



T.C.

Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim dalı
Sağlık Kurumları İşletmeciliği

**Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynakları Yönetimini
Etkileyen Faktörler:
Manisa Hastaneleri Örneği**

Ayşenur ERÖZ

Yüksek Lisans Tezi

Ankara 2013

**Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynakları Yönetimini
Etkileyen Faktörler:
Manisa Hastaneleri Örneği**

Ayşenur ERÖZ

Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim dalı
Sağlık Kurumları İşletmeciliği

Yüksek Lisans Tezi

Ankara 2013

KABUL VE ONAY

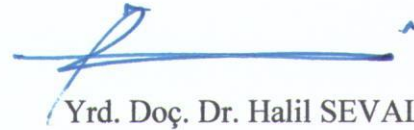
Ayşenur ERÖZ tarafından hazırlanan "Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynak Yönetimini Etkileyen Faktörler: Manisa Hastaneleri Örneği" başlıklı çalışma,.....tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda baş bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Özkan ÜNVER (Başkan)



Prof. Dr. Deniz BÜYÜKKILIÇ ŞEREN (Danışman)



Yrd. Doç. Dr. Halil SEVAL

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Ufuk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

Ayşenur ERÖZ

TEŞEKKÜR

Tez çalıőmamın yürütölmesini sağlayan ve her zaman bilgi ve desteğini esirgemeyen saygıdeğer danıőmanım Sayın Prof. Dr. Deniz BÜYÜKKILIÇ ŞEREN'e,

Hayatım boyunca arkamda olduklarını bildiğim, eğitim hayatımı her zaman destekleyen anneme, babama tüm sevdiklerime teşekkür ederim.

ÖZET

Eröz, Ayşenur. Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Faktörler: Manisa Hastaneleri Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2013.

Günümüzde teknolojik ilerlemeler sayesinde sağlık sektöründe de her geçen gün yeni tedavi ve bakım hizmetleri sunulmaktadır. Bunun yanında nüfus artışı ve günümüz insanının çeşitli nedenlerle sağlık talebinde artış ise ciddi bir sorun niteliğindedir. Sağlık kurumları ise bu talebi karşılamak ayrıca yeni süreçlere uyum sağlamak için yönetim politikalarını yeniden değerlendirmektedirler. Bunlardan biri de insan kaynakları yönetimidir.

Bu tez ile önce İKY'yi etkileyen faktörlerin bir bilimsel yazın araştırması ile belirlenmiştir. Ardından emek yoğun ve çok temel bir hizmet sektörü olan ve hedef kitlesi doğrudan 'insan' olan kamu, özel ve eğitim–araştırma sağlık kuruluşlarında İKY süreçlerini etkileyen iç ve dış faktörler İK yöneticileriyle yüz yüze görüşmeler yapılarak belirlenmiştir. Öne çıkan faktörler seçilen bazı sağlık kuruluşlarında yapılan alan araştırmasıyla bu faktörlerin İKY'yi ne biçimde etkilediğinin değerlendirilmesi yapılmıştır.

İK yöneticileriyle yapılan yüzyüze görüşmeler sonucunda insan kaynakları yönetimini etkileyen iç/dış faktörler kamu sağlık kuruluşlarında ve özel sağlık kuruluşlarında farklılık gösterdiği gibi siyaset konusu her iki sektörde ortak faktör olarak tespit edilmiştir.

Yapılan anket çalışmasında ise İKP ve performans değerlendirmeyi etkileyen en önemli faktör; siyaset, işe eleman alma ve yerleştirmeye etki eden en önemli faktör; yönetimin tercih ettiği insan kaynaklarının işe alınması, eğitime ve geliştirmeye etki eden faktörlerden en önemli görüleni ise; üst yönetimin konuya bakışı, ücret düzeyini belirlemeye etki eden faktörlerin en önemlisi; asgari ücret düzeyi, kariyer geliştirmeye etki eden faktörlerden en önemlisi iş analizi ve iş tanımlarının olması olarak tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Planlaması, İK/Personel Yöneticileri, Sağlık Çalışanları, İKY'yi etkileyen Faktörler.

ABSTRACT

Eröz, Ayşenur. Factors Affecting Human Resources Management in Health Organizations: Manisa Hospitals Sample, Ankara, 2013.

Today new medication and care services are presented by means of technological developments. On the other hand increase of health demand depends on population growth and other reasons is accepted a serious problem. To meet this demand and so adjusting, health organization are considering new management policies and one of them is human resources management.

In this thesis first of all factors, affecting human resources management were determined in literature review. After that, internal and external factors which affected human resources management in health organizations which target human and were labor intensive sector, were determined in respect to face to face meetings with human resources managers.

Featured factors which were provided by field study in selected some health organizations and their effects over human resources management are determined.

In face to face meetings, it was obtained that name of managers in public and private health organizations were different, as HR managers and personnel managers.

In addition internal and external factors in both public and private organization are different while politics is common factor.

In questionnaire working, politics was obtained as the most important factor affecting human resources management and performance evaluation. On the other hand managements' preference in recruitment of staff, attitude of top management in factors of education and development, minimal wage in wage level and job analysis and job definition in career development are determined as most important factors.

Keywords: Human Resources Management, Human Resources Planning, Human Resources/Personnel Managers, Health Labour, Factors Affecting Human Resource Management.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iv
ÇİZELGELER DİZİNİ.....	vii
GRAFİKLER DİZİNİ.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	x
KISATMALAR DİZİNİ.....	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI VE YÖNETİMİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Gelişim Süreci ve Önemi.....	3
1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri.....	10
1.2.1. Eşitlik İlkesi.....	10
1.2.2. Güvence İlkesi.....	11
1.2.3. Verimlilik İlkesi.....	11
1.2.4. Yeterlilik İlkesi.....	11
1.2.5. Kariyer İlkesi.....	12
1.2.6. Açıklık İlkesi.....	12
1.2.7. Tarafsızlık İlkesi.....	12
1.2.8. Halef Yetiştirme İlkesi.....	13
1.2.9. Gizlilik İlkesi.....	13
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Alt İşlevleri.....	14

1.3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Planlanması.....	15
1.3.2. Çalışan Bulma ve Seçme Süreci.....	20
1.3.3. İnsan Kaynakları Eğitimi.....	26
1.3.4. Kariyer Geliştirme.....	30
1.3.5. Performans Değerleme.....	37
1.3.6. Ücret Yönetimi.....	41
1.3.7. Çalışan Sağlığı ve İş Güvenliği.....	44

İKİNCİ BÖLÜM

SAĞLIK KURULUŞLARINDA İKY VE İKY'Yİ ETKİLEYEN ÇEVRESEL FAKTÖRLER

2.1. Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi.....	46
2.1.1. Sağlık Hizmetleri ve İnsan Unsuru.....	46
2.1.2. Sağlık İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Önemi.....	48
2.1.3. Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçleri.....	51
2.2. Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynaklarını Etkileyen Çevre.....	52
2.2.1. Dış Çevre Faktörleri.....	53
2.2.2. İç Çevre Faktörleri.....	58

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MANİSA İLİ SAĞLIK KURULUŞLARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ

3.1. Araştırmanın Amacı.....	63
3.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	63
3.3. Araştırmanın Varsayımları.....	64
3.4. Yöntem.....	64

3.4.1. Araştırmanın Evreni, Örneklemi, Örneklem Büyüklüğü.....	65
3.4.2. Veri Toplama Araçları.....	65
3.5. İnsan Kaynakları ve/veya Personel Bölümü Yöneticileriyle Yapılan Görüşmelerin Bulguları.....	66
3.6. Hastane Çalışanlarına Yönelik Alan Araştırması Bulguları.....	71
3.6.1. Araştırma Örneklemine Katılanların Demografik Özellikleri.....	71
3.6.2. İnsan Kaynakları Yönetimine Etki Eden Faktörler.....	74
3.6.2.1. İnsan Kaynakları Planlamasına Etki Eden Faktörler.....	75
3.6.2.2. İşe Eleman Alma ve Yerleştirmeye Etki Eden Faktörler.....	76
3.6.2.3. Performans Değerlemeye Etki Eden Faktörler.....	77
3.6.2.4. Eğitime ve Geliştirmeye Etki Eden Faktörler.....	78
3.6.2.5. Ücret Düzeyini Belirlemeye Etki Eden Faktörler.....	79
3.6.2.6. Kariyer Geliştirmeye Etki Eden Faktörler.....	80
3.6.3. Demografik Değişkenlerle İK Yönetimini Etkileyen Faktörler Arasındaki İlişkiler.....	81
3.6.3.1. Cinsiyet ile İK Yönetimi Alt İşlevleri Arası İlişkiler.....	82
3.6.3.2. Yaş ile İK Yönetimi Alt İşlevleri Arası İlişkiler.....	82
3.6.3.3. Çalışma Süresi ile İK Yönetimi Alt İşlevleri Arası İlişkiler.....	86
3.6.3.4. Çalışanların Yaptıkları Görev ile İK Yönetimi Alt İşlevleri Arası İlişkiler.....	90
3.6.3.5. Çalışanların Görev Yaptıkları Kurum ile İK Yönetimi Alt İşlevleri Arası İlişkiler.....	91
SONUÇ	97
KAYNAKÇA	100
EK 1 Hastane İnsan Kaynakları/ Personel Yöneticilerine Yönelik Görüşme Formu.....	105

EK 2 Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Hastane Çalışanlarının Görüşleri Anketi.....	106
ÖZGEÇMİŞ.....	111

ÇİZELGELER DİZİNİ

		Sayfa
Çizelge 3.1.	Kabul Edilebilir Hata %5 ve %1 İçin Örneklem Büyüklükleri.....	65
Çizelge 3.2.	Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	71
Çizelge 3.3.	Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	72
Çizelge 3.4.	Araştırmaya Katılanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları.....	73
Çizelge 3.5.	Araştırmaya Katılanların Görevlerine Göre Dağılımı.....	73
Çizelge 3.6.	Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Hastaneye Göre Dağılımı.....	74
Çizelge 3.7.	İnsan Kaynakları Planlamasına Etki Eden Faktörler.....	75
Çizelge 3.8	İnsan Kaynakları Planlamasına Etki Eden Faktörlerin Hastane Türüne Göre Dağılımı.....	76
Çizelge 3.9.	İşe Eleman Alma ve Yerleştirmeye Etki Eden Faktörler.....	77
Çizelge 3.10.	Performans Değerlemeye Etki Eden Faktörler.....	78
Çizelge 3.11.	Eğitime ve Geliştirmeye Etki Eden Faktörler.....	79
Çizelge 3.12.	Ücret Düzeyini Belirlemeye Etki Eden Faktörler.....	80
Çizelge 3.13.	Kariyer Geliştirmeye Etki Eden Faktörler.....	81
Çizelge 3.14.	Kolmogorov Smirnov Testi.....	82
Çizelge 3.15.	Mann Whitney U Testi – Cinsiyet.....	82
Çizelge 3.16.	Kruskal Wallis H Testi – Yaşa Göre.....	83
Çizelge 3.17.	İnsan Kaynakları Planlamasına Etki Eden Faktörler / Yaş Çapraz Tablo.....	84
Çizelge 3.18.	Performans Değerlemeye Etki Eden Faktörler/Yaş Çapraz Tablo.....	85

Çizelge 3.19. Kariyer Geliştirmeye Etki Eden Faktörler / Yaş Çapraz Tablo.....	86
Çizelge 3.20. Kruskal Wallis H Testi – Çalışma Süresine Göre.....	87
Çizelge 3.21. İnsan Kaynakları Planlamasına Etki Eden Faktörler.....	87
Çizelge 3.22. İşe Eleman Alma ve Yerleştirmeye Etki Eden Faktörler ile Çalışma Süresi.....	88
Çizelge 3.23. Kariyer Planlamaya Etki Eden Faktörler / Görev Çapraz Tablo.....	89
Çizelge 3.24. Kruskal Wallis H Testi - Görevine Göre.....	90
Çizelge 3.25. İşe Eleman Alma ve Yerleştirmeye Etki Eden Faktörler / Görev Çapraz Tablo.....	91
Çizelge 3.26. Kruskal Wallis H Testi - Çalıştıkları Kurumlara Göre.....	92
Çizelge 3.27 İşe Eleman Alma ve Yerleştirmeye Etki Eden Faktörler / Çalıştıkları Kurum Çapraz Tablo.....	93
Çizelge 3.28 Eğitim ve Geliştirmeye Etki Eden Faktörler / Çalıştıkları Kurum Çapraz Tablo.....	94
Çizelge 3.29 Ücret Düzeyini Belirlemeye Etki Eden Faktörler / Çalıştıkları Kurum Çapraz Tablo.....	95
Çizelge 3.30 Kariyer Geliştirmeye Etki Eden Faktörler / Çalıştıkları Kurum Çapraz Tablo.....	96

GRAFİKLER DİZİNİ

	Sayfa
Grafik 2.1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	72
Grafik 3.2. Araştırmaya Katılanların Yaşa Göre Dağılımı.....	73
Grafik 3.3. Araştırmaya Katılanların Görevlerine Göre Dağılımı.....	74

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 1. Küçük Bir Örgüt Düzeyinde İnsan Kaynakları Bölümünün Örgüt Yapısı İçerisindeki Yeri.....	8
Şekil 2. İnsan Kaynakları Yönetimi Alt İşlevleri.....	15
Şekil 3. İnsan Kaynakları Sağlama Süreci.....	23
Şekil 4. Performans Değerleme Süreci.....	40
Şekil 5. Ücret Yönetimini Etkileyen İç ve Dış Faktörler.....	43

KISALTMALAR DİZİNİ

İK : İnsan Kaynakları

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

İKP : İnsan Kaynakları Planlaması

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

vd. : ve diğerleri

GİRİŞ

Günümüzde yaşanan ekonomik süreçler küreselleşmeden etkilenmekte ve bu durum örgütlerin birbirleriyle olan rekabetini de hızlandırmaktadır. Bu dayatılan, kontrol edilemeyen etkilere karşı kendini yenileyebilen örgütler ayakta kalırken, ayak uyduramayanlar rakiplerine göre üstün konumda olsalar dahi sürecin gerektirdiklerine yanıt veremediklerinden dolayı zaman içerisinde gerilemeye ve sonunda yok olmaya mahkûm olmaktadır. Bu süreçten sağlık kuruluşları da kendine düşen payı almaktadır. Özel sağlık kuruluşlarının yanında kâr gözetmeyen kamu kurum ve kuruluşları da değişen sağlık sistemiyle birlikte bu sürece ayak uydurmak zorunda kalmaktadır.

Önceleri özel hastaneler arasında olan rekabet 2005 yılında performansa dayalı ödeme sistemine geçilmesiyle kamu hastanelerinde de gündeme gelmiştir. Kamu hastaneler birliğinin kurulmasıyla bu rekabet daha önem kazanmıştır. Hizmet üreten kuruluşlar rekabete ayak uydurabilmek için doğru çalışanı (personel, işgören) doğru yerde çalıştırmak zorundadır. Bu zorunluluk İKY'yi rekabetteki önemli yapı taşlarından biri haline getirmektedir. İnsan kaynakları yönetimi (İKY), gün geçtikçe etkinliği artan ve önemi daha da iyi anlaşılan bir işlev olmaktadır.

Türkiye’de kamu/özel sağlık kuruluşlarında insan kaynakları (İK) bölümlerinin etkin ve etkili çalışmamasından dolayı birçok hasta ve çalışan mağdur olabilmektedir. Personel ve mali yetersizliklerden dolayı pek çok sağlık çalışanı olması gereken yerde çalışmamakta ve bunu verimsiz bir çalışma düzeni izlemektedir. Ayrıca görevde yükselmelerin de adil olarak yapılmaması hem kuruluşu hem de çalışanları olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu durum, sonuçta örgütlerde üretilen hizmetin kalitesine, dolayısıyla örgütün rekabet gücüne yansımaktadır.

Bu çalışmada örgütlerin; kâr amaçlayan (küçük, orta ve büyük özel işletmeler), kâr amaçlamayan (dernekler, vakıflar, mesleki örgütler vb.) ve kamusal olmak üzere sınıflandırılması bakış açısı dikkate alınarak “işletme” terimi yerine genellikle “örgüt” terimi kullanılması tercih edilmektedir.

Diğer tüm örgütlerde olduğu gibi sağlık kuruluşlarının da İKY'nin iç ve dış çevresel faktörlerden olumlu/olumsuz etkilendiği öngörülmektedir. Dolayısıyla bu tez ile emek

yoğun ve çok temel bir hizmet sektörü olan kamu/özel sağlık kuruluşlarında İKY süreçlerini etkileyen iç ve dış faktörlerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve seçilecek bazı sağlık kuruluşlarında yapılacak araştırmayla bu faktörlerin İKY'yi ne biçimde etkilediğinin açıklanması amaçlanmaktadır.

Tezin Birinci Bölümünde İKY olgusu, İKY ilkeleri ve alt işlevleri konuları ele alınmaktadır. İkinci Bölümde sağlık kurumlarında İKY ve İKY'yi etkileyen iç ve dış faktörler sağlık sektörü de dikkate alınarak derlenmektedir

Üçüncü Bölümde; önce hastanelerde İKY'yi etkileyen iç ve dış faktörler, hastanelerde çalışan insan kaynakları ve/veya personel yöneticileri ile yapılan yüzyüze görüşmeler ile derlenmektedir. Sonra Birinci ve İkinci Bölümlerdeki kuramsal açıklamaların yanında, Üçüncü Bölümün başında verilen ve hastanelerde İK yöneticileri ve/veya personel yöneticileri ile yapılan görüşmelerden ulaşılan bilgilere de dayalı olarak hazırlanan bir anket aracılığı ile İKY'yi etkileyen iç ve dış faktörler, İKY'nin alt işlevleri bağlamındaki hastane çalışanlarının görüşleri derlenmektedir.

Sonuçlar Bölümünde ise yüzyüze görüşmeler ve alan çalışması sonucunda erişilen bulgulardan hareketle ulaşılan sonuçlara yer verilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI VE YÖNETİMİ

Örgütlerin artık yalnız finansal sermaye ile değil, insan kaynakları ile daha yüksek rekabet edebilme gücü elde ettikleri bilinmektedir. Örgütlerin etkenlik ve etkililik artışının, örgütlerdeki çalışanların doğru yönetilmesinin ve onlardan yararlanabilmenin bir fonksiyonu olduğunu ileri sürmek yanlış olmayacaktır. Bu nedenle Can vd.'ne (2009: 5) göre bütün yöneticiler örgütlerinin insan kaynaklarını etken ve etkili bir biçimde değerlendirebilmeli ve çalışanların ortaya çıkarabileceği sorunları istendik bir biçime getirebilme becerisine sahip olmalıdır.

Sağlık kuruluşlarının emek yoğun bir sektör olması, en temel girdisinin insan/emek faktörü olması ve hedef kitlesinin gene doğrudan insan olmasından dolayı sermaye yoğun sektörlere göre İKY açısından rekabet edebilirlikte oldukça yüksek duyarlılığa sahip olduğu söylenebilir.

Tezin bundan sonraki alt bölümlerinde İKY'nin tanımı, gelişim süreci, ilkeleri ve alt işlevleri açıklanmaktadır.

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ GELİŞİM SÜRECİ VE ÖNEMİ

Yönetim düşüncesi bir anlamda insanlık tarihi kadar eskidir. Politika ve ekonominin bir arada ilk devlet ya da siyasal birimlerin kurulmasından itibaren bir arada buldukları düşünülürse yönetim düşüncesi günümüze kadar çeşitli iktisadi ve toplumsal olaylarda etkilenererek bugüne ulaşmıştır. İşletme bilimi açısından da yönetim en genel ifade ile işletmelerin yönetilme ve kontrol edilme sistemidir (Calder, 2008: 2)

Yönetim kavramının örgütler için önemi tartışılmaz bir özelliğe sahiptir. Küreselleşen dünyada bu kavramın önemi daha büyük oranda artarak “olmazsa olmaz” kural haline gelmektedir (Serinkan, 1995: 3).

Düren'e (1994:1) göre “yönetim” en yalın olarak,

“Başkaları aracılığıyla iş yapmak”

olarak tanımlanmaktadır.

Can’a (2009: 7) göre yönetim;

“İnsan ve diğer kaynaklar aracılığı ile önceden belirlenmiş amaçların başarılması için belirli bir formel örgütlenme içinde ortaya çıkan, birbirleriyle ilişkili sosyal ve teknik işlevleri ve faaliyetleri içeren bir süreç”

olarak tanımlamaktadır.

Çeşitli yazarlar tarafından farklı betimlemelerle yapılan İKY ile ilgili bazı tanımlar ise aşağıda verilmektedir:

Keser’e (2002: 1) göre İKY;

“İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri, yeterli sayıda nitelikli elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemidir.”

Barutçugil’e (2004: 32– 33) göre;

“İnsan kaynakları yönetimi, bir örgüt ile çalışanları arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim kararları ve uygulamalar”

olarak tanımlanmaktadır.

Kaptangil’e (2012: 21) göre İKY,

“İnsan kaynaklarının, örgütün hedefi doğrultusunda en verimli biçimde kullanılması, çalışanların gereksinimlerinin karşılanması ve mesleki bakımdan gelişmelerinin sağlanması”

olarak ifade edilmektedir.

Bütün bu ifadeler ve tanımlar ışığında İKY tanımı şöyle yapılabilir: Örgütün gereksinimlerine uygun özellikte ve sayıda çalışanın sağlanması, geliştirilmesi,

çalışandan en verimli biçimde yararlanılması ve değerlendirilmesi, çalışanın geçiminin sağlanması, devamlılığının sağlanması, gelecek beklentilerinin açık tutulması işlemlerinin tümüne “insan kaynakları yönetimi” denir.

İKY'nin tarihçesine bakıldığı zaman bu olgunun Mısır piramitlerinin yapımına kadar uzanmakta olduğu görülmektedir. İKY uygulamalarının şekillenmesinde birçok tarihsel gücün önemli etkisi olmuştur. 1800'lü yıllarda ekonominin tarıma ve küçük aile işletmeciliğine dayalı olması nedeniyle İKY uygulamalarıyla ilgili iş birimleri, yaşça büyük olan üyeleri tarafından yürütülmekteydi. Yaşça küçük olanlar ile yeni çalışanlar, çok daha tecrübeli olanlara çırak olarak hizmet ederek işleri öğreniyorlardı. İş birimlerinde veya çiftliklerde kıdemli olan üyelerin akrabaları ile arkadaşlarına yeni işlerde öncelik tanınmakta ve karşılığında da az miktarda ücret, beslenme ve yerleşim olanağı sağlanmaktaydı (Şimşek ve Öge, 2012: 3).

İlgili başka kaynaklarda ise insan kaynakları kavramının ilk defa 1817 yılında ünlü bir ekonomist olan, Springer tarafından kullanıldığı ifade edilmektedir. Ancak kavramın içerik olarak Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında ortaya atılan fikirlerle birlikte gerçekleştiği genel olarak kabul edilmektedir (Tortop vd., 2013: 10– 11).

Günümüzde İKY değerlendirildiğinde ise çeşitli kişilerin bu konuyla ilgilendiği görülmekte olup öneminin ve işlevinin eskiye göre çok arttığı açık olarak dile getirilmektedir.

Örücü'ye (2002: 124) göre günümüzde insan kaynağı, kurumların en önemli varlıkları arasındadır. İnsan; bilgi sahibi olan, yaratıcı, teknolojiyi geliştiren ve kullanan tek unsurdur. Yine insan, teknolojinin önündedir. Dolayısıyla gereken işgücünün temini; teknoloji, maddi kaynaklar pazarlama, üretim gibi işlevler kadar önemli ve belirleyici olmaya başlamıştır. Böylesi dikkat çeken bir kaynağa olan gereksinimin giderilmesi önemli bir uzmanlık konusu haline gelmiştir.

Akyüz'e (2001: 124) göre de örgütün en önemli ve yönetilmesi en zor kaynağı, sahip olduğu insan kaynağıdır ve diğer kaynaklardan farklı olarak rekabet ortamında başarının belirleyici unsuru olma özelliği taşımaktadır. Verilen önemin bir göstergesi olarak bu

kaynağa olan ilgi her geçen gün artmakta, bu alanda yapılan araştırmalar giderek ağırlık kazanmaktadır.

Günümüzde özellikle insanın doğasına ilişkin olarak ulaşılan bilgiler, hangi ortamda olursa olsun insan ilişkilerinin giderek önem kazanmasına neden olmaktadır. Diğer yandan, bilgi büyük bir hızla artmaktadır. Bu hızlı değişime, gelişime ve bilgi artışına uyum sağlamak; gerek birey, gerek kurum ve gerekse toplumları yeni arayışlara yöneltmektedir. İnsanın ruh sağlığı bakımından kendisini tanıması gerektiği gibi, kurumların da çalışanlarını tanıması gerekmektedir. İnsan unsurunun, hemen her ortamın en önemli bileşeni olarak ortaya çıkması, belirli bir çevreye hapsolmuş durumdaki çalışan ilişkilerinin önemini artırmakta klasik personel yönetimi çerçevesini aşmaktadır. Böylece, kurumun yönetimine muhasebe, pazarlama ve üretim kadar katkısı bulunan bir süreç olarak, kurumdaki insan ve diğer kaynakları bir bütün olarak ele alan İKY kavramı gelişmeye başlamıştır (Fındıkçı, 2012: 14).

İK, örgütlerde işbirliğini kolaylaştıran temel bölüm özelliği taşımaktadır. Losey, Meisinger ve Ulrich'in İK'nın rolünü örgütsel işbirliği yapmasının önemi üzerinde durmuşlardır. Yazarlara göre roller ne yapıldığın, yetkinliklerle ne yapıldığını ifade etmektedir. İnsan kaynakları profesyonelleri şu rolleri oynamalıdır (Keçecioğlu, 2007: 521):

- *Bütünleştirici baş icra sorumlusu*; bir örgüt içerisindeki farklı birimlerin birbirleriyle bağlantılandırılmasından sorumlu olan, iş başarısını sağlayan ve girişimin başarısına katkı veren kişi,
- *Çeşitlilik yöneticisi*; çeşitlilik yoluyla yöneticilere yardımcı olmaktan sorumlu kişi,
- *Çalışanların şampiyonu*; insan sermayesinden sorumlu kişi,
- *Etkinlikten sorumlu veya uzman kişi.*

Bu roller insan kaynakları profesyonellerinde daha fazla görünür/somuttur.

Bir örgütün ulus aşırı olması, örgütün insan kaynakları bölümüne yeni görevler de yüklemektedir. Bunlar uluslararası vergilendirme, uluslararası yeniden yerleşim ve işe

alıştırma (oryantasyon), denizaşırı görevliler için yönetsel hizmetler, ev sahibi ülke hükümeti ile ilişkiler ve çeviri hizmetleri kapsamaktadır (Filizöz, 2003: 173).

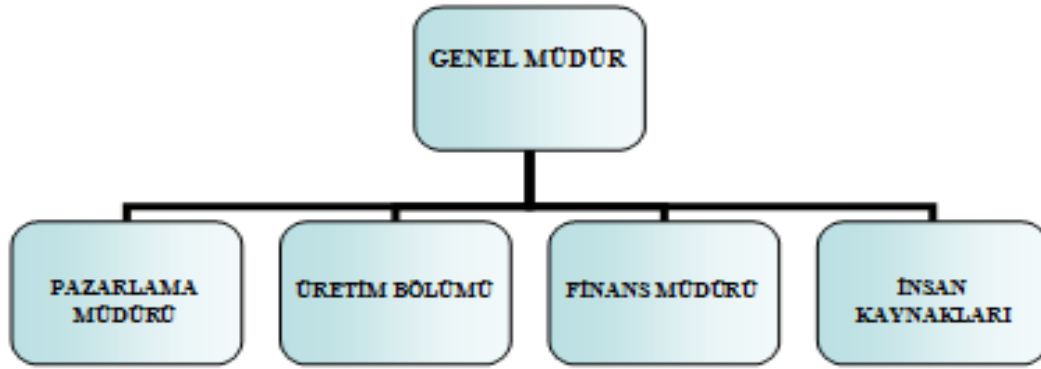
Denizaşırı görevliler uluslararası vergilendirmeye tabi olduğundan dolayı hem yerel hem de ev sahibi ülke yükümlülüklerine sahiptir. Bu nedenle gündeme gelen vergi eşitleme politikalarının yönetimi dolayısıyla temel bir hizmet oluşturulması gerekmektedir. Bunun yanı sıra yine bu biçimde ulus aşırı firmalarda işe alıştırma gerekliliği de bulunmaktadır. Uluslararası bir örgüt aynı zamanda faaliyetlerini gerçekleştirdiği ev sahibi ülkedeki deniz aşırı görevliler için yönetsel hizmetleri sağlama ve ev sahibi ülke hükümeti ile ilişkiler insan kaynağı bölümü için önemli bir aktivite sunmaktadır (Filizöz, 2003: 174). Tüm bu faktörler dolayısıyla insan kaynakları bölümünün önemi daha da artmaktadır.

