

**STRATEJİK YÖNETİM,
PERFORMANS YÖNETİMİ,
DEĞİŞİM YÖNETİMİ,**



Stratejik yönetim süreci

- ➔ **dış çevrenin analiz edilmesi sürecinin dört aşaması bulunmaktadır.**
- ➔ **1. İzleme (scanning),**
- ➔ **2. Veri toplama (monitoring)**
- ➔ **3. Öngörü (forecasting)**
- ➔ **4. Değerlendirme (assessing).**



İZLEME

1. MR teknolojisi yaygınlaşıyor
2. Yaşlı nüfus ve kardiyovasküler hastalıklar artıyor
3. Hükümet, herkesi sosyal güvenlik şemsiyesi altında toplamayı planlıyor
4. Sağlık harcamaları azalma eğilimi gösteriyor, özel hastane sayısı artıyor



VERİ TOPLAMA

1. Son 10 yılda kaç tane MR merkezi açıldı
2. Yıllara göre yaşlı nüfus sayısı ve kardiyovasküler hastalık sayısı
3. Yıllara göre sosyal güvencesi olan kişi sayısı
4. Yıllara göre sağlık harcamaları ve yıllara göre özel hastane sayısı

1. TEKNOLOJİK
2. SOSYAL
3. HUKUKSAL
4. SİYASAL
5. EKONOMİK
6. REKABET



1. Rekabet nedeniyle fiyatlar düşebilir, MR satın alına yerine kiralamak daha iyi olabilir.
2. Hastaneye bağlı yaşlı bakım merkezi kurulabilir.
3. Sağlık hizmetleri talebi artabilir.
4. Hükümet fiyatlara müdahale edebilir. Rekabet artabilir.



1. Gelecek yıl 30 tane yeni MR merkezi açılabilir
2. Gelecek yıl yaşlı nüfus oranı % 43 olacak, 5350 kardiyovasküler vaka ortaya çıkacak.
3. Gelecek yıl 540,000 kişi daha sosyal güvenceye kavuşacak.
4. Sağlık harcamalarının ulusal gelire oranı % 4,2 olacak ve gelecek yıl 3 yeni özel hastane kurulacak.

DEĞERLENDİRME

ÖNGÖRÜ

İç Çevrenin Değerlendirilmesinde Kullanılan Alt Sistemler

ALT SİSTEMLER	ÖNEMLİ FAKTÖRLER
Yönetim	Yönetsel düzey sayısı, yönetsel beceriler, yetki devri, merkezleşme
İnsan kaynakları	Personelin sayı ve niteliği, personel bulma olanakları, personel verimliliği, personel devri
Finans	Finansal kaynakların yeterliliği, finansal performans göstergeleri, bütçeden sapmalar
Pazarlama	Mevcut hastaların özellikleri (sigorta, hastalık derecesi, demografik), hasta sevk kaynakları, kullanım oranları, hizmet sunum kanalları
Klinik Sistemler	Verilen hizmetlerin miktarı ve kalitesi, kullanılan teknoloji, hekimlerin mevcut bilgi ve beceri düzeyleri
Kurumsal yapı	Kurumsal bölüm ve programlar arasındaki ilişkiler
Kurumsal kültür	Değer sistemleri, davranışlar, beklentiler ve özellikler
Fiziksel olanaklar	Binanın yeterliliği, fiziksel genişleme olanakları
Bilgi sistemleri	Klinik, yönetsel ve mali bilgi sistemlerinin etkililiği
Önderlik	Üst, orta ve alt kademe yöneticilerin önderlik tarzları

SWOT ANALİZİ NEDİR ?



SWOT analizi incelenen kuruluşun, tekniğın, sürecin veya durumun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemekte ve dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri saptamakta kullanılan bir tekniktir.

NEDEN SWOT ANALİZİ ?

- ➔ **Amaç;** iç ve dış etkenleri dikkate alarak, varolan güçlü yönler ve fırsatlardan en üst düzeyde yararlanacak, tehditlerin ve zayıf yanların etkisini en aza indirecek plan ve stratejiler geliştirmektir.
- ➔ **SWOT analizi,** güçlü olduğumuz ve büyük fırsatların yattığı alanlara odaklanmamızı sağlar.



NE ZAMAN KULLANILMALI ?

