalıdır. Çünkü yönetimde açıklık, insan ilişkilerinin önemli koşulu olup, İnsan kusurları hoşgörü ile karşılanmalıdır. İnsanların kusurlarından



Hekim,

Hemşire,

Fizyoterapist, (hastaya gerekli fiziksel uygulamaları gerçekleştiren kişi)

Röntgen teknisyeni.

Diyetisyen, hastanın yemesi, ve yememesi gereken besinleri, yaşadığı sağlık sorununa göre belirleyen, ve düzenleyen kişidir.



▪ **Sosyolog; ve tıbbi teknolog da hastanede çalışan kişiler arasında yer almaktadır.**

Hastanede kimler çalışıyor sorusunun yanıtları arasında, makine, ve elektrik mühendislerinin yer aldığını da belirtmemiz gerekmektedir.

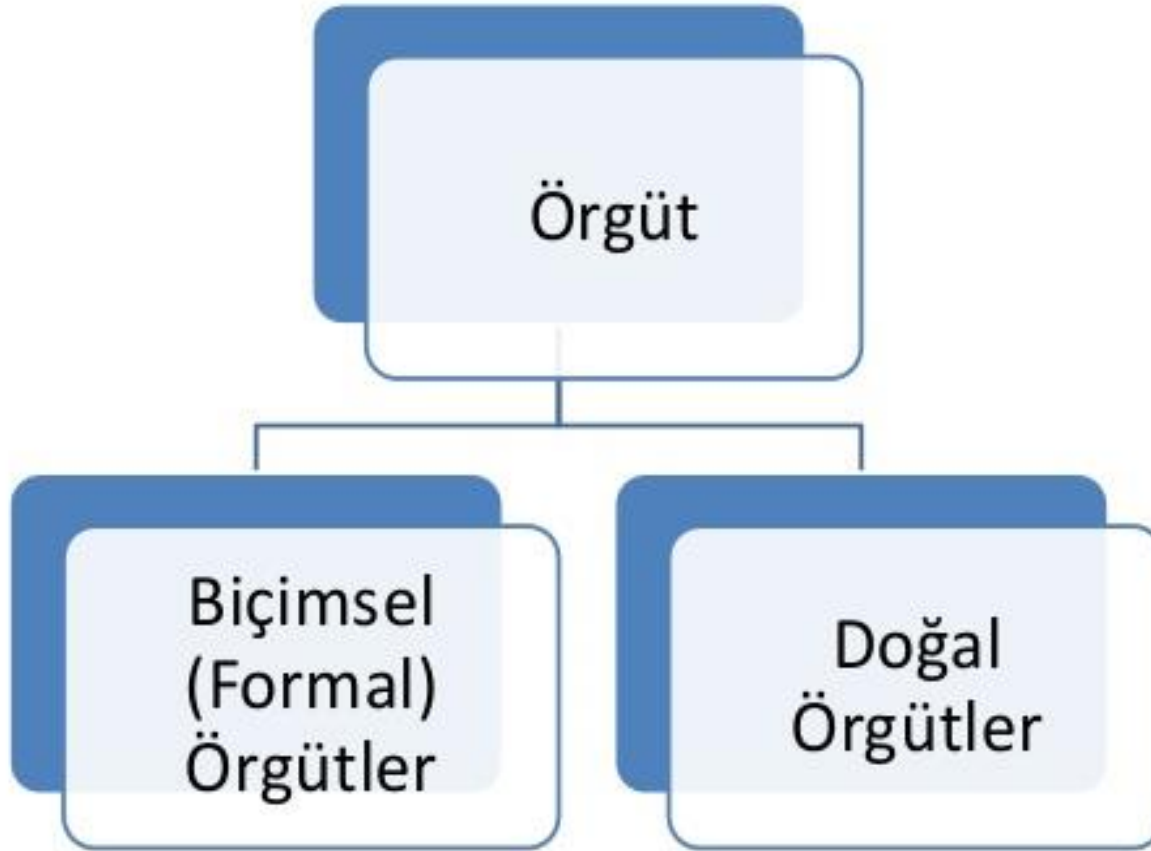
▪ **Yaşanan herhangi bir problem anında bu kişiler uzmanlık alanlarında çalışmaktadırlar.**



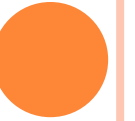
▪Şöför, aşçı, hizmetli, bakıcı, çamaşırıcı, bekçi gibi pek çok kişinin de hastanede çalışanlar arasında yer aldığını belirtmemiz gerekmektedir. Her birinin kendine özgü bir görevi bulunmaktadır



Örgütlerin Sınıflandırılması



4-Yönetim sürecinde yönetsel işlevler



PLANLAMA SÜRECİ

- Planlama, basit bir teknik veya faaliyet değil, işletmenin başarısındaki temel ve öncelikli bir süreçtir.
- Diğer yönetim işlevlerinde başarılı olabilmek ancak planlama işlevinin başarılı olmasına bağlıdır.
- Planlama çalışmaları belirli bir sistem içinde gerçekleştirilmelidir. Aşağıda planlama sürecini kısaca açıklayacağız



Örgütsel Amaçların Belirlenmesi



Koşulların İrdelenmesi



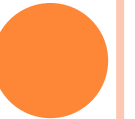
Alternatiflerin Geliştirilmesi



**Amaçlara Ulaşmak Üzere En İyi
Alternatifin Seçilmesi**



Planların Eyleme Geçirilmesi



PLAN TÜRLERİ

- Planlar yazılı veya sözlü; kısa, orta veya uzun süreli olabilir. Plânları; sürekli, bir kerelik, stratejik ve eylemsel plânlar gibi farklı şekillerde sınıflandırmak mümkündür.
- **Stratejik Planlar**
- Genel amaçlara erişmek için örgütsel faaliyet alanlarının ve pazarların belirlenmesi, örgütsel kaynakların bu faaliyet alanlarına yönlendirilmesi çabaları ile ilgilidir. Stratejik plânlar işletmenin üst kademe yöneticileri tarafından ve uzun faaliyet dönemleri için hazırlanır. Diğer plânlar ise, stratejik plânların ayrıntılarını ve stratejik plânları gerçekleştirme katkıda bulunmak amacıyla



TAKTİK PLÂNLAR

- Stratejik plânlar yapıldıktan sonra, bunların uygulamaya konması için taktik plânlara ihtiyaç vardır. Taktik plânlar, işletmenin stratejisinin kısımlara ayrılarak uygulanmasını gerekli kılar.
- Taktik plânlar, tüm bölüm yöneticilerinin ve planlamadan sorumlu yönetici var ise onunda hazır bulunacağı, planlama komitesi toplantısında birbirleriyle uyumlaştırılmalıdır.



EYLEMSEL PLÂNLAR

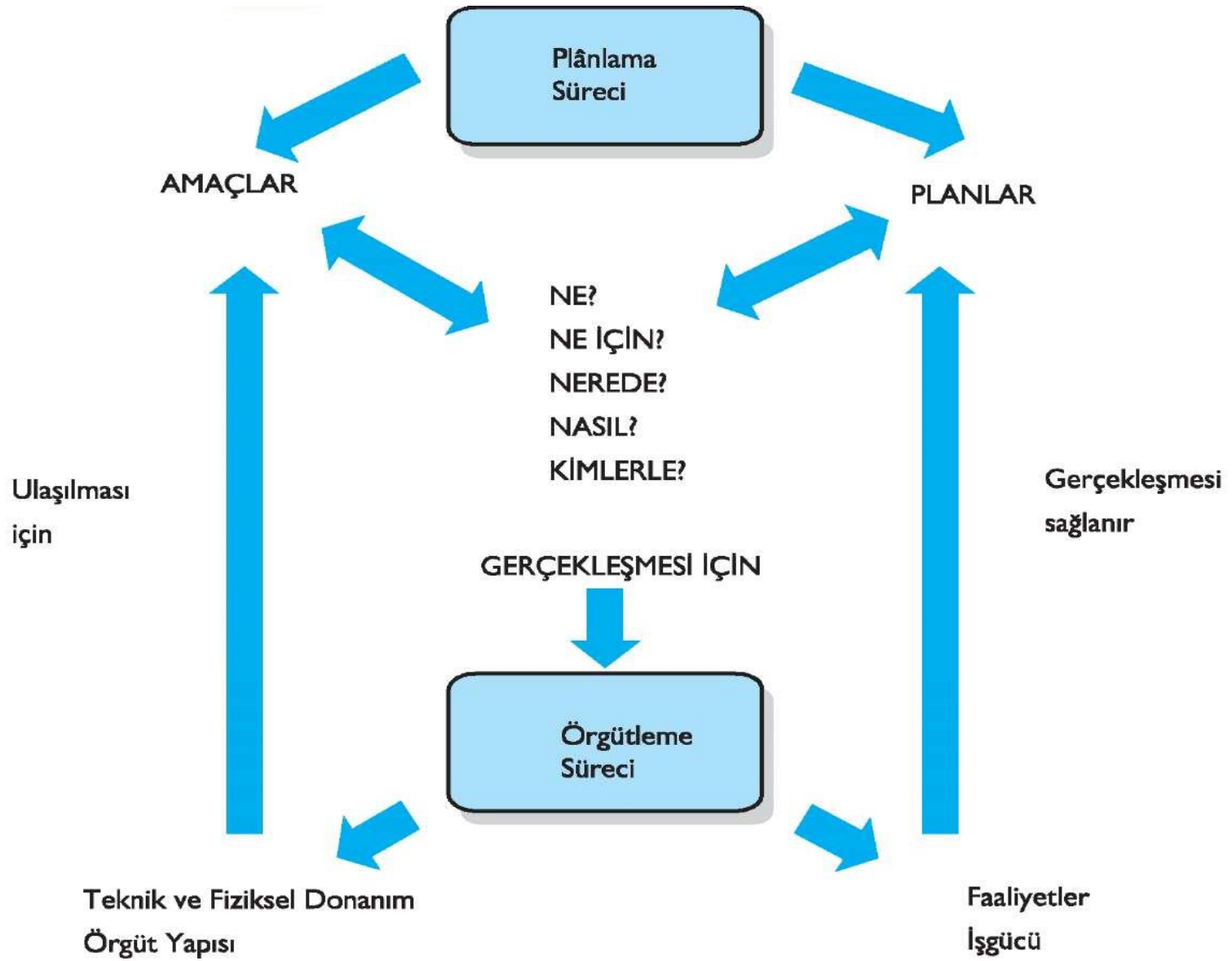
- Taktik plânların yerine getirilmesini kolaylaştırmak ve onlara destek olmak amacıyla, organizasyonun alt kademe yöneticileri tarafından hazırlanan plânlardır. Bu plânlar, kesin ve somut rakamlarla ifade edilebilen, belirsizlik riskini en az taşıyan eylem programlarından oluşur.
- Eylemsel plânlar, tek kullanımlı plânlar ve sürekli plânlar olmak üzere ikiye ayrılır.
- • **Tek Kullanımlı Plânlar**, bir defalık kullanılmak amacıyla oluşturulur. Uygulama koşulları zaman içinde değiştiği için, tekrar kullanılamazlar. Bir defada kullanılan plânlara örnek olarak programlar, projeler ve bütçeler