İlkorur'a (2005) göre de insan kaynakları bölümleri artık örgütlerin stratejik düşünce ve planlarına katkı sağlayan bölümler olarak görülmemektedir. Daha da önemlisi, stratejik düşünce ve planları hayata geçiren faktörler arasında insan kaynakları çok önemli bir yer tuttuğundan doğru insan kaynağını temin etmek, isteklendirmek ve performansını değerlendirmek açısından insan kaynakları bölümlerine çok ciddi sorumluluklar yükleme eğilimi giderek artıyor. Dolayısıyla insan kaynakları uzmanları örgütlerin üst karar alma organlarında giderek daha çok aranan ve yer alan kişiler olmaktadır.

Örgütlerde insan kaynağı, her çeşit iş ve meslekte çalışanlardır. İnsan kaynağının yönetimi bu kaynağın rekabetçi ortamlarda üstünlük sağlamak için kullanılacak temel potansiyel olarak ele alınması ve en etkin, etkili ve verimli bir biçimde değerlendirilmesidir (Yüksel, 2007: 3).

Genel olarak insan unsuru ile ilgili olgu ve olayları ele alması nedeni ile İKY'nin, örgüt içerisinde sağlam bir yapılanması gereği vardır. Bu yapılanma her örgütte, kurumun büyüklüğüne, faaliyet alanına ve kültürel değerlerine göre değişebilmektedir (Şimşek ve Öge, 2012: 26). Böyle bir örgütlenmede temel ilke yapılacak işlerin saptanmasıdır (Sabuncuoğlu, 2012: 13).

Bir örgüt şemasında İK fonksiyonunun yeri bazı kurumlarda değişebilmekle birlikte genel olarak konumu, Şekil 1'de görülmektedir.



Şekil.1. Küçük Bir Örgüt Düzeyinde İnsan Kaynakları Bölümünün Örgüt Yapısı İçerisindeki Yeri

Kaynak: (Tarcan, 2001: 24).

İK bölümü, örgütsel yapı içerisinde genellikle doğrudan üst yöneticiye bağlı olarak görev yapmaktadır. İK bölümü yöneticisi sadece üst yöneticiden emir – komuta ilişkisi doğrultusunda talimatlar alır ve ona karşı sorumludur. Fakat diğer emsali olan yöneticiler ile emir – komuta ilişkisi yoktur. İK yöneticisi sadece kendi uzmanlık alanına giren konularda diğer bölüm ve yöneticilerine önerilerde bulunarak çalışmalarına yardımcı olmaktadır (Şimşek ve Öge: 2012: 27).

Yukarıdaki açıklamaların yanında her örgütün kendi gereksinimlerine uygun bir örgütlenme yapısı oluşturabildiği, hatta oluşturduğu söylenebilir.

İKY'nin ana hedefi, etik ve sosyal sorumluluk anlayışıyla çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve yaratıcı katkılarını artırarak örgütün stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaktır. Bu bağlamda İK amaçları, siyasaları (politikaları) ve planları örgütün stratejik amaçlarıyla bütünleştirilmeli ve uyumlu olmalıdır. Bu uyum sağlandığı durumda, İKY, örgütün rekabetçi üstünlüğünü sağlamada gerçek bir iş ortağı olabilmektedir (Bingöl, 2013: 24).

Barutçugil'e (2004: 37) göre İKY'nin iki temel amacı bulunmaktadır:

1. Bireyin gereksinimlerine cevap vermek, onun iş tatmini sağlamasına ve kişisel/ mesleki gelişimine katkıda bulunmaktır.

2. Örgütün ana hedefleri ve stratejileri doğrultusunda insan kaynaklarını en verimli biçimde değerlendirmektir.

Örgütler; İKY’de bu iki amacı gerçekleştirerek, verimliliğini artırarak rekabet edebilme gücünü yükseltebilecek ve bu yolla rakiplerine göre fark yaratabilecektir.

İnsan kaynakları bakışı, örgütün gereksinim duyduğu insan kaynağının sağlanması, bu kaynaktan en etkili, verimli ve akılcı biçimde yararlanılması, bu kaynağın yönlendirilmesi, motive edilmesi ve örgüt kültürünün bir öznesi haline getirilmesi için üst düzey yöneticilerine görev ve sorumluluk yükleyen bir özellik taşımaktadır (Jakson, 1994: 33; Tortop vd., 2013: 13).

İKY’nin bazı özellikleri aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Armstrong, 1988: 59; Tortop, 2013: 14):

- İK ile ilgili faaliyetleri üst düzey yönetim yönlendirir,
- İK ile ilgili faaliyetlerin yerine getirilmesinde sorumluluk üst düzey yöneticilere aittir,
- İKY, stratejik bakımdan en elverişli olan gereksinimler üzerinde durarak, personelin bütünleşmesini sağlar,
- Güçlü kültürlere ve değerlere önem verir,
- Çalışanların davranışlarına ve tutumlarına önem verir,
- Çalışma ilişkilerinde çoğulcu olmaktan ziyade tekçi, kolektif olmaktan ziyade bireyci ve daha az güvenden ziyade yüksek güven üzerinde durur,
- Örgüt ilkeleri organik ve yerelleşmiştir. Esnek roller ve ekip çalışması önem taşır,
- Ödüller, başarı derecesine, beceriye ve yeteneğe göre farklılık gösterir.

İnsan kaynakları yönetiminin önemi Henry Ford’un şu sözüyle kısaca özetlenebilir:

“Fabrikalarımı alabilirsiniz; binalarımı yıkabilirsiniz fakat çalışanlarımı geri verirseniz bu işi aynen geri kurarım”.

Ülkemizden de buna örnek olarak Sakıp Sabancı'nın yeni kurdukları modern bir tesisi gezerken gazeteciye yaptığı şu değerlendirme verilebilir (<http://blog.milliyet.com.tr/insan-kaynaklarinin-onemi/Blog/?BlogNo=132353>):

“Yurt dışında son teknoloji malzemeleri aldık, fakat üretimimizde hiçbir değişme olmadığı gibi aksine geriledik. Sonradan fark ettik ki bizim aldığımız makineler tek başına iş yapmıyormuş. Makinelerle beraber çalışanları da eğitmemiz o makinelere göre adapte etmemiz gerekiyormuş”.

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLKELERİ

Uygulamaya yönelik doğru ve tutarlı siyasalar oluşturabilmek için, tüm yönetim ile ilgili birimlerin izlemesi gereken bazı ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeler; örgütlerin yapılarına ve hedeflerine göre farklılıklar gösterse de, çalışma yaşamında kargaşaya yol açmamak ve hedeflere ulaşmak için ilgili birimlere yol gösterme amacı taşımaktadırlar (Akgeyik vd., 2012: 21). İnsan kaynakları alanında belirli ilkelerin olmasının birçok yararı bulunmaktadır. Her şeyden önce yöneticiye daha net karar almada yardımcı olmaktadır. Parmak hesabı yerine benimsenmiş ilkelere dayanan kararlar daha tutarlı ve yararlı olmaktadır. İkinci olarak ilkeler zaman kaybını önlemektedir. Son olarak ilkeler bilgilerin kuşaktan kuşağa geçmesine yardım etmektedir. Yeni nesil çalışanlar; geçmiş deneyimler sonucu ortaya çıkarılan ilkeler olmadıkça, onları yeniden bulmak durumunda kalacak ve daha çok zaman kaybı olacaktır (Can vd., 2009: 27).

Genel bir değerlendirme ile insan kaynakları alanında dokuz temel ilke bulunmaktadır. Bu bölümde söz konusu ilkeler temel noktaları itibariyle değerlendirilmektedir.

1.2.1. Eşitlik İlkesi

İnsan kaynakları politikasının en önemli ilkelerinden biri de eşitliğin sağlanmasıdır. Çalışan elemanlar arasında dil, ırk, cinsiyet, düşünce, inanç ve din ayrılığı gözetmeksizin işe alımdan işten uzaklaştırmaya kadar tüm aşamalarda eşitlik ilkesine uygun ve yansız bir tutum takınılması gerekmektedir. Özellikle işe alma ve işte ilerleme konularında fırsat eşitliği tanınmalı, personelin beceri, bilgi kişilik ve yeteneklerinin

dışında başkaca ölçütlere yer verilmemelidir. Ayrıca “eşit işe eşit ücret” ödenme ilkesi de bu yönde bir örnek oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu, 2012: 21).

1.2.2. Güvence İlkesi

Göreve atanan bir çalışan, yasalara uygun olarak çalıştığı sürece işinin elinden alınmayacağına, haklarının verileceğine güvenmelidir. Bu güvence, örgütçe çalışana verilmeli, hukuksal olarak güven altına alınmalıdır (Başaran, 2000: 147).

İş güvencesi ve makam güvencesi olmak üzere iki tür güvenceden söz edilebilir. İş güvencesi bireyin haklı nedenler olmadan işten atılmaması, makam güvencesi ise yükseldiği makamdaki görevini koruyabilmesidir. Bu ikinci ilkeye göre çalışanın verimli olması isteniyorsa, ağır bir kusur işlemedikçe işini ve buna bağlı haklarını yitirmemesi beklenir (Tengilimoğlu, 2011: 304).

1.2.3. Verimlilik İlkesi

Çalışanın bedensel ve düşünsel güçlerinden en üst düzeyde yararlanmayı öngören verimlilik ilkesi, çalışanın işe alımından işten ayrıldığı sürece kadar bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmelerine olanak sağlayarak en üst düzeyde başarıyı elde etmeyi hedeflemektedir (Akgeyik vd., 2012: 23). Çalışanların işinden tatmin olarak verimli bir biçimde çalışmalarını örgütün, hedeflerine daha kolay ulaşmaları açısından oldukça önemlidir (Kaptangil, 2012: 25).

1.2.4. Yeterlilik İlkesi

Sözcük anlamı ile uygunluk, elverişlilik ve yeterlilik olarak tanımlanan bu ilke, geniş anlamda etkili ve verimli personel sisteminin kurulmasına olanak sağlayan kural ve uygulamalar bütünü, dar anlamda ise belli bir göreve en uygun kişinin getirilmesini ifade etmektedir (Can vd., 2009: 16). Bir işe, işi yapabilecek yeterlikte olan insan alınmalıdır. Örgütteki bir çalışan, yetişmesine uygun olarak, yeterli olabileceği bir işe yerleştirilmelidir (Başaran, 2000: 147).

1.2.5. Kariyer İlkesi

Bir kişinin iş yaşamında sahip olmak ve ulaşmak isteyeceği uzmanlık ve iş başarısının güvence altına alınmasıdır (Yüksel, 2000: 23). İKY'nin bir çalışanı yalnızca işe alırken bilgi ve yeteneğe göre seçim yapması yeterli olmayıp, ayrıca bu yetenekli kişilerin örgütte tutulabilmesi gerekmektedir. Bu nedenle kişiye uygun çalışma ve yükselme olanakları sağlanmalıdır. O halde kariyer kavramı bir taraftan bireyin kendisini ilgilendirirken, diğer taraftan da kimlerin yükseleceği, kimlerin yönetsel mevkilerde yer alabileceği gibi konulara cevap vermesi açısından da örgütün ilgi ve görev alanı içinde yer almaktadır. Yetenekleri kişilere örgütte kariyer yapma fırsatı tanırsa, onları örgütte sürekli tutabilmek ve etkinliklerini artırmak mümkün olur (Tengilimoğlu, 2011: 303).

1.2.6. Açıklık İlkesi

Örgüt başarısını etkileyen önemli bir diğer faktördür. Örgütün uygulayacağı siyasalar ve yapacağı işler hakkında tüm çalışanların bilgisinin olması anlamındadır. Bu nedenle ara sıra örgüt içi toplantılar yapılarak çalışanlar bilgilendirilmelidir. İnsan kaynakları siyasasının başarısı büyük ölçüde açıklık ilkesine bağlı olmaktadır. İzlenecek siyasanın oluşmasında olduğu kadar uygulanmasında da tüm çalışanların destek ve katkısının ancak açıklık ilkesinin benimsenmesi ve uygulanmasıyla gerçekleşeceği söylenebilir. Bu amaçla başta üst basamaktaki yöneticiler olmak üzere ara basamak yöneticileri, tüm çalışanlar ve temsilcilerine izlenecek siyasa konusunda bilgi verilmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2012: 22).

1.2.7. Tarafsızlık İlkesi

Özellikle kamu kesiminde İKY için geçerli olan bu ilke, yönetimin yansızlığı ile birlikte kullanılmaktadır. Bu ilkeye göre siyasal amaçlı atamaların önlenmesi istenmekte, ayrıca kamu görevlilerinin siyasal davranış ve eylemleri (siyasi partilere üye olma, seçim kampanyalarına katılma, siyasal amaçlı gazete çıkarma, memurluk dolayısıyla elde edilen gizli bilgilerin çeşitli amaçlarla sızdırılmaması için) üzerine kısıtlamalar getirmektedir (Can vd. 2009: 33).

Fındıkçı'ya göre (2012: 59) tarafsız olma ve işe uygunluk, İKY'nin “olmazsa olmaz” çalışma ilkelerindedir. Çalışanların örgüt beklentilerine uygun çaba harcamaları için çok kritik bir ilke olduğu söylenebilir.

1.2.8. Halef Yetiştirme İlkesi

Bu ilkeye göre her bir yönetici görevini geçici ya da sürekli olarak doldurabilecek bir ast yetiştirmelidir. Çok sık uyulmamasına rağmen etkili bir yönetimin temel anahtarlarından biridir. Uygulamada bir yönetici istifa ettiğinde, yükseldiğinde ya da hastalandığında yerini dolduracak birisini bulmakta zorlukla karşılaşmaktadır. Bir bakıma bu ilke yetki devrini de özendirici niteliktedir. Yetki devri, evrensel bir örgütlenme ilkesi olmakla birlikte üstler bunu kendi pozisyonlarına tehdit olarak görebilmektedir. Bilinçaltında yetki devredilecek astın daha yeterli olacağı ve onun başarısının üstün makamını tehlikeye sokabileceği korkusu olabilir (Can vd., 2009: 33). Daha çok özel sektörde görülmektedir. Bu ilkeye uyulduğunda özellikle yönetimde istikrar çok daha iyi koşullarda sağlanmakta ve örgütsel verimlilik yüksek oranda artabilmektedir (Tortop vd., 2013: 72). Örgütlerde kurumsallaşmanın ve sonuçta sürdürülebilirliğin en kritik kilometre taşlarından birisi olduğu ileri sürülebilir.

1.2.9. Gizlilik İlkesi

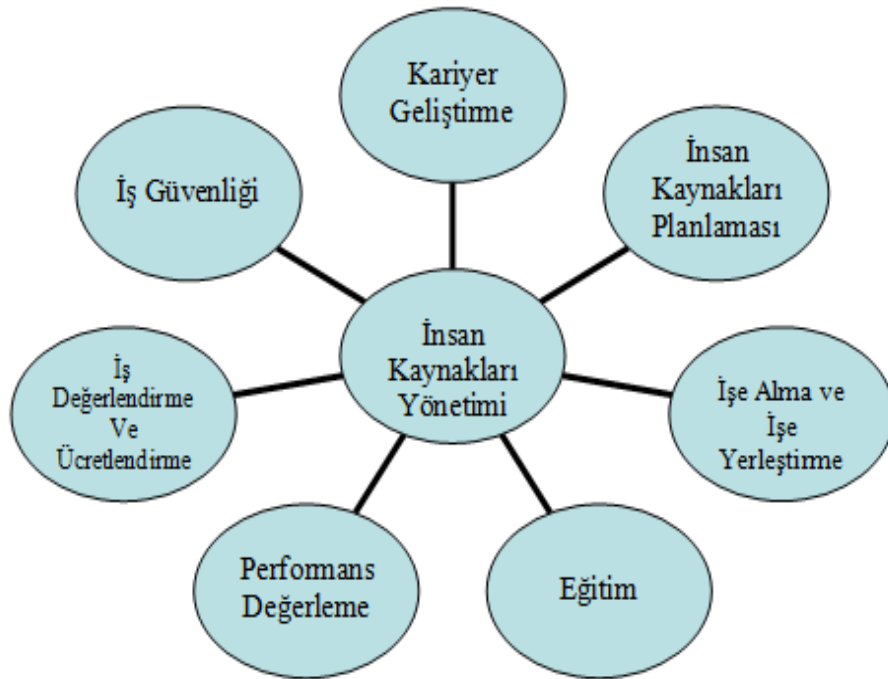
İnsan kaynakları bölümünde her çalışanın işe ilk girdiği günde kendi adına açılan bir dosyası bulunmaktadır. Bu dosya çalışanın kimliğini, özlük haklarını, sosyal ve eğitsel durumunu ve genellikle her yıl yapılan performans değerlendirme belgelerini kapsamaktadır. Özellikle bu sonuncu belgelerin gizli tutulması ve ilgili kişinin bu rahatlığı ve inancı taşınması gerekmektedir. Ayrıca çalışanlara disiplin konularında bir ceza verilmişse bunun kişiye özel ve gizli olarak iletilmesinde yarar bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2012: 22–23). Gizlilik ilkesinin hangi konuları içereceği ve kimleri kapsayacağı konusu, personel yönetiminden İKY'ne geçiş bağlamında giderek çok önem kazanmaktadır.

1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ALT İŞLEVLERİ

İKY alt işlevleri çeşitli kaynaklarda farklı başlıklarla ele alınmaktadır. Temel olarak bu işlevler Şekil 2’de özetlendiği gibi;

- Planlama,
- Çalışan bulma ve seçme,
- Eğitim,
- Kariyer planlama ve geliştirme,
- Performans değerlendirme,
- Ücret yönetimi,
- Çalışan sağlığı ve iş güvenliği

konularını kapsamaktadır (Sabuncuoğlu: 2012; Barutçugil: 2004; Şimşek ve Öge: 2012).



Şekil. 2 İnsan Kaynakları Yönetimi Alt İşlevleri

Bu işlevlere ilişkin detaylar aşağıdaki alt bölümlerde verilmektedir:

1.3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Planlanması

Örgütlerin iç ve dış çevrelerindeki hızlı değişim, İK'nın yönetiminin birinci basamağı olan planlamanın önemini ortaya çıkarmaktadır.

Barutçugil'e (2004: 487) göre insan kaynakları planlaması (İKP);

“Bir örgütün, gelecekteki hedeflerine etkin bir biçimde ulaşabilmesi için, gereksinim duyacağı çalışan sayısının ve niteliklerinin önceden belirlenmesine ve bu ihtiyacın nasıl ve ne düzeyde karşılanabileceğinin saptanmasına ilişkin faaliyetlerin tümüdür”.

Uyargil vd. (2010: 87) ise İKP'yi;

“Doğru sayıda doğru kişinin doğru işte doğru zamanda bulundurulmasını sağlayacak biçimde örgütün İK ihtiyacını belirleme; iç ve dış işgücü arzıyla, örgütün belirli bir zaman çerçevesinde öngördüğü çalışan açıklarının uyumlaştırılması ya da, gelecekteki İK ihtiyacının sistemli bir şekilde değerlendirilmesi ve bu gereksinimleri karşılamak için atılması gereken adımların belirlenmesi süreci”

biçiminde tanımlamaktadır. Kısaca İKP; öncelikle örgütün hangi nitelikte, ne sayıda çalışana gereksinimi olduğunun öngörüldüğü bir alt işlevdir.

Bingöl'e, (2013: 168) göre İKP, bir örgütün amaçlarının zaman içerisinde değişmesi ve çevresinin belirsizliklerle dolu olmasından dolayı sürekli gözden geçirilmelidir.

Planlama dikkatli ve sürekli olarak yapılsa bile, uygulamada onun sağlıklı bir biçimde yapılmasını sınırlayan birçok faktör bulunmaktadır. Bingöl'e (2013: 193) göre bu faktörler şöyle sıralanmaktadır:

- İnsan kaynakları planlamasının her zaman örgütün genel planları ve diğer faaliyetlerle ilgili planlarla bütünleştirilememesi,
- Üst yönetim desteğinin her zaman sağlanamaması,
- Yönetim kurulu üyeleri arasında görüş ayrılığı olması veya şüphecilik ve sonuçta tüm üyelerin İKP'nin önemi hakkında ikna edilmeleri gerekliliği,
- Üretim hattı bölüm yöneticilerinin planlama sürecinde rol almaları,
- Planda ifade edilmiş değişikliklere direnç gösterilmesi,
- Geriye yönelik tam ve doğru personel kayıtlarının olmaması,
- Teknolojinin hızlı büyümesi ve gelişmesi,
- Özellikle yüksek işsizlik dönemlerinde sosyal ve ekonomik değişikliklerin doğru öngörülmesindeki güçlükler.

Örgütlerin gelecekte gereksinim duyacağı insan kaynağının nicel ve nitel olarak önceden tahmin edilmesi olarak tanımlanan İKP, planlama kavramı içinde yer alan belirsizlik ve risk gibi faktörlerle doğrudan ilişkilidir. Geleceğin yaşanmadan bilinmemesi, sadece tahmin edilebilmesi ve bu tahminde de her zaman yanılma payının bulunması İKP'nin riskli ve zor bir işlem olduğunu göstermektedir (Akgeyik vd., 2012: 35).

Plansızlık her etkinlikte olduğu gibi İKY'de de sorunlara ve başarısızlıklara yol açmaktadır. Plansız bir insangücü uygulamaları, örgütlerde belirli birimlerde yığılmalara, yüksek işgücü devir hızına, iletişim sorunlarına, bazı birimlerde işgücü sıkıntısına ve sonuçta hantal bir kuramsal yapıya neden olabilmektedir (Fındıkcı, 2012: 129).

İKP'nin; örgütlerde verimliliği, dolayısıyla kârlılığı etkileyen temel unsurlardan biri olduğunu ileri sürmek yanlış olmayacaktır.

İKP, örgütün mevcut ve gelecekteki insan kaynağı potansiyelinin etkili, verimli ve akılcı kullanılmasını sağlayan araçlardan birisi olması dolayısıyla örgüt için büyük önem taşımaktadır. İKP yapmayan bir örgütün, sahip olduğu insan kaynağını gelişigüzel kullanabileceği gibi, personel alımı, terfi, nakil ve işe son verme gibi örgütün hayati faaliyetleri olarak nitelendirilebilecek işlemlerini de tamamen keyfi ve duygusal esaslara göre yapacağı öngörülebilir. Bu durumdaki örgütlerin müşteri beklentilerine uygun, nitelikli mal veya hizmet üretmesi beklenemeyeceği gibi, rekabet ortamında veya kamuoyunun nitelikli hizmet beklentilerinin giderek arttığı günümüzde uzun dönemde varlıklarını sürdürmeleri mümkün olmayacaktır (Tortop vd., 2013: 100).

Planlama yapılan bir örgütteki çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini, hangi davranışlarının ne tür sonuçlara yol açabileceğini bilebilmelidir. Yani örgütteki geleceğini kendi planlayabilmelidir. Bu da çalışanın gelişimine ve iş doyumuna katkıda bulunabilir (Aldemir vd., 1998: 40).

Örgütlerde İKP, insan kaynakları ile ilgili gelecekte yapılması gerekenleri belirlemek ve ortaya çıkması olası değişimlere karşı bir siyasa belirlemek amacıyla yapılır. Örgütte

ortaya çıkan personel talebiyle iç ve dış personel arzının uyumlaştırılması İKP'nin temel işlevlerindedir (İbicioğlu, 2006: 1).

İnsan kaynakları planlamasının amaçlarını kısaca şöyle özetlenebilir (Barutçugil, 2004: 247):

- Örgütün insan kaynaklarıyla ilgili genel ve özel gereksinimlerine yönelik uzun ve kısa dönemli öngörüler yapmak,
- Örgüt faaliyetlerinin sürdürülebilirliği için insan kaynakları gereksinimlerinin tam ve zamanında karşılanmasını sağlamak,
- İK'ya yapılan yatırımların yeterli derecede geri dönüşümünü sağlamak.
- Çalışanların yüksek isteklendirme (motivasyon) ve performansa sahip olarak örgütte kalmalarını sağlayacak eylemleri planlamak,
- Örgütün çıkarlarını koruyacak biçimde sektördeki, emek piyasasındaki, yasalardaki ve sosyal-ekonomik koşullardaki değişimleri yakından takip etmek, uyum için gereken önlemleri planlamak.

Bu amaçlara ayrıca şunlar eklenebilir:

- Toplumda hızlı değişen koşullara uyum sağlamak,
- Yeni çalışan bulmak ve işe almak,
- Çalışanların eğitim ve gelişimini sağlamak (Sabuncuoğlu, 2012: 34),
- Bilinçli bir örgütsel tasarımı gerçekleştirerek, örgütün insana uyarlanmasını hedefleyen önlemler olarak üretimde küresel artışlar sağlamak (Şimşek ve Öge, 2012: 65).

İKP, somut temellere dayanmalıdır. Örgütün amaçları, stratejileri ve koşulları personel gereksiniminin belirlenmesinde önemli rol oynar. Bu faktörler de kuşkusuz örgütün sosyal, ekonomik ve yasal çevresinden etkilenir. İKP'de dikkate alınması gereken faktörler şunlardır (Walker, 1980: 28):

1. Demografik değişimler

- a) Nüfus
- b) İşgücü artışı
- c) Kadınları işgücüne katılması
- d) Yüksek bilgi düzeyi

2. Ekonomik değişimler

3. Teknolojik değişimler

4. Yasal değişiklikler

5. İş ve kariyere ilişkin tutumların değişimi

İKP zaman boyutuna göre kısa ve uzun dönemli planlama olmak üzere iki başlık altında toplanmaktadır. Planlamada hangi dönemin seçileceği örgütün amaçları ve görev yapısına göre değişmektedir. İnsan kaynakları planlamasının örgüte sağlayacağı temel yararlar şöyle sıralanabilir (Can vd., 2009: 133):

- Bir örgütün gereksinim duyduğu yetenekli insangücünü kalite ve miktar yönünden temin etmek ve çalışanlarda örgütsel bağlılığı sağlamak,
- Örgüt çalışanlarından en verimli biçimde yararlanabilmek,
- Örgütte zamanla değişen teknolojik düzeye göre oluşabilen insangücü fazlalığının örgüte vereceği zararları öngörerek gerekli önlemleri önceden alabilmek,
- Yapılan yatırımın kârlılığı göz önünde tutularak, personel maliyetlerinin normal düzeyi aşmamasının sağlamak,
- Çalışanlarla ilgili sorunların çözümünü kolaylaştırmak ve bu konudaki yükü azaltmak,
- Etkili İKP ile yönetimin denetime ilişkin iş yükünü azaltmak.

Schreiber'e göre birçok sıkıntıları ve zorlukları olmasına karşın bir örgütteki İKP, örgütün şimdi olduğu kadar gelecekte de nerede ve ne biçimde olacağıyla, yani örgütün başarısıyla da yakından ilgilidir. Bugün verilecek doğru kararlarla yarın istenen yere varılmasını sağlayacak olan İKP, bir örgütün varlığını sürdürebilmesi için gerekli en kritik noktalardan biri haline gelmektedir (Akyüz, 2001: 124).

