

# Sağlık Kurumları Yönetimi

## Yönetim Tarihçesi ve Teorileri 3

Yrd. Doç. Dr. Perihan ŐENEL TEKİN

Yönetimde Modern- Sonrası Çağdaş ve  
Güncel Kavramlar, Yaklaşımlar ve  
Uygulamalar

## Organizasyonlarda Çevreye Uyum ve Değişimle İlgili Yaklaşımlar

- 1970'lerden 2000'li yıllara kadar gelişen, tartışılan ve popüler olan düşünce ve yaklaşımlar postmodernizm bakış açısının gelişmesi, yönetim ve organizasyon konularına sosyolojik ve ekonomik açıdan bakan görüşlerin ortaya çıkması ve globalleşme ve bilgi çağı çerçevesinde gelişen, popüler olmuş yaklaşımlardır.

- “Sosyal bilimlerde bir düşünce sistemi olarak postmodernizm;
- Yerleşmiş düşünce kalıplarından kurtulmayı hedefleyen; her türlü bilimsel araştırma ve birikmiş bilgi birikimini eleştiren, bir nevi yerleşmiş düzene başkaldırıcı ifade eden, herşeyi nispi (relative) gören bir bakış açısını ifade etmektedir.”

Yönetim ve organizasyon düşüncesi açısından Postmodernizme göre;

- Farklılıklar yaratıcılığı artırır.
- İnsanlar doğruları bulma konusunda serbest bırakılmalı ve onlara istediklerini yapma fırsatı verilmelidir.

# Modern – Sonrası Çağdaş ve Güncel Kavramlar ve Yaklaşımlar

- Globalleşme,
- Uluslararasılaşma,
- Küreselleşme,
- Yönetimde Mükemmellik (Excellence in Management),
- İnsan Hakları,
- Enformasyon Çağı,
- Bilgiye Dayalı Organizasyon,
- Uluslararası Rekabet,
- Sistemlerarası Yaklaşma,
- Ülkelerarası Sınırların Ortadan Kalkması,
- Bilgi Toplumu (Knowledge Society),
- Telekomünikasyon,
- Yalın Yönetim ve Organizasyon,
- Toplam Kalite Anlayışı,
- Hızlı Teknolojik Gelişim
- ve burada sayamadığımız diğer benzer kavram ve gelişmeler, organizasyonların yapılandırılmaları ve işleyişleri üzerinde köklü sayılabilecek değişiklikler meydana getiren gelişmelerin en önemlileridir.

Yeni bir yönetim düşüncesini ve organizasyonların yapılandırılmasını etkileyen üç önemli gelişme vardır. Bunlar:

- İletişim ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler,
- Uluslararası rekabet,
- Ve insan haklarıdır.

# Yönetimde Z Teorisi

- Japonya'da verimlilik ve üretim miktarı yıldan yıla hızla artarken, ABD ve Batı Avrupa ülkelerinde üretim artışı daha az olmaktadır.
- Üstelik ABD fabrikaları yenilenmekte ve yeni teknolojilerle çalışmakta iken, Japonların makine ve aygıtları daha eski, ortalama yaşları daha yüksektir.
- Bu Japon işçisinin sosyo-kültürel çalışma adet ve alışkanlıklar ile çalışma ahlak ve kurallarına bağlı olduğu kadar, batı ülkelerindeki yönetim biçiminden çok farklı bir yönetim biçim ve uygulamalarına bağlı olmaktadır.



William Ouchi ve diğer bazı düşünürler Japon Yönetim Biçimini yedi kısma ayırarak incelemektedir;

- Ömür boyu istihdam
- Yavaş değerlendirme ve terfi
- Uzmanlaşmamış mesleki gelişme
- Ortak karar verme
- Ortak sorumluluk
- Örtülü kontrol mekanizmaları
- Bütünlük kavramı

- William Ouchi, Z yönetim teorisi adını taşıyan kitabında önce kendine özgü ve katımlı bir yaklaşım olan Japon yönetim uygulamalarını açıkladıktan sonra bu yönetim biçimini Amerikan tarzına nasıl uyarlanabileceğini de izah etmiştir.
- Bunu yaparken Japon ve Amerikan toplumlarının değer yargılarını gözönünde bulundurmuştur.
- Buradan hareketle bazı başarılı Amerikan firmalarından örnekler vererek (Z) yönetim yaklaşımını açıklamış ve Amerikan işletme yöneticilerinin isterse Z yaklaşımını kullanarak Japonların en büyük silahı olan başarılı yönetim tarzlarını kendi firmalarına uygulayabileceklerini ifade etmiştir.

