

# SAĞLIK HİZMETLERİ YÖNETİMİ ve ÖRGÜTLEME

Doç.Dr. Çağdaş Erkan AKYÜREK

# Örgütleme

- *Örgütleme, gereken sorumluluk ve eylemlerin çalışılabilir birimler etrafında gruplandırılması sürecidir.*
- *İletişim ve yetki kanallarının belirlenmesi ile koordinasyon kalıplarının geliştirilmesini kapsar.*
- *Yöneticiler ile astlar arasında bilinçli bir rol geliştirme sürecidir.*

# Örgütleme Sürecinin Öncülleri

1. Çabaların yönlendirildiği ortak bir amaç söz konusudur.
2. Bu amaç, detaylı planlar ile ortaya konulur.
3. Açık yetki-sorumluluk ilişkilerine ihtiyaç duyar.
4. Güç ve yetki bileşenleri uyumlu hale getirilmelidir böylelikle örgüt içerisindeki bireysel etkileşimler üretken ve amaç odaklı hale gelecektir.
5. Çatışma kaçınılmazdır fakat örgütsel ilişkilerin açık biçimde ortaya konulması sayesinde azaltılabilir.
6. Bireysel ihtiyaçlar örgütsel amaçlarla uzlaştırılmalıdır.
7. Emir-komuta birliği sağlanmalıdır.
8. Yetki devri gerçekleştirilmelidir.

# Örgütlemenin temel aşamaları

- Amaçların ortaya konulması
- Örgütsel çevrenin incelenmesi
- Hedefe ulaşmak için gereken yapının belirlenmesi
- Yetki ilişkilerinin belirlenmesi ve örgüt şemasının, iş tanımlarının ve ilgili destekleyici belgelerin hazırlanması

# Temel Kavramlar ve İlkeler

- *Formal örgütlerde ilişkiler, yetki ve sorumluluk bağlamında yüksek düzeyde yapılandırılmıştır. Sonuç olarak ortaya çıkan hiyerarşi formal örgütlerin en belirgin özelliğidir.*
- *Hiyerarşi içerisinde gözlemlenen yetki ve sorumluluk ayrı bir emir-komuta zinciri yaratır.*
- *Kimin kime rapor vereceğinin, kimin hangi çalışanların eylemlerinden sorumlu ve kimin üzerinde yetkiye sahip olduğunun açık biçimde ortaya konulduğu bir yetki (emir-komuta) zincirine ihtiyaç vardır.*

# Yönetim Alanı

- Yetki devri gerektiği gibi yapılmak isteniyorsa, bir yöneticinin etkili biçimde denetleyebileceği çalışan sayısı mutlak suretle göz önünde bulundurulmalıdır.
- Bu kavram kontrol alanı, denetim alanı ya da yetki alanı olarak da adlandırılmaktadır.
- Yönetim alanı, bir yöneticiye bağlı olan ast sayısını ifade etmektedir.
- İdeal bir yönetim alanı büyüklüğü yoktur. Üst kademe yöneticiler için 4-5, daha alt kademelerdeki yöneticiler için ise 8-12 arası bir çalışan sayısı önerilmektedir.

# Yönetim Alanı

Uygun yönetim alanı büyüklüğünü şekillendiren çeşitli faktörler söz konusudur:

- İşin türü
- Çalışanın eğitim seviyesi
- Örgütsel istikrar
- Coğrafi konum
- İş akışı
- Yöneticinin nitelikleri
- Örgütün değer sistemi vb.

# Bölümlere Ayırma

Bölümlere ayırma, formal örgütlerde iş bölümü ve uzmanlaşmasının doğal bir bileşenidir. Bölümlendirme koordinasyon sürecini kolaylaştırır çünkü birbiri ile yakından ilintili işlerin mantıksal olarak gruplandırılmasını içerir.

Temel bölümlendirme süreci pek çok kalıba göre gerçekleştirilebilir:

- İşleve göre,
- Ürüne/hizmete göre,
- Bölgeye göre,
- Müşteriye/hastaya göre,
- Zamana göre,
- Sürece göre,
- Sayıya göre,



# Örgüt Şeması

- Örgütsel ilişkilerin gösterildiği yönetim aracı örgüt şemalarıdır.
- Örgütün aşağıdaki özellikleri gösterir:
  1. Temel işlevler, çoğunlukla bölümlere göre
  2. İşlevler ve bölümler arası ilişkiler
  3. Denetim kanalları
  4. Yetki ve iletişim kanalları
  5. Bölümler veya birimler içerisindeki pozisyonlar (unvana göre)

# İş Tanımı

- Bölümlerin ihtiyaçlarına göre her bir iş ile alakalı olan görevler belirlenmelidir.
- Çoğunlukla işler bir çalışana verilen görevler etrafında şekillenir.
- Farklı görevleri kontrol altında tutabilmek için, her bir işe ait görev ve sorumluluklar yazılı biçimde tanımlanmalıdır.
- Bu, çalışan ile yönetici arasında göreve yönelik beklentiler açısından bir tutarlılık sağlanmasına katkıda bulunacaktır.
- Her formal örgütte, tüm işleri kapsayacak biçimde iş tanımları yapılmıştır.

# İş Tanımının İçeriği ve Biçimi

Bir iş tanımı biçimsel olarak o işe dair bilgileri belirli bir düzen içerisinde sunmalıdır. Standart bir biçimi olmamakla birlikte iş tanımları örgütün türüne, büyüklüğüne ve bölümün kapsamına göre farklılaşabilir. Şu başlıkların olması önerilir:

- Görev unvanı
- Bağlı olduğu üst
- İş özeti
- İş kapsamındaki görevler
- İş özellikleri

## Kaynaklar

- Liebler, J.G.; McConnell, C.R. (2008) «Management Principles for Health Professionals», Jones and Bartlett Publishers, Sudbury, Massachusetts.
- Dunn, R. (2002) «Haimann's Healthcare Management», Health Administration Press, Chicago, Illinois.