Örgütlerin İKP'lerini doğru biçimde yapmalarının yararları şunlardır (Akgeyik vd., 2012: 38):

- Üst yönetim örgüt kararlarının insan kaynakları boyutlarını daha açık görebilir,
- Yöneticiler olası dengesizlikleri, maliyet oranları daha da yükselmeden ve yönetilemez hale gelmeden önce fark edebilir,
- İstihdam gereksinimi ortaya çıkmadan önce bu gereksinimler öngörülebilir ve tanımlanabilir hale getirilebileceğinden yetenekli çalışanların bulunması için zaman kazanılabilir,
- Gelecekteki büyüme planlarında örgüt içindeki çeşitliliği artırmak ve korunan grupların üyelerini elde tutmak için daha iyi fırsatlar sağlanabilir,
- Yönetici geliştirme faaliyetleri daha iyi planlanır.

İKP çerçevesinde kurumdaki mevcut çalışanlara ilişkin detaylı bilgilerin toplanması, iş analizi, görev tanımları, statü ve unvan bilgileri, performans değerlemeleri, eğitim programları, ücret ve ödül sistemleri ve benzeri çalışmaların yapılması gerekmektedir (Fındıkçı, 2012: 129).

1.3.2. Çalışan Bulma ve Seçme Süreci

Yeni kurulan işletmeler açısından, Bingöl (2013: 201) örgüte çalışan bulma ve seçme alt işlevini şöyle açıklamaktadır;

“Yeni kurulan bir örgütte her göreve; faaliyette bulunan bir örgütte çeşitli değişiklikler veya genişletmeler nedeniyle yeni açılan görevlere; herhangi bir değişiklik veya genişletme olmadığı halde çeşitli nedenlerle mevcut işgücünden

ayrılmalar nedeniyle boşalan görevlere çalışan adaylarını bulmak için yapılan faaliyetler toplamı” dır.

Personel bulma ve seçme süreci; İK planlaması ile belirlenen veya dönem içerisinde kendiliğinden meydana gelen personel açığının giderilmesi amacıyla, iş tanımları yapılmış görevlere uygun kişilerin bulunması, seçim yapılması, görevin gerektirdiği ücret düzeyi ile yerleştirilmesi çalışmalarını kapsamaktadır. (http://www.miibf.com/files/IKY05-Personel_Bulma_Secme_Yerlestirme_Sureci.pdf).

Kurumun devamlılığını sağlayacak çalışan seçiminin kurum için taşıdığı önem stratejiktir. Kurumun amaçlarını gerçekleştirecek çalışanların bulunması günümüzde başlı başına bir iş alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. İşin ve kurumun gerektirdiği çalışanları bulmak ve seçmek uzmanlık istemektedir (Örücü, 2002: 119).

Kâr amaçlı bir örgütte kârlılığı ve rekabet edebilme gücünü artıran en önemli faktör insan gücü olduğu için; doğru çalışan bulma ve seçme yapılmadığında verimliliği düşüren, örgütü başarısızlığa sürükleyen en önemli alt işlevlerden biri olabilmektedir. Çalışan bulma ve seçme konusunda titiz davranılmadığında hem işveren hem de çalışan için pek çok sorun ortaya çıkabilmektedir. Örgüt açısından bakıldığında, doğru işe doğru adam alınmadığında örgüt içinde iş–kişi veya kişiler arası uyumsuzluk nedeniyle verimlilik düşüşü, çatışma, işgücü kaybı veya iş kazalarında artış ve sonuçta işten çıkarılmalar, ayrılmalar söz konusu olabilir. Böyle durumlarda boşalan işe yeniden çalışan alınması gündeme gelecek ve giderler artabilecektir. Örgüte her yeni giren çalışanın işe ve çevresine uyum sorunları ortaya çıkacak, en azından başlangıçta verimsiz çalışma, zaman kaybı ve araçların kötü kullanımı gibi sonuçlar kaçınılmaz olabilecektir (Sabuncuoğlu, 2000: 68– 69).

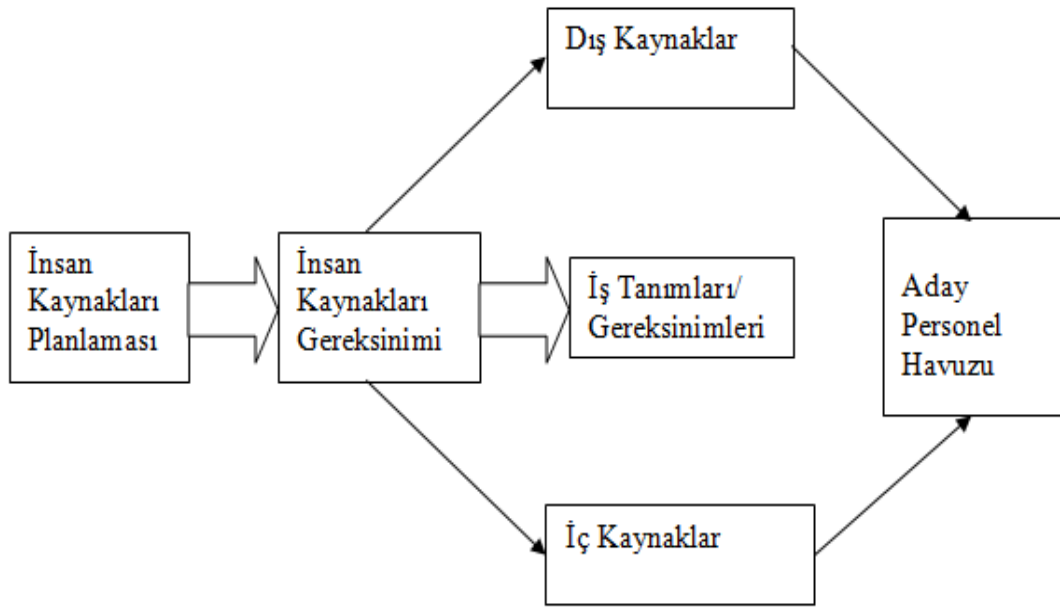
İK’yi sağlama ve seçme tüm örgütlerde İKY ile ilgili yöneticilerin ve birimlerin uğraştığı çok önemli bir konu haline gelmektedir. Bununla birlikte; personel sağlama ve seçim işlevinin her örgütte aynı biçimde yapıldığını söylemek de mümkün olmamaktadır. Genel bir deyişle, örgütsel ve çevresel faktörlerin ve özelliklere göre insan kaynakları seçiminin farklı olabileceği söylenebilir (Acar, 1998: 115).

Çalışan bulma sürecinde temel olarak; İK gereksiniminin belirlenmesi ve analizi yoluyla açık işlerin gereklerine uygun aday kitlesinin yaratılması hedeflenmektedir.

Çalışan bulma sürecinin amaçları şöyle sıralanabilir (Cowling, 1992: 24):

- İnsangücü planlaması ve iş analizi faaliyetleri ile ilişkili olarak örgütün mevcut ve gelecekteki çalışan gereksinimine uygun aday havuzu oluşturmak,
- En az maliyetle aday havuzunu oluşturmak,
- Örgütsel gereksinim açısından niteliksiz veya aşırı nitelikli aday sayısını azaltarak seçim sürecinin etkinliğini artırmak,
- Sağlanan ve seçilen çalışanın kısa bir süre sonra örgütten ayrılma olasılığını azaltmak,
- Yasal ve örgütsel yükümlülüklerin yerine getirilmesini sağlamak,
- Örgütlerin kısa ve uzun dönemde bireysel ve örgütsel etkinliğini artırmak,
- İnsan kaynaklarını ve çalışan sağlama etkinliğini izlemek ve değerlendirmek.

İKP ve seçme sürecine ilk olarak çalışan sayısının ve niteliklerinin belirlenmesiyle başlanır. Daha sonra bu personelin nereden sağlanacağı sorusu yanıtlanır. Bu da Şekil 3'de gösterildiği gibi iç ve dış kaynaklar olmak üzere iki yöntemle çözülebilir (Can vd., 2009: 157).



Şekil 3. İnsan Kaynakları Sağlama Süreci

İç kaynaklar: Örgütte hâlihazırda çalışanları betimler. İç kaynaklardan personel sağlama, yükselme ya da transfer yoluyla olabilir. Yükselme (terfi) durumunda personelin sorumluluğu ve buna bağlı olarak da ücret düzeyi yükselmektedir. Transfer de ise yeni pozisyonun yetki, sorumluluk, ücret düzeyi, vb. özellikleri değişmemekte, yalnızca yapılacak işin yeri veya niteliği değişmektedir (Bayraktaroğlu, 2003: 63).

İç kaynaklardan aday sağlama;

- Terfi (yükselme),
- İç transfer (nakil),
- Rütbe indirimi, yollarından birisi ile olabilir.

Boş pozisyonların örgüt içi kaynakların değerlendirilerek doldurulmasının sağlayabileceği yararları şöyle sıralanabilir:

- İç kaynaklar, çalışanda morali ve isteklendirmeyi yükseltir.
- İç kaynaklardan çalışan temini çalışanın tanınmasını sağlar.

- İç kaynaklardan çalışan temini, az zaman alan ve ekonomik bir uygulamadır.
- İç kaynaklardan çalışan sağlama, yönetim-çalışan birliğini geliştirir (Can, 2009:108).
- İç kaynaklar kurum içinde bir hareketlilik sağlar.
- İç kaynaklar terfi ve yükselme beklentisi olan çalışanların beklentilerinin karşılanmasını sağlar.
- Dış kaynaklardan sağlanacak çalışan için ayrıca bir yatırım yapılmamasını sağlar.
- Dış kaynaklardan sağlanacak çalışanın kuruma uyumu, eğitimi, kurum değerlerini benimseme güçlükleri gibi sorunların giderilmesini sağlar.
- Yeni yeteneklerin keşfedilmesi ve alt kadrolara fırsat verilmesini sağlar.
- Kurumdan dışarıya gidecek beyin göçünün önlenmesini sağlar (Fındıkçı, 2012: 171).
- Seçim kararı daha isabetli olabilir. Çünkü mevcut çalışanların potansiyeli ve performansı hakkında daha çok ve doğru bilgi elde edilir.
- Uzun süreli istihdam düşünen dışarıdaki adaylar açısından da örgütü çekici kılar. Örgütün imajına olumlu katkıda bulunur.
- İyi planlandığında, orta ve üst düzey yöneticiler için bir gelişme yolu olarak da kullanılır (Uyargil, 2010: 119).
- İç kaynaklardan eleman bulunmasının ucuz, pratik, hızlı ve rotasyon olanağı sağlaması açısından yarar getirdiği görülmektedir. Ayrıca, örgüte sık sık dış kaynaklardan eleman alınması halinde o örgüt için kamuoyunda olumsuz bir imaj yaratılır. Öte yandan, çalışanlar kendilerine kurum içinde öncelik verilmesine sıcak bakar ve kuruma daha bağlı ve verimli çalışırlar (Sabuncuoğlu, 2012: 82).

Bu sıralanan yararlarına karşın iç kaynaklardan personel sağlamanın bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Bu sakıncalar şöyle özetlenebilir:

- İç kaynaklardan personel sağlama, örgüte yeni fikirlerin girmesini engeller
- İç kaynaklardan personel sağlama yolu benimsenmiş olsa da, aranan niteliklere sahip personeli her zaman bulmak mümkün olmayabilir (Can vd., 2009: 159).

Dış kaynaklar: Örgüt dışındaki çalışma istek ve gücünde olan herkes ve bunların bulunabileceği yerlerdir (Uyargil, 2010: 120).

İşgücünün dış kaynaklardan karşılanmasının başlıca yararları şöyle sıralanabilmektedir (Fındıkçı, 2012: 179):

- Örgüte yeni kan katılması,
- Örgütte vitrin değişikliği,
- Mevcut alışkanlıklar ve yeteneklerin dışında farklı bakış açıları ve yaklaşımları örgüte kazandırma,
- Örgüt içinde hareketlilik sağlanması,

Örgütün dış kaynaklara başvurmasının temel nedenleri olarak şu başlıklar ortaya konulabilir (Şimşek ve Öge, 2012: 133– 134):

- Örgütün yeni kurulma veya büyüme süreci içerisinde olması,
- Değişim ve gelişmelerin yeni tekniklere ve uzman çalışanlara gereksinmesi,
- Yeni çalışanların gerek kendilerini kabul ettirmek gerekirse de ilk etapta çalışmaya hevesli olmaları nedeniyle yüksek performans ortaya koyarak verimliliği ve üretimi kişisel olarak arttırmaları ve diğer çalışanları da aynı biçimde çalışmaya özendirerek örgütün çalışma temposunu yükseltmeleri,
- Örgütlerin işçilik maliyetlerini düşürmek amacıyla pahalı çalışanları işten çıkartmak ve ucuz çalışanı işe almak amacıyla dış kaynaklara başvurulması,
- İç kaynaklarda ısrarcı davranılması zamanla çalışanların sahip oldukları iş deneyimlerinin daha üst düzeydeki işler ve görevler için yeterliliğini kaybetmesi, alt

kademelerinden gelen bir çalışanın bu düzeydeki görevler için yüksek seviyeli eğitim ve bilgiye gereksinim duyulması,

- İç kaynaklardan çalışanın temininin kimi zaman çatışmalara yol açması, üst pozisyonlara çalışanlar yükseltilirken özellikle aynı pozisyonda birden çok aday varsa aralarında yapılacak bir seçimin diğerleri tarafından moral bozukluğu ile karşılanabilmesi,
- Dış kaynakların iç kaynaklara göre örgüte daha geniş bir alandan çalışan seçme olanağı vermesi, bu yolla örgütün daha geniş bir aday kitlesi arasından seçim yapabilmesi.

Dış kaynaklardan aday sağlama yolları da şöyle açıklanmaktadır (Can vd., 2009: 162):

- İş ve işçi bulma kuruluşları,
- Düzensiz başvurular,
- İşçi sendikaları,
- Meslek birlikleri,
- Okullar,
- İlan ve reklamlar,
- Personel sevkler,
- İnternet.

1.3.3. İnsan Kaynakları Eğitimi

İnsan kaynağını bulma, seçme ve işe yerleştirme İK'dan yararlanmada yalnızca bir başlangıçtır. Çalışanlardan etkin bir biçimde yararlanmak isteniliyorsa sürekli geliştirme çabalarına gereksinim vardır. Çalışanların geliştirilmesi, iş becerilerini artıracak eğitim programlarının hazırlanması, iş başarılarının değerlendirilmesi ve gerektiğinde danışmanlık sağlanmasıyla mümkün olabilecektir (Yüksel, 2007: 198).

Eğitim; birey olarak yüksek bir yaşama düzeyi elde etmenin yanında, hem toplum olarak gelişme ve ilerlemenin, ileri ülkeler arasında yer almanın aracı ve hem de bir ülkede demokratik bir siyasal ve toplumsal yaşamı gerçekleştirmenin temel yoludur (Ferecov, 2002: 66).

Eğitim çoğu zaman gereksiz bir yatırım gibi görünse de bu görüş giderek geçerliliğini yitirmektedir. Eğitimin; rgt için geriye dönüşü zaman alan bir yatırım olduğu, somut uygulamalara yansımalarının hemen olmadığı, kişileri değiştirmenin zor olduğu, davranış değişiminin kolay olmadığı bilinen bir gerçektir. Ancak bütün bunların önüne geçen bir gerçek vardır ki günümüz örgütleri çok hızlı bir dönüşüm yaşamaktadır. Paradoks ağı olarak da bilinen günümüz ile başa çıkmanın en önemli yolu sürekli öğrenmektir (Fındıkçı, 2012: 225– 226).

Sabuncuoğlu (1994: 125–126); rgt içinde çalışanlara yönelik düzenlenen eğitim uğraşlarını;

“Bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların örgütlerde yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmek için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişmeler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümü”

olarak tanımlamaktadır.

İKY kavram olarak yeni olduğu gibi örgütlere de eğitimin gerçek anlamda ele alınması da yenidir. Özellikle son 30–40 yıldıki teknolojik ve ekonomik gelişmeler, doğal olarak kurum ve kuruluşlara da yansımaktadır. Bu yansımanın sonucu olarak kalifiye eleman ihtiyacı yeni dönemin en önemli gerekleri arasında yer almaktadır. Bunun içindir ki günümüz örgütleri eğitimi, eskiden olduğu gibi boşa yapılan bir harcama, yani ekonomik dönüşü olmayan bir sarf kalemi gibi görmemektedir ve eğitime ciddi bütçeler ayırmaktadır. Çünkü ayakta kalmanın, varlığını verimli biçimde sürdürmenin ancak eğitim yoluyla, gelişmeleri izlemek yoluyla olabileceği anlaşılmış bulunmaktadır (Fındıkçı, 2012: 244).

Kaptangil'e (2012: 68) göre eğitim hizmetinde güdülen ekonomik amaçlar şöyle ifade edilmektedir:

- Çalışanların iş gereklerine uygun beceri, bilgi ve davranış kavramalarının kazandırılması,
- Örgütlerde kontrol yükünün azaltılması,
- Örgütlerde iş kazalarının azaltılması ve iş güvenliğinin sağlanması,
- Örgütler de hata oranlarının azaltılması,
- Ürün ve hizmet kalitesinin artması,
- Makine ve teçhizat arızalarının azalması,
- Kayıp zamanların azalması,
- Çalışanların devir hızının azalması,
- Çalışanların yeniliklere uyum sürecinin kısalması,
- Gelişen teknolojiye uyumun sağlanması,
- Kalite anlayışının geliştirilmesi,
- Örgütün üretim kapasitesinin artırılması

Şimşek ve Öge (2012: 255), eğitimin sosyal ve insancıl amaçlarını şöyle ifade etmektedir:

- Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını artırarak bütünleşmelerini sağlaması,
- Çalışanları isteklendirmesi,
- Çalışanlar arası işbirliği ve dayanışmayı arttırması,
- Çalışanların moral ve özgüven duygularını yükseltmesi,

- Çalışanların bilgi ve yeteneklerini arttırarak yükselme olanakları sağlaması, ücret düzeylerini yükseltmesi,
- Örgütsel amaçlar ile bireysel amaçları bütünleştirmeye destek olması,
- Çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmesi,
- İş bilgisi ve deneyiminin artması sonucunda iş tatminini yükseltmesi.

Çalışan eğitimi, örgüte ve çalışana da önemli yararlar sağlamaktadır. Kralar vd., (2008: 165) bu yararları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Örgütün karar verme ve sorun çözme kapasitesini arttırması,
- Ürün/hizmet üretimi miktar ve kalitesini yükseltmesi,
- İç kaynaklardan çalışan bulmayı kolaylaştırması,
- Üretim, yönetim ve çalışan maliyetlerini düşürmesi,
- Yönetici ve çalışan ilişkilerini geliştirmesi,
- Çalışanların değişime karşı direncini azaltması,
- Çalışanlarda güven ve başarı duygularını geliştirmesi,
- İş doyumunu sağlaması.

Şimşek ve Öge (2012: 255– 256), eğitim ve geliştirmede izlenmesi gereken ilkeleri şöyle sıralamaktadır:

Süreklilik İlkesi: Eğitim ve geliştirme çabalarının başarılı olabilmesi için ön koşul bu etkinliğin sürekli olmasıdır. Günümüzde teknoloji hızla ilerlemekte ve hemen hemen her teknoloji örgütlerin hayatına girmektedir. Bu teknolojiyi örgütte kullanmak ve tüm yenilikleri yakından takip edebilmek için eğitimin sürekli olması şarttır.

Yararlılık İlkesi: Her yapılan eğitimin kurum için yararlı olacak amaçları olmalıdır. Eğitimin verilmesinden sonra bu eğitimlerin ne kadar örgüt ve birey için faydalı olduğu tespit edilmelidir.

Fırsat Eşitliği İlkesi: Örgüt içinde eğitimler çalışanlar arasında herhangi bir ayırım gözetmeksizin herkese eşit olarak verilmelidir.

Planlılık İlkesi: Eğitim ve geliştirmeden beklenen yararın sağlanabilmesinin önemli koşullarından bir tanesi de faaliyetlerin belirli bir plan ve program dâhilinde yapılmasıdır. Bu ilkeye uygun olarak söz konusu çabaların geleceğe odaklı bir biçimde niçin, nerede, nasıl, ne zaman, kimin tarafından ve kimlere dönük olarak yapılacağı tespit edilmiş olmaktadır.

Etkin Katılım İlkesi: Eğitim ve geliştirme programının başarısı için gerekli ve önemli bir diğer ilkedir. Örgüte can veren, onu dinamik tutan İK'nın bu faaliyette etkin ve olumlu bir biçimde katılımları sağlanamaz ise dengeli bir gelişmeden bahsedilemez. Etkin katılımı sağlayabilmek için ise öncelikle çalışanları gelişme ihtiyacı duyar hale getirmek gerekir. Bu nedenle çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin önem ve yararına inanmaları ile eğitimi almak istemeleri faaliyetin başarısı için önemlidir (Şimşek, 1995: 235).

Eğitmcilerin Yetenekli Kişiler Olması: Birçok eğitim programlarının etkinliği her şeyden önce iyi yetiştirilmiş yetenekli eğitmcilerin görevlendirilmesiyle ölçülmektedir. Bilmek ve bildiğini pedagojik yöntemler içinde öğretebilmek ayrı şeylerdir. İyi bir eğitimciye her iki yetenek aynı ölçüde gereklidir. Hiç kuşkusuz davranışları geliştirme koşullarının yaratılması bazı tutumların gelişme ve değişmesi için grup gücünden yararlanılması ve uygulanacak yöntemlerin seçimi gibi konularda eğitmcilerin eğitilmesi gerekmektedir (Kasımov, 2006: 63).

İş örgütlerinde eğitim ve geliştirme siyasasının yürütülebilmesi için kendilerinden faydalanılabilecek farklı eğitim ve geliştirme yaklaşımları bulunmaktadır. En uygun yöntemin seçimi programın başarısını arttırmaktadır. Bilinmesi gereken en önemli konu, eğitim ve geliştirmede kullanılabilecek en iyi yöntemin mevcut olmadığıdır. Yöntemlerin her birisinin kendine özgü üstünlük ve yetersizlikleri bulunmaktadır. Yöntemin seçimi eğitilecek kişiye, konuya, zamana ve maliyete göre farklı olabilmektedir (Şimşek ve Öge, 2012: 262). Bu yöntemler aşağıdaki başlıklar altında toplanmaktadır.

- İş başında eğitim yöntemleri,
- İş dışında eğitim yöntemleri,
- Eğitim ve geliştirmede yeni teknolojilerin kullanılması.

1.3.4. Kariyer Geliştirme

Yaşanan gelişmeler, önemi giderek artan kariyer olgusunu örgütlerin gündemine getirmektedir. Kariyer ve yönetimi konuları öne çıktığı ölçüde, İK ile ilişkisi daha da artmaktadır. Bu ilişkinin niteliklerini değerlendirmeden önce kariyer kavramının içeriğine kısaca değinmekte görülmektedir.

Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım (2009: 212) göre kariyer kavramının en yaygın anlamı;

“seçilmiş bir iş hattında ilerleyip ve bunun neticesinde daha çok maddi gelir elde etmek; daha çok sorumluluk üstlenmek; daha fazla statü ve saygınlık”

elde etmektir.

Benzer bir tanıma göre ise, kariyer (Şener 2007: 179);

“Belli bir meslekte gelişmeyi, görev yapılan organizasyon içinde hiyerarşik olarak sürekli gelişmeyi ve yükselmeyi ifade eden bir kavramdır” .

Uyargil ve diğerleri (2009: 265) kariyeri şöyle özetlemektedir:

“Kariyer, kişinin yaşamı boyunca edindiği işle ilgili deneyimler ve üstlendiği sorumlulukların bütünüdür.”

İlgili tanımlar yanında kariyer kişinin işi ile ilgili pozisyonları yaşamı boyunca peş peşe kullandığı ve meslek yaşamında üstlendiği sorumluluklara karşı tavrını içeren bir süreçtir. Bir bakıma kişinin iş yaşamındaki gelişim sürecidir. Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere, kariyer kişinin meslek yaşamında edindiği tecrübe, bilgi ve kullandığı araç ve yöntemlerin tümüdür. Bu nedenle kariyer ve planlaması dinamik bir süreci tanımlar.

Kariyer kavramında tanımlar ne kadar farklı olursa olsun, bu kavramının içeriğinin yanlış anlaşılmasını önlemek için aşağıdaki konuların dikkate alınmasında yarar görülmektedir (Şimşek vd., 2004: 12–14):

- Kariyer kavramı, yalnızca yüksek statüdeki ya da hızlı ilerleme olanakları bulunan işleri yapan kişilerle ilgili olmamaktadır. Örgütte yöneticilerin kariyeri olabileceği gibi bir sekreterin hatta bir odacının da kariyerinin olabileceği söylenebilir.
- Kariyer kavramı, sadece dikey hareketlerle ilgilenmemektedir. Yani örgütteki basamaksal hiyerarşik yükselmenin yanında yatay olarak şu anda yaptıkları işten memnun olan, yükselmek istemeyen personeli de kapsayabilir.
- Kariyer kavramı, hem örgütün birey üzerindeki etkilerini kapsar; hem de bireyin kendi iş hayatı, planlaması ve denetiminde söz sahibi olması demektir.

Kariyer geliştirme genel olarak, örgütlerdeki kariyer geliştirme süreçlerinden hedeflenen; bireyin sahip olduğu yeteneklerini geliştirerek, onu hem bireysel hem de örgütsel amaçlar için değerlendirmesidir. Örgüt içindeki her bireye çeşitli destekler sağlanmaktadır. Bu destekler, örgütün iç bünyesinde yapılabileceği gibi, kişinin kendi kariyerini yönetmesi ve bireysel kariyer planlamasında sahip olduğu yeteneklerini kullanarak gerçekleştirmesi ile de mümkün olabilmektedir (Ataol, 1989: 2).

Örgütte etkili kariyer geliştirme yöntemleri (Şimşek ve Öge: 2012: 294–295):

- Kariyer geliştirme için biçimsel eğitim,
- Koruyuculuk,
- Çifte kariyer yolu,
- Kariyer danışmanlığı,
- Kariyer çalıştayları,
- Ardışık terfi planlaması,
- Kariyer ile ilgili kitapçık ve broşürler,

- Emeklilik hazırlık programları.

Kariyer yönetimi Bingöl'e (2013: 328) göre yeni pozisyonları doldurmak, üretimin etkinliğini artırmak, kaliteyi yükseltmek ve mevcut durumun korunmasını sağlamak için kullanılacak en etkili yöntemlerden biridir.

Aşkun'a (2006: 10) göre ise kariyer yönetimi:

“bireylerin iş yaşamalarına ilişkin planlar yapmaları”

olarak tanımlanmaktadır.

Kariyer yönetiminin amacı bir yandan bireylerin örgüt içinde bilgi, beceri ve yeteneklerine uygun işlerde çalışmalarını sağlamak; diğer yandan da kişilerin amaçları ile örgüt amaçlarını bütünleştirerek isteklendirme, etkinlik ve verimliliği artırmaktır (Sav, 2008: 12).

Kariyer yönetimi, örgütlerin kendileri için gerekli olan nitelikli, bilgili, uyumlu ve verimli işgücünü bulmada sorunlarla karşılaşmaya başlamaları sonucunda; bireyin örgüt içindeki önemini kavramaları, bireylerin ise iş bulabilmek için daha nitelikli olma zorunluluğunu hisseder hale gelmeleriyle birlikte, hem birey hem de örgüt için büyük önem kazanmıştır (Aşkun, 2006: 10).

Özetle kariyer yönetimi çalışanın;

- İlgi alanlarını, değerlerini, güçlü ve zayıf yönlerini belirledikleri,
- Örgüt içindeki iş fırsatları hakkında bilgi edindikleri,
- Kariyer hedeflerini belirledikleri,
- Bu hedeflerini de gerçekleştirmek için faaliyet planları hazırladıkları bir süreçtir (Noe, 1999: 327– 328).

Kariyer yönetiminin örgüte ve çalışana sağladığı faydalar şöyle sıralanabilir (Argüden, 1998: 49–50).

- Bireylere daha iyi iş olanağı, daha iyi ücret ve statü sağlar,

- Çalışanlara yol göstericilik rolünü üstlenir,
- Çalışma ilişkilerinin daha esnek, yakın ve yapıcı hale getirilebilir,
- Birey- örgüt bütünleşmesi sağlanabilir,
- İşgücünün beceri ve kapasitelerinden iyi biçimde yararlanma fırsatı sağlanabilir,
- Verimlilik artışı ile amaçlara daha hızlı ulaşılabilir,
- Örgüt içinde sürekli iletişim ağı kurulabilir karşılıklı mesajların akılcılığının sağlanabilir,
- Bireysel amaçların anlaşılması ve desteklenmesiyle örgüt amaçlarına daha kolay ulaşılması sağlanabilir,
- Çalışanların kariyer gelişimine yardımcı olarak, çalışma ortamı daha seviyeli ve yapıcı bir hale sokulabilir,
- İşgücünün örgüte olan bağlılığı ve sadakati arttırılabilir,
- Örgütlerin gelecekteki faaliyetlerini sürdürecektelikli işgücü önceden hazırlanabilir,
- Örgüt ya da çalışanlarla ilgili çeşitli konularda gözlenen uyumsuzluklar en aza indirilebilir,
- Örgüt çapında iş barışı sağlanabilir,
- Kamuoyunda iyi bir imaj oluşturulabilir.

Uğur (2003: 246 – 247) kariyer planlamayı,

“Bireyin hem kendisini hem de içinde bulunduğu çevreyi dikkate alarak, iş hayatı ile ilgili hedefler belirleyerek bu hedeflere ulaştıracak faaliyetleri önceden düzenlemesi”

olarak tanımlamıştır.

Sabuncuoğlu'nun (2012: 169) ise kariyer planlama tanımı ise;

“Kişisel yeteneklerin gelecekte kullanılması süreci”

biçimindedir.

Her bireyin iş hayatında başarılı olabilmesi için kariyer planlaması yapması şarttır. Bunun için kişi, öncelikle sahip olduğu bilgi, beceri ve taşıdığı değeri göz önünde bulundurarak kendisine en uygun ilgi alanını seçmelidir. Sonra seçtiği bu alanda geçmek istediği kariyer basamaklarını ve nihai hedefini belirlemeli ve son olarak da, bu hedef ve basamaklara ulaşabilmek için mevcut süreç içerisinde yapması gerekenleri belirlemelidir (Uğur, 2003: 246–247).

Kariyer çizgisinin planlanmasından asıl sorumlu olan bireydir. Ancak bu konuda örgüt, çalışanlarına yardımcı olabilir. Çalışanların mesleki danışmanlık ve çalışma grupları sayesinde kendi yeteneklerini ve ilgi alanlarını daha iyi anlamakta ve bunları örgüt içindeki ve dışındaki kariyer fırsatlarıyla karşılaştırabilmektedir. Bu konudaki programlar örgütlerde farklılık göstermekle birlikte, kariyer planlamanın normal olarak beş adımı bulunmaktadır (Margaret ve Kenneth, 1993: 134– 135).

- *Kendini değerlendirme*: Bireyin yeteneklerinin, becerilerinin, ilgilerinin ve arzularının tam bir dökümünü çıkarılmasıdır.
- *Kariyerle ilgili kişisel amaçların saptanması*: Bu amaçların esnek olması, sonradan tekrar gözden geçirilebilmesidir.
- *İşin gereklerinin belirlenmesi*: Bireyin seçtiği işle ilgili görevlerin, sorumlulukların ve işin gerektirdiği eğitimin araştırılmasıdır.
- *Saptanan amaçlara ulaşmak için gerekli eğitimin sağlanması*: Bu eğitimi birey kendi kendine de sürdürebileceği gibi bir kursa da katılabilmektedir. Örgütün düzenlediği eğitim ve geliştirme programları çalışanların mesleki ilerleme amaçlarını da göz önünde bulundurmalıdır.
- *Kişisel ve mesleki amaçlarla geliştirme konusundaki etkinliklerin birleştirilmesi*: Bu, kariyer planlama sürecinin son adımını oluşturmaktadır. Kişisel ve mesleki

amaçlarıyla bu amaçlara ulaşmak için gerekli çaba arasında denge sağlanabilmesi için elemana yardım edilmektedir.

Kariyer planlamasında genellikle şu amaçlara hizmet edilmektedir (Hitt, Middlemist, Mathis, 1986: 466–467; Super, Minor, 1988: 94–97):

- İnsan kaynaklarının etkin kullanılması,
- Yükselme gereksinmelerinin tatmini için personelin geliştirilmesi,
- Yeni ve farklı bir alan giren personelin değerlendirilmesi,
- İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarımının yükseltilmesi,
- Personel tatmininin, sadakatinin ve işe bağlılığın artırılması,
- Bireysel eğitim ve gelişme gereksinmesinin daha iyi belirlenmesi.

Sav (2008: 37– 38), etkin bir kariyer planlamada örgüte, yöneticilere ve çalışanlara bir takım görevler düştüğünü ileri sürmektedir. Örgüte düşen görevler şunlardır:

- İş analizlerinin yapılması,
- İş tanımları ve iş niteliklerinin yapılması,
- Örgüt organizasyon şemasının oluşturulması,
- Örgütün genel kariyer haritasının çıkarılması,
- Örgüt kariyer yönetimi siyasalarının belirlenmesi,
- Çalışanların yetkinliklerinin ve eğilimlerinin belirlenmesi,
- Çalışanların kariyer haritalarının ortaya çıkarılması ve örgüt içi kariyer danışmanlık sisteminin kurulması.

Kariyer planlamada yöneticilerin görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Çalışanların yaptığı iş için yeterliliğini adil olarak değerlendirmelidir,
- Çalışanlar için ilerleme ve gelişim olanaklarını açık bir biçimde tanımlamalıdır,
- Kariyer planlama felsefesini belirlemelidir,
- Eğitim programlarının yapılması için finansal destek sağlanmalıdır,
- Kariyer gelişimi için örgüt içi ve dışı diğer kaynakların kullanımını sağlayacak koşulları oluşturmalıdır,
- Kariyer planlama görüşmesine aktif olarak katılmalıdır,
- Kişiyne kariyer planlaması konusunda sürekli örgüt politika, strateji ve sonuçları ile ilgili geri bildirim verilmelidir,
- Örgüt içi kilit olan pozisyonlara aday olanların bireysel gelişim formlarını inceleyerek, örgüt hedefleri ile çalışan hedeflerinin eşleştirilmesi konusunda geri bilgi akışı sağlanmalıdır.

1.3.5. Performans Değerleme

Örgütlerde çalışan performansının sistematik ve formal olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başında ABD'nde kamu hizmeti veren kurumlarda gerçekleşmiştir. Daha sonra F. W. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları yolu ile çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi neticesinde performans değerlendirme kavramı örgütlerde bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ülkemizde ise ilgili uygulama ilk kez kamu kesiminde kullanılmaya başlanmış, zamanla özel sektörün konuya ilgi göstermeye başlamasıyla birlikte özellikle son 10 yıllık dönemde oldukça gelişme kaydetmiştir (Şimşek ve Öge, 2012: 310).

Çalışanlara verilen görevlerin, çalışanlar tarafından ne oranda gerçekleştirildiğinin ya da çalışanların iş görme yeteneklerinin ne olduğunun belirlenmesi, çağımızda örgütlerde karşı karşıya kalınan en önemli sorunlardan biri olmaktadır. Bu sorun örgütlerde performans kavramının hızla önem kazanmasına yol açmıştır (Akçakanat, 2009: 4).

Performans değerleme kaynaklarda, “başarı değerlendirme”, “liyakat değerlendirme”, “alışan boyutlandırma”, “personel değerleme”, “verimliliğin değerlendirilmesi”, “tezkiye” ve “sicil” gibi farklı sözcüklerle ifade edilmektedir. Bu çalışmada “performans değerleme” isim tamlaması kullanılacaktır.

Performans değerleme hakkındaki ilgili kaynaklar incelendiğinde pek çok tanımla karşılaşılabilmektedir. Bu tanımlar biçim yönünden farklılık göstermekle birlikte amaçları ve içerikleri birbirine benzemektedir (Akçakanat, 2009: 5).

Barutçugil (2004: 334), performans değerlemeyi;

“Gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkılarının düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi süreci”

olarak tanımlamıştır.

Cascio (1992: 267) ise performans değerlemesini;

“Birey ya da grubun iş ile ilgili güçlü ve zayıf yönlerini sistematik bir biçimde analiz etmek ve örgütün belirlediği amaçlar doğrultusunda yönlendirmektir”

olarak açıklamıştır.

Performans, rgtlerde yöneticiler açısından önemli bir konudur ve çalışanın çalışma davranışının bir sonucudur. Performans, bir çalışanın veya grubun, ilgili oldukları birimin ve örgütün amaçlarına, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, bireysel iş performansı, örgüt açısından önemlidir. Bireysel anlamda çalışanların performanslarının güçlü ya da zayıf olmasından örgüt de etkilenmektedir. Örgütün performansını yükseltmek yöneticinin görevi olduğuna göre, çalışanların performanslarını da yükseltmek yöneticinin sorumluluğunda olmaktadır (Schermerhorn vd., 1994: 147).

Barutçugil'e (2004: 336) göre performans değerlemesinin amaçları daha ayrıntılı olarak aşağıdaki gibi maddeleştirilebilecektir:

- Örgüt hedeflerinin açık tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan performans ölçütlerinin belirlenmesi,
- Belirlenen ölçütlere göre çalışanların zamanında ve adil değerlendirilmesi,
- Çalışanlardan beklenen performans sonuçlarıyla gerçekleşen başarının karşılaştırılması ve değerlendirilmesi,
- Yönetici ile çalışan arasında etkin bir iletişim anlayışı ortamının oluşturulması,
- Performansın geliştirilmesi için yönetici ve çalışanın ortak çaba harcaması,
- Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi,
- Örgütün ve çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin tanınması,
- Geribildirimle çalışanların desteklenmesi ve isteklendirmelerinin artırılması,
- Eğitim, geliştirme ve kariyer planlama için yönetime gerekli bilginin sağlanması.

Performans değerlendirme sistemi, yukarıdaki amaçlar doğrultusunda kullanıldığında değerlendirenler(yöneticiler), değerlendirilenler(astlar) ve örgüt için çeşitli yararlar sağlamaktadır (Uyargil vd., 2010: 212).

İnsana yönelik değerlemelerin her zaman beraberinde yanlılığı payları taşıdıkları bilinmektedir. Dolayısıyla performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan çeşitli sorunlar vardır. Bu sorunların öncelikle bilinmesi ve etkilerinin en aza indirgenmesi gerekmektedir. Bu sorunların önde gelenleri aşağıda verilmektedir (Fındıkçı, 2012: 300– 3003).

- Nesnel olamama,
- Tek yönlü ölçüm,
- Standart ölçüm,

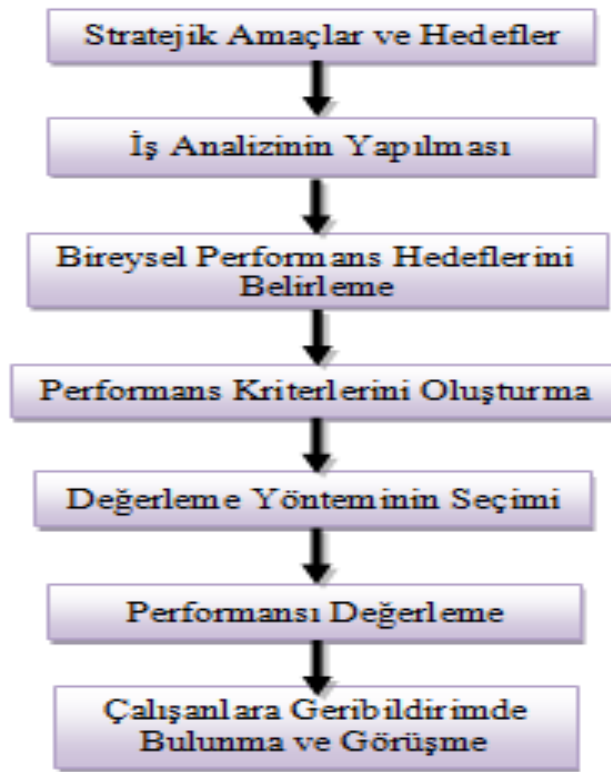
- Araç hatası,
- Baskın özellik.

Farecov'a (2011: 76) göre performans değerlemesini etkileyen faktörlerden en önemlileri şunlardır:

- *İşin türü*: Kullanılacak performans değerlendirme yöntemi işin türüne göre değişiklik göstermektedir.
- *Yasalar*: Asgari ücretlerin saptanması, yıllık ücret artışlarının belirlenmesi ve toplu sözleşme düzenleri performans değerlemesini doğrudan etkileyen faktörlerdendir.
- *Çalışanların tutum ve tercihleri*: Özellikle çalışkanlığı kendisine ilke edinmiş, çalışmayı adeta bir amaç olarak gören insanlar için performans değerlemesi son derece önemlidir. Kendi başarılarını görmek isteyen insanlara bu fırsat verilmediğinde sonuç düşük moral, düşük verimlilik, işten ayrılma ve devamsızlık gibi olumsuz tutum ve davranışlar olabilmektedir.
- *Yönetim biçimi*: Yöneticiler performans değerlemesini çeşitli biçimlerde kullanabilirler. Örneğin, eğer bir yönetici ceza verme eğilimli ise ödüllerle motive edilebilecek bir astı küstürebilir, hatta işten ayrılmasına neden olabilmektedir.

Performans değerlemeden beklenen yararların elde edilebilmesi, gelişigüzel değerlendirme yerine sistemli bir bireysel değerlendirme planının geliştirilmesine ve belli bir sürecin izlenmesine bağlı olmaktadır. Planın değerlendirilmeden beklenen amaçları gerçekleştirebilecek biçimde düzenlenmesi ve yöneticilerin planın değerine inanmaları ön koşul olmaktadır. Aynı zamanda planlar değerlendirilecek grubun özelliklerine göre düzenlenmelidir. Ayrıca değerlendirilenlerin durumlarını aydınlatıcı ve yol gösterici planlar yapılmalıdır (Bingöl, 2013: 379 – 380).

Performans değerlemenin basamakları Şekil 4'de gösterilmektedir.



Şekil 4. Performans Değerleme Süreci

Kaynak: Bingöl, 2013: 380

1.3.6. Ücret Yönetimi

Özellikle hizmet örgütlerinde toplam giderlerin %55–60’ı personel giderlerinden oluşmaktadır. Bu yönüyle ücret, yöneticilerin en duyarlı olduğu konuların başında gelmektedir. Diğer yönden ücret, personelin tek gelir kaynağıdır (Can vd., 2009: 312).

Bayraktaroğlu’na (2003: 135) göre ücret: “Bedeni ve zihni emeğe üretim ameliyesindeki faaliyet karşılığında ödenen bedel veya diğer bir ifadeyle prensip itibariyle teşebbüs kar ve zararına bağlı olmayan ve girişimci tarafından emek sahibine üretilen malın satışı beklenmeden ödenen belirli bir gelirdir”.

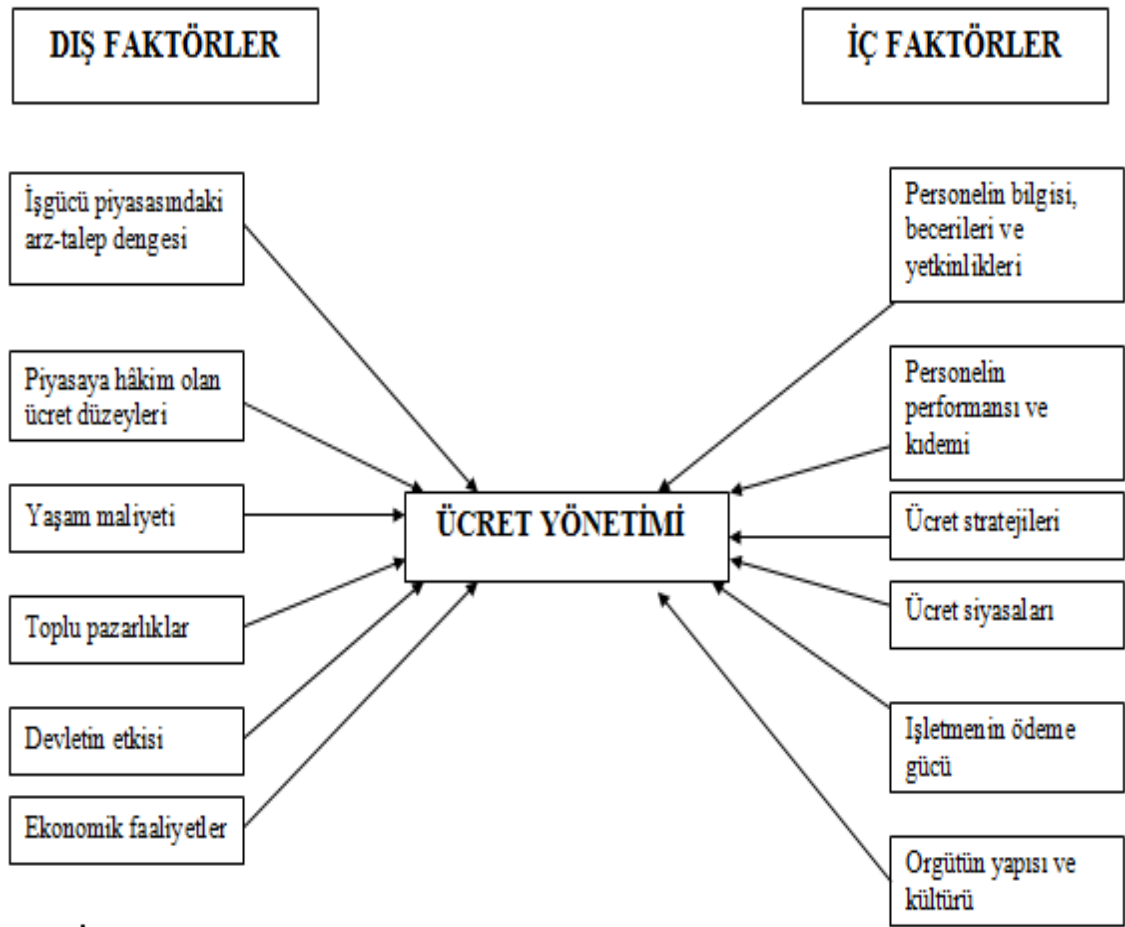
Ücret; İngilizce’ de “wage”; Fransızca’ da “salaire”; Almanca’ da “lohn” kavramlarıyla ifade edilmektedir. Bununla birlikte, İngilizce’de “ödeme (payment)”, “ücret (wage)” “maaş (salary)” “ödül (reward)” terimleri de ücreti ifade için kullanılır. Türkçe’de ücret

yerine, “maaş, aylık, haftalık, gündelik (yevmiye)” vb. terimler de kullanılmaktadır (Uyargil, 2010: 347).

Özenli biçimde oluşturulmuş, etkili bir ücretlendirme–ödüllendirme siyaseti bir örgütte çeşitli amaçlara hizmet etmektedir. Barutçugil’e (2004: 444) göre böyle bir siyasetin yararları şunlardır:

- Nitelikli elemanları örgüte çekmek ve elde tutmak için ekonomik bir temel oluşturabilir,
- Ödenen ücretler arasında eşitlik ve adaleti sağlamak için sistematik bir iş değerlendirme olanağı sağlayabilir,
- Doğrudan ödemelere ve amaçlara ve siyasetlere uygun olarak yapılmasını sağlayan bir ödeme planı temin edebilir,
- Ücretler belirlenirken mal, hizmet ve emek piyasalarındaki rekabet koşullarını anlamayı sağlayabilir,
- İlgili yasa ve yönetmeliklere uygunluğu sağlayan bir dizi resmi izlek oluşturabilir,
- Ücretle ilgili konularda yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştıran bir araç olabilir,
- Etkili bir İK planlamasında ve bordro düzenlenmelerinde maliyet kontrolü için bir temel verebilir,
- Performans değerlendirme ve planlamasında çalışanlara sağlanacak ek kazançların bütünleştirilmesi için bir çıkış noktası oluşturabilir.

Yöneticiler ücret sistemlerini oluştururken, öncelikle ücret yapısı ile düzeyini etkileyen temel unsurları bilmeleri gerekmektedir. Bunların bir kısmı örgütten kaynaklanırken, bir kısmı da dış faktörlerle ilgili olabilmektedir. Ücret oluşumunu etkileyen faktörler Şekil 5’de verilmektedir (Akgeyik, 2012: 201–202).



Şekil 5. Ücret Yönetimini Etkileyen İç ve Dış Faktörler

Ücretlenmede izlenmesi gereken ilkeler Şöyle özetlenmektedir (Sabuncuoğlu, 2012: 244 –245):

- EŞitlik ilkesi,
- Dengeli ücret ilkesi,
- Cari ücrete uygunluk ilkesi,
- Yükselme ile orantılı ücret ilkesi,
- Bütünlük ilkesi,
- Nesnellik ilkesi,
- Açıklık ilkesi.

1.3.7. Çalışan Sağlığı ve İş Güvenliği

Bu bölümün konusu İKY'nin koruma işlevi ile ilgilidir. İşlevin amacı çalışanların işyeri ortamında fiziksel ve ruhsal varlıklarının korunmasıdır (Uyargil, 2010: 447).

İş kazaları ile meslek hastalıkları, çoğu zaman ciddi yaralanmalara veya ölümlere yol açabilmektedir. Bunlarla karşı karşıya kalan çalışanlar, çalışma güçlerinin tümünü veya bir bölümünü ya sürekli olarak ya da belli bir süreliğine kaybetmektedirler. Böyle bir kayıp, ücret gelirinin azalmasına ya da tamamen ortadan kalkmasına yol açacak; bu durum da, sadece çalışanın değil onun tüm aile üyelerinin maddi ve manevi kayıpları anlamına gelecektir (Akgeyik, 2012: 246).

Günümüzde işverenin çalışanların sağlık ve güvenliklerini koruyucu çalışma koşullarını sağlamasını gerekmektedir. Bu gereklilik hem işverenin çalışanlarına karşı yerine getirmesi beklenen sosyal sorumluluğundan, hem de örgütte etkinlik ve verimliliği artırma amacından kaynaklanmaktadır. İnsani boyutu yanında ekonomik boyutu da olan iş güvenliği ve sağlık konusunda birçok ülke de olduğu gibi ülkemizde de yürürlükte olan yasalar ve yönetsel süreçler mevcuttur. İş güvenliği ve çalışan sağlığı olarak dikkate alınan bu konu, en temel hak olan “yaşama hakkı” ile de yakından ilişkilidir (Şimşek ve Öge, 2012: 359).

Yakut (2012: 16) iş sağlığı ve güvenliğini;

“İşin yapılması sırasında işyerindeki fiziki çevre şartları sebebiyle çalışanların maruz kaldıkları sağlık sorunları ve mesleki risklerin ortadan kaldırılması veya azaltılması ile ilgilenen bilim dalıdır. Bir örgütün gerçekleştirdiği faaliyetlerden etkilenen tüm insanların (çalışanların, geçici işçilerin, alt yüklenici çalışanlarının, ziyaretçilerin, müşterilerin veya işyerindeki herhangi bir kişinin) sağlığına ve güvenliğine etki eden faktörleri ve koşulları inceleyen bilim dalı”

olarak açıklamıştır.

Çalışan sağlığı ve iş güvenliği kavramının çağdaş anlamı, iş kazaları ve meslek hastalıkları tanı ve tedavisinden öte çalışanın sağlığını korumak ve onun sağlığını bozacak çeşitli tehlikeleri ortadan kaldırmaktır. Bu bağlamda çalışan sağlığı ve iş

güvenliğinin caydırıcı yaptırımlarla donatılmış kamu düzeni kurallarıyla sağlanması, uzman örgütlerin oluşturulması, teknik ve medikal araştırmalar, ruhsal ve istatistiksel etütler yapılması, eğitimci ve ikna edici programlar hazırlanıp uygulanması gibi tekniklerin geliştirilmesi de ele alınmaktadır (Bingöl, 2013: 592).

İKİNCİ BÖLÜM

SAĞLIK KURULUŞLARINDA İKY VE İKY'Yİ ETKİLEYEN ÇEVRESEL FAKTÖRLER

Tezin bu bölümünde önce sağlık kuruluşlarında İKY konusu ele alındıktan sonra İK'yi etkileyen çevresel faktörler, iç ve dış faktörler olarak sınıflandırılarak ele alınmaktadır.

2.1. SAĞLIK KURULUŞLARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Günümüzde teknolojik ilerlemeler sayesinde sağlık sektöründe de her geçen gün yeni tedavi ve bakım hizmetleri sunulmaktadır. Bunun yanında nüfus artışı ve günümüz insanının çeşitli nedenlerle sağlık talebinde artış ise ciddi bir sorun niteliğindedir. Sağlık kurumları ise bu talebi karşılamak ve yeni süreçlere uyum sağlamak için yönetim politikalarını yeniden değerlendirmektedirler. Bunlardan biri İKY olup bu bölümde sağlık kuruluşlarında İKY konusu incelenmektedir.

2.1.1. Sağlık Hizmetleri ve İnsan Unsuru

Hastalık ve sağlık kavramları kişi ve toplumların kültür ve eğitim seviyesine göre farklılık göstermektedir. Kişilerin belirgin bir hastalık veya rahatsızlığının olmayışı sağlıklı olduğu anlamına gelmez. Dünya Sağlık Örgütü tarafından yapılan tanıma göre sağlık; “yalnızca hastalık veya sakatlığın olmayışı değil, bedence, ruha ve sosyal yönden tam bir iyilik” halidir (Kavuncubaşı, 2000: 34).

Sosyal bir varlık olarak insan, yaşamın her anında farklı kişi ve olaylarla etkileşim içinde bulunur ve bu olayların da insan sağlığını etkilediği bilinen bir gerçektir. İnsan sağlığının korunması, ona zarar veren etkenlerin ortadan kaldırılması, hastalıklara tanı konulması ve gerektiğinde tedavileri, bedensel ve zihinsel yeteneklerin azalması veya kaybolması durumunda bu yeteneklere yeniden kavuşturulması için esenlendirme (rehabilitasyon) çalışmalarının tümüne “sağlık hizmetleri” denilmektedir. Sağlık hizmetleri, hastalıkların teşhis, tedavi ve rehabilitasyonu yanında, hastalıkların önlenmesi ve toplum ve bireyin sağlık düzeyinin geliştirilmesi ile ilgili faaliyetler

bütünü anlamına gelmektedir. Sağlık hizmetleri, sağlık kurumları tarafından sunulmaktadır. Sağlık kurumları, ürettikleri temel sağlık hizmetleri ölçüt alınarak sınıflandırılabilir (Kavuncubaşı, 2000: 34).

Sağlık hizmetleri, hizmet sektörünün genel özelliklerini taşımakla beraber kendine özgü başka özellikleri de içerir. Bu özellikler şunlardır (Marşap, Akalp ve Yeniman, 2010: 34):

- Sağlık hizmetlerinde uzmanlaşma seviyesi çok yüksektir.
- Sağlık hizmetlerinde işlevsel bağımlılık çok yüksektir. Bu nedenle farklı meslek gruplarının faaliyetleri arasında yüksek düzeyde eşgüdüm gereklidir.
- Sağlık hizmetlerinde insan kaynakları profesyonel kişilerden oluşur, bu kişiler kurumsal hedeflerden çok mesleki hedeflere önem vermektedir.
- Hizmet miktarını ve sağlık harcamalarını önemli ölçüde belirleyen hekimlerin faaliyetleri üzerinde tam etkili yönetsel ve kurumsal denetim mekanizması kurulamamıştır. Sağlık hizmetleri oldukça pahalı hizmetlerdir.
- Sağlık kurumlarında ikili otorite hattı bulunur. Bu durum eşgüdüm, denetim ve çatışma doğurabilir.
- Sağlık kurumlarında yapılan işler oldukça karmaşık ve değişkendir. Hizmet standartlaştırılmaz, her hasta için o hastaya özel bir süreç izlenir.
- Sağlık hizmetlerinin büyük kısmı acil ve ertelenemez niteliktedir, ikamesi yoktur.
- Sağlık hizmetleri hata ve belirsizliklere karşı oldukça duyarlıdır ayrıca tolerans gösteremez.
- Sağlık kurumlarında verilen hizmetlerin çıktısının tanımlanması ve ölçümü güçtür.

Hastaneler hizmet işletmeleri olmalarına karşın onları diğer üretim ve hizmet işletmelerinden ayıran bazı özellikleri vardır. Hastaneler, tedavi hizmetinin yanında hastalara ve yakınlarına çamaşır, yemek, ütü ve konaklama gibi otelcilik hizmeti de

sunan, ileri teknolojiye sahip araç ve gereçlerin kullanıldığı modern işletmelerdir (Ak, 1990: 86).

Hastanelerde ileri teknolojiye sahip modern araç ve gereçlerin kullanıldığı düşünüldüğünde, çoğu hizmet işletmesinin emek yoğun işletme olmasına karşın hastanelerin emek yoğun işletmeler oldukları kadar, sermaye yoğun işletmeler oldukları da söylenebilir. Tedavi, eğitim ve araştırma gibi bazı fonksiyonları barındıran ve karmaşık bir yapıya sahip olan hastaneler, farklı öğrenim grubunda yer alan, farklı görevlere sahip profesyonel meslek guruplarını bir arada barındırırlar. Bu meslek guruplarının koordinasyonunu sağlayarak makul maliyetlerle değişik hastalara çeşitli hizmetleri sunmak zorundadırlar. Bu zorunluluğunun yerine getirilebilmesi için hastanelerin modern işletmecilik anlayışı ile yönetilmeleri kaçınılmazdır (Ak, 1990: 87).

2.1.2. Sağlık İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Önemi

Sağlık hizmeti sunan kurum ve kuruluşlar ister özel olarak, isterse kamuya bağlı olarak faaliyet gösterebilir, her şeyden önce birer işletmelerdir. Bu yüzden, her işletme gibi sağlık kurumları da rakiplerine karşı savaş vermek ve pazarda onlarla baş ederek varlıklarını sürdürmek zorundadırlar. Bunu gerçekleştirebilmek için işletmeler rakiplerini çok iyi tanımalı, analiz etmeli ve onlardan üstün olmak için pazardan gelen geri beslemeleri çok iyi değerlendirmelidirler. Rekabetin artması ile hastaneler, yeni bir fikir olarak gördükleri pazarlama ile ilgi çekme çalışmalarına başlamışlardır (Ak, 1990; 34).

Sağlık kurumlarında personel, sadece doktor ve hemşirelerden oluşmaz. Mali hizmetler, teknik birim, gibi kurum içinde farklı görevler üstlenen idari personel de bulunur. Sağlık yönetimlerinde iş sağlığı ve güvenliği mevzuatına uygun iş koşullarını düzenlemek, sadece hasta ve yakınlarının değil aynı zaman da çalışanların uygun çalışma koşullarında çalışmalarını sağlamak durumundadır (Marşap, Akalp ve Yeniman, 2010: 33).

Günümüzde özel ve kamu sektöründe insan unsurunun daha çok öne çıkması, İKY'nin önemini arttırmaktadır. Bilindiği üzere, örgütlerin en önemli fonksiyonlarından biri insan kaynaklarıdır. Personel yönetimi, ilişkileri, performans ve ücret politikası gibi süreçlerden çok daha fazlasını ifade eden, insan kaynakları, artık stratejik İKY

kapsamında değerlendirilmektedir. Örgütün, insan kaynağının temini, yetiştirilmesi ve eşgüdümünü sağlayan İK, günümüzde performans, isteklendirme ve kariyer yönetimi gibi konulara da yoğunlaşmaktadır. Buradaki en önemli amaç ise, örgütün insan sermayesini en iyi biçimde geliştirmektir.

Ülkemizde sağlık sektörünün sorunlarına rağmen, özellikle son yıllarda sağlık alanına yatırımlar kamu ve özel sektörde artmaktadır. Bu süreçte devletin, kamu hizmetlerinde daha bilinçli hale gelmesi ve modern işletmecilik yöntem ve uygulamalarını ortaya koyma çabasının etkisi bunun yanında, özel sektör tarafından da sağlık hizmetleri sunumunun kârlı bir yatırım hale gelmesi ve ilginin artması da söz konusudur. Sağlık hizmetlerini kendi finansman kaynakları sürdüren ve mülkiyeti özel ya da tüzel kişilere ait olan hastaneler özel işletme statüsündedir.

Diğer kamu ve özel kurumlarda olduğu gibi hastane yönetiminde benimsenen İK politikalarının amaçları şöyledir. (Canman, 2000: 64–65).

- Sağlık ile ilgili amaçlara çalışanlar sayesinde varılabileceği konusunda yönetimi bilinçlendirmek,
- Çalışanların kapasitesinden gerektiği ölçüde yararlanmak ve potansiyellerini rasyonel biçimde değerlendirmek,
- Çalışanların ve örgütün performansını arttırmak,
- İK politikaları ile örgüt planlarını bütünleştirmek, uygun bir kültürü güçlendirmek ya da gerekirse uygun olmayan kültürle yeni bir biçim kazandırmak,
- Kaynakları örgütün gereksinimlerine uyumlu duruma getirmek ve performansı iyileştirmek için örgüt stratejilerini ortaklaşa güçlendiren bir dizi uyumlu personel ve istihdam politikaları geliştirmek,
- Çalışanların enerjilerini ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri bir ortam hazırlamak,
- Yenilikleri ekip çalışmasını ve toplam kaliteyi özendirecek uygun koşullar yaratmak,

- Uyumlu örgüt ve yetkinlik için çaba sarf etme yararına esnek hareket etmeye istekliliği özendirmek.

Sağlık kurumunda çalışanların, ilgili kurumla gurur duyması, kurumun çalışanlarına etik davranması, topluma ve çevreye olan sorumluluklarını yerine getirmesiyle doğru orantılıdır. Faaliyette bulunduğu yerde mutlu olan çalışan, yeteneklerini ve zamanını kurumuna katkı sağlamak için harcar. Çalışanlar kuruma olan inançlarını kaybettikleri zaman, kurum da iyi ismini kaybeder. Belli bir derecede, algılamalar, çalışanların kurum hakkında ne söyledikleri temeline dayanır. Bu sebeple çalışanlar kurumla ilgili bilgileri doğrudan kurumdan almalıdır (Theaker, 2006; 228).

Çalışanları güvenli ve sağlıklı koşullarda çalıştırma sorumluluğu çalışma yaşamı kalitesinin yükseltilmesiyle ilgilidir. Kurumda, mevcut çalışanlar yanında, ileride kurumda yer alabilecek potansiyel çalışanlar da vardır. Bu nedenle itibarın insanlarda yarattığı olumlu etkiyle, yeni çalışanların kuruma katılması, işyerine farklı bakış açısı getirecek, bu da beraberinde karşılıklı fikir gelişimini sağlayarak, kurumun performansını olumlu yönde etkileyecektir. Her çalışan kurumun ismini taşıyan bir ortaktır (Theaker, 2006: 228).

Sağlık kurumlarında günümüz yönetim anlayışını yansıtan insan kaynakları uygulamalarının yararları şöyle ifade edilebilir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009: 133):

- Kurumun ihtiyaç duyacağı yetenekli insangücünü kalite ve miktar yönünden sağlamak ve personeli örgütte tutabilmek,
- İlgili sağlık kurumunda görevli personelden verimli biçimde faydalanmak,
- Yaşanan teknolojik değişimlere uygun olarak insan fazlalığının örgüte vereceği zararı tahmin ederek gerekli önlemleri önceden alabilmek,
- Yapılan sağlık ve ilgili alanlardaki yatırımların kârlılığı düşünülerek, personel maliyetlerinin normal seviyesini aşmamasını sağlamak,
- Personel ile ilgili sorunların tanı ve çözümünü kolaylaştırmak,

- Etkili personel planlaması ve yönetimin denetimine ilişkin iş yükünü azaltmak şeklinde sıralanan bu amaçlar insangücü planlaması süreçleriyle gerçekleştirmeye çalışır.

2.1.3. Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçleri

Sağlık alanında faaliyet gösteren kurumların kuruluş amaçlarına göre istihdam edilmiş olan değişik görevlerdeki çalışanların, kurumların amaç ve politikaları doğrultusunda etkin ve verimli çalışabilmeleri İKY tarafından sağlanabilir. Kurum bünyesinde yer alan hemen her çalışan İKY'nin ilgi ve çalışma alanına girmektedir (Kozak, 2009: 27). Bu nedenle hastane bünyesinde çalışacak kişilerin temini sürecinde bazı hazırlık çalışmalarının yapılması gereklidir. İlk olarak hangi işlere eleman alınacaktır ve bu işlerin özellikleri ve gerekleri nelerdir? Bu çalışma süreci ise iş analizi yöntemleri ile sağlanır. Böylece boşaltılmış olan veya yeni açılan bir işin nitelik ve nicelikleri açıkça belirlenir. İkinci olarak ise, iş analiz ve tanımlarından elde edilen verilere göre boşalan işlere alınacak elemanlarda aranacak nitelik ve yeteneklerin tespit edilmesidir (Sabuncuoğlu, 1994. 97).

Gelişen ve değişen tıp teknolojisi, bir yandan teşhis ve tedavinin kalitesini yükseltirken, diğer yandan da bu malzemelerin yaşam süresini kısaltmakta, sağlık kuruluşlarını sürekli yeni yatırımlara yönlendirmekte, teşhis ve tedavi giderlerini yükseltmektedir. Günümüzde, hastanelerde yatarak tedavi gören hasta sayısındaki azalmaya karşın ayakta tedavi gören hasta sayısı önemli ölçüde artmıştır. Bu eğilim, birçok tıbbi prosedürün uygulama evresini geliştirerek hastaların iyileşme sürelerini düşüren tıp teknolojisindeki gelişmelerden büyük ölçüde etkilenmiştir. Teknolojik gelişmeler sonucu, akut bakım merkezleri, günübirlik cerrahi merkezleri gibi sağlık bakım kurumları ön plana çıkmıştır. Sağlık bakımında teknolojinin etkisi çeşitli boyutlarda olabilir. Sağlık cihazlarındaki her bir yenileme, hastanelerdeki var olan cihazların da güncellenmesini gerektirebilir. Hastaneler, hasta ve yakınlarının sağlık ve güvenliğinden sorumludur (Marşap, Akalp ve Yeniman, 2010; 33).

2.2. SAĞLIK KURULUŞLARINDA İNSAN KAYNAKLARINI ETKİLEYEN ÇEVRE

Mal veya hizmetlerin üretimi ve pazarlanması için faaliyette bulunan her örgüt, içinde yaşadığı çevre ile sürekli etkileşim içerisinde. Örgütlerin yönetiminde, örgütün ‘açık bir sistem’ olduğunun baştan kabul edilmesi yöneticilerin örgütün çevresine daha dikkatli bakmasını, çevreye göre kendini konumlandırmasını kolaylaştıracaktır.

Çevre koşulları örgütler için giderek büyük bir öneme sahip olmaya başlamaktadır. Bilgi çağında ortaya çıkan hızlı gelişmeler, yenilikler ve teknolojiler hızla uygulamaya konulmaktadır. Bu durum karşı konulamaz bir rekabeti dayatmakta örgütlerin yeni oluşan çevre koşullarına göre kendilerini hızla yenilemelerini, geliştirmelerini gerektirmektedir. Aksi durumda örgütlerin yaşam süresi hızla kısalabilmektedir.

Bingöl (2013: 49) çevre tanımını aşağıdaki gibi yapmaktadır:

“Canlı organizmaların ve insanların faaliyetleri üzerinde belli bir dönem içerisinde, derhal veya sonradan, doğrudan ve/veya dolaylı bir biçimde etki yaratabilecek, fiziksel, kimyasal, sosyal, kültürel, siyasal ve ekonomik faktörlerdir”.

Çevre olgusu; tüm iş ortamlarının gelişmesini etkileyen tüm koşulları, durumları ve etkileri içermektedir (Bingöl, 2013: 49).

Örgütler ister kâr amaçlayan ister kâr amaçlayan ya da kamusal olsunlar kendilerine fırsatlar ve tehditler sunan bir çevrenin yanında, güçlü ve zayıf yönlerinin de etkileri altında işlevlerini yerine getirmeye, sürdürülebilirliklerini sağlamaya çalışmaktadırlar.

Örgütlerin en temel işlevlerinden biri olan İKY’nde de, stratejileri oluşturmak İK üzerine doğru stratejik kararlar alabilmek için örgütün iç ve dış çevresinin dikkatle incelenmesi gerekmektedir.

İç değişkenler örgütün ‘kontrol edebildikleri değişkenler’ olarak tanımlanabilirken, dış değişkenler ‘kontrol edilemeyen ya da daha az kontrol edilebilen değişkenler olarak tanımlanabilir. Bu çerçevede yapılan bilimsel yazın taramasında doğrudan yaralanılabilen kaynak sayısının az olduğu ortaya çıkmıştır. Var olan kaynaklardan

yararlanılarak ve İKY’de etkisi olabileceği öngörülen iç ve dış değişkenler araştırmacı tarafından aşağıdaki bölümlerde derlenmeye çalışılmaktadır.

2.2.1. Dış Çevre Faktörleri

Yüksel, (2007: 45) İKY’yi etkileyen dış faktörlerin örgüte dışarıdan gelen baskılar olduğunu ve örgütün değiştirmek için kısa sürede etkili olamayacağı faktörler olduğunu ileri sürmektedir. Bu nedenle genelde örgütlerin kısa dönemde zorlayıcı dış faktörlere uyum sağlamaya çalışacaklarını ve uzun dönemde ise faktörleri örgüt için daha elverişli hale getirmek amacıyla çaba harcayacaklarını belirtmektedir.

İnsan kaynaklarını etkileyen dış çevre faktörleri, bu çalışmada yaygın bilinen adıyla örgütün İKY’yi etkileyen ’tehditler ve fırsatlar’ olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle bilimsel yazında yapılan bazı sınıflamalardan ayrılarak dış faktörler; örgütün normalde kontrol etmekte zorlandığı, hatta tam kontrol edemediği tehditler olup, fırsata çevirmesi gereken değişkenler bakış açısı ile yeniden derlenmektedir.

Dış çevre faktörleri aşağıdaki başlıklar altında derlenebilir:

1. Sosyal ve Kültürel Çevre,
2. Teknolojik Çevre,
3. Ekonomik Çevre,
4. Politik/Yasal Çevre,
5. Doğal Çevre,
6. Uluslararası Çevre,
7. Rakipler.

Burada verilen ana başlıkların altındaki bileşenler, İKY’yi etkileyen faktörler bakış açısı ile derlenmektedir. Gerçekte örgütlerin stratejilerin etkileyen başka faktörler de örgüt yönetimini etkileyen faktörler olarak bu ana başlıkların altında yer alabilir.

1. *Sosyal ve Kültürel Çevre*: Örgütün faaliyet gösterdiği yerlerde İKY'yi etkileyen sosyal ve kültürel çevresini oluşturan faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Nüfusun yaşı,
- Okur-yazarlık oranları,
- Eğitim veren okulların yeterliliği,
- Gelenekler,
- İnançlar, değerler, kültür,
- Yaşam biçimleri,

Yukarıda sıralanan faktörlerin aslında aynı zamanda işgücü arzının temel belirleyicileri oldukları söylenebilir.

İşgücü piyasasındaki kişilerin sayısı ve özellikleri, İKY'yi etkilemektedir. Bir örgütün personel gereksinimlerini karşılama yeteneği büyük ölçüde kendine yararlı çalışanı sağlayabilmesine bağlı olmaktadır (Can vd., 2009: 49).

İKY işlevi yerine getirilirken, işgücü piyasasındaki şimdiki ve gelecekteki eğilimlerin ve değişimlerin göz önüne alınması ve bu eğilimlerin analizi gerekir. Böyle bir analiz, İKY'yi önemli ölçüde etkilemektedir. Çünkü bir örgüt, işverenlere kaynak sağlayan aynı işgücü piyasasından rakipleriyle birlikte yararlanmaktadır. Örgütsel etkinliğin bir ölçütü de, örgütün üstün insan kaynakları için rekabet etme yeteneğidir (Bingöl, 2013: 53).

2. *Teknolojik Çevre*: Teknolojik çevreyi oluşturan faktörler şöyle sıralanabilir:

- Yeni teknolojilerin gelişmesi sonucu gereken insan kaynakları profiline etkilenmesi,
- Örgütün dış çevresindeki Ar-Ge harcamaları, örgütün de insan kaynaklarına bu yönde yatırım yapıp yapmama kararı,
- Otomasyona geçiş.

Çağımız, teknolojinin çok hızlı değişmesine ve gelişmesine tanık olmaktadır. Teknolojinin hızlı ve büyük boyutlara varan gelişimi, örgütlerin yapısal ve işlevsel niteliklerine doğrudan etki yapmakta, mal veya hizmet üretiminde çeşitlilik yaratmaktadır. Bu gelişme, birçok işin veya mesleğin ortadan kalkmasına ve yeni iş ve mesleklerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. İKY açısından bakıldığında, teknolojik ve bunun neden olduğu örgütsel değişim süreci, örgütte, isteklendirme ve işgücünün düzenlenmesinde çok büyük değişiklikleri öngörmektedir. Örneğin; yatay örgüt yapısı, yaygınlaştırılmış karar alma, biçimsel olmayan iş ekibi denetimi, esnek çalışma yapıları vb. İK yöneticileri, söz konusu değişime göre İK strateji ve uygulamalarını değiştirerek yeni stratejiler ve yapılar oluşturmak zorunda kalmaktadırlar (Bingöl, 2013: 59– 60).

Teknoloji giderek ekonomik gelişmenin anahtarı haline gelmektedir (Ersöz, 2006: 32). İş saati başına çıktı miktarını belirleyen ya da değiştiren teknolojik gelişmeler işgücü ihtiyacında azalmalara neden olabilmektedir. Ancak bu durumda niceliksel azalmaya karşılık aranan işgücünün niteliksel özelliklerinde farklılıklar ortaya çıkabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2012: 37– 338). Söz konusu değişime duyarlı olması gerekenler İK yöneticileri, üst yöneticiler ve hissedarlardır.

3. *Ekonomik Çevre:* Ekonomik çevreyi oluşturan bileşenler şöyle sıralanabilir:

- Enflasyon,
- Kişi başına gelir,
- Faiz oranları,
- Verimlilik,
- İşsizlik oranları,
- Tüketici harcamaları,
- Para politikaları.

İKY işlevi, içinde bulunduğu ekonominin durumundan da büyük ölçüde etkilenir. Faiz oranları, enflasyon, parasal siyasalar ve hatta sermaye piyasasının örgütün İKY

faaliyetlerinde üzerinde büyük etkisi vardır. Bu nedenle İK yöneticileri ekonominin durumunu ve bu durumun kendi faaliyetlerini nasıl etkileyeceğini önceden kestirmek durumundadır. Gerçi çoğu kez bu öngörülerin kesinliği tartışılmaktadır, ancak İK yöneticileri Gayri Safi Milli Hâsıla, işsizlik düzeyi, üretkenlik ve rekabet gibi geleceğe yönelik ekonomik göstergeleri yakından izlemek zorundadır (Can vd., 2009: 55).

Ekonomik yaşamda meydana gelen her türlü değişme ve gelişme, ekonomik bir birim olarak tanımlanan örgütlerin yapacağı İKP'ni da doğrudan etkilemektedir. Örgütlerin kontrolleri dışında gelişen bir faktör olduğu için, ekonomik koşulların sürekli olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi oldukça güç olmaktadır. Ekonomik koşullara bağlı olarak çalışanların arz ve talebinde meydana gelen değişmeler, İKP yaparken gözönünde bulundurulması gereken zorunlu faktörler arasında yer almaktadır (Akgeyik vd., 2012: 40– 41).

4. Politik/Yasal Çevre: Örgütlerin faaliyette bulunduğu merkezi ve yerel kurum ve kuruluşların belirlediği ortam olarak tanımlanabilir. Yasal çevrenin alt bileşenleri şunlar olabilir:

- Siyasi istikrar,
- Mevcut hükümetin aldığı kararlar,
- Yerel yönetimlerin aldığı kararlar,
- Sendikalar,
- Sosyal güvenlik kurumunun aldığı kararlar,
- Çalışan istihdamına yönelik teşvikler,
- Vergi kanunları,
- Tüketicileri koruyan kanunlar.

Ülkedeki ticaret hukuku, borçlar hukuku, icra ve iflas hukuku, vergi hukuku, iş hukuku ile ilgili yasa yönetmelik ve uygulamalar iş yaşamını çok etkileyebilmektedir.

Devletin çıkardığı çeşitli yasa, tüzük, yönetmelikler, diğer ülkelerle yaptığı anlaşmalar, işverenin çalışanlarla imzaladığı toplu ve ferdi iş sözleşmeleri İK yöneticisinin yasal hareket alanının sınırlarını belirlemektedir. Bu yasal düzenlemelerdeki değişiklikler, örgütler açısından takip edilmesi gereken faktörler arasında yer almaktadır (Akgeyik vd., 2012: 41).

Sendikalar, çalışanların ya da işverenlerin belirli bir iş kolunda ortak ekonomik ve toplumsal çıkarlarını korumak ve geliştirmek amacıyla kurdukları mesleki örgütlerdir. Demokratik toplumun temel unsurlarından biri olan sendikacılık, tarihsel süreç içerisinde çalışanların yaşam standartlarının korunması ve geliştirilmesinde, çalışma hayatında adalet ve eşitliğin sağlanmasında, çalışma koşullarının iyileştirilmesinde ve piyasa ekonomisinin işleyişi içerisinde ekonomik ve sosyal hakların unutulmamasında önemli rol oynamaktadır (Dinç, 1998: 28).

Sendikalar örgütlerin dış çevresini oluşturmaktadır: çünkü örgütle ilişkileri üçüncü kişi niteliğindedir. Çalışan hak ve ayrıcalıklarının en temel temsilcilerini oluşturduklarından, belki de İKY'yi en çok etkileyen grup sendikalardır (Can vd., 2009: 52– 53).

5. *Doğal Çevre*: Doğal çevre örgütün çevresindeki doğal kaynaklar ve doğal olayları kapsayan çevredir. Bu çevrenin faktörleri şöyle sıralanabilir:

- İklim,
- Çevre kirliliği,
- Doğal afetler.

6. *Uluslararası Çevre*: Örgütler ülkelerarası faaliyetlere giriştikleri andan itibaren uluslararası çevreye de girmiş olurlar. Böylece örgüt yalnızca kendi ülkesindeki dış ve iç çevresinin yanında artık uluslararası çevre koşulları ile de başa çıkmak zorunda kalmaktadır. İK bağlamında uluslararası çevrenin, hangi nitelikte işgücü temin edileceği, kariyer planlamaları, eğitimlerinin yanında çocuk işçi çalıştırma konusundaki yasal düzenlemelere uyum ile ilgili olduğu söylenebilir.

7. *Rakipler*: Bir örgütün çevresinde rekabette bulunduğu diğer örgütlerdir. Örgütün rakiplerinin İKY işlevlerinde kendisine göre hangi durumda olduğu örgütün rekabetini etkileyecektir.

2. 2. 2. İç Çevre Faktörleri

İç çevre veya görev çevresi, örgütün kendisinden ve doğrudan etkileşim içinde olduğu örgütlerden ve kişilerden oluşur. Bu çevre ile örgütte tüm düzeylerde çalışanlar, örgüte doğrudan girdi sağlayan ve örgütten doğrudan ürün ya da hizmet alan kişiler veya örgütler kastedilmektedir. Diğer deyişle bunlar kısaca ‘paydaşlar’ olarak adlandırılabilir. Dış çevre faktörleri genellikle her örgüt için aynı iken; iç çevre faktörleri örgütten örgüte değişebilir. Ancak dış çevre bileşenleri ile iç çevre bileşenlerinin sürekli etkileşim içinde olduğu da belirtilmelidir.

İç çevre faktörleri örgütün belirli stratejilerle daha kolay kontrol edebileceği bileşenleri içerir. İnsan kaynakları yönetimi bağlamında iç çevrenin kapsamı içinde;

1. Örgütün misyon, amaç, hedef ve görevleri,
2. Çalışanlar,
3. Müşteriler,
4. Yönetim kalitesi ve uyguladığı siyasalar,
5. Hissedarlar

sayılabilir.

1. Örgütün Misyon, Amaç, Hedef ve Görevleri: Bir örgütün bünyesinde paylaşılan değerler, amaçlar, hedefler ve görevler İKY’yi etkileyen en önemli iç çevre faktörü olarak belirtilebilir.

Misyon, örgütün yapmakta olduğu işi niçin yaptığının, toplumdaki varoluş nedeninin ve topluma katkısının belirlenmesine yarayan tanımlamadır. Misyon cümlesi örgüt liderinin örgüt hakkındaki düşüncelerini ve örgütün gelecekteki yönünü belirler (Yüksel, 2007: 52).

İKY’de etkili olan amaçlar, belirli bir süre içinde, gerçekleştirilmesi arzu edilen veya ulaşılmak istenen sonuçlardır. Amaçların belirgin ifadesi ise örgütün hedefini gösterir. Örgütsel amaç ve hedefler, diğer örgüt faaliyetlerinde olduğu gibi İKY’ye ilişkin faaliyetler için de yol göstericidir. İK yöneticileri işlerini yaparken örgütün amaç ve hedefleri ile bunlara ulaşılmasına yönelik olarak yapılmış planları dikkate almak zorundadır. Çünkü İKY, bu amaç ve hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunmaktadır (Bingöl, 2013: 63).

2. *Çalışanlar*: Bir örgütteki çalışanların niteliği ve niceliği, örgütün İK yönetiminin en temel işlevleri ile ilgilidir. Daha açık belirtmek gerekirse çalışanların eğitim durumları, çalışmaya başlama yaşları, kendilerini geliştirmeye isteklilikleri, yetenek ve kapasiteleri İK yönetiminin öncelikle işe elaman alması ile ilgilidir.

Geçtiğimiz 20 yılda, nitelik kavramına farklı bağlamlarda atıfta bulunan çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalar teknolojik değişim, emek süreci, aşırı eğitim, eksik çalışma gibi kavramlarla birlikte anılmıştır. Nitelik iki farklı bakış açısı içerisinde değerlendirilebilir. İlki işi yerine getirenlerin kalitesi, yeteneği ve kapasitesi diğeri ise iş için gerekli özellikleri karşılayabilme derecesidir. Araştırmacılar da bu ikili ayrımın yapılması noktasında anlaşmaktadır. Nitelik, işin özelliklerine göre söz konusu tanımların içerisinde değerlendirilir ve bu değerlendirme kabul görmektedir (Güneş, 2006: 89).

Örgütlerin temel işlevlerine (tedarik, ürün/hizmet üretimi, satış ve pazarlama, halkla ilişkiler, satış sonrası hizmetler) yönelik örgütü rakiplerine karşı üstünlük sağlayacak biçimde gereken insan kaynağının temini, eğitimi, kariyer planlaması bu başlık altında değerlendirilebilir. Müşteri talepleri, müşterilerin demografik özellikleri, müşteri isteklerindeki değişiklikler İK yöneticilerinin dikkate alması gereken değişkenlerdir.

3. *Müşteriler*: Örgütün iç çevre faktörlerinden birisi olan müşteriler herhangi bir mal veya hizmeti yarar sağlamak için satın alıp kullanan veya tüketen, mal ve hizmetin sunulması karşısında ödeme yapan kişi veya birimlerdir. Örgütlerin ürettiği mal veya hizmetlerin satışı hayati öneme sahiptir. Bu satışlar sayesinde örgütler varlıklarını sürdürür ve kârlarını yükseltebilir (Naktiyok, 1999: 38).

Örgütler varlıklarını sürdürebilmeleri için müşterilerine önem vermeleri gerekmektedir. Çünkü örgütlerin kuruluş amacı, sürdürülebilirliğini sağlamak ve bu arada yeterli düzeyde kâr elde etmektir ve bu amacı yerine getirebilmeleri için ürettikleri ürün/hizmetin satışını etkin olarak gerçekleştirmelidir. Bu konuda yüksek başarı ancak müşteri memnuniyeti ile sağlanabilir. Müşteri memnuniyeti ise üretilen ürün/hizmetin kalitesi kadar örgütlerin nitelikli işgücü bulundurmaları ile sağlanabilir. Sonuç olarak bu konuda da İK yöneticilerine büyük sorumluluklar düşmektedir.

4. Yönetim Kalitesi ve Uyguladığı Siyasalar: Yöneticilerin İK işlevine yaklaşımları, örgüt iklimini nasıl etkiledikleri bu işin başındaki yöneticiyi ve sonuçta örgütü temelden etkilemektedir. Yöneticilerin örgütlerde çalışma yaşamının kalitesine yönelik yaklaşımları, tutumları İK yönetiminin de belirleyicisidir.

İKY'yi etkileyebilecek bazı siyasalar şunlardır (Bingöl, 2013: 64):

- Çalışanlara güvenli bir işyeri sağlamak,
- Tüm çalışanların olabildiğince beşeri potansiyellerini kullanmaları yönünde özendirme,
- Hem nitelik hem de nicelik açısından yüksek bir verimlilik düzeyine ulaşmayı teşvik edecek parasal ödüller sağlamak,
- Mevcut çalışanlardan performans düzeylerinin uygun olanların boşalan üst pozisyonlara öncelikli olarak terfi etmelerini garantilemektir.

Örgüt iklimi, başta yöneticilerin, pay sahiplerinin ve çalışanların hep birlikte oluşturdukları bir olgudur. Tortop'a (2013: 47) göre örgütsel iklim, 'örgütün psikolojik çevresi' anlamına gelmektedir. Bir örgütün iklimi örgütsel üretkenliği geliştirici yönde olabileceği gibi örgütsel yaşamı tehlikeye düşürecek biçimde yıkıcı da olabilmektedir. Örgüt iklimi, çalışanların başarısını ve tatminini etkileyebileceğinden örgütsel amaçlara ulaşmada örgüt ikliminin geliştirilmesinden yararlanılmaktadır. Bütün bunlar İKY'nin faaliyetlerini de çok yakından ilgilendirmektedir (Tortop, 2013: 47).

Örgüt iklimini etkileyen başlıca faktörler şunlardır (Tortop, 2013: 47):

- Örgütün siyaseti,
- Örgütün inançları,
- Örgütün misyonu, vizyonu,
- Örgütün tarihi ve geleneği,
- Örgütün ödül sistemi,
- Örgütün müşteri görüntüsü

Gerçekte Tortop'un yukarıdaki açıklamasına bakarak bazı değişkenlerin tümüyle bağımsız olmadıkları, ancak birbiriyle de ilişkili olabildikleri söylenebilir.

Örgütler zamanla kendilerine özgü bir kişilik geliştirir ve bu kişilikle çevrelerini etkilerler. Örgütün kendine özgü kişiliği, işin gerekleri, örgütün yapısı ve amaçları birbirlerinden etkilenerek örgüt için önem taşıyan örgüt iklimini yaratmaktadır. Yaratılan bu iklim hem örgüte kendine özgü bir kimlik kazandırır hem de bireyin davranışlarında etkili olmaktadır (Yüceler, 2005: 37).

Son yıllarda İKY'de büyük bir önem kazanan bir kavram da, iş yaşamının kalitesidir. İş yaşamının kalitesi, personelin örgütsel deneyimleri aracılığıyla önemli kişisel gereksinimlerini tatmin edebilme derecesi demektir. Bir diğer deyişle örgütün, personelin iş yaşamını etkileyen kararları vermede tam anlamıyla söz sahibi olacakları araçlar geliştirerek çalışanın gereksinimlerine cevap verme süreci olarak tanımlanabilir (Can vd., 2009: 58). İş yaşamının kalitesinin, kısaca yönetim kalitesi ile doğrudan ilgili olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Burada yönetim kalitesi olgusu üst yönetimi olduğu kadar İK yöneticilerini de kapsar.

5. *Hissedarlar*: Hissedarlar diğer bir deyişle pay sahipleri, örgütte oluşturulan programların gelecekteki projeleri, maliyetleri, kârları ve gelirleri nasıl etkileyeceği konusunda yakından ilgilenmek durumundadır. Yöneticilerin yapılan işlemlerin, alınan kararların örgüte sağlayacağı faydalar ve zararlar konusunda pay sahiplerine açıklama

yapmaları gerekmektedir. Pay sahipleri de kuşkusuz yapılan işlemlerin getirisini almak ve kârlarının artmasını istemektedir. Bu nedenle İK birimi tarafından tasarlanan programların kendi çıkarlarına olumsuz yönde etki edip etmeyeceği veya kârlarını azaltıp azaltmayacağı konusunda bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Pay sahiplerinin bu konuda İK birimi yöneticileri ile sıkı işbirliği yapmak durumunda oldukları söylenebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MANİSA İLİ SAĞLIK KURULUŞLARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ

Çalışmanın bu bölümünde; önce araştırmanın amacı, hipotezleri, varsayımları, yöntemi açıklanmaktadır. Daha sonra Manisa ili kamu, özel ve eğitim–araştırma hastanelerinde İKY’yi etkileyen faktörlerin belirlenmesine amacıyla; i) hastanelerde insan kaynakları ve/veya personel yönetimi konumunda çalışanlarla yapılan yüzyüze görüşmelerin bant çözümleri, ii) hastane çalışanlarına yönelik yapılan alan araştırmasının sonuçları verilmektedir.

3. 1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu tez ile önce İKY’yi etkileyen faktörlerin bir bilimsel yazın araştırması ile belirlenmesi, ardından emek yoğun ve çok temel bir hizmet sektörü olan ve hedef kitlesi doğrudan ‘insan’ olan kamu, özel ve eğitim–araştırma sağlık kuruluşlarında İKY süreçlerini etkileyen iç ve dış faktörlerin belirlenmesi, öne çıkan faktörlerin seçilecek bazı sağlık kuruluşlarında yapılan alan araştırmasıyla bu faktörlerin İKY’yi ne biçimde etkilediğinin değerlendirilmesi, açıklanması amaçlanmaktadır.

3. 2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Alan araştırması ile aşağıdaki araştırma hipotezleri test edilmektedir:

Hipotez 1: İKY’nin alt işlevlerini etkileyen faktörlere ilişkin görüşler, katılımcıların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 2: İKY’nin alt işlevlerini etkileyen faktörlere ilişkin görüşler, katılımcıların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 3: İKY’nin işlevlerini etkileyen faktörlere ilişkin görüşler, katılımcıların çalıştıkları sürelerle göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 4: İKY'nin alt işlevlerine ilişkin görüşler, katılımcıların görevlerine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 5: İKY'nin alt işlevlerine ilişkin görüşler, katılımcıların görev yaptıkları kuruma göre farklılık göstermektedir.

3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan sağlık çalışanlarının anketteki soru ve ifadelere nesnel olarak yanıt verdikleri ve anket formunun araştırmanın amacına ve hipotezlerine uygun olarak hazırlandığı varsayılmaktadır.

3.4. YÖNTEM

Bu çalışmada önce konu ile ilgili kavramlar ve kuramlar için belgelerden bilgiler toplanmıştır. Sonra Manisa il sınırları içindeki kamu, özel ve eğitim–araştırma hastanelerinde; i) Hastanelerin İK ve/veya personel bölümü yöneticileriyle detayları Ek 1’de verilen görüşme formu aracılığıyla, ii) Hastane çalışanlarının İKY alt işlevlerini etkileyen iç ve dış faktörlere yönelik görüşleri ise Ek 2’de verilen anket aracılığıyla derlenmektedir.

Hastanelerin İK ve/veya personel bölümü yöneticileriyle yapılan yüzyüze görüşmelerden elde edilen bulgulara Bölüm 3. 5’de yer verilmektedir. Bölüm 3. 6’de ise ankete katılan sağlık çalışanlarının önce; cinsiyetine, yaş gruplarına, çalışma sürelerine, yaptıkları göreve ve görev yaptıkları kuruma göre frekans dağılımları ve grafiklerine yer verilmektedir. Sonra verilere hangi istatistiksel testlerin uygulanacağını belirlemek üzere verilerin normal dağılıp dağılmadığı Tek Örneklem Kolmogorov Smirnov testi ile yoklanmaktadır. Bu testin sonucuna göre uygun olan istatistiksel testler SPSS paket programı kullanılarak, Bölüm 3. 2’de verilen araştırma hipotezleri test edilmektedir.

3. 4. 1. Araştırmanın Evreni, Örnekleme, Örneklem Büyüklüğü

Araştırma, Manisa il sınırları içindeki kamu, özel ve eğitim–araştırma hastanelerinde çalışan sağlık çalışanlarına yönelik olarak planlanmıştır.

Bu çalışmada evren büyüklüğü yaklaşık olarak 1.500'dür. Balcı (2007: 95), evren büyüklüğüne göre kabul edilebilir hata için örneklem büyüklüklerini Çizelge 3. 1'de vermiştir. Bu çizelgeye göre $\alpha=0,05$ kabul edilebilir hata için örneklem genişliği yaklaşık 250 olarak alınabilir. Sağlık çalışanlarına dağıtılan anket sayısı 400 olup bunlardan 350 anket sağlık çalışanları tarafından doldurulmuştur ve verilerin analizi bu 350 anket üzerinden yapılmıştır.

Çizelge 3. 1: Kabul Edilebilir Hata %5 ve %1 İçin Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyüklüğü	Kabul Edilebilir Hata İçin Örneklem Büyüklüğü	
	%5	%1
100	79	96
500	217	413
1.000	217	705
5.000	356	1.622
50.000	381	2.290
100.000	392	2.334
1.000.000	384	2.334
25.000.000	384	2.400

3.4.2. Veri Toplama Araçları

Bir önceki bölümde de belirtildiği üzere bu çalışmada araştırma için iki ayrı veri toplama aracı kullanılmıştır.

A) Hastanelerin İK ve/veya personel bölümü yöneticileri için hazırlanan ve detayları Ek 1'de verilen, 'Hastane İnsan Kaynakları/ Personel Yöneticilerine Yönelik Görüşme Formu'dur. Bu formda katılımcılara İK/personel yöneticisi olarak işlerini yaparken onları etkileyen iç ve dış faktörlere yönelik toplam dört soru yöneltilmiştir.

B) Hastanelerde çalışan personel için hazırlanan ve detayları Ek 2’de verilen çalışanların İKY’nin alt işlevlerini etkileyen iç ve dış faktörlere yönelik görüşlerinin belirlenmesine yönelik ‘Sağlık Kuruluşlarında İKY’yi Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Hastane Çalışanlarının Görüşleri Anketi’ başlıklı anket formudur. Ankette ilk beş soru katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yöneliktir. Asıl konu ile ilgili olan II. Bölümde İKY alt işlevlerini etkileyen iç ve dış faktörlerden ilk üçünün belirlenmesi amacıyla hazırlanmış ifadeler içeren altı ayrı soru grubu yer almaktadır. Bu anket hazırlanırken, İKY’ni etkileyen iç ve dış kaynaklar konusunda yapılan bilimsel yazın araştırmasının yanında İK/personel yöneticileri ile yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulardan da yararlanılmıştır.

3.5. İNSAN KAYNAKLARI VE/VEYA PERSONEL BÖLÜMÜ YÖNETİCİLERİYLE YAPILAN GÖRÜŞMELERİN BULGULARI

Yapılan görüşmelerde insan kaynakları ve/veya personel bölümü yöneticilerine ait demografik bilgiler:

Ö1: kadın, 40-49 yaş aralığında, evli, fakülte mezunu ve 25 yıldır bu işi yapmaktadır.

Ö2: kadın, 30-39 yaş aralığında, evli, fakülte mezunu ve 15 yıldır bu işi yapmaktadır.

Ö3: kadın, 18-29 yaş aralığında, bekar, fakülte mezunu ve 1,5 yıldır bu işi yapmaktadır.

K1: erkek, 40-49 yaş aralığında, evli, fakülte mezunu, 11 yıldan fazladır bu işi yapmaktadır.

K2: kadın, 30-39 yaş aralığında, evli, fakülte mezunu ve 6 yıldır bu işi yapmaktadır.

K3: kadın, 18-29 yaş aralığında, bekar, yüksekokul mezunu ve 2,5 yıldır bu işi yapmaktadır.

Üçü özel, üçü kamu hastanelerinde çalışan toplam altı yönetici ile yapılan yüzyüze görüşmelerin bant çözümleri, bu bölümde kodlanarak verilmektedir.

Görüşme formunda yer alan sorular ve yöneticilerin yanıtları şöyledir:

1. Hastanedeki görev isminiz nedir? Kaç yıldan beri bu işi yürütüyorsunuz?

Ö1: Görev ismim, İK yöneticisi. 15 seneden beri bu işte çalışmaktayım.

Ö2: Görev ismim İK uzmanıdır. 1,5 yıldır çalışmaktayım.

Ö3: Görev ismim İK yöneticisidir. 25 seneden beri bu işte çalışmaktayım

K1: Hastanedeki görev ismim personel şefidir. 9 yıldan beri bu görevi yürütmekteyim.

K2: Örgütteki görev adım personel yöneticisidir. 2,5 senedir bu işi yapmaktayım.

K3: Görev ismim, personel şefidir. 6 yıldır bu işi yapmaktayım.

Kamu hastanelerinde yapılan görev adlandırması ‘personel şefi’ ve ‘personel yöneticisi’ iken özel hastanelerde İK yöneticisi olduğu anlaşılmaktadır.

2: Hastanede yaptığınız işi tanımlayın denilirse nasıl bir yanıt verirsiniz?

Ö1: Görevimi personeli yönetmek olarak tanımlayabilirim

Ö2: Hastanedeki tüm işleri yapan birimdir.

Ö3: Çalışanın işe alınmasında yardımcı olmak ve çalışanların tüm özlük işlemlerini yürütmek.

K1: Personelin her türlü özlük, atama, işbaşı yapma, emeklilik, yıllık izinler, herhangi bir konuda gelen ve idareyi ilgilendiren yazıların dağıtımını, ilan edilmesi olarak tanımlayabilirim.

K2: Hastanedeki tüm çalışanın özlük işlemlerini yürütmek olarak yaptığım işi tanımlayabilirim.

K3: Çalışanlarla ilgili terfi, işe başlayışlar, işten ayrılışlar, raporlar, yıllık izinler gibi tüm akla gelebilecek işlerin yapıldığı birim olarak tanımlayabilirim.

Bu açıklamalardan kamu – özel hastanelerde İKY’ne yönelik çalışan yöneticilerin aslında İKY’den çok personel yönetimi yaptıkları söylenebilir.

3: İşinizi yaparken sizi olumlu /olumsuz etkileyen iç faktörler nelerdir?

Ö1: Örgütün bazı siyasalarından olumsuz etkilenmekteyiz. Bu durum nitelikli işgücünün elimizden gitmesine neden olmaktadır. Bunun dışındaki iç faktörlerden olumlu ya da olumsuz yönde etkilenmemekteyiz.

Ö2: Olumsuz etkilendiğim iç faktörler örgütün siyasasından dolayı tek kişi çalışıyor olmam ve işyükümün çok fazla olmasıdır. Bunun dışındaki diğer faktörlerden olumlu veya olumsuz herhangi bir şekilde etkilenmemekteyiz.

Ö3: Nitelikli işgücü bulmakta sıkıntı çekmekteyiz. Sağlık personelinin önceliği her zaman devlette çalışmak oluyor. Özelde çalışmayı her zaman ikinci bir plan olarak görmekteler. Ayrıca hastanede İK yöneticiliği diğer sektörlerle göre daha farklı işlemektedir.

İşimizi yaparken en büyük olumsuzluk hastanedeki birimler arası koordinasyonun sağlanamamasıdır. Örneğin bir sağlık çalışanını işe alırken başhemşirenin mesleki anlamda olur dediği kişiye ben İK yöneticisi olarak olur vermediğim zaman birimler arasında sorun yaşamaktayız.

K1: İşlerimizi yaparken olumsuz yönde etkilendiğim faktörlerden en önemlisi çalışma ortamının fiziki şartlarının yetersiz olmasıdır. Bunun yanında çalışan sayısının çok yetersiz olmasından dolayı iş yükümüz çok fazla olmaktadır. Eski kurulan hastanelerin fiziki koşullarının uygun olmaması işlerinin süresinin uzatmaktadır.

Hastanelerde çalışanlar gergin insanlardır ve vardiya usulü çalışanların fazla olmasından dolayı işlerini yaparken sağlık personeline ulaşmakta sıkıntı yaşamaktayız.

K2: Olumsuz etkileyen iç faktörlerden, fiziki şartların olumsuz etkilemektedir. Çalışma ortamlarının çok dar olması ve çok sayıda kişinin aynı ortamda çalışmasında olumsuz etkileniyoruz. Ayrıca hastanede ki çalışanların personel işleriyle ilişkilerin nasıl olması gerektiği hakkında bilgi sahibi olmaması yapılmakta olan işlerin aksamasına sebep olmaktadır. Bunun dışında diğer faktörden olumlu veya olumsuz etkilenmemekteyiz.

K3:İş yerinde çalışanların sık sık yer değiştirmesi çalışmalarını olumsuz etkilemektedir. Herkesin eğitimini aldığı yerde çalışmaması olumsuz etkilemektedir. Bunun dışındaki faktörlerden olumlu veya olumsuz etkilenmemekteyiz.

4: İşinizi yaparken olumlu / olumsuz etkileyen dış faktörler nelerdir?

Ö1: Nitelikli işgücü bulmakta zorlanmaktayız. Bulduğumuz nitelikli elemanları da özel hastane olarak elimizde tutmakta sıkıntı yaşamaktayız. Sağlık çalışanlarının çoğunlukla devleti tercih etmektedirler ve özel hastaneleri devlete atanıncaya kadar bir geçiş süreci olarak görmektedirler. Personeli yetiştirdikten sonra örgütümüz için en verimli olduğu dönemde devlete atanıp gitmesinden dolayı önemli sorunlar yaşamaktayız. Hastane yöneticileri olarak bu konuda yasal bir önlem alamamaktayız. Bu sorunumuza yönelik olarak devletin de özel hastaneleri mağdur etmemek adına daha farklı bir sistem getirmesi gerektiğini düşünüyoruz.

Halktan olumsuz yönde etkilenmekteyiz. Gelen hastaların hastaneye gelirken özele geliyorum sıra beklememeliyim işim hemen yapılmalı gibi bir bilince sahip olarak gelmesi örgütümüzde sorunlar oluşturmaktadır. Sendikalardan olumlu olumsuz etkilenmekteyiz. Pay sahiplerinden olumlu yönde etkilenmekteyiz. Eğitim yanlısı ve bize değer veren fikirlerimize saygı duyan yöneticilerle çalışmaktayız.

Teknolojiden ise hem olumlu hem de olumsuz yönde etkilenmekteyiz. Teknolojinin çok hızlı gelişmesi, sürekli yeni teknolojiyi takip etmemizi gerektiğinden dolayı maddi anlamda zorlamaktadır. Olumlu yanı ise halka daha kaliteli hizmet verebilmekteyiz.

Uzman doktor bulundurma sayısında sınırlamaların olması örgütümüzü olumsuz etkileyen dış faktörlerdendir. Ayrıca özel hastanelerde İK yöneticisinin çalışan seçme yerleştirme, planlama, eğitim gibi işlevleri başhemsireyle beraber yürüttüğü gözlenmektedir.

İK yöneticisinin görevi dışında muhasebe gibi işlere yardımcı olduğu da gözlenmiştir.

Ö2: Dış faktörlerin hiçbirinden de herhangi bir şekilde etkilenmemekteyiz.

Ö3: İşlerimizi yaparken daha çok çalışan seçme işlevinde siyasetçilerin referansları bizi sıkıntıya düşürmektedir. Bunun dışındaki dış faktörlerden örgüt olarak etkilenmiyoruz.

K1: Görevlerimizi yaparken siyasetçilerin çok etkisinde kalmaktayız. Bu etkileri de olmaması gereken tayinlerin yapılması ya da olan bazı tayinlerin haksız yere durdurulması olarak belirtmektedir.

Ayrıca sendikalardan olumlu yönde etkilenmekteyiz. Olumlu yönde etkilendiğimiz kısımlar sendikacıların yeni yasalardan daha önce haberdar olması ve personel işlerini haberdar etmesidir ve böylelikle işlerimiz hızlanmaktadır. Devletin uyguladığı maaş siyasasından olumsuz etkilenmekteyiz. Hastanede en düşük döner sermayeyi alan birim personel çalışanları birimidir.

Kamu hastanelerinde çalışan seçme gibi bir şansımız yoktur devletin atadığı çalışanlarla çalışmak zorundayız. Ayrıca çalışmanı yerleştirme işlevini de hemşirelik bakım hizmetleri müdürlüğü yapmaktadır. Eğitim konusunu da hastanedeki eğitim hemşiresi yürütmektedir.

K2: Dış faktörlerden olumlu ya da olumsuz etkilenmemekteyiz.

K3: İşlerini yaparken olumsuz etkilendikleri en önemli faktörün siyasettir. Siyasetçi tanıdığı olan kişiler bunları kullanarak hak etmedikleri pozisyonlara gelebilmekte ve işlerini diğerlerine göre daha hızlı yürütmektedir. Bunun dışındaki faktörlerden olumlu ya da olumsuz etkilenmemekteyiz.

3.6. HASTANE ÇALIŞANLARINA YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI BULGULARI

Bu bölümde araştırmanın hipotezleri doğrultusunda Manisa ilinde bulunan kamu, özel ve eğitim–araştırma hastaneleri çalışanlarına uygulanan anketlerden elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmeleri sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlarına yer verilmektedir.

Bulgular bölümünde önce, örneklemin genel yapısını tanıtıcı frekans ve yüzde dağılımları ile birlikte, İKY'ye etki eden faktörler İKY'nin alt işlevleri olan; A) İnsan

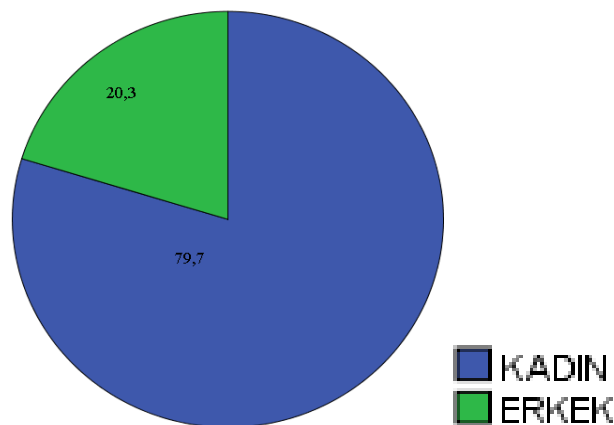
Kaynakları Planlaması, B) İşe Eleman Alma ve Yerleştirme, C) Performans Değerleme, D) Eğitime ve Geliştirme, E) Ücret Düzeyini Belirleme, F) Kariyer Geliştirme başlıklarına ait verilerin özet açıklamalarına yer verilmektedir. Daha sonra araştırmanın hipotezlerini test etmek üzere istatistiksel analizlere geçilmektedir. Verilerin analizinde SPSS paket programı kullanılmıştır.

3.6.1. Araştırma Örneklemine Katılanların Demografik Özellikleri

Alan araştırmasına katılanların yüzde 79,7'si kadın, yüzde 20,3'ü erkektir (Çizelge 3. 2 ve Grafik 3. 1).

Çizelge 3. 2: Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı

CİNSİYET	FREKANS	YÜZDE
Kadın	279	79,7
Erkek	71	20,3
TOPLAM	350	100,0

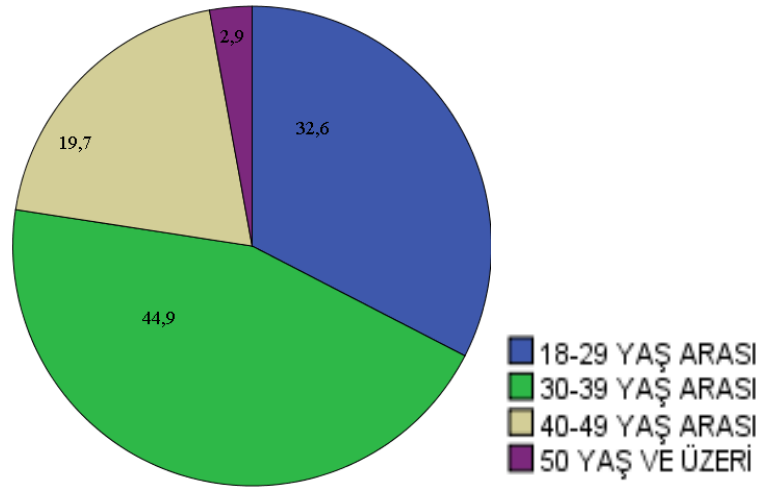


Grafik 3. 1: Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı

Araştırmaya katılanların yüzde 44,9'u 30–39 yaş aralığındadır. Yüzde 32,6'lık bir kesim ise 18–29 yaş aralığındadır (Çizelge 3. 2 ve Grafik 3. 2).

Çizelge 3. 3: Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

YAŞ	FREKANS	YÜZDE
18-29 Yaş Arası	114	32,6
30-39 Yaş Arası	157	44,9
40-49 Yaş Arası	69	19,7
50 Yaş +	10	2,9
TOPLAM	350	100,0

**Grafik 3. 2: Araştırmaya Katılanların Yaşa Göre Dağılımı**

Araştırmaya katılanların yüzde 35,1'i 11 yıldan uzun süredir çalışmaktadır. Yüzde 31,7'lik bir kesim ise 1 ila 5 yıldır çalışmaktadır (Çizelge 3. 4).

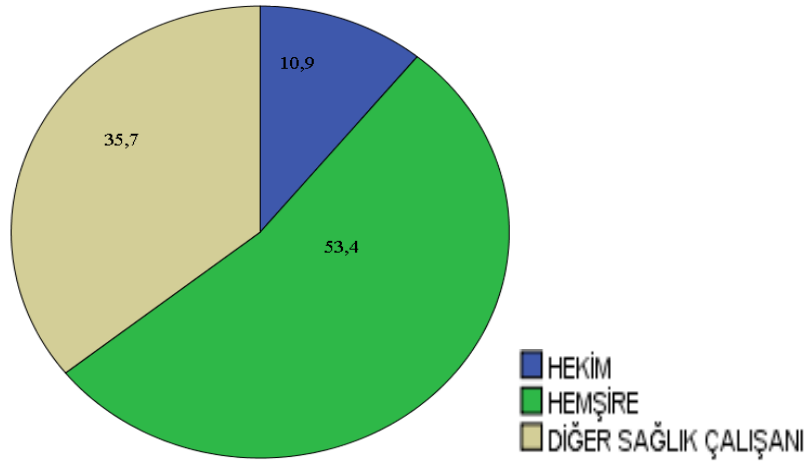
Çizelge 3. 4: Araştırmaya Katılanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

ÇALIŞMA SÜRESİ	FREKANS	YÜZDE
1 Yıldan Az	25	7,1
1-5 Yıl	111	31,7
6-10 Yıl	91	26,0
11 Yıl +	123	35,1
TOPLAM	350	100,0

Araştırmaya katılanların yüzde 53,4'ü hemşire, yüzde 10,9'u hekim, yüzde 35,7'si ise diğer sağlık çalışanlarıdır (Çizelge 3. 5 ve Grafik 3. 3).

Çizelge 3. 5: Araştırmaya Katılanların Görevlerine Göre Dağılımı

GÖREV	FREKANS	YÜZDE
Hekim	38	10,9
Hemşire	187	53,4
Diğer Sağlık Çalışanı	125	35,7
TOPLAM	350	100,0



Grafik 3. 3: Araştırmaya Katılanların Görevlerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılanların yüzde 62,3'ü kamu hastanesinde görev yapmaktadır. Yüzde 33,4'lük kesim ise özel hastanede çalışmakta olup yüzde 4,3 ise eğitim ve araştırma hastanesinde görev yapmaktadır (Çizelge 3. 6).

Çizelge 3. 6: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Hastaneye Göre Dağılımı

HASTANE	FREKANS	YÜZDE
Eğitim ve Araştırma Hastanesi	15	4,3
Özel Hastane	117	33,4
Kamu Hastanesi	218	62,3
TOPLAM	350	100,0

3.6.2. İnsan Kaynakları Yönetimine Etki Eden Faktörler

Çalışmanın bu bölümünde, her biri İKY'nin alt işlevleri olan ve Ek.2'deki anketin ikinci bölümündeki; A) İnsan Kaynakları Planlaması, B) İşe Eleman Alma ve Yerleştirme, C) Performans Değerleme, D) Eğitime ve Geliştirme, E) Ücret Düzeyini Belirleme, F) Kariyer Geliştirme başlıklarından elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Bu başlıklarda verilen faktörlerden **ilk üçünü** etki düzeylerine göre en çok etkili olandan en az etkili olana doğru 1'den başlayarak 3'e kadar sıralanması istenmiştir. Bu nedenle bulgular belirtilen sıralamaya göre derlenmektedir.

3.6.2.1. İnsan Kaynakları Planlamasına Etki Eden Faktörler

Alan araştırmasına katılanlar İKP'ye etki eden en önemli faktör olarak siyasetin etkisini görmektedir (Çizelge 3. 7). Kısaca araştırmaya katılanlar İK'ya etki eden en önemli faktörün siyaset, ikinci faktörün ise üst yönetimin desteği olduğunu ileri sürmektedir. Yasal düzenlemeler ise üçüncü faktör olarak belirtilmiştir.

Çizelge 3. 7: İnsan Kaynakları Planlamasına Etki Eden Faktörler

FAKTÖRLER	Birinci Sıra	İkinci Sıra	Üçüncü Sıra
Yasal düzenlemeler	29,7	12,9	17,7
Üst yönetim desteği	10,3	28,0	15,7
Siyasetin etkisi	44,6	16,0	11,7
Hastanenin stratejisi	5,4	16,3	11,7
Çalışanların nitelikleri	4,3	10,6	14,0
Ekonomik kriz	0,6	5,7	8,0
Hastanenin bulunduğu bölgedeki işgücü yapısı	1,1	1,4	4,9
Teknolojinin hızlı gelişimi	0,9	3,7	3,1
Hastanenin hedefleri	3,1	5,4	13,1
TOPLAM	100,0	100,0	100,0

Bu sonuca bakarak hastane türüne göre bu sıralamanın değişip değişmediğine bakmak üzere Çizelge 3. 8 düzenlenmiştir. Bu çizelgedeki ‘Siyasetin etkisi’ seçeneğini işaretleyenlerin %87,2 si kamu olarak ortaya çıkmaktadır. Benzer biçimde ‘Üst yönetim desteği’, ‘Yasal düzenlemeler’ sıra ile ikinci ve üçüncü tercihlerde ağırlıklı olarak kamu çalışanlarının bu şıkkı işaretledikleri anlaşılmaktadır. ‘Yasal düzenlemelerin kamu ve özel kesim hastanelerinde çalışanlar tarafından %50 gibi birbirine yakın oranda işaretlendiği görülmektedir.

Çizelge 3. 8: İnsan Kaynakları Planlamasına Etki Eden Faktörlerin Hastane Türüne Göre Dağılımı

	Birinci Sıra			İkinci Sıra			Üçüncü Sıra		
	Eğitim ve Araş.	Özel	Kamu	Eğitim ve Araş.	Özel	Kamu	Eğitim ve Araş.	Özel	Kamu
Yasal düzenlemeler	1,0	49,0	50,0	2,2	15,6	82,2	9,7	14,5	75,8
Üst yönetim desteği	8,3	47,2	44,4	5,1	28,6	66,3	3,6	18,2	78,2
Siyasetin etkisi	6,4	6,4	87,2	3,6	46,4	50,0	4,9	39,0	56,1
Hastanenin stratejisi	5,3	73,7	21,1	1,8	31,6	66,7	0,0	39,0	61,0
Çalışanların nitelikleri	0,0	53,3	46,7	5,4	40,5	54,1	8,2	40,8	51,0
Ekonomik kriz	0,0	100,0	0,0	10,0	15,0	75,0	0,0	32,1	67,9
Hast. bulunduğu bölg. işgücü yapısı	0,0	75,0	25,0	20,0	20,0	60,0	0,0	35,3	64,7
Teknolojinin hızlı gelişimi	0,0	100,0	0,0	0,0	69,2	30,8	9,1	63,6	27,3
Hastanenin hedefleri	0,0	81,8	18,2	5,3	52,6	42,1	0,0	52,2	47,8
TOPLAM	4,3	33,4	62,3	4,3	33,4	62,3	4,3	33,4	62,3

3.6.2.2. İşe Eleman Alma ve Yerleştirmeye Etki Eden Faktörler

Araştırmaya katılanlara göre işe eleman alma ve yerleştirmeye etki eden en önemli faktörlerin başında, ‘yönetimin tercih ettiği İK’nın işe alınması’ gelmektedir. Kısaca üst yönetimde yer alan sorumlu kişilerin işe eleman alımı sürecinde etkin rol oynadıklarını düşünmektedirler. İşe eleman alma ve yerleştirmeye etki eden en önemli faktörlerde ikinci sırada başvuranların özelliklerini görmektedirler. Diğer önemli faktör ise hastanenin yaptığı İK gereksiniminin belirlenmesi’ olarak ortaya çıkmaktadır.

Çizelge 3. 9: İşe Eleman Alma ve Yerleştirmeye Etki Eden Faktörler

FAKTÖRLER	Birinci Sıra	İkinci Sıra	Üçüncü Sıra
Yönetimin tercih ettiği İK’nın işe alınması	48,3	8,0	10,3
Hastanenin süreçle ilgili beklentileri ve ölçütleri	8,3	15,4	8,0
Hastanenin yaptığı İK gereksiniminin belirlenmesi	9,1	15,4	14,3
Temin ve seçim sürecinin işleyişi	5,4	10,0	8,0
Başvuranların özellikleri	8,6	16,3	14,0
İş analizi ve tanımları sonuçları	1,7	4,6	7,7
Söz konusu pozisyon	9,7	12,0	12,3
Hastanenin amacı ve buna bağlı hedefler	3,7	10,6	13,4
Bölgedeki işgücü yapısı	3,4	3,4	4,3
Çalışan istihdamına yönelik teşvikler	1,7	4,3	7,7
TOPLAM	100,0	100,0	100,0

3.6.2.3. Performans Değerlemeye Etki Eden Faktörler

Araştırmaya katılanlara göre performans değerlendirmeye etki eden en önemli faktör siyasetin etkisidir. Yani katılımcılara göre performansın değerlendirilmesinde adam kayırmanın etkileri görülmektedir. Performans değerlemeye etki eden ikinci faktör performans değerlendirme sisteminin özellikleri, üçüncü faktör ise çalışanların kişilik özellikleri ve nitelikleri olduğu Çizelge 3.10'da da görülebilir.

Çizelge 3.10: Performans Değerlemeye Etki Eden Faktörler

FAKTÖRLER	Birinci Sıra	İkinci Sıra	Üçüncü Sıra
İşletme strateji ve hedeflerinin çalışanlarla açıkça paylaşılması	18,3	5,1	5,7
Siyasetin etkisi	54,0	8,3	5,1
Hastane hedeflerinin bireysel hedeflere dönüştürülmesi	4,6	15,7	10,0
Performans değerlendirme sisteminin özellikleri	7,7	19,4	14,3
Performans değerlemenin amaçları	3,4	14,6	14,6
Çalışanların ekip çalışmalarına yatkınlıkları	4,6	8,6	8,9
Hastanede eğitim desteğinin varlığı	2,6	6,3	8,0
İş tanımlarının açık olarak yapılmış olması	,9	7,1	6,3
Yönetimin kariyer yönetimine yaklaşımı	1,1	6,3	7,1
Çalışanların kişilik özellikleri ve nitelikleri	2,9	8,6	20,0
TOPLAM	100,0	100,0	100,0

3.6.2.4. Eğitime ve Geliştirmeye Etki Eden Faktörler

Araştırmaya katılanlara göre eğitime ve geliştirmeye etki eden en önemli faktör üst yönetimin konuya bakışıdır. Sonrasında ise hastanenin hedefleri ve hastanede şikâyetlerin artmasıdır.

Çizelge 3.11: Eğitime ve Geliştirmeye Etki Eden Faktörler

FAKTÖRLER	Birinci Sıra	İkinci Sıra	Üçüncü Sıra
Üst yönetimin konuya bakışı	35,1	9,4	7,4
Çalışanların nitelikleri	12,9	7,7	3,7
Hastanede iş kazalarının azaltılması ve iş güvenliğinin sağlanması	6,0	7,7	8,3
Hastanenin eğitim gereksinimlerinin saptanması	17,7	9,1	13,7
Hastanenin yeni teknolojilere yönelmesi	3,4	9,1	6,9
Hastanede şikâyetlerin artması	6,9	14,0	14,6
Performans değerlendirme sonuçları	4,9	8,9	14,3
İK Gelişimine verilen önem	1,1	5,7	6,3
Hastanenin hedefleri	6,3	16,0	7,7
Çalışanların eğitim talepleri	2,6	7,4	9,1
İK biriminin kariyer planlaması yapması	,9	2,6	3,7
Tüketicileri koruyan kanunlar	2,3	2,3	4,3
TOPLAM	100,0	100,0	100,0

3.6.2.5. Ücret Düzeyini Belirlemeye Etki Eden Faktörler

Ücret düzeyini belirlemeye etki eden faktörlerin başında asgari ücret düzeyi gelmektedir. Ücret düzeyini belirlemeye etki eden diğer önemli faktör ise hastanenin kârlılık durumudur (Çizelge 3.12).

Çizelge 3.12: Ücret Düzeyini Belirlemeye Etki Eden Faktörler

FAKTÖRLER	Birinci Sıra	İkinci Sıra	Üçüncü Sıra
Asgari ücret düzeyi	45,7	5,4	11,1
Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi	10,3	10,0	5,4
Hastanenin nitelikli eleman çalıştırma stratejisi	1,7	10,3	6,0
Performans değerlendirme sonuçları	10,0	11,7	12,0
Diğer hastanelerin ücret düzeyi	2,6	9,1	14,0
Sendika faaliyetleri	6,0	6,9	6,6
Hastanenin kârlılık durumu	10,6	22,3	18,3
Vergi kanunları	2,6	15,1	11,1
Ülkedeki enflasyon oranı	10,6	9,1	15,4
TOPLAM	100,0	100,0	100,0

3.6.2.6. Kariyer Geliştirmeye Etki Eden Faktörler

Araştırmaya katılanlar kariyer geliştirmeye etki eden faktörlerin en önemlisi olarak Çizelge 3.13'den 'iş analizi ve iş tanımlarının olması' olarak belirlenmektedir. Kariyer geliştirmeye etki eden ikinci ve üçüncü önemli faktör ise çalışanların nitelikleridir.

Çizelge 3.13: Kariyer Geliştirmeye Etki Eden Faktörler

FAKTÖRLER	Birinci Sıra	İkinci Sıra	Üçüncü Sıra
İş analizi ve iş tanımlarının olması	31,7	7,7	5,1
Hastanenin kariyer geliştirmeye yönelik ölçütleri	17,4	10,3	10,9
Hastanenin misyonu, vizyonu ve gerek hedeflerinin olması	10,0	21,7	10,3
Çalışanların nitelikleri	14,9	22,6	18,6
İK'nın doğru çalışan bilgi sisteminin olması	2,6	5,7	9,1
Hastanenin organizasyon şemasının olması	2,0	4,0	7,4
Performans değerlendirme sonuçları	6,3	6,0	13,7
Çalışanın üstlerinin görüşleri	8,9	9,7	10,0
Hastanedeki eğitim faaliyetleri	4,6	7,7	9,7
Teknolojinin gelişmesi	1,7	4,6	5,1
Total	100,0	100,0	100,0

3.6.3. Demografik Değişkenlerle İK Yönetimini Etkileyen Faktörler Arasındaki İlişkiler

Demografik değişkenlerle İK yönetimini etkileyen faktörler arasındaki ilişkileri, gruplararası farklılıkları belirlemede kullanılacak test istatistiğine karar vermek için öncelikle verilerin normal dağılıp dağılmadığı yoklanmıştır. Tek Örneklem Kolmogorov Smirnov testi uygulanarak verilerin normal dağılım gösterip göstermediği test edilmiştir. Çizelge 3.14’de verilen analizler sonucunda p değerleri 0,05’ten küçük olduğundan verilerin $\alpha = 0,05$ yanılma ile normal dağılım göstermediği belirlenmiştir. Bu nedenle verilere nonparametrik testlerin uygulanması yoluna gidilmiştir.

Çizelge 3.14: Kolmogorov Smirnov Testi

Kolmogorov Smirnov Test		A	B	C	D	E	F
N		350	350	350	350	350	350
Normal Parametreler	Ortalama	2,74	3,13	2,79	3,70	3,50	3,54
	Standart Sapma	1,743	2,670	2,074	2,997	2,931	2,704
Kolmogorov–Smirnov Z		5,346	5,056	6,949	3,649	4,870	3,872
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Tezin bundan sonraki bölümünde Bölüm 3. 2’de verilen hipotezler yoklanmaktadır.

3.6.3.1. Cinsiyet ile İK Yönetimi Alt İşlevleri Arası İlişkiler

Bu başlık altında birinci araştırma hipotezi yoklanmaktadır. Bu hipotez:

H_{A1} : İKY’nin alt işlevlerini etkileyen faktörlere ilişkin görüşler, katılımcıların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

Katılımcıların İKP, işe eleman alma ve yerleştirme, performans değerlendirme, eğitime ve geliştirmeye, ücret düzeyini belirlemeye ve kariyer geliştirmeye etki eden faktörlere ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için yapılan Mann-Whitney U Testi sonuçlarına göre $p > 0,05$ olduğundan H_{A1} reddedilir. Sonuç olarak Çizelge 15’ten de görüleceği gibi İKY’nin alt işlevlerini etkileyen

faktörlere ilişkin görüşler, katılımcıların cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 3. 15: Mann Whitney U Testi – Cinsiyet

	A	B	C	D	E	F
Mann-Whitney U	9524,00	9718,50	9332,50	9586,50	9314,00	9667,50
Asymp. Sig. (2-tailed)	,595	,795	,411	,668	,413	,750

3.6.3.2. Yaş ile İK Yönetimi Alt İşlevleri Arası İlişkiler

Bu başlık altında ikinci araştırma hipotezi olan;

H_{A2} : İKY'nin alt işlevlerini etkileyen faktörlere ilişkin görüşler, katılımcıların yaşlarına göre farklılık göstermektedir hipotezi yoklanmaktadır.

Katılımcıların; A) İKP, B) İşe Eleman Alma ve Yerleştirme, C) Performans Değerleme, D) Eğitime ve Geliştirme, E) Ücret Düzeyini Belirleme, F) Kariyer Geliştirmeye etki eden faktörlere ilişkin görüşlerinin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için grup sayısı ikiden çok olduğu için Kruskal Wallis H Testi uygulanmıştır. Çizelge 3.16'da verilen test sonuçlarına göre katılımcıların A) İKP, C) Performans Değerleme ve F) Kariyer Geliştirmeye yönelik görüşlerin katılımcıların yaşlarına göre $p < 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu sonuç doğrultusunda İKP, performans değerlendirme ve kariyer geliştirme başlıkları için yaşlara göre üç ayrı çapraz çizelge oluşturulmuştur.

Çizelge 3. 16: Kruskal Wallis H Testi – Yaşa Göre

	A	B	C	D	E	F
Ki kare	14,353	4,898	10,438	1,410	2,312	14,111
SD	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,002	,179	,015	,703	,510	,003

1. İnsan Kaynakları Planlamasına Etki Eden Faktörler ile Yaş Grupları Çapraz Çizelgesi

İKP'ye yönelik görüşlerin yaşa göre çapraz tablo analizi sonucunda da tüm yaş gruplarının İKP'ye etki eden en önemli faktör olarak siyasetin etkisini görmelerine rağmen 30–39 yaş aralığındakiler siyasetin etkisinin yanında yasal düzenlemeleri de İKP'de etkili gördükleri belirlenmektedir.

Çizelge 3.17: İnsan Kaynakları Planlamasına Etki Eden Faktörler / Yaş Çapraz Tablo

FAKTÖRLER	Yaş Grupları (%)				TOPLAM
	18–29	30–39	40–49	50 +	
Yasal düzenlemeler	27,2	41,4	11,6	0	29,7
Üst yönetim desteği	10,5	5,7	17,4	30,0	10,3
Siyasetin etkisi	36,0	43,3	58,0	70,0	44,6
Hastanenin stratejisi	9,6	3,8	2,9	0,0	5,4
Çalışanların nitelikleri	7,9	1,9	4,3	0,0	4,3
Ekonomik kriz	0,9	0,6	0,0	0,0	0,6
Hastanenin bulunduğu bölgedeki işgücü yapısı	2,6	0,6	0,0	0,0	1,1
Teknolojinin hızlı gelişimi	1,8	0,0	1,4	0,0	0,9
Hastanenin hedefleri	3,5	2,5	4,3	0,0	3,1
TOPLAM	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

2. Performans Değerlemeye Etki Eden Faktörler ile Yaş Grupları Çapraz Çizelgesi

Performans değerlemeye etki eden faktörlerin yaşa göre çapraz tablo analizi sonucunda da genel olarak en önemli faktör olarak siyasetin etkisi görülmekteyse de yaş gruplarına göre değerlendirildiğinde işletmenin stratejisi ve hedeflerinin açık olarak çalışanlarla paylaşılmasına yönelik görüşlere katılım da yoğun sayılabilecek düzeyde olduğu Çizelge 18'den görülmektedir.

Çizelge 3.18: Performans Değerlemeye Etki Eden Faktörler/Yaş Çapraz Tablo

FAKTÖRLER	Yaş Grupları (%)				TOPLAM
	18-29	30-39	40-49	50+	
İşletmenin stratejisi ve hedeflerinin açık olarak çalışanlarla paylaşılması	14,9	21,7	15,9	20,0	18,3
Siyasetin etkisi	46,5	54,1	63,8	70,0	54,0
Hastane hedeflerinin bireysel hedeflere dönüştürülmesi	4,4	4,5	4,3	10,0	4,6
Performans değerlendirme sisteminin özellikleri	8,8	7,0	8,7	0,0	7,7
Performans değerlemenin amaçları	2,6	4,5	2,9	0,0	3,4
Çalışanların ekip çalışmalarına yatkınlığı	11,4	1,9	0,0	0,0	4,6
Hastanede eğitim desteğinin varlığı	2,6	3,2	1,4	0,0	2,6
İş tanımlarının açık olarak yapılmış olması	0,0	1,9	0,0	0,0	0,9
Yönetimin kariyer yönetimine yaklaşımı	2,6	0,6	0,0	0,0	1,1
Çalışanların kişilik özellikleri ve nitelikleri	6,1	0,6	2,9	0,0	2,9
TOPLAM	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

3. Kariyer Geliştirmeye Etki Eden Faktörler ile Yaş Grupları Çapraz Çizelgesi

Kariyer geliştirmeye etki eden faktörlerin yaşa göre çapraz tablo analizi sonucunda da genel olarak iş analizi ve iş tanımlarının olması en önemli faktör olarak görülürken, 50 yaşın üzerindeki için performans değerlendirme sonuçları kariyer geliştirmeye etki eden en önemli faktördür (Çizelge 3.19).

Çizelge 3.19: Kariyer Geliştirmeye Etki Eden Faktörler / Yaş Çapraz Tablo

FAKTÖRLER	Yaş Grupları (%)				TOPLAM
	18-29	30-39	40-49	50 +	
İş analizi ve iş tanımlarının olması	30,7	31,2	39,1	0,0	31,7
Hastanenin kariyer geliştirmeye yönelik ölçütleri	21,9	15,3	17,4	0,0	17,4
Hastanenin vizyonu misyonu ve gerçek hedeflerinin olması	12,3	9,6	7,2	10,0	10,0
Çalışanların nitelikleri	12,3	15,9	17,4	10,0	14,9
İK'nın doğru çalışan bilgi sisteminin olması	1,8	3,8	1,4	0,0	2,6
Hastanenin organizasyon şemasının olması	2,6	1,9	1,4	0,0	2,0
Performans değerlendirme sonuçları	4,4	4,5	5,8	60,0	6,3
Çalışanın üstlerinin görüşleri	7,9	10,2	7,2	10,0	8,9
Hastanedeki eğitim faaliyetleri	6,1	5,1	1,4	0,0	4,6
Teknolojinin gelişmesi	0,0	2,5	1,4	10,0	1,7
TOPLAM	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

3.6.3.3. Çalışma Süresi ile İK Yönetimi Alt İşlevleri Arası İlişkiler

Bu başlık altında yoklanan üçüncü araştırma hipotezi şöyledir:

H_{A3}: İKY'nin işlevlerini etkileyen faktörlere ilişkin görüşler, katılımcıların çalıştıkları sürelerle göre farklılık göstermektedir.

Katılımcıların; A) İKP, B) İşe Eleman Alma ve Yerleştirme, C) Performans Değerleme, D) Eğitime ve Geliştirme, E) Ücret Düzeyini Belirleme, F) Kariyer Geliştirmeye etki eden faktörlere ilişkin görüşlerinin katılımcıların çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için yapılan Kruskal Wallis H Testi sonuçlarına göre Çizelge 3.20'den görüleceği üzere; katılımcıların A) İKP, B) İşe Eleman Alma ve Yerleştirme İle C) Performans Değerlemeye ilişkin görüşlerinin katılımcıların çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu durumda 4 – 5 – 6 ile verilen alt başlıklarda bunların alt detay çizelgeleri verilmektedir.

Çizelge 3.20: Kruskal Wallis H Testi – Çalışma Süresine Göre

	A	B	C	D	E	F
Ki kare	8,218	11,350	21,959	1,939	4,612	4,159
SD	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,042	,010	,000	,585	,203	,245

4. İnsan Kaynakları Planlamasına Etki Eden Faktörler İle Çalışma Süresi Çapraz Çizelgesi

İKP'ye etki eden faktörler ile katılımcıların çalışma süreleri çapraz tablo analizine tabi tutulmuş ve genel olarak siyasetin etkisinin İKP'ye etki eden en faktör olarak görüldüğü ortaya konulmuştur. Ancak özellikle 1 yıldan az çalışanlarda olmak üzere tüm yaş gruplarında İKP'ye etki eden faktörlere ilişkin katılım düzeylerinin farklı farklı olduğu görülmüştür. Bir yıldan az çalışanlar yasal düzenlemeleri en önemli faktör olarak görürken, diğer yaş grupları da siyasetin etkisinden sonra en önemli faktörün yasal düzenlemeler olduğunu belirtmiştir (Çizelge 3.21).

Çizelge 3.21: İnsan Kaynakları Planlamasına Etki Eden Faktörler

FAKTÖRLER	Çalışma Süresi (%)				TOPLAM
	1 Yıldan az	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11 Yıl +	
Yasal düzenlemeler	28,0	33,3	35,2	22,8	29,7
Üst yönetim desteği	4,0	8,1	9,9	13,8	10,3
Siyasetin etkisi	16,0	39,6	47,3	52,8	44,6
Hastanenin stratejisi	24,0	7,2	2,2	2,4	5,4
Çalışanların nitelikleri	20,0	3,6	0,0	4,9	4,3
Ekonomik kriz	0,0	0,9	1,1	0,0	0,6
Hastanenin bulunduğu bölgedeki işgücü yapısı	4,0	1,8	1,1	0,0	1,1
Teknolojinin hızlı gelişimi	0,0	1,8	0,0	0,8	0,9
Hastanenin hedefleri	4,0	3,6	3,3	2,4	3,1
TOPLAM	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

5. İşe Eleman Alma ve Yerleştirmeye Etki Eden Faktörler İle Çalışma Süresi Çapraz Çizelgesi

İşe eleman alma ve yerleştirmeye etki eden faktörlere ilişkin görüşleri katılımcıların çalışma sürelerine göre çapraz tablo analizine tabi tutulmuş ve genel olarak yönetimin tercih ettiği İK'nın işe alınması en önemli faktör olarak görüldüğü ortaya konulmuştur. Ancak 1 yıldan az çalışanlar ve 1-5 yıl arası çalışanlar için en önemli faktör olarak başvuranların özellikleri, 6-10 yıllık çalışanlar için söz konusu pozisyon ve 11 yıldan fazla çalışanlar için ise hastanenin süreçle ilgili beklentileri ve ölçütleri ile hastanenin İK gereksinimlerinin işe eleman alma ve yerleştirmeye etki eden en önemli faktörler olarak görüldüğü de belirlenmiştir.

Çizelge 3.22: İşe Eleman Alma ve Yerleştirmeye Etki Eden Faktörler ile Çalışma Süresi

FAKTÖRLER	Çalışma Süresi (%)				TOPLAM
	1 Yıldan az	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11 Yıl +	
Yönetimin tercih ettiği insan kaynaklarının işe alınması	36,0	46,8	44,0	55,3	48,3
Hastanenin süreçle ilgili beklentileri ve ölçütleri	20,0	4,5	5,5	11,4	8,3
Hastanenin İK gereksinimlerinin belirlenmesi	4,0	9,0	7,7	11,4	9,1
Temin ve seçim sürecinin belirlenmesi	4,0	6,3	3,3	6,5	5,4
Başvuranların özellikleri	24,0	12,6	2,2	6,5	8,6
İş analizi ve iş tanımları sonuçları	0,0	1,8	4,4	0,0	1,7
Söz konusu pozisyon	12,0	9,9	15,4	4,9	9,7
Hastanenin amacı ve buna bağlı hedefleri	0,0	3,6	7,7	1,6	3,7
Bölgedeki iş gücü yapısı	0,0	4,5	4,4	2,4	3,4
Çalışan istihdamına yönelik teşvikler	0,0	0,9	5,5	0,0	1,7
TOPLAM	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

6. Kariyer Planlamaya Etki Eden Faktörler İle Çalışma Süresi Çapraz Çizelgesi

Kariyer planlamaya etki eden faktörlere ilişkin görüşleri katılımcıların çalışma sürelerine göre çapraz tablo analizine tabi tutulmuş ve genel olarak yönetimin tercih ettiği İK'nın işe alınması en önemli faktör olarak görülmüştür. Buna göre 1-5 yıldır çalışanlar, 6 ila 10 yıldır çalışanlara göre; 6 ila 10 yıldır çalışanlar ise 1 yıldan az çalışanlara göre daha fazla yönetimin tercih ettiği İK'nın işe alınmasının kariyer planlamasını etkileyen en önemli faktör olarak görmüştür (Çizelge 3.23).

Çizelge 3.23: Kariyer Planlamaya Etki Eden Faktörler / Görev Çapraz Tablo

	Görev			TOPLAM
	Hekim	Hemşire	Diğer Sağlık Çalışanı	
İş analizi ve iş tanımlarının olması	26,3	33,2	31,2	31,7
Hastanenin kariyer geliştirmeye yönelik ölçütleri	5,3	21,4	15,2	17,4
Hastanenin misyonu, vizyonu ve gerek hedeflerinin olması	5,3	11,2	9,6	10,0
Çalışanların nitelikleri	23,7	10,2	19,2	14,9
İnsan kaynaklarının doğru çalışan bilgi sisteminin olması	5,3	0,5	4,8	2,6
Hastanenin organizasyon şemasının olması	0,0	1,1	4,0	2,0
Performans değerlendirme sonuçları	21,1	5,9	2,4	6,3
Çalışanın üstlerinin görüşleri	5,3	12,3	4,8	8,9
Hastanedeki eğitim faaliyetleri	5,3	4,3	4,8	4,6
Teknolojinin gelişmesi	2,6	0,0	4,0	1,7
Toplam	100,0	100,0	100,0	100,0

3.6.3.4. Çalışanların Yaptıkları Görev ile İK Yönetimi Alt İşlevleri Arası İlişkiler

Bu başlık altında dördüncü araştırma hipotezi yoklanmaktadır. Bu hipotez:

H_{A4} : İKY'nin alt işlevlerine ilişkin görüşler, katılımcıların yaptıkları görevlerine göre farklılık göstermektedir.

Katılımcıların; A) İKP, B) İşe Eleman Alma ve Yerleştirme, C) Performans Değerleme, D) Eğitim ve Geliştirme, E) Ücret Düzeyini Belirleme, F) Kariyer Geliştirmeye etki eden faktörlere ilişkin görüşlerinin katılımcıların yaptıkları görevlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için yapılan Kruskal Wallis H Testi sonuçlarına göre katılımcıların sadece 'B) İşe Eleman Alma ve Yerleştirmeye yönelik görüşlerinin katılımcıların görevine göre farklılık gösterdiği görülmüştür (Çizelge 3. 24).

Çizelge 3.24: Kruskal Wallis H Testi - Görevine Göre

	A	B	C	D	E	F
Ki kare	2,257	7,234	,816	1,044	4,160	4,497
SD	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,324	,027	,665	,593	,125	,106

7. İşe Eleman Alma ve Yerleştirmeye Etki Eden Faktörler İle Çalışanların Görevi Arası İlişki

İşe eleman alma ve yerleştirmeye etki eden faktörler ile çalışanların görevleri arasındaki çapraz tablo analizi sonucunda genel olarak tüm katılımcıların yönetimin tercih ettiği insan kaynaklarının işe alınmasını işe eleman alma ve yerleştirmeye etki eden en önemli faktör olarak gördüğü görülmekte, ancak tüm faktörlere katılım düzeylerinin çalışanların görev grupları için farklı farklı olduğu saptanmaktadır (Çizelge 3.25).

Çizelge 3.25: İşe Eleman Alma ve Yerleştirmeye Etki Eden Faktörler / Görev Çapraz Tablo

FAKTÖRLER	Görev (%)			Toplam
	Hekim	Hemşire	Diğer	
Yönetimin tercih ettiği İK'nın işe alınması	68,4	44,4	48	48,3
Hastanenin süreçle ilgili beklentileri ve ölçütleri	7,9	10,7	4,8	8,3
Hastanenin İK gereksinimlerinin belirlenmesi	7,9	10,2	8,0	9,1
Temin ve seçim sürecinin belirlenmesi	2,6	6,4	4,8	5,4
Başvuranların özellikleri	2,6	11,2	6,4	8,6
İş analizi ve iş tanımları sonuçları	0,0	1,6	2,4	1,7
Söz konusu pozisyon	2,6	10,7	10,4	9,7
Hastanenin amacı ve buna bağlı hedefleri	2,6	2,7	5,6	3,7
Bölgedeki işgücü yapısı	2,6	1,1	7,2	3,4
Çalışan istihdamına yönelik teşvikler	2,6	1,1	2,4	1,7
TOPLAM	100,0	100,0	100,0	100,0

3.6.3.5. Çalışanların Görev Yaptıkları Kurum ile İK Yönetimi Alt İşlevleri Arası İlişkiler

Bu başlık altında beşinci araştırma hipotezi yoklanmaktadır. Bu hipotez:

H_{A5}: İKY'nin alt işlevlerine ilişkin görüşler, katılımcıların görev yaptıkları kuruma göre farklılık göstermektedir.

Katılımcıların; A) İKP, B) İşe Eleman Alma ve Yerleştirme, C) Performans Değerleme, D) Eğitime ve Geliştirme, E) Ücret Düzeyini Belirleme, F) Kariyer Geliştirmeye etki eden faktörlere ilişkin görüşlerinin katılımcıların görev yaptıkları kurumlara göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için yapılan Kruskal Wallis H Testi sonuçlarına göre katılımcıların B) İşe Eleman Alma ve Yerleştirme, D) Eğitime ve Geliştirme, E) Ücret Düzeyini Belirleme, F) Kariyer Geliştirme'ye yönelik görüşlerinin görev yaptıkları kuruma göre $\alpha=0,05$ için farklılık gösterdikleri belirlenmiştir (Çizelge 3. 26).

Çizelge 3. 26: Kruskal Wallis H Testi - Çalıştıkları Kurumlara Göre

	A	B	C	D	E	F
Chi-Square	1,616	5,508	4,222	6,222	35,996	19,782
Df	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,446	,064	,121	,045	,000	,000

8. İşe Eleman Alma ve Yerleştirmeye Etki Eden Faktörler İle Çalışanların Görev yaptıkları Kurum Arası İlişki

Katılımcıların işe eleman alma ve yerleştirmeye etki eden faktörlere ilişkin görüşleri çalıştıkları kuruma göre çapraz tablosu, Çizelge 3. 27'dir. Sonuç olarak eğitim ve araştırma hastanelerinde görev yapan katılımcılar için en önemli faktör, yönetimin tercih ettiği kişilerin işe alınması ve söz konusu pozisyon seçenekleri birbirine yakın yüzde ile belirtilmişken, özel ve kamu hastanelerinde çalışanlar ağırlıklı olarak yönetimini tercih ettiği insan kaynaklarının yerleştirildiğini belirtmektedir.

Çizelge 3.27: İşe Eleman Alma ve Yerleştirmeye Etki Eden Faktörler / Çalıştıkları Kurum Çapraz Tablo

FAKTÖRLER	Çalıştıkları Kurum			Toplam
	Eğitim ve Araş. Hast.	Özel Hastane	Kamu Hastanesi	
Yönetimin tercih ettiği insan kaynaklarının işe alınması	26,7	51,3	48,2	48,3
Hastanenin süreçle ilgili beklentileri ve ölçütleri	0,0	9,4	8,3	8,3
Hastanenin yaptığı insan kaynakları gereksiniminin belirlenmesi	13,3	4,3	11,5	9,1
Temin ve seçim sürecinin işleyişi	0,0	4,3	6,4	5,4
Başvuranların özellikleri	13,3	9,4	7,8	8,6
İş analizi ve tanımları sonuçları	6,7	0,9	1,8	1,7
Söz konusu pozisyon	20,0	11,1	8,3	9,7
Hastanenin amacı ve buna bağlı hedefler	13,3	5,1	2,3	3,7
Bölgedeki işgücü yapısı	6,7	,9	4,6	3,4
Çalışan istihdamına yönelik teşvikler	0,0	3,4	0,9	1,7
Toplam	100,0	100,0	100,0	100,0

9. Eğitim ve Geliştirmeye Etki Eden Faktörler İle Çalışanların Görev Yaptıkları Kurum Arası İlişki

Katılımcıların eğitim ve geliştirmeye etki eden faktörlere ilişkin görüşlerinin çalıştıkları kuruma göre çapraz tablo, Çizelge 3. 28 ile özetlenmektedir. Bu çizelgeye göre; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışanlar için en önemli faktör çalışanların nitelikleri iken, özel hastanelerde üst yönetimini konuya bakışı, kamu hastanelerinde ise hem üst yönetimini konuya bakışı hem de hastanenin eğitim gereksinimleri öneli faktör olarak öne çıkmaktadır.

Çizelge 3.28: Eğitim ve Geliştirmeye Etki Eden Faktörler / Çalıştıkları Kurum Çapraz Tablo

	Çalıştıkları Kurum			Toplam
	Eğitim ve Araştırma Hastanesi	Özel Hastane	Kamu Hastanesi	
Üst yönetimin konuya bakışı	6,7	41,0	33,9	35,1
Çalışanların nitelikleri	26,7	13,7	11	12,9
Hastanede iş kazalarının azaltılması ve iş güvenliğinin sağlanması	13,3	9,4	3,7	6,0
Hastanenin eğitim gereksinimlerinin saptanması	6,7	14,5	20,2	17,7
Hastanenin yeni teknolojilere yönelmesi	13,3	3,4	2,8	3,4
Hastanede şikayetlerin artması	13,3	4,3	7,8	6,9
Performans değerlendirme sonuçları	6,70	0,9	6,9	4,9
İnsan kaynakları gelişimine verilen önem	0,0	0,9	1,4	1,1
Hastanenin hedefleri	6,7	4,3	7,3	6,3
Çalışanların eğitim talepleri	6,7	4,3	1,4	2,6
İnsan kaynakları biriminin kariyer planlaması yapması	0,0	0,0	1,4	0,9
Tüketicileri koruyan kanunlar	0,0	3,4	1,8	2,3
Toplam	100,0	100,0	100,0	100,0

10. Ücret Düzeyini Belirlemeye Etki Eden Faktörler İle Çalışanların Görev yaptıkları Kurum Arası İlişki

Katılımcıların ücret düzeyini belirlemeye etki eden faktörlere ilişkin görüşlerinin çalıştıkları kuruma göre çapraz tablo Çizelge 3.29'a göre tüm hastanelerde oranlar farklı bile olsa birinci sırada asgari ücret düzeyi ileri sürülmektedir. Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışanlar ikinci sırada hastanenin kârlılık durumunu, özel hastane çalışanların bilgi ve beceri düzeyini, kamu hastane çalışanları ise ülkedeki enflasyon oranını ve performans değerlendirme sonuçlarını belirtmektedir.

Çizelge 3.29: Ücret Düzeyini Belirlemeye Etki Eden Faktörler / Çalıştıkları Kurum Çapraz Tablo

FAKTÖRLER	Çalıştıkları Kurum			Toplam
	Eğitim ve Araştırma Hastanesi	Özel Hastane	Kamu Hastanesi	
Asgari ücret düzeyi	46,7	65,0	35,3	45,7
Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi	6,7	13,7	8,7	10,3
Hastanenin nitelikli eleman çalıştırma stratejisi	0,0	2,6	1,4	1,7
Performans değerlendirme sonuçları	6,7	2,6	14,2	10,0
Diğer hastanelerin ücret düzeyi	0,0	6,0	0,9	2,6
Sendika faaliyetleri	13,3	0,9	8,3	6,0
Hastanenin kârlılık durumu	26,7	5,1	12,4	10,6
Vergi kanunları	0,0	1,7	3,2	2,6
Ülkedeki enflasyon oranı	0,0	2,6	15,6	10,6
Toplam	100,0	100,0	100,0	100,0

11. Kariyer Geliştirmeye Etki Eden Faktörler İle Çalışanların Görev yaptıkları Kurum Arası İlişki

Katılımcıların kariyer geliştirmeye etki eden faktörlere ilişkin görüşlerinin çalıştıkları kuruma göre çapraz tablo analizi sonunda eğitim ve araştırma hastanesinde çalışanlar için en önemli faktörün hastanenin misyonu, vizyonu ve gerçek hedeflerinin olması iken özel hastane çalışanları için iş analizi ve iş tanımlarının olması, kamu hastanelerinde çalışanlar için ise birinci sırada iş analizi ve iş tanımlarının varlığı, ikinci sırada çalışanların nitelikleri ileri sürülmektedir (Çizelge 3. 30).

Çizelge 3.30: Kariyer Geliştirmeye Etki Eden Faktörler / Çalıştıkları Kurum Çapraz Tablo

FAKTÖRLER	Çalıştıkları Kurum			Toplam
	Eğitim ve Araştırma Hastanesi	Özel Hastane	Kamu Hastanesi	
İş analizi ve iş tanımlarının olması	20,0	45,3	25,2	31,7
Hastanenin kariyer geliştirmeye yönelik ölçütleri	6,7	19,7	17,0	17,4
Hastanenin misyonu, vizyonu ve gerek hedeflerinin olması	26,7	11,1	8,3	10,0
Çalışanların nitelikleri	6,7	6,8	19,7	14,9
İnsan kaynaklarının doğru çalışan bilgi sisteminin olması	6,7	3,4	1,8	2,6
Hastanenin organizasyon şemasının olması	0,0	1,7	2,3	2,0
Performans değerlendirme sonuçları	6,7	0,9	9,2	6,3
Çalışanın üstlerinin görüşleri	20,0	5,1	10,1	8,9
Hastanedeki eğitim faaliyetleri	6,7	6,0	3,7	4,6
Teknolojinin gelişmesi	0,0	0,0	2,8	1,7
Toplam	100,0	100,0	100,0	100,0

SONUÇ

İKY'yi etkileyen faktörlerin bir bilimsel yazın araştırması ile belirlenmesi, ardından Manisa ili sağlık kuruluşlarının insan kaynakları/personel yöneticileri ile İKY süreçlerini etkileyen iç ve dış faktörlerin belirlenmesi için yüzyüze görüşmelerin yapılması ve öne çıkan faktörlerin Manisa ili hastanelerinde çalışanların bu faktörlerin İKY'yi ne biçimde etkilediği konusundaki görüşlerinin bir anket çalışması ile belirlenmesinin amaçlandığı bu çalışmadan elde edilen sonuçlar şunlardır:

Manisa ilinde üçü kamu üçü özel olan altı sağlık kuruluşunun insan kaynakları/personel yöneticileri ile oluşturulan görüşme sonucunda kişilerin sağlık kuruluşlarındaki görev isimleri olarak; kamu kuruluşlarında İKY'nin eski adı olan 'personel yönetimi' kullanılırken özel sağlık kuruluşlarında, 'insan kaynakları yöneticisi' ismi kullanılmaktadır.

Yaptıkları işlerin tanımlanması istenildiğinde; kamu sağlık kuruluşlarında 'personelin her türlü özlük, atama, işbaşı yapma, emeklilik, yıllık izinler, herhangi bir konuda gelen ve idareyi ilgilendiren yazıların dağıtımı, ilan edilmesi, çalışanlarla ilgili terfi, işe başlayışlar, işten ayrılışlar' gibi tüm akla gelebilecek işlerin yapıldığı birim olarak tanımlamaktadırlar. Özel sağlık kuruluşlarında ise, 'personelin tüm özlük işlemlerini yürütmek ve işe alınacak elemanların seçimine yardımcı olmak' olarak tanımlamaktadırlar.

İK yöneticilerine 'İşlerini yaparken olumlu/olumsuz etkilendikleri iç faktörler' sorulduğunda ise; kamu hastanelerinde olumsuz etkileyen iç faktörlere fiziki şartların ve eleman sayısının yetersiz olması ve bunun yanında hastanedeki sağlık personelinin gergin insan olarak tanımlamakta ve bundan dolayı sorunlar yaşadıklarını belirtmektedirler. Özel sağlık kuruluşlarında ise nitelikli iş gücünde ve çalışan sayısının az olması olumsuz yönde etkileyen faktör olarak belirtilmektedir.

İK yöneticilerine 'İşlerini yaparken olumlu/olumsuz etkilendikleri dış faktörler' sorulduğunda; kamu hastanelerinde olumsuz etkileyen dış faktörlere siyasetçilerin işlerine müdahale etmesi olarak belirtmişlerdir. Bunun yanında sendikalardan olumlu yönde etkilendiklerini belirtmektedirler. Özel sağlık kuruluşlarında olumsuz

etkilendikleri dış faktörler olarak siyasetçilerin referansları ve çalışan sağlık personelinin örgütte uzun süre tutamamak olarak belirtmişlerdir.

Hastane çalışanlarının İKY'yi etkileyen iç ve dış faktörler konusundaki görüşlerinin alınmasına yönelik yapılan alan çalışmasında ankete katılan 350 sağlık personelinin çoğunluğu kadın, 30–39 yaş aralığında, 11 yıldan fazla süredir çalışanlar ve büyük çoğunluğu hemşirelerdir. Veriler, SPSS paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir. İKP, işe eleman alma ve yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ücret düzeyini belirleme ve kariyer geliştirme olarak belirlenen İKY'nin alt işlevlerinde İKY'yi etkileyen ve iç ve dış faktörleri içeren başlıklara yönelik katılımcılara sorular sorulmuş ve bu başlıklardan kendilerince önemli olan ilk üçünü belirtmeleri istenmiştir.

Yapılan analiz ile şu sonuçlara ulaşılmıştır;

- İKP'ye etki eden en önemli faktör siyasetin etkisidir. Katılımcılar, adam kayırmanın İKP'ye etki eden önemli faktör olduğunu düşünmektedir. Diğer önemli faktörler ise üst yönetim desteği ve yasal düzenlemelerdir.
- İşe eleman alma ve yerleştirmeye etki eden en önemli faktör, yönetimin tercih ettiği insan kaynaklarının işe alınmasıdır. Kısacası adam kayırma, işe eleman alma ve yerleştirme konusunda da en önemli faktör olarak görülmektedir. İşe eleman alma ve yerleştirmeye etki eden diğer önemli faktörler ise başvuruların özellikleri ve hastanenin insan kaynağı gereksinimleridir.
- Performans değerlemeye etki eden en önemli faktör siyasetin etkisidir. Adam kayırmaya yönelik görüşler bu noktada da kendisini göstermiş ve çalışanların performanslarının değerlendirmesinde siyasetin etkisinin olduğu görülmüştür. Bu noktada çalışanların performanslarına yönelik değerlendirmelerin performansları ile alakası olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Önemli görülen diğer faktörler performans değerlendirme sisteminin özellikleri ve çalışanların kişilik özellikleri ve nitelikleridir.
- Eğitime ve geliştirmeye etki eden faktörlerden en önemli görüleni üst yönetimin konuya bakışıdır. Sonrasında ise hastanenin hedefleri ve hastanede şikayetlerin artması görülmektedir.

- Ücret düzeyini belirlemeye etki eden faktörlerin en önemlisi asgari ücret düzeyidir. Sonrasında ise hastanenin kârlılık durumu gelmektedir.
- Kariyer geliştirmeye etki eden faktörlerden en önemlisi iş analizi ve iş tanımlarının olmasıdır. Diğer önemli görülen faktörler ise çalışanların nitelikleridir.

Cinsiyet ile İK yönetimi alt işlevleri arasındaki ilişkiler: İKP, işe eleman alma ve yerleştirme, performans değerlendirme, eğitime ve geliştirmeye, ücret düzeyini belirlemeye ve kariyer geliştirmeye etki eden faktörlere ilişkin görüşleri çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.

Yaş ile İK yönetimi alt işlevleri arasındaki ilişkiler: İKP, işe eleman alma ve yerleştirme, performans değerlendirme, eğitime ve geliştirmeye, ücret düzeyini belirlemeye ve kariyer geliştirmeye etki eden faktörlere ilişkin görüşlerinin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan analiz sonucuna göre İKP, performans değerlendirme ve kariyer geliştirmeye yönelik görüşlerin katılımcıların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Buna bağlı olarak yapılan; i) İKP'ye etki eden faktörlere ilişkin görüşler yaşa göre farklılık göstermektedir ve 30-39 yaş aralığındakiler siyasetin etkisinin yanı sıra yasal düzenlemeleri de insan kaynakları planlamasında etkili görmüşlerdir. ii) Performans değerlendirme konusunda işletmenin stratejisi ve hedeflerinin açık olarak çalışanlarla paylaşılmasına yönelik görüşlere katılım da yoğun sayılabilecek düzeydedir. iii) Kariyer geliştirmeye etki eden faktörlere ilişkin görüşler konusunda ise 50 yaşın üzerindeki için performans değerlendirme sonuçları kariyer geliştirmeye etki eden en önemli faktör olarak görülmüştür.

Çalışma süresi ile İK yönetimi alt işlevleri arasındaki ilişkiler: İKP, işe eleman alma ve yerleştirme, performans değerlendirme, eğitime ve geliştirmeye, ücret düzeyini belirlemeye ve kariyer geliştirmeye etki eden faktörlere ilişkin görüşlerinin katılımcıların çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için yapılan testi sonuçlarına göre İKP, işe eleman alma ve yerleştirme ile performans değerlemeye ilişkin görüşlerinin katılımcıların çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Buna bağlı olarak i) İKP'ye etki eden faktörlere ilişkin görüşlerin çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermekte ve 1 yıldan az çalışanlar yasal düzenlemeleri en önemli faktör olarak görürken, diğer yaş grupları da siyasetin

etkisinden sonra en önemli faktörün yasal düzenlemeler olduğunu belirtmiştir. ii) İşe eleman alma ve yerleştirmeye etki eden faktörler konusunda 1 yıldan az çalışanlar ve 1–5 yıl arası çalışanlar için en önemli faktör olarak başvuranların özellikleri, 6–10 yıllık çalışanlar için söz konusu pozisyon ve 11 yıldan fazla çalışanlar için ise hastanenin süreçle ilgili beklentileri ve ölçütleri ile hastanenin insan kaynakları gereksinimlerinin işe eleman alma ve yerleştirmeye etki eden en önemli faktörler olarak gördüğü de belirlenmiştir.

Çalışanların yaptıkları görev ile İK yönetimi alt işlevleri arasındaki ilişkiler: İKP, işe eleman alma ve yerleştirme, performans değerlendirme, eğitime ve geliştirmeye, ücret düzeyini belirlemeye ve kariyer geliştirmeye etki eden faktörlere ilişkin görüşlerinin katılımcıların yaptıkları görevlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için yapılan testi sonuçlarına göre sadece işe eleman alma ve yerleştirmeye yönelik görüşlerinin katılımcıların görevine göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Buna göre genel olarak tüm katılımcıların yönetimin tercih ettiği insan kaynaklarının işe alınmasını işe eleman alma ve yerleştirmeye etki eden en önemli faktör olarak gördüğü görülmüş, ancak tüm faktörlere katılım düzeylerinin tüm yaş grupları için farklı farklı olduğu saptanmıştır.

Çalışanları görev yaptıkları kurum ile İK yönetimi alt işlevleri arasındaki ilişkiler: İKP, işe eleman alma ve yerleştirme, performans değerlendirme, eğitime ve geliştirmeye, ücret düzeyini belirlemeye ve kariyer geliştirmeye etki eden faktörlere ilişkin görüşlerinin katılımcıların görev yaptıkları kurumlara göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için yapılan test sonuçlarına göre katılımcıların işe eleman alma ve yerleştirme, eğitime ve geliştirme, ücret düzeyini belirleme, kariyer geliştirmeye yönelik görüşlerinin görev yaptıkları kuruma göre farklılık gösterdikleri belirlenmiştir.

KAYNAKÇA

Acar, A., Cevat: **İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi**, İstanbul, Cavide Uyargil (ed.), İşletme Fakültesi Yayını, 1988.

Ak, Bilal: **Hastane Yöneticiliği**. Ankara, Özkan Matbaacılık, 1990.

Akgeyik, Tekin; Dolgun, Uğur; Çiftçi, Birgül: **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Bursa, Ekin Yayınevi, 2012.

Akyüz, Ö. Faruk: **Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2001.

Aldemir Ceyhan: Ataol Alpay ve Budak Gönül: **“Personel Yönetimi”** , İzmir, Barış Yayınları, 1998

Argüden, Mehmet: **“Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Yapı Kredi Bankası Uygulaması”** , Eskişehir, Anadolu Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi, 1998.

Aşkun, C. Neva: **“Örgütsel Stres İle Kariyer Planlaması Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama”**, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2006.

Balcı, Ali, **“Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler”**, 6. Baskı, Pagem Yayınevi, Ankara 2007.

Barutçugil, İsmet: **“Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.

Başaran, İ. Ethem, **“Yönetim”**, Ankara, Feryal Matbaası, 2000.

Bayraktaroğlu, Serkan: **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Sakarya, Sakarya Kitabevi, 2003

Bingöl, Dursun: **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, İstanbul, Beta Yayınları, 2013.

Burhan: Şener: **“Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon”**, İstanbul, Detay Yayınları, 2007.

Calder, Alan: **“Corporate Governance”**, London, Kagan Page Limited, 2008.

Can Halil: Kavuncubaşı, Şahin ve Ahmet Yıldırım: **“Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2009.

Canman, Doğan: **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Ankara, Yargı Yayınları, 2000

Cascio, F., Wayne: **“Managing Human Resources Productivity , Quality of Work Life, Profits”**, 2. Baskı, New York, McGraw–Hill, 1992.

Dinç, Meryem: **“Türkiye’ de Memur Sendikacılığının Gelişimi ve Hukuki Çevresi”** , **“Kamu Çalışanları Dergisi”**, Sayı: 75, 1998.

Düren A. Zeynep: **“Yönetim Bilimi”**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, 1994.

Ersöz, Ö. Hüseyin: **“Değişen Teknoloji ve Küreselleşmenin İnsan Kaynakları Siyasetleri ve Sendika İlişkilerine Etkisi”**, Aydın, Adnan Menderes Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi, 2006.

Ferecov, Rakif: **“İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Azerbaycan’ da Bir İşletmede Uygulama”**, Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi SBE Doktora Tezi, 2002.

Fındıkçı, İlhami: **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Bursa, Alfa Yayınevi, 2012.

Filizöz: Berrin: **“İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşım Gerekliliği”**, Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt. 4, Sayı. 1, 2003.

Güneş, M., Özlem: **“Nitelikli İşgücü ve Uluslararası Rekabet Gücü: Türkiye Uygulaması”**, Kayseri, Erciyes Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi, 2006.

Hitt, A. Michael: Mittlemist, R. Dennis ve Mathis, L. Robert: **“Management”**, New York, West Publishing Company, 1986.

İbicioğlu, Hasan: **“İnsan Kaynakları Yönetimi (KOBİ’ler Üzerine Bir Araştırma)”**, Isparta, Fakülte Kitabevi, 2006.

İlkorur, Korkmaz: **“Personel’den İnsan Kaynaklarına”**, Radikal, 10.11.2005.

Kaptangil, Kerem : “ **İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2012.

Kasımov, Rakif: “**İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi: Azerbaycan’da Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama**”, Niğde, Niğde Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi, 2006.

Kavuncubaşı, Şahin: “**Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi**”, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2000.

Keçecioglu, Tamer: “**İnsan Kaynakları Profesyonellerinin Gelecekteki Rollerine Farklı Bakış Açılımları**”, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt. 7, Sayı. 2, 2007.

Keser, Aşkın: “**Çalışma Yaşamında Dönüşümler**”, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2002.

Kozak Meryem: “**Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**”, Ankara, Detay Yayıncılık, 2009.

Marsap, Akın: Akalp, Gizem: Yeniman, Ebru: “**Sağlık İşletmelerinde İnsan Kaynağının Kurumsal Bilgi Güvenliği Kültürü Gelişimi**”, Bilişim Teknolojileri Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, 2010.

Naktiyok, Atılhan: “**Çevresel Çalkantı ve Örgüt Kültürü Bir Uygulama**”, Erzurum: Atatürk Üniversitesi SBE Doktora Tezi, 1999.

Noe, A., Raymond: “**İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**”, Canan Çetin (ed.), İstanbul, Beta Basım Yayın, 1999.

Örücü, Edip: “**Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İşgören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri (Marmaris ve Çevresindeki Üç Yıldızlı İşletmeler Örneği)**”, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi, Cilt 17, Sayı 2, 2002.

Özgen, Hüseyin: Öztürk, Azmi: Yalçın, Azmi: “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Adana, Nobel Yayınları, 2005.

Palmer, Margaret ve Winters,T., Kenneth: “**İnsan Kaynakları**”, çev. Doğan Şahiner, İstanbul, Rota Yayınları, 1993.

Sabuncuoğlