SAĞLIK HİZMETLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ:

TEMEL KAVRAMLAR VE BİLEŞENLER

Öğr. Gör. Emine ATALAY
Öğr. Gör. Doğancan ÇAVMAK

İKSAD
Publishing House

SAĞLIK HİZMETLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: TEMEL KAVRAMLAR VE BİLEŞENLER

Öğr. Gör. Emine ATALAY[1]

Öğr. Gör. Doğancan ÇAVMAK[2]

[1] Tarsus Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, emineatalay@tarsus.edu.tr

[2] Tarsus Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, dogancavmak@tarsus.edu.tr

Copyright © 2020 by iksad publishing house
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, distributed or transmitted in any form or by
any means, including photocopying, recording or other electronic or mechanical methods, without the prior written permission of the publisher, except in the case of
brief quotations embodied in critical reviews and certain other noncommercial uses permitted by copyright law. Institution of Economic Development and Social
Researches Publications®
(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)
TURKEY TR: +90 342 606 06 75
USA: +1 631 685 0 853
E mail: iksadyayinevi@gmail.com
www.iksadyayinevi.com

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.
Iksad Publications – 2020©

ISBN: 978-625-7897-96-9
Cover Design: İbrahim KAYA
September / 2020
Ankara / Turkey
Size = 16 x 24 cm

ÖN SÖZ

Sağlık hizmetleri üretimi multidisipliner bir yönetim alanıdır. Sağlık sistemlerinin yoğun ve farklı niteliklerde girdi gerektirmesi, bu alanda bilimsel yaklaşımlar ve modern yönetim bilincinin benimsenmesini zorunlu kılmaktadır. Günümüzde yüksek öneme haiz sağlık hizmetlerinde sürdürülebilirlik konusu, farklı uzmanlık alanları ile profesyonel bir yönetim kültürünün mevcudiyetine bağlıdır. Sağlık sisteminin en önemli bileşeni olan insan kaynakları ise tüm bu sürecin merkezinde yer almaktadır. Sağlık sistemlerinin başarılarını belirleyen en değerli kaynak, insan kaynağıdır. İnsan kaynakları yönetiminin özü zaten çok boyutlu bir yapıya sahipken, sağlık hizmetlerinde insan kaynakları yönetimi denildiği zaman; kendine has özelliklere sahip, beklenen sağlık çıktıları için olmazsa olmaz ancak yönetilmesi de bir hayli zor olan işler bütünü ortaya çıkmaktadır. Bu yönetim sürecinin, disiplinler arası bir anlayışla, bilimsel olarak değerlendirilmesi ve yürütülmesi gerekmektedir.

Bu kitap, insan kaynakları yönetimini, temel kavramları ve işlevleri boyutuyla detaylı olarak incelemekte ve mevcut bilimsel çerçevenin sağlık sistemleri özelindeki boyutlarını içermektedir. Sağlık hizmetleri alanında insan kaynakları yönetimi; hem makro boyutta politika belirleme ve kaynak tahsisi hususlarıyla; hem de mikro boyutta sağlık işletmeleri için temel bir çerçeve sunacak şekilde tartışılmıştır.

Sağlık yönetimi alanyazınına katkı sunmasını temenni ederiz.

Tarsus, 2020

Emine Atalay

Doğancan Çavmak

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ **1**
İÇİNDEKİLER **3**
GİRİŞ **5**

BÖLÜM I

1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Tanımı 7
2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi: Personelden İnsan Kaynaklarına 9
4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı 17
5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Felsefesi ve Özellikleri 20
6. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri 24
6.1. Liyakat (Yeterlilik) İlkesi 24
6.2. Kariyer İlkesi 25
6.3. Eşitlik İlkesi 26
6.4. Güvence İlkesi 26
6.5. Yansızlık İlkesi 27
6.6. Açıklık ve Gizlilik İlkesi 27
6.7. Halef Yetiştirme ve Yönetim Geliştirme İlkesi 28
7. İnsan Kaynakları Yönetiminde Rol ve Sorumluluklar 28
8.1. İş Analizi 34
8.2. İnsan Kaynakları Planlaması 35
8.3. İşgören Seçimi (Kadrolama) 37
8.4. Eğitim ve Geliştirme 39
8.5. Performans Değerlendirme 44
8.6. Kariyer Yönetimi 49
8.7. İş Değerleme ve Ücret Yönetimi 53
8.9. İşçi- İşveren İlişkileri 56

BÖLÜM II

1. Sağlık Hizmetlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi 59
2. Türkiye'de Sağlık İnsan Gücünün Profili 69
3. Sağlık Hizmetlerinde İnsan Kaynakları Planlaması 73
4. İnsan Kaynaklarında Eğitim 83
5. Sağlıkta Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi 88
SONUÇ 92
KAYNAKÇA 94

GİRİŞ

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), temel anlamıyla, örgütlerde çalışan işgörenlerin ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik bir anlayışı ifade etmektedir. Bu ihtiyaçların giderilmesi ile de, örgütün hedeflerine ulaşmasının sağlanması amaçlanmaktadır (Ersen, 1997: 46). İKY, 1980'li yıllarda ortaya çıkan bir yaklaşım olmakla birlikte, örgütsel ortamda insana yönelik yaklaşımlarda bulunulması anlayışı çok daha eskilere dayanmaktadır. İKY; iş ortamında bireyin işe alımından, oryantasyon eğitimine, performans değerlendirmesinden, ücrete, verimliliğe, maddi manevi ihtiyaçlarının karşılanması, işyeriyle hukuki bağı ve işten ayrılmasına kadar olan bir süreci ifade etmektedir (Palmer ve Winters, 1993: 93).

Bu çalışma insan kaynakları yönetimi alanını, sağlık hizmetleri özelinde irdelemek ve bu alandaki güncel yazını sunmak üzere tasarlanmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde insan kaynakları yönetimi tanımı, kapsamı, fonksiyonları sunulmuştur. Bu kavramlar ve fonksiyonlar genel insan kaynakları yönetimi yazınıyla ilgilidir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise; sağlık hizmetlerinde ik yönetimi kavramı, insan kaynakları planlaması ve stratejik insan kaynakları yönetimi hususları aktarılmıştır.

BÖLÜM I

1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Tanımı

Küreselleşmenin getirdiği rekabet ortamı ve her alanda söz konusu olmaya başlayan hızlı değişim süreci, işletmelerin de bu değişim sürecinin içerisinde yer almalarını zorunlu hale getirmiştir. Bu bağlamda İKY ile ilgili olarak da işletmelerde uygulanmaya başlanan prosedürler, istihdam edilen insan kaynağının da kalifiye olanlara yönelik seçilmesini sağlamaya başlamış ve işgörenlerin nitelikli olmaları daha fazla önemsenir hale gelmiştir.

İKY uygulamaları, insan kaynağının geliştirilmesi temel hedefi doğrultusunda çaba sarf edilmesi anlayışına dayanan ve işletmenin ihtiyaç duyduğu insan kaynağının sağlanabilmesine yönelik işletme uygulamalarının düzenlenmesini içeren belirlemelerdir (Fındıkçı, 2009: 5). İKY; insanı temel alan; bireyin daha etkin, verimli, yararlı ve üretken olmasını sağlayabilmek adına iş doyumu yaşamasını ve genel anlamda da mutlu olmasını sağlamayı hedefleyen daha kapsamlı bir süreci ifade etmesi bakımından farklılık göstermektedir.

İKY, herhangi bir örgüt içerisinde insan kaynağının; bireye, örgüte ve çevreye de fayda sağlayacak bir şekilde, yasalarda göz ardı edilmeksizin etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tamamıdır (Sadullah vd, 2015:8).

İKY; temel olarak, işletmelerdeki insan ilişkilerini inceleyen, oldukça komplike ve kapsamlı bir alanı / süreci ifade etmektedir. Bu sürecin karmaşık ve kapsamlı olmasının temelinde de, insan ilişkilerinin bütünsel olarak incelenmesi yatmaktadır. Çünkü insan ilişkilerinin tanımlanmasındaki zorluk, İKY'nin de tanımlanmasını ve kapsamının sınırlandırılmasını zorlaştırmaktadır (Akgün, 2008: 23).

İKY, büyüklük ve kullanılan teknolojinin boyutu fark etmeksizin; her işletmedeki en önemli unsurun insan kaynağı olduğu anlayışı üzerine kurulmuştur. Bu durum, aynı amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelerek örgütü oluşturan insanlar arasındaki ilişkilerin, farklı bir gözle ve yeniden ele alınmasını gerektirmektedir. Çünkü klasik personel yönetimi yaklaşım ve uygulamaları, günümüz örgütlerinde işgören ilişkilerinin gerektirdiği yeni ihtiyaçları karşılamada yetersiz kalmaktadır (Yüksel, 2008: 29).

İKY'nin anlayışı, personel yönetimi işlevlerini de içermesinin yanı sıra; daha geniş bir çerçeveye sahiptir. Bu bağlamda İKY'nin temel amacı; kurumun hedeflerine en verimli şekilde ulaştırılmasını sağlamak ve bunun gerçekleştirilebilmesi için de, insanın en önemli rolü oynadığı inancına sahip olmaktır. Böylece İKY, işle ilgili problemler ve insan ilişkilerine odaklanarak; örgütün geleceğe hazır ve başarılı olmasını sağlamaktadır (Fındıkçı, 2009: 13).

İKY, bir başka tanıma göre, örgütsel ve bireysel bazda amaç ve beklentileri karşılamak için insan kaynağının verimli ve etkin bir şekilde yönetilmesi ile ilgili süreç şeklinde tanımlanmaktadır (Gürbüz, 2017: 19).

Sonuç olarak işletmelerin İKY uygulamalarına yer vermeleri, sürdürülebilir bir rekabet anlayışına sahip olunabilmesi ve bu doğrultuda da rekabet avantajı elde edilebilmesi için önemlidir. Zira işletmelerin rakip işletmelere üstünlük sağlayabilmelerinin temelinde işletmeye özgü birtakım stratejiler belirlemiş olmaları yer almaktadır ki, insan kaynağına yönelik stratejiler de bu noktada en önemli stratejiler arasında değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda bir işletmede İKY bağlamındaki stratejilerin işletme iş ve işleyişleri ile ne denli bütünleşmesi ve uyumlaştırılması adına hareket edilmişse, insan kaynağının da o denli bilimsel yaklaşımlarla planlaması yapılmış olunabilecektir.

2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi: Personelden İnsan Kaynaklarına

Genel olarak İKY'nin gelişim sürecine bakıldığında; refah sekreterliği, personel yönetimi, İKY ve stratejik İKY şeklinde bir evrim olduğu söylenebilir. İKY'nin gelişim evreleri şu şekildedir (Gürbüz, 2017: 23-24):

Tablo 1. İnsan Kaynakları Yönetimi Gelişimi

Yıllar	….1900	1900…	1930…	1960…	1980…
Yönetim Evreleri	Klasik yönetim öncesi dönem	Yönetimde klasik yaklaşımlar	Beşeri İlişkiler akımı	Durumsallık yaklaşımı ve modern yönetim/ örgüt kuramları	
İKY açısından öne çıkan araştırmacı ve uygulamacılar	Smith, Owen vb.	Taylr, Münsterberg, Gilbert vb.	Fllett, Mayo, Roethlisherger, Barnard vb.	Herzberg, McGregor, Maslow, Argryis vb.	Beer, Devanna, Boxall, Wright, Huselid vb.
Öne çıkan konular	İş bölümü, asgari ücret, çalışma saatleri, yemek yardımı, dinlenme merkezleri ..	İş analizi, iş basitleştirme, işgören seçimi, teşvikli ücret, eğitim, iş etüdü, işçi işveren ilişkileri.	Liderlik, moral, motivasyon, iş tatmini, örgüte bağlılık, işgörenler arasındaki ilişkiler, grup dinamikleri, iş tasarımı, iş zenginleştirme.		Stratejik İKY, yetenek yönetimi, yüksek performanslı çalışma sistemi, insan sermayesi.
Kavramsal Gelişim	Refah sekreterliği, istihdam büroları		Personel yönetimi, Endüstri ilişkileri	Personel Yönetimi, İKY	İKY, Stratejik İKY
Roller	Kayıt tutma, idari işler ve özlük			Operasyonel	Stratejik

Kaynak: Gürbüz, 2017: 24

Üretimde insan emeğinin kullanımı ve insanın yönetimi her ne kadar tarihin eski çağlarına kadar dayanıyor olsa da; modern anlamda personel yönetiminin ortaya çıkışı 1940'lı yıllara rastlamaktadır. Fakat; personele ilişkin meselelerin önem kazanması, işgörenlerin yöneticilerin dikkatini çekmesi, işgörenler üzerine durulması 18. yy sonlarında Avrupa'da yayılan Sanayi Devrimi döneminde İngiltere'de iplik sanayinde başlamıştır (Telimen, 1978: 27).

1900'lü yılların başlarında endüstriyel büyüme ve işçi sendikalarının ortaya çıkmasıyla; işçi sendikaları ve sendikal çevreyle ilgilenmek için

örgütsel bir yapının varlığına ihtiyaç duyulmuş ve bu ihtiyacın karşılanmasına yönelik personel bölümleri oluşturulmuştur. Bu süre içeresinde personel bölümleri; ücret, çalışma saatleri, işgörenlerin çalışma koşulları gibi konularda sendikal pazarlık yapma görevini üstlenmişler; fakat 1914-1918 yılları arasında yaşanan Birinci Dünya Savaşında çalışan işgücünün savaşa alınmasıyla yaşanan emek piyasasındaki daralma ve endüstriyel psikologların çalışmasıyla birlikte personel yönetiminin faaliyet alanları da gelişmiştir (Wright vd., 1990: 5). Savaş sonrasında ABD'deki örgütlerde personel yönetimi birimleri kurulmaya başlanırken; İngiltere'de ise yemek, dinlenme, sağlık hizmetleri, moral faaliyetleri gibi konularla ilgilenen refah sekreterliği bölümü 1920'lere kadar sürdürülmüştür. Avrupa'da personel birimlerinin kurulması ise ikinci dünya savaşı sonrasında olmuştur (CIPD, 2005).

1930-1940'lı yıllarda İkinci Dünya Savaşı esnasında ve sonrasında; zanaat, uzmanlık, performans, verimlilik konuları önem kazanmaya başlamıştır. Dönemin öncülerinden olan Mayo ve Lewin'in "insan ilişkileri okulu"nun etkisiyle insan davranışları önem kazanmış, personel yönetimi idari işlerden daha kapsamlı olarak personel psikolojisi, personeller arası ilişkiler gibi çok boyutlu kavramlara da bakmaya başlamıştır (Göçoğlu ve Kurt, 2018: 358).

1940-1950'li yıllarda personel bölümlerinin önemi artmaya devam etmiş, işgören seçimi, eğitim konuları personel bölümlerine bırakılmış; mühendis, muhasebeci gibi bilgi işçilerinin genişleyen ihtiyaçlarına yoğunlaşılmıştır (Doğan, 2010: 9).

1960-1970'li yıllarda personel yönetiminin üstünde durduğu ana konu yasal düzenlemeler olmuş ve bu dönemden sonra personel yönetimi kavramı yerini yavaş yavaş insan kaynakları yönetimine bırakmaya başlamıştır (Werther, 1994: 40).

İnsan Kaynakları Yönetimi personel yönetiminin devamı olarak görülmekle birlikte, burada en önemli olgunun insan olduğu anlayışı hâkim olmaya başlamıştır. Dolayısıyla da kurumlar, iş konusu ya da ortam ne olursa olsun, insanı her etkinliğin en önemli bileşeni olarak görmek durumunda kalmışlardır. Bu durum kaçınılmaz olarak, örgütte genel olarak "insan ilişkileri" başlığı altında bir araya getirilebilecek birçok yeni yaklaşımı ve bakış açısını da beraberinde getirmiştir (Canman, 1995: 89).

Bu süreçte insan, üretim sürecinin parçası olarak görülmekten çok; hizmet ve üretim sürecini ortaya koyan, yönlendiren eşgüdümsel bir güç olarak görülmeye başlanmıştır (Akın, 2002: 98). Böylece örgütlerde insanın rolü değişmeye başlamış ve insana yapılan harcamalar gider olarak değil, insan kaynaklarına yatırım olarak görülür hale gelmiştir.

İKY'nin gelişimi, yönetim alanındaki bilgi birikiminden oldukça yararlanmış ve iky bu alana katkılar sunmuştur. Bu temelde İKY'nin gelişmesinde etkili olarak görülen bir diğer faktörün de, 20. yüzyılın son çeyreğinde kendisini göstermeye başlayan ve "Yeni Rönesans" olarak adlandırılan akım olduğu söylenebilir (Akalp, 2003: 23).

Bu akım çerçevesinde, insanın dünyadaki yerinin ve anlamının yeniden sorgulanmaya başlanması söz konusu olmuş ve yeni değerlerle birlikte, bir bilgi ve kültür dönüşümü söz konusu olmuştur. Bu dönemin başlıca özelliklerine bakıldığında; iletişim devrimi, ilerleme kavramındaki değişim, çevre sorunları, motivasyon ve etik değerlerdeki değişimler vb. olarak ifade edilebilmektedir (Yüksel, 2008: 27).

Tüm bu yeni yaklaşımların ve kısacası köklü değişimin "insan" vasıtasıyla gerçekleştirilebilecek olması, çalışma yaşamında da insana bakış açısının değişmesine neden olmuştur (Fındıkçı, 2009: 12). Böylece insan, tek bir boyutla ya da bakış açısı ile ele alınmamaya başlanmış ve kurum işleyişi ve kurumsal kültür açısından insanın alternatifsiz olduğu görülmüştür. Bir başka ifadeyle de "insan"; duygusal, sosyal, zihinsel ve bedensel yönleri ile kombine bir varlık olarak ele alınmaya başlanmış ve tüm bu yapıları gözeten bir anlayışla da, İKY'nin geliştirilmesi söz konusu olmuştur.

3. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

İKY'nin belki de en belirgin özelliği, örgütün her kademesindeki yöneticinin insan kaynakları ile ilgili sorunlarda görev ve sorumluluk üstlenmesidir. Her üretim alanındaki işletmeler için en önemli kaynağın "insan" haline gelmesinin anlaşıldığı günümüzde; aynı amaç doğrultusunda bir araya gelen ve bir organizasyon oluşturan insanların birbirleriyle ilişkilerini farklı bir perspektifle yeniden değerlendirilmesi gerekmiştir (Koçel, 1989: 89). İşte ik yönetiminin bu perspektifi sunmak adına ortaya çıktığı söylenebilir.

İKY, Personel Yönetimi işlevlerini de kapsayan, ancak bununla da yetinmeyen bir bakış açısında sahiptir. Personel Yönetimi; işgören ile işletme, işletme ile devlet arasındaki ve daha çok işörenlerle ilgili hukuki ve mali ilişkileri içeren bir bölüm niteliğinde olup; İnsan Kaynakları Yönetimi'nin, bir alt çalışma alanını meydana getirmektedir (Şimşek, 2002: 19).

İKY; işgörenlerin ihtiyacının tanımlanmasından, gerekli ilanların yapılması, uygun işgörenlerin seçilmesi, oryantasyon ile kurum kültürüne alışmalarının sağlanması, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlemesi, çatışmaların çözümü, işgörenler ve gruplar arası iletişimin kurulması, yeniden yapılanma ve sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşturulması, "biz" duygusunun geliştirilerek, işgörenlerin eğitimlerinin düzenlenmesine ve kariyerlerinin gelişimine kadar birçok uygulamayı içerisine almaktadır (Bozkurt, 2001: 13).

İKY'nin temel amacı, işletmenin hedeflerine en etkin ve verimli bir şekilde ulaştırılmasıdır. Bu doğrultuda hedefe ulaşmadaki en önemli unsurunda insana ait olduğu inancıyla, uygulama insan ilişkilerine yönelmiştir. Böylece İKY; iş ile ilgili sorunlar ve insan ilişkileri konularına eğilerek, örgütün geleceği hazır hale getirilmesi ile başarılı olmasını sağlamaya çalışmaktadır. Diğer taraftan Personel Yönetimi ise, daha çok günlük problemler ve uygulamalar ile ilgilenmektedir (Fındıkçı, 2009: 12 – 13).

Literatürde İKY ile Personel Yönetimi arasında herhangi bir farkın bulunmadığını ve bunları eşanlamlı kavramlar olarak kabul edenlerin yanında, kavramların içerik yönünden farklı olduklarını iddia edenler

de bulunmaktadır. Oysa İKY, geleneksel Personel Yönetimi'nden farklı olarak, örgütün sahip olduğu insan kaynakları potansiyelinden tam olarak yararlanmayı amaçlar ve daha kapsamlı bir yaklaşımı benimser (Sabuncuoğlu, 2000: 9).

Bu durum, söz konusu iki kavramın birbirlerine zıt kavramlar olduğu anlamına gelmemektedir; aksine, aralarında büyük benzerlikler olduğunu kabul etmeyi gerektirmektedir. Ama günümüzün toplumsal, örgütsel ve yönetsel alanlarında meydana gelen gelişmelerin bir sonucu olarak, İKY'nin, örgütün insan kaynaklarına yeni bir yaklaşımı temsil ettiğini bilmek önemlidir. Bu noktada, İKY ile Personel Yönetimi arasındaki benzer yönlere bakıldığında (Armstrong, 1996: 152-153; Aktaran Kavuncubaşı, 2005: 26);

- İki yönetim alanı da örgütün stratejilerine dayanmaktadır.
- Personel yönetimi ve ik yönetimi işgörene saygı ve işgörenin en üst yeterliliğe sahip olması, eğitim ve geliştirme konularına önem verilmesi, bireysel ve örgütsel bazda gereksinimlerin karşılanması gibi hususlarda eş bakış açısına sahiptirler.
- Hem personel yönetimi hem de İKY yönetimi komuta yöneticilerinin personel yönlendirilmesi ile ilgili sorumlulukları bilmekte ve sorumlulukların yerine getirilmesiyle ile ilgili danışmanlık yapmaktadır.
- Çalışma ilişkileri kapsamında da hem personel yönetimi hem de İKY; iletişim, yönetime katılma, örgütle bütünleşme konularında da birbirlerine çok benzer yaklaşımı benimsemektedirler.