ÖRGÜTLEME

- Örgütleme en yalın anlamı ile planlarda belirtilen hedeflere ulaşmak için kararlaştırılan yollara uygun bir örgüt oluşturma sürecidir.
- Örgütleme işlevi ile, yukarıda açıkladığımız planlama işlevi arasında karşılıklı bir ilişki mevcuttur.
- Planlama sürecinin etkinlikle uygulanması, örgütleme çalışmalarının başarısında önemli rol oynar.
- Doğru plânlar, işletmeyi doğru örgütlenmeye götürür. Buna karşılık, plânların uygulamaya konması ve amaçlara ulaşılabilmesi için, bunlara uygun bir çalışma ortamı, örgüt yapısı oluşturulması gerekir.





Şekil 7.3 Plânlama ve Örgütlenme İşlevleri Arasındaki İlişki



YÖNELTME

- Yöneltilme işlevini, yürütme ya da emir komuta olarak da ifade edebiliriz. Yöneltilme işlevinin temel özelliği, yönetim sürecinde uygulamaya geçişi ifade etmesidir.
- Yöneltilme, yöneticinin astlarının faaliyetlerini yönlendirmesi ve onlara ne yapmaları gerektiğini bildirmesiyle ilgili bir :



GÜDÜLEME

- GÜdüleme, insanların faaliyetlerinin ve çabalarının devamını sağlayan ve onları harekete geçiren uygulamaların toplamıdır. Günümüz yöneticileri güdüleme konusu ile çok yakından ilgilenmek zorundadırlar. Yöneticilerin başarısı, astlarının işletme hedefleri doğrutusunda çalışmasına, bilgi, yetenek ve becerilerini tam olarak bu yönde kullanmalarına bağlıdır.
- Diğer b perform



BU YAKLAŞIMA GÖRE BİREY GEREKSİNİMLERİ 5 GRUPTA TOPLANABİLİR.

- **Temel fizyolojik gereksinimler:** Su, yiyecek, uyku gibi gereksinimleri ifade eder.
- **Güvenlik gereksinimi:** İnsanın kendisini güvenlik içinde duyma gereksinimidir.
- **Sosyal gereksinimler:** Bireyin ait olma, bir arada bulunduğu kişiler tarafından kabul görme isteği ile ilgilidir.
- **Saygınlık gereksinimi:** Bu basamağa ulaşan kişi bir yandan kendisine güven ve saygı duyarken, diğer yandan başkalarının beğeni ve saygısını arar.
- **Kendini gerçekleştirme gereksinimi:** Bireyin potansiyel yeteneklerinin farkına varması,



- Herzberg'in Çift Faktör Teorisi: Herzberg, çalışma ortamında güdüleme ile ilgili etmenleri güdüleyici ve hijyen etmenler olmak üzere iki grupta toplanmıştır.
- **Güdüleyici etmenler:** İşin içeriği ile ilgili olan bu etmenler; iş başarma, tanıma, sorumluluk, gelişme ve ilerlemedir. Güdüleyici etmenlerin varlığı bireyi güdülerken, yokluğu bireyin doyumunu üzerinde herhangi bir etki yapmaz.
- **Hijyen etmenler:** işin çevresi ile ilgili olan bu etmenler; işletmenin yönetimi ve politikası, denetim ücret ve çalışma koşullandır



UZERİNDE HERHANGİ BİR ETKİDE BULUNMAZKEN, YOKLUĞU DOYUMSUZLUK YARATIR.

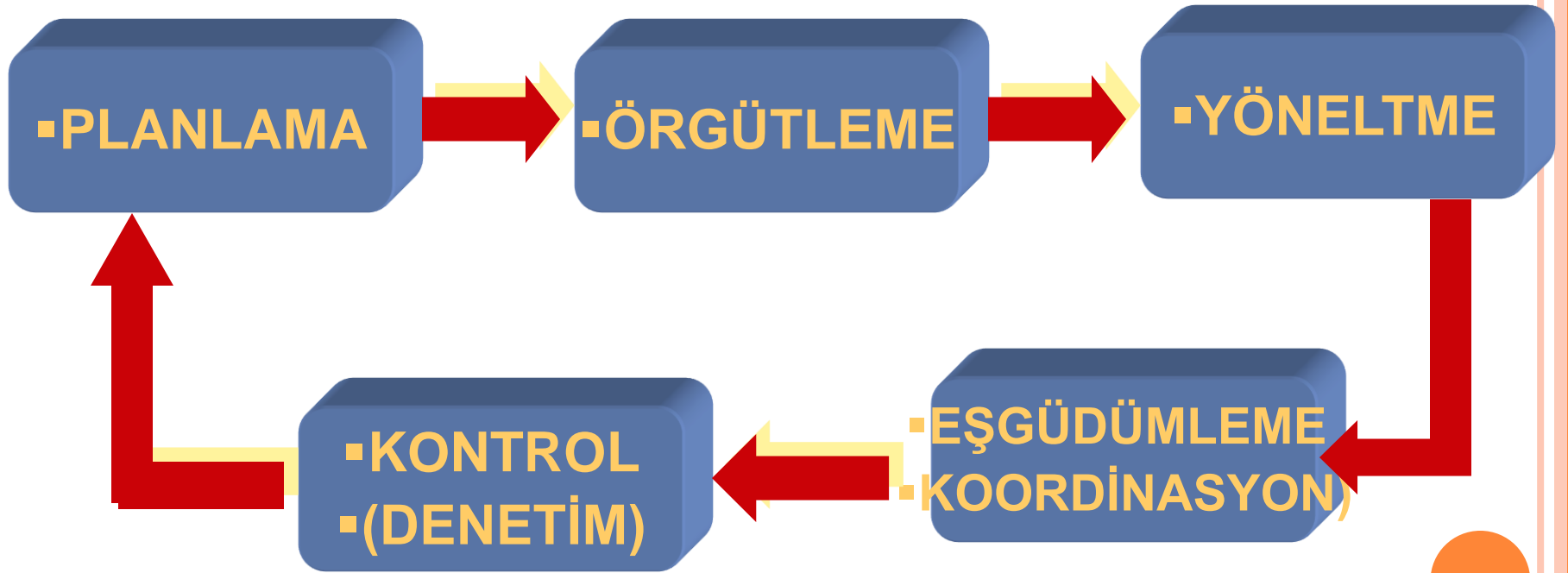
- **Başarı İhtiyacı Teorisi:** McClelland tarafından geliştirilen "başarı ihtiyaç teorisi"ne göre çalışma yaşamında etkili olan üç temel güdü söz konusudur. Bunlar; başarı ihtiyacı, güç ihtiyacı ve bağlanma ihtiyacıdır.
- **Beklenti Teorisi:** İnsan gereksinmelerinin davranışı başlatmaya yetmeyeceği, bireyin bir davranışta bulunması sonucu gereksinmelerinin giderileceği konusunda bir beklentisinin de olduğu ileri sürülmüştür. Bu görüşe dayanan güdüleme kuramlarından en bilineni "beklenti teorisi"dir.
- Vroom'un beklenti teorisine göre, bir insanın güdülenmesi belli bir davranışın amaca



5-Planlama



YÖNETİMİN FONKSİYONLARI



PLANLAMA



- **Plan:** Bir amaca ulaşmada izlenecek yol ve davranış biçimidir.
- **Planlama (geniş anlamda):** Şimdiki veriler ve gelecekteki muhtemel gelişmelerin ışığı altında belli bir amaca ulaşmada izlenecek yolu gösteren bir süreçtir.
- **Planlama (dar anlamda):** Ne yapılacağına, nasıl yapılacağına, neden yapılacağına, ne zaman yapılacağına, nerede yapılacağına ve bunları kimin yapacağına önceden karar vermektir.



PLANLAMA

- Planlama, yönetim sürecinin ilk aşamasını oluşturan en önemli yönetim fonksiyonudur.
- Diğer yönetim fonksiyonlarının başarısı, her şeyden önce iyi bir planlamaya bağlıdır.
- Planlama, örgüt faaliyetlerini önceden tanımlanmış ve kararlaştırılmış amaçlara doğru yöneltir.
- İşletmelerin gittikçe büyüyerek daha karmaşık bir yapıya ulaşmaları, hızla değişen dinamik pazar yapısı, yoğun rekabet ortamı, sürekli değişen ekonomik koşullar ve gelişen teknoloji, günümüzde planlamanın önemini artırmaktadır.

PLANLAMA

Etkili bir planlama;

- Geçmiş bilgilerin analizini,
- Mevcut durum içinde karar verilmesini ve
- Geleceğe dönük karar verilmesini gerektirir.



PLANLAMAMANIN ÖZELLİKLERİ

- Planlama, kaynakların verimli bir biçimde kullanılmasını sağlar.
- Planlama, bir seçim sürecidir.
- Planlama, bir karar sürecidir.
- Planlama, geleceğe dönük bir
- Plan, esnek ve dinamiktir.



PLAN TÜRLERİ

- **Amaçlar:** Amaçlar, işletme faaliyetlerinin kendilerine yönlendirildiği sonuçlardır. İşletmenin hangi yöne gideceğini gösterirler. Ulaşılmak istenen son noktadır. Amaçlar, planlamaya temel oluşturmanın yanı sıra, tüm yönetim işlevlerinin düzenlenme ve çalıştırılma nedenidir.
- **Politikalar:** Politika, bir faaliyet veya eylemde yol gösterici ilkeler ve bunlardan doğan kurallar dizisidir. Hem üstlerin, hem de çalışanların davranış ve tutumlarını kolaylaştıran, işletmenin resmi tutumudur. Belirli durumlarda uygulanacak hareket tarzlarını gösterir. Örneğin, “işletmeye yüksek öğrenimli eleman alma” bir personel politikası, “müşteri her zaman haklıdır” ilkesi bir pazarlama-satış politikasıdır.
- **Prosedürler:** Hedefe ulaşmak için adım adım nasıl hareket edileceğini, birbirini izleyen hangi işlerin görüleceğini belirtir.
- **Stratejiler ve stratejik planlar:** Stratejik plan, işletme ve çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek, amaçları ve bunlara ulaşmanın yollarını belirler. İşletmenin hangi alanlarında faaliyette bulunulacağı, hangi hareket tarzları ile ve hangi kaynaklarla amaçlara ulaşılacağı, kaynakların nasıl tahsis edileceği gibi en temel konuları kapsar. İşletmenin büyüme ve gelişme yollarını gösteren, tepe yönetimin karar alanına giren uzun dönemli planlardır.

PLAN TÜRLERİ

- **Bütçeler:** Bütçe, beklenen sonuçların sayılarla açıklanmış şeklidir. Plan veya programlar, bütçelerde para, miktar vb. birimlerle ifade edilir. Üretim bütçesi, satış bütçesi, nakit bütçesi, yatırım bütçesi gibi pek çok çeşidi vardır.
- **Programlar:** Program, bir amacın gerçekleştirilmesi için gerekli aşama ve adımları (işleri), bunların her birinden sorumlu olan kimseleri ve her aşamanın süresini belirleyen bir ayrıntı planıdır; dolayısıyla kısa süreli planlardandır.
- **Projeler:** Projeler, genel bir programın diğerlerinden oldukça kesin bir şekilde ayrılan bir bölümüdür. Daha çok araştırmaya dayanan özel nitelikli ayrıntı planlarıdır.



PLANLAMA SÜRECİ AŞAMALARI

- **AMAÇLARIN SAPTANMASI:** Planlamada ilk hareket noktası, işletmenin birincil amaçlarının (ana hedefler) ve ikincil amaçlarının (yan hedefler) açık seçik biçimde belirlenmesidir. Örneğin, bir işletmenin karını en yüksek düzeye çıkarmak istemesi birincil amacı, etkin bir pazarlama ve üretim bölümünün kurulması ise ikincil amacı olabilir.
- **OLANAKLARIN ARAŞTIRILMASI:** Saptanan amaçlara ulaşmak için işletmenin, iç ve dış çevresinde araç, gereç, malzeme, para, bilgi, beceri açılarından ne gibi olanaklara sahip olduğu araştırılır.
- **SEÇENEKLERİN BELİRLENMESİ VE KARŞILAŞTIRILMASI:** Amaca yönelik bütün seçenekler belirlenir ve ayrı ayrı değerlendirilir. Daha sonra bu seçenekler birbiriyle karşılaştırılır.
- **EN UYGUN SEÇENEĞİN BELİRLENMESİ VE PLANIN YAPILMASI:** Yapılan araştırma ve incelemelerin ışığında bir karara ulaşılır. Bu karar, belirlenen seçeneklerin karşılaştırılmasıyla amaçlara en uygun düşenin seçilmesi olabileceği gibi, plandan vazgeçme ya da erteleme biçiminde de olabilir. En az emek, harcama ve zamanı gerektiren seçenek en uygun olanıdır.



PLANLAMANNIN YARARLARI

- Planlama, yöneticinin gelecek için şimdiden düşünmesini, hazırlıklı olmasını ve saptanan amaca doğru yöneltilmesini sağlar.
- Zaman, işgücü ve sermaye gibi kaynakların daha rasyonel ve ekonomik biçimde kullanılmasını sağlar.
- İşletme faaliyetlerinin uyumlu bir biçimde yürütülmesini sağlar.
- Yetki göçerimini (devrini) kolaylaştırarak yöneticilerin zamandan tasarruf etmelerine, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesine yardımcı olur.
- Etkili bir denetim için gerekli olan standartları sağlar.
- Ani değişikliklere karşı hazırlıklı olma imkanı verir.



PLANLAMANNIN SAKINCALARI

- Planlama, önemli sayılabilecek zaman ve enerji harcamalarını gerektirir. Amaca uygun bir planın hazırlanması için maliyeti oldukça yüksek olan yetenekli uzmanlara, birçok araç-gerece ve geniş bir zamana ihtiyaç vardır.
- Hiç plan yapılmaması, yapılan planın kapsam ve süreç bakımından hatalı ya da eksik olmasından daha iyidir.
- Yöneticilerin dikkatlerini gereğinden fazla geleceğe çevirmeleri, içinde buldukları mevcut durumu ihmal etmelerine yol açabilir.
- Planlama, planı uygulayan kişilerin girişim potansiyelini köreltebilir.



İYİ BİR PLANIN ÖZELLİKLERİ

- Plan, açık, net ve gerçekleştirilebilir bir amaca yönelik olmalıdır.
- İşletmenin iç ve dış koşullarına uyum gösterebilecek bir esnekliğe sahip olmalıdır.
- Planın hazırlanması ve uygulanması, kaynaklar ve zaman açısından ekonomiklik ilkesine dayanmalıdır.
- Plan, optimal (en uygun) bir süreyi kapsamalıdır. Uzun süreli planlarda, gelecek olayları doğru bir biçimde öngörümlene olanakları oldukça kısıtlı olduğundan, hata yapma olasılığı daha yüksek olur. Kısa süreli planlarda ise, uzun dönemdeki gelişmelerin ihmal edilmesi veya planlamanın yararının azaltılması söz konusu olabilir.
- Planların hazırlanması için harcanacak zaman da önemlidir. Hızlı değişimlerin görüldüğü durumlarda sürekli kararlar almak gerekir. Gerekli inceleme ve araştırma yapılmadan alınan hızlı kararlarda, yanlış yapma olasılığı daha fazladır. Bu yüzden planlarda, hız ile doğruluk derecesi arasında uygun bir denge kurulmalıdır.
- Planlama, işletmenin çeşitli kademelerine yayılmalıdır. Alt kademelerde daha ayrıntılı ve kısa süreli planlar hazırlanmalı; üst kademelere çıkıldıkça planlar daha genel ve uzun dönemli olmalıdır.



6-Örgütleme



- Örgütsel amaçlar ve planlar belirledikten sonra bunları başarmada yardımcı olacak bir araca ihtiyaç duyulur.
- Bu araç örgüt yapısıdır. Örgüt, belirlenen amaçları başarmak için iki ya da daha fazla kişinin eşgüdümlemiş biçimde çalıştıkları bir yapıdır. Örgütlerin etkili olabilmesi için ellerinde bulundurdukları insan kaynakları, fiziksel etmenler ve işlevlerini eşgüdümlemiş bir biçimde bir araya getirmeleri gerekir.
- Bu bir araya getirme sürecine örgütleme denilir. Bir grup olarak insanların birlikte çalıştıkları her örgütün başarılı olmasında bu sürecin önemi büyüktür.



ÖRGÜTLENME KAVRAMI

Örgütlenme amaçlara ulaşmak için yapılacak işlerin tamamlanması ve gruplanması, işleri yapacak kişilerin, onların yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, amaçlara ulaşmak için gerekli fiziksel ortamın hazırlanmasıdır.

Örgütlenme süreci ana hatlarıyla şunları kapsar:

Başarılabacak amaçların saptanması

- Başarılması gerekli işlerin belirlenmesi
- Fiziksel olanakların değerlendirilmesi
- İşlevlerin, fiziksel olanaklarının ve insan kaynaklarının örgütsel bir yapı içinde gruplandırılması
- Belli bir işi yapma yükümlülüğünün ve bu işi yapmak için gerekli kararları verme ve harekete geçme hakkının saptanması
- İşin başarılıp başarılmadığının belirlenmesi



PLANLAMA VE ÖRGÜTLEME ARASINDAKİ İLİŞKİ

- Yönetim evrensel bir kavramdır, her ortamda ve her tür organizasyonda mevcut bir süreçtir.
- Yönetim işlevinin başarılı ve sonuç alacak düzeyde yürütülebilmesi temel ilkelere bağlı kalmakla mümkündür.
- Bu ilkelere biri, yönetim ilke ve işlevleri arasında uyum ve bütünlük sağlanmasıdır.
- İşlevlerin her birinin diğerinden kopuk olarak kendi içinde başarıyla yürütülmesi, yönetsel başarı elde etmek için yeterli değildir.
- Buna karşılık yönetim işlevleri arasındaki karşılıklı bağlantı nedeniyle, her işlevin başarısı ya da başarısızlığı diğerlerini etkiler.



PLANLAMA VE ÖRGÜTLEME ARASINDAKİ İLİŞKİ

- Örgütleme sürecinin sağlıklı bir şekilde başlatılması için gerekli olan temel unsur planlamadır.
- İşletme, planlarda belirlenen amaçlara uygun bir örgütleme ve bir çalışma düzeni oluşturmalıdır.
- Planların içeriğine uygun bir çalışma düzeni oluşturulması uygulamada başarılı sonuçlar alınmasında önemli rol oynar.



- Örgütleme sürecinin temel amacı, örgütsel başarı için gerekli öğeleri etkili ve verimli bir biçimde uyuşum içinde bir araya getirmektir. İyi bir örgütlenmenin bulunmayışı, amaçları başarmak bir yana, karışıklıkların ortaya çıkmasına neden olur.
- Örgütleme işlevi etkili bir biçimde yerine getirilirken, personel kendisinden beklenen rol ve işlevleri anlayacağı gibi örgütün amacını da anlamış olacaktır.
- Üstelik çalışanların her biri görevlerinin örgütün diğer bölümlerinde çalışanların görevleriyle olan ilişkisini anlayacağı gibi, kime rapor ve hesap verip, sorumluluklarının ne olacağını da göreceklerdir.
- Örgütleme süreci planlamayla çok yakından ilgilidir.
- Örgütlemede ilk adım amaçların belirlenmesidir. Yönetici kaynak ve işlevleri gerektiği biçimde saptayabilmek için örgütsel amaçların neler olduğunu bilmek zorundadır. Amaç ve planlar belirlendikten sonradır ki örgütleme süreci başlar.



DERS 7.

7-Yönelme



- Yönelme işlevini, yürütme ya da emir komuta olarak da ifade edebiliriz. Yönelme işlevinin temel özelliği, yönetim sürecinde uygulamaya geçişi ifade etmesidir.
- **Yönelme**, yöneticinin astlarının faaliyetlerini yönlendirmesi ve onlara ne yapmaları gerektiğini bildirmesiyle ilgili bir yönetsel süreçtir. Tüm hazırlıklar tamamlandıktan sonra, işgöreni çalıştırmaya yönlendirme süreci olarak kabul edilebilir



YÖNELTME

- Yönelme, örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi için işgörene iş verme, rehberlik etme faaliyetidir.
- Yönelme, devamlı olarak kararlar verilmesi ve bu kararların özel ve genel emirler ve yönergeler şekli



YÖNELTME İŞLEVİNDE TEMEL İLKELER

1. Amaçların Uyumlaştırılması İlkesi:

- İşletmelerde iki ayrı dünya bir arada yaşamaktadır. Bu iki dünyadan biri, işletmede tüm faaliyetlerin kurallar ve işlemlerle gerçekleştiği ortam; diğeri bu ortamda hizmetleriyle katkı yaratan bireylerin işletmeye karşı besledikleri düşünce, tutum ve tavırlarıyla oluşan atmosferdir.
- Bireylerin işten ve işletmeden beklentileri ile işletmenin belirlediği amaçların birbiriyle uyumlaştırılması işyeri atmosferinin de oluşturulması için önemli bir etkidir.



YÖNELTME İŞLEVİNDE TEMEL İLKELER

2. Kumanda Birliği İlkesi :

- Her işgörenin ancak bir amirden emir almasının uygun olacağını belirleyen bu ilke, yöneltme işlevi için de ayrıca önem taşımaktadır.
- Bir yönetici, kontrolü altında çalışan yardımcıları ve işgörenleri herkesten iyi tanıdığı için onlardan en yüksek verimi nasıl elde edebileceğini yine en iyi o bilecektir. Bu koşullar altında uygulayacağı yönetim teknikleri ise, tek amirin seçmesi uygundur.
- Ayrıca, amirin öngördüğü güdüleme ve teşvik sistemine astların karşılık vermelerinde doğrudan kumanda ilişkisinin olumlu rolü olduğu söylenebilir.



YÖNELTME İŞLEVİNDE TEMEL İLKELER

3. İşe Alıştırma (Oryantasyon):

- İşe alıştırma, yapılacak işin hangi teknik koşullar içinde gerçekleştirileceği, kimlerden emir alacağı ve işyerinde görülmekte olan faaliyetlerin hangi temel hedefler doğrultusunda sürdürüldüğü yolunda bilgilerin sistemli bir biçimde yeni işgörene verilmesi işlemlerini kapsamaktadır.
- İşe alıştırma yalnız yeni işe girenler için uygulanan bir işlem olmayıp, işletmeye getirilen her yenilik ve değişikliğin anlaşılması ve iş akışının kesintisiz sürdürülmesi amacıyla süreklilik arzeder.
- Yöneticiler astlarla iyi bir iletişim içinde bulunmak, raporlar düzenlemek, toplantılar yapmak suretiyle karşılıklı bilgilendirme görevlerini yerine getirmelidirler.



ETKİN BİR YÖNELTME SİSTEMİ KURMANIN TEMEL KOŞULLARI

- Örgüt içinde sürdürülen faaliyetlerde ekip ruhunun gerçekleştirilmesi,
- İşgörenin her yönüyle iyi tanınması,
- Görev ve sorumluluk üstlenemeyecek kapasitede olanların işletmeden uzaklaştırılması,
- Yöneticinin, kişiliği ve davranışlarıyla işgörene iyi örnek olması,
- İşgören ile işletme arasındaki ilişkilerin yakından tanınması,
- İşgörenin kontrol altında tutulması,



YÖNETME



Güdüleme
Liderlik
Disiplin

SÜREÇLERİ

YÖNETME İŞLEVINİN TEMEL



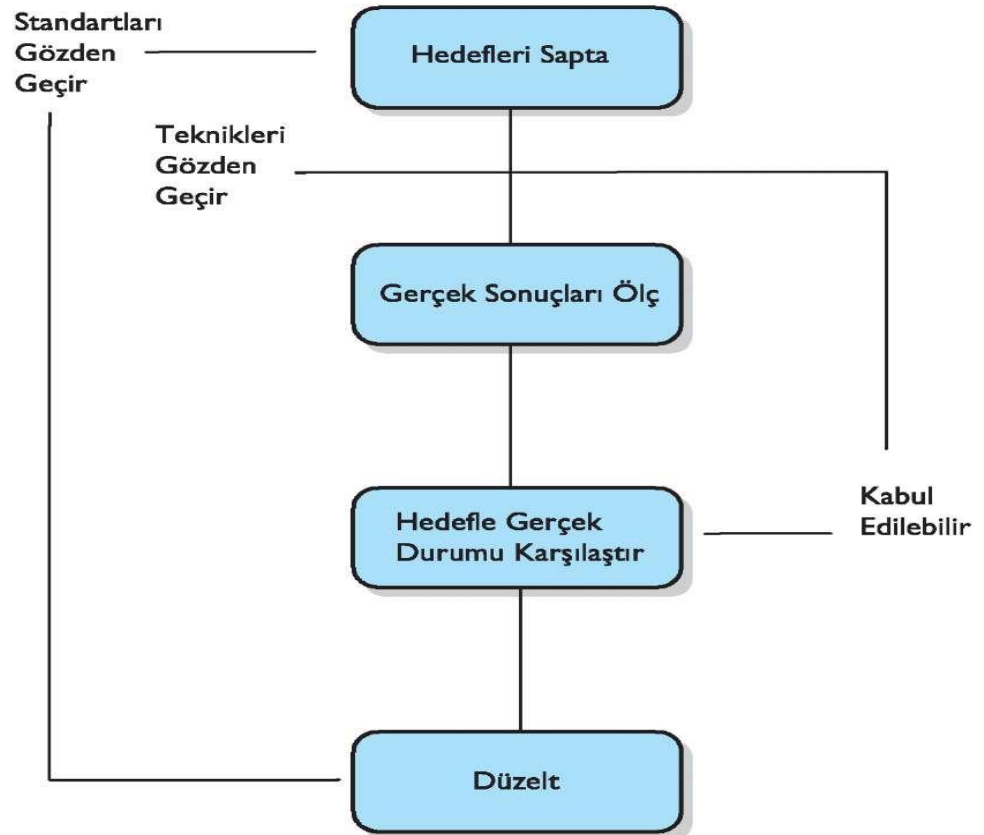
- Yöneltilme, maddi ve beşeri kaynakların amaçların yönünde harekete geçirilmesidir.
- Yeterli sayıda personel ve araç-gereç amaçlara ulaşmak için yeterli değildir!
- Yöneltilme işlevi; iletişim, güdüleme, önderlik gibi temel süreçler yanında insan ögesi ile ilgili tüm faaliyetleri (çatışma yönetimi, davranış değiştirme vb) kapsamaktadır.

YÖNELTME

Etkin Bir
Yöneltilme
Sistemi
Kurmanın
Temel
Koşulları



8-Denetim



Şekil 7.8 Denetim Süreci



DENETİM

- Denetim, arzulanan sonuçların elde edilmesini sağlamak için performansın ölçülmesini içeren bir süreçtir.
- Denetimin amacı; belirlenen performansa ulaşmak yada daha üst seviyeye geçmektir.
- Denetim, karar almada ve problem çözmede kullanılan bilgiye dayanmaktadır.

