

Heather Prendergast

Veteriner Hekimlikte Klinik Yönetimi

Hasta Karşılama, İşleyiş ve Gelişim

Dördüncü Baskı

Çeviri Editörü
Çağır Çokcoşkun Yılmaz



**GÜNEŞ TIP
KİTABEVLERİ**

Veteriner Hekimlikte Klinik Yönetimi

Hasta Karşılama, İşleyiş ve Gelişim

Veteriner Hekimlikte Klinik Yönetimi

Hasta Karşılama, İşleyiş ve Gelişim

Dördüncü Baskı

Heather Prendergast, BS, AS, RVT, CVPM, SPHR

Certified Veterinary Practice Manager
Synergie Consulting
Las Cruces, New Mexico

Çeviri Editörü

Uzm. Vet. Hek. Çağıl Çokcoşkun Yılmaz

Minouvet Veteriner Kliniği-Veteriner Cerrahi MSc



© 2026 Elsevier Limited

Veteriner Hekimlikte Klinik Yönetimi: Hasta Karşılama, İşleyiş ve Gelişim

ISBN: 978-

Türkçe 1. Baskı

5846 ve 2936 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri yasası gereği herhangi bir bölümü, resmi veya yazısı, yazarların ve yayıncısının yazılı izni alınmadan tekrarlanamaz, basılamaz, kopyası çıkarılamaz, fotokopisi alınamaz veya kopya anlamı taşıyabilecek elektronik ve mekanik hiçbir işlem yapılamaz.

Bu eserin Türkçe çevirisi, Heather Prendergast tarafından kaleme alınan Practice Management for the Veterinary Team Front Office, Operations, and Development, Fourth Edition adlı eserin Elsevier Inc. ile yapılan sözleşme doğrultusunda, Elsevier Ltd. tarafından yetkilendirilerek yayımlanmıştır. Bu çeviri, Güneş Tıp Kitabevi tarafından gerçekleştirilmiş olup, çeviriyle ilgili tüm sorumluluk yayınevine aittir.

Practice Management for the Veterinary Team: Front Office, Operations, and Development, Fourth Edition

Copyright © 2025 by Elsevier, Ltd. All rights reserved, including those for text and data mining, AI training, and similar technologies.

ISBN: 978-0-443-11708-4

Publisher's note: Elsevier takes a neutral position with respect to territorial disputes or jurisdictional claims in its published content, including in maps and institutional affiliations.

This translated edition of the Muller & Kirk's Small Animal Dermatology, 7th Edition is undertaken by Elsevier Limited and is published by arrangement with Elsevier Inc.

Yasal Uyarı: Bu eserde yer alan bilgi, tanı, tedavi, yöntem ve uygulamalarla ilgili nihai karar, uygulayıcı veteriner hekimin kendi mesleki bilgi, deneyim ve etik sorumluluğu çerçevesinde verilmelidir. Veteriner hekimliği alanındaki bilimsel ve teknolojik gelişmelerin hızı göz önünde bulundurularak, özellikle tanı yöntemleri, ilaç dozları ve tedavi protokollerinin bağımsız olarak doğrulanması büyük önem taşımaktadır. Yürürlükteki yasal düzenlemeler çerçevesinde, Elsevier Ltd., Güneş Tıp Kitabevleri, yazar(lar), editörler ve katkıda bulunanlar; bu çeviriden ya da içerikte yer alan yöntem, ürün, tedavi, talimat veya görüşlerin uygulanmasından kaynaklanabilecek herhangi bir hayvan sağlığı riski, kişisel yaralanma ya da maddi zarardan sorumlu tutulamaz.

Genel Yayın Yönetmeni: Murat Yılmaz

Genel Yayın Yönetmeni Yardımcısı: Polat Yılmaz

Yayın Danışmanı ve Tıbbi Koordinatör: Dr. Ufuk Akçıl

Yayına Hazırlama: Güneş Dizgi-Grafik Tasarım Birimi

Baskı: Ayrıntı Basım Yayın ve Matbaacılık Hiz. San. Tic. A.Ş.

Saray Mahallesi 126. Cadde No: 20 Kahramankazan / Ankara

Telefon: 0312 802 00 53-54

Sertifika No: 49599

GENEL DAĞITIM **GÜNEŞ TIP KİTABEVLERİ**

ANKARA

M. Rauf İnan Sokak No: 3

06410 Sıhhiye / Ankara

Tel: (0312) 431 14 85 • 435 11 91-92

Faks: (0312) 435 84 23

İSTANBUL

Gazeteciler Sitesi Sağlam Fikir Sokak

No: 7 / 2 Esentepe / İstanbul

Tel: (0212) 356 87 43

KADIKÖY

Rasimpaşa Mah. İskele Sokak

No: 4 / A Kadıköy / İstanbul

Tel: (0216) 546 03 47

www.guneskitabevi.com

Verdiği ilham, motivasyon ve güç ile yolumu aydınlatan ~ kanatlarımı göğe çıkaran rüzgara ~ anneme.
Gerçekten olağanüstü bir insandın.
Seni çok özlüyorum.

Bir an kendinizi bir zaman makinesinde veteriner hekimlik mesleğini görebilme gücüne sahip olarak hayal edin: 2000 yılından önce nasıl görünüyordunuz? O yüzyılın bazı zorlukları ve kazançları nelerdi? 2000–2019 yıllarına göre ne gibi farklılıkları vardı? Bir de, mesleğin 2020–2022’de karşılaştığı zorlukları düşünün. Ve mesleğin gelecekte nasıl bir şekil alacağını?

Bugün ve gelecekteki klinik uygulamalarının 2000 öncesine göre çok farklı olduğu ya da olacağı konusunda bir şüphe yok. Liderlik, ekip çalışması, hasta yakını hizmetleri, ücretler, sosyal haklar ve çalışma mevzuatı konularına yaklaşımlar köklü bir değişimden geçti. Değişen ve gelişen teknolojiyle birlikte sağlık standartları yükselirken hasta yakınlarının deneyimini iyileştirme olanakları genişledi. Ancak, mesleği bir sonraki aşamaya taşımak için ihtiyaç duyulan değişiklikler klinikler tarafından benimsendi mi? “Bizi buraya getiren şey, bizi ortaya götürmeyecek”, veterinerlik mesleğinin durumunu çok iyi anlatan bir ifadedir.

2020–2023 COVID dönemi, veterinerlik mesleğini derinden etkiledi. Uygulamalardaki verimsizlikler, hasta yakını hizmetlerindeki yetersizlikler, işgücü sıkıntıları, çalışanların duygusal iyilik hali ve memnuniyeti, sektörün bütününe etkileyen ve her kliniğin ilerleme için odaklanması gereken konular olarak öne çıktı. Bu konuları ilgilendiren çok sayıda faktör mevcut olup bunların tamamı bu çalışmada ele alınmıştır.

Uzun vadeli çözümlerin hayata geçirilmesi ve klinik ekibinin her bir üyesinin bu başarıya katkıda bulunması gerekiyor. Her zaman olduğu gibi, her şey liderlik ile başlıyor, doğru becerilere sahip doğru bir lidere sahip olmayan bir ekibin başarılı olması zor. Liderler proaktif bir yaklaşımla inisiyatif üstlenmeli, en önemli varlıklarına odaklanıp onları geliştirerek uzun vadede başarıyı sağlamaya çalışmalıdır.

Hedef, kliniklerin çalışanların ayrılmak istemeyeceği, çalışmak için en iyi işyerine dönüştürülmesi için mümkün olan her şeyi yapmak olmalıdır. Bu bir kez başarıldığında, işgücü sıkıntıları ve duygusal sıkıntılar azalmaya başlar ve odak, yeni verimliliklerin geliştirilmesine ve teknolojilerin uygulanmasına kaydırılabilecektir.

Bu çalışma, özellikle liderliğin rolüne ve kaya gibi sağlam bir kültürün oluşturulmasına odaklanmıştır. Takım odaklı bir çalışma ortamı savunulurken her bir bölüm, işletme, insan ve hasta yakını yönetimine odaklanmaktadır.

BU ÇALIŞMANIN ÖZELLİKLERİ

Kritik Yetkinlikler

Veterinary Hospital Managers Association (Veteriner Klinikleri/Hastaneleri Yöneticileri Derneği) (VHMA) tarafından yayınlanan *Critical Competencies: A Guide for Veterinary Practice Management Professionals* (Kritik Yetkinlikler: Veteriner Klinikleri Yöneticileri için Rehber) adlı çalışmada etkili bir klinik yöneticisi olmak için gerekli beceriler genel hatlarıyla sunulmuştur. VHMA, veteriner kliniği yöneticiliği ile ilgili beş performans alanı tespit etmiştir: insan kaynakları, hukuk ve etik, pazarlama ve hasta yakını ilişkileri, klinik organizasyonu ve finans yönetimi. Her performans alanında başarılı olmak için

belirli bir seviyede mesleki bilgi birikimi ve kritik yetkinliklere sahip olmak gerekiyor. Bir performans alanında başarılı olmak - ve veteriner kliniği yöneticiliği alanındaki kariyerinizi her açıdan geliştirmek - için sahip olmanız gereken kritik yetkinlikler ile mesleki bilgi birikimi ilgili bölümün girişinde listelenmektedir. Kritik yetkinlikler arasında karar verme, tutarlılık, kritik ve stratejik düşünme, planlama ve önceliklendirme, sözlü iletişim ve kavrama ile yazılı ve sözlü beceriler bulunuyor. Bölümü okurken bu kritik yetkinlikler bu simgeyle size hatırlatılacaktır. Bir klinik yöneticisinden beklenen tipik bir görevin açıklamasını okuyun ve bu görevi gerçekleştirmek için gerekli olan kritik yetkinliği bulmaya çalışınız. İyi bir karar verme özellikle hangi durumlarda önem taşıyor? Personel toplantılarını yönetmek ya da hasta yakını şikayetini değerlendirmek için hangi konularda bilgi sahibi olmalısınız? Her meslek için gerekli kritik yetkinlikler ve bilgi birikimini açıklama çabasının amacı, başarılı bir klinik yöneticisi olabilmeniz için gerekli beceriler arasındaki ilişkiyi kurabilmenizi sağlamak ve bu becerileri uygulamada nasıl kullanabileceğinizi göstermektir.

Diğer Özellikler

Önemli Özellikler:

Her bölümün girişindeki **Öğrenme Hedefleri** ve **Kilit Terimler** çalışmanızda size rehberlik ederken öğrenme kazanımlarınızı kontrol edebilmenizi sağlayacaktır.

Kritik Yetkinlikler - VHMA tarafından belirlenen - her bir meslek ile ilgili olduklarından, bölüm boyunca listelenmiş olup önemli becerileri göstermektedir.

Liderlik İpuçları başarılı bir yöneticilik için önemli ipuçları sunmaktadır.

Klinik Yöneticisi Sağkalım Kontrol Listesi ilgili bölüm için “yapılması gerekenlerden” oluşan bir kontrol listesi sunuyor.

Test Soruları her bölümdeki öğrenim kazanımlarınızı test ederek kalıcı olmalarını amaçlıyor.

Önerilen Okumalar önemli konular hakkında ayrıntılı bilgi sunan ek kaynaklar sağlıyor.

EVOLVE KAYNAKLARI

Evolve eğitmen internet sitesi (sadece eğitmenler için):

500 çoktan seçmeli soru ve açıklamalı cevaplardan oluşan bir soru bankası

Kitaptaki tüm resimlerin bulunduğu bir resim koleksiyonu (400’den fazla resim)

Eğitim sunumuna yardımcı olmak için her bölüme ait PowerPoint sunumu

Evolve öğrenci ve eğitmen sitesi:

Öğrenci alıştırmaları için interaktif çalışma formları. Bu formlar arasında örnek çekler ve depozito makbuzları ve olay raporları bulunuyor.

Alıştırma testleri

Kapsamlı bir sözlük

ÇEVİRİ EDITÖRÜ ÖNSÖZÜ

“Klinisyen veteriner hekimlik, bu mesleğin görünen yüzüdür.”

Bu cümleyi yıllar önce dile getirdiğimde, veteriner hekimliğin yalnızca tıbbi bilgi ve uygulamalardan ibaret olmadığını; aynı zamanda yoğun bir emek, sorumluluk ve özveri yolculuğu olduğunu da derinden hissediyordum. Kliniklerimiz, mesleki yaşamımızın en büyük bölümünü geçirdiğimiz, hayallerimiz, yorgunluklarımız ve başarılarımız ile inşa ettiğimiz sığınaklarımız. Biz veteriner hekimler için klinik yalnızca bir çalışma ortamı değil, mesleki kimliğimizin ve emeğimizin somut karşılığıdır. Peki kliniklerimiz bizleri ne kadar yansıtıyor? Onları nasıl daha güçlü, daha verimli ve daha sürdürülebilir kılabiliriz? Klinik işletmeciliği tam da bu soruların merkezinde yer alır.

Günümüz dünyasında veteriner hekimlik; bilimsel gelişmeler, toplumsal farkındalık ve artan hayvan sevgisi ile birlikte hızlı bir dönüşüm yaşamaktadır. Son yıllarda ülkemizde artan pet ebeveynliği, kliniklerin sayısını, hizmet çeşitliliğini ve teknik donanımını önemli ölçüde artırmıştır. Fakültelerde bizlere hastalıkların teşhis ve tedavisi öğretilirken; bir kliniğin sürdürülebilirliğinin, finansal yönetimden ekip organizasyonuna, hasta sahibi iletişiminden kurumsal duruşa kadar pek çok farklı başlığa dayandığını meslek hayatında tecrübe ederek öğreniriz. Zamanla fark ederiz ki bir kliniğin gerçek değerini ortaya çıkaran en önemli unsur, doğru işletmecilik anlayışıdır.

Kliniklerimizin, hekimden bağımsız olarak yaşayan birer kurumsal yapı olduğunu kabul etmek, mesleki gelişim adına önemli bir eştir. Kendi iletişim dili, ekip kültürü ve ekonomik dengeleri olan kliniklerimizin uzun yıllar ayakta kalabilmesinin temel anahtarı; güçlü ekipler, sağlıklı iletişim, sürdürülebilir kârlılık ve etkin liderliktir. Mesai arkadaşlarımızın yalnızca birer çalışan değil; kliniğimizin yüzü, markamızın

temsilcisi ve en büyük gücümüz olduğunu kavradığımızda, klinik işletmeciliğinin özüne de adım atmış oluruz.

Elinizdeki bu kitap; bir kliniğin yalnızca bugünkü başarısını değil, gelecekteki istikrarını ve farklı ekonomik koşullara karşı dayanıklılığını da temel alan, son derece değerli bir başvuru kaynağıdır. Finansal yönetimden ekip liderliğine, iletişimden kurumsal vizyona kadar pek çok temel başlık, uygulamaya dönük bir yaklaşım ile ele alınmaktadır. Ülkemizde klinik işletmeciliği bilincinin giderek güçlendiği bu dönemde, bu eserin meslektaşlarımız için yol gösterici bir rehber olacağına yürekten inanıyorum.

Bu değerli kaynağın Türkçeye kazandırılmasında emeği geçen tüm akademisyenlere, veteriner hekimlere ve işletmecilere teşekkür ederim. Çeviri sürecinde yalnızca dili değil; mesleki kültürümüzü, ülkemizdeki yasal uygulamaları ve sahadaki gerçekliği de gözlemeye çalıştık ve küçük notlar ekleyerek kaynağı zenginleştirdik. Desteklerini esirgemeyen Güneş Tıp Kitabevleri ekibine, büyük bir titizlikle çalışan çeviri ekibimize ve bu süreçte en büyük gücüm olan **aileme** gönülden teşekkür ediyorum.

Sevgili meslektaşlarım; bu kitabın, mesleki yolculuğunuzda sizlere yalnızca bilgi değil, aynı zamanda yeni bakış açıları da kazandırmasını diliyorum. Farklı mizaçlara, farklı deneyimlere sahip olsak da aynı sorumluluk bilinciyle bu mesleği icra ediyoruz. İnanıyorum ki birlikte öğrenerek, birlikte üreterek ve birlikte dönüşerek daha güçlü yarımlar inşa edebiliriz.

Saygılarımla,

DVM, MSc, Çağrı Çokcoşkun Yılmaz
Çeviri Editörü

2020-2022 pandemi yılları, veteriner hekimlik sektörü için fırtınalı bir dönemi temsil ederken, veteriner hekimliği uygulamalarında köklü değişimleri birlikte getirmiştir. Bu süreçte her gün değişimle mücadeleyi, adaptasyonu, dayanıklılığı, ekiplerimizin moralini yüksek tutmayı - darboğazlarda bile - nasıl sağlayacağımızı öğrendik.

Herhangi bir örgütte lider olmak, başta hizmet ettiğimiz insanlara olmak üzere bağlılık gerektiriyor. Ekibini ilk sıraya koyan ve potansiyellerine ulaşmaları için rehberlik sunan bir lider için, olumsuzlukları çözmek daha kolay. Peki neden? Çünkü, müşterek çıkarlara sahip güçlü bir ekipte herkes birbirini destekler. Bu sayede - her ekip üyesinin gururla sahiplenmeyi arzu ettiği - **güven, bütünlük, saygı, sadakat ve dürüstlük** inşa edilir.

Bu dördüncü baskının hazırlanmasında çok sayıda meslektaşım katkıda bulundu. Olumsuzluklar karşısında birbirimize yeni şeyler öğreterek rehberlik ederken birbirimizi yetiştirdik, birbirimize güvendik ve 2020 yılına kıyasla bugün daha çok şey biliyoruz.

Rebecca Metheny, Matt Peuser, Kimberly White, Brie Sleasman, Lu Olson, Amanda Edwards, Candiss Jacques, Cassie Mitliski ve Holly Daugherty, paha biçilmez katkılarınız, neşeniz, üzüntüleriniz, samimi sohbetleriniz ve geçtiğimiz 3 yılda birlikte başardığımız büyüme için her birinize minnet borçluyum. Her biriniz, yukarıda belirtilen değerlere sarsılmaz bir şekilde bağlı olup bunu her gün gösteriyorsunuz. Liderler yetiştiren liderlerin hayat bulmuş birer tanımlarısınız. Bu değerlerden ve hayallerinizden asla vazgeçmeyin. Birlikte çıktığımız bu yolculuğu şükranla anarken, gelecekteki yolcuları sabırsızlıkla bekliyorum.

Eşim, Clink Derk, bu fırtınalı yolculukta gururla ve sabırla bana eşlik eden bir insan. Bundan daha iyisini istemek şımarıklık olacaktır.

Geçmişteki, bugün ve gelecekteki öğrencilerim ve mentilerim: bu kariyer tatmin edici olabilir. Sizi parlatacak ve size ışık tutacak bir klinik bulun. Ya da kendi kliniğinizi kurun! **Hayat kısa. Hayallerini takip et. Seni ne mutlu ediyorsa onu yap. Hayatın tadını çıkar, yapabiliyorken.**

KISIM I Veteriner Kliniği Ekibi ve Gelişimi

- 1 Veteriner Hekimliğin Kalbi, 3**
Çeviri: Çağıl Çokcoşkun Yılmaz
- 2 Liderlik Ekibi, 13**
Çeviri: Çağıl Çokcoşkun Yılmaz
- 3 Veteriner Kliniği Ekibi ve Ön Büro Prosedürleri, 33**
Çeviri: Çağıl Çokcoşkun Yılmaz
- 4 Kliniklerde İnsan Kaynakları, 55**
Çeviri: Çağıl Çokcoşkun Yılmaz
- 5 Veteriner Hekimliği Etiği ve Hukuki Konular, 95**
Çeviri: R. Tamay Başağaç Gül
- 6 Mesleki Gelişim, 107**
Çeviri: Selin Akın
- 7 Tele-Tıp, 121**
Çeviri: Arzu Peker
- 8 Klinik Entegre Yönetim Sistemi, 127**
Çeviri: Yunus Emre Büyükbali
- 9 Tıbbi Kayıt Yönetimi, 139**
Çeviri: Ayça Sağ

KISIM II Klinik Faaliyetleri

- 10 Randevu Yönetimi, 151**
Çeviri: Şükrü Orkan
- 11 Hasta Yakını Deneyimi, 163**
Çeviri: Çağıl Çokcoşkun Yılmaz, Çisel Savaş
- 12 Pazarlama, 195**
Çeviri: Şükrü Orkan
- 13 Envanter Yönetimi, 217**
Çeviri: Yılmaz Aral
- 14 Kontrole Tabi Maddeler, 235**
Çeviri: Selin Akın
- 15 Veteriner Hekimlikte İş Sağlığı ve Güvenliği, 249**
Çeviri: Ülfet Sümengen
- 16 Finans Yönetimi, 279**
Çeviri: Arzu Peker
- 17 Stratejik Planlama, 311**
Çeviri: Yılmaz Aral
- Kısaltmalar, 323**
- Sözlük, 325**
- İndeks, 331**

ÇEVİRİYE KATKIDA BULUNANLAR

Vet. Hek. Selin Akın

Vet's Co - Veteriner Klinik Koordinatörü

Prof. Dr. Yılmaz Aral

Ankara Üniversitesi Veteriner Fakültesi
Hayvan Sağlığı Ekonomisi ve İşletmeciliği Anabilim Dalı

Vet. Hek. Yunus Emre Büyükbali

Hasvet A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi & Sağlık Hizmetleri,
E-vet Yazılım Genel Müdürü

Prof. Dr. R. Tamay Başağaç Gül

Ankara Üniversitesi Veteriner Fakültesi
Veteriner Hekimliği Tarihi ve Deontoloji Anabilim Dalı

Arş. Gör. Şükrü Orkan

Ankara Üniversitesi Veteriner Fakültesi
Hayvan Sağlığı Ekonomisi ve İşletmeciliği Anabilim Dalı

Dr. Öğr. Üyesi Arzu Peker

Ankara Üniversitesi Veteriner Fakültesi
Hayvan Sağlığı Ekonomisi ve İşletmeciliği Anabilim Dalı

Vet. Hek. Ayça Sağ

Hasvet A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi

Vet. Hek. Ülfet Sümengen

İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Çisel Savaş

Klinik Yönetim Hizmet Ekibi Kurucusu/Danışman
ALL FOR CLINICS
Sağlık Kurumları İşletmeciliği

Uzm. Vet. Hek. Çağrı Çokcoşkun Yılmaz

Minouvet Veteriner Polikliniği - Veteriner Cerrahi MSc.

Veteriner Kliniği Ekibi ve Gelişimi

Ekip üyelerine, düzeyleri ne olursa olsun başkalarına saygı duymayı öğretin. Her insan geçmiş deneyimlerle farklı şekillerde başa çıkar ve farklılıkları benimsemeye, gerektiğinde uyum sağlamaya ve birbirini desteklemeye istekli bir ekip kliniğe sadık olacaktır.

Çalışma saatlerinin esnekliğini ve bunun ekibin duygusal esenliğini nasıl olumlu etkileyebileceğini düşünün. Algı, “çalışmak için yaşamaktan” “yaşamak için çalışmaya” dönüştü; bu da insanların anı yaşamayı ve hayattaki küçük şeylerin değerini bilmeyi tercih ettiği anlamına geliyor. Daha önce veteriner hekimlerin daha az ücret karşılığında daha az saat çalışmak istediği belirtilmişti; personelin de aynısını isteyeceği varsayılabilir mi? Haftada kırk saatlik çalışma norm olmak zorunda değil. İş gücü sıkıntısını karşılamak ve ekip üyelerinin esenliğini artırmak için haftada 30 saatlik çalışmayı tam zamanlı statü olarak değerlendirin. Haftada 30 saatlik çalışmayı uygulayan işletmeler, ekip üyelerinin daha odaklanmış, daha yaratıcı ve işbirlikçi olduğunu ve daha az tükenmişlik yaşadığını tespit etmiştir.⁵ Daha kısa çalışma haftası saatlerinin ve daha fazla ekip üyesinin etkisi, artan yan hak maliyetidir, ancak bu, gelir üreten sadık çalışanların eksikliğinden daha küçük (ve üstesinden gelinebilecek) bir sorundur.

Bordro Değerlendirmesi

Veteriner hekimler dışında ki çalışanlar için ortalama kıyaslama ölçütleri, brüt gelirin (vergi giderleri dikkate alınmadan üretilen toplam gelir) %19-21’idir. Sorulacak ilk soru şudur: Bordro maliyetim sektör ortalamasından daha mı yüksek yoksa daha mı düşük? Eğer ortalamadan yüksekse, bu ille de ortalamanızın kıyaslama ölçütlerine yakın olması için ekip üyelerini işten çıkarmanız gerektiği anlamına gelmez. Personel çıkarmak hasta deneyimini de etkileyebilir. Çalışanların fazla mesailerini gözden geçirmek önemlidir, çünkü bu hem yüzdenizi artırabilir hem de ekip üyelerini tüketebilir. Bordroyla ilişkili maliyetleri daha da azaltma yöntemlerine dalmadan önce, gelir tahsilatınıza bakın. Mümkün olan tüm geliri tahsil ediyor musunuz? Ortalama olarak, veteriner klinikleri kaçırılan ücret tahsilatları ve indirimler nedeniyle yıllık gelirin en az %10’unu kaybeder. Daha fazla ayrıntı için Bölüm 16, Finans’ı inceleyin. Ardından, ekip gelişimine bakın. Tüm ekip üyeleri, hasta yakınlarına üst düzey tavsiyeler sunabilecek şekilde uygun bir eğitim aldı mı? Tavsiyelere uyum oranı nedir? Ekip ne kadar verimli? Birbirleriyle iyi çalışıyorlar ve birbirlerini kolluyorlar mı (klinik kültürünün bir sonucu olarak)? Tüm geliri tahsil etmek, muhtemelen yüksek bordro maliyetlerinden daha büyük bir sorundur. Bazı durumlarda, bir klinikte çok fazla ekip üyesi olabilir ve çok fazla ekip üyesi verimliliği düşürebilir. Bir klinikte ayrıca yoğun olmayan zamanlarda çok fazla, yoğun zamanları desteklemek için ise yetersiz sayıda ekip üyesi planlanmış olabilir. Ortalama kıyaslama ölçütleri, hekim başına 3-4 ekip üyesinin normal olduğunu göstermektedir (buna resepsiyonistler, diplomalı teknisyenler/teknikerler, asistanlar ve köpek kulübesi asistanları dahildir).

Eğer bordro maliyeti düşürse, klinik mevcut personel seviyesiyle inanılmaz derecede verimli çalışan, tıkr tıkr işleyen bir makine olabilir. Veya klinik, sorunsuz hasta deneyimini sağlamaya (ve böylece geliri artırmaya) yardımcı olacak ekip üyelerine ihtiyaç duyduğu için de düşük olabilir. Dikkate alınması gereken son faktör (eğer bordro yüzdesi kıyaslama ölçütlerinden düşürse) ücretlerdir. Klinik, bulunduğu demografik yapı için yeterli ücret ödüyor mu? Veteriner hekimlikte ücretler genellikle düşüktür. Rol ve deneyime göre ücretler konusundaki VHMA kıyaslama ölçütlerini inceleyin (Şekil 1.5).

Veteriner hekimlere maaş veya bir taban maaş artı ürettikleri cironun bir yüzdesi ödenebilir. Klinik, kendi kültürü için neyin doğru olduğunu ve veteriner hekimlerin taban maaşlarına ek olarak teşvik edilip edilmemesi gerektiğini belirlemelidir. Seçilen yöntem ne olursa olsun, veterinerin toplam ücretini (yılbaşından bugüne) incelerken kolay bir değerlendirme, her hekimin toplam ücretinin beş katı gelir getirdiğinden emin olmaktır.

KRİTİK YETKİNLİK: ANALİTİK BECERİLER

Klinik yöneticisi karmaşık bilgileri kavrama, bilgiyi analiz etme ve sorunları doğru, hızlı ve verimli bir şekilde ele almak için mantığı kullanma becerisine sahip olmalıdır.

Bordroyu Değerlendirirken Gözden Geçirilecek Alanlar

- Klinik kültürü kontrolü yapın
- Sektör ortalamaları ile karşılaştırın
- Gelir kaydını (tahsilatını) gözden geçirin
- Eğitim ve gelişim protokollerini gözden geçirin: Ekip üyeleri hedeflere ulaşmak için gerekli becerilerle eğitilmiş mi?
- Ekip verimliliğini ve ekip üyelerinden etkin şekilde faydalanma fırsatlarını gözden geçirin
- Hasta yakını ile uyum oranlarını izleyin (ve hangi ekip üyesinin tavsiyelerde bulunduğunu takip edin)
- Ücretleri gözden geçirin
- Ödeme dönemi başına fazla mesaiseri gözden geçirin



Şekil 1.5 Bordro sadece rakamlardan ibaret değildir; aynı zamanda veteriner kliniğindeki verimsizlikleri belirleme yeteneğidir.

Hekimlerin Üretkenliğini Etkileyen Faktörler

- Her hekim başına ödenen toplam tazminat nedir ve nasıl ödenirler?
- Her hekimin Ortalama İşlem Tutarı (OİT) nedir?
- Veteriner hekim başına düşen muayene sayısını sektör kıyaslamaları ile karşılaştırın;
 - Çalışılan saat sayısı
 - Ekip üyesi yetkinliği
 - Kliniğin kültürü, etkin kullanımı ve verimliliği
 - Hizmet ve ürün envanteri fiyatlandırması
 - Hizmet karması (hizmet ve ürün oranı)
 - Hasta ve hasta yakınının klinikte aldığı deneyim



Şekil 1.6 Veteriner hekimler, hasta yakını ve hastaların bakım ve hizmet alırken yaşadığı zorlukları azaltmak için iyi eğitilmiş, etkin rol alan bir personele sahip olmalıdır.

Ayrıca muayene sayısına, çalışılan saat sayısına ve ortalama hekim işlem tutarına bakmak da önemlidir. Ekip üyesinin yetkinliği (verimlilik, eğitim, beceriler), hekimin verimli bir şekilde gelir üretme yeteneğini geliştirdiği için de önemlidir. Kötü kültür ve yetersiz hekimlik hizmeti, hasta yakınlarının muhtemelen tavsiye etmeyeceği bir klinik oluşturur ve gelir üretimini durdurur. Son olarak, envanter fiyatlandırması, ciro üzerinden ödeme alan hekimleri etkiler. Açıkçası, düşük fiyatlandırma modelleri üretim miktarlarını azaltır. Diğer taraftan, herhangi bir fiyat artışı hekimlere de maaş zammı anlamına gelir. Bölüm 16, Finans, hekimlerin üretkenliğini inceler (Şekil 1.6).

Satılan Mal-Ürünlerin Maliyeti (SMM) Değerlendirmesi

Online eczanelerin uygulanmasıyla SMM, brüt gelirin ortalama %18-20’sini oluşturur. Bordroda olduğu gibi, tam gelir elde edilmediğinde

KLİNİK YÖNETİCİLERİNİN SORUMLULUKLARI

Başarılı klinik yöneticileri şunları yapmalıdır:

- Sabırlı olmalıdır.
- Ekibi pozitif bir şekilde yönetmelidir.
- Çatışmayı derhal ele almalı ve ayrımcılık iddialarını önlemek için tutarlı disiplin sağlamalıdır.
- Yoğun zamanlarda performansı en üst düzeye çıkararak ve daha yavaş zamanlarda alternatif planlar yaparak ekip programlarını denetlemelidir.
- Tüm ekip için eğitim protokolleri ve performans değerlendirmeleri geliştirmeli ve koçluk sağlamalıdır.
- Otopark, aydınlatma ve iç ve dış yapılar dahil olmak üzere bina bakımını denetlemelidir.
- Envanteri, kontrollü maddeleri ve güvenlik programlarını denetlemelidir.
- Hasta yakınları için iletişim materyalleri geliştirmelidir.
- Geliri artırmak için satış stratejileri geliştirmelidir.
- Yasalara uygun bir şekilde işe alım, işten çıkarma ve eğitim yapmalıdır.
- Çalışan yan hakları programı geliştirmeli ve sürdürmelidir.
- Klinikteki tüm pozisyonlar için görev ve prosedürlerin tamamlanması için verimli yöntemler belirlemelidir.
- Hastane için bütçe geliştirmeli ve sürdürmeli, hesapları mutabık kılmalı ve geliri takip edip ölçmelidir.
- Gelecekteki satın alımlar için stratejik olarak plan yapmalı ve hedefler oluşturmalıdır.



Şekil 3.6 Klinik yöneticileri birçok şapka takar, ancak en önemlisi özgün liderler olmalarıdır.

ÖN BÜRO YÖNETİCİLERİNİN GÖREVLİLERİNİN SORUMLULUKLARI

Resepsiyonistler için belirtilen becerilere ek olarak, başarılı ön büro yöneticileri şunları yapmalıdır:

- Resepsiyonistlerin görevlerini eğitmek ve denetlemek,
- Öfkeli hasta yakınları ile başa çıkmak için başa çıkma stratejileri geliştirmek,
- Alacak hesaplarını, ekstreleri ve tahsilatları yönetmek,
- Hasta yakını memnuniyeti anketlerini incelemek, değerlendirmek,
- Edindiği bilgi ve raporları klinik-hastane yöneticileri ile düzenli paylaşmak, raporlamak.



Şekil 3.7 Ofis yöneticileri, sorunsuz bir hasta yakını deneyimi sunan bir resepsiyon ekibine liderlik etmekle görevlidir.

Bir klinik yöneticisi iş başındayken birçok şapka takar: fotokopi makinesi tamircisi, bilgisayar teknisyeni, tesisatçı, veteriner teknisyeni, köpek kulübesi asistanı ve danışman. KY'ler, profesyonel ve başarılı bir atmosferle sonuçlanan, tüm ekip üyeleri için açık kapı politikasına sahip, pozitif ve samimi bir tutuma sahip olmalıdır (Şekil 3.6). Daha fazla sorumluluk için, bu kitap boyunca Veteriner Hastane Yöneticileri Derneği (VHMA) tarafından geliştirilen kritik yetkinlikleri ve klinik alanlarını inceleyin.

Ofis Yöneticileri

Ofis yöneticisi, ön büro personelini denetlemekten ve resepsiyonistleri sorunsuz bir hasta deneyimi sunmaları için eğitmekten sorumludur (Şekil 3.7). Bir ofis yöneticisinin yetki ve karar verme alanı, kliniğin belirlediği idari ihtiyaçlara ve kriterlere bağlı olarak sınırlı veya oldukça geniş olabilir. Çoğu ofis yöneticisi, alacak hesapları, gün sonu mutabakatı ve banka mevduat hazırlığından sorumludur. Bir ofis yöneticisi

VETERİNER HEKİMLERİN SORUMLULUKLARI

Başarılı veteriner hekimler şunları yapmalıdır:

- Empati ve şefkatle kaliteli ve güncel tıp uygulamaları yapmalıdır.
- Hasta yakınları ve ekip üyeleriyle iyi iletişim kurmalıdır.
- Hasta yakınları ve ekip üyelerini eğitmelidir.
- Ekip üyelerini motive etmeli, ekip moralini oluşturmali, sürdürmeli ve kliniğin temel değerlerini korumalıdır.
- Düzenli olarak sürekli eğitim seminerlerine katılmalıdır.
- Sabırlı olmalı ve pozitif bir tutum sergilemelidir.
- Görevleri başarılı bir şekilde delege etmelidir.
- Teşhis koymalı, ilaç reçete etmeli ve ameliyat yapmalıdır.
- Verileri tıbbi kayıtlara doğru ve okunaklı bir şekilde, zamanında girmelidir.



Şekil 3.8 Veteriner hekimler teşhis koyar, reçete yazar ve ameliyat yapar. Ayrıca her gün liderlik davranışları sergilemekle de görevlidirler.

nazik, samimi ve profesyonel olmalıdır, çünkü tavırları (olumlu ya da olumsuz) tüm ekibi etkiler.

Veteriner Hekimler

Veteriner hekimler, ekip içinde hastalara teşhis koyma, ilaç yazma ve ameliyat yapma yetkisine sahip tek üyelerdir (Şekil 3.8). (34 yıllık lisans eğitiminden sonra) 4 yıllık profesyonel, AVMA tarafından akredite edilmiş bir veteriner fakültesini tamamlamışlardır. (Şekil 3.9). Veteriner hekimler, çalıştıkları eyalette lisanslı olmalı ve lisans almadan önce hem ulusal hem de eyalet sınavlarını geçmelidir. Veteriner hekimlerin her yıl belirli bir minimum saat sürekli eğitim tamamlamaları gerekir ve saatlerini eyalet veteriner hekimler kuruluna bildirmeleri gerekebilir (eyalet göre değişir). Bu gereklilikler, veteriner hekimlerin hastalara ve hasta yakınlarına mevcut en iyi tıbbi bakımı sunmasını sağlar (Şekil 3.10).

Ekip üyelerinin hekim ekibinin verimli çalışmasını sağlaması önemlidir. Veteriner hekimin hasta görmeye devam etmesine olanak tanımak için uygun görevler, diplomalı veteriner teknisyenlerine/teknikerlerine ve asistanlarına devredilmelidir (bu bölümün ilerleyen kısımlarındaki etkin kullanım konusuna bakın). Ekip üyeleri yetersiz eğitilmiş, yetkinliklerinden faydalanılmayan veya eylemlerinden sorumlu tutulmayan olduğunda, veteriner hekimler üzerinde aşırı bir zorluk oluşabilir. Harika ekip üyeleri, veteriner hekimin ihtiyaçlarını önceden tahmin edebilir ve teşhis veya prosedürleri tamamlamak için gereken tüm ekipman veya malzemeleri (veteriner hekim istemeden önce) hazır bulundurabilir.

Veteriner hekimler, teşhis, reçete yazma ve ameliyat yapma yoluyla “aktif gelir” elde eder. “Pasif gelir” ise, ekibin geri kalan üyeleri tarafından randevu oluşturma, hasta yakını eğitimi, yatan hastaların teknikerlik bakımı, röntgen çekme ve diş taşı temizliği prosedürleri (sadece birkaçını saymak gerekirse) gibi görevlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesiyle üretilir. Güçlü performans gösteren bir ekibe sahip, iyi yönetilen bir klinik, toplam gelirin %50'sini aşan pasif gelir üretebilir.

Veteriner hekimler, her hastanın kliniği her ziyaret ettiğinde en iyi tavsiyeyi almasını sağlayan Bakım Standartlarını (SOC) oluşturmaktan sorumludur (bkz. Bölüm 11, Bakım Standartları). Genellikle, veteriner ekip üyeleri bir hasta yakınının finansal gücü hakkında ön yargıda bulunur ve hasta yakınının karşılayabileceğini düşündükleri şeye dayanarak standartların altında bakım sunar, bu da bazen ekip tarafından istemeden hastanın ihmal edilmesine neden olur. Her ekip üyesi, hasta



Şekil 3.20 Korkusuz (Fear Free®) bir deneyim yaratmak, yaşam bulguları alınırken hastanın sevdiği ödül mamalarını vermeyi içerir. Bu köpek yavrusunun dikkati aşıdan önce peynirle dağıtılıyor. (Kaynak: Beaver BV. Canine behavior: insights and answers. 2. baskı. Saunders; 2009.)

oluşturmak, zaman kazandıran ve veteriner sağlık ekibi, hasta ve hasta yakını için daha hoş bir deneyim yaratan hızlı bir süreç olabilir. Daha fazla bilgi için <https://FearFreePets.com> adresini ziyaret edin.

KRİTİK YETKİNLİK: SÜREKLİ ÖĞRENME

Klinik yöneticilerinin öğrenmeye karşı bir merakı olmalıdır. Becerileri güncel tutarken aktif olarak yeni bilgileri, teknolojileri ve yöntemleri araştırmak, yeni bilgilerin işe uygulanmasına olanak tanır.

ÖN BÜRO PROSEDÜRLERİ

Çoğu klinikte, her ekip üyesi ön büro prosedürleriyle ilişkili görevlere katkıda bulunur veya bu görevleri tamamlar. Ekip üyelerini çeşitli rollerde (resepsiyonist olarak vardiyaları dolduran veteriner asistanı veya resepsiyonistler meşgul olduğunda yedek olarak hizmet veren diplomalı bir teknisyen/tekniker) hizmet vermeleri için çapraz eğiten ve geliştiren kliniklerde, aşağıda listelenen her alanın sunumu kritik öneme sahiptir. Ayrıca, hasta yakınlarının çıkış işlemlerini muayene odasında yapan kliniklerde, teknisyen/asistan sorunsuz bir hasta yakını deneyimini tamamlamak için aşağıdaki görevlerde ustalaşmalıdır.

Resepsiyon Alanını Yönetmek

Resepsiyon alanında birçok faaliyet gerçekleşir: hasta yakınları sohbet eder, evcil hayvanlar birbirleriyle etkileşime girebilir, evcil hayvanlar stresli ve korkmuş bir şekilde gelebilir ve çocuklar alanı keşfedebilir; bunların hepsi riskler içerir.

Hasta yakınları genellikle birbirleriyle bilgi paylaşmaya çalışır ve zaman zaman bu bilgi doğru veya uygun olmayabilir. Ekip üyeleri konuşmaları izlemeye çalışmalı ve ele alınan konu nedeniyle bir hasta yakını beklenenden daha erken bir muayene odasına almaları gerekebilir. “Toksik” konular arasında hasta yakınının klinikte yaşadığı veya geçmişte yaşadığı kötü bir deneyim, hastalıklar veya tedavilerle ilgili yanlış bilgiler ve rahatsız edici konular ve dil yer alır. Mağduru uzaklaştırıp failin kliniğe gelen başka bir hasta yakınıyla konuşmayı tekrarlamasına izin vermektense, faili izole etmek ve mağdurdan özür dilemek daha kolaydır.

KORKUSUZ (FEAR FREE®) BİR DENEYİM YARATMANIN İLK ADIMLARI

- 1 Diğer hayvanlardan, insanlardan ve kokulardan kaynaklanan stresi azaltmak için evcil hayvanı bekleme alanından mümkün olduğunca çabuk çıkarın.
- 2 Evcil hayvanın muayene odasına alışmasına izin verin.
- 3 Feromonlardan yararlanın.
- 4 “Korkutucu” prosedürleri tamamlarken evcil hayvanın zihnini meşgul etmek için çeşitli ödül mamaları sunun.
- 5 Yavaş çalışın. Evcil hayvanın stresi ve korku seviyesi artarsa, birkaç dakika geri çekilin.
- 6 Gerekliğinde ilaç kullanın. Gerginliği almak çok daha konforlu bir ziyaret sağlar.
- 7 Kedileri ensesinden tutma tekniklerini asla kullanmayın, bunun yerine düşük stresli tutuş teknikleri kullanın.
- 8 Köpekler için düşük stresli tutuş teknikleri kullanın, ağızlığı son çare olarak değerlendirin.

Kaynak: <http://www.fearfreepets.com>

Şekil 3.21 Korkusuz (Fear Free®) yaklaşımını benimseyen kliniklerin, benimsemeyenlere göre daha yüksek hasta yakını uyumu ve elde tutma oranları vardır.

Evcil Hayvan Davranışlarını İzlemek

Hasta yakınları randevularını beklerken, diğer hastalar, hasta yakınları veya çocuklarla etkileşime girmeye çalışabilirler. Köpekler birbirine saldırmaya çalışabilir ve taşıma çantasında olmayan kediler kaçmak için sahiplerini tırmalayabilir. Ekip üyeleri her köpeğin tasmalı olduğundan emin olmalı ve gerektiğinde bir tane temin etmelidir. Eğer kediler bir taşıma çantasında değilse, ekip üyeleri bir taşıma çantası ödünç vermeyi veya oda hazır olana kadar kediyi bir kedi konaklama ünitesine yerleştirmeyi teklif edebilir. Ekip üyeleri, resepsiyon alanında kazaları veya yaralanmaları önlemek için her türlü çabayı göstermelidir.

Evcil hayvanlar kliniğe stresli ve korkmuş bir şekilde gelebilir ve çoğu zaman resepsiyonistler bu evcil hayvanları girerken görürler. Şekil 3.22, stresli evcil hayvanların göstereceği özelliklerini sunmaktadır. Ekip üyeleri stresi şu yollarla azaltmaya yardımcı olur:

- Diğer hastalarla etkileşimleri azaltmak için hastaları mümkün olan en kısa sürede muayene odalarına almak.
- Feromonlu muayene odalarını kullanmak ve hasta yakınlarına, ekip üyeleri girmeden önce evcil hayvanın uyum sağlaması ve rahatlaması için zamana ihtiyacı olmasının önemli olduğunu açıklamak.
- Evcil hayvanların ve hasta yakınlarının rahatlamasına yardımcı olmak için muayene odalarında yumuşak, klasik müzik çalmak.
- Sakinleştirme sürecini başlatmak için evcil hayvana birkaç ödül maması sunmak.
- Korkulu veya stresli bir hasta muayene odasına yerleştirildiğinde ekip üyelerini bilgilendirmek.
- Hastalar bazen aşırı stres seviyelerini azaltmaya yardımcı olmak için ilaçlara ihtiyaç duyar. Muayeneden önce ilaçların uygulanması gerekmesi durumunda bu bilgiyi tıbbi ekibe iletin.

Çocuk Etkileşimlerini İzlemek

Çocuklar zaman zaman bekleme odasındaki diğer hayvanları sevmeye çalışabilir, bu da çocuk için tehlikeli olabilir veya bulaşıcı hastalıkların yayılmasını kolaylaştırabilir. Ekip üyelerinin bekleme

ÇALIŞAN HAKLARI

ÇALIŞAN YALAN MAKİNESİ KORUMA YASASI

Çalışan Yalan Makinesi Koruma Yasası, çoğu özel işverenin, işe alım öncesi tarama veya istihdam süresince yalan makinesi testlerini kullanmasını yasaklar.

YASAKLAR

İşverenlerin, herhangi bir çalışandan veya iş başvurusunda bulunandan yalan makinesi testi yaptırmasını istemesi veya talep etmesi ve bir test yaptırmayı reddettiği veya Yasa kapsamındaki diğer haklarını kullandığı için bir çalışanı veya müstakbel çalışanı işten çıkarması, disipline etmesi veya ona karşı ayrımcılık yapması genellikle yasaktır.

İSTİSNALAR

Federal, eyalet ve yerel yönetimler bu yasadan etkilenmez. Ayrıca, yasa, Federal Hükümet tarafından ulusal güvenlikle ilgili faaliyetlerde bulunan belirli özel kişilere yapılan testlere uygulanmaz.

Yasa, özel sektörde, belirli kısıtlamalara tabi olarak, güvenlik hizmeti firmalarının (zırhlı araç, alarm ve muhafız) ve ilaç üreticileri, distribütörleri ve dağıtıcılarının belirli müstakbel çalışanlarına yalan makinesi (bir tür yalan dedektörü) testlerinin uygulanmasına izin verir.

Yasa ayrıca, işveren için ekonomik kayıpla sonuçlanan bir iş yeri olayına (hırsızlık, zimmete para geçirme vb.) karıştığından makul olarak şüphelenilen özel firmaların belirli çalışanlarına, kısıtlamalara tabi olarak, yalan makinesi testi yapılmasına da izin verir.

Yasa, herhangi bir Eyalet veya yerel yasanın veya yalan makinesi testleriyle ilgili daha kısıtlayıcı olan herhangi bir toplu iş sözleşmesinin herhangi bir hükmünü geçersiz kılmaz.

TESTE GİRENİN HAKLARI

Yalan makinesi testlerine izin verildiği durumlarda, testin yapılması ve süresine ilişkin çok sayıda katı standarda tabidirler. Teste girenlerin, testten önce yazılı bir bildirim hakkı, bir testi reddetme veya durdurma hakkı ve test sonuçlarının yetkisiz kişilere açıklanmaması hakkı da dahil olmak üzere bir dizi özel hakkı vardır.

YAPTIRIM

Çalışma Bakanı, ihlalleri engellemek için mahkeme kararları alabilir ve ihlalcilere karşı para cezaları uygulayabilir. Çalışanlar veya iş başvurusunda bulunanlar da kendi mahkeme davalarını açabilirler.

YASA, İŞVERENLERİN BU POSTERİ ÇALIŞANLARIN VE İŞ BAŞVURUSUNDA BULUNANLARIN RAHATÇA GÖREBİLECEĞİ BİR YERDE SERGİLEMESİNİ GEREKTİRİR.



ÜCRET VE ÇALIŞMA SAATLERİ BÖLÜMÜ
AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ ÇALIŞMA BAKANLIĞI

1-866-487-9243
TTY: 1-877-889-5627
www.dol.gov/whd



WH1462 REV 07/16

Şekil 4.7 Çalışan yalan makinası koruma yasası.

BAKIM ALANI ASİSTANLARI İÇİN AŞAMALI EĞİTİM ÖRNEĞİ

BAKIM ALANI ASİSTANI MO-DÜL BİR

- Politikalar ve evrak işleri
- Ekip üyesi personel el kitabı
- Ekip üyesi prosedürleri el kitabı
- Ekip üyesi beklentileri
- Mesleki etik
- W-4, I-9 ve yan haklar formları
- Puantaj saati
- Kıyafet yönetmeliği
- Temizlik
- İzolasyon ve temizlik protokolleri ile hastalık bulaşmasının önlenmesi
 - Tüm izolasyon temizlik malzemelerini izolasyonda tutun.
- Temizlikte kullanılacak kimyasallar
- Klorheksidin
- Rescue
- Temizlikte KULLANILMAYACAK kimyasallar
 - Lizol
 - Amonyak
- Ekipman
 - Ovma fırçaları
 - Paspaslar ve kovalar
 - Süpürgeler
 - Teknik
 - Ovma
 - Temas süresi
 - Durulama ve kurutma
- Çamaşır
- Sıcak su
- Deterjan ve çamaşır suyu
- Havlular ve battaniyeler
 - Battaniye güvenliği: delik veya yırtık battaniye olmamalı
- Kesici ve Biyolojik Tehlikeli Atık Kaplarının Uygun Şekilde İmhası
- Cansız Bedenlerin Uygun Şekilde İmhası
 - Özel defin
 - Toplu veya özel yakma

BAKIM ALANI ASİSTANI MODÜL İKİ

- Beslenme
 - Farklı mama türleri hakkında bilgi
 - Yavru, idame ve yaşlı formülleri; reçeteli mamalar
 - Her hayvana verilecek mama miktarı
 - Ölçme
 - NPO (Ağızdan hiçbir şey verilmemesi)
 - PO (Ağızdan)
- Hastane çizelgeleri
 - Gerekli tedavileri takip etme
- Hastaları güvenli bir şekilde gezdirmeye
 - Hastaları kafeslerden/kulübelere güvenli bir şekilde çıkarma
 - Kaydırmalı tasma
 - Günde üç kez, gerekirse daha fazla
 - IV sıvılarla
 - Bandaj malzemesi, alçılar veya diğer malzemelerle
- Kediler
 - Kil kum
 - Emici olmayan kum
 - Kağıt kum

BAKIM ALANI ASİSTANI MODÜL ÜÇ

- Hastane bakımı
- Çöp
- Süpürme/paspaslama
- Temizlik
- Fanlar, teşhir rafları
- Aydınlatma armatürleri
- Çalışan ampuller ve balastlar
- Dışarı: yabancı otlar, hayvan atıkları ve ön sundurma görünümü

BAKIM ALANI ASİSTANI MODÜL DÖRT

- Zapt etme teknikleri
 - Köpekler ve kediler
 - Psikolojik zapt etme
 - Uygun şekilde kaldırma
 - Hırçın hastayı idare etme
 - Lateral yatış pozisyonu
 - Sternal yatış pozisyonu
 - Venipunktur için zapt etme (kan alımı)
 - Juguler (boyun)
 - Sefalik (ön bacak)
 - Safen (arka bacak)
 - Femoral (iç bacak)
- Gerekliğinde önlem alma
 - Ağızlıklar
 - Kaydırmalı tasma
 - Ne zaman daha sıkı tutulacağını veya daha az zapt etme kullanıldığını bilme
 - Hayvanları zapt ederken sahibinin endişelerini anlama
- E-yakalıklar (Elizabet yakalığı)
- Normal yaşamsal bulgular
 - Vücut ısısı
 - Nabız
 - Solunum sayısı
- Tüy Bakımı (Grooming)
 - Tarama ve fırçalama
 - Kulak temizliği
 - Tırnak kesimi
 - Anal kese boşaltımı
- Yıkama



A

Şekil 4.14 Yeni işe alınan personelin aşırı yüklenmemesi için, klinikteki her rol için bir eğitim programı düzenleyin.

Ekip üyelerinden, günlük olarak gerçekleştirdikleri tüm prosedürleri yazarak katkıda bulunmaları istenebilir. Departman veya teknigie göre prosedürleri listeleyen bir taslak oluşturulabilir, bu da daha sonra bir içindekiler tablosuna dönüştürülebilir. SOP el kitabı daha sonra kolay ve hızlı erişim için alfabetik sıraya göre düzenlenebilir. Her SOP tanımlanmalı, prosedürü başarmak için gereken adımları ana hatlarıyla belirtmeli ve prosedürün neden bu şekilde tamamlanması gerektiğini içermelidir. Bu, ekip üyelerinin gerektiğinde prosedürleri tam olarak anlamalarını ve hasta yakınlarına açıklayabilmelerini sağlar.

Ekip üyeleri SOP'lerin oluşturulmasına katıldığında, bunları uygulamaya ve kullanmaya yardımcı olma olasılıkları daha yüksektir. Her

protokolün tamamlanmasıyla birlikte, her ekip üyesi bir kopya almalı ve kliniğin içinde kolayca bulunabilen merkezi bir yerde basılı bir kopya saklanmalıdır. Kağıtsız klinikler, SOP'leri klinik sunucusuna yükleyerek ekip üyelerinin klinikteki herhangi bir bilgisayardan erişmelerine olanak tanıyabilir.

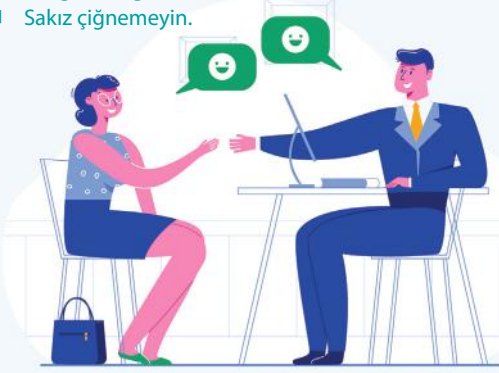
Yeni ekip üyeleri işe alındığında, eğitim birkaç hafta boyunca gerçekleşecek şekilde kendi kopyalarını almalıdırlar. Çok fazla bilgiyi çok hızlı bir şekilde ele almak, yeni ekip üyesini bunaltacak ve bilgilerin kaçırılmasına neden olacaktır. SOP'ler ayrıca aşamalı eğitim programları geliştirmek için de kullanılabilir ve ekip üyeleri bir protokolü

Yaygın Mülakat Soruları

“Uzun vadeli hedefleriniz nelerdir?” Potansiyel bir işveren, adayın hedeflerini bilmek ister. 1 yıl, 5 yıl veya 10 yıl içinde nerede olmak istiyor? Uzun vadede şirkete fayda sağlayacak mı? Kişisel olarak aday,

GÖRÜŞMELER İÇİN TEMEL İLKELER

- Sorular sorun.
- Maaş konuşmasını sona bırakın. Önce iş hakkında bilgi alın ve bilgi ve becerilerinizin neden role uygun olduğunu paylaşın.
- Şevkinizi gösterin, profesyonel giyinin ve göz teması kurun.
- Aşırı konuşkan olmayın veya fazla agresif gözükmeyin, düzgün bir gramer kullanın.
- Sakız çiğnemeyin.



Şekil 6.5 İş görüşmeleri iki tarafı bir etkileşimdir. Adaylar potansiyel işverene pozisyonun “doğru seçim” olduğunu anlayabilmek için sorular sormalıdır.

hedeflerini belirlemeli, hedeflerin değişebileceğini anlamalı ve karşısına çıkacak zorlukları kabul etmeye hazır olmalıdır.

“Hedeflerinize nasıl ulaşacaksınız?” Ek eğitim, iş fırsatları veya gönüllülük deneyimleri, hedeflere ve hayallere ulaşmaya yardımcı olabilir. Bir işin gereği olarak alınacak spesifik bir sorumluluk, adayın bir hayalini veya hedefini gerçekleştirmesi için bir fırsat sunabilir; böyle bir durumda, o hedefe ulaşmak için doğru adımlar atmak önemlidir.

“Güçlü ve zayıf yönleriniz nelerdir?” Kendi güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek avantajlıdır. Bu soru muhtemelen bir mülakatta sorulacaktır ve potansiyel işveren, iyi düşünülmüş bir cevabı takdir edecektir. Çoğu durumda, veteriner ekibi üyelerinin en büyük zayıflığı “hayır diyememek”tir. Çok fazla projeye katılırlar, bunaldıklarında hiçbirini zamanında ya da beklenen seviyede tamamlayamayabilirler. Önemli bir güçlü yan liderlik ve etkidir. İlişkiler kuran ve hedeflere ulaşan harika bir ekip üyesi, oldukça aranan bir süper güce sahiptir. İyi bir çalışan çok konuşabilir, ancak hasta yakınları sosyal, dinleyen ve değerli bilgilerle cevap veren ekip üyelerini sever.

“Ne tür avantajlar veya maaş bekliyorsunuz?” Maaş ve yan haklar genellikle işe alımda belirleyici faktörlerdir, bu nedenle bu konuya görüşmeden önce ciddi düşünülmelidir. Bu konu görüşme sürecinde gündeme gelebilir veya gelmeyebilir; ancak bir iş teklifi yapıldıktan sonra mutlaka gündeme gelir. Veteriner hekimler, veteriner teknisyenler ve klinik yöneticileri, bulundukları bölgede ödenen standart maaşları öğrenmek için yasal tavsiye niteliğindeki oda ücret tarifelerinden faydalanabilirler. Diğer değerlendirme unsurları ise ekip üyelerine sunulan yan haklardır. Çoğu zaman yan hak paketleri maaştan daha değerlidir; bu nedenle her ikisine de önem verilmelidir. (Bkz. Bölüm 4 ve Şekil 6.6)

Adaylar, başvurdukları işletme hakkında bilgi edinmelidir. Misyon bildirileri, değerler ve sunulan hizmetler genellikle şirketin web sitesinden elde edilebilir. Eğer aday, şirketin mevcut çalışanlarını tanıyor, şirket politikaları, yan haklar, fırsatlar ve teşvikler hakkında önceden sorular sorabilir. Sosyal medya paylaşımları, şirketin müşteriler

YAYGIN İŞ GÖRÜŞMESİ SORULARI

- | | |
|--|---|
| ■ Şu an bir işte çalışıyor musunuz? | ■ sorumluluklarınız nelerdi ve neden? |
| ■ Kendinizi tarif edin. | ■ Önceki işlerinizde en çok keyif aldığınız sorumluluklarınız nelerdi ve neden? |
| ■ Bu işten nasıl haberiniz oldu? | ■ Nasıl bir maaş bekliyorsunuz? |
| ■ Hedefleriniz neler? Beş yıl sonra? 10 yıl sonra? | ■ Neden bu şirketle ilgileniyorsunuz? |
| ■ Takımımıza neler katabilirsiniz? | ■ Neden bu pozisyon için yeterli olduğunuzu düşünüyorsunuz? |
| ■ Nasıl bir örgün eğitim aldınız? | ■ Neden iş değiştirmek istiyorsunuz? |
| ■ Kafanızdaki ideal iş nedir? | ■ Şirketimiz sizi neden işe almalı? |
| ■ En güçlü yönünüz nedir? | |
| ■ En zayıf yönünüz nedir? | |
| ■ Önceki işlerinizde en az keyif aldığınız | |

POTANSİYEL İŞVERENLERE SORABİLECEĞİNİZ SORULAR

- İletişim, sorun çözme ve personel sorunları konusundaki açık kapı politikanızı anlatabilir misiniz?
- Ekip üyelerinize değerlerini nasıl hissettiriyorsunuz?
- Ekibinizde kaç kişi çalışıyor?
- Bu klinik/şirket için kısa vadeli hedefleriniz neler?
- Bu klinik/şirket için uzun vadeli hedefleriniz neler?
- Bu pozisyonla beraber genellikle sunulan yan haklar neler?
- Bu kliniğin/şirketin size göre en güçlü yönü nedir?
- Personel değişim hızınız nedir?
- Size göre bu şirketin en zayıf özelliği nedir?

Şekil 6.6 Bir potansiyel çalışanın ya da işverenin kendisine sorulabilecek sorulara hazırlıklı olması özgüven gösterir ve görüşmenin akışını geliştirir.

aksaklıklar olabilir; PIMS'lerin teknoloji kısmını anlayan bir personelin olması, diğer ekiplere destek vermesi yönetimin ve ekibin üzerindeki stres yükünü azaltır.

PIMS Yedekleme için Bulut Tabanlı veya Yerel Sunucu

Bulut tabanlı yazılım sistemleri, tüm verilerin klinikte yer alan bir sunucuda/bilgisayarda değil, "server merkezlerinde/bulutta" depolanması olarak tanımlanır, yerel sunucu ise verilerin kliniğin içinde bulunan bir sunucuda tutulmasıdır. Klinik yöneticileri geleneksel olarak verileri bulut tabanlı bir sisteme yerleştirmekten çekinirler. Ancak dosya şifreleme konusunda deneyimli bilgili bir personel yardımıyla bulut tabanlı sistemler, yerel sunucularda çalışan sistemlere göre daha güvenlidir. Örnek verecek olursak I.T. Guru, veterinerlik sektörüne özel çalışan bir şirkettir ve IT altyapısı, güvenlik izleme, iş sürekliliği ve bulut tabanlı geçiş hizmetlerinde uzmanlaşmıştır; ayrıca veterinerlik sektöründeki çoğu PIMS hakkında geniş bilgiye sahiptir. Bir IT uzmanı size ancak onu yanınızda bulundurmadığınızda pahalıya mal olur: Veri kaybı yaşadığınızda ya da daha da kötüsü, tüm hasta sahibi verilerinin çalınıp fidye için tutulduğu bir siber saldırıya uğradığınızda.

Bulut tabanlı sistemler, verilerin asla kaybolmaması için sürekli yedekleme yapılmasını sağlar. Bu, potansiyel hırsızlık, yangın veya doğal afetlerden kaynaklanan hasarları göz önünde bulundurduğunuzda, verileri güvence altına almak için en iyi ve en güvenli yöntemdir. Verileri depolamak için yerel bir sunucu seçilecekse, bilgisayarlar ideal olarak her saat, en azından günlük olarak yedeklenmelidir. Ayrıca, yedeklemenin gerçekten yapıldığından ve sunucu çöktüğünde verilerin geri yüklenebileceğinden emin olmak için yedeklemeler düzenli olarak test edilmelidir. Sunucular, su basma ve toz birikme olasılığı olan bir zeminde değil, serin bir odadaki raflarda uygun şekilde saklanmalıdır (Şekil 8.8).

Bulut tabanlı PIMS'in bir başka avantajı, yeni güncellemelerin kolay bir şekilde yapılabilmesidir. Bir güncelleme hatası varsa, bir yazılım mühendisi PIMS'e uzaktan bağlanarak sorunu hemen düzeltebilir. Bulut tabanlı PIMS'ler genellikle biraz daha yenilikçidir ve güvenlik, işlevsellik ve verimliliği artırmanın yollarını her zaman araştırır ve uygular. Aslında, bulut tabanlı PIMS'ler server güvenliğini izler ve bu server yönetiminden sorumludur.

Yerel sunucu tabanlı sistemleri tercih eden kliniklerin genellikle daha yüksek donanım maliyetleri vardır; buna ekipman bakım ve yenileme giderleri ile yazılım ilk satın alma (veya kâğıt kayıtlardan yazılıma

geçişteki aktarın) maliyetleri dahildir. Bulut tabanlı PIMS'lerin bulut server bakımı ile ilgili maliyetleri daha düşüktür, gereksinimleri daha azdır ve genellikle platforma abonelik için aylık/yıllık ödeme yapılır.

Elektrik kesintisi yaşanması ve PIMS'in kullanılmaması her zaman bir endişe kaynağıdır. Klinikler için jeneratör işe yarayabilir, ancak bu durumda da internet bağlantısı olmayacaktır. Bu nedenle bulut tabanlı PIMS'ler için ikincil bir plan, herhangi bir kişisel mobil cihazdan erişim sağlayarak kayıtlara ulaşabilmektir.

Ekibi Değişime Hazırlama

PIMS yenilemenin önündeki en büyük engel ekiptir. Geçiş sürecinde aşılması gereken engeller olacaktır; yeni süreçleri öğrenmek her zaman verimliliği yavaşlatır ve geçici bir hayal kırıklığına neden olur. Değişime en fazla direnç gösterebilecek ekip üyelerini belirleyin ve onlarla yakından çalışmak için bir plan oluşturun. 2. bölümde, değişime direncin nedenleri ele alınmakta ve ekibin ileriye odaklanmasını sağlamak için yöntemler sunulmaktadır. Eğer klinikte değişim gerçekleşecek ise, süreci ekibe erken aşamada anlatın, onları oluşabilecek durumlar hakkında bilgilendirin, fark analizine dahil edin ve süreçte heyecanla katılmalarını sağlayın. İlk aşamada oluşabilecek sorunların yanı sıra, eğitim ve desteğin de sağlanacağını ve bunun sonucunda hataların ve yanlış dosyalama işlemlerinin azalacağını ve verimliliğin artacağını garanti altına alın. Değişime etkili şekilde hazırlanmak için Değişim Planlama Formu'nu (Şekil 2.24) doldurun.

KLİNİK YÖNETİCİSİ İÇİN KRİTİK YETKİNLİK

Kritik ve Stratejik Düşünme

Stratejik düşünme ve planlama, finansal tahminler, pazarlama planları ve kliniğin büyümesi için uzun vadeli planlar için kritik öneme sahiptir. Yöneticiler, bu konularla ilgili soruları, problemleri ve tartışmaları tanımlayabilmeli; mantık ve eleştirel akıl yürütmeyi kullanarak alternatif çözümlerin ya da problem yaklaşımlarının güçlü ve zayıf yönlerini belirleyebilmelidir.

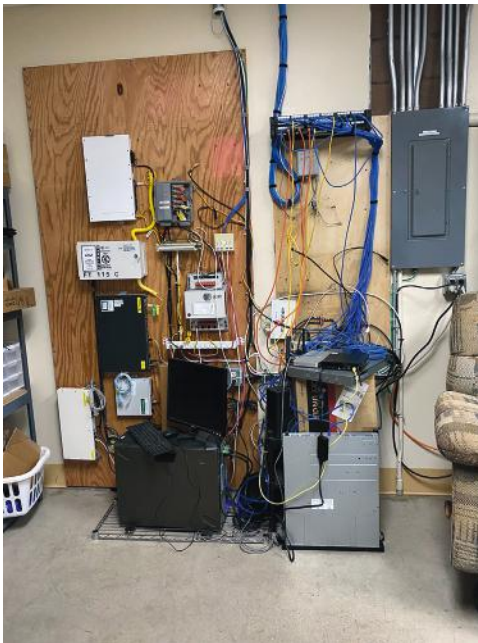
Yaygın Engeller

Klinik çalışanlarının küçük bir yüzdesi her zaman değişimde engellerle karşılaşacaktır. Bu normal bir süreçtir. Büyük liderler engelleri aşar ve ekibi başarıya taşır. Yeni bir PIMS'e geçişte (veya güncellemelerde) karşılaşılan en büyük engellerden bazıları teknoloji korkusu, verimli bir şekilde yazı yazamama ve hasta sahipleriyle görüşürken önlerinde kâğıt dosyaların bulunmamasıdır.

Korkuları doğrudan ele alın. Değişimin korkutucu olduğunu kabul edin, ancak eğitimle, güçlü bir ekibin desteğiyle ve seçilen yazılımın kullanım kolaylığı sayesinde teknoloji, fark analizinde belirlenen hedeflere ulaşmada kliniğe yardımcı olacaktır.

Eski nesil ekip üyeleri, yeterince hızlı yazı yazamayacaklarından korkar ve bunun süreci yavaşlatacağını "hisseder". Verimli bir şekilde sistemi kullanmak, yazmak, her şey gibi pratik gerektirir. Ancak, sesli komut ile yazmak yada veteriner asistanları/teknisyenlerinin yardımı ile yazmak verimlilikten endişe duyan veteriner hekimleri rahatlatır. Seçilen yazılımın sesli komut özelliğinin olduğundan veya ek hizmet sağlayıcı sesli komut programları ile entegre çalışacağından emin olun. Ayrıca, bir teknisyenin, hekim hasta sahibine muayene bulgularını aktarırken bu bulguları eş zamanlı olarak PIMS'e girmesi, verimliliği artırır. Hasta sahipleri bilgiyi hem "duyduğunda hem de gördüğünde" anlayışları ve uyumları dramatik şekilde artar.

Veteriner hekimlerin muayene formu gibi kâğıt çizelgelerini ortadan kaldırmak streslidir ve bu anlaşılabilir bir durumdur. Bu, yılların alışkanlığının değişmesidir. Veteriner hekimlere, bilgilerin hala klinik kayıtlarında mevcut olduğunu ve sadece yeni sisteme alışmaları gerektiğini hatırlatın. Veteriner hekimlerin, bilgisayar formatına alışırken hasta



Şekil 8.8 Klinik Bilgi yönetim sistemi (PIMS) ekipmanları, veri kaybı riskini azaltmak için uygun şekilde depolanmalıdır.

gibi ifadeleri kullanmaktan kaçınılmalıdır. Bunun yerine, “Harika bir soru, öğrenip size döneyim” diyerek hasta yakınına cevaplamalıdır. Aceleyle “Bir saniye” demek yerine, “Bu bilgiyi almak için bana biran izin verebilir misiniz” denilmelidir. Kelimeler ve ses tonu birleştiğinde hastada güçlü bir etki bırakır. “Kesinlikle!”, “Ne kadar önemsedığınızı biliyorum”, “Sizi anlıyorum” gibi ifadeler empatiyi güçlendirir. (Şek. 11.5) Bazı hastalar ekip üyeleri ile telefonda uzun sohbet etmeyi sever. Evcil hayvanları hakkında konuşmak onları mutlu eder, veteriner kliniği ekibi ise ideal dinleyicilerdir. Ancak resepsiyon görevlisi, başka bir hasta beklediği, bir hastanın taburcu işlemleri yada kliniğe Kabul işlemleri beklediği durumlarda ekip üyelerinin konuşmanın uzunluğunu kontrol etmesi gerekir (Şekil 11.6). Konuşmaları kontrol altına almak üzere bir kaç seçenek vardır.

1. Başka bir hasta ve hasta yakınının beklediğini belirtip, 10 dakika içinde geri aramayı teklif edebilir (5 dakika içinde geri arayarak beklentiyi aşabilir).
2. Konuşmayı kapatmak için evet/hayır soruları sorabilir (“Fluffy kusu-
yor mu?”, “İshali var mı?”). Bu yöntemle yapılan kapalı konuşmalar yalnızca uzun süreli telefon konuşmalarını kontrol altına almak için kullanılır, tam bir anemnez almak için bu yöntem uygun değildir.

Bazı hasta yakınları yine de konuşmayı uzatmak isterler, yetenekli ekip üyeleri randevu ayarlayarak konuşmayı sonlandırabilir. Pratik yapmak konuşmaların hem samimi hem de kontrollü ilerletilebilmesini sağlar.

Resepsiyonistler telefonları cevaplarırken sıklıkla aynı sorularla karşılaşır. Sık sorulan sorular ve doğru yanıtlar, tıbbi ekip tarafından bir rehber olarak derlenerek resepsiyonistlere yardım edebilirler. Bu

GÜÇLÜ KELİMELER VE İFADELER



Şekil 11.5 Güçlü kelimeler ve ifadeler, danışanlara karşı şefkat ve empati ifade etmek için kullanılabilir.

resepsiyon ekibinin hızlı, verimli ve güvenle sorulara yanıt vermesini sağlar (Şekil 11.7).

Telefon Görüşmelerinde Önceliklendirme (Tria): Klinik bazen evcil hayvanlarının acil durumda olduğunu fark etmeyen ama endişelerini dile getiren hasta yakınlarından telefon alırlar. İyi eğitilmiş ekip üyeleri, hangi durumların acil olduğunu bilir, hemen kliniğe gelmesi gereken hastayı ayırt edebilmelidir. Veteriner Hekim ekibi ile birlikte hangi durumların acilen ele alınması gerektiği ile ilgili bir liste hazırlanması ve hastalar için en hızlı müdahaleye yönelik bir hazırlık yapılmalıdır. Bunun için hasta yakınının da sürekli eğitim seminerleri ile acil durumlar için eğitilmesi ve bilgilendirilmesi gerekir. Gözlerini kısarak ve gözünde akıntı olan bir hastayı hayal edin. Evcil hayvanlar gözlerini kaşınamaları gerektiğini bilmezler ve bunun canlarını yaka-
cağını da düşünemezler. Böyle vakalar üzerinden çok zaman geçmeden ele alınmalıdır. Bunun gibi durumlar ile ilgili ipuçları için Randevu Yönetimi Bölüm 10'a bakınız.

Birden Fazla Telefon Hattını Yönetmek: Resepsiyonistler aynı anda hem gelen hastaları karşılar, hem giden hastaları uğurlar, aynı zamanda fatura girişi yapar ve birden fazla telefon hattına yanıt verirler (Şekil 11.8). Telefonun, en fazla iki kez çaldıktan sonra açılması gerekir. Çoğu hasta cep telefonundan arar (sabit hatlardan değil); telefon hastanın telefonunda çalmaya başladığında, kliniğe ulaşmadan önce bir kez çalmış olur. Yani klinikte iki kez çaldığında, hasta tarafında üç kez çalmış demektir. Fazla çalma sesi, hasta algısını olumsuz etkiler.

Resepsiyonist başka bir hasta ile ilgileniyorsa veya başka bir hastanla konuşuyorsa, araya kısa süre beklemesi kibarca sorulabilir: “Günaydın, ABC Hayvan Kliniği, ben Teresa. Şu anda başka bir hastayım [veya başka bir hastayla ilgileniyorum], bu bir acil durum mu, yoksa bir dakika bekleyebilir misiniz?” Hasta “bekleyebilirim” dediğinde (ki muhakkak yanıt vermesi için zaman verilmelidir), kendisine teşekkür edilmelidir. Böylece resepsiyonist ilk hastayla işini tamamlayabilir. “Bekleyebilir misiniz?” yerine sadece “Bekleyin” demek, bir ricadan çok emir gibi algılanır.

Görüşmeye geri döndüğünde, “Beklediğiniz için teşekkürler, size nasıl yardımcı olabilirim?” denmelidir. Eğer hatlar yoğun şekilde çalmaya devam ediyorsa, hastaya beklemesi yerine geri aranma seçeneği sunulabilir; “Beklediğiniz için teşekkürler, ben Teresa. Şu anda başka bir hastayla ilgileniyorum. Sizi 10 dakika içinde geri aramam uygun olur mu? Böylece daha çok beklemek zorunda kalmazsınız.” Hastayı mutlaka 5 dakika içinde geri aramak gerekir.

Arayanları 1 dakikadan fazla hatta bekletmemek önemlidir. Mevcut telefon sistemleri genelde kısa bir süre sonra uyarı sesi verir; bu durumda hastaya hemen dönüleceği belirtilmelidir. Alarm her çaldığında tekrar hatta almak yerine, eğer bekleme 1-2 dakikadan fazla



Şekil 11.6 Resepsiyonistler dostça ve kibar bir şekilde çoklu görev yapabilmelidir.



Şekil 12.2 Sorunsuz bir hasta deneyimi, durum ne olursa olsun her hasta ve hasta yakınına tutarlı yüksek kaliteli tıbbi hizmet ve müşteri hizmetleri sunar.

aynı renklerin kullanılması) ve üstün tıbbi hizmet ve hasta yakını hizmetlerinde tutarlılığı sürdürmeleri gerekir. Tüm hastalara, her klinik ziyaretinde aynı bakım standardı sunulmalıdır (bkz. Bölüm 11, Bakım Standartları). Hasta deneyimleri olumsuz olduğunda, marka tanınırlığı zarar görür ve olumsuz yorumlar hızla yayılır.

Özetle, marka tanınırlığı; olağanüstü hasta yakını hizmeti, etkinlik, mükemmel tıbbi uygulamalar, hasta yakını eğitimi, açık, öz ve dürüst iletişim, her pet ebeveynine bir tedavi planı sunulması, verilen sözler doğrultusunda gerekli takiplerin yapılması ve kliniğin genel kültürü tarafından şekillendirilir. Marka tanınırlığında kültürün oynadığı rol için Bölüm 2'de yer alan Kültür başlığını inceleyiniz.

Ekip ve Hasta Yakını İletişimi

İletişim konusu Bölüm 11'de kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır ancak pazarlama alanında da değinmeye değerdir. Açıkçası, sorunsuz hasta yakını deneyimi ve ekip üyesi deneyimi, olağanüstü iletişim olmadan zarar görecektir.

Temiz, ütülü üniformalar giyen ekip üyeleri profesyonel ve ulaşılabilir bir görünüm sergiler, bu da pet sahiplerinin soru sormalarını teşvik eder. Her hasta yakını girişte karşılanmalı ve çıkışta kendilerine yardımcı olunmalıdır. Yaka kartı takan ekip üyeleri, hasta yakınlarına kim olduklarını ve klinikteki pozisyonları hakkında da bilgi verir.

LİDERLİK NOKTASI

Tüm ekip üyeleri tarafından sergilenen profesyonelliğin (görünüm ve tutum) beklenti ve norm olduğu bir kültür geliştirir.

Ekip üyelerinin, hasta yakınlarıyla uzun vadeli ilişkiler kurması, aynı zamanda kliniğin markasını da destekler (Şekil 12.3). İlişkilerin geliştirilmesi, ekip üyelerinin hasta yakınlarına isimleriyle hitap etmesini sağlar ve bu da kişilerin kendisini önemli, saygıdeğer ve değerli



Şekil 12.3 Hasta sahiplerine tutarlı ve olağanüstü hizmet sunmak, uzun vadeli sadakati ve ağızdan ağıza yönlendirmeleri geliştirir.

hissetmesine yol açar. “Günaydın Bayan Thurman. Siz ve Fluffy bugün nasılsınız?” ifadesi hem hasta yakını hem de evcil hayvan için mükemmel bir selamlamadır. Evcil hayvanın adı ve geçmişi dile getirildiğinde, o kişinin kliniğe duyduğu güven artar ve bu da genel memnuniyetin yükselmesine katkı sağlar.

Bekleme alanında ekip üyelerinin isim ve fotoğraflarının sergilenmesi, hasta yakınlarının ekip ile tanışmasını ve her bir ekip üyesinin rolünü öğrenmesini kolaylaştırır. Veteriner hekimler ve yetkin veteriner teknisyenleri/teknikerlerinin, sahip oldukları lisans veya önlisans dereceleri dâhil olmak üzere ilgili unvanları belirtilmelidir. Klinik yöneticileri ise, eğer sertifikalı iseler, CVP (Sertifikalı Veteriner Klinik Yöneticisi) belgelerini listelemelidir (Şekil 12.4).

KRİTİK YETKİNLİK: YARATICILIK

Klinik yöneticileri, durumları yaratıcı bir şekilde değerlendirme ve hayal gücü ile iş birliğini kullanarak fırsatları görebilmek için yeni ve farklı yolları benimsemiş yeteneğine sahip olmalıdır. Bu yaklaşım yenilikçi çözümlerle sonuçlanır.

Hayvanın vücut dilini gözlemleyin ve “hayvanı dinleyin”. Sunulan vücut diline göre hastaya karşılık vermek, yaralanmaların oluşmasını önleyebilir.

Hayvanı zapt etme yöntemleri üç kategoriye ayrılır: fiziksel zapt (elle tutma), kimyasal zapt (sakinleştirici ilaçlar) ve mekanik zapt (ağızlıklar, taşıma çantaları veya battaniyeler). Fear Free uygulama teknikleri hayata geçirilirken, kimyasal zapt yöntemleri mekanik zapt yöntemleri düşünülmeden çok önce uygulanmalıdır. Fear Free® protokolleri ve düşük stresli zapt etme teknikleri kullanarak ekip üyelerinin yaralanma oranını azaltma hakkında daha fazla bilgi için 3. Bölüm (Veteriner Ekibi) ve 11. Bölüm (Hasta Sahibi Deneyimi)’ne bakınız.

Unutmayın ki, ağrı normalde dost canlısı bir köpeğin saldırgan davranmasına neden olabilir ve korku, “iyi” bir köpeğin bile ısırmasına yol açabilir.

Kaçan Hayvanlar

Bir hayvanın kaçmasını önlemek için her türlü önlem alınmalıdır; aksi takdirde klinik sorumlu tutulabilir. Pencere, sineklik takılı olsa bile, asla açık bırakılmamalıdır; hayvanlar sineklikten geçebilir. Kapılar da asla açık bırakılmamalıdır; köpekler fiziksel kontrolden kurtulabilir veya tasmaından sıyrılabilir. Taşıma kabı veya kafesten çıkarılan her köpeğe, genellikle yeterince sıkı olmayan sahibinin getirdiği boyunluk ve tasma yerine kayış tasma (slip leash) takılmalıdır. Kayış tasma, boyun etrafında sıkılarak köpeğin kaçmasını önler.

Köpekler dışarı çıkarılırken son derece dikkatli olunmalıdır. İdeal olarak, kaçışı önlemek amacıyla köpek gezdirme için çitle çevrili bir alan bulunmalıdır. Yine her zaman kayış tasma kullanılmalıdır. Kaçmaya eğilimli veya korkması muhtemel bazı köpeklerin gezdirilmemesi gerekebilir. Bu gibi durumlarda, köpeğin gün içinde gezdirilmesi için sahibi davet edilebilir.

Korkmuş hayvanlar tepki verdiğinde, ekip üyesinin güvenliği tehlikeye girebilir. Klinik yöneticisi ve güvenlik yöneticisi, ekip üyelerinin güvenliğini tehlikeye atan riskleri azaltmalıdır.

Yabani Hayvanlar

Yabani hayvanlar her zaman son derece dikkatli bir şekilde ele alınmalıdır. Muayene gerekiyorsa, başka hayvanların giremeyeceği sessiz bir odaya alınmalıdırlar. Oda, hayvanın fiziksel zapttan kurtulması durumunda yaralanma veya zarar riskini azaltmak için mümkün olduğunca az raf ve kırılabilir eşya içermelidir. Bazı yabani hayvanlar hafif fiziksel zapt ile muayene edilebilir; hayvanı ürkütmemek için yavaş ve dikkatli hareket edilmelidir. Hayvan fiziksel zapttan kurtulursa, hem hayvanın hem de klinik personelinin yaralanmasını önlemek için sakinleşmesi için zaman tanınmalıdır. Bu mümkün değilse yakalama teknikleri kullanılmalıdır. Yabani bir kediyi yakalamak için yakalama ağı yardımcı olabilir; agresif bir köpek için ise kuduz hayvan yakalama sopası gerekebilir. Hayvan ısırıklarını önlemek için tüm önlemler alınmalıdır.



Şekil 15.6 Bir hasta, hastanenin bir bölümünden başka bir bölümüne taşınırken her zaman kayış tasmalar kullanılmalıdır.

Klinik personelinin güvenliği için, bazı yabani hayvanların muayene öncesinde sedasyon uygulanması gerekebilir.

Büyük Hayvanlar

Klinik personeli, büyük hayvanlar ve büyükbaş yönlendirme koridorları ile çalışırken her zaman dikkatli olmalıdır. Personel, hiçbir zaman hayvanla birlikte yönlendirme koridorunun içinde kalmamalıdır. Hayvan, dışarıdan ip yardımıyla koridora yönlendirilebilir; çünkü büyük hayvanlar, kaçış imkânı olmadığında personeli yaralayabilir. Büyük hayvanların bulunduğu bölmeler ayrıca hırsızlığı önlemek amacıyla kilitlenmelidir. Kesilemeyecek sağlam, dayanıklı kilitler kullanılmalıdır.

Banyo

Hastaların yıkanması ve ilaçlı solüsyonlara batırılması tehlike oluşturabilir; bu nedenle her yıkama veya ilaçlı suya batırma işleminde mutlaka göz koruması kullanılmalıdır. Evcil hayvanlar ıslandıklarında silkelene eğilimindedir ve üzerlerinde hâlâ bulunan kimyasallar, personelin gözüne sıçrayarak hasara yol açabilir. Böyle bir durumda personel gözlerini ovuşturmamalı, en yakın göz yıkama istasyonuna giderek Güvenlik Bilgi Formu’nun önerdiği süre boyunca gözlerini yıkamalıdır. Ayrıca, ilaçlı solüsyonla banyo yapılan alanlar iyi havalandırılmalıdır çünkü birçok solüsyonun buharı aşındırıcı olabilir.

Elektrik Güvenliği

Veteriner kliniklerinde elektrik güvenliği genellikle prizler ve güç kablolarına odaklanır. Kliniklerde çıkan yangınların çoğunun nedeni aşırı yüklenmiş devreler veya arızalı kablolardır (Şekil 15.7). Personel, özellikle hasta kafeslerinin yakınındaki kabloları düzenli olarak aşınma ve yıpranma açısından kontrol etmelidir. Kafes kapılarından veya hayvanların kabloları kemirmesinden kaynaklanabilecek bükülme ya da kopma gibi hasarlar olup olmadığı gözden geçirilmelidir.

Uzatma kabloları yalnızca geçici olarak kullanılmalıdır. Daha fazla prize ihtiyaç duyuluyorsa, sertifikalı bir elektrikçiye başvurulmalıdır. Aşırı yüklenmiş devrelere kesinlikle izin verilmemelidir. Prizler, uzatma kabloları, aşırı gerilim koruyucular veya herhangi bir priz çoğaltıcı yalnızca taşıyabilecekleri yükte kullanılmalıdır. Kullanılan ekipmanın amper değerini ve kablonun kapasitesini kontrol ederek aşırı yüklenmediğinden emin olunmalıdır. Elektrik sorunlarının belirtileri arasında devrelerin sık sık atması ve büyük ekipmanlar kullanıldığında ışıkların parlaklığının azalması yer alır.



Şekil 15.7 Altı elektrik fişinin bağlı olduğu son derece güvensiz bir priz paneli.

Öngörülen Gelir (%10 Büyüme) Ocak-Aralık 2023=

Gelir – Gider = Kâr Giderlerde Öngörülen Artış: %4,8

Actual 2022 Revenue: \$1,500,000

Sütun 1	Sütun 2	Sütun 3	Sütun 4	Sütun 5	Sütun 6	Sütun 7	Sütun 8
Kategori	Alt kategori	2022 Gerçekleşen (\$)	2022 Gerçekleşen (%)	%4,8 Gider Artışı (Sütun C x %4,8)	Toplam Beklenen Yıllık Harcama (\$)	Öngörülen Gelirle Yıllık Beklenen %	Toplam Beklenen Aylık Harcama (\$)
Satılan Mal ve Hizmet Maliyetleri	Profesyonel Hizmet Maliyetleri	\$ 98,874.32	6.6	\$ 4,745.97	\$ 1,03,620.29	6.3%	\$ 8,635.02
	Eczane	\$ 1,01,189.23	6.7	\$ 4,857.08	\$ 1,06,046.31	6.4%	\$ 8,837.19
	Görüntüleme	\$ 1,890.43	0.1	\$ 90.74	\$ 1,981.17	0.1%	\$ 165.10
	Cerrahi işlemler	\$ 2,298.94	0.2	\$ 110.35	\$ 2,409.29	0.1%	\$ 200.77
	Dış sağlığı hizmetleri	\$ 1,384.05	0.1	\$ 66.43	\$ 1,450.48	0.1%	\$ 120.87
	Diyet ve özel beslenme ürünleri	\$ 19,897.43	1.3	\$ 955.08	\$ 20,852.51	1.3%	\$ 1,737.71
	Perakende satış / reçetesiz ürünler	\$ 8,987.43	0.6	\$ 431.40	\$ 9,418.83	0.6%	\$ 784.90
	TOPLAM	\$ 2,34,521.83	15.6	\$ 11,257.05	\$ 2,45,778.88	14.9%	\$ 20,481.57
İdari Giderler	Muhasebeci	\$ 7,441.82	0.5	\$ 357.21	\$ 7,799.03	0.5%	\$ 649.92
	Reklam giderleri	\$ 9,874.09	0.7	\$ 473.96	\$ 10,348.05	0.6%	\$ 862.34
	Çek makinesi ücretleri	\$ 2,477.28	0.2	\$ 118.91	\$ 2,596.19	0.2%	\$ 216.35
	İletişim giderleri	\$ 5,768.78	0.4	\$ 276.90	\$ 6,045.68	0.4%	\$ 503.81
	Kredi kartı işlem ücretleri	\$ 5,600.00	0.4	\$ 268.80	\$ 5,868.80	0.4%	\$ 489.07
	Hayır amaçlı bağışlar	\$ 3,564.60	0.2	\$ 171.10	\$ 3,735.70	0.2%	\$ 311.31
	Hasta yakını bakım giderleri (çiçek, çay, kahve vb.)	\$ 3,694.34	0.2	\$ 177.33	\$ 3,871.67	0.2%	\$ 322.64
	Sigorta- Sorumluluk	\$ 6,598.00	0.4	\$ 316.70	\$ 6,914.70	0.4%	\$ 576.23
	Ruhsat / Lisans giderleri	\$ 2,356.03	0.2	\$ 113.09	\$ 2,469.12	0.1%	\$ 205.76
	Ofis malzemeleri	\$ 5,678.99	0.4	\$ 272.59	\$ 5,951.58	0.4%	\$ 495.97
	Nakliye/Kargo	\$ 2,767.34	0.2	\$ 132.83	\$ 2,900.17	0.2%	\$ 241.68
	Vergiler- Satış vergisi	\$ 62,500.00	4.2	\$ 3,000.00	\$ 65,500.00	4.0%	\$ 5,458.33
	TOPLAM	\$ 1,18,321.27	7.9	\$ 5,679.42	\$ 1,24,000.69	7.5%	\$ 10,333.39
Tesis Giderleri	Kablo / Uydur televizyonu	\$ 600.00	0.0	\$ 28.80	\$ 628.80	0.0%	\$ 52.40
	Cep telefonu	\$ 2,456.87	0.2	\$ 117.93	\$ 2,574.80	0.2%	\$ 214.57
	Elektrik	\$ 5,115.85	0.3	\$ 245.56	\$ 5,361.41	0.3%	\$ 446.78
	Doğalgaz/Su/Kanalizasyon	\$ 3,657.98	0.2	\$ 175.58	\$ 3,833.56	0.2%	\$ 319.46
	Bina bakımı	\$ 2,398.09	0.2	\$ 115.11	\$ 2,513.20	0.2%	\$ 209.43
	Ekipman bakımı	\$ 1,529.88	0.1	\$ 73.43	\$ 1,603.31	0.1%	\$ 133.61
	Ekipman alımı	\$ 4,800.00	0.3	\$ 230.40	\$ 5,030.40	0.3%	\$ 419.20
	Ekipman kiralama	\$ 6,720.97	0.4	\$ 322.61	\$ 7,043.58	0.4%	\$ 586.96
	Sigorta-Mülk	\$ 2,987.34	0.2	\$ 143.39	\$ 3,130.73	0.2%	\$ 260.89
	Kira	\$ 54,698.30	3.6	\$ 2,625.52	\$ 57,323.82	3.5%	\$ 4,776.98
	TOPLAM	\$ 84,965.28	5.7	\$ 4,078.33	\$ 89,043.61	5.4%	\$ 7,420.30
Veteriner Hekim Sahip Ödemeleri	Maaş /Bodro – Veteriner Hekim sahibi	\$ 1,25,000.00	8.3	\$ 6,000.00	\$ 1,31,000.00	7.9%	\$ 10,916.67
	Sürekli eğitim giderleri	\$ 1,427.88	0.1	\$ 68.54	\$ 1,496.42	0.1%	\$ 124.70
	Sağlık sigortası	\$ 4,800.00	0.3	\$ 230.40	\$ 5,030.40	0.3%	\$ 419.20
	İşçi tazminat sigortası	\$ -	0.0	\$ -	\$ -	0.0%	\$ -
	Emeklilik planı	\$ -	0.0	\$ -	\$ -	0.0%	\$ -
	Bodro vergileri	\$ 8,750.00	0.6	\$ 420.00	\$ 9,170.00	0.6%	\$ 764.17
	İşsizlik sigortası	\$ 1,250.00	0.1	\$ 60.00	\$ 1,310.00	0.1%	\$ 109.17
	TOPLAM	\$ 1,41,227.88	9.4	\$ 6,778.94	\$ 1,48,006.82	\$ 0.09	\$ 12,333.90
Veteriner Hekim (Sahip Olmayan) Ödemeleri	Maaş /Bodro – Kadrolu veteriner hekim	\$ 2,02,403.24	13.5	\$ 9,715.36	\$ 2,12,118.60	12.9%	\$ 17,676.55
	Sürekli eğitim giderleri	\$ 3,450.00	0.2	\$ 165.60	\$ 3,615.60	0.2%	\$ 301.30
	Sağlık sigortası	\$ 9,600.00	0.6	\$ 460.80	\$ 10,060.80	0.6%	\$ 838.40
	İşçi tazminat sigortası	\$ 234.10	0.0	\$ 11.24	\$ 245.34	0.0%	\$ 20.44
	Emeklilik planı	\$ 2,622.40	0.2	\$ 125.88	\$ 2,748.28	0.2%	\$ 229.02
	Bodro vergileri	\$ 8,986.76	0.6	\$ 431.36	\$ 9,418.12	0.6%	\$ 784.84
	İşsizlik sigortası	\$ 1,650.87	0.1	\$ 79.24	\$ 1,730.11	0.1%	\$ 144.18
	TOPLAM	\$ 5,11,403.13	34.1	\$ 24,547.35	\$ 5,35,950.48	32.5%	\$ 44,662.54
Personel Ödemeleri (Veteriner Hekim Dışı Personel)	Maaş-Bodro – Veteriner hekim dışı personel	\$ 1,90,987.54	12.7	\$ 9,167.40	\$ 2,00,154.94	12.1%	\$ 16,679.58
	Sağlık sigortası	\$ 3,600.00	0.2	\$ 172.80	\$ 3,772.80	0.2%	\$ 314.40
	İşçi tazminat sigortası	\$ 2,106.90	0.1	\$ 101.13	\$ 2,208.03	0.1%	\$ 184.00
	Emeklilik planı	\$ 7,756.45	0.5	\$ 372.31	\$ 8,128.76	0.5%	\$ 677.40
	Bodro vergileri	\$ 6,678.90	0.4	\$ 320.59	\$ 6,999.49	0.4%	\$ 583.29
	İşsizlik sigortası	\$ 7,176.00	0.5	\$ 344.45	\$ 7,520.45	0.5%	\$ 626.70
	TOPLAM	\$ 2,18,305.79	14.6	\$ 10,478.68	\$ 2,28,784.47	13.9%	\$ 19,065.37
	Toplam Giderler	\$ 11,67,517.30	77.8	\$ 62,819.77	\$ 11,42,780.48	69.3%	\$ 95,231.71
	Gelir – Gider = KÂR	\$ 3,32,482.70	22.2		\$ 5,07,219.52	30.7%	\$ 42,268.29

*Visit www.AAHA.org to download a COMPLETE COA Template. The above example is an abbreviated form for publication purposes.

Şekil 16.11 2023 bütçe örneği.

ORGANİZASYONEL GELİŞİMİN ANAHTAR ALANLARI



Müşteri Deneyimi (Bölüm 11)

- Müşteriler memnun mu? Randevular zamanında mı yapılıyor?
- Müşteri iletişimi açık mı?
- Klinik en güncel teknolojiyi kullanıyor mu?

Hasta Bakımı

- Tüm hastalar her ziyaretlerinde yüksek standartta bakım alıyor mu? (Bölüm 11)
- Her hasta için düşük stresli tedavi teknikleri ve Fear Free Klinik uygulamaları kullanılıyor mu? (Bölüm 11 ve 12)

Ekip Üyesi Gelişimi

- Ekip üyeleri işe alındıkları ilk günden itibaren etkili bir şekilde eğitiliyor mu (Bölüm 4)?
- Ekip üyeleri, Vizyon- misyon- değerler ile ilgili olarak sürekli eğitim alıyor mu?
- Çalışanlarla iletişim hızlı ve en iyi şekilde yürütülüyor mu?
- Çalışanlar işlerine bağlı ve yaptıklarından sorumlu mu?

Uygulama İçindeki Gelir Merkezleri*

- Müşteri Deneyimi (Bölüm 11)
- Envanter (Bölüm 13)
- Kontrollü Madde Yönetimi (Bölüm 14)
- Finansal Yönetim (Bölüm 16)

* Liste sadece örnek niteliğindedir ve hiçbir şekilde eksiksiz değildir.

Şekil 17.3 Organizasyonel Gelişim İçin Değerlendirilecek Uygulama Alanları

hedeflere ulaşmayı artıran kararlara öncelik verilmesi sayılabilir (Şekil 17.3).

Organizasyonel Gelişimin Adımları

Sorunun tanımlanması, çözümün tasarlanması, çözümün uygulanması ve değerlendirme ile takip edilmesi kurumsal gelişimin dört bileşenidir.

Sorunun tanımlanması, veri toplanmasını ve belirli bir verimsizlikle ilgili boşlukların belirlenmesini içerir. Tüm boşluk analizlerinde olduğu gibi, konu alanının bugün nasıl performans gösterdiğini ve gelecekte nerede olması gerektiğini belirleyin. Boşluğun nedenlerini belirleyin ve her zaman ilgili olabilecek farklı paydaşları (hasta yakınları, hastalar, ekip üyeleri, satıcılar) göz önünde bulundurun. Boşluk Analizi örneği için Bölüm 2, Liderlik'e bakınız.

Bir çözüm tasarlamak genellikle kurumsal gelişimin en zor kısmıdır. Açıkça tanımlanmış hedefler geliştirirken (değerlendirme aşamasında ölçüme izin verir) ekibi dahil ettiğinizden emin olun ve bu hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duyulacak araçları belirleyin. Ekip üyeleri değişimi gerçekleştirmek için ek bilgi, beceri ve yeteneklere ihtiyaç duyacak mı? Bir verimliliğin diğerini nasıl etkilediğini ve değişikliklerin başka bir departmanı nasıl etkileyebileceğini göz önünde bulundurun ve her zaman bir risk değerlendirmesi ekleyin (değişim yaratmayla ilgili tüm riskleri belirlemek önemlidir. Bazı riskler azaltılabilir, bazılarının ise değişim süreci boyunca yönetilmesi gerekecektir). Hedefleri, ölçülebilirleri ve hedeflere ulaşmak (ve ölçmek) için gereken

ORGANİZASYONEL GELİŞİM BAŞARISIZ OLABİLİR



- Liderlik değişiklikleri desteklemedi veya taahhüt etmedi.
- Yanlış mesaj iletildi ve/veya mesaj ekipte yankı bulmadı.
- Değişiklikler, ekip ile işbirliği içinde sunulmak yerine zorla iletildi.
- Değişiklikle ilgili net bir iletişim eksikliği oluştu.
- Değişiklikler vizyon-misyon-değerler ile uyumlu değil.

Şekil 17.4 Organizasyonel Gelişimin Başarısızlığının Yaygın Nedenleri.

kaynakları/araçları belirleyecek yazılı SMART hedeflerinin kullanımı için Bölüm 12, Pazarlama'ya bakınız.

Klinik işletmesi içinde verimliliği ve etkinliği artırırken, ekip tarafından değişikliğin "işlerde her zaman yaptığımız şekilde" olması istenecektir. Değişikliklere karşı ne tür bir direnç oluşabileceğini ve değişime kimlerin direnebileceğini belirleyin. Dikkate alınması gereken son bir önemli soru: Klinik kültürü değişimi destekliyor mu? Çoğu zaman, yöneticiler değişimi uygulamaya çalışmış, ancak sonunda işler statükoya geri dönmüştür. Dolayısıyla ekibin algısı, klinik kültürünün değişimi desteklemediği yönündedir (bkz. Bölüm 2, Liderlik ve Değişim Direncini Gözden Geçirme).

Uygulama aşaması kritiktir çünkü ekip iletişimi burada hayati önem taşır. Değişiklikleri tartışmak için ekip toplantıları düzenleyin, ekip üyelerine günlük olarak koçluk yapın ve değişiklikleri vizyon-misyon ve performans değerlendirmelerine bağlayın. Liderler ayrıca değişimi benimseyen ve savunan ekip üyeleri için teşvikler veya ödüller eklemeyi de düşünebilirler. Tasarım aşamasında geliştirilen metrikleri değerlendirin ve başarıları ekibe rapor edin. Örgütsel gelişimin başarısız olmasının yaygın nedenleri Şekil 17.4'te listelenmiştir.

ÖĞRENEN KURULUŞLAR VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Öğrenen bir kuruluş, değişime uyum sağlama ve çevresel/tüketici değişikliklerine hızlı yanıt verme becerisiyle karakterize edilir. Apple ve Google gibi büyük şirketleri düşünün. Son derece büyük olmalarına rağmen, öğrenme, değişim ve adaptasyon felsefesini kişileştirmişlerdir. Zorlu tüketici ortamı sürekli değişmektedir. Rekabet edebilmek için işletmelerin tüketiciler için cazip olan yenilikleri uygulamaya koyması gerekir; şirket hayatta kalmak için öğrenmeli, değişmeli ve tüketicinin ihtiyaçlarına uyum sağlamalıdır.

Veteriner hekimlik uygulamaları da öğrenme, değişim ve uyum sağlama felsefelerini benimsemelidir. Veteriner hizmetleri tüketicisi artık bir zamanlar olduğu gibi sadık bir hasta yakını değil. İhtiyaçları değişiyor ve veteriner klinik uygulamalarında teknoloji ve yenilik arıyorlar (Teletıp, evcil hayvanlarının tıbbi kayıtlarına erişim, çevrimiçi randevu alabilme, istedikleri zaman tedavi için yedek ilaç talep etme ve ilaçların doğrudan evlerine gönderilmesini sağlama). Veteriner klinikleri ile düzenli olarak iletişim kurmak için basit ve kolay yöntemler istiyorlar (iki yönlü kısa mesaj). Sadece yıllık muayene sırasında değil, yıl boyunca devam eden ilişkiler istiyorlar ve sorularına anında yanıt almak istiyorlar. Kliniğiniz bu ihtiyaçları karşılamak için ne yaptı?

LİDERLİK NOKTASI

Hızla değişebilen çevresel, teknolojik faktörler ve tüketici taleplerine yanıt vererek, kliniği bunlara uyum sağlayarak öğrenen bir kuruluş haline getirin.

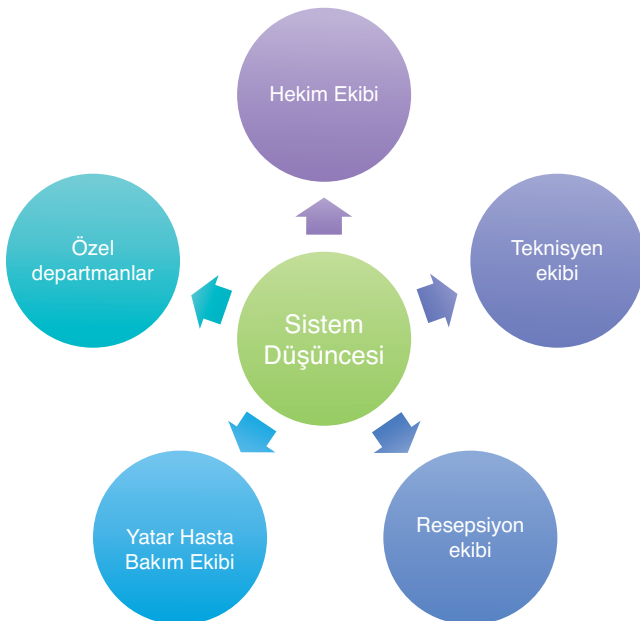
Öğrenen bir organizasyonda, bilgi tüm organizasyon tarafından edinilmelidir; bu, uygulamanın tüketici ihtiyaçlarına uyum sağlamasına yardımcı olmak için her ekip üyesinin sürekli eğitim alması gerektiği anlamına gelir (sadece veteriner hekimler ve yetkili veteriner teknisyenleri değil) (bu bölümün ilerleyen kısımlarında tartışılan örgütsel öğrenme olarak da bilinir). Ekip üyelerinin, mevcut uygulama dışındaki metodolojilere hiç maruz kalmamışlarsa yenilikçi çözümler üretmeleri beklenemez.

Öğrenen organizasyonlar aynı zamanda “sistem düşüncesini” de kullanmalıdır, yani klinikteki her ekip birlikte fikir üretmeli ve ilgili tüm taraflar için faydalı çözümler yaratmalıdır (Şekil 17.5). Örneğin, resepsiyon ekibi tarafından uygulamaya konulan uygulamalar ve politikalar teknisyen ekibini olumsuz etkilemez. Ya da yatılı hayvanlar için uygulamaya konulan politika ve prosedürlerin köpek kulübesi ve resepsiyon ekipleri üzerinde olumsuz bir etkisi olamaz.

Öğrenen bir organizasyonda sistem düşüncesini uygulamak için, her ekip üyesinin aktif olarak kliniğin vizyon-misyon ve değerlerinin yaşaması ve soluması gerekir. Bu, tüm ekip üyelerinin kliniğin hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmasını sağlar.

Ekip üyeleri, liderliğin değişimi kucakladığını ve önerileri kolayca kabul ettiğini bilmelidir. Ekip üyeleri, hasta sahiplerine daha iyi hizmet sunmak ve hastalara yönelik teşhisleri geliştirmek için yenilikçi fikirler önermeye teşvik edilmelidir (psikolojik güvenlik). Bazı öneriler ve protokoller beklenen sonuçları vermeyebilir ve bu cezalandırılmaz. Başarısızlıklar öğrenme fırsatları yaratır. Her kuruluş bir noktada başarısızlıkları beklemeli ve onları kavrayarak ilerlemelidir. Başarısız bir öneriyi kimin yaptığına bakılmaksızın (liderlik veya ekip üyeleri), herkes hatalardan ders çıkarabilir ve yoluna devam etmek için engellerin üstesinden gelebilir. Bu da daha güçlü, daha dinamik bir ekip yaratır.

Örgütsel Öğrenme, ekip üyeleri için eğitim ve gelişim olarak da bilinir. Öğrenen bir organizasyon (bir önceki paragrafta ele alınmıştır) ekip üyeleri için *örgütsel öğrenmeye* değer verir. Başarılı bir eğitim ve gelişim uygularken, yetişkin öğrenme teorisini anlamak çok önemlidir. Yetişkin öğrenme teorisine göre, yetişkinlerin çocuklardan farklı öğrenirler, çocuk öğrenciler bilgiyi beyinlerine “iterek” öğrenirler. Öğrenciler öğretmeni dinler, kitap okur ve ev ödevlerini tamamlar. Öğrenilen bilgiler daha sonra kullanılmak üzere depolanır. Yetişkinler ise yeni bilgileri akıllarında tutabilmeleri için, bu bilgilerin hemen kullanılması



Şekil 17.5 Değişikliklerin veteriner kliniklerinde her bir rolü nasıl etkileyeceğini anlamak için Sistem Düşüncesi kullanılmaktadır.

gerekir; bilgiler daha sonra kullanılmak üzere saklandığında, akılda tutulmaları mümkün olmaz. Ayrıca, yetişkinlerin üç öğrenme stili vardır: görsel, işitsel ve kinestetik. Yetişkinler en iyi akılda tutma sonuçları için öğrendiklerini görmeli, duymalı ve dokunmalıdır. Veteriner klinik uygulamalarında bu, ekip üyelerini eğitirken prosedürlerin tamamlanırken açıklanması (işitme ve görme) ve ardından ekip üyelerinin prosedürü kendilerinin yapmasına izin verilmesi (kinestetik) anlamına gelir (Şekil 17.6).

Ayrıca dikkate alınması gereken iki öğrenme şekli vardır. “İtmeli” öğrenme, bilginin ekip üyesine *itildiği* ders tarzı sunum olarak tanımlanır. Öte yandan, “çekerek” öğrenme, ekip üyelerinin verileri araştırması ve bilgileri kendilerine çekmesi olarak tanımlanır. Yetişkin öğrenme teorisinde, çekerek öğrenme akılda tutma oranlarını artırır. Bu nedenle, uygulamaların birleşik öğrenme stilini içermesi faydalıdır. Ekip üyeleri, eğitim oturumlarında öğretilenlere ek olarak çevrimiçi bilgi araştırmaya teşvik edilmelidir. Ve öğrenmeyi bir adım öteye taşımak için, materyal bir ekip üyesi tarafından öğrenildikten sonra ekipteki diğer kişilere de öğretilmelidir. Bu ayrıca öğrenmenin kalıcılığını da güçlendirir (Bölüm 4’ü gözden geçirin).

LİDERLİK NOKTASI

Yetişkin öğrenme teorisini her eğitim programına dahil edin.

Stratejik plan tarafından belirlenen hedeflere ulaşmak için her türlü öğrenmeyi daima kurumun vizyonu, misyonu ve değerleriyle ilişkilendirin. Eğitimlerini ve bilgi birikimlerini ilerletmeye direnç gösteren ekip üyeleri varsa, liderlik bunun nedenlerini araştırmalıdır. Eğitimin faydalı olduğunu düşünmeyen ekip üyeleri ekibin geri kalanı için zehirli olabilir ve uygulamanın büyümesini engelleyebilir (Şekil 17.7). Ekip üyelerindeki sürekli eğitimlere karşı direncinin olası nedenleri için Bölüm 2 (Liderlik) ve Bölüm 4’e (İnsan Kaynakları) bakınız.

YETİŞKİNLER ÇOCUKLARDAN FARKLI ÖĞRENİR

- Görerek, duyarak ve yaparak öğretin.
- Öğrenme türlerini birleştirerek kendi kendine öğrenme, çevrimiçi ve yüz yüze uygulamalı eğitimi dahil edin.
- Öğrendikten sonra öğretin, böylece bilgiyi daha iyi hatırlayın.
- Öğrendiğiniz bilgileri hemen kullanın.
- Başarısızlıkları öğrenme deneyimlerine dönüştürün.



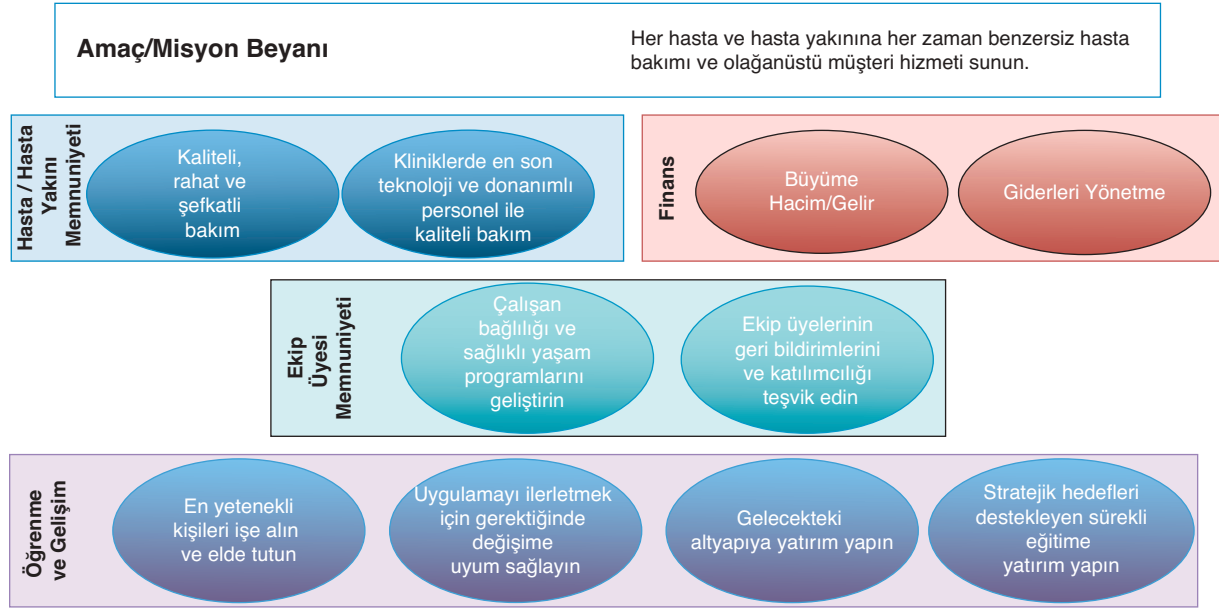
Şekil 17.6 Yetişkin Öğrenme Teorisinin Özellikleri.

BAZI EKİP ÜYELERİNİN SÜREKLİ EĞİTİME DİRENÇ GÖSTERMELERİNİN NEDENLERİNİ ANLAMAYA ÇALIŞIN

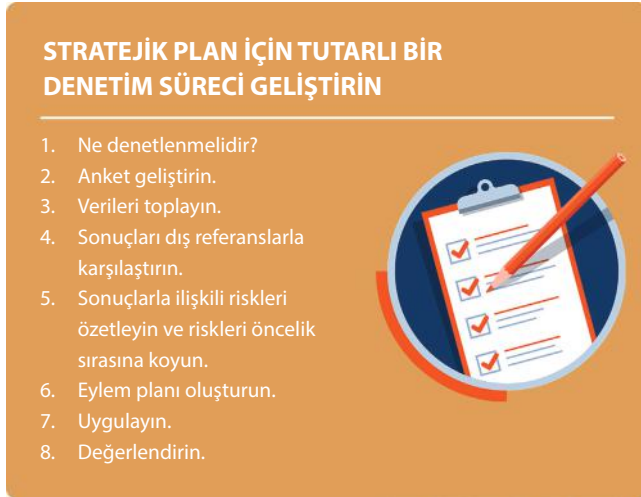
- Yönetimden destek eksikliği
- Değişime karşı karakteristik direnç
- “İtme” şeklinde öğrenme ile “çekme” şeklinde öğrenme
- Uygulamada bilgi veya yeni bilgilerin reddedilme geçmişi
- Durgunlaşmış ekip üyelerinden gelen olumsuz akran baskısı



Şekil 17.7 Öğrenmeye Direncin Yaygın Nedenleri.



Şekil 17.9 Dengeli Puan Kartı Örneği.



Şekil 17.10 Denetim Sürecindeki Adımlar

VETERİNER HEKİMLİK UYGULAMASINDA ÖNEMLİ EK NOKTALAR



- İnsan kaynakları (Çalışan hukuku, kayıtların saklanması ve sosyal haklar)
- Gün sonu mutabakatı
- Kontrollü maddeler
- Finansal
- Sigorta (sorumluluk, mülk, bina, çalışan sağlığı)
- Afet müdahalesi (OSHA, doğal afetler)
- Veri kurtarma (sunucu arızası, elektrik kesintisi)
- İş Sağlığı ve Güvenlik (OSHA)
- En iyi uygulamalar (iç ve dış karşılaştırmalar)
- Stratejik planlar (Vizyon-Misyon- Değerler (VMV) hedeflerle uyumlu mu? Liderlik VMV'leri örnek alıyor mu? Uygulamanın güçlü ve zayıf yönlerini tanımlayın: stratejik planla uyumlu mu?)

Şekil 17.11 Rutin Denetimler için Dikkate Alınması Gereken Uygulama Alanları.

STRATEJİK PLANLAMA İÇİN KLİNİK YÖNETİCİSİ HAYATTA KALMA KONTROL LİSTESİ

- ☐ Bina bakımını bütçe planlamasına ve stratejik hedeflere dahil edin.
- ☐ Stratejik hedeflere ulaşan bir bütçe geliştirin.
- ☐ Yazılı bir stratejik plan geliştirin ve bunu ekiple paylaşın (ve aylık güncellemeleri paylaşın).
- ☐ Uygun olduğunda klinik işletmesi yönetim sistemini güncelleyin.

- ☐ Ekip üyeleri için halefiyet planlaması geliştirin.
- ☐ Ekipman bakım programlarını uygulayın (teşhis ve tedavi ekipmanları, buzdolapları, ısıtıcılar, soğutucular, vb.) ve sıklıkla izleyin.
- ☐ Her yıl stratejik planlama toplantıları düzenleyin (en azından).
- ☐ Her yıl ileri düzey liderlik kurslarına katılın.
- ☐ Bir iş devam planı geliştirin ve bunu her yıl gözden geçirin.
- ☐ Yeterli sigorta kapsamı sağlayın ve yıllık olarak gözden geçirin (yangın, sel, genel, sorumluluk, profesyonel, vb.).

Veteriner Hekimlikte Klinik Yönetimi

Hasta Karşılama, İşleyiş ve Gelişim

Dördüncü Baskı Heather Prendergast, BS, AS, RVT, CVPM, SPHR

Bir veteriner kliniğinde güçlü ve etkili bir lider olmak için ihtiyaç duyduğunuz tüm klinik işletmeciliği becerilerini kazanmanızı sağlayan kapsamlı bir kaynaktır.

Veteriner kliniklerinde işletme yönetiminin tüm kritik başlıklarını kapsayan bu rehber; ekip liderliği, insan kaynakları yönetimi, yetenek kazanımı ve ekip üyesi bağlılığının sağlanması, stok yönetimi, randevu yönetimi, finansal yönetim, stratejik planlama, ekip gelişimi ve güçlü iletişim teknikleri aracılığıyla hasta yakını deneyiminin mükemmelleştirilmesi gibi temel konuları ele almaktadır.

4. BASKIDA EKLENEN VE ÖNE ÇIKAN ÖZELLİKLER:

- Tele-sağlık ve entegre klinik yönetim yazılımlarını kapsayan yeni bölümler eklenmiştir.
- Liderlik, finansal yönetim ve stratejik planlamanın yanı sıra; telefon iletişimi, randevu planlaması, hasta kabul ve taburculuk işlemleri ile hasta yakınlarıyla etkili iletişim.
- Tıbbi kayıt yönetimini etkileyen güncel teknolojik ve mesleki gelişmeleri yansıtan güncellenmiş içerikler.
- Liderlik, Profesyonel Gelişim ve İnsan Kaynakları bölümü 4. Baskıda yeniden düzenlenmiş; Stratejik Planlama ve Pazarlama bölümleri genişletilmiştir.
- Klinik yardımcı personel uygulamaları; hasta muayenesi ve anamnez alma süreçlerinden, yatılı bakım ve hospitalizasyon prosedürlerine kadar geniş bir yelpazede ele alınmaktadır.
- Veteriner Hekimlik Etiği ve Hukuki Konular bölümü eklenmiş, kliniğin etik ilkelere ve veteriner hekimlik mevzuatına uygun şekilde yönetilmesine rehberlik eder şekilde düzenlenmiştir. Bu bölümlere ülkemizdeki mevzuatla ilgili detaylarda eklenmiştir.
- Bölüm sonu tekrar soruları ile, temel kavramların pekiştirilmesini ve öğrenme düzeyinin ölçülmesini sağlar.
- Her bölümün sonunda yer alan Klinik Yöneticisinin Hayatta Kalma Kontrol Listesi, en kritik bilgilerin hızlıca gözden geçirilmesine imkân tanır.

Orjinali “Practice Management for the Veterinary Team Front Office, Operations, and Development” olarak yayınlanan bu kitabın Türkçe çevirisi Elsevier sözleşmesi altında yayınlanmaktadır