## Yönetimde Mükemmellik Yaklaşımları (Excellence Approches)

- Günümüzde yönetsel bakımdan başarılı işletmelerin neler yaparak başarılı olduğuna dair yoğun ilgi vardır.
- İş hayatında başarılı olmak isteyen işletmeler kendilerinden daha üstün özellikleri olan işletmelerin bu üstünlüklerinin neler olduğunu karşılaştırarak (ki bunun için Benchmarking Tekniğini kullanmaktadırlar), bu üstünlüğü doğuran sebepleri araştırmışlardır.
- Bu tekniğe göre, işletme yönetimleri, rakiplerini incelemekte ve başarının sırlarını bularak kendi firmalarına adapte etmeye çalışmaktadırlar.

- 1980'li yılların başında yönetim yazarları Tom Peters ve Robert Waterman iş hayatında başarılı olan ABD firmalarının başarı sırlarını araştırmışlar hazırladıkları kitaba da "In Search of Excellence" (Mükemmeli Araştırma) adını vermişlerdir.
- Peters ve Waterman yazdıkları bu kitapta farklı endüstrilerde çalışan bir çok şirketi inceleyerek bu şirketlerin başarılarını oluşturan 8 ortak özellik belirlemişlerdir.

Bu özellikler;

- Harekete değer verme,
- Müşterilerle sürekli ilişki kurma,
- Alt kademe eylemsel girişimciliğini teşvik etme,
- İnsanlara değer vererek verimliliği artırma,
- Basit örgüt biçimi ve az yönetici ile çalışma,
- Temel işletme değerlerine önem verme,
- En iyi bilinen faaliyet alanında büyüme,
- Gevşek ve sıkı kontrolü bir arada yürütme.

# Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı

- 1980'li yıllarda başlayan ve 1990'lı yıllarda yaygınlık ve popülarite kazanan yönetim kavram ve uygulamalarının başında Toplam Kalite anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management, TQM) gelmektedir.
- Kalite yönetimine ilişkin ilk sistematik çalışmalar 1932 yılında başlamıştır.
- Ancak 1980'li yıllara kadar bu çalışmalar üretimde istatistik kalite kontrolü uygulamaları şeklinde ve kaliteyi belirli kişi veya departmanların sorumlu olduğu bir iş olarak gören bakış açısıyla sınırlı kalmıştır .

- 1950'li ve 60'lı yıllarda kalite konusu ile ilgili çalışan
- Philip Crosby,
- Edward Demings,
- Armond Feigenbaum,
- Joseph Duran
- ve Kaon Ishikawa kaliteyi teknik bir uygulama olmaktan çıkarıp bir felsefe haline dönuştürmüşlerdir.

- Toplam Kalite Yönetimi, üretilen mal ve hizmetlerin üstün kalitede olması konusunda kesin bir taahhüdü ve sürekli iyileştirme ve kalite geliştirmeyi benimseyen bir yaklaşımdır.
- Bu yaklaşımla, işletme sisteminin sürekli olarak geliştirilmesi ve iyileştirilmesi fikrinin çalışanlara benimsetilmesi ile topyekün kalite üretimi sağlanmaktadır.
- TKY ile sadece üretilen mal ve hizmetlerin değil; bir bütün olarak yönetimin kalitesinin ve verimliliğinin arttırılması hedeflenmektedir.



## Temel (Öz, Çekirdek) Yetenek (Core Competence)

- Temel yetenek (öz, çekirdek yetenek ve beceri), bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir.
- Bu görüşe göre, her işletme kendine has bir temel yetenek geliştirmelidir.
- İşletmeye rekabet gücünü veren bu temel yetenektir.
- İşletmelerde, bu temel yetenek ile doğrudan ilgili iş ve faaliyetler işletme bünyesinde yürütülmeli, diğer tüm işler outsourcing'e tabii tutulmalıdır.
- Bu şekilde hem organizasyon yapısı yalınlaşacak (lean organisation), hem organizasyon kademeleri azalacak ve hem de üst yönetim stratejik konularda düşünmeye daha fazla vakit bulacaktır.

## Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)

- İşletmelerin giderek artan ölçüde, sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işleri yapmak istemeleri, “core competence” veya “öz (temel,çekirdek)” yeteneklerin kullanılmadığı işleri, organizasyon dışındaki başka işletmelerden alma eğilimi, yaygın bir “outsourcing” veya “dış kaynaklardan yararlanma” uygulamasını ortaya çıkarmıştır.
- İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan bu öz yetenek ile ilgili işlerin dışındaki tüm işleri, başka işletmelere yaptırmak suretiyle, yani outsourcing yaparak, hem kaynak tasarrufu yapmakta, hem yapı olarak küçülmekte (downsizing) ve yalın hale gelmekte ve hem de kendilerinin çok iyi bildiği iş üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulmaktadırlar.

## Süreç Yenileme- Değişim Mühendisliği- Yeniden Süreçleme (Reengineering; Business Process Reengineering, BPR)

- **Süreç yenileme, bir kavram olarak, işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk, ve daha ucuz hizmet sunabilmeleri için, işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılmasını ifade etmektedir .**

## İşletmelerarası Karşılaştırma - Kıyaslama (Benchmarking)

- Kıyaslama (Benchmarking), bir işletmenin kendi performansını yükseltebilmek için, üstün performansı olan diğer işletmeleri incelemesi, bu işletmelerin iş yapma usulleri ile kendi usullerini kıyaslaması, bu kıyaslamadan çıkardığı sonuçları uygulaması olarak tanımlanmaktadır.

## Personeli Güçlendirme (Empowerment)

- Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir.
- Güçlendirme “iş yapanı işin sahibi haline getirme”yi amaçlamaktadır.
- Yani işle ilgili seçim yapma hakkı iş yapana aittir.
- Yönetici iş yapanın işini daha iyi yapabilmesi için gerekli ortamı yaratacak ve kaynakları bulacaktır.

- Daha fazla seçim hakkı vermekle çalışanın pozisyon gücünün artırılması;
- eğitim, geliştirme ile uzmanlığının sürekli geliştirilmesi;
- başta bilgi paylaşımı olmak üzere ilgili kaynaklara ulaşma ve kullanma imkanlarının verilmesi;
- ve nihayet kendine güveninin ve motivasyonunun artırılması ile gclendirmeyi gerçekleştirme imkanı doğacaktır.

# Stratejik Ortaklıklar Oluřturma (Strategic Alliances)

- Stratejik birlik veya ortaklık, şirketmeler arasında çeşitli şekillerde ortaya çıkan dayanışma ve kaynak birleştirme faaliyetlerinin genel adıdır.

## Küçülme (Downsizing) ve Kademe Azaltma (Delayering)

- İşletmelerin büyüme veya küçülmesi olarak adlandırılan “ölçek” konusu işletmeciliğin en önemli konularından birisidir.
- Büyüme bir organizasyon için “sağlık” göstergesiyken;
- küçülme “hasta” bir organizasyonun iyileştirilmesi için alınan bir önlem olarak ele alınmaktadır.
- Ancak son yıllarda işletmelerin rekabet gücünü artırabilmek için yaygın şekilde kullanılan küçülme (downsizing) uygulamaları “**küçüklük iyidir**” (small is better) sloganıyla taraftar bulmaktadır.



- Küçülme olayı ile ilgili bir diğer kavram ve uygulaması da “kademe azaltma” (delayering) kavramıdır.
- Kademe azaltma, organizasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki mesafeyi kısaltmak, aradaki kademelerin sayısını azaltmak amacıyla taşımaktadır.

## Öğrenen Organizasyonlar (Learning Organizations)

- Öğrenen organizasyonlar kavramı, organizasyon çalışanlarının yeni bilgi yaratmalarını, bunu paylaşmalarını, bu bilgiyi organizasyonun bilgisi haline getirmelerini ve sorunların çözümünde kullanmalarını esas almaktadır.
- Bu kavram, organizasyonların insan kaynaklarına önem vermelerini, bu kaynakları geliştirmelerini, bu kaynak sayesinde yaşamalarını sağlayacak stratejileri geliştirebileceklerini ileri sürmektedir.

## Sanallık (Virtuality) ve Sanal Organizasyonlar

- Bilgisayar uygulamalarında meydana gelen gelişmeler organizasyonların yapılanma ve yönetilmelerinde yeni yaklaşımlar ve davranışlar yaratmıştır.
- Bunun sonucu, yönetim faaliyetinin içeriği, iş yapma ve çalışma usulleri ve yöneticinin kullandığı yönetim araçları değişmeye başlamış hatta bazı yazarlara göre yönetimin tanımı bile değişmiştir.
- Bilgisayar teknolojileri ve telekomünikasyon teknolojilerindeki gelişmeler, “sanal”lığa doğru gidişi hızlandırmıştır.
- Bu gelişme yönetim ve organizasyon düşünce ve uygulamalarını da etkilemiş ve ortaya sanal organizasyonlar ve bunların yönetimi ortaya çıkmıştır

# Modern sonrası diğer yönetim teorileri;

- **Seri Uyarlama (Mass Customization)**
- **Balanced Scorecard- Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi Yöntemi**
- **Yeni Ekonomi**
- **Yönetişim- Kurumsal Şirket Yönetimi (Corporate Governance)**
- **Yönetimde Kaos ve Karmaşıklık (Kompleksite) Yaklaşımı**