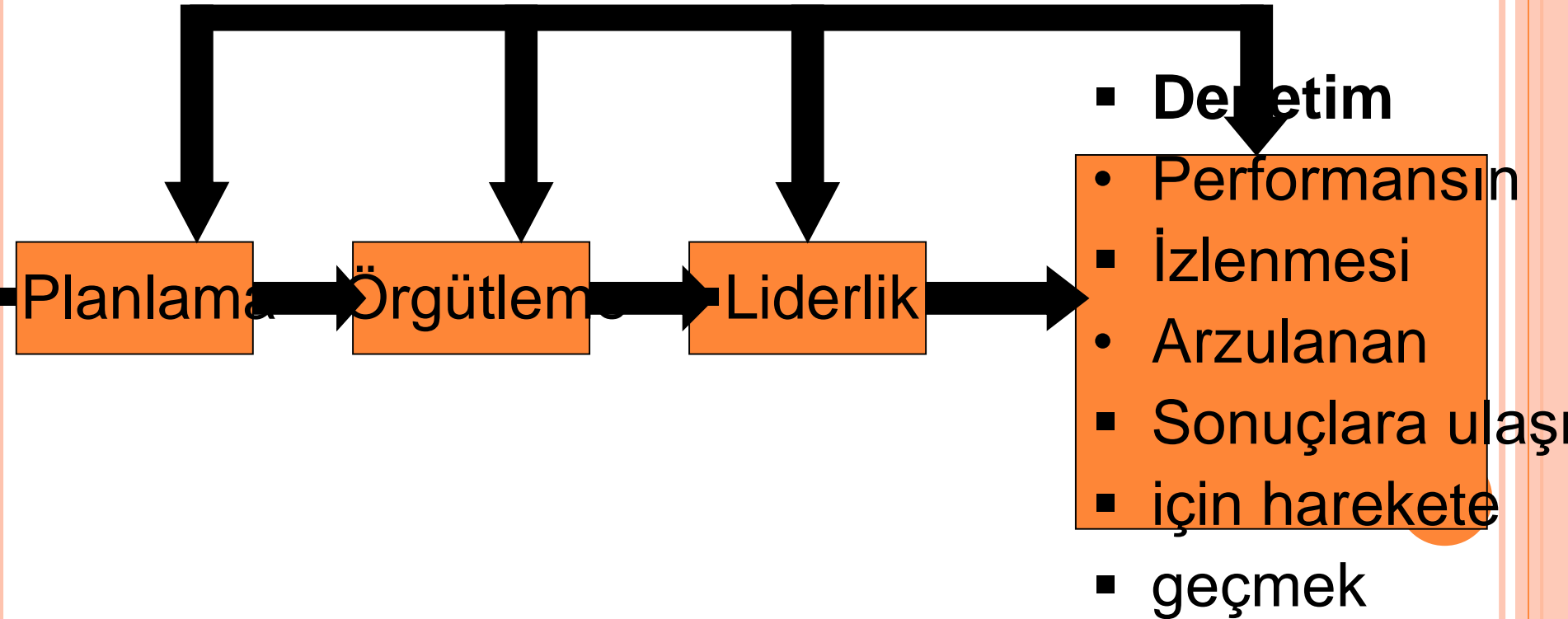


DENETİM, DİĞER YÖNETİM FONKSİYONLARININ TAMAMLAYICISIDIR.

- Planlama aşamasında, işletmenin amaçlarına ulaşması için gerçekleştirilecek faaliyetler belirlenmekte ve bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan kaynaklar tahsis edilmektedir.
- Örgütlemeye, bu faaliyetleri gerçekleştirmek için insan ve materyal kaynaklarını bir araya getirmektedir.
- Liderlik, bu kaynakların en iyi şekilde kullanmak için insanlara ilham verilmesi sürecidir.
- Denetim ise, doğru işlemlerin, doğru bir şekilde ve doğru zamanda yapılıp yapılmadığını izlemektedir.



▪ DENETİMİN DİĞER YÖNETİM FONKSİYONLARIYLA İLİŞKİSİ



- Birçok kişi için denetim kelimesi, izlenme, sınırlanma, zorlama gibi olumsuz bir takım anlamlar ifade etmektedir.
- Oysaki başarılı bir şekilde gerçekleştirildiğinde denetim, bireylerin ve grupların, işletmenin kısa ve uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır.
- Bunun yanında, işletme politika ve kurallarına uyulmasını sağlayarak, politika ve kuralların devamlılığını sağlamaktadır.
- Günümüzün iş ortamında denetim, sadece hizmet ya da iş süresi gibi iş gereklerini değil aynı zamanda insan haklarına saygılı temel iş kurallarını da kapsamaktadır.



DENETİM SÜRECİ

- Denetim süreci, işletmenin belirlediği standartlardan sapmasını araştırmayı ve bu sapmaları azaltmayı ya da ortadan kaldırmayı amaçlayan bir süreçtir.
- Bu süreç, büyük ölçüde geri bildirimle dayanır.
- Yönetim süreci dört aşamaya ayrılır.



HİZMET VE YAPIM (İMALAT) İŞLETMELERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

HİZMET İŞLETMELERİ	HİZMET VE YAPIM İŞLETMELERİ	YAPIM İŞLETMELERİ
<ol style="list-style-type: none">1. Eş anlı üretim ve üretim2. Müşteriye göre hizmet3. Müşteri katılımı4. Soyut çıktı5. Emek yoğun teknoloji		<ol style="list-style-type: none">1. Üretim depolanabilir2. Standart çıktı3. Müşterinin üretim sürecine etkisi yoktur4. Somut çıktı5. Sermaye yoğun
Hastane Otel Hukuk bürosu	Restoran Banka Kozmetik	Boya fabrikası Rafineri Otomobil fabrikası



DENETLENEN HASTANENİN:

- Adı:
- Adresi:
- Sahibinin:
- Ruhsat Tarih ve Sayısı:
- Faaliyet İzin Belgesinin tarihi:
- Faaliyet İzin Belgesinin sayısı:
- Faaliyete Başlama Tarihi:
- Hastane Yatak Sayısı:
- Hasta Yatak Sayısı:
- Hasta Gözlem Yatak Sayısı:
- Kabul Ettiği Uzmanlık Dalları:
- Hizmet Verdiği Diğer Birimler:
- Mevcut Grubu:
-
-



MESUL MÜDÜRÜN

- Adı-Soyadı:
- Uzmanlık:
- Mesul Müdürlük Belgesi
- Tarih ve Sayısı:
-
- Mesul müdür yardımcısının
-
- Adı-Soyadı:
- Uzmanlık Dalı:
- Mesul Müdür Yardımcısı Belgesi
- Tarih ve Sayısı:



9-Eşgüdümleme (Koordinasyon)



EŞGÜDÜMLEME

- Örgütsel amaçların elde edilmesinde farklılaştırılmış eylemlerin uyum içinde birleştirilmesi ve ayarlanması sürecine eşgüdümleme (koordinasyon) adı verilir.
- Eşgüdümleme, kuruluşun bütünlüğünü ve dolayısıyla varlığını sağlayan etmenlerin başında yer almaktadır.



EŞGÜDÜMLEME

- Yönetimde eşgüdümleme, insanların çabalarını birleştirmeyi, zaman bakımından ayarlamayı, ortaklaşa amaç veya amaçlara ulaşmak için yürütülen faaliyetlerin birbirlerini izlemeleri, bütünleşmelerini sağlamaktır.
- İşbirliği herhangi bir işin yapılması sırasında bir danışma ve yardımlaşma anlamına gelirken, eşgüdümlemeyi, işlerin belirlenmiş yönlere yönlendirilmesi olarak düşünmek gerekir.



EŞGÜDÜMLEME İLKELERİ

- Örgüt faaliyetlerinden sorumlu olan kişiler arasında yüz yüze ilişkilerin sağlanması gerekir.
- Herhangi bir sorun ile bütün konuların karşılıklı etkilerinin neler olacağı düşünülerek eşgüdümlemeye gidilmelidir. (bütüncül bakış açısı)



EŞGÜDÜMLEME İLKELERİ

- Eőgüdümlleme bir kez değil, sürekli olarak yapılmalıdır.
- İşletme ve birimleriyle ilgili pln ve programlar oluőtururken, daha baőlangıçta eőgüdümlleme sağlanmalıdır.



- Eşgüdümleme fonksiyonunun, örgütsel amaçlar açısından etkili olarak yerine getirilmesi için;
 - İşletmede iyi ve basit bir örgüt yapısının oluşturulması,
 - İşletme plan ve programlarının uyumlaştırılması,
 - İyi bir iletişim sisteminin kurulması,
 - Örgüt içinde işbirliği anlayışının geliştirilmesi,
 - Hiyerarşik yapı içinde her kademedede gönüllü olarak eşgüdümlemenin özendirilmesi, konularına dikkat etmek gerekmektedir.



EŞGÜDÜMLEME TÜRLERİ

- **Dikey EŐgüdümlleme:** Örgütün farklı kademeleri arasında yapılan uyumlaŐtırmadır. Gözetim ve denetim araçları ile birlikte yetki devri yoluyla sağlanabilir.



ETKİLİ EŞGÜDÜMLEME



YATAY EŞGÜDÜMLEME

- : Örgüt hiyerarşisinin en üst düzeyinde bulunan bölümler arasında ve eşdüzey yetkilerle çalışan kişiler arasında yapılan eşgüdümlemedir. Bu tür eşgüdümlemede her yönetici kendi bölümünden sorumludur ve dikey eşgüdümlemedeki gibi diğerleri üzerinde yetki kullanma hakkı yoktur.



ÇAPRAZ EŞGÜDÜMLEME

- : Küçük işletmelerde eşgüdümleme yapmak kolay iken, örgüt büyüdükçe eşgüdümleme büyük bir sorun haline alır. Matriks örgütlerde çapraz eşgüdümlemeye gitmek kaçınılmazdır. Çapraz örgütlemeye, örgütsel yapıdaki konuta zincirinin yerini projeler için kullanılan özel bölümler alır.



EŞGÜDÜMLEMENİN SAĞLADIĞI YARARLAR

- Yeni fikirlerin yayılmasına ve gelişmesine olanak verir.
- Sorunlar kime ait olursa olsun, diğer kişiler tarafından da gerçek anlamda anlaşılır.
- Karışıklık ve tekrarlar önlenabilir.
- Mevcut politika, plan ve ilkeler tüm örgüt çalışanları tarafından aynı şekilde anlaşılır.
- İşlerin düzenli bir şekilde yapılması, işgörenlerin şevkini artırır.



ETKİLİ BİR EŞGÜDÜMLEME SAĞLAMANIN YOLLARI

- Yalın Bir Örgüt:
 - Bölümlere ayırma işi eşgüdümlemeye yardım edecek şekilde yapılmalıdır. Örn: aynı anda yapılması gereken işler aynı yönetim birimin verilmelidir. Böylece, eylemleri birbirleriyle ilgili olan bireylerin işleri kolaylaştırılmış olacaktır.
 - Görev, yetki ve sorumluluklarda açık ve kesin bir ayırım yapılmalı, kimin, neyi, ne zaman yapacağı açıkça belirtilmelidir.



ETKİLİ BİR EŞGÜDÜMLEME SAĞLAMANIN YOLLARI

- Eşgüdümlemiş Politika ve Programlar:
 - Planların birbirine uygunluğu sağlanmalıdır. Özellikle farklı kişiler ya da departmanlar tarafından yapılmış planların, birleştirici bir programa bağlanıp bağlanmadığını denetlemek ve böylece, eşgüdümlemeye daha planlama aşamasında başlamak çok yararlı olur.
 - Çalışmanın ve programların süre bakımından ayarlanması çok önemlidir.
 - Görevi başarmak için gerekli olan çalışmalarını saptamak,
 - Bu çabaları ve özellikle birbirine bağlı bir sıra izleyenleri evrelere ayırıp, her evre için ne kadar süre gerekli olduğunu tahmin etmek,
 - Her aşım ve evre için, bir başlangıç ve sona erme noktası saptamak.



■10-Yönetimin süreçleri ve yönetsel roller

Şekil 6.3 Yöneticinin Bilgi-Yetenekleri ile Yönetim Basamakları İlişkisi

Üst Yönetim		Kavramsal Yetenek	
Orta Yönetim		Teknik Yetenek	Beşeri Yetenek
Alt Yönetim			



YÖNETİM DÜZEYLERİ

- Yönetici- insanlar veya diğer kaynaklardan sorumlu tutulan her kişi
- Yönetim düzeyleri:
 - Alt düzey -işçilere gözlemci-denetçilik yapar
 - Orta düzey - bir örgütün politikalarının uygulamaya geçirildiği faaliyetleri koordine eder
 - Üst düzey - Örgütü kontrol eder



Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki

Bazı Farklar:

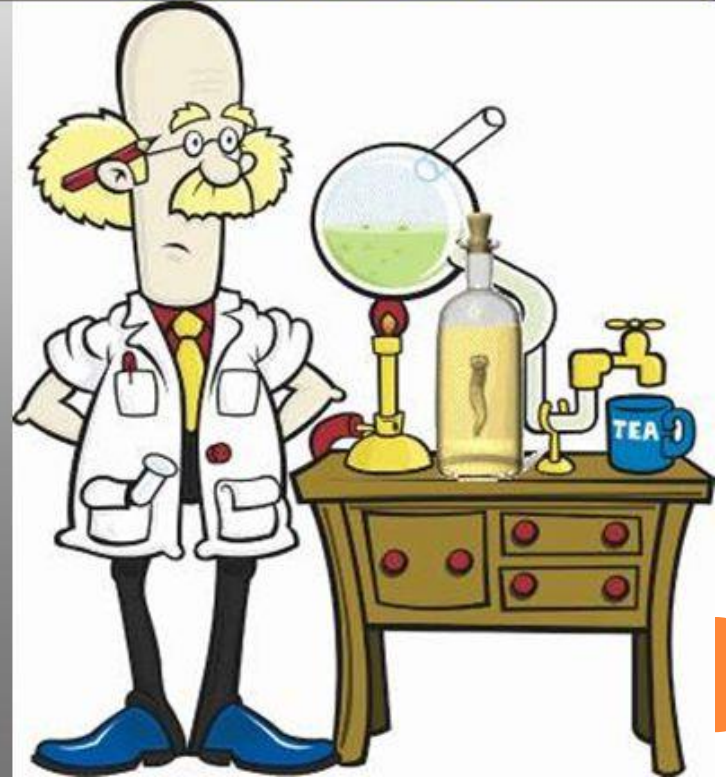
Lider

Güveni teşvik eder



Yönetici

Kontrol eder

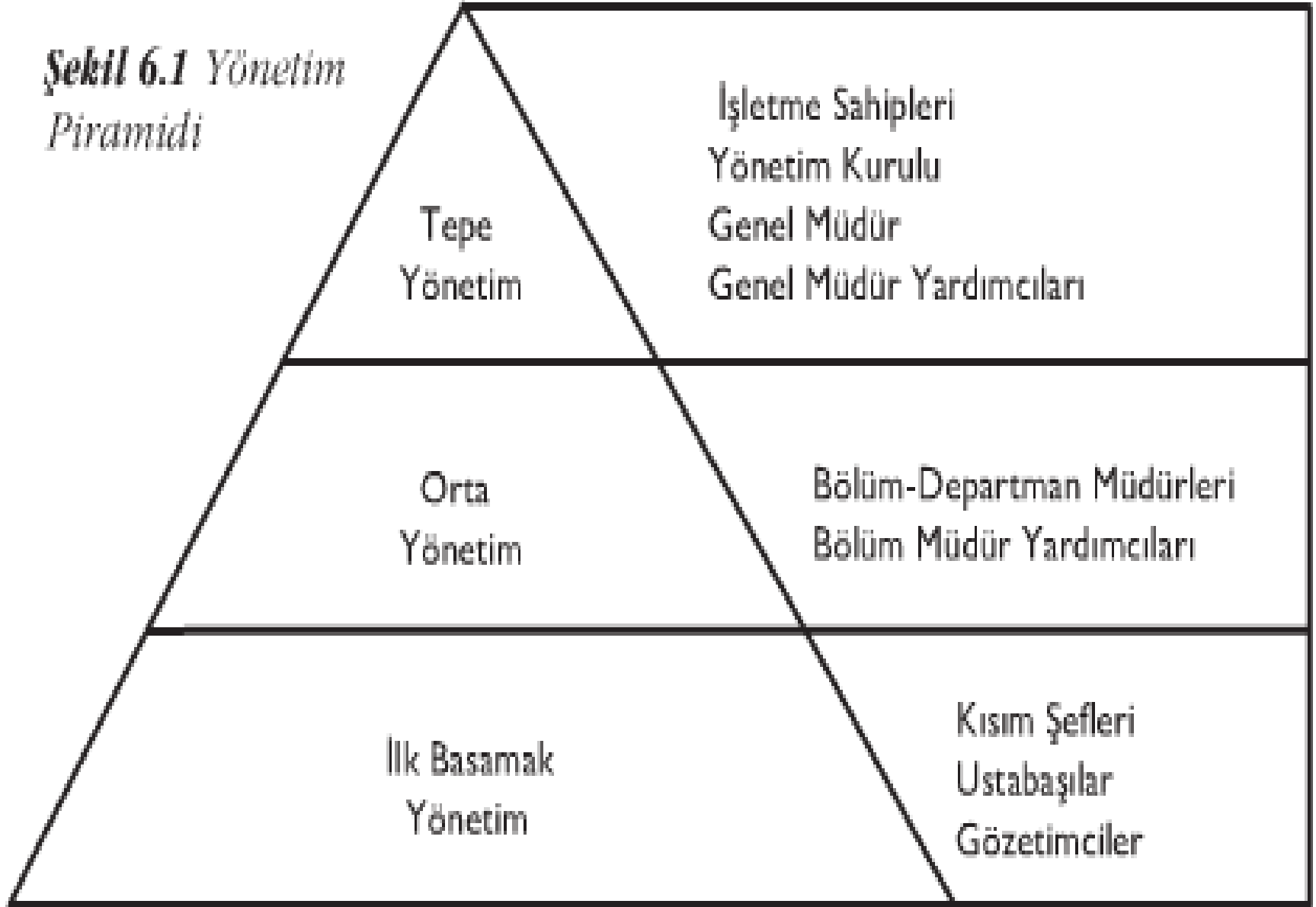


GENEL & İŞLEVSEL YÖNETİCİLER

- Genel yönetici - bir örgütsel birimde her türlü faaliyetten sorumlu
- İşlevsel Yönetici - örgütsel faaliyetlerin yalnızca belirli bir tanesinden sorumlu



Şekil 6.1 Yönetim
Piramidi

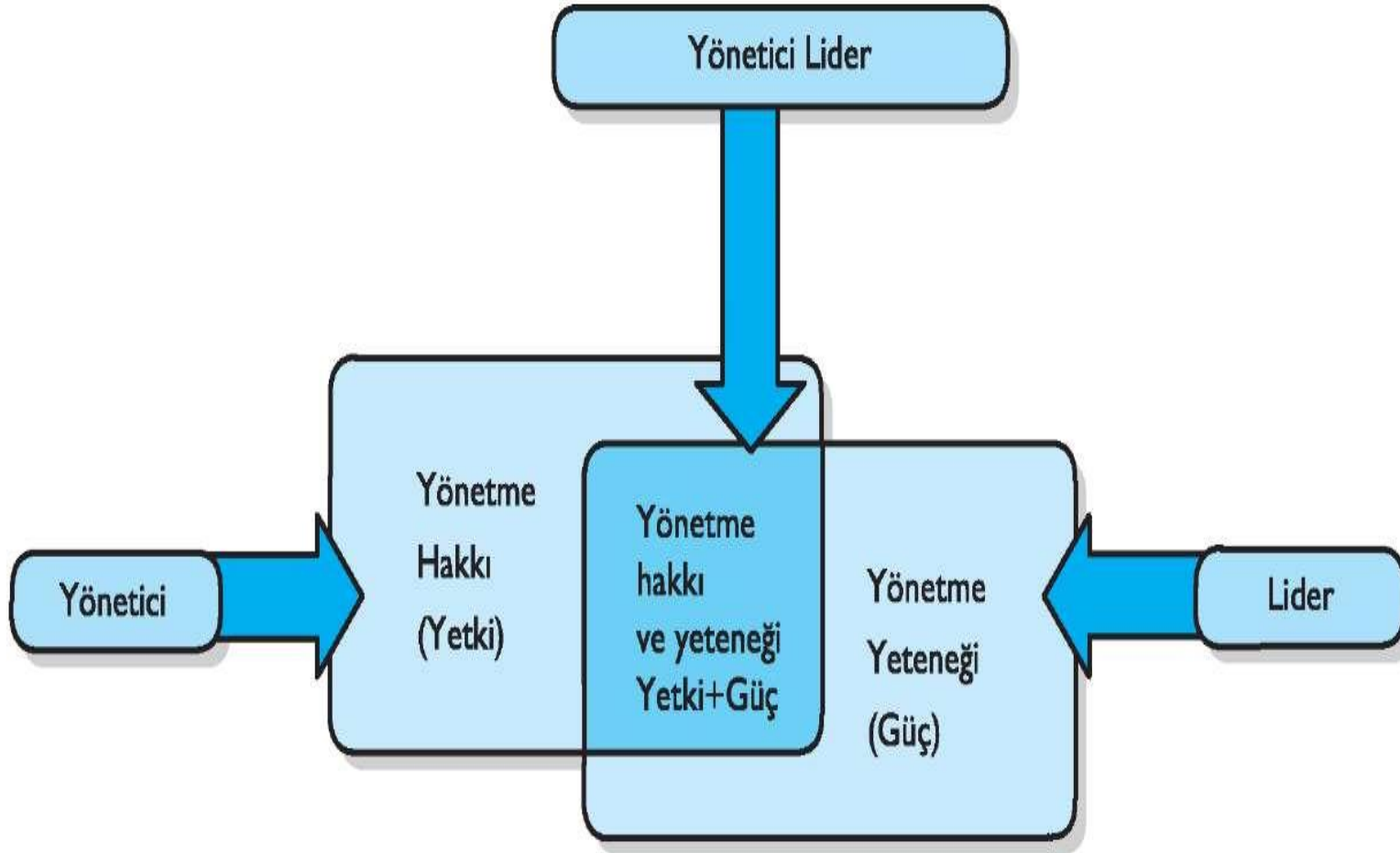


LİDER	YÖNETİCİ
Gücü kişilik özelliklerinden ve kişisel ilişkilerinden alır.	Gücünü bulunduğu makamın yeterliliğinden alır.
Bir örgütün her basamağında bulunabilir.	Örgütün genellikle yüksek kademelerinde bulunur.
Başarı için insanlara dayanır.	Başarı için sisteme dayanır.
Kendi tasarlamış olduğu hedeflerle örgütü daha iyi duruma götürür.	Örgüt tarafından belirlenmiş olan hedeflere ulaşmak için çaba harcar.
İnsana güvenir.	Denetime güvenir.
Doğru işleri yapar.	İşleri doğru yapar.
Sonuçlar için çalışır ve yenilik getirir.	Kuralları izler ve uygular.
Örgütü değiştirmek ve geliştirmek için uğraşır.	Örgütün durumunu muhafaza etmeye çalışır ve süreklilik sağlar.
Değerler ve taahhütler gibi konuları vurgular.	Koordinasyon, Fabrika, Malzeme gibi konuları vurgulamaya eğilimlidir.
Değişiklik yapmaya ve risk almaya eğilimlidir.	Dikkatli hareket eder ve kesin olmayandan korkar.
Uzun vadede örgütün neyi başarabileceğinin hayalini kurar.	Kısa vadede başarılabilecek hedef ve amaçlara odaklanır.

Çizelge 7.2 Lider-Yönetici Karşılaştırması



LİDERİN, TEMELDE GÜCÜNÜN YANI
YETENEĞİNİN; YÖNETİCİNİN, YETKİSİNİN YA DA
YÖNELTME HAKKININ OLDUĞUNU GÖRÜYÖRÜZ.



DERS 13. SAĞLIK KURUMLARINDA İLETİŞİM TIPLERİ, ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

- İletişim, insanların davranışlarını etkilemek yada belli bir sonuca
- ulaşmak amacıyla duygu, düşünce, inanç tutum ve davranışlarını sözlü,
- yazılı, yada sözsüz olarak iletmeleri sürecidir .
Kısaca
- iletişim, bir bireyin diğerini etkileyebileceği bütün süreçler olarak ifade
- edilmektedir .
- İletişim süreci mesajı gönderen bir kaynak ve alıcıyı gerektirir.
- İletişim sürecinde bir taraf mesaj gönderiyor ve alıcı konumunda bulunan

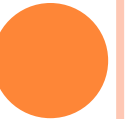


İLETİŞİM İKİ ŞEKİLDE OLUR

- İletişim yapısı sözlü ve sözsüz olmak üzere iki şekilde ele
- alınmaktadır. Sözlü iletişim sürecinde insanların ortak kelime ve sembolleri
- seslendirerek veya yazarak iletişim kurmalarıdır. Bu anlamda yazılan
- kitaplar, yapılan konuşmalar, radyo, televizyonlar vs. birer sözlü iletişim



HEKİM VE HASTA İLETİŞİMİ



HASTANEDE TÜM KİŞİ VE KURUMLARLA İLGİLİ TÜM MESAJLARIN PLANLANMASI,

- uygun iletişim kanallarını seğerek göndermesi, denetlemesi ve nlem olarak, yeniden düzenlenmesi süreci olarak tanımlayabileceğimiz örgütsel iletişimin stratejik olarak planlanması örgütün etkin iletişim kurması açısından gereklidir.
- Çünkü bütünleŐmiŐ örgütsel iletiŐiminde amaç örgütün içine ve
- dıŐına yönelik çeşitli iletişim yöntem ve araçlarının stratejik rollerini
- değerlendirerek tutarlı ve en üst düzeyde iletişim etkisi yaratacak biçimde bir araya getirebilmektir



HEKİM VE İLETİŞİM

- Doktorun vücut dili yoluyla ve sözleriyle hastasını konuşmaya cesaretlendirmesi, açık uçlu sorulardan sonra dinleyici rolde kalarak bunu desteklemesi bu sırada da göz kontağını sürdürmesi uygun olacaktır. Hastanın anlattıkları içinde geçen duyguları ve gerçekleri belirleyip, hastanın bazı basit kelimelerini de kullanarak ona yansıtma iletişimin devamı için yarar sağlar. hastanın sözleri veya anlattıkları belirsiz olduğunda daha fazla açıklama istenmelidir. Belirli aralıklarla özetleme yapılması hem hastanın doktorunun kendisini dinlediğinden emin olmasını sağlar hem de tam anlaşılmayan konuların belirlenmesine katkı



EMPATİ

- Empati kurmak doktorun hastasıyla doğru iletişim sürdürmesindeki anahtarlardandır. Öncelik hastayı iyi izlemek ve anlamaktır. Doktorun kendisini hastasının yerine koyarak olayları onun bakış akışından anlayıp yorumlaması ve sonuçlarını hastasıyla paylaşmasıyla empatik tepki süreci tamamlanır. Kendini başka birinin yerine koymak fenomenolojik ve öznel bir süreçtir.



EMPATİ DEVAM

- Karşıdaki kişiyle aynı tarafı tutmayıp nötral kalmasıyla sempatiden ayrılır. Karşıdaki kişiyi anlama önce bilişsel alanda yani düşüncelerde gerçekleşir ve bunun üzerine duygusal alan biner. Bunun üzerine kişinin motivasyonlarının anlaşılmasını içeren güdüsel alan eklenebilir.
- Empatik tepki süreci, elde edilen verilerin sözlü ve sözsüz olarak hastaya iletilmesini içerir. İyi empatik tepkiler destekleme, soruna eğilme, tekrarlama ve gizli duyguların anlaşılmasını içerir ve hastaların rahatlamasına katkı vererek iyi iletişimi desteklerler.



İNGİLİZCE “BATHE” KISALTMASIYLA TANIMLANAN TEKNİKTE DOKTORUN AŞAĞIDAKİ BAŞLIKLARI GÖZDEN GEÇİRMESİ ÖNERİLİR

- Tablo 1. BATHE metodu (Lieberman ve Stuard, 2007)
- **B.** (Background) Geçmiş
- Tek bir soruyla hastanın bağlam ve koşulları ortaya konabilir
- “hayatınız nasıl gidiyor?”
- **A.** (Affect) Duygulanım
- Birkaç soru hastanın nasıl hissettiğini açıklamasını sağlar
- “kendinizi nasıl hissediyorsunuz?”
- “bununla ilgili ne hissediyorsunuz?”
- **T.** (Trouble) Sorun
- Bir soru doktor ve hastanın mevcut durumun öznel anlamına odaklanmasını sağlar.
- “sizi en çok nasıl sıkıntıya sokan nedir?”
- **H.** (Handling) Başetme
- Bir soruyla işlevsellik değerlendirilebilir.
- “bununla nasıl baş ediyorsunuz?”
- **E.** (Empathy) Empati
- Birkaç ifade hastanın durumunu onaylar.
- “bu sizin için zor olmalı”



HEKİM VE DİĞER ÇALIŞANLARIN İLETİŞİMİ



- Pratisyen hekim olarak mezun olacak tıp öğretici veya ihtisas yapan bir hekimin eğitim müfredatında, toplam kalite yönetimi, iletişim becerileri gibi konuları içeren dersler bulunmadığından bu eğitim programların mümkün olduğu kadar hizmet içi eğitim programları doğrultusunda yürütülmesi gerekmektedir.



- Sağlıkta ekip çalışmasının arttırılması, hastaların psiko-sosyal yönden ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamaya yönelik mesleki uygulamalar gerçekleştiren meslek elemanlarının (sosyal hizmet uzmanları, psikolog) sağlık hizmeti üretimine daha fazla katılmasının yolları açılmalıdır.
- İletilişim becerileri zayıf olan hekimlerin tespit edilerek, iletişim kapasitelerinin arttırılmasına yönelik özel programlar geliştirilmelidir.

Yapılan araştırmalarda hastanın memnuniyetini en fazla etkileyen nedenlerin başında sağlık çalışanlarının tutum ve davranışları gelmektedir.

Hastalarını memnun etmeyi hedefleyen tüm sağlık kuruluşları öncelikle çalışanlarını memnun etmek durumundadırlar. Bunun yollarından biri de kurum içi iletişimi gclendirmekten geçmektedir...



- Kurum, “...kişilerin temel sosyal gereksinimlerini karşılama amacıyla belirli onaylanmış ve birleştirilmiş tarzlarda oynadıkları, oldukça sürekli sosyal örüntü, rol ve ilişki yapısıdır.” (Çelebi, 1994: 120)



- Birden fazla insanın bir amaç etrafında toplanmasını sağlayan ve bir araya gelen insanların g¼c birliği yaparak örg¼t amaçları yön¼nde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için, aralarında olması gereken işbirliğini ve çevresiyle uyumlarını sağlamada önemli bir rol¼ olan; biçimsel ve biçimsel olmayan yapılardaki anlam yük¼ taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır (Vural, 2010:140)



- Kurum içi iletişimde çalışanlara organizasyonun amaçları, felsefesi, hakkında bilgiler verilmelidir. Kurum içi iletişim çalışmalarında göz önünde bulundurulması gereken noktalar şunlardır: (Okay, 2000; 178-181).
- Kuruluştaki olumlu yada olumsuz tüm gelişmeler hakkında çalışanları haberdar etmek.
- Kuruluşun planlaması, hedefleri, pazarlama ve reklam hedefleri hakkında çalışanları bilgilendirmek
- Kuruluşun yayın araçları yolu ile çalışanları bilgilendirmek
- Kararların alınmasına çalışanların katılması



- Kuruluş içinde görüşlerini bildirme olanağının varlığı
- Çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmeleri açısından eğitilmeleri
- İyi bir çalışma durumunda çalışanın övülmesi ve takdir edilmesi
- Üstün başarıları parasal olarak ödüllendirmek
- Düzenli kuruluş toplantıları yapmak
- Çalışanların aileleri ile ilişkilere girmek ve kurum aile bütünleşmesini sağlamak



- Çalışanların morallerinde ve çalıştıkları kuruma karşı olan tutumlarında olumlu ve fark edilir bir biçimde düzelme ve pozitif bir yaklaşım sağlaması.
- Kurumun kendisi ve hedefleri konusunda bilgi ve anlayış düzeyinde gelişme.
- Kurum içerisindeki gruplar arasında anlamazlık ve çıkar çatışması durumlarında azalma.
- Üretkenliğin ve motivasyonun artması



DERS 14 HASTANELERDE KONTROL

Yönetmel Düzeyler (hiyerarşik)



Üst düzey
yönetim

Orta düzey
yönetim



DENETİM



- Denetim sürecinin ilk aşaması, ulaşılmak istenen hedef sonuçların ya da standartların saptanmasıdır. Hedef sonuçlar işletmenin plân ve programlarında, organizasyon el kitaplarında, yönetmeliklerde, çalışma yönergelerinde veya üst yönetim kademesinin emirlerinde belirtilir. Standartlar:
 - • Rantabilite
 - • Pazar durumu
 - • Verimlilik
 - • Ürün liderliği
 - • Personel geliştirme
 - • İşgören tutumları
 - • Sosyal sorumluluk ve benzeri konulara ilişkin olabilir. Gerçekleşen Sonuçların Ölçülmesidir



DENETİM

- Denetim sürecinin ikinci aşaması, gerçekleşen sonuçların ölçülmesidir. Gerçekleşen sonuçların ölçülmesi, standartlarla ulaşılan sonuçların karşılaştırılmasını yapabilmek için zorunlu olan bir aşamadır. Bu aşamada üzerinde



DENETİM

- Sağlık sosyal güvenlik merkezinde, merkez müdürü, merkez müdürlüğündeki sağlık hizmetleri sınıfındaki personel veya diğer görevli personel arasından merkez müdürünün teklifi ve il müdürünün onayı ile en az üç kişiden oluşan bir denetim birimi kurulur.
- Denetim birimi, sağlık kurum ve kuruluşları ile eczane ve optisyenlik müesseseleri için olmak üzere birden fazla ayrı ayrı kurulabilir. Denetim birimi, sağlık sosyal güvenlik merkez müdürüne bağlı olarak görev yap



DENETİM EKİBİ

- Sağlık sosyal güvenlik merkezinde, merkez müdürü, merkez müdürlüğündeki sağlık hizmetleri sınıfındaki personel veya diğer görevli personel arasından merkez müdürünün teklifi ve il müdürünün onayı ile en az iki kişiden oluşan bir denetim ekibi kurulur.
- Gerektiğinde, il müdürlüğünde görevli avukatlar veya sosyal güvenlik kontrol memurları da denetim ekibinde görevlendirilebilir.
- Denetim ekipleri, sağlık kurum ve kuruluşları ile eczane ve optisyenlik müesseseleri için olmak üzere birden fazla ayrı ayrı kurulabilir. Denetim ekibi, sağlık sosyal güvenlik merkez müdürüne bağlı olarak görev yapar.



DENETİM BİRİMİ VE EKİBİNE;

- Kurum mevzuatı, incelenecek olan kayıt ve belgeler, tutanak ve raporların düzenlenmesi, raporlar ile ilgili yapılacak iş ve işlemler, denetimler sonucunda çalışma cetveli ve istatistik formlarının düzenlenmesi ile denetim esnasındaki tutum ve davranışlar hakkında gerekli eğitimler sosyal güvenlik il müdürlüğü ve/veya Genel Sağlık Sigortası Genel Müdürlüğü tarafından verilir.



SAYIŞTAY

- Türkiye Büyük Millet Meclisi adına genel ve katma bütçeli dairelerin gelir ve giderleriyle, onların mallarını denetlemek ve sorumluluklarını hesap ve işlemlerini muhakeme yoluyla, kesin hükme bağlamakla ve kanunlarla verilen diğer işleri yapmakla görevli, merkezi bir idari karar ve yargı organı olan anayasa kuruluŐu.
- SayıŐtayın eski adı Divan-ı Muhasebattır
- SayıŐtaya benzer görev yapan kuruluŐların tarihi çok eskidir. Devletle birlikte varlık kazanmıŐlardır.
- Devletin görevlerini yerine getirirken büyük harcamalar yapması, onu yapılan harcamaları denetlemeye mecbur etmiŐtir. Böylece sayıŐtaya benzer müesseseler doėmuŐtur.
- SAğLIK KURUMLARINI ve HASTANELERİN MALİ DEFTERLERİNİ SAYIŞTAY denetler



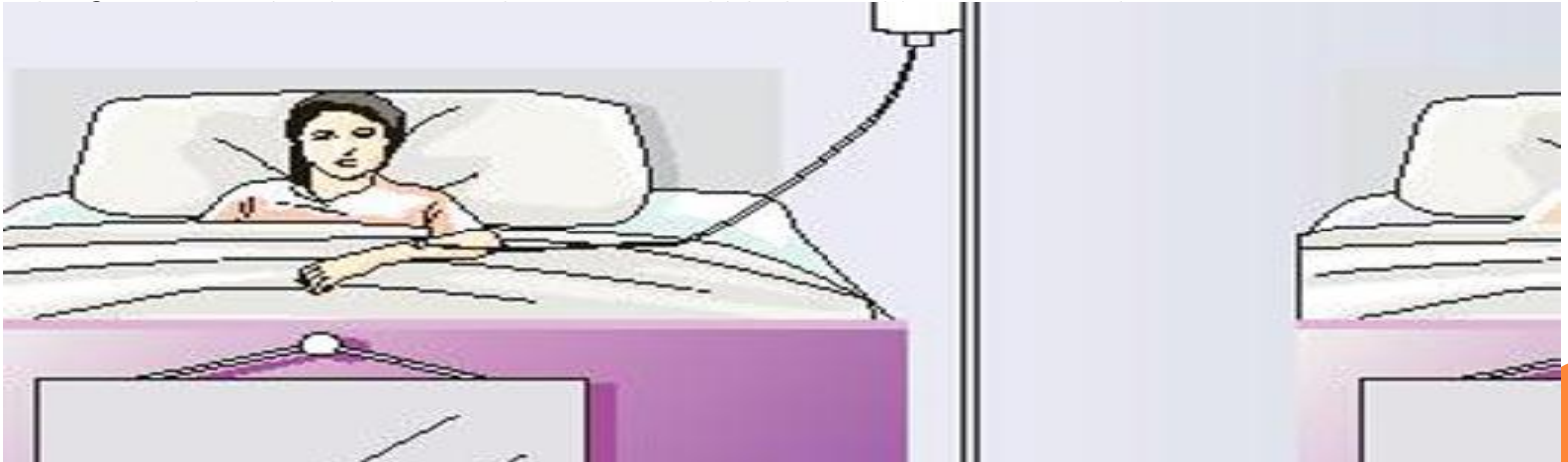
SAYIŞTAY VE MALİYE

- Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu muhasebe iş ve işlemlerinin Maliye Bakanlığı tarafından yürütülmesi ve Sayıştay'a gönderilmesi gereken defter, tablo ve belgelerin vardır.
- Denetimler mali tablo ve belgeler hakkında görüş bildirilemeden yapıldı. Elektronik ortamda elde edilen ve kesinleşmemiş olan vevmive defter



SAYIŞTAY

- Parlamento bütçe ile devlet adına para harcama yetkisini hükümete verir. Sayıştay, hükümetin bu paraları parlamentonun belirlediği alanlara harcıyıp harcamadığını parlamento adına denetler.
- **ÖZEL YADA KAMU** Hastanelerinin bütçe



1. SAYIŐTAYIN GÖREV VE YETKİSİ

- Sayıştay, genel ve katma bütçeli dairelerin gelir ve giderleri ile mallarını
- TBMM adına denetlemek ve sorumluların hesap ve işlemlerini
- yargılama yolu ile kesin hükme bağlamak ve kanunlarla verilen inceleme, denetleme ve hükme bağlama işlerini yapmakla görevlidir.