- ➔ Stratejik bir plan geliştirilmesi aşamasında
- ➔ Sorun tanımlama ve çözüm oluşturulması aşamalarında
- ➔ Nicel verilerin yetersiz, bilgilerin kişilerin belleklerinde olduğu durumların analizinde



SWOT

	POZİTİF	NEGATİF
İÇSEL	GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
DIŞSAL	FIRSATLAR	TEHDİTLER



SWOT Analizi Örneği

Kurumun Güçlü Yönleri	Kurumun Zayıf Yönleri
<p>Diğer sağlık kurumlarından daha fazla kar elde etme</p> <p>Personel hasta oranının küçük tutulması nedeniyle personel giderlerinin azaltılması</p> <p>Pazarlama ve promosyona büyük önem verme</p> <p>Hizmet fiyatlarının yüksek olması nedeniyle yüksek gelir elde etme</p> <p>Düşük kaba ölüm hızı</p>	<p>Kar amacının sosyal amaçların önüne geçmesi</p> <p>Fiyatların yüksek olması nedeniyle hastaların başka kurumlara yönelmesi</p> <p>Kar amacının, toplumsal saygınlık ve güveni sarsması</p> <p>Rekabet nedeniyle hekimlerin diğer sağlık kurumlarındaki meslekdaşlarıyla bilimsel ilişkilerinin güçleşmesi</p>
Çevresel Tehditler	Çevresel Fırsatlar
<p>Düşük fiyatla hizmet veren kar amaçsız hastanelerle rekabet etme</p> <p>İşletme etiği ile tıp etiğinin yer değiştirmesi</p> <p>Yasal düzenlemelerin kar oranlarını düşürmesi</p> <p>Anti tröst yasalar nedeniyle diğer sağlık kurumlarıyla karşılıklı ilişkilerin geliştirilememesi</p> <p>Yoksul kişilere ücretsiz acil hizmetleri verme zorunluluğunu getiren yasalar</p>	<p>Serbest girişimciliğin toplum tarafından benimsenmesi</p> <p>Teknoloji ve teknik olanaklara yeterli yatırım yapma olanağı</p> <p>Çeşitlendirmeyi kolayca gerçekleştirebilme</p> <p>Ödeme gücü yeterli olan hastalara kolayca ulaşabilme</p> <p>Yeni bölgelere ve pazarlara kolayca girebilme</p> <p>Esnek olma</p>

Faktörler	Üstünlükler	Zayıflıklar
Mekan	Merkezi ve hastane olarak inşa edilmiş olması	Çevrede yol inşaatı bulunması ve binanın sermayeye ait olmaması
Teknoloji	Tüm tıbbi donanım mevcut	Tam kapasite kullanılmıyor
Kalite	Kalite bilinci yüksek	Dış müşteri henüz haberdar değil
Müşteri Hizmetleri	Müşteri memnuniyeti ön plana alınmış	Personel mutsuz
Reklam ve Tanıtım	Yapılan reklam ve medya aracılığı ile hasta sayısında artış	Tanıtıma geç başlanıldığından yeterli müşteri sayısına ulaşılamamıştır.
Verimlilik		Yeterli verimlilikte değil
Profesyonel Kadro	Bünyesinde bazı branşlarda hasta potansiyeli yüksek hekim bulunmakta	İşletme hekimleri hastalarının hepsini işletmeye kanalize etmemekte
Finansal Kaynak	Kredi borcu yok	Yeterli işletme sermayesi yok
Ücret Politikası	TTB fiyatları ve düşük ücret politikasına geçildi	Dış müşteri tarafından bilinmiyor. Ücretlerin yüksek olduğu tahmin ediliyor.
Personel Geliştirme	Hizmet içi eğitimin önemi bilinmektedir.	Hizmet içi eğitim yeterince verilmemektedir.
Personel Bulma	İşletme kalifiye elemana sahip	Kalifiye elemanın maaşı ödenmiyor.
İşletmenin tanıtımı	İşletme el değiştirdi, bu yüzden tanıtımlar yeni isimle yenilecek	Yeterli değil, spekülatif tartışmalar sürüyor.

TEHDİTLER

- Ekonomik İstikrarsızlık**
- Son teknolojiye sahip yeni özel hastanelerin açılacak olması**
- Devlet hastanelerinin kaliteli hizmet vermeye başlaması**
- Bazı kurumların hastaları kendi bünyesinde tedaviye başlaması**

FIRSATLAR

- 1.**Başkent, hizmet satın alacak tüm kurum ve kuruluşların olması.**
- 2.**Tüp bebek ünitesi, tıbbi görüntüleme, laboratuvar ve ameliyathanedeki tüm teknolojik yapıya sahip olması**
- 3.**İnsanların kaliteli sağlık hizmetlerinden faydalanmak istemesi**
- 4.**Kurum ve kuruluşlar, Üniversite hastaneleri ile iş birliği çerçevesinde hekim ve hastalar,**

GÜÇLÜ YÖNLERİN SAPTANMASI

- ➔ **Üstünlükleriniz nelerdir ?**
 - ➔ **Neleri iyi yaparsınız ?**
 - ➔ **Başkaları, güçlü yanlarınız olarak neleri görmekteler ?**
-
- * Gerçekçi olun**
 - * Tüm karakteristiklerinizi sıralayın**



ZAYIF YÖNLERİN SAPTANMASI

- ➔ **Neleri kötü yapmaktasınız ?**
- ➔ **Neleri iyileştirmeye gereksiniminiz var ?**
- ➔ **Başkaları hangi konularda sizden daha iyidirler ?**
- ➔ **Başkalarının gözüyle ne gibi zayıflıklarınız ortaya çıkmakta ?**



FIRSATLAR

- ➔ Önünüzde duran fırsatlar nelerdir ?
- ➔ Çevrede ne gibi ilginç gelişmeler yaşanmakta ?

Fırsat Yaratan Kaynaklar:

- ➔ Teknoloji ve pazarda oluşan değişimler
- ➔ Hükümet politikalarındaki değişiklikler
- ➔ Sosyo-kültürel yapıdaki değişimler
- ➔ Yerel olaylar



TEHDİTLER

- ➔ Ne gibi engellerle karşılaşmaktasınız ?
- ➔ Rakipleriniz ne yapmaktalar ?
- ➔ Beklenen iş, ürün veya hizmet standartları değişmekte mi ?
- ➔ Değişen teknoloji konumunuzu tehdit ediyor mu ?
- ➔ Finansal sorunlarınız var mı ?



DEĞİŞİM KAVRAMI

- ➔ **Değişme planı ya da plansız bir biçimde bir sistemin bir süreç ve ya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak tanımlana bilir**
- ➔ **değişme, bir sistemin başlangıçtaki şeklinden farklı olan her hangi bir şekle geçmek üzere sürekli şekil değiştirmesidir**
- ➔ **Değişim ile yenilik kavramları çoğu kez birbirine karıştırılmaktadır. Yenilik de bir değişimdir .**



DEĞİŞİM KAVRAMI

Değişim örgütsel ve bireysel düzeyde olabilir Örgütsel değişim, örgütlerin yapı olarak buldukları çevreye uyarlanmalarıdır. Özellikle dış çevredeki değişimler buna neden olur. İş yapma usul ve tekniklerinde değişim, kullanılan teknolojinin gelişimi, organizasyon yapısı ve süreçlerinde değişim organizasyonun tümü veya belirli departmanlarında değişim bu grupta yer alır.

DEĞİŞİM KAVRAMI

- ➔ Değişim hangi düzeyde olursa olsun **planlı** veya **plansız** olmak üzere iki yönde gelişir
- ➔ Örgütsel değişimin amaçlarının başında örgütün varlığını **sürdürebilmesi** gelmektedir. Buna ek olarak örgütün gelişmesi, büyümesi, amaçlarını **geçekleştirebilmesi**, örgütsel değişim sayesinde olabilmektedir. Örgütün **nitelikli hizmet üretmesi**, toplumda bir **saygınlık kazanması** **kazandığı saygınlığı sürdürebilmesi**, örgütsel **değişimin önde gelen amaçları** olarak kabul edilmektedir.

DEĞİŞİMİN AMAÇLARI

- ETKİNLİĞİ ARTIRMAK
- VERİMLİLİĞİ ARTIRMAK
- MOTİVASYON VE TATMİN DÜZEYİNİ ARTIRMAK



DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE PLANLI DEĞİŞİM

- ➔ TANI KOYMA
- ➔ DEĞİŞİM PROGRAMI GELİŞTİRME
- ➔ DEĞİŞİM PROGRAMINI UYGULAMA
- ➔ PROGRAM SONUÇLARINI DEĞERLENDİRME



➡ Hastanelerin uygulamaya yönelik amaçlarını gerçekleştirmek değişimi uygun şekilde sağlaya bilmek için ilişki kurması gereken grup, kitle ve kuruluşları dört farklı başlık altında toplaya biliriz.

➡ Hizmetten yararlanan kişiler

➡ Tıbbi bakım sunan kişiler

➡ Üçüncü şahıslar

➡ Düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar



DEĞİŞİME KARŞI TEPKİ VE NEDENLERİ

Rasyonel Nedenler
Sosyolojik Nedenler
Ekonomik Nedenler
Psikolojik Nedenler

Bireyin Genel Tutumu	Değişikliğe Tepkiler
Değişikliği Kabul	-İsteyerek yardımlaşma arzusu
Kayıtsız kalma	-Yardımcı olma
Pasif Direnç	-Yönetimin baskısı altında yardımlaşma
Aktif Direnç	-Pasif kalma
	-Hiç ilgilenmeme
	-Yalnızca söyleneni yapma
	-Öğrenmeme
	-Mümkün olduğu kadar yapmama
	-Yavaşlatma
	-Bilerek yanlış yapma
	-Bozma
	-Sabotaj
	-İşten ayrılma



DEĞİŞİME ZORLAYAN GÜÇLER

➤ İŞLETME DIŐI GÜÇLER

➤ YASAL

➤ TOPLUMSAL

➤ TEKNOLOJİK

➤ EKONOMİK

➤ DOĐAL KOŐULLAR

➤ İŞLETME İÇİ GÜÇLER

➤ BÜYÜME

➤ ŐİRKET BİRLEŐMELERİ

➤ GERİLEME

➤ TEPE YÖNETİCİNİN
DEĐİŐMESİ