- Son olarak personel yönetiminin ilgilendiği; iş analizi, iş değerleme gibi teknik konular İKY tarafından da yerine getirilmektedir.

Bu benzerliklerin yanında İKY ve personel yönetimi arasındaki farklılara bakıldığında; bu farklılıklar Tablo 2'de, değişik unsurlar dikkate alınarak karşılaştırılmalı bir şekilde sunulmaktadır.

Tablo 2. İKY ile Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

UNSURLAR	**PERSONEL YÖNETİMİ**	**İKY**
Çalışma İlkeleri	Muhalif Bir Tutum	Gelişimci ve İşbirlikçi
Yön Verme	Tepkici ve Parçacı	Etkin ve Örgüt Odaklı
Örgütleme	Ayrı Ayrı İşlevler	Bütünleşmiş İşlevler
İş Sahipleri ile İlişkiler	Yönetim Söz Sahibi	Yönetim ve Personel Söz Sahibi
Değerler	Emir Nitelikli Denk ve Bağdaşık	İş Sahipleri ve Sorunlar Üzerinde Duran Uyumlu Çözüm Yolları
Uzmanın Rolü	Düzenleyici ve Kaydedici	Sorunlara Duyarlı, Uyumlu ve Çözüm Önerici
Eylemci Birimlerin Rolü	Pasif	Aktif
Tüm Çıktılar	Kategorileşmiş Düşünce ve Eylem	Örgüt İhtiyaçları ile Bağımlı Değişik İKY Sistemi

Kaynak: Tortop vd. 2006: 26

İKY'deki gelişmeleri dikkate alarak, bu yaklaşımın uğraş alanlarını son hali ile şu şekilde ortaya koymak olasıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 9);

- İşgörenlerin sahip olduğu bilginin taze kalması için, eğitim ile gelişmelerini sağlamak;
- Endüstri ilişkileri, işgören tatmini, kariyer planlaması, performans değerlemeleri, işe alım ve uyum programları gibi insan odaklı uygulamaları yerine getirmek;
- Örgütsel kültür olmasını sağlamak;
- İşgörenlerin ilişkilerinde koordinasyonu sağlamak;
- İşgörenlerin ortak amaçlar çevresinde bir araya gelmelerini sağlamak;
- Örgütsel amaçlar ve bireysel amaçları birlikte düşünmek;
- İşgörenlerin motivasyon düzeylerinin üst düzeyde tutulması ve değişime hazırlıklı olmalarının sağlanması;
- İletişim kanalları ile işgörenlere dönük bilgi akışını sağlamak;
- İşgörenlerin istenen performans düzeylerine ulaşmalarını sağlamak;
- Örgütlerin, şimdi ve gelecekte ihtiyaç duyacakları işgöreni hazırlamaya yönelik uygun eğitim ortamı hazırlamak.

4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı

Son zamanlarda küreselleşme siyasi, ekonomik, kültürel ve sosyal alanlarda etkilerini açık bir şekilde hissettirirken, örgütlerin uluslararası pazarlarla bütünleşmesi de kaçınılmaz olmuştur. İşletmeler, bu sebeple bir taraftan yeni teknolojileri takip ederken; diğer taraftan da finansal

yapılarını iyileştirmeye çalışmaktadırlar. Yapılan tüm uygulamalarla olumlu sonuçlar alınsa da; yapılanların yeterli olmadığı görülmektedir.

Bu nokta, özellikle "insan odaklı" anlayışların, grup esasına dayalı düşünce ve davranış sistemlerine dayalı yeni üretim ve yönetim teknikleri, yaygın bir şekilde tercih edilir hale gelmekte ve iletmelerin finansal sermayeleri yanı sıra, insan sermayesi ile daha da rekabet gücü kazanma çabası içerisinde olduğu bilinmektedir (Aykaç, 2009: 71). İnsan unsuruna farklı bir bakış açısı ile bakılmasının temelinde yer alan İnsan Kaynakları Yönetimi bağlamındaki işlevler, bu yönüyle diğer birtakım faktörlerden daha etkili olmakta ve dolayısıyla da, işletmenin rekabet gücünü artırabilmektedir (Bakan, Eyitmiş ve Demir, 2011: 5).

İnsanın bir maliyet unsuru olarak değil, daha çok önemsenmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olduğu, takım halinde çalışmaya özendirilmesi, takımı ve kendisi adına en uygun davranışa yönlendirilmesi, eğitim imkanlarının en üst seviyeye çıkartılması, örgütle bütünleştirme çabaları ve işgören memnuniyetinin artırılması ile ilgili birtakım süreçler, bu bağlamda İnsan Kaynakları Yönetimi'nin temel işlevleri içinde değerlendirilmektedir (Fındıkçı, 2009: 14). İKY örgüt içerisinde en önemli unsur olan insan kaynağının örgütsel amaçlara ulaşmada kullanılmasını sağlamaktadır (Gürbüz, 2017: 19). Bir işletmede "insan unsuru", bir tüketim ya da harcama unsuru olarak değil de, bir yatırım değeri olarak görüldüğünde, başarıya ulaşmak mümkün olacaktır.

Bu yönüyle de İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmelerin genel strateji ve planlarının bir parçası haline gelmekte; insan kaynakları planlaması

çerçevesinde örgüte insan kaynağının sağlanması, oryantasyonu, eğitim ve geliştirilmesi, kariyer planlaması, performans değerlendirmesi, ücretlendirmesi, örgüt kültürünün benimsetilmesi, işgörenlerin motivasyonlarını artırma, işgören sağlığının ve iş güvenliğinin sağlanması ve endüstri ilişkilerine yönelik sorunların çözümü ile ilgili uygulamaların içerisinde yer alabilmektedir (Yüksel, 2008: 37).

Sadullah (2015: 2), İKY'nin amacını; verimliliği artırmak ve iş yaşamındaki niteliği yükselterek rekabet üstünlüğü sağlamak şeklinde tanımlamıştır. İKY'nin amaçları bireysel ve örgütsel bazda şu şekilde sıralanabilmektedir (Gürbüz, 2017: 19):

- İKY'nin amacı, nitelikli işgörenlerin örgüte çekilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulmasını sağlamak;
- İşgörenlerin işe bağlılıklarını ve iş tatminlerinin artırmak,
- İşgörenlere huzurlu ve güvenli bir çalışma ortamı sağlamak,
- İşgörenlerin motivasyonlarını sağlayarak bireysel ve örgütsel performansı geliştirmek,
- Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için "insan unsurunu" doğru ve etkin bir şekilde kullanmak,
- İşletmenin ürün ve hizmet kalitesini artırmak,
- Değişen durumlara uyum sağlamak,
- Değişimi yönetebilmek,
- Etik değerlere ve yasalara uymak.

5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Felsefesi ve Özellikleri

İKY; son zamanlarda yaşanan hızlı gelişim, değişim ve bilgi artışının sebep olduğu bilgi eskimesinin önüne geçmeye ve işgörenlerin bireysel gelişimlerini desteklemeye yönelik tüm süreçleri içermektedir (Demo vd, 2012). Bu bağlamda İKY; işletmenin en önemli bileşeni olan insan unsurunun yönetimi, işe alım süreçleri, oryantasyon programları, eğitim ve geliştirme çalışmaları, insan ilişkileri, personel yönetimi, işgörenlerin tatmini, motivasyonu, kariyer planları, performans değerlendirmeleri, endüstri ilişkileri gibi insan odaklı fonksiyonlara dayalı bir süreci ifade etmektedir (Tabiu & Nura, 2013).

İKY'nin temel amacı, örgütün amaçlarına başarılı bir şekilde ulaştırılmasını sağlamaktır (Nickson, 2007: 26). Bu bağlamda İKY; personel yönetimi ile endüstri ilişkilerini birleştirerek eğitim, psikoloji ve davranış bilimlerinin ışığında, işgörenlerin yönetimi ile bir bütün olarak ilgilenmeyi içermektedir.

İKY; personel yönetimi gibi, işgörenlerin örgütle ve devletle olan ilişkilerini düzenleyen teknik bir iş olmakla kalmayıp, bu işlevleri de içeren üretim, muhasebe, pazarlama gibi kurum fonksiyonları ve bu fonksiyonlar temelinde örgüt yönetimini de içeren bir süreci ifade etmektedir (Wright & McMahan, 2011: 95). Bu doğrultuda da İKY; örgütsel ortam içerisinde çalışanlar arasındaki bağlılığın geliştirilmesi ve kurumsal kültürün yerleştirilmesini sağlamaya yönelik tüm süreçleri içermektedir.

İKY; felsefesi, teknik özellikleri ve uygulamaları ile iş ilişkilerinde farklı perpektif geliştirmiş ve insanı merkezine alan bir disiplin olarak işleyişini şekillendirmiştir (De Silva, 2014: 3). Bununla birlikte İKY bir anlamda, somuta indirgenip tanımlanamayacak kadar kapsamlı bir süreci ifade etmektedir (Wright & McMahan, 2011: 95). Zira İKY'nin uğraş alanı olan insan ve insan ilişkileri, durağanlık değil süreklilik arz etmektedir. Bu süreklilik ise, ne denli bütünsel bir yaklaşımla ele alınsa da, çalışanların ilişkilerinin kapsamlı bir şekilde yönetilmesini ve koordinasyonunu içermektedir.

İKY; kurumdaki işbölümü sonucunda işgörenler arasında çıkan problemler, çatışmalar ve beklentilerle de ilgilenen bir süreci ifade etmektedir (Haslinda, 2009: 181). Bu bağlamda İKY; işgörenler ile kurumun farklı beklentileri arasında ortak bir nokta oluşturmaya ve ortak hedefler doğrultusunda işleyişlerin yerine getirilmesini sağlamaya çalışmaktadır.

İKY; kurumsal ortamda insan ilişkilerini parça parça değil, bir bütün halinde incelemeyi hedeflemektedir (Mishra & Akman, 2010: 245). Yani İKY; örgütün bütününü göz ardı etmeden, ayrıntıları anlamaya ve incelemeye çalışmaktadır. Bu temelde İKY, işgörenlerin bireysel ihtiyaçlarına yanıt vermeyi ve onların kariyer gelişimlerine desteke olmayı da içermektedir (Demo vd., 2012). Bu temel amacının yanında İKY; ikincil olarak, örgütlerin hedefleri doğrultusunda işgörenlerin etkin ve verimli bir biçimde değerlendirilmesini de terennüm etmektedir (Dar vd., 2014: 226).

İKY; krizler, ulusal ve uluslararası düzeyde meydana gelen siyasal ve ekonomik sorunlar, kömür ve petrol gibi temel bazı kaynakların azalması ve tüm bunların sonucu olarak da, işgücünün yapısında ve işlevinde meydana gelen değişimlerin neticesi olarak ortaya çıkan bir yaklaşımı ifade etmektedir (Demo vd., 2012).

İKY; örgütteki insan kaynağının motivasyonunu sağlamaya yönelik tüm faaliyetleri gerçekleştirerek, insana yönelik yönetim anlayışı ile örgütsel değişimi sağlamayı hedeflemektedir (Tabiu & Nura, 2013). Zira örgütsel değişimin lokomotifi, insan kaynağının değişime amade ve gönüllü olmasıdır. Bu bağlamda İKY; iletişimi, organizasyon içerisinde motive edici bir unsur olarak kullanmayı ve organizasyon içerisinde sağlıklı bir iletişimin gerektirdiği bilgi akışının sağlanmasını amaçlamaktadır (Tabassi & Abu Bakar, 2009: 472).

İKY; örgütün devamlılığını sağlayacak ortak hedefler belirleyerek, işgörenler arasında paylaşılan ve kabul gören görüşler meydana getirmeyi ve bu bağlamda da, örgütün kendisine ait norm ve değerlerinin oluşmasına zemin hazırlamayı hedeflemektedir (Dar vd., 2014: 226). Bu bağlamda İKY, zamanla meydana gelen örgüt kültürünün paylaşılmasını ve örgüte bağlılığın oluşmasını sağlamaktadır.

İKY; örgütteki işgörenlerin, "iç müşteri" mantığı ile ele alarak, ihtiyaçlarının karşılanması ve verimliliğinin artırılması adına stratejiler geliştirilmesini içermektedir (Norouzi, Sepasi & Nourbakhsh, 2013: 295). Bu temelde İKY, geliştirilen stratejileri uygulamaya geçirmekte

ve gerek kurum içerisinde ve gerekse de kurum dışında çalışanların beklenti ve haklarının takipçiliğini yapmaktadır.

İKY, insan unsurunun öneminin artmasına eş olarak, örgütün vazgeçilmez bir parçası haline gelmiş ve bu durum da kaçınılmaz olarak, insan kaynakları yöneticilerine yönelik beklentilerin artmasına neden olmuştur (İtika, 2011). Bu niteliği doğrultusunda da İKY; tüm çalışanların optimal performans düzeyine ulaştırılmalarını ve çalışanların kuruma, işlerine uyumlarının sağlanması, uyumsuzluklarının ve iş tatminsizlikleri ile ilgili belirsizliklerin giderilmesini içermektedir.

İKY; bilgi toplumu, postmodern toplum, globalizasyon, iletişim toplumu ve benzeri şekillerde tanımlanan toplumsal dönüşümün, birey ve örgüt düzeyinde gerçekleştirilebilmesine yönelik çalışmaları içermektedir (Tabassi & Abu Bakar, 2009: 472). Zira dönüşümün temelinde insan yer almaktadır ve örgütsel değişim, öncelikle çalışanların davranışlarında ortaya çıkmak durumundadır.

İKY; otoriteye dayalı yönetim, roller, görevler ve pozisyonlar dışında hareket etmesi adına, işbirliğini ve grup çalışmasını ön plana çıkarmaktadır (Bontis & Sorenko, 2007). Bu bağlamda İKY, bu işbirliğinin gereklerini ve koşullarını sağlamaya çalışmaktadır ve çalışanların bir anlamda "bilgi insanı" olmalarını sağlayabilmek adına, organizasyonlarda insan kaynağının yetiştirilmesine önem vermekte ve bunu yaparken de, "bilgi insanın eseridir" mantığından hareketle, insana daha büyük önem vererek, insanı temel bilgi kaynağı olarak görmektedir.

6. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin temel ilkeleri ile ilgili belirlemelere aşağıda verilen alt başlıklar doğrultusunda yer verilecektir:

6.1.Liyakat (Yeterlilik) İlkesi

"Liyakat" bir görevi başarı ile yapabilme gücü, "Liyakat (Yeterlilik) İlkesi" de başarılı olma karşılığında hak etme anlamını taşımaktadır (İtika, 2011). Bu bağlamda ilke; örgütte işe başlangış ve yükselmede sadece işin gereği olan bilginin, becerinin, yeteneğinin ve başarının önemsendiği, eşit işe eşit ücretin ödendiği, faal ve verimli bir personel yönetim sisteminin kurulmasına imkan veren uygulama ve kurallar bütününü ifade etmektedir (Kabene vd., 2006).

Liyakat İlkesi, sadece çalışanların işe alımları sürecinde değil, aynı zamanda işe başlamalarının ardından söz konusu edilen uygulamaları da kapsamaktadır (İtika, 2011). Bu yönüyle Liyakat İlkesi, öngörülen pozisyon için en yetenekli personelin tespit edilebilmesini ve tespit edilen bu personelin üstlenmiş olduğu görevi yerine getirme derecesinin takip edilmesini içermektedir (Kabene vd., 2006). İKY'nin temel ilkeleri içerisinde en sık başvurulan ya da kullanılan bir ilke olarak nitelendirilen Liyakat İlkesi, özellikle personelin etkin ve verimli bir çalışma süreci içerisinde yer alıp almadığının belirlenmesine yönelik tercih edilmekte ve bu temelde de personel sisteminin işleyişinin düzenlenmesine katkıda bulunmaktadır (Pudelko & Harzing, 2010).

6.2. Kariyer İlkesi

Kariyer; bir kişinin iş yaşamı boyunca, mesleği ile ilgili edindiği iş deneyimleri, kendilerini geliştirme süreçleri ve çalıştığı pozisyonlarda kat ettiği yollar ve kişinin kendini gerçekleştirmesi şeklinde ifade edilmektedir (Kabene vd., 2006). Bu bağlamda Kariyer İlkesi de; personel işe alınırken kişisel özelliklerine değil, işin gereği olan bilgi, beceri ve deneyim özelliklerindeki uzmanlığının göz önünde bulundurulmasını ifade etmektedir (Pudelko & Harzing, 2010).

Kariyer İlkesi, "İşe Yönelik Kariyer Sistemi" ve "Kişiye Yönelik Kariyer Sistemi" olmak üzere iki şekilde uygulanabilmektedir:

İşe Yönelik Kariyer Sistemi;

İşletmedeki açık pozisyonlara ya da kadrolara yönelik şekillendirilen kariyer yönetimini ifade etmektedir (Tortop vd., 2013: 92). Bu sistemin uygulanma sürecinde; bireyin söz konusu pozisyona ilişkin kişisel özellikleri doğrultusunda uygunluğuna değil, bilakis işin gerektirdiği ya da iş tanımında yer alan bilgi, beceri ve deneyim özelliklerine göre belirlemede bulunulması söz konusu olmaktadır (Pudelko & Harzing, 2010).

Kişiye Yönelik Kariyer Sistemi;

İşletmenin ihtiyaç duyduğu işgücünün tespiti doğrultusunda ve bir anlamda da "uygun işe – uygun eleman seçilmesi" çerçevesinde hareket edilmesi söz konusu olmaktadır (Tortop vd., 2013: 93). Bu temelde

“Kişiye Yönelik Kariyer Sistemi” aynı zamanda, “Rütbe Sistemi” olarak da adlandırılabilmektedir (Price, 2007).

6.3. Eşitlik İlkesi

Personel seçimi sürecinde herhangi bir nedenle din, dil, ırk, siyasi düşünce, felsefe, cinsiyet, zümre vb. ayrımı yapılmaksızın herkese eş hakların tanınması şeklinde terennüm etmektedir (Pudelko & Harzing, 2010). Eşitlik İlkesi; her bireyin fırsat eşitliğine sahip olduğu anlayışından hareketle, işletme bünyesinde belirlenmiş olan pozisyonlar için görevin gereklerine sahip olan herkesin talepte bulunabilmesini içermektedir (Price, 2007).

Eşitlik İlkesi kapsamında söz konusu edilen uygulamalardan bir diğeri de, çalışanlara yükselme eşitliği sağlanmasıdır. Bu yönüyle de işletme içerisinde herkesin aynı haklar ve sorumluluklar bağlamında değerlendirilmesi gerekmektedir ve bu süreçte değerlendirmenin adil olarak gerçekleştirilmesi esastır (Keenan, 2011).

6.4. Güvence İlkesi

İşörenin başladığı bir işte herhangi bir haklı sebep belirtilmedikçe işten çıkarılmaması ya da ayrılmak zorunda bırakılmaması olarak ifade edilmektedir (Yüksel, 2008: 30). Bu bağlamda işletmenin işgörenler için stres ve kaygıdan uzak, huzurlu ve güvenli bir örgüt iklimi ve çalışma atmosferi sunması ve işgörenlerin ekonomik ve sosyal açıdan kendilerini güvende hissetmelerinin sağlanması, işletme performansının ve verimliliğinin artırılmasında önem taşımaktadır (Keenan, 2011).

Güvence İlkesi'nin, "iş güvencesi" ve "makam güvencesi" sağlanması anlamında işgörenlere iki tür güvence sağlanmasını içermesi bakımından, Kariyer İlkesi ile de bağlantılı olduğu söylenebilir (Yüksel, 2008: 30). İş güvencesi, bireyin haklı nedenler olmadıkça işten çıkarılmamasını ifade etmektedir. Makam güvencesi ise, bireyin hak ettiği pozisyonda devamlılığının sağlanabilmesine yönelik güvence verilebilmesidir (Domsch & Hristozoba, 2006).

6.5. Yansızlık İlkesi

Yönetimin atama ve terfilerinde yansız ve objektif olmasını ifade etmektedir (Yüksel, 2008: 30). Bu temelde Yansızlık İlkesi, işgörenlerin herhangi bir zihniyete, amaca ve/veya siyasi görüşe hizmet etmeye yönelik mağdur edilmelerinin önlenmesini öngören bir ilke olarak değerlendirilmektedir (Domsch & Hristozoba, 2006). Özellikle İKY bağlamındaki uygulamaların etik ilkelere göre sürdürülmesini içeren Yansızlık İlkesi, işgörenlerin de görevlerini aynı etik ilkelere uymak doğrultusunda yerine getirmelerini öngörmektedir (Price, 2007).

6.6. Açıklık ve Gizlilik İlkesi

Açıklık İlkesi; örgüt içerisinde çalışan işgörenin, insan kaynakları yönetiminin başarısına katkılarının sağlanabilmesi için, ilgili konularda yazılı ve sözlü bildirilerin yapılmasını ifade etmektedir (Bayraktaroğlu, 2006: 10). Bu temelde işgörenler, işletme bünyesinde düzenlenen tüm toplantılardan, yapılan duyurulardan ya da işletmeye yönelik olarak yayınlanan tüm yayın organlarından haberdar edilmek durumundadırlar (Price, 2007).

Gizlilik İlkesi ise; Açıklık İlkesi'nden farklı olarak, işletmeye yönelik tüm iş ve işleyişlerin işgörenlerle paylaşılmasını değil, özellikle de belirli birim ya da bölümlerin gizlilik içeren görevlerinin ya da faaliyetlerinin, bu gizliliğin gerektirdiği şekilde ancak ilgili kişilerle paylaşılmasını ifade etmektedir (Gormley & McCaffery, 2013).

6.7. Halef Yetiştirme ve Yönetim Geliştirme İlkesi

Görevinde uzmanlaşmış personel ya da yöneticinin görevinin gerekleri ve işlerliği konusunda geçici veya sürekli olarak aynı işleri yürütebilecek bir ast yetiştirmesi olarak ifade edilmektedir (Bayraktaroğlu, 2006: 10). Bu doğrultuda da işletmeler, özellikle yönetim geliştirme faaliyetleri kapsamında ve işletmenin temel hedefleri doğrultusunda, mevcut personele gerekli eğitim olanaklarını sunmak ve bu doğrultuda da personelin kendisini geliştirmesine olanak tanımak durumundadır.

7. İnsan Kaynakları Yönetiminde Rol ve Sorumluluklar

İKY'nin temel rollerine bakıldığında, üstün performanslı işgörenlerin örgüte kazandırılması, elde var olan işgörenlerin motivasyonlarının sağlanarak İKY işlev ve uygulamalarının etkin bir şekilde yönetilmesi sayılabilir. İKY uzmanlarının temel görev ve sorumluluklarını maddeler halinde belirtmemiz gerekirse (Gürbüz, 2017: 29-30):

- İş tasarımı ve iş analizi ile ilgili tasarım çalışmaları yapmak,
- Birimlerdeki işgören ihtiyacını belirlemek,

- Aday araştırması yaparak, uygun adayın iş mülakatları yapılarak işe yerleştirilmesi ve yerleşen işgörenin işyerine oryantasyonunu sağlamak,
- İşyerinde eğitim ihtiyaç analizi yaparak; eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yönetilmesini sağlamak,
- Performansları değerlendirilerek, ödül ve ücret sistemini sağlamak,
- Kariyer yönetim sistemi kurmak ve yönetmek,
- Disiplin işlemleri ve işten çıkarmaları yönetmek,
- İşgörenlere ait kayıt ve gerekli verilerin tutularak; özlük haklarının takibini sağlamak,
- İşçi sağlığı ve iş güvenliği çalışmalarını yönetmek,
- İşgörenlere danışmanlık yapmak ve sorunların çözümünü sağlamak,
- İşyerindeki sendikal ilişkileri yönetmek.

İKY'den beklenen temel roller ve sorumluluklar belli olmakla birlikte; etkili bir İKY için, üst yönetim, İnsan kaynaklarından sorumlu bölüm ve yöneticisi, emir-komuta yöneticileri arasında sorumluluğun paylaşılması gerekmektedir. Bu durum sağlandığında açık iletişim, işbirliği ve koordinasyon sağlanabilir (Sadullah vd., 2015: 11).

İKY'nin sorumluluğu paylaşması gereken ayrı ayrı organlar ve bu organların üstelenmeleri gereken rollere kısaca aşağıda özetlenmiştir:

İnsan Kaynakları Yönetiminde Üst Yönetimin Rolü ve Sorumluluğu: Üst yönetim örgütlerdeki politika ve hedefleri ortaya koyan, belirlenen hedefler doğrultusunda stratejiler belirleyen organ ve yöneticilerdir. Son dönemde işletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için işletme içeresindeki insan unsuruna daha çok önem vermeleri ve insan kaynağının daha etkin kullanımı sağlamaları gerekmektedir. Bu bağlamda üst yönetimin işgörenlerin daha motive ve hevesli bir şekilde çalışmalarını sağlayacak tutarlı davranışlar sergilemeleri, adil İKY politika, plan ve stratejilerinin belirlenmesine destek olması beklenmektedir (Sadullah vd., 2015: 11).

İnsan Kaynakları Yönetiminde İK Yöneticilerinin Rolü ve Sorumluluğu: İk yöneticilerinin rolleri Ulrich ve Brockbank (2005: 200) tarafından 4 başlık altında toplanmıştır:

- İşgöreni Koruma
- İnsan Sermayesi Geliştirme
- Stratejik Ortak
- İşlevsel Uzman

İşlevsel Uzmanlık Rolü: İK uzmanları bu rol altında, işgörenlere ait kayıtların tutulması, örgütün hedeflerine uygun adayların seçilmesi, bir işgören seçim sisteminin kurulması, örgüt içerisinde yüksek performansla çalışan işgörenlerin ödüllendirilmesi, performansa dayalı ödül ve ücret sisteminin geliştirilmesi gibi işletmedeki temel işlevlerin yürütülmesinden sorumludur (Gürbüz, 2017: 30).

İşgöreni Koruma Rolü: İK uzmanları bu rol altında, örgüt içerisindeki işgörenlerin sorunlarının çözümü, işgörenlere danışmanlık yapılması; düğün, cenaze, doğum gibi önemli zamanlarda işgörenin yanında bulunulması, işgörenlerin haklarının korunması gibi konuların yürütülmesinden sorumludur (Quinn, 1998: 23).

Stratejik Ortak Rolü: İK uzmanları bu rol altında, hat yöneticilerinin ihtiyaçlarının tanımlanması, tepe yönetim ve hat yöneticileri ile birlikte karar alınması, tepe yönetimle sürekli iletişim halinde olunması beklenmektedir (Fombrun vd. 1984: 12). İK'nın stratejik iş ortaklığı rolünden beklenen bir diğer unsur, işletmenin strateji ve hedefleriyle, İK strateji, süreç ve uygulamalarının uyumlaştırılmasıdır (Özçelik, 2006: 71).

İnsan Sermayesi Geliştirme Rolü: İnsan sermayesi; işletmede çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri, kabiliyetlerdir (Kaplan ve Norton, 2004). İnsan sermayesi geliştirme rolünde İK uzmanlarından beklenen, işgörenlerin bilgi, beceri ve kabiliyetlerinin geliştirilmesine destek olmalarıdır. Burada asıl amaç işgörenlerin sürekli öğrenme ve gelişime açık hale getirilmesidir (Gürbüz, 2017: 32).

İnsan Kaynakları Yönetiminde Emir-Komuta Yöneticilerinin Rolü ve Sorumluluğu: Emir-komuta yöneticileri kendilerine bağlı olarak çalışan tüm işgörenlerin sorumluluğunu alan; ayrıca personelin geleceğine yönelik karar alma yetkisi bulunan yöneticilerdir. Çalışanlarla ilgili tüm konularla ilgili otorite emir komuta yöneticilerindedir (Dede, 2007: 28). İnsan kaynaklarıyla ilgili program ve politikaları gündelik çalışmalarda

uygulayanlar yöneticiler, emir komuta yöneticileri olup; bu yöneticilerden beklenen rol ise işbirliği ve koordinasyonu sağlamalarıdır. Emir komuta yöneticilerinin İK ile etkileşim içinde olmaları beklenmektedir (Sadullah vd., 2015: 14)

8. İnsan Kaynakları Yönetimini Oluşturan İşlevler

İKY; planlama, kadrolama (seçme, yerleştirme), değerlendirme, ödüllendirme, geliştirme, iş güvenliği ve işgören sağlığı ve endüstri ilişkileri olmak üzere toplamda yedi temel işlevden oluşmaktadır.

Bu işlevler, planlama ile başlamaktadır; burada öncelikli olarak ihtiyaçlar plan ve program dahilinde belirlenir, iş analizi yapılır ve kadrolama ile doğru adayın doğru işe yerleştirilmesi ve oryantasyonun gerçekleştirilmesi, adayın işe ve işyerine alışması sağlanmaktadır. Sonrasında yerleştirilen işgörenin performansının değerlendirilerek bu iş için gerçekten doğru kişinin mi seçilmiş olup olmadığı ortaya konur ve işgörenin ücret ve yan hakları belirlenir, işgörenin perforans değerlendirmesiyle bağlantılı olarak eksik ve geliştirilmesi gereken alanlarda eğitim ihtiyaç analizi yapılarak, ihtiyaç dahilinde eğitimlerin verilmesi ve eğitim değerlendirilmesiyle sürece devam edilir. İşyerinde; işgören sağlığı ve iş güvenliğiyle ilgili gerekli önlemler alınarak iş güvenliği ve işgören sağlığının korunması amaçlanır. İşyerinde çalışan haklarının korunması ve sendikal faaliyetlerin yürütülmesi, toplu pazarlık faaliyetlerini yürütümü ile süreç devam eder.

Bu işlevler ve bu işlevler içerisinde yer alan temel çalışma alanları Şekil 1'de özetlenmiştir (Schuler, 1981: 21):

Şekil 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlev ve Faaliyetleri

Kaynak: Schuler, 1981: 21; Aktaran, Sadullah vd. 2015: 9

8.1. İş Analizi

Bir işletmede tüm İKY sistem ve uygulamalarının temelini iş analizi oluşturmaktadır. İKY'nin işlevlerini doğru ve etkili bir şekilde yerine getirebilmesi için öncelikli olarak gereksinim duyulan bilgilerin sistemli bir şekilde bulunması ve uygun alt yapının sağlanması için iş analizi gereklidir (Burack, 1987: 73).

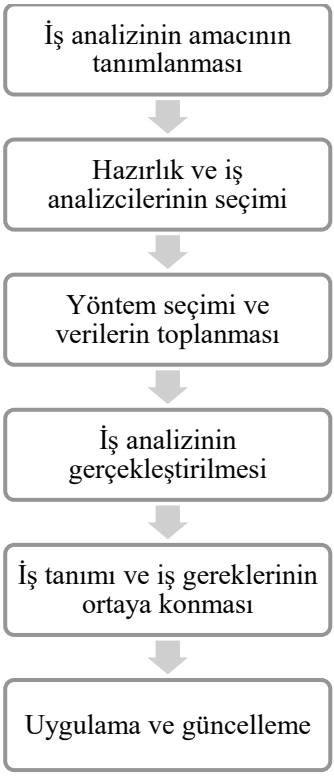
İşletme içerisinde iş analizi yapılarak işlerle ilgili bilgi edinilir ve sonrasında İKY'nin işlevleri yapılan analizin sonuçları üzerine yapılandırılır. İş analizi işlerin tek tek ayrıntılı bir biçimde incelenmesini sağlar (Sabuncuoğlu, 2000: 54).

İş analizi işletme içerisinde; İK planlaması, temin seçim, eğitim geliştirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücret ve iş değerleme, iş güvenliği ve çalışma hukukuna kadar tüm İKY işlevlerinde kullanılmaktadır.

İş analizinin 3 temel özelliği bulunmaktadır (Brannick vd., 2007: 8):

- İş analizi sistematik bir süreç olup, önceden belirlenen adımlardan oluşur.
- İş analizinde işler daha küçük birimlere ayrılarak analiz edilir.
- Analiz sonucunda iş tanımı ve iş gerekleri ortaya konur.

İş analiz süreci altı aşamalı bir süreç olup Şekil 2'de gösterilmiştir (Gürbüz, 2017: 75):



Şekil 2: İş Analiz Süreci

Kaynak: Gürbüz, 2017: 75

8.2. İnsan Kaynakları Planlaması

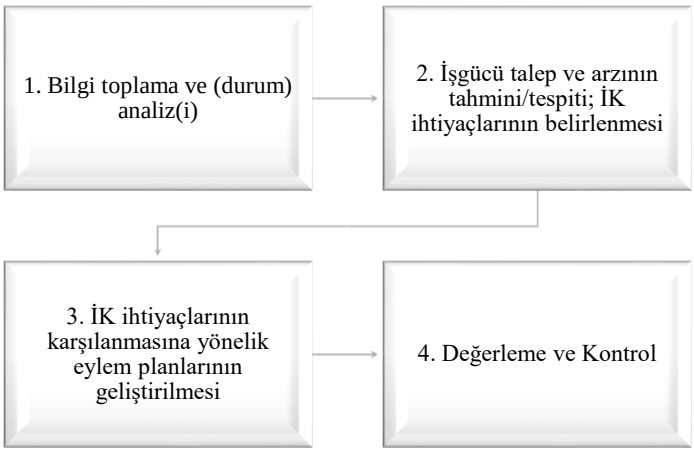
İnsan Kaynakları Planlaması, örgütün insan kaynakları ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve bu ihtiyaçların giderilmesine yönelik süreci ifade etmektedir (Aykaç, 1999: 93).

İK planlaması, işletmelerin amaçlarına ulaşması için, yapılacak işleri ve bu işleri yapacak personeli belirlemesi, personel organizasyonunun konusunu oluşturmaktadır. Bu nedenle işletmelerin, insan kaynakları planlamasına yönelik uygulamalarını değerlendirmek için; personel organizasyonunu ne şekilde oluşturduğuna, hangi araç ve yöntemleri

kullandığına da bakmak kaçınılmaz olmak durumundadır (Buğra, 2003: 44).

İşletmelerin gelecekte duyduğu personel ihtiyacını sayı ve nitelik olarak belirlemesi, insan kaynakları planlamasının konusunu oluşturmaktadır. Bu anlamda insan kaynakları planlaması, dinamik bir personel organizasyonunu ifade etmektedir ve örgüt vizyonu ve hedeflerine bağlı olarak şekillenmektedir (Özen, 2002: 65).

Başarılı bir İnsan Kaynakları planlaması için sistematik bir planlama yapılması önem arz etmektedir. İK planlamasının aşamaları Şekil 3'te verilmiştir (Acar, 2015: 91):



Şekil 3: İnsan Kaynakları Planlama Süreçleri
Kaynak: Acar, 2015: 91

Sürecin ilk aşaması tahmin ve kararlara ilişkin gerekli olan verilerin toplanması ve analiziyle başlar. Burada dikkat edilmesi gereken unsur örgütsel strateji ve amaçların incelenmesi gerektiğidir. İkinci aşamada

mevcut işgücü talebi ve arzı değerlendirilir. Gelecekteki işgücü ihtiyaçlarının öngörülmesi, mevcut işgücü arzının belirlenmesi ve işgücü talep ve arzının karşılaştırılarak net iş gücü ihtiyacının belirlenmesi olmak üzere üç aşamalı bir süreçtir. Üçüncü aşamada ise öncelikli olarak işgücü talep ve arzının karşılaştırılması sonrasında ise; karşılaşılan durumlar ortaya koyulur. Bu durumlar (Acar, 2015: 109):

- işgücü eksikliği (işgücü talebinin arzdan büyük olması) söz konusu ise, ihtiyacın işgücü piyasasından karşılanması;
- işgücü fazlalığı (işgücü talebinin arzdan küçük olması) söz konusu ise işgücü fazlalığının giderilmesi;
- son olarak denge durumu (işgücü arz ve talebinin eşit olması) söz konusu ise bu durumun sürdürülmesi beklenmektedir.

8.3. İşgören Seçimi (Kadrolama)

İşletme, amaçlarına uygun işgörenle çalışmak zorundadır. Bu nedenle de, işe eleman alınırken, ihtiyaçların karşılanabilmesini gözetilmelidir. İnsan Kaynakları Planlaması'nda, işe alım sürecinde öncelikli konu; istenen adayların örgüte çekilmesi, işe alma ihtiyaçlarını tanımlama, doğru seçme yöntemlerine başvurma ve işe alınan yeni işgörenlerin deneme sürecini kolaylaştırmaya yönelik stratejileri oluşturmaktır (Aytaç, 1997: 71).

Bir firmanın mevcut personelinin nitelikleri, büyük ölçüde işe alım sistemine bağlıdır. Diğer bir deyişle, iyi bir işe alım sistemi kuran ve bu sistemi başarılı bir şekilde uygulayarak personelini ihtiyaçlarına uygun

olarak seçen firmalar, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları için de iyi bir başlangıç yapmış olurlar (Bayraktaroğlu, 2006: 225).

İşgören temin seçim (kadrolama) süreci; İnsan Kaynakları planlaması, aday araştırma ve bulma ve işgören seçimi olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır (Acar, 2015: 88).

İK planlamasında örgütün ihtiyacı olan işgörenin belirlenmesi/tespiti yapılırken; aday araştırma ve bulma aşamasında, planlamanın belirlediği eksik doğrultusunda boş mevkideki işgören açığının doldurulması için işletme içerisinden ve işletme dışından boş pozisyon için uygun aday havuzu oluşturulur ve oluşturulan bu havuz içerisinden işgören seçimi yapılır. Burada dikkat edilmesi gereken unsur boş pozisyonun işletme içinden mi yoksa işletme dışından mı doldurulması gerektiği ile ilgilidir. İç kaynaklardan işgören sağlamanın fayda ve zararları olacağı gibi dış kaynaklardan işgören sağlamanın da fayda ve zararları olacaktır.

Kısaca iç ve dış kaynak kullanımında karşılaşılabilecek fayda ve zararlara bakıldığında; iç kaynaklardan işgören sağlandığında aşağıdaki yararlar sağlanacaktır (Decenzo ve Robbin, 1996: 162):

- Mevcut işgörenin potansiyeli ve performansı ile ilgili bilgi edinilir,
- Örgüt içerisindeki işgörenin moral ve motivasyonunu yükselir, dış kaynak kullanarak seçilip işe yerleştirilecek işgörene kıyasla maliyeti daha ucuzdur,

- Örgüt içerisine işe alıştırmaya (oryantasyon) ihtiyaç duyulmadan işe ve arkadaşlarına uyum sağlar,
- Hali hazırda çalışan mevcut işgörenlerin kendilerini geliştirmelerini teşvik eder,
- Uzun süreli istihdam düşünen işgörenler için işletmeyi çekici kılar,
- Planlama doğru yapıldığında orta ve üst düzey yöneticilerin geliştirilmesi için kullanılabilir.

Bunun yanında örgüt içerisinden işgören sağlamanın zararlarına bakıldığında; örgüt içerisinde "taze kan"a engel olur. "Taze kan" işletme içerisinde yeni bakış açısı, bilgi, beceri sağlayabilecek işgörenler için kullanılmakta olup; işletme içerisinden aday temini yapıldığı takdirde bu mümkün olmayacaktır. Bu durumda dış kaynaktan işgören temini işletme içerisinde havayı değiştirecek, farklı bakış açılarının oluşumuna destek olacaktır (Acar, 2015: 121).

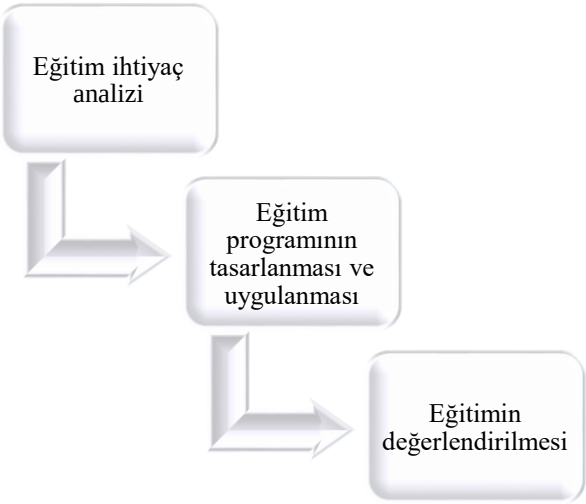
8.4.Eğitim ve Geliştirme

Örgütler, işe aldıkları işgörenin bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmek için eğitmek zorunda kalmaktadırlar. Bu ihtiyaç, yeni teknolojik gelişmelerden kaynaklanabildiği gibi işgörenlerin örgüte bağlılıklarının artması içinde ortaya çıkmaktadır. Böylelikle hem işgörenlerin nitelikleri hem de örgütsel etkinliğin artması amaçlanmaktadır.

Eğitimle ilgili alan ve konuların belirlenmesi, eğitim programlarının geliştirilmesi, eğitim planının hazırlanması, işgörenlerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve eğitim alacak işgörenlerin seçilmesi, eğitimlerin politika, plan ve programlar kapsamında oluşturulması, Eğitim Yönetimi'nin konusunu oluşturmaktadır. İKY de bu çerçevede, hem Eğitim Yönetimi sürecine girdi sağlar, hem de sonuçlarından yararlanır (Erdoğmuş, 2003: 101).

Eğitim Yönetimi ve İKY süreçlerinin her ikisi de, örgütün insan kaynaklarının geliştirilmesini asıl hedef olarak alır. Yalnız Eğitim Yönetimi'nin çıkış noktası, kurumsal eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. İKY'nin çıkış noktası ise, işgörenlerin mesleki gelişimidir. Bu bağlamda, aynı hedefe yönlenen bu iki sürecin, birçok ortak noktasının bulunması da olağandır (Gümüş, 1999: 254).

Eğitim çalışmalarının temelinde işletme içerisindeki insan kaynağının etkinliğinin artırılması yatmaktadır. Bir işletme içerisinde teknolojik gelişmeler, sosyal ve ekonomik değişimler, işgörenin arzu ve istekleri, rekabet avantajı sağlamak, işe alıştırma, işgörenin temel bilgi, beceri, yeteneklerin geliştirilmesi, kanun ve yasa değişimi gibi farklı sebeplerle eğitime ihtiyaç duyulabilir (Şencan ve Erdoğmuş, 2001: 18).
Eğitim Süreci örgüt içerinde İK departmanlarında bulunan eğitim uzmanlarında yapılmakta olan üç aşamalı bir süreç olup süreç Şekil 4'te verilmiştir (Harvey ve Bowin, 1996: 158).

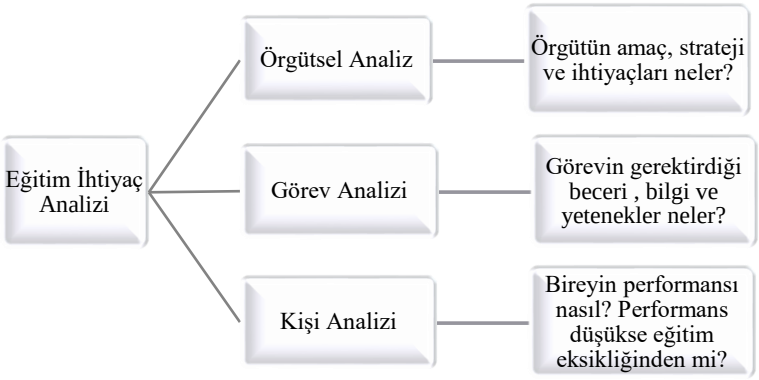


Şekil 4. Eğitim Planlama Süreci

Kaynak: Harvey ve Bowin, 1996: 158

Eğitimin planlaması ile ilgili süreç eğitim ihtiyaç analizi ile başlamaktadır. Eğitim ihtiyaç analizinin amacı; örgütün ve bireyin gelişimini ve gelişimin devamlılığını sağlamak, uygulamada karşılaşılabilecek olan sorunların tespiti ve çözüm önerilerinin geliştirilmesidir (Arıduru, 2020: 1).

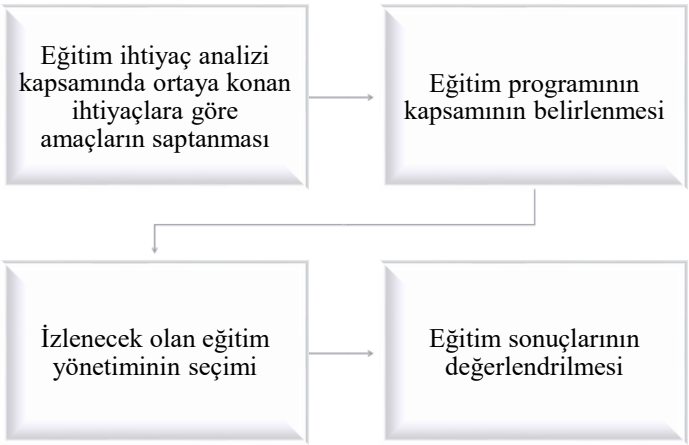
Eğitim ihtiyacı; örgüt düzeyinde, iş düzeyinde ve çalışanlar düzeyinde mevcut performansla olması beklenen performansı karşılaştırılması sonucunda belirlenir (Şencan ve Erdoğmuş, 2001: 27). Eğitim ihtiyaç analizine ilişkin model Şekil 5'te verilmiştir (Goldtein, 1993):



Şekil 5. Eğitim İhtiyaç Analizi

Kaynak: Goldstein, 1993

Eğitim ihtiyaçları saptandıktan sonraki aşama bu ihtiyaçların giderilmesine yönelik eğitim programının hazırlanması ve uygulanmasıdır. Eğitim programı hazırlanırken izlenmesi gereken aşamalar Şekil 6'da verilmiştir (Taymaz, 1981: 80):



Şekil 6. Eğitim Programı Hazırlanma Aşamaları

Kaynak: Taymaz, 1981: 80

Son aşama olan eğitimin değerlendirilmesi, eğitim alan işgörenlerin eğitim öncesi ve eğitimden sonraki performanslarının karşılaştırılarak, ulaşılan performans düzeylerinin ortaya konması ile ilgilidir (Özçelik, 2015: 189). Eğitimin değerlendirmesine yönelik birçok yaklaşım ortaya konmuş olup, bu yaklaşımlar; Kirkpatrick'in dört düzeyde değerlendirme yaklaşımları, Kaufman'ın eğitimi beş düzeyde değerlendirme yaklaşımları, CIRO yaklaşımı, CIPP yaklaşımı, ROI yaklaşımı ve kıyaslama yaklaşımlarıdır (Tüzüner, 2014: 236). Eğitim değerlendirme sürecinin aşamaları Tablo 3'te verilmiştir (Sheile vd., 2000: 83):

Tablo 3. Eğitim Değerlendirme Sürecinin Aşamaları

Değerlendirme Kriterleri	**Ne zaman?**	**Neden?**	**Nasıl?**
Tepki	Eğitim sırasında ya da eğitim bitiminden hemen sonra	Eğitim programının içeriği ve eğitimin yönteminin etkinliğini ölçmek	Eğitim değerlendirme formu
Bilgi	Eğitim bitiminde	Eğitim içeriğiyle iletilmek istenen mesaj etkin bir şekilde iletildi mi?	Ön test-son test, eğitim değerlendirme formu
Uygulama	Eğitimden 1-60 gün sonra	Eğitimi iş ortamına ne derecede yansıdı? Eğitimden ne derece yararlanıldı?	Eğitime katılanların hareketleri, iç ve dış müşterileri anketleri ve yöneticileri ile
İşe Yönelik sonuçlar	Eğitimden 30 gün sonra	Eğitimin örgüt amaçlarına ve hedeflerine etkisi	Örgütün hedef ve amaçları doğrultusunda eğitime katılanların performans gelişimi ile

Kaynak: Sheile vd., 2000: 83

8.5. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirmenin içinden performans yönetimi ve performans değerlendirme olmak üzere iki kavram çıkmaktadır.

Performans yönetimi, performans değerlendirme kavramından daha geniş, stratejik ve dinamik bir kavramdır (Gürbüz, 2017: 203). Çalışanların örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesine sağladığı katkının değerlendirilmesi ve geliştirilmesi, Performans Yönetimi'nin konusunu oluşturmaktadır. Performans Yönetimi sürecinde, değerlendirilen dönem içerisinde işgörenlerin gösterdikleri performans sonuçlarının yanı sıra, geliştirilmesi gereken yönleri ile daha iyi bir performans gösterilmesi için gerek duyulan eğitim ihtiyaçları gibi İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarına temel oluşturan sonuçlar da elde edilir (Ararat ve Yurtoğlu, 2006: 43).

Performans değerlendirme ise, işgörenin belirli bir standarda göre işlerini ne düzeyde, ne kadar iyi yaptıklarını belirleme ve bu sonucu işgörenlerle de paylaşma sürecidir (Mathis ve Jackson, 2012: 125). Performans değerlendirmenin aşamaları Şekil 7'de verilmiştir (Gürbüz, 2017: 206):

Şekil 7. Performans Değerlendirme Aşamaları
Kaynak: Gürbüz, 2017: 206

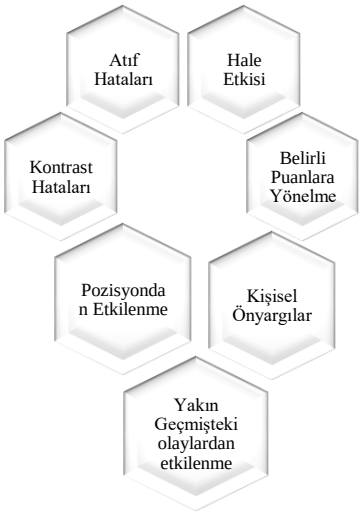
Performans değerlendirme çalışması yapılırken; öncelikli olarak yapılması gereken; örgütün amaç ve stratejilerinden, departman hedeflerinden, iş tanımları ve iş gereklerinden faydalanarak, değerlendirme kriterlerinin ve bireysel hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Sonrasında değerlendirmede kullanılacak yönteme, değerlendirmenin senede kaç kez yapılması gerektiğine ve değerlendiricilere karar verilmelidir. Performans değerlendirmede işgörenin performansı; işgörenin birlikte çalıştığı üst amirine, iş arkadaşlarına, işgörenin kendisine, değerleme komitelerine, astlarına ve İK yöneticisine sorularak gerçekleştirilebilir (Dessler, 2013: 314). Performans değerlendirme yöntemlerine bakıldığında, uygulamada sıklıkla kullanılan yöntemler şunlardır (Çetin vd., 2019: 175):

- Grafik Değerleme Ölçeği,
- Derecelendirme Yöntemi,
- Karşılaştırma Yöntemi,

- İkili Karşılaştırma Yöntemi,
- Zorunlu Dağılım Yöntemi,
- Kritik Olay Yöntemi,
- Kontrol Listesi Yöntemi,
- Takıma Dayalı Performans Değerlendirme,
- Hedeflere Göre Değerlendirme,
- Değerleme Merkezleri' dir

Bu yöntemlerden biri veya birkaçı seçilerek performans değerlendirme yapılmalı ve bir sonraki adımda yapılan değerlendirme sonuçlarına göre işgörenlere geri bildirim sağlanmalıdır.

Performans değerleme yapılırken değerlendiricilerin yapmış oldukları birçok hata bulunmaktadır. Bu hatalar Şekil 8'de verilmiştir (Uyargil, 2015: 234):



Şekil 8. Değerlendirme Hataları

Kaynak: Uyargil, 2015: 234

Hale Etkisi, işgörenin bir alanda iyi bir performansa sahip olmasının, diğer alanlardaki performansının da yüksek olduğunun düşünülmesine ve çalışanın daha olumlu değerlendirilmesine sebep olmasıdır. Bu durumun tam aksi olan horn etkisi ise; işgörenin belirli bir alanda kötü performansa sahip olmasının diğer alanlarda da başarısız olduğunun düşünülmesine sebep olarak işgörenin olumsuz değerlendirilmesidir (Saruhan ve Yıldız, 2019: 336).

Belirli Puanlara Yönelme, daha yüksek ya da daha düşük puan verme eğiliminde olmadır. Bazı değerlendiriciler, değerlendirildikleri işgörenlere gerçek performansın altında ya da üstünde puan verme eğilimi gösterebilirler. Genellikle daha yüksek puan verme sebeplerine bakıldığında; değerlendiricinin astları tarafından sevilme arzusu, değerlendirilen kişi ile çatışma yaşamamak, değerlendirilen işgörenin terfi, ücret gibi olanaklardan daha fazla yararlanmalarını sağlamak, astlarını motive etmek, kendi departmanının daha üstün olduğunu düşündürmek gibi sebepler olduğu söylenebilir. Bunun yanında değerlendiricinin daha düşük puanlara yönelmesinin sebepleri ise, astın başarılı olduğu durumda kendi yerini alacağı korkusu, mükemmeliyetçi olarak tanınma arzusu, örgütlerdeki standartların çok yüksek oluşu sayılabilir (Uyargil, 2015: 236).

Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme, değerlendiricinin genel değerlendirme yapmak yerine yakın geçmişi baz alarak yaptığı değerlendirmedir. İşyerinde performans değerlendirme senede bir kez yapılıyorsa bu durumda değerlendiricinin işgörenin bir yıllık performansını baz alarak değerlendirme yapması gerekmektedir. Fakat,

yöneticinin dönem başındaki olayları hatırlamakta güçlük çekmesi yakın geçmişe göre bir değerlendirmenin yapılmasına sebep olacaktır. Bu sebeple yöneticilerin gerçekleşen olayları not almaları bu sorunun önüne geçebilecektir (Uyargil, 2015: 238).

Kişisel Önyargılar, değerlendiricinin önyargılı yaptığı değerlendirmedir. Bazı bireyler performansını değerlendirdiği işgörenlerle geçmişte yaşadıkları olayları, işgörenin yaşı, cinsiyeti ya da işgörene karşı var olan çeşitli önyargıları ile değerlendirme yapabilir ve yaptığı değerlendirmede hata kaçınılmaz hale gelebilir. Doğru bir değerlendirme için değerlendirici bireyin performansına ağırlık vermeli önyargılı olmamalıdır.

Kontrast Hataları, peş peşe yapılan değerlendirmede nesnellikten uzaklaşarak, işgörenin kendinden önce değerlendirilen işgörenden etkilenerek değerlendirilmesidir (Saruhan ve Yıldız, 2019: 336). Değerlendirilen bir işgörenin performansı çok yüksek sonraki işgörenin performansı ortalarda ise; işgörenin önceki işgörenden etkilenilerek çok düşük performanslı, başarısız bir birey gibi düşünülmesi örnek olarak verilebilir.

Pozisyondan Etkilenme, bazı değerlendiricilerin değerlendirdikleri bireylerin pozisyonundan ya da ünvanından etkilenerek performans değerlendirmesi yapması ve değerlendirilen bireye daha iyi performans notu vererek; performans değerlendirmede hatalı bir değerlendirmeye sebep olmasıdır.

Atıf Hataları, durumu karşımıza içsel ve dışsal atıf olmak üzere iki şekilde çıkmaktadır. Bireyler kendi davranışlarının ya da başkalarının davranışlarının nedenlerini varsayımlara dayandırarak açıklama eğilimdedirler. Söz konusu davranışların nedeni kişiliğe dayandırıldığında içsel atıf; davranışın dış çevreden kaynaklandığı düşünüldüğünde dışsal atıf gerçekleşecektir. Örneğin, değerlendirici bir çalışanın başarılı performans sergilemesini zeki ve kararlı kişiliğine bağlarsa içsel atıf; yöneticisinin doğru talimatlarına bağlarsa dışsal atıf yapmış olur. Bu bağlamda karşılaşılan hata bireyin performansı değerlendirilirken davranışların nedeninin dışsal faktörleri dikkate almadan kişiliklerine atfedildiğinde ortaya çıkabilmektedir (Uyargil, 2015: 240).

8.6. Kariyer Yönetimi

Kariyer kavramının ele alınmasıyla birlikte; "Kariyer Planlaması ve Yönetimi", "Kariyer Aşamaları", "Kariyer Geliştirme", "Kariyer Seçimi", "Kariyer Platosu" ve "Kariyer Danışmanlığı" gibi kavramlar da literatüre kazandırılmıştır. "Kariyer" kavramı kullanıldığında, herkesin aklında değişik tanımlar oluşmaktadır. Bu kavramlaştırmalar basit olabileceği gibi, karmaşık da olabilmektedir (Akın, 2001: 98).
Literatürde yapılan bazı tanımlar Tablo 4'te verilmiştir:

Tablo 4. Literatürdeki Kariyer Tanımları

Decenzo ve Robbins, 2007: 233	Kariyer bireyin yaşamı boyunca biriktirdiği, işle ilgili deneyimlerdir.
Dessler, 2013: 354	Kariyer, bireyin bir ya da birden çok işletmede bir işten başka bir işe ilerlemesidir.
Kaynak, 1996: 162	Kariyer işgörenin iş ile ilgili pozisyonları art arda kullanmasıdır.
Yalçın, 1991: 101	Kariyer, işgörenin işine dair beklentilerini, arzularını gerçekleştirebilmek adına gereken bilgi, beceri, donanım ve motivasyonla donatılarak örgüt içerisinde ilerlemesinin sağlanmasıdır.

Kariyer hem işgörenler hem de örgüt açısından önem taşımaktadır. İşgörenlerin; ilgi, nitelik, değer sahibi olmalarına, güçlü ve zayıf yanlarının farkına varmalarına, çalıştıkları işyerindeki iş fırsatları ile ilgili bilgi sahibi olmalarına, kariyer hedefi belirlemelerine ve hedefler doğrultusunda eylem planı oluşturmalarına; örgütlerin ise ilerleyen zamanda gereksinim duyacakları elemanları önceden belirli bir sistem içerisinde geliştirmelerine olanak sağlamaktadır. Kariyer kavramı ile ilişkili diğer kavramlara şunlardır (Dündar, 2015: 269):

Kariyer Planlama; bireyin kendi ilgi alanlarını, yeteneklerini; iş fırsatlarına uygun olarak beklenti, tatmin ve tercihlerini de hesaba katarak izlemesi, incelemesi ve geliştirmesini öngören bir süreçtir (Ertürk, 2019: 257).

Kariyer Yönetimi; örgütün ileride gereksinim duyacağı nitelikteki personeli zaman içerisinde yetiştirmesine yönelik faaliyetleri kapsamaktadır (Dündar, 2015: 270). Kariyer yönetimi örgütün ihtiyaçları ile bireyin ihtiyaçlarının bütünleştirilmesiyle ilgili bir süreçtir (Çetin vd., 2019: 142)

Kariyer Yolu; bireylerin belli bir örgütte ya da tüm hayatı boyunca arzu ettiği bireyi arzuladığı kariyer amacına götüren işler yoludur (Gürbüz, 2017: 244). 4 çeşit kariyer yolundan bahsedilebilir (Dündar, 2015: 271):

- *Geleneksel Kariyer Yolu***;** bireyin kariyer basamaklarını dikey bir şekilde yükselmesine olanak sağlayan kariyer yoludur.
- *Yatay Kariyer Yolu***;** bireyin yalnızca yatay kariyer fırsatlarının olduğu kariyer yoludur.
- *Ağ Kariyer Yol;,* bireyin hem yatay hem de dikey bir şekilde ilerleyebildiği kariyer yoludur.
- *İkili Kariyer Yolu;* bireyin aslında yönetici olamamasına rağmen, sorumluluk ve yetki verilerek örgüte katkı sağladığı kariyer yoludur.

Kariyer Kalıpları, bireyin çalışma hayatları boyunca işleri ve kariyerleri ile ilgili davranışları ifade etmektedir. 4 çeşit kariyer kalıbından bahsetmek mümkündür (Dündar, 2015: 272; Çetin vd., 2019: 139):

- *Devamlı Durumdaki Kariyer Kalıbı,* kararlı kariyer kalıbı olarak da adlandırılan bu kariyer kalıbında birey meslek hayatına girer ve tüm hayatı boyunca o kariyerde hayatını sürdürür.
- *Doğrusal Kariyer Kalıbı,* bireyin geleneksel kariyer yolunda ilerlediği kariyer kalıbıdır. Birey burada herhangi bir işletmenin bir bölümünde eleman olarak işe başlar ve belirli bir süre sonra dikey bir ilerleme ile şefliğe yükselir.
- *Spiral Kariyer Kalıbı,* bireyin belirli bir süre sonunda kendi uzmanlığından çokta farklı olmayan değişik alanlarda çalışmasını ifade eder.
- *Geçiş Tipi Kariyer Kalıbı,* bireyin sıklıkla iş değiştirdiği, değişen işlerin birbirinden çok farklı olduğu, daldan dala çalışan bireyleri ifade eden kariyer kalıbıdır.

***Kariyer Çapaları*,** bireyin kariyer kararlarını şekillendiren; ihtiyaçlar, değerler ve yetenekler bütünüdür (Jiang ve Klein, 2000: 221). Kariyer çapaları, bireyin hayat tecrübesiyle kazanmış olduğu, zamanla yerleşerek istikrarlı hale gelen ve bireyin kendisini anlamasına, algılamasına yardım eden bir kavramdır (Schein, 1990).

***Kariyer Platosu*,** bireysel ya da örgütsel sebeplerden ötürü işgörenin kariyer ilerlemesinde karşı karşıya kaldığı durağanlık sorunudur.

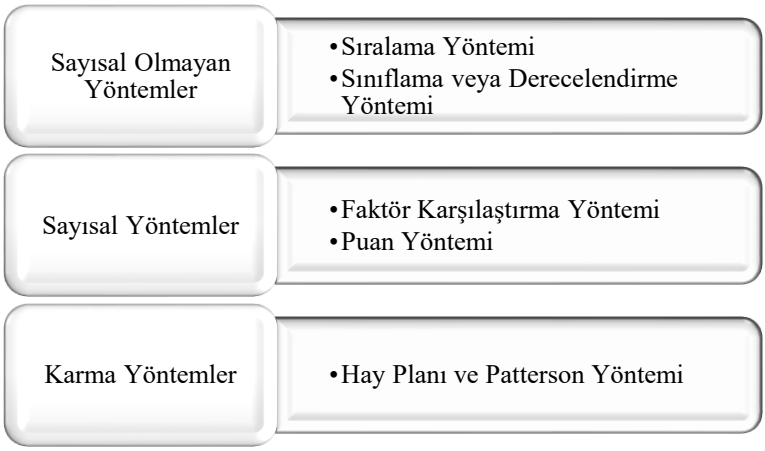
İşgören, yetenek, eğitim eksikliği, düşük maaş artışları, işletmedeki gelişme fırsatlarının kısıtlı olması, başarı ihtiyacının azalması gibi sebeplerden ötürü kariyer platosuna girebilir (Noe, 2009: 433).

8.7. İş Değerleme ve Ücret Yönetimi

İşgörenlere hangi periyotlarla ve hangi miktarlarda, hangi ölçüte göre ücret ödeneceği Ücret Yönetimi'nin konusunu oluşturmaktadır. Ücret Yönetimi'nin, iş analizlerinden elde edilen verilerle, yapılan iş değerlemesi sonuçlarına dayanması literatürde kabul gören bir yöntem olup; buna göre, her bir pozisyonda yapılan işe ait tanım ve o işin yapılması için gerekli niteliklere göre, ilgili pozisyonun ücreti ostaya konmaktadır (Öğüt, 2003: 33).

İş değerleme, bir örgütte bulunan tüm işlerin örgüt içerisindeki diğer işlere göre göreceli öneminin tanımlanmasında kullanılan sistematik bir süreçtir (Çetin vd., 2019: 193).

İş değerlemesi ile işlerin birbirlerine göre görece değer ve önemleri belirlenir, adaletli ve açıklanabilir ödeme yapılarının hazırlanmasını sağlanır, tarafsız bir temel oluşturularak tutarlı kararlar alınması sağlanır, işletme içerisinde yapılan işler için kanuni ve etik ödemeler yapıldığından emin olunması sağlanır İş değerleme yöntemlerine bakıldığında yöntemler Şekil 9'da verilmiştir (Ataay, 2015: 310):



Şekil 9. İş Değerleme Yöntemleri

Kaynak: Ataay, 2015: 310

Ücret Yönetimi, ücret stratejilerinin geliştirilmesi, ücret politikalarının geliştirilmesi, ücret yönetim sisteminin tasarlanması, uygulanması ve sürdürülmesi ile ilgili tüm faaliyetleri kapsar (Armstrong, 2006: 623).

