

# Değişimin karşı konulmaz gücü ve çalışan faktörü

## Osman Alkan



Anadolu Üniversitesi AÖF İşletme Fakültesi'ni bitirdikten sonra Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda ve Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yöneticiliği ABD'de Yüksek Lisans eğitimlerini tamamladı. Yurtiçi ve yurtdışı kongrelerde sunulmuş çeşitli konularda makaleleri bulunmaktadır. 1997-2000 yılları arasında Marmara Üniversitesi Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanı olarak görev yaptı. 1998-2001 yılları arasında Türkiye Üniversiteler Arası Spor Federasyonu Yönetim Kurul Üyeliğinde bulundu. Son olarak Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitü Sekreterliği yaptı.

## Dr. A. Şefik Köprülü



1962 yılında İstanbul'da doğdu. Kadıköy Anadolu Lisesi'nin ardından 1986'da İÜ Cerrahpaşa Tıp Fakültesi'nden mezun oldu. 1994 yılında İÜ İstanbul Tıp Fakültesi Anesteziyoloji Ana Bilim Dalındaki uzmanlık eğitimini tamamladı. 2003-2005 tarihleri arasında Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nde sağlık kurumları yöneticiliği alanında yüksek lisans yaptı. Halen aynı bölümde doktora yapmaktadır. Aynı zamanda AÜ İşletme Fakültesi'nde işletme eğitimine de devam etmektedir. Yurtiçi ve yurtdışı dergilerde çeşitli konularda 40'in üzerinde makalesi bulunmaktadır. 1994 yılından beri, hekim ve farklı kademelerde yönetici olarak görev aldığı Ünersal Hospitals Group bünyesinde çalışmaktadır.

**G**elişen teknoloji ve küreselleşen dünya ile birlikte artan rekabet ortamı günümüz işletmelerini derinden etkilemektedir. Daha önce yerel sorunlarla uğraşan sınırlı çevrede rekabete alışmış işletmeler yeni durumun ortaya çıkardığı belirsizliklerle baş edebilmek ve

pazarın sunduğu fırsat ve tehditleri işletme çıkarlarına uygun olarak çözmekte güçlükler yaşamaktadır. Küreselleşen dünya pazarlarında "var ve söz sahibi" olabilmek için işletmenin insan sermayesinin bilgili, entelektüel, yeni ve yaratıcı fikirlere açık, işletmeye bağlılığı yüksek çalışanlardan oluşması gerekmektedir. Çalışanları bu özelliklere sahip olan işletmeler, hizmet sunumunda fark ve çeşitlilik yaratarak yeni büyüme

alanları oluşturup rakiplerinin birkaç adım önünde bu ölümcül yarışa başlayabilirler.

İşletmelerin tarihsel gelişiminde insan her dönemde belli bir değere sahiptir. Ancak 20. yüzyılın ikinci çeyreğinden itibaren bir zamanlar işletmelere katkıları yalnızca kol gücünden ibaret olan insanların önemi, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte geç-





Geleneksel düşüncelerin hâkim olduğu işletmelerde bir diğer çözüm yöntemi, sorunları çözmek için küçük parçalara ayırmaktır. Kısa vadede etkili olabilen bu yöntem, orta ve uzun vadede sorunu bir sistem bütünlüğü içinde görmediğinden farkına varılmadan işletmelerde gereksiz istihdam ve belki de bir süre sonra piyasadan silinme riski taşımaktadır.

mişe oranla hiç olmadığı kadar artmıştır. Günümüzde işletmelerin en önemli zenginlik kaynağı ve bilgi üretmenin temel girdisi, insan ve insanın beynindeki yeni ve yaratıcı fikirlerdir (1). Artık rekabet üstünlüğü sağlamanın yolu, bu yaratıcı ve kendini aşan, sürekli geliştiren ve sürekli yeni ufukların peşinde koşan çalışanlardan geçmektedir. Bu gerçeği fark eden ve destekleyen işletmeler, geleceğin başarılı işletmeleri olacaktır (2). 21. yüzyılda baş döndürücü hızda gelişen teknolojiye karşın insan hala işletmelerin en değerli ve vazgeçilmez unsuru olmuştur.

Bugünün ve büyük olasılıkla geleceğin dünyasında da işletmelerin başarılı olabilmesi, dünyanın gittiği yönü iyi analiz edip bunun gereği olan değişimleri yapabilmekten geçmektedir. Değişim, şüphesiz dünya kurulduğundan itibaren her dönemde var olmuştur. Ancak hızı hiç bu kadar yüksek hatta baş döndürücü olmamıştır. Yenidünya düzeninde fiziki uzaklıkların hatta sınırların hiçbir önemi kalmamıştır. Ulaşım ve takiben iletişim sektörlerindeki gelişmeler, sermayenin neredeyse tam serbest dolaşımı dünyayı adeta küçük bir köy haline getirmiştir. Öyle ki artık işletmelerin faaliyet alanları, yalnız doğdukları ülkeyle sınırlı olmayıp hızla uluslararası hatta çok uluslu bir boyuttadır. Bu durum açık ve net bir şekilde rekabet alanının genişlediği ve yarışın ne kadar acımasız bir hal aldığına da göstermektedir. Bu değişimlerin neden olduğu bilgi ve teknolojiye gelişmeler ve buna bağlı olarak değişen çevresel koşullar ve değişen müşteri talepleri, işletmelerin yeni bir yol haritası çizmesini gerekli kılmaktadır.

Bir işletmenin belirli bir alanda verimli olarak faaliyetini sürdürebilmesi için, üretilen hizmetin hedef kitlenin istek ve beklentilerine uygun olması gerekmektedir. Bunun için de belirlenen stratejinin bu duruma özgü bir nitelik taşıması gerekir. Hele bir de bu alanda öncü rol üstlenmek ve sektöre yön vermek gibi bir iddia ve buna uygun bir vizyon var ise, yeni ve yaratıcı fikirlere açık olmak, rakiplerden farklı olunacak noktaların neler olabileceğini iyi analiz etmek kaçınılmazdır. Ayrıca bu konuda işletmelerin dikkat etmesi gereken bir diğer konu da o sektördeki rakiplerin güçlü veya zayıf yönlerini somut veriler ışığında saptamaktır. Rakiplerin neleri iyi yaptıklarının veya tam tersi neleri iyi yapamadıklarının belirlenmesi ve rakiplerin bu eksikliklerinden nasıl faydalanılacağına plânlanması son derece önemlidir.

İşletmelerin bunlara uygun stratejileri geliştirebilmesi, sahip olduğu insan gücü ile yakından ilgilidir. Bunun için çalışanlarının zihinsel dönüşümünü harekete geçirebilmek, ayrıca onlara bireysel düzeyde ilgi, telkin, zihinsel teşvik gibi motive edici müdahalelerde bulunmak; işletmeler tarafından yerine getirilmesi gereken faaliyetler arasındadır. Bunun yanında işletmeler, çalışanlarının Maslow'un ihtiyaçlar teorisindeki en üst basamak olan "kendini gerçekleştirme" düzeyine ulaşmasına yardımcı olacak zihinsel değişime katkı yapmalıdır. Bu durum işletmeye, küreselleşmenin ortaya çıkardığı belirsizlikleri ve zorlukları aşmakta ve daha da önemlisi de işletmenin önüne çıkacak fırsatları değerlendirmede önemli bir üstünlük sağlayacaktır. Böylelikle çalışanlarını bu şekilde hazırlayan işletmelerin, vizyon ve hedeflerine ulaşmada rakiplerine göre her zaman bir adım önde olacağı çok açıktır.

Yoğun rekabet ortamından başarı ile çıkmak isteyen işletmelerin, oluşturmak istedikleri vizyon ve stratejilerini; özgürce düşünen, yenilikçi ve yaratıcı çalışanlarından yararlanarak meydana getirebileceklerini hiçbir zaman unutmamaları gerekir. Çalışanlarının yalnızca işletme üst yönetiminin belirlediği rutin işleri yapan, işletmenin vizyon ve stratejisi ile vermiş olduğu görevleri adeta bir robot gibi yerine getiren bir makine olduğunu düşünen işletmelerin geleceği doğru okuyamadıkları da bir gerçektir.

Artık şu bilinmelidir ki eski yönetim alışkanlıkları ile rekabet ortamında başarılı olunamaz. Değişen dünyamızda rekabet koşulları değişmiş ve yenilenmiştir. Günümüz işletmelerinin de bu rekabete uygun hareket edebilmesi için, ürettikleri mal ve hizmetlerde; yenilikçi, farklı ve çeşitli olan ürün ve hizmet arayışında olmaları gerekir. Bu durumda doğal olarak işlet-

meleri bu ihtiyaçları karşılamak üzere müşteri odaklı düşünmeye ve müşteri vizyonlarını içine alan, rekabet stratejileri geliştirmeye sevk etmektedir (3).

Günümüzde herhangi bir işletme için bir taraftan rakiplerine karşı verdiği mücadelede üstünlük sağlması, diğer taraftan da müşteri beklenti ve isteklerine hızla cevap verebilmesi kolayca ulaşılabilecek bir hedef değildir. Ayrıca dünyanın hızlı değişim göstermesi, bunu daha da ulaşılmaz hale getirmektedir. İşletmelerin bu sorunlara, yönetimlerini teslim ettiği karizmatik liderlik özelliklerine sahip yöneticiler aracılığıyla çözüm bulmak istemesi çok klasik ancak pek de başarılı olmayan bir yöntemdir. Bu kadar karmaşık ve iç içe geçmiş sorunların çözümünü tek bir kişiden beklemek çok gerçekçi olmadığı gibi böyle bir güce sahip olmak da tek başına yeterli görünmemektedir. Ortaya çıkan bu durum, oluşturulacak vizyon ve hedefleri belirlemede çalışanların göz ardı edilemeyeceği gerçeğini ortaya koymakta ve alınan kararlarda çalışanların da fikirlerinin alınmasını ve değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır.

Bu konuda Peter Senge insanların başkalarının hedefleri için koşmadığını, sadece kendi inandıkları hedefler ya da gelecekte ulaşmak istedikleri hedefler için içten çalışacaklarını belirtmektedir (4). Çalışanları tarafından anlaşılmayan işletme amaçlarının gerçekleşmesi ve sadece üst yönetimce belirlenen hedeflere ulaşılması mümkün değildir. Bunun tersine çalışanların katılımıyla ortaya konulan işletme vizyonu ve hedeflerinin başarıya ulaşması, bulunulan sektörde öncü ve referans bir işletme olma iddiasında olanların bu hedeflere ulaşmasını kolaylaştırdığı muhakkaktır.

Küresel bakış açısı olmayan ve belki de dar kalıplar içinde düşündükleri için küçük kalan işletmeler, çalışanlarında tek tip bir çalışma kültürü oluşturmak ve çalışanlarını belirli bir formata sokmayı isterler. Bu işletmeler "var veya yok olmak" gibi bir ikilemin içine düştüklerinde ve bunu çözmek için değişmek gerektiğini anladıklarında, zaman belki de çoktan geçmiş olacaktır. Zorla çalışanlara giydirilen bu tek tip bakış açısı değişimi ve değişimin zorladığı dönüşümü gerçekleştirmeyi bu tip işletmelerde olanaksız kılar. Bu nedenlerden ötürü bu tip işletmeler yoğun rekabet koşullarında yok olup giderler.

Küreselleşmeyi doğru algılayan işletmeler ise, değişim çabalarında farklı formasyonlara ve bakış açılara sahip insanları bir araya getirerek, onlardan ortak bir ruh oluşturup bir sinerji yaratarak, işletmenin ihtiyaç duyduğu yenilikçi ve yaratıcı düşüncenin gelişmesini

ortam hazırlarlar (5). Bunlar bünyelerinde çalışan çeşitliliği yaratmanın, işletme için itici bir güç oluşturduğunu bilirler. İşletme, bu çeşitliliği yaratmak için var olan değerler, inançlar ve davranış modellerinden istifade etmelidir. İşletmenin merkezi bakış açısını, yoğun biçimde standartlaşmasını öne süren geleneksel düşünce biçimini yıkmakla işe başlamalıdır (6). İşletmeler bunu yarının şartlarına göre hazırlamak ve varlıklarını devam ettirmek için yapmak zorundadırlar. Geleceğe dönük bir yaklaşımı esas alan işletmeler çalışanlarının gelişimini sürekli destekleyen bir kültür yaratırlar. Ayrıca "sistematik düşünme", diyalog ve tartışmayı birleştiren; hızlı, çabuk ve doğru kararlar verip uygulamaya geçiren ve oluşabilecek herhangi bir sorun karşısında hemen müdahale edip sorunu çözebilecek etkin çalışanları istihdam ederler (7). Böyle yaratıcı ekiplerle çalışmak, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamada işletmenin en önemli silahlarından biridir.

Geleneksel düşüncelerin hâkim olduğu işletmelerde bir diğer çözüm yöntemi, sorunları çözmek için küçük parçalara ayırmaktır. Kısa vadede etkili olabilen bu yöntem, orta ve uzun vadede sorunu bir sistem bütünlüğü içinde görmediğinden farkına varılmadan işletmelerde gereksiz istihdama ve belki de bir süre sonra piyasadan silinme riski taşımaktadır (8).

Şimdiye dek genel olarak "işletme" başlığı altında anlatılan sorunlar ve çözüm yöntemleri farklı özellikte hizmet veren sağlık kurumlarında da benzerlikler ve farklılıklar gösterir. Sağlık kurumları doğrudan insan yaşamı ve sağlığı konusunda hizmet veren ve bu çerçevede özel ya da devlete bağımlı kamu hizmeti sunmakla yükümlü olan kurumlardır. Tüm sağlık kurumlarının kurulma amacı, toplumun ve bireyin sağlığının ve yaşamının korunması ile ilgili olumlu katkı sağlamak amacına yöneliktir. Sağlık sektörü dünya standartlarında kaliteli hizmet sunabilmesi için teknolojik gelişmeleri çok yakından takip etmesi gereken sektörlerin başında gelir. Yararlanılan hizmetin doğrudan insan yaşamı ve sağlığı ile ilgili olması, arz ve talebin klasik iktisadi düşünceden dışarıda aynı hizmet sunucusu tarafından belirlenmesi ve kamusal hizmet niteliği taşımasından ötürü işletme organizasyonunda diğer ticari işletmelerden daha fazla özen gösterilmelidir.

Ayrıca yılda 365 gün ve 24 saat kesintisiz, ileri derecede mahremiyeti olan, erteleme ya da gecikmenin dramla sonuçlanabileceği çok pahalı cihaz ve malzemenin kullanıldığı karmaşık örgütlenme ve sunma biçimi içermesi sağlık işletmelerini diğer işletmelerden ciddi olarak ayırır. Çok değişik mesleklerden insanların aynı çatı altında ve kısmen

mesleki tekelcilik koşullarıyla çoğu kez kısa bir zaman diliminde bitmeyen ve izlem gerektiren hatta kronik hastalıklarda ve koruyucu hizmetlerde bu izlemin yaşam boyu sürdüğü özellikli hizmet üreten bu kurumlarda nitelikli personelin istihdam edilmesi neredeyse bir zorunluluktur (9). Tüm bu farklılıklar göz önünde bulundurulduğunda sağlık sektöründe çalışanların seçimi, istihdam koşullarının saptanması ve işletmenin yönetiminde çalışanların katkısı daha da önem kazanır.

Günümüzde ülkemizde sağlık sektöründeki bazı gruplarımız dünyaya açılmakta, pek çok sağlık işletmemiz de çok uluslu ortaklıklara girmektedir. Sağlık turizmi yoluyla çok sayıda hasta ülkemizi ziyaret etmektedir. Bir başka anlatımla fiili sınırlar kalkmış, sektör gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin sağlık sektörüne entegre olmuştur. Sağlık işletmelerimiz güçlü mali yapılara sahip oldukça teknolojik gelişmeleri çok yakından izlemektedirler. Oysa bu işletmeler aynı modern ve yenilikçi yaklaşımı yukarıda anlatılan çerçevede çalışanlarına göstermemektedir. Ne yazık ki kanun koyucu da çıkardığı yasalarla nitelikli çalışan istihdamını kamu ve özel sektöre ait sağlık kuruluşlarında kısıtlamaktadır. Ayrıca tüm işletmelerin ortak sorunu olan nitelikli yardımcı sağlık çalışanı (teknik eleman) eğitmeye yönelik kalıcı ve doğru politikalar halen oluşturulamamıştır. Bu konuda özel sektörün çabaları da çok non organize ve yüzeysel kalmaktadır. Tüm bu koşullarda teknolojik gelişme yakalansa bile çok uluslu sağlık devleriyle rekabette sorunların yaşanılması kaçınılmazdır.

Sonuç olarak diğer işletmeler gibi sağlık işletmeleri ve tüm bu işletmeleri yöneten "erk" in de; ülkemizin sağlık hizmeti sunucularını rakiplerine göre daha üst bir noktaya getirecek "çalışan unsurunun" önemini bilmesi gerekir. Nitelikli teknik eleman yetiştirecek ve bunların zorunlu istihdamını sağlayacak kanun ve yönetmelikler hemen oluşturulmalıdır. Özel sektör ise istihdamda belirli nitelikteki personele kısmen daha fazla maliyeti göze alarak öncelik tanımasıyla sorunların çözümünde belirleyici rol oynayacaktır.

#### Kaynaklar

- 1) Mehmet İnce, Hasan Gül; "Bilgi Çağında Rekabetin Temel Belirleyicisi: Bireyin Yaratıcılığı", Selçuk Üniv. Karaman İİBF dergisi, Haziran 2006
- 2) Sedat Yumuşak; "İş gören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", Süleyman Demirel Üniv. İİBF Dergisi, C.13, S.3, 2008
- 3) İntikam Beşirov; Yeni Rekabet Koşullarında İşletmelerin Yol Haritası: Azerbaycan Şarap İşletmeleri

Sonuç olarak diğer işletmeler gibi sağlık işletmeleri ve tüm bu işletmeleri yöneten "erk" in de; ülkemizin sağlık hizmeti sunucularını rakiplerine göre daha üst bir noktaya getirecek "çalışan unsurunun" önemini bilmesi gerekir. Nitelikli teknik eleman yetiştirecek ve bunların zorunlu istihdamını sağlayacak kanun ve yönetmelikler hemen oluşturulmalıdır. Özel sektör ise istihdamda belirli nitelikteki personele kısmen daha fazla maliyeti göze alarak öncelik tanımasıyla sorunların çözümünde belirleyici rol oynayacaktır.

Üzerine Bir Değerlendirme, Süleyman Demirel Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İsparta 2007

4) Sinan Polater, "Vizyon Tanımlamak ve Paylaşmak", [www.polater.com.tr/devampmp?sub\\_page=1&page=bilgi\\_agaci&new\\_page=09](http://www.polater.com.tr/devampmp?sub_page=1&page=bilgi_agaci&new_page=09)

5) Ebru Güzelcik; Küreselleşme ve işletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yayıncılık:222, Şirket Kültür Dizisi, Sistem Yayıncılık ve Matbaası, İstanbul, 1999

6) Stephen H. Rhinesarath, Yöneticinin Küreselleşme Rehberi: Değişin Dünyada Başarıya Götüren 6 Özellik, Gülten Şen (Çev.), Sabah Kitaplığı:110, Çağdaş Bakışlar Dizisi: 29, İstanbul, 2000

7) Şevki Özgener, "Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması", <http://www.stratejyonetim.net/ogerenenorgut>

8) Rowan Gibson Der., Geleceği Yeniden Düşünmek, Çev:Sinem Gül, Sabah Kitapları: 46 Çağdaş Buluşlar Dizisi:15, Sabah Kitapçılık, İstanbul, 1997

9) Haydar Sur; "Sağlık Hizmetlerinde Teknik elemanın önemi ve eğitimi", Yeniüzyıl Üniversitesi, İstanbul, 2010.