Ücret yönetiminde üç aşamalı bir süreçten bahsetmek mümkündür. Bu süreç:

- Ücret yönetim sisteminin oluşturulması,
- Uygulama,
- Değerleme ve Kontrol'dür.

8.8. İşgören Sağlığı ve İş Güvenliği

İnsan Kaynakları Yönetiminin bir diğer konusu da koruma işlevidir. İnsan Kaynakları Yönetimi açısından işyerlerinde koruma işlevinin yerine getirilmesiyle; işgörenler için güvenli bir çalışma ortamının yaratılması, iş kazaları ve meslek hastalıklarını ortaya çıkaran

unsurların belirlenerek ortadan kaldırılması, işyerinde meydana gelebilecek iş kazaları ve meslek hastalıklarının sebep olduğu kayıp günlerin azaltılarak verimliliğin yükseltilmesi sonuçlarına ulaşılır. Koruma işlevinin içerisinde işgören sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili çalışmalar yer almaktadır (Sadullah, 2015: 468). İşgören sağlığı ve iş güvenliğine dair taraflar; işverenler, çalışanlar ve devlet olup; her bir tarafın ayrı ayrı yükümlülükleri vardır.

İşgören sağlığı ve güvenliği konusunda ele alınması gereken 2 temel kavram iş kazaları ve meslek hastalıklarıdır. İş kazaları ve meslek hastalıkları, işyerlerinde işgörenlerin korunması gereken önemli riskleri meydana getirmektedirler (Ertürk, 2019: 394).

İş Kazaları: İşyerlerindeki fiziksel şartlar işgörenleri doğrudan etkilemektedir. Bu etki aniden ortaya çıkabilen iş kazaları olduğu gibi zaman içerinde ortaya çıkan meslek hastalıkları da olabilmektedir. İş kazalarını teknik ve yasal olmak üzere iki şekilde tanımlayabiliriz.

Yasal olarak iş kazaları, 5510 sayılı yasanın 13. maddesinde şu şekilde belirtilmektedir:

a) Sigortalının işyerinde bulunduğu sırada,
b) İşveren tarafından yürütülmekte olan iş nedeniyle veya görevi nedeniyle, sigortalı kendi adına ve hesabına bağımsız çalışıyorsa yürütmekte olduğu iş veya çalışma konusu nedeniyle işyeri dışında,

c) Bir işverene bağlı olarak çalışan sigortalının, görevli olarak işyeri dışında başka bir yere gönderilmesi nedeniyle asıl işini yapmaksızın geçen zamanlarda,
d) Emziren kadın sigortalının, çocuğuna süt vermek için ayrılan zamanlarda,
e) Sigortalıların, işverence sağlanan bir taşıtla işin yapıldığı yere gidiş gelişi sırasında,

meydana gelen ve sigortalıyı hemen veya sonradan bedenen ya da ruhen engele uğratan olaydır.

Teknik tanıma göre *iş kazası*, her türlü iş ve endüstride işe alım sonucu doğan; maddi hasar ya da üretimde bir aksamaya yol açan ya da bireysel yaralanmaya sebep olabilecek istenmeyen olaylardır (Sadullah, 2015: 455).

Meslek Hastalıkları ise, 5510 sayılı kanunun 14. Maddesinde, "sigortalının çalıştığı veya yaptığı işin niteliğinden dolayı tekrarlanan bir sebeple veya işin yürütüm şartları yüzünden uğradığı geçici veya sürekli hastalık, bedensel veya ruhsal engellilik halleri" şeklinde tanımlanmaktadır.

8.9. İşçi- İşveren İlişkileri

İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden biri de iş hukuku ile ilgili düzenlemelerin takibini yapıp bu doğrultuda işgörenler ve işverenler arasındaki çalışma ilişkilerini düzenlemektir (Adal, 2015: 499). İş hukuku, bir işverene bağlı olarak ve bir hizmet akdine dayanak çalışanlara özgü bir hukuk kolu olup; işgörenin bir hizmet akdine

dayanarak herhangi bir işte ücret karşılığında işverene bağlı olarak gördüğü hizmet dolayısıyla meydana gelen hukukî ilişkiyi sosyal adalet ölçülerine göre düzenlemektedir (Esener, 1978 :1).

İKY'nin hukuk kaynakları şu şekildedir (Adal, 2015: 501-502): Anayasa, Bireysel İş Hukuku Yasaları (4857 Sayılı İş Kanunu; 6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu; 5953 Sayılı Kanun; 854 Sayılı Deniz İş Kanunu; Diğer Yasalar), Toplu İş Hukuku Yasaları (6356 Sayılı Sendika ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu; 4688 Sayılı Kamu Görevlileri Sendika ve Toplu Sözleşme Kanunu), Sosyal Güvenlik Yasaları (5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu; 4447 Sayılı İşsizlik Sigortası Kanunu; 5502 Sayılı Sosyal Güvenlik Kurumu Kanunu; 4904 Sayılı Türkiye İş Kurumu Kanunu; 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu), Tüzükler, Yönetmelikler, Yargı Kararları, Öğreti, Özel Kaynaklar (Toplu İş Sözleşmeleri; İş Sözleşmeleri; İç Yönetmelikler), Uluslararası Kaynakları (Uluslararası Çalışma Örgütü Sözleşme, Yönerge ve Tavsiyeleri; Avrupa Birliği Çalışma Mevzuatı).

İşçi-işveren ilişkileri faaliyetlerinin temel amacı işgörenlerle ilişkileri yönetmek için gerekli kuralların ortaya konmasıdır. Bu kurallar emeğini satan (işgören) ve bu emeği satın alan (işveren) arasındaki ilişkilerin, örgütsel amaçlar doğrultusunda en etkin bir şekilde nasıl kullanılması gerektiğini belirlemektedir (Gennard ve Judge, 2005: 6).

İnsan kaynakları yönetimi, işçi- işveren ilişkileri faaliyetleri kapsamında; çalışma koşulları, ücret, izinler gibi konuları işgörenlerin bağlı oldukları sendikalarla birlikte belirlemelidir. Bu süreçte; İKY

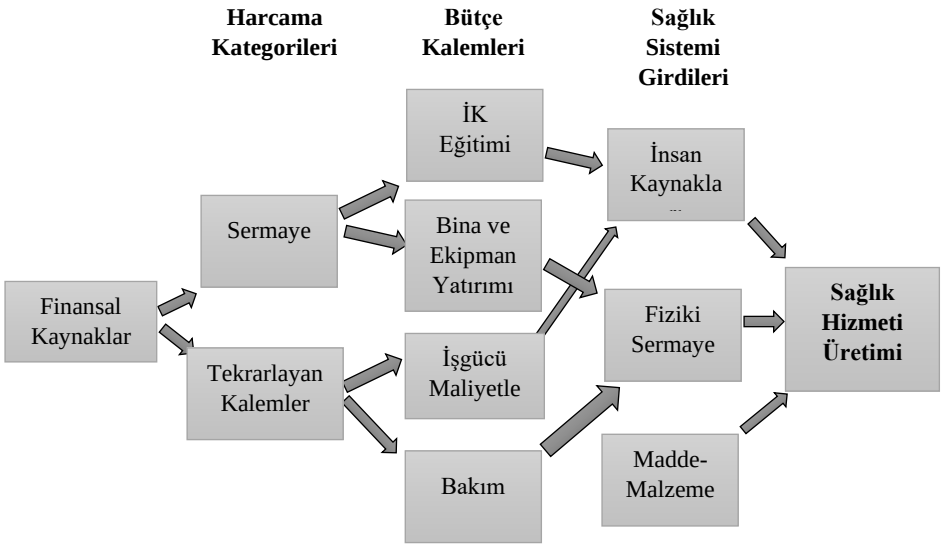
işgörenlerin menfaatleri ile kurumun menfaatlerini gözetmeli ve aradaki dengeyi kurmalıdır. (Sabuncuoğlu, 2000: 241). Sendikaların en önemli faaliyeti toplu pazarlıktır. Sendikalar bu kapsamda toplu görüşmelere katılır, anlaşma olması halinde toplu iş sözleşmesi gerçekleştirirler. Anlaşma olmaması durumunda gerekli yerlere başvuru yaparak grev veya lokavta karar verir bu sürecin yürütümünü sağlarlar (Adal, 2015: 78).

BÖLÜM II

1. Sağlık Hizmetlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

İşletmeler açısından insan, yalnızca en değerli varlık değil aynı zamanda en önemli zenginliktir. Çünkü işletmelerin, 5M (machine, money, material, management, man) olarak adlandırılan girdilerinin planlamasını, organize edilmesini, yönetimini ve çalıştırılmasını sağlar. İnsan faktörü işletmelerden çıkarıldığında geriye taş, toprak ve demir yığını kalmaktadır. İşletmeyi kuran, yöneten ve işletmeye can veren sonucunda elde edilen ürün ve hizmeti kullanan yine insandır (Sabuncuoğlu, 2013).

İnsan kaynağı, fiziki sermaye ve madde-malzeme ile birlikte sağlık sistemlerinin 3 temel girdisinden biridir. Sağlık işletmeleri için insan kaynağı, değer yaratan ve hizmeti bizzat üreten en önemli paydaş olmasının yanı sıra, finansal tablolarında ve maliyet kalemlerinde önemli bir hacme de sahip olan bir girdidir. Aşağıdaki şekilde de görüldüğü üzere, göz ardı edilemeyecek bir finansal değere sahiptir.



Şekil 10. Sağlık Sistemi Girdileri, Bütçe Kalemleri ve Harcamalar İlişkisi
Kaynak: Kabene vd., 2006

Günümüz çağdaş işletmelerinin başarılarının en önemli belirleyicisi, toplumsal değişim ve beklentilere uyum yeteneğidir. Sağlık işletmeleri de modern gelişmelerin etkisi altında, değişim ve dönüşüm geçirmektedir. Sağlık sistemleri; sağlık hizmetlerine olan erişimi daha etkin hale getirmek, sağlık statüsünü yükseltmek, kaynakları etkin ve verimli kullanmak gibi amaçlar taşımaktadır. Bu amaçların merkezinde daima, hizmet kullanıcılarının/hastaların ihtiyaçları ve beklentileri yer almaktadır.

Sağlık sektörünün geleceği ile ilgili öngörüler, köklü değişikliklerin varlığına işaret etmektedir. Bu değişimlerin odağında ise insan kaynağının yer alacağı şüphesizdir.

Tablo 5. Sağlık Sisteminin Bugünü ve Geleceği

Mevcut Durum	Gelecek Durum
Teknoloji odaklı	Teknolojik gelişmelerde köklü ilerlemeler
Yasal düzenlemelerin ve risklerin etkilediği hizmet sunumu	Devam eden finansal baskılar
Sağlık insan gücü eksikliği	Daha fazla hesap verebilirlik
Sağlık reformları uygulamaları	Demografik değişimler
	Sağlık planlama politikalarının yer edinmesi

Kaynak: Flynn vd., 2015

Sağlık işletmelerinin, çevresel değişimlere adapte olmasında, teknolojinin yanı sıra, nitelikli ve yeterli sayıda insan kaynağına sahip olması önemli bir belirleyicidir. Emek yoğun bir sektör olan sağlık hizmetleri üretimi, yüksek eğitim ve yetenek düzeyine sahip, oldukça fazla sayıda farklı meslek alanından insan kaynağı barındırmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürünün tahsisi, değişim yeteneği ve esnekliğin sağlanması hususlarında en önemli rol insan kaynağındadır. İnsan kaynakları yönetiminin, sağlık kurumları için olan önemi gün geçtikçe daha çok anlaşılmaktadır. Günümüz insan kaynakları yönetiminden, işletmenin stratejik amaçlarına katkı sunması beklenmektedir.

Sağlık sektörü yoğun yasal düzenlemelerin etkisinde ilerleyen bir sektördür. Bu hususlar, sağlık işletmelerinde insan kaynakları yönetimi sürecini oldukça farklılaştırmaktadır. Özel veya kamu bütün sağlık

işletmelerinin, insan kaynakları sürecini belirleyen önemli yasal düzenlemeler (Özel Hastaneler Yönetmeliği, Ayaktan Teşhis ve Tedavi Sunulan Özel Sağlık Kuruluşları Hakkında Yönetmelik, Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği, Temel Sağlık Hizmetleri vb. gibi) bulunmaktadır. Bu düzenlemeler, işletmelerin asgari olarak sahip olmaları gereken insan kaynağı sayısını, unvanlarını, çalışma şartlarını detaylı olarak belirlemektedir. "Norm kadro" olarak ifade edilen bu temel husus, insan kaynağını üç grupta değerlendirmektedir; hekim, sağlık çalışanları ve diğer sağlık çalışanları. Sağlık hizmetlerinde insan kaynakları yönetimi bu üç hususu entegre olarak göz önünde bulundurmak zorundadır (Avcı ve Küçük, 2019).

İnsan kaynakları yönetimi, bir sağlık kurumunun doğru yönetilip yönetilemediğini belirleyen en önemli yönetim boyutudur. Bir yöneticinin, işletme bünyesinde bulunan diğer insanlar ile birlikte çalışmadan ve onları işletme amacı doğrultusunda yönlendirmeden başarılı olabilmesi mümkün değildir. İnsanları yönetmek, yönetimin oldukça kişisel bir boyutudur. İnsanları tanımayı, özelliklerini ve hislerini bilmeyi ve sağlık kurumunda oynadıkları rolü doğru bir şekilde yerine getirebilmeyi gerektirir. Tüm bunların; insanlardan uzak, iletişimin zayıf ve kapıların kapalı olduğu bir ortamda yerine getirilebilmesi mümkün değildir. İnsan hayatına doğrudan etki eden sağlık hizmetlerinde başarı için, insan kaynağının; değer yaratan bir kaynak olduğunu ve işletme içinde kabul gördüğünü hissetmesi gerekir. İnsan kaynağının değerli hissediyor olması, saklı potansiyelini, yeteneklerini, sağlık kurumu ve hastalar için değer yaratacak yönde

kullanmasının temel şartıdır. Tüm bu boyutları ile insan kaynakları yönetimi, bir bilim olmanın ötesinde, sanatsal özellikler içermektedir. Sağlık kurumlarında insan kaynakları yönetimi, hem derin bir teorik ve bilimsel bilgi, hem de sağduyu, sezgi ve bilgelik gerektirmektedir.

Sağlık kurumlarında insan kaynakları yönetimi, amaçları gerçekleştirecek insan gücüne yönelik olarak hazırlanan ve gerçekleştirilen stratejileri, planları, politikaları ve programları ifade etmektedir (Sur, 2013). İnsan kaynakları yönetimini sağlık hizmetleri için farklılaştıran temel hususlar; üretilen hizmetin içeriği ve hizmeti kullanan tarafların farklılığıdır. Sağlık hizmeti üretimi oldukça karmaşıktır. Her hasta ayrı bir projedir ve kendine has özelliklere sahiptir. Bir hastanın tedavisi için, farklı uzmanlık alanlarından yönetici ve çalışanlar bir araya gelmek ve ekip alinde çalışmak zorundadır. Matriks yapı olarak ifade edilen bu çalışma şekli, klasik hiyerarşik yapıyı, sağlık hizmeti üretiminde işe yaramaz hale getirmektedir. Sağlık işletmelerinde ikili bir yönetim yapısı görülmektedir. Farklı uzmanlık ve eğitim alanlarında yetişmiş olan "klinik yöneticiler" ve "hizmet/kaynak yöneticileri", sağlık kurumunun amacına ulaşabilmesini sağlamak üzere, birbirinden oldukça farklı görev ve sorumlulukları yerine getirmek durumundadırlar. Klinik yöneticiler ve departmanları, sağlık işletmelerinin misyonu ve ana görevi olan, sağlık hizmeti üretimini gerçekleştirmektedirler. Diğer bir yönetim alanı ise, sağlık hizmeti üretimini destekleyen bir yapıya sahiptir. Emir komuta açısından, yalnızca kendi alanına talimat verebilmesine rağmen, bu işlerdeki aksaklıklar, esas hizmet üretimin yapıldığı alanlarda ciddi

aksamalar ve sorunların yaşanmasına sebebiyet vermektedir. Finans, satın alma, kalite vb. gibi departmanların yer aldığı bu yardımcı yönetim alanının en önemli taraflarından biri de insan kaynakları yönetimidir (Fallon ve McConnell, 2013). Bu alanlara ek olarak ana başlıklar halinde aşağıdaki iş alanları da sayılabilir (Flynn vd, 2015);

- Yönetim ve idarecilik işleri
- Hukuki işler
- Endüstriyel işler
- Bilgi teknolojileri
- Güvenlik
- Halkla ilişkiler
- Gıda ve beslenme işler
- Temizlik hizmetleri

İnsan kaynakları departmanları, iş tanımı ve sorumlulukları bakımından birbirinden oldukça farklılaşmış olan bu iki küme ile güçlü bir işbirliği kurmak ve aynı zamanda aralarındaki çalışma harmonisini de olumlu yönde düzenlemek zorunda kalmaktadır (Niles, 2013).

Sağlık hizmeti üreten insan kaynağının; ekip çalışmasına yatkın olma özelliğinin yanı sıra, aldığı yoğun eğitim dolayısıyla inisiyatif alma ve bağımsız çalışma eğilimi de bulunmaktadır. Sağlık hizmetleri insan kaynağı, bir taraftan kendi fayda maksimizasyonu için çalışırken, bir taraftan da hizmet sunmakta olduğu hasta bireyin acısını hisseder ve ona fayda sunmayı amaçlar. Empati, sağlık hizmeti insan kaynağının en önemli özelliklerinden bir diğeridir. Dolayısıyla, sağlık insan gücü,

diğer üretim alanlarına göre farklı bir profile sahiptir. Hizmetlerin odak noktasındadır. Motive olmamış, işletme amaçları ile kendi amaçlarını ortak bir noktada harmanlayamamış insan kaynağı, sağlık statüsüne doğrudan olumsuz olarak yansıyan sonuçların doğmasına sebep olacaktır. Tam tersi durumda ise, sağlık insan kaynağının sunduğu hizmet, toplum için paha biçilemez değerler yaratacaktır. Tüm bu özellikler, sağlık hizmetlerinde insan kaynakları yönetimini oldukça önemli bir boyuta taşımasının yanı sıra, oldukça zor ve özveri isteyen bir alan olduğunu göstermektedir.

Sağlık hizmetleri, doğası gereği hatayı tolere edememektedir. Tıbbi hatalar, sağlık işletmelerine mali olarak ciddi yükler getirmesinin ötesinde, insan hayatında geri dönülemez zararlara sebep olmakta ve sağlık statüsünü düşürmektedir. Hizmet kullanıcıları açısından ortaya çıkan ilk zarar, yaşam kalitesinden ve gelirden kayıp, tıbbi hatalar sonucunda bireyin vücut bütünlüğündeki olumsuz etkilerdir. İnsan kaynakları açısından ise hata, iş kaybı, hukuki yaptırımların doğması ve bunun yanı sıra, bireylere zarar vermiş olmanın yarattığı ruhsal ve mental sıkıntılar şeklinde etkiler yaratabilmektedir. Tıbbi hatalar, sağlık işletmelerinin kurumsal imajlarını da zedelemekte ve piyasada kayıplar yaşamasına sebep olmaktadır. Tıbbi hataların sağlık sistemlerini yükü oldukça yüksektir. Türkiye'de 2017 yılında Güvenlik Raporlama Sistemine (GRS) toplam 101841 hata bildirimi gerçekleşmiştir (SB, 2018). Tıbbi hataların ortaya çıkardığı zararları önleyebilmek noktasında, insan kaynakları yönetiminin anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. İşe alım süreçlerinde belirlenen ilke ve standartların

uygun olması, güçlü bir örgüt kültürünün varlığı, çalışan motivasyonu ve memnuniyetinin sağlanması gibi hususlar, sağlık sisteminin performansını yükseltme ve hataları önleme noktasında önemli ik araçlarıdır.

Sağlık kurumları için de geçerli olmak üzere, insan kaynağının yönetimi sürecinde 3 önemli kriter her zaman akılda tutulmalı ve uygulanmalıdır. Bunlar (ıles, 2011);

- İnsan kaynağının, ulaşmayı bekledikleri başarılar noktasında onaylanması ve desteklenmesi.
- İnsan kaynağının, önemli yeteneklere sahip olduğunun kabul edilmesi ve bunu sergileme potansiyelinin olduğuna inanılması.
- Çalışanlara, başarıları ve yaptıkları için sürekli olarak geri dönütlerin (feedback) sağlanması.

İnsan kaynağının işi ile bütünleşmesi ve yaptığı işi değerli görmesi, sağlık işletmeleri için en başta arzulanan olgulardan biridir. Sağlık işletmelerinin benzersiz özellikleri, insan kaynağına olan yaklaşımda, daha etkili yöntemlerin uygulanmasını zorunlu kılmaktadır. Bunu sağlamanın en etkili yolu ise, insan kaynakları departmanı ile özellikle yöneticiler ve sonrasında çalışanlar arasında etkili bir işbirliği/birliktelik kurabilmektir. Etkin bir ilişki ağı için;

- İnsan kaynakları departmanı çalışanlarının, diğer çalışanlar için bir danışman rolü üstlenmesi
- İnsan kaynakları yöneticilerinin, işletmenin stratejik planlama sürecinde rol alması

- Çalışanlara geniş bir yelpazede, ihtiyaçlara yönelik ve etkili eğitimlerin düzenlenmesi
- İşletmenin genel durumunun değerlendirildiği toplantılarda, insan kaynakları departmanın da yer alması ve insan kaynakları ile ilgili göstergelerin (devir oranları, memnuniyet oranları, işgücü envanterleri vb.) değerlendirilmesi gibi hususların ciddiyetle yerine getirilmesi gerekmektedir (Zingheim ve Schuster, 2001).

İnsan kaynakları yönetimi, yalnızca mikro boyutta ele alınabilecek bir konu değildir. Etkin bir insan kaynakları yönetimi sağlık sistemlerinin başarısı ve sürekliliğin sağlanabilmesi için de önemli bir konudur. Birleşmiş Milletler Binyıl Kalkınma Hedefleri(Millennium Development Goals) kapsamında belirlenmiş olan sağlık göstergelerine(bebek ölüm oranının azaltılması, anne sağlığının iyileştirilmesi, HIV/AIDS ile mücadele, sıtma ve diğer bulaşıcı hastalıklar ile mücadele gibi) ulaşabilmek için, sağlık insan kaynakları önemli bir yere sahiptir.

Bu hedeflere ulaşılmasını engelleyen durumlar arasında;

- Nicelik ve nitelik olarak yetersiz sağlık insan gücü
- Sağlık insan gücünün bölgelere eşitsiz dağılımı
- Yıpranma ve tükenmişliğin yüksek olması
- İnsan kaynağına verilen eğitimlerin uygunsuz ve yetersiz olması
- Yüksek işgücü devir oranları
- Yetersiz yönetici desteği

- Bilgi kaynaklarına yetersiz erişim gibi hususlar sayılmaktadır (Dreesch vd., 2005).

Açık, net ve nitelikli bir şekilde dizayn edilmiş bir insan kaynakları politikası, ülke sağlık sistemlerinin performansını arttırıcı etkiye sahiptir. Etkili politikalar;

- Sağlık insan kaynağı yoğunluğunun düzenlenmesi (tıbbi ve idari insan kaynağı sayısı ve çeşitliliği)
- İnsan kaynağının coğrafi olarak ihtiyaca uygun ve dengeli dağılımı
- İnsan kaynağının performansı noktalarında olumlu kazanımlar sağlamaktadır (Bossert vd., 2007).

Verilen çerçeve içerisinde insan kaynakları yönetiminin amaçları, sağlık işletmeleri için aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Kurumsal amaç ve hedefler ile bireysel beklentilerin uyumunu sağlamak.
- İnsan kaynağının kurum amaçları doğrultusunda verimli bir şekilde hizmet üretmesini sağlamak.
- İnsan kaynağının optimal düzeyde performans göstermesini sağlamak.
- Güçlü ve etkin bir örgüt kültürünün oluşmasını desteklemek.
- Kariyer planlama ve eğitim araçlarını kullanarak, ik politikalarının kurum amaçları ile tamamen örtüşmesini sağlamak.

2. Türkiye'de Sağlık İnsan Gücünün Profili

Türkiye'de yasal olarak tanımlanmış oldukça fazla sayıda sağlık mesleği bulunmaktadır. Her geçen yıl teknoloji ve hizmet üretiminde meydana gelen gelişim ve çeşitlilikle koşut olmak üzere, bu sayı da artış göstermektedir. Bazı tanımlanmış meslek mensupları aşağıdaki tablodaki gibi gösterilebilir.

Tablo 6. Sağlık Meslekleri

Tabip-uzman tabip	Diyetsiyen	Dil konuşa terapisti
Diş hekimi	Odyometri teknikeri	Podolog
Hemşire	Odyolog	Radyoterapi teknikeri
Eczacı	Fizyoterapist	Optisyen
Ebe	Klinik psikolog	Yaşlı bakım teknikeri
Anestezi teknisyeni	Tibbi laboratuvar teknikeri	Acil tıp teknisyeni
Diyaliz teknikeri	Psikolog	Çocuk gelişimcisi
Perfüzyonist	Sağlık idarecisi	Tıbbi sekreter
Diş protez teknikeri	Sosyal hizmet uzmanı	Sağlık eğitimcisi
Biyomedikal cihaz teknikeri	Tıbbi teknolog	Çevre sağlığı teknisyeni
Eczane teknikeri	Ergoterapi teknikeri	Adli tıp teknikeri

Kaynak: Söyük, 2017

Elbette ki bu tablo tüm sağlık meslek mensuplarını içermemektedir. Dünya'da kabul görmüş olan sağlık meslek çeşidi oldukça fazla sayıdadır. Ayrıca, sağlık meslek mensubu olmamasına rağmen doğrudan veya dolaylı olarak sağlık hizmeti üretimine etki eden farklı

meslek dalları da bulunmaktadır. Bu meslek dalları kimi zaman sağlık hizmeti üreten kurum ve kişilerle işbirliği haline çalışmakta ve sağlık hizmeti için değer üretebilmektedir. Sağlık hizmetleri üretimine ayrılan pay, milli gelir içerisinde önemli bir yere sahiptir. Türkiye İstatistik Kurumu(TÜİK) verilerine göre, Türkiye'nin Gayri Safi Yurtiçi Hasılası(GSYH) içerisinde sağlık hizmetlerine ait pay, 2018 yılında %4,4'tür.

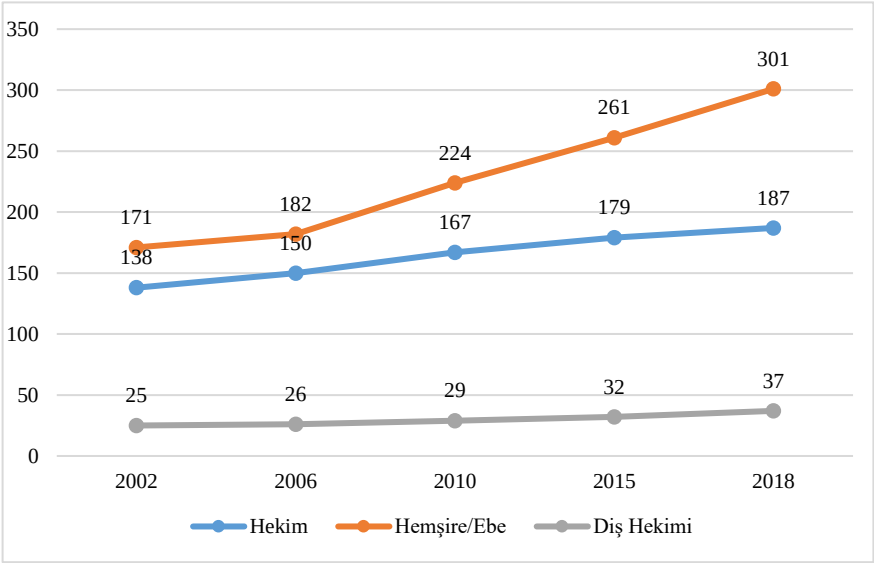
2018 yılı verilerine göre Türkiye'de 889'u Sağlık Bakanlığı'na, 68', üniversitelere ve 577'i özel girişimcilere ait olmak üzere, 1534 hastane hizmet sunmaktadır. Bu hastanelerin toplam yatak sayısı 231.913'dür. Toplam yoğun bakım yatağı sayısı 38.098 adettir. Türkiye'de 2018 yılı itibari ile toplam sağlık personeli sayısı, 1.016.401'dir. Bu sayının %50'sinden fazlası Sağlık Bakanlığı'na bağlı sağlık tesislerinde hizmet sunmaktadır. Sağlık Bakanlığı'ndan sonra özel sektör yatırımlarının yüksekliği göze çarpmaktadır.

Tablo 7. Türkiye Sağlık Gücü İstatistikleri

	Sağlık Bakanlığı	**Üniversite**	**Özel Sektör**	**Toplam**
Uzman Hekim	43.347	14.438	25.109	82.894
Pratisyen Hekim	39.442	291	4.320	44.053
Asistan Hekim	8.770	17.411	-	26.181
Toplam Hekim	91.559	32.140	29.429	153.128
Diş Hekimi	10.814	4.224	15.577	30.615
Eczacı	3.064	691	28.277	32.032
Hemşire	126.891	29.263	34.345	190.499
Ebe	52.495	789	39.710	56.351
Diğer Sağlık Personeli	121.026	16.493	39.710	177.409
Diğer Personel ve Hizmet Alımı	236.155	48.377	91.835	376.367
Toplam Personel	**642.184**	**131.977**	**242.240**	**1.016.401**

Kaynak: SB, 2019

Türkiye'de 100.000 nüfusa düşen sağlık personeli sayısının, yıllar itibari ile artış gösterdiği görülmektedir. 2018 yılı itibari ile 100.000 kişiye 187 hekim, 301 hemşire/ebe ve 37 diş hekimi düşmektedir.



Grafik 1. 100.000 Kişiye Düşen Hekim, Hemşire/Ebe Diş Hekimi Sayısı, 2002-2018, Türkiye

Kaynak: SB, 2019

Türkiye sağlık gücü verileri uluslararası veriler ile kıyaslandığı zaman, OECD bölgesinde 100.000 kişiye en az hekimin düştüğü ülkenin Türkiye olduğu görülmektedir. Bu oran OECD ortalamasında 348'dir. Aynı durum hemşire oranları için de geçerlidir. OECD ortalama 100.000 nüfusa 841 civarındaki iken, Türkiye 301 noktasındadır (SB, 2019).

Sağlık insan gücünün, coğrafi olarak dağılımı incelendiği zaman, bölgeler arasında farklılıkların olduğu görülmektedir. İstanbul ilinde 100.000 kişiye düşen hekim sayısı 219 iken, bu oran Güneydoğu Anadolu bölgesinde 129'dur. Ege ve Batı Anadolu Türkiye ortalamasının üzerinde iken, diğer tüm bölgeler altında kalmaktadır.

100.000 kişiye düşen hemşire oranı en yüksek, Doğu ve Batı Karadeniz bölgesinde iken, en düşük Güneydoğu Anadolu bölgesindedir. Benzer dağılım farklılıkları diş hekimleri ve eczacılar için de geçerlidir.

Türkiye'de 2018 yılı itibari ile aile hekimliği birimlerinde hizmet sunan hekimlerin sayısı 24.082'dir (sağlık bakanlığına bağlı toplam hekim sayısının %26,30'u). Aile hekimi sayısında yıllar itibari bir artış meydana gelmiştir. 2018 yılı itibari ile bir aile hekime ortalama 3.405 nüfus düşmektedir (SB, 2019).

3. Sağlık Hizmetlerinde İnsan Kaynakları Planlaması

Sağlık hizmetlerinde insan kaynakları yönetiminin odak noktası, örgütsel başarıya katkı sunma çabasıdır. Bunun için bir dizi faaliyet, insan kaynakları yönetimi bünyesinde yürütülür. Bu faaliyetler esasen bir döngü halindedir. İnsan kaynakları planlamadan, insan gücü arama-işe alma, insan kaynağı geliştirme/eğitim, ücretleme, çalışan sağlığı ve güvenliğini sağlama, endüstriyel ilişkilerin yürütülmesi ve adil, şeffaf, farklılıkların değer gördüğü bir iş ortamı yaratma çabası tüm faaliyet döngüsünü oluşturmaktadır (Flynn, 2015).

Şekil 10. Sağlık Hizmetlerinde İnsan Kaynakları Faaliyetleri

Verilen iş akışı esasen, mikro ve makro düzey insan kaynakları planlaması için temel teşkil edecek bir şemadır. Mikro düzey olarak nitelendirebileceğimiz sağlık işletmeleri, öncelikle mevcut durumunu analiz etmek durumundadır. Bu noktada, işletmenin hizmet kapasitesi, hasta sayısı, yatak sayısı gibi bir dizi bileşenin yanı sıra, sahip olması gereken norm kadro en önemli belirleyicidir. Norm kadronun yanı sıra, yapılacak ileri insan kaynakları planlaması süreci, mutlaka iş analizi ile başlamalıdır. İş analizi süreci, sağlık işletmesinde gerçekleşen işlerin içeriği, niteliği ve bu işin gereken yeterliliklerin ortaya çıkmasını mümkün kılar. Böylece iş gören bulma ve işe alma süreçleri için objektif kriterler elde edilmiş olur. Bir sağlık işletmesi için uygun kaynaklardan insan kaynağının temin edilmesinden sonra başlayan bir diğer önemli süreç özlük sürecidir. Sağlık işletmeleri, işe aldıkları hekim ve diğer sağlık çalışanları mutlaka bilgi sistemi üzerinden bağlı

bulundukları ilçe sağlık müdürlüklerine bildirmek zorundadırlar. Yönetim birimlerindeki insan kaynağının istihdamı nispeten daha az prosedür gerektirirken, tıbbi personele yönelik oldukça geniş iş süreçleri ve bildirim zorunlulukları mevcuttur. Bu kuralların mutlaka dikkatlice gözden geçirilmesi ve koşullara riayet edilmesi gerekmektedir (Avcı ve Küçük, 2019).

Makro düzeyde düşünüldüğü zaman, sağlık hizmetlerinin ve gerçekleştirilen herhangi bir sağlık girişiminin nihai amacı, nüfusun sağlık statüsünü iyileştirmektir. Ancak ülke sağlık sistemleri, bunun yanı sıra, toplumun sağlığa erişimde karşılaşabileceği finansal ve fiziksel bariyerleri de ortadan kaldırma ve toplumun beklentilerine cevap verebilme amacı da bulunmaktadır. Eşitlik, etkinlik, erişilebilirlik ve sürdürülebilirlik gibi sağlık sistemi ilkelerinin önemli bir noktasında insan kaynağının durumu yer almaktadır. (WHO, 2000). Sağlık insan kaynağı planlaması, gelecekte ihtiyaç duyulacak olan sağlık hizmeti üretimini gerçekleştirmek üzere, uygun nitelik ve nicelikte insan kaynağının bilimsel yöntemler ile tespit edilmesi sürecidir. Bu noktada sağlık insan gücünün arz ve talebini dengelemeye çalışmaktır (OECD, 2013). Bir sağlık sisteminin insan kaynakları planlaması, makro ve mikro düzeyde, insan kaynağının ve sağlık sisteminin mevcut durumunun değerlendirilmesi ile başlamalıdır.

Bir sağlık sisteminin insan kaynağı ile ilgili mevcut durumu ve gelecek planlamaları, tekil göstergeler ve bireysel yargılar ile değerlendirile-bilecek olgular değildir. İnsan kaynağının planlanması, sağlık sisteminin finans, eğitim, yönetim, politika belirleme gibi temel

dayanakları ile güçlü bir ilişkiye sahipken, sistemin üretmeyi beklediği sağlık göstergelerinin de önemli bir belirleyicisidir. Ayrıca planlama sürecinin kendisi de, sağlık sisteminin mevcut göstergeleri ve sorunlarından etkilenmektedir. Ülkenin hastalık yükü, işgücü potansiyeli, toplumun motivasyonu gibi bir çok üretim alanı için ortak ve kesişen (cross cutting) problemler, planlamanın önemli bileşenleridir (Bossert vd., 2007). Sağlık hizmetlerinde insan kaynakları planlaması yalnızca bilimsel ve teknik bir süreç değildir. Esasen bu süreç, nihai olarak verilecek politik kararlara veri sunmakta ve rehberlik etmektedir (Dreesch vd., 2005).

Tablo 8. Sağlık Sisteminde İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi

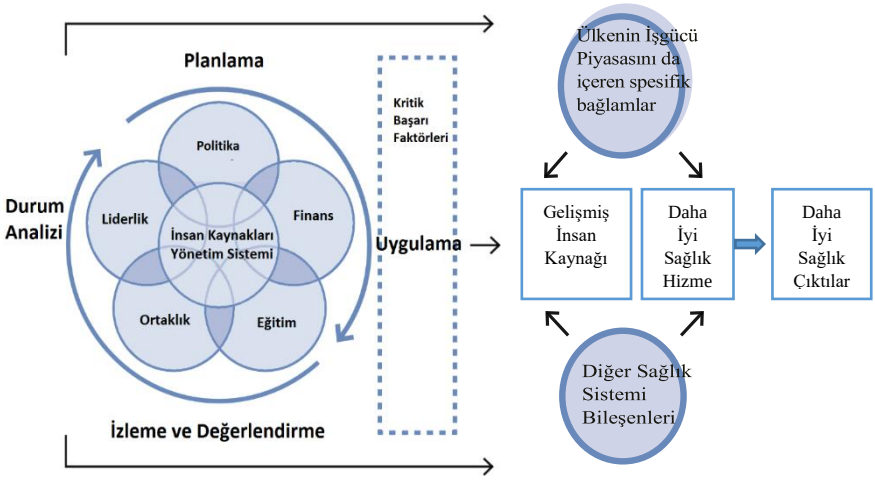
Politik Araçlar →	**Kesişen Problemler** →	**İnsan Kaynaklarının Durumu** →	**Sistem Hedefleri** →	**Sağlık Hedefleri**
• Finans • Eğitim • Yönetim • Politika belirleme	• Mesleki çekicilik • Epidemiler • Birden çok işte çalışma • Devamsızlık oranları • Motivasyon	• İnsan kaynağının yoğunluğu • Dağılımı • Performansı	• Kalite • Eşitlik • Erişilebilirlik • Sürdürülebilirlik	• Sağlık Statüsü • Adil Finanslama • Cevap verebilirlik

Kaynak: Bossert vd., 2007

Değerlendirme sürecinin her aşaması ciddi bir veri toplama yöntemine sahip olmalıdır. Sağlık hizmetlerinde insan kaynağı planlamasına yönelik politikalar yapılırken, ülkenin hastalık yapısı, makroekonomik göstergeleri ve işgücü potansiyeli verilere dayalı olarak elde edilmelidir. Sonrasında ülkenin ihtiyaç duyduğu sağlık insan kaynağı

ihtiyacı nicelik ve nitelik olarak tespit edilmelidir. Belirlenen ihtiyacın giderilebilmesi hususu, finans, eğitim yönetilebilirlik açısından değerlendirildikten sonra, politika belirleyiciler için bir öneri halini alabilir.

Sağlık insan gücü planlaması, kapsayıcı ve çoğulcu bir katılım ile yapılması gereken ciddi bir alandır. Dünya Sağlık Örgütü (WHO), insan kaynakları yönetimi için sunmuş olduğu çerçevede, finans, eğitim, liderlik, politika gibi bir dizi bileşeni sürece dahil etmiş ve bu süreci daha iyi sağlık çıktıları ile doğrudan ilişkilendirmiştir (WHO, 2010).



Şekil 11. Dünya Sağlık Örgütü İnsan Kaynakları Aksiyon Çerçevesi
Kaynak: WHO, 2010'dan adapte eden Çavmak, 2017

Sağlık insan kaynağı planlaması süreci aşağıdaki basamaklar şeklinde ifade edilebilir (Özkan ve Uydacı, 2014).

1. Mevcut durumun analiz edilmesi
2. Gelecekte ihtiyaç duyulacak insan kaynağının niceliği ve niteliğini ortaya konulması
3. Taslak planların hazırlanması
4. Finansal kaynaklar ve insan kaynağının dağılımının da göz önüne alınması ile nihai planların hazırlanması
5. Plan doğrultusunda kaynakların tahsis edilmesi
6. Tahsis edilen kaynakların etkinliğinin ve verimliliğin sürekli olarak izlenmesi.

Sağlık insan gücü planlaması sürecinde kullanılan çok sayıda yaklaşım bulunmaktadır. Bu yöntemler arasında; işgücü-nüfus oranı, sağlık ihtiyaçları yöntemi, kullanıma dayalı yaklaşım, hedef hizmet tabanlı yöntem ve iş yükü analizi yöntemi yer almaktadır.

İşgücü- Nüfus Oran Yöntemi (The Workforce to Populatin Ratio)

Bu yöntemde, insan kaynağı niceliği, belirli bir nüfus için tanımlanmak suretiyle hesaplanır. Genellikle 1000 ve 100.000 nüfusa sağlık iş gücü(hekim, hemşire vb.) şeklinde ifade edilir. Objektif kriterlere dayalı olmadan, genellikle diğer ülkeler ile kıyaslama veya geçmiş yıllardaki sayıların göz önüne alınması ile hesaplanır. Ancak uygulanması basit, hızlı ve düşük maliyetlidir. En önemli sakıncalarından biri, insan kaynağının verimliliğini ve iş yüklerini göz ardı etmesidir. İnsan kaynağı planlamasında göz önüne alınması

gereken kriterlerin çok büyük bir kısmını göz ardı etmektedir (WHO 2010; Dreesch vd., 2005)

Sağlık İhtiyaçları Yöntemi (The Health Needs Method)

Sağlık ihtiyaçları yönteminde, toplumun hastalık yapısı ve hastalıkların seyri önemli bir veri olarak kullanılır. Toplumda görülen hastalık ve sakatlıkların durumu ve sıklığı, sağlık statüsündeki değişimler, birer girdi olarak kullanılır ve ihtiyaç duyulan insan kaynağının hesaplanmasında kullanılır. Veriler ışığında, ihtiyaç duyulacak insan kaynağının sayısı ve aynı zamanda, uzmanlık alanları, yeterlilikleri ve coğrafi olarak dağılımları da objektif bir şekilde belirlenebilmektedir (WHO 2010; Matrix Insight 2012).

Kullanıma Dayalı Yaklaşım (Utilisation Based Approach/Demand Based)

Bu yaklaşım mevcut kaynakların miktarını, çeşitliliğini ve nüfusa dağılımını geleceğe yönelik tahminler tabanında ele almaktadır. Sağlık insan gücü kullanım düzeyi, toplumun demografik profiline bağlı olarak üretilen alt gruplara özgü ortalama oranlarla ifade edilmektedir. Mevcut hizmet kullanım düzeyinin gelecekteki demografik profillerle ilişkisine dayalı olarak ortaya çıkacak ihtiyaç tahmin edilir (Dreesch ve ark. 2005).

Hedef Hizmet Tabanlı Yaklaşım (Service Target Based Approach)

Bu yaklaşım spesik olarak belirlenmiş bazı hizmet üretimleri için yapılır. Yöntem geleceğe doğru bir perspektif oluşturur ve bahsi geçen hizmetin toplum tarafından sahip olduğu talep düzeyini, sağlık sisteminin bu hizmeti sunabilme durumunu ve hizmetin olası etkilerini değerlendirir (Murphy ve ark. 2013

İşyükü Analizi Yöntemi (Workload İndicators of Staffin Need)

Mikro düzeyde planlama için kullanılan en etkili yöntemlerden biridir. Sağlık işletmelerinin, iş etüdü yöntemleri ile yapmış oldukları değerlendirmeler sonrasında, her bir işin yarattığı yükü tespit etmeleri ve bu yüke göre insan kaynağı ihtiyacını tespit etmelerine dayanmaktadır. Dünya Sağlık Örgütü'nün sağlık kurumları için önerdiği insan kaynakları planlama yöntemidir (Özkan ve Uydacı 2014).

Sağlık işletmelerinde yapılacak olan insan kaynakları planlaması süreçlerinde mutlaka iş analizine dayalı olan yöntemler benimsenmelidir. İş analizleri, insan kaynağının karşılaşabilecekleri görev belirsizliklerini ve karmaşalarını ortadan kaldırmaktadır. Sağlık işletmelerinde en önemli çatışma sebeplerinden biri olan bu çatışmalar, hizmet üretim süreçlerine büyük zararlar verebilmektedir. İş analizi çalışmaları sağlık işletmelerine aşağıdaki hususlarda yarar sağlamaktadır (Erigiç ve Tekin, 2005).

- Görev ve sorumlulukların net olarak belirlenmesini sağlar. Böylece çatışmaları önler ve çalışanın kendinden beklenin başarıyı daha kolay yakalamasını sağlar.
- İş ve prosedürlerin belirlenen standartlar çerçevesinde ilerlemesine yardımcı olur.
- Performans değerlendirme süreci için girdi sağlar.
- Eğitim ihtiyacının tespiti için önemli veriler sağlar.
- İşe alma kriterlerinin belirlenmesine yardımcı olur.
- İşlerde aksayan noktaların daha kolay tespit edilmesine ve çalışma koşullarının iyileştirilmesine yardımcı olur.

Türkiye'de cumhuriyetin ilanı ile birlikte, sağlık hizmetlerinde yapılanma süreci de anlamlı bir gelişme göstermiştir. İnsan kaynakları planlama aşamasındaki ilk önemli gelişme 1923 yılından sonra Refik Saydam döneminde, nüfus tabanlı olarak yapılan girişimler olmuştur. Bu dönemde, iş yükü ve hizmet ihtiyacının göz önüne alınmasından ziyade, nüfus temel belirleyici olarak kullanılmıştır (Şantaş vd., 2012). 1940'lı yıllara doğru gidilen yolda, sağlık insan kaynağının yetiştirilmesi ve planlanması birinci elden devletin sorumluluğu olarak kabul edilmeye başlanmıştır. 1960'lı yıllarda sağlık insan kaynağı planlamaları kalkınma planları bünyesinde yer almaya başlamıştır. 1987 yılında çıkarılan 3359 Sayılı Sağlık Hizmetleri Temel Kanunu ile, sağlık iş gücünün yetiştirilmesi ve istihdamı konusunda koordinatörlük görevi Sağlık Bakanlığına verilmiştir. (Görmüş 2011) Sağlıkta Dönüşüm Programının ilan edilen ilkeleri arasında "bilgi ve beceri ile donanmış, yüksek motivasyonla çalışan sağlık insan gücü" ibaresinin

yer alması yeni bakış açılarının da öncüsü olmuştur. 2011 yılında Sağlıkta İnsan Kaynakları 2023 vizyonu adlı çalışma SB tarafından yapılmış ve yayınlanmıştır. Dokümanda iş gücü planlama projeksiyonu olarak DSÖ tarafından geliştirilmiş kurumsal ve hizmet gelişimine vurgu yapan esnek ve bilgisayar tabanlı bir simülasyon modelinin kullanıldığı belirtilmiştir. Doküman çok yönlü olarak 2008 yılındaki durumu ortaya koymuş, 2023 yılında olabilecek ihtiyacı ortaya çıkarmaya ve buna göre işgücü planlaması yapmaya çalışmıştır. Ayrıca bu vizyon içerisinde 2023 yılına kadar gereksinim duyulacak yeni iş tanımları açıklanmıştır.

Türkiye'de sağlık insan gücü istihdamı 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na göre olmakla birlikte, 2003 yılında uygulamaya konulan 4924 sayılı Eleman Temininde Güçlük Çekilen Yerlerde Sözleşmeli Sağlık Personeli Çalıştırılması ile İlgili Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ve 657 4/b uygulaması ile sözleşmeli olarak istihdam da uygulanmaya başlamıştır.

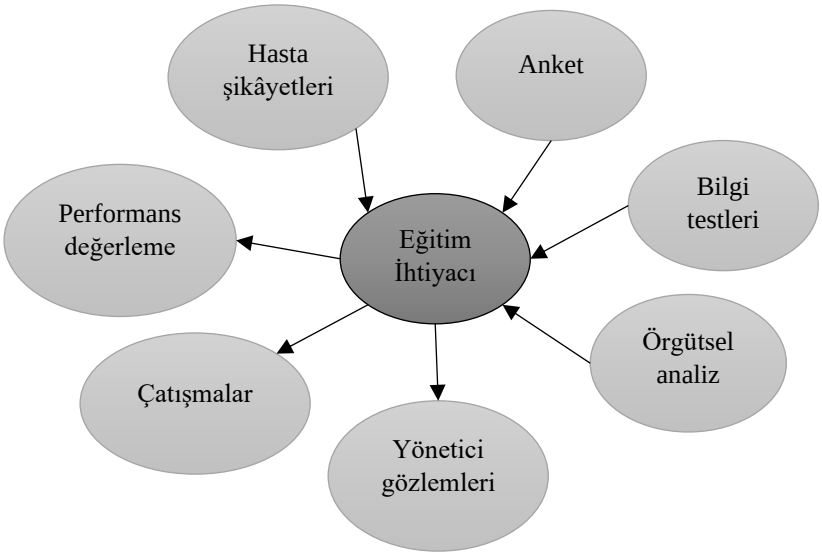
Türkiye'de sağlık insan gücü planlamasının nüfusa ya da yatak sayısına göre yapıldığı görülmektedir. Sağlık Bakanlığı'nda çalışan personel için atamalarda Personel Dağılım Cetveli(PDC) kullanılmaktadır. Sağlık Bakanlığı tarafından yayınlanan İl Sağlık Müdürlükleri İl İnsan Kaynakları Planlama Rehberi'nde de planlamaya ışık tutan verilerin, yatak ve nüfus oranları olduğu görülmektedir (Çavmak, 2017).

Sağlık bilgi sistemlerinde meydana gelen gelişmelerle birlikte sağlık insan gücü planlamasında da bilişim sistemlerinden faydalanılmaya başlanmıştır. Sağlık Bakanlığı Bilgi Sistemi bünyesinde Çekirdek Kaynak Yönetim Sistemi(ÇKYS) yer almaktadır. İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi(İKYS) de bu sistemin bir modülüdür. İKYS insan kaynağına dair bir veri tabanı oluşturmakta, karar vericilere bir karar destek sistemi olarak hizmet sunmakta, SGK gibi diğer kurumlarla ortak alanlar sağlamaktadır. (http://www.saglik.gov.tr/SBWEB UYGULAMA/belge/1-32682/ikys.html)

4. İnsan Kaynaklarında Eğitim

Eğitim toplumsal ilerlemenin en önemli koşullarından biridir. Tüm dünyada yaşanan bilgi patlaması ve teknolojik gelişmeler, bilginin ve yeteneğin sürekli yenilenmesini gerektirmektedir. Sağlık hizmetlerinde çalışan insan kaynağının sahip olduğu nitelikler, hizmet kalitesinin ve beklenen çıktılara erişilmesinin en önemli belirleyicisidir. Dolayısıyla, global ölçekte meydana gelen değişimlerin ve yaratılan yeni bilgilerin, insan kaynağı tarafından hızlı bir şekilde özümsenmesi gerekmektedir. Mesleki standartların korunması ve geliştirilmesi, hasta bakım kalitesinin iyileştirilmesi ve tüketici beklentilerinin karşılanması, büyük oranda değişime adapte olabilme ve ilerleme yaratabilme kapasitesine bağlıdır (Söyük, 2018). Bu noktada en büyük rol eğitime aittir.

Eğitim süreci ciddi bir planlama gerektirmektedir. Sağlık işletmelerinde oldukça farklı düzeylere ve içeriklere sahip görev tanımlarının olması, eğitim içeriklerinin ihtiyaca göre düzenlenmesini gerektirmektedir. İşletmenin geneline hitap eden eğitimlerde nispeten, tüm pozisyonları kapsayan bir eğitim içeriği hazırlanabilirken, mesleki ihtiyaçlara yönelik eğitimlerin mutlaka katılımcı bir yönetim anlayışı ile planlanması gerekmektedir. Bunun için öncelikle eğitim ihtiyacının doğru tespiti gerekmektedir.



Şekil 12. Eğitim İhtiyacının Tespiti

Kaynak: Söyük, 2017

Eğitim ihtiyacı belirlenirken sübjektif değerlendirmelerden uzak durulması gerekmektedir. En etkin eğitim planlaması, doğru verilere dayalı olarak tasarlanmış programlardır. Sağlık işletmelerinde eğitim planlaması yapılırken, öncelikle yasal zorunlulukların ön plana alınması gerekmektedir. Yasal düzenlemelerin gerçekleşmesini zorunlu

kıldığı eğitimlerin, programlanıp bir takvim düzenine yerleştirilmesi önem arz etmektedir.

Eğitimlerin içeriği, sıklığı ve süresi belirlenirken, işletme amaçlarını gerçekleştirmeye ne derece hizmet edeceğinin ve eğitimin etkinliğinin ne düzeyde olacağının sorgulanması gerekmektedir. İşletme amaçlarına ulaşılmasını daha etkin hale getirmek için planlanan eğitimlerin mutlaka, sağlık çıktıları ile ilgili verilere dayalı olarak planlanması gerekmektedir. Örneğin; hasta şikayetlerinin her geçen gün arttığı bir sağlık kurumunda, öncelikli olarak bu şikayetlerin bilimsel yöntemlerle analiz edilmesi ve şikayet kaynaklarının tespit edilmesi gerekmektedir. Şikayetlerin; hizmet kalitesi, iletişim eksiklikleri, temizlik, bakım kalitesinin düşüklüğü gibi daha da genişletilebilecek kaynaklardan hangisi veya hangileri ile ilgili olduğunun doğru tespit edilmesi gerekmektedir. Sonrasında ise bu boyutlardan ne kadarının sistem ve süreçlerle alakalı olduğu, ne kadarının insan kaynağının davranışları ile ilgili olduğunun irdelenmesi gerekmektedir. Bu süreç kök nedenler tespit edilene kadar devam etmelidir. Böylece bir eğitim ihtiyacı var ise, bu ihtiyacın hangi alandan kaynaklandığı doğru bir şekilde tespit edilmiş olacaktır. Aksi takdirde, verilere ve bilimsel yöntemlere dayanmayan eğitim planları, yalnızca kaynak israfına sebep olacaktır.

Bir diğer önemli husus ise, eğitim verilecek kişi veya kişilerin özelliklerinin doğru tanımlanmış olmasıdır. Bu tanımlama eğitim yönteminin belirlenmesi sürecinin en önemli girdisidir. Sağlık hizmetlerinin her düzey çalışanı için aynı yöntem, süre ve içerikle eğitim verilmesi mümkün değildir. Örneğin; bir hekim grubunu genel

yargıların ve talimatların yer aldığı bir eğitime ikna etmek çok kolay bir süreç değildir. Hekim grubunun, mutlak surette ikna olabileceği ve üzerinde tartışabileceği bir veri kaynağına ihtiyacı bulunmaktadır. Doğru ve etkin kaynakların olmadığı bir eğitim bu noktada etkisiz kalacaktır. Ancak depo süreçlerinde yapılacak olan bir eğitimde, belli prosedürlerin ve talimatların kabul edilmesi nispeten daha kolay olacaktır. Dolayısıyla eğitim içeriği ve yönteminin farklılaşması gerekmektedir. Aksi takdirde eğitimden beklenen çıktıların elde edilmesi mümkün olmayacaktır. Bu aşamada, mutlaka insan kaynağının eğitim envanterinin elde edilmiş olması gerekmektedir (Söyük, 2018). Bu envanter, mevcut insan kaynağının hangi eğitimlere sahip olduğunu gösterecek, gereksiz eğitimlerin verilmesini engelleyecektir.

Sağlık işletmeleri, çalışan eğitimi konusunda da önemli düzenlemelere uymak zorundadırlar. Sağlık işletmelerinin neredeyse tamamında bir "eğitim komitesi" kurulmaktadır. Bu komite çeşitli departmanların katılımı ile meydana gelmektedir. İnsan kaynaklar, hemşirelik hizmetleri, kalite birimleri, hasta hizmetleri gibi departmanlardan temsilciler ile üst yönetimi koordinatörlüğünde kurulan bu komite, çalışanların eğitim ihtiyacının tespit edilmesi ve giderilmesi sürecini yönetmektedir (Avcı ve Küçük, 2019).

Sağlık işletmelerinde çalışanlara mutlaka oryantasyon eğitimleri düzenlenmelidir. Ayrıca; iş sağlığı güvenliği, bilgi güvenliği, ilaç güvenliği, hastane acil durum süreçleri gibi konularda, çalışanların mutlaka periyodik olarak eğitim almaları yasal bir zorunluluktur.

Bunun yanı sıra, hizmet kalitesini arttırmak üzere, çalışanların bilgi ve beceri düzeylerini arttıracak eğitimler de, bilimsel metotlar çerçevesinde uygulanmalıdır.

Sağlık işletmelerinde kalite yönetimine olan ilginin artışı, beraberinde eğitime verilen önem ve ilgiyi de arttırmıştır. Uluslararası akreditasyon kuruluşları, sağlık işletmelerini akredite ederken, insan kaynağının eğitim ihtiyacının tespitine ve planlanan eğitimlere büyük önem vermektedirler. Ayrıca, Türkiye'de Sağlık Bakanlığı'nın kamu veya özel sağlık işletmesi fark etmeksizin, yayınlamış olan Sağlıkta Kalite Standartları (SKS) içerisinde, çalışanların eğitimi önemli bir yer tutmaktadır. 5 boyuttan oluşan SKS Hastane setinin "Kurumsal Hizmetler" boyutunda "Eğitim Yönetimi" ile ilgili ciddi standartlar yer almaktadır.

Bölüm	Eğitim Yönetimi
KEY01	Hastanede, hasta, hasta yakını ve çalışan bazında eğitim ihtiyaçları belirlenmelidir.
KEY02	Çalışanların eğitim ihtiyaçları doğrultusunda eğitim planları oluşturulmalıdır.
KEY03	Çalışanlara yönelik uyum eğitimleri düzenlenmelidir.
KEY04	Çalışanlara yönelik hizmet içi eğitimler düzenlenmelidir.
KEY05	Eğitimlerin etkinlik ve etkililiği değerlendirilmelidir.
KEY06 (Çekirdek)	Hasta ve hasta yakını eğitimlerine yönelik düzenleme bulunmalıdır.

Şekil 13. SKS Hastane Eğitim Yönetimi Standartları

Kaynak: Sağlık Bakanlığı, 2020

Görüldüğü üzere, hasta ve çalışanların eğitim ihtiyacının tespiti ve ihtiyaca yönelik eğitimlerin düzenlenmesi ve bu sürecin dokümante edilmesi yasal bir zorunluluk halini almıştır.

5. Sağlıkta Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

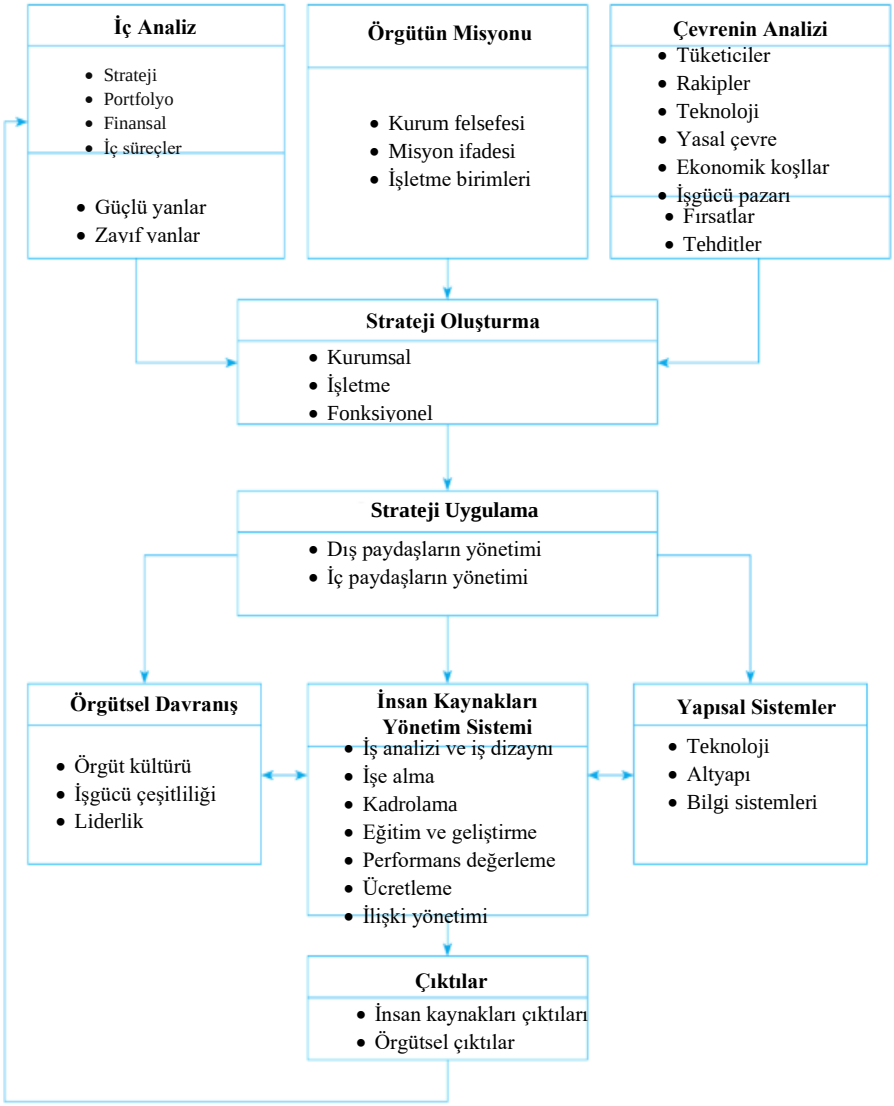
İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçları, "doğru insan", "doğru yetenek", "doğru zaman" ve "doğru yer" ilkeleri üzerine kuruludur. Bu yapı, işletmelerin, etkin bir insan kaynakları yönetimi sürecini yürütmesini sağlamaktadır. Ancak modern işletme yaşamı, insan kaynakları yönetimi anlayışına kendi iç sürecinin dışına taşımış ve örgütsel hedeflere ulaşma noktasındaki rolünü tartışır olmuştur. Bu boyut, stratejik insan kaynakları yönetimi kavramını ifade etmektedir (Hyde ve Mcbride, 2011).

İnsan kaynaklarında stratejik yönetim ihtiyacı, başarılı örgütlerin özelliklerinin daha net olarak tespit edilmeye başlanmasıyla ortaya çıkmıştır. Kontrol ve çıktı odaklı işletmeler yerine, insan kaynağının ihtiyaç ve beklentileri ile örgüt amaçlarını uyumlaştıran, çalışan memnuniyetini tahsis eden işletmelerin daha başarılı oldukları görülmektedir. Pfeffer tarafından henüz 1998 yılında yapılmış olan çalışmada başarılı işletmelerin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

1. *İş güvencesi;* çalışanlar için en büyük motivasyon kaynaklarından biridir.
2. *Seçici işe alma ve yeniliklere açık olma*; doğru insanı işe alma tüm sürecin ilk basamağıdır.

3. *Kendi kendini yöneten takımlar*; yerinden yönetim ve sorumluluk paylaşımı işe bağlılığı ve yaratıcılığı arttırmaktadır.
4. *Yüksek maaş ödemesi ve örgütsel hedeflere bağlılığı sağlama*
5. *Kapsamlı eğitimler*; yaşam boyu öğrenme, yeni teknolojilere uyum ve bilginin sürekli yenilenmesi
6. *Hiyerarşiyi azaltma ve bariyerleri ortadan kaldırma*; iletişim kanallarının açık olması, her çalışanın değer görmesi ve fikirlerini açıklayıp uygulayabilmesi.
7. *Kapsamlı bilgi paylaşımı*; çalışanların örgüt performansı ve finansal konular ile ilgili geniş bir çerçevede bilgilendirilmesi

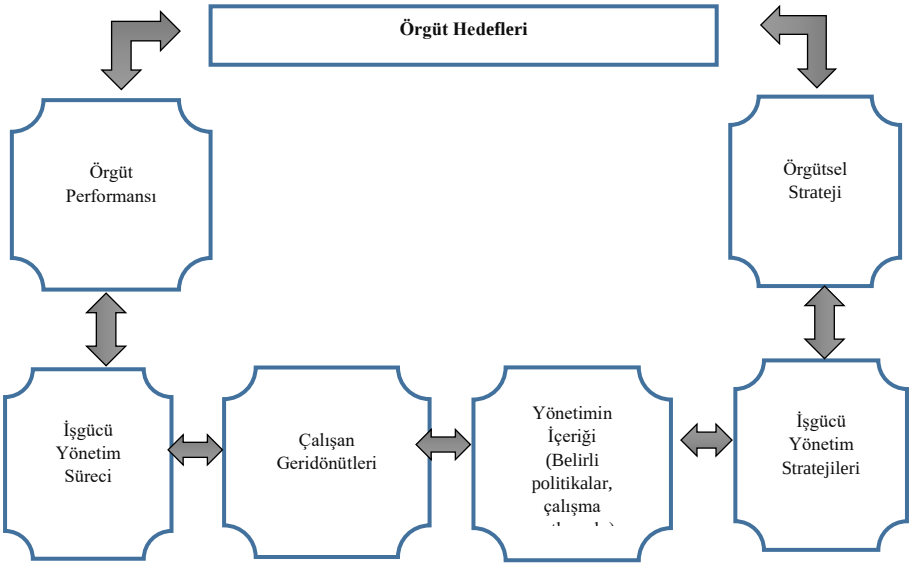
Verilen özellikler sağlık işletmeleri için de geçerli boyutlardır. Sağlık insan kaynağında çeşitlilik yüksektir. Klasik hiyerarşik yönetim sistemi ile yönetilmesi mümkün değildir. Sağlık insan kaynağı içi en önemli motivasyon kaynaklarından biri, ücret ve çalışma koşullarının ötesinde, örgüt amaçlarına sunduğu katkıların belirgin olmasıdır. Sunduğu hizmetin, hastalar ve hizmet kullanıcıları için değer yarattığının görülmesi ve çalışana fikirlerinin ve kendisinin karşılık bulduğu bir çalışma ortamı sunulması en önemli motivasyon kaynaklarıdır. Dolayısıyla, stratejik yönetim, sağlık hizmetlerinin doğasına oldukça uygun bir yaklaşımdır. İşletme amaçları ile insan kaynakları departmanlarının uyum göstermesi, süreç birlikteliği sağlaması, sağlık işletmesinde güçlü bir örgüt kültürünün oluşmasını sağlayacaktır. Amaç birlikteliği, işletme stratejileri içerisinde insan kaynağının önemli bir boyut kazanmasının önemli bir aşaması olacaktır.



Şekil 14. Sağlıkta Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli

Kaynak: Hernandez, 2009

Stratejik insan kaynakları yönetimi süreci, belirlenmiş olan işletme amaçları çerçevesinde şekillenir (Şekil 5.). İşletmenin genel stratejisi, insan kaynakları yönetimi stratejilerinin esas belirleyicisidir. Stratejiler doğrultusunda işletmenin, insan kaynakları yönetim bağlamı ortaya çıkar, ik politikaları şekillenir. İnsan kaynağının yeterliliği, görev tanımları, alacağı eğitimler, ücretleme politikası, çalışma koşulları, anlaşma süreçleri tamamen örgütün hedefleri doğrultusunda tayin edilir.



Şekil 15. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci

Kaynak: Hyde ve Mcbride, 2011

SONUÇ

Sağlık sistemlerinin ve mikro düzeyde sağlık işletmelerinin, amaçlarına ulaşmak üzere ihtiyaç duydukları en önemli kaynak insan kaynağıdır. Beklenen sağlık çıktılarını sağlamak, sağlık statüsünü yükseltmek ve sağlık sektöründe sürdürülebilirliği sağlamak için, insan kaynakları yönetimine yüksek düzeyde önem verilmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde yıllar boyunca meydana gelen değişmeler, sağlık sektöründe de etkilerini göstermiş ve insan kaynağının önemi anlaşılmaya başlamıştır. Özel sağlık sektörü, profesyonel insan kaynaklarına yönetim sürecini daha hızlı ilerletirken, kamu sektörü bu hızın biraz gerisinde kalmaktadır. Ancak, toplumların beklentilerinin değişmesi, günümüz dünyasında bu değişimi hızlandırmaktadır. Hizmet kullanıcıları artık, hızlı bir şekilde tedavi olmak ve şifa bulmak isteğinin yanı sıra, insan kaynağının iletişimi, tutum ve davranışlarını da bir kalite göstergesi olarak işlemekte; hizmetlerin merkezindeki ağırlığını arttırmaktadır. Sağlık işletmeleri için artık, sadık ve olumlu konuşan hizmet kullanıcılarının varlığı, memnun, motive olmuş ve yüksek performansa sahip bir insan kaynağı profiline bağlı hale gelmiştir. Dolayısıyla, bu değişimler insan kaynakları yönetiminin, sağlık işletmelerinde profesyonelleşmesinin önünü açmıştır.

Türkiye sağlık sistemi radikal dönüşümler yaşamış bir sistemdir. Tesis ve ekipman altyapısı, hizmete erişim ve tedavi başarısı konusunda, bir çok ülkeye örnek teşkil etmektedir. Bu gelişimin odağı daima güçlü bir insan kaynağı olmuştur. Gelişim ve ilerlemenin devam edebilmesi için, güncel bilimsel literatürde uzun zamanlardır yer edinen uygulamaların

daha güçlü bir şekilde sağlık sistemine nüfuz etmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları planlamasının daha akılcı ve bilimsel, eğitim süreçlerinin daha amaca yönelik planlanması önem arz etmektedir. Günümüzde insan kaynakları yönetimi artık stratejik boyutları ile değerlendiril boyuta gelmiştir. Dolayısıyla, ülkemizde de stratejik insan kaynakları yönetiminin sağlık sistemlerindeki rolü irdelenmeli ve bilimsel metodları benimsenmelidir.

KAYNAKÇA

Acar, A. C. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi. Beta

BAdal, Z. İnsan Kaynakları Yönetimi. Beta.

Akalp, G. (2003). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret Sistemine Genel Bakış". Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 1, s. 21 – 27.

Akgün, A. (2008). Kamu Kesiminde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Akın, A. (2002). "İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 1, s. 97 – 104.

Akın, Ö. (2001). Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan: KOBİ'ler Üzerine Bir İnceleme – Yöneticiler İçin, Ezgi Kitabevi, Bursa.

Ararat, M. ve Yurtoğlu, B. (2006). "Yönetişim ve Küresel Rekabet", Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Araştırmaları Dergisi, Mart – Ekim Dönemi, s. 41 – 52.

Arıduru, A. (2020). "Eğitim İhtiyaç Analizi", Fontune Danışmanlık, http://www.fortune.com.tr/egitimihtiyac.asp (14.08.2020).

Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, London and Philadelphia.

Ataay, İ. D. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi. Beta.

Avcı, H., Küçük, G. (2019). Özel Sağlık Tesislerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. Cenk Teker, Bilal Yıldırım, Doğancan Çavmak Ed. Teorik ve Pratik Boyutlarıyla Özel Sağlık Tesisleri Yönetimi içinde (s.27-46). Nobel Tıp Kitapevleri.

Aykaç, B. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması. Nobel Yayın Dağıtım.

Aykaç, B. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi ve İKY'nin Stratejik Planlaması, Nobel Yayınevi, Ankara.

Aytaç, S. (1997). Çalışma Hayatında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları. Epsilon Yayıncılık.

Bakan, İ., Eyitmiş, A. M. ve Demir, B. (2011). "Tekstil İşletmelerinde Yönetici Adayları İçin Performans Değerleme Sistemi Kurulmasına Yönelik Bir Çalışma", Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 16, s. 1 – 32.

Bayraktaroğlu, S. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

Bontis, N. & Sorenko, A. (2007). "The Moderating Role of Human Capital Management Practices On Employee Capabilities", Journal of Knowledge Management, 11(3): 31 – 51.

Bossert, T. J., Bossert, T., Bärnighausen, T., Bowser, D., Gedik, G., Mitchell, A. (2007). Assessing Financing, Education, Management and Policy Context for Strategic Planning of Human Resources For Health. World Health Organization.

Bozkurt, R. (2001). Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri, MPM Yayınları, Ankara, 2001.

Brannick, B. T., Levine, E., & Morgeson, F. P. (2007). Job Analysis: Methods. Research, and Applications for Human Resource.

Buğra, A. (2003). State and Business in Modern Turkey A Comparative Study, Çeviren: Adaman, F., İletişim Yayınları, İstanbul.

Burack, E. H. (1987). Human resource planning: A pragmatic approach to manpower staffing and development. Brace-Park Press.

Burack, E. H. (1987). Human resource planning: A pragmatic approach to manpower staffing and development. Brace-Park Press.

Canman, D. (1995). Çağdaş Personel Yönetimi, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Yayınları, Ankara.

Charles J. C. (1979). Personnel: An Open System Approach, Cambridge, Massachusetts, Winthrop Publishers, Inc.

Charles J. F., Noel M. T., Mary A. D. (1984). Strategic Human Resource Management, New York: John Wiley&Sons.

Charted ınstitute of personnel and development (2005). The history of CIPD, www.cipd.co.uk/about/history.htm.

Çavmak, D . (2017). Sağlık Hizmetlerinde İnsan Kaynakları Planlaması: Türkiye Değerlendirmesi . Sağlık Yönetimi Dergisi. 1 (2) , 13-24.

Çetin, C., Arslan, M. L., & Dinç, E. (2014). İnsan kaynakları yönetimi.. Beta Basım Yayım Dağıtım Yayınları.

Dar, A. T., Bashir, M., Ghazanfar, F. & Abrar, M. (2014). “Mediating Role of Employee Motivation in Relationship to Post – Selection HRM Practices and Organizational Performance”, International Review of Management and Marketing, Volume: 4, Number: 3, pp. 224 – 238.

DeCenzo D, A., & Robbins S, P. (1996). Human Resource Management fifthedition. Canada: John Wiley & Sons Inc.

Dede, N. P. (2007). İnsan kaynakları yöneticilerinin değişen rolleri ve yetkinlikleri ve bir araştırma.

Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I. & Rozzett, K. (2012). “Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis”, BAR Journal, October – December, Volume: 9, Number: 4, pp. 395 – 420.

Dessler, G. (2013). Human resource management 13th ed.

Doğan, A. (2010). Elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamlarının yöneticilerin insan kaynakları bölümünden duydukları memnuniyetleri üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora tezi, İstanbul.

Domsch, M. E. & Hristozoba, E. (2006). Human Resource Management in Consulting Firms, Springer, Hamburg.

Dreesch, N., Dolea, C., Poz,M., Goubarev, A., Adams, O., Aregawı, M., Bergstrom ve diğerleri.(2005). An Approach To Estimating Human Resource Requirements To Achieve The Millenium

Development Goals. The London School of Hygiene and Tropical Medicine, Oxford University

Dündar, G. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi. Bölüm 6: Kariyer Yönetimi

Erdoğmuş, N. (2003). Kariyer Yönetimi: Kuram ve Uygulama, Nobel Yayınevi, Ankara.

Erigiç G., Tekin P. (2005). Çocuk Hemşireliği Hizmetlerinde İş Analizine Dayalı İş Tanımı ve İş Gereklerinin Oluşturulmasına Yönelik Bir Uygulama. Hacettepe Sağlık İdare Dergisi. 8(2):215-224.

Ersen, H. (1997). Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Beta Yayınevi, İstanbul.

Ertürk, M. (2019). İnsan kaynakları yönetimi. Beta Basım Yayım Dağıtım.

Esener, T. (1975). İş hukuku. Ankara: Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi.

Fallon Jr, L.F., McConnell, C. R. (2013). Human Resource Management in Health Care. Jones & Bartlett Publishers.

Ferris, G. R., Rowland, K. M., & Buckley, M. R. (1990). Human resource management: Perspectives and issues. Allyn & Bacon.

Fındıkçı, İ. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınevi, İstanbul.

Flynn, W. J., Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2015). Healthcare human resource management. Nelson Education

Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). Strategic human resource management. Wiley.

Furjanic, S. W., & Trotman, L. A. (2000). Turning training into learning: How to design and deliver programs that get results. AMACOM Div American Mgmt Assn.

Gennard, J., & Judge, G. (2005). Employee relations. CIPD Publishing.

Goldstein, I. L. (1993). Training in Organisations Pacific Grove, California: Brooks.

Gormley, W., & McCaffery, J. (2013). Human resources for health professional development at the district level: Recommendations based on the Ugandan experience. Washington, DC: CapacityPlus.

Göçoğlu, V., & Kurt, İ. D. (2018). Kamu Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Teknoloji: Gelecek Odaklı Bir Değerlendirme. Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, 1(3), 357-367.

Görmüş, A.(2011). Sağlık Sistemindeki Neoliberal Dönüşümün Sağlık İnsan Gücü Üzerinde Etkisi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı Doktora Tezi.

Gümüş, M. (1999). Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, Alfa Yayınevi, İstanbul.

Gürbüz, S. (2017). İnsan Kaynakları Yönetimi, Seçkin Kitabevi, Ankara.

Harvey, D. F., & Bowin, R. B. (1996). Human resource management: An experiential approach. Prentice Hall.

Harvey, D. F., & Bowin, R. B. (1996). Human resource management: An experiential approach. Prentice Hall.

Haslinda, A. (2009). “Evolving Terms of Human Resource Management and Development”, The Journal of International Social Research, Volume: 2, Number: 9, Fall, pp. 180 – 186.

Hernandez, S. R. (2009). Strategic human resources management in health services organizations. Cengage Learning.

Hyde, P., McBride, A. (2011). The Healthcare Workforce. Kiaran Walshe, Judith Smith Ed. Healthcare Management içinde (s. 470-487). McGraw Hill.

Iles, V.(2011).Managing People. Kiaran Walshe, Judith Smith Ed. Healthcare Management içinde (s. 470-487). McGraw Hill.

İtika, J. S. (2011). Fundamentals of Human Resource Management: Emerging Experiences from Afric,. African Studies Centre, Mzumbe.

Jiang, J. J. ve Klein, G. (2000). Supervisor support and career anchor impact on the career satisfaction of the entry-level information systems professional. Journal of Management Information Systems, 16 (3): 219-240.

Kabene, S. M., Orchard, C., Howard, J. M., Soriano, M. A. & Leduc, R. (2006). “The Importance of Human Resources Management in Health Care: A Global Context”, Human Resources for Health, Volume: 4, Number: 20, pp. 1 – 17.

Kabene, S. M., Orchard, C., Howard, J. M., Soriano, M. A., &Leduc, R. (2006). The Importance of Human Resources Management in Health Care: A Global Context. Human Resources for Health, 4(1), 20.

Kaplan, R. S. ve Norton, D. P., (2004). Measuring The Strategic Readiness of Intangible Assets. Harvard Business Review, (February): 52-63.

Kaynak, T. (1996). İnsan kaynakları planlaması. Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Keenan, T. (2011). Human Resource Management, Edinburgh Business School Heriot – Watt University, Edinburgh.

Koçel, T. (1989). İşletme Yöneticiliği, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

Mathis, R. L., Jackson, J. H., & ranjan Tripathy, M. (2012). Human Resource Management: A South-asian Perspective. Cengage Learning.

Michael Armstrong, A Handbook of Personnel Management Practice, London, Kogan Page, 1996, ss. 152-153.“ten aktaran Halil Can, Şahin Kavuncubaşı, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2005, s. 26.

Mishra, A. & Akman, İ. (2010). “Information Technology in Human Resource Management: An Empirical Assessment”, Public Personnel Management, Volume: 39, Number: 3, Fall, pp. 243 – 262.

Nickson, D. (2007). Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries, Elsevier Press, Burlington.

Niles, N. J. (2013). Basic Concepts ff Health Care Human Resource Management. Jones & Bartlett Publishers.

Norouzi, S., Sepasi, H. & Nourbakhsh, P. (2013). “The Relationships of Human Resources Management, Motivational Skill and Turnover”, Archives of Applied Science Research, Volume: 5, Number: 1, pp. 295 – 300.

OECD. (2013) .Health Workforce Planning in OECD Countries: A Review of 26 Projection Models From 18 Countries. Working Paper No.62, 26 Jun.

Öğüt, A. (2003). Bilgi Çağında Yönetim, Nobel Yayınevi, Ankara.

Özçelik, A. O. (2006). Türkiye ve ABD'deki işletmelerde insan kaynakları departmanlarının stratejik rolüne ilişkin karşılaştırmalı bir çalışma.

Özen, Ş. (2002). “Bağlam, Aktör, Söylem ve Kurumsal Değişim: Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi’nin Yayılım Süreci”, Yönetim Araştırmaları Dergisi, Sayı: 1 – 2, s. 65.

Özkan, Ş., Uydacı, M.(2014). İşyüküne Dayalı Sağlık İnsan Kaynakları İhtiyacı Belirlenmesi: Kocaeli İli Radyoloji Teknisyenleri

Üzerine Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi, Cilt XXXVI, Sayı. II, 237-250

Palmer, M. ve Winters, K. (1993). İnsan Kaynakları, Çeviren: Şahiner, D., Rota Yayınları, İstanbul.

Pfeffer, J. (1998). The Human Equation: Building Profits by Putting People First. Harvard Business School Press.

Price, A. (2007). Human Resource Management in a Business Context, International Thomson Business Press, London.

Pudelko, M. & Harzing, A. W. (2010). Japanese Human Resource Management: Inspirations from Abroad and Current Trends of Change, International Human Resource Management in Japan, London.

Quinn, S. (1998). Putting the human back into human resources. PM. Public Management, 80(9), 23-28.

Robbins, S., Coulter, M., & Decenzo, D. A. (2007). Fundamentos de administración (Décima edición ed.).

Sabuncuoğlu Z. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. Beta Yayınları: İstanbul

Sabuncuoğlu, Z. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa.

Sadullah, Ö. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi. Bölüm 1: İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş.

Sadullah, Ö. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi. Bölüm 9: İnsan Kaynakları Yönetiminde Koruma İşlevi.

Sadullah, Ö. Z., Uyargil, C. B., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Dündar, G., Ataay, İ. D., ... & Tüzüner, V. L. (2015). İnsan kaynakları yönetimi. Beta.

Sağlık Bakanlığı (2020). Sağlıkta Kalite Standartları Hastane. Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü

Saruhan, Ş. C., & Yıldız, M. L. (2019). İnsan kaynakları yönetimi. Beta Basım Yayın, İstanbul.

SB (2019). Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2018. Sağlık Bakanlığı Yayın No.1010, Ankara.

SB. (2018). Güvenlik Raporlama Sistemi 2017 Yılı İstatistik ve Analiz Raporu. Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü.

Schein, E. H. (1990). Career anchors and job/role planning: the links between career pathing and career development, http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2315/SWP-3192-22603401.pdf, (10.09.2012).

Söyük S. (2017). Sağlık İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. Beta Yayınları: İstanbul

Söyük, S. (2018). Sağlık İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. Ed. Selma Söyük, İbrahim Gün Sağlık İşletmeleri Yönetiminde Temel Boyutlar Rehberi İçinde. Beta.

Sur, H.(2013). İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve İşlevler. Haydar Sur, Tunçay Palteki Ed. Hastane Yönetimi içinde (s. 115-128). Nobel Tıp Kitapevleri.

Şantaş, F., Özer, Ö., Çıraklı, Ü. (2012). Türk Kalkınma Planlarında Sağlık İnsan Gücü Planlaması. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.2, Sayı.2, 45-49.

Şencan, H., & Erdoğmuş, N. (2001). İşletmelerde eğitim ihtiyacı analizi. Beta.

Şimşek, A. (2002). "Kamu Yönetiminde Performans Değerlemesi, Anahtar Gazetesi MPM Aylık Yayın Organı, Cilt: 14, Sayı: 158, s. 18 – 29.

Tabassi, A. A. & Abu Bakar, A. H. (2009). "Training, Motivation, and Performance: The Case of Human Resource Management in Construction Projects in Mashhad, Iran", International Journal of Project Management, Volume: 27, pp. 471 – 480.

Tabiu, A. & Nura, A. A. (2013). "Assessing the Effects of Human Resource Management (HRM) Practıces on Employee Job Performance: A Study of Usmanu Danfodiyo University Sokoto", Journal of Business Studies Quarterly, Volume: 5, Number: 2, pp. 247 – 259.

Taymaz, H. (1981). Hizmet içi eğitim: Kavramlar, ilkeler, yöntemler. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi.

Telimen, O. (1978). Personel yönetimi ve beşeri ilişkiler. İİTİA Nihad Sayar-Yayın ve Yardım Vakfı.

Tortop N. Vd. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Tortop, N., Aykaç, B., Özer, M. A. ve Yayman, H. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınevi, Ankara.

Tüzüner, V. L. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme, Beta.

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). The HR value proposition. Harvard Business Press.

Werther, W. B., & Davis, K. (1994). Human resources and personnel management. Harper San Francisco. Fourth Edition, y.y., McGraw-Hill, Inc.

WHO. Models and Tools for Health Workforce Planning and Projections. Human Resources for Health Observer, No.3, 2010.

Wright, P. M. & McMahan, G. C. (2011). "Exploring Human Capital: Putting Human Back into Strategic Human Resource Management", Human Resource Management Journal, Volume: 21, Number: 2, pp. 93 – 104.

Yalçın, A. S. (1994). Personel yönetimi. Beta.

Yüksel, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.

Zingheim, P. K., Schuster, J. R. (2001). Creating a Powerful Customized Workplace Reward Brand. Compensation & Benefits Review, 33(6), 30-33.

ISBN: 978-625-7897-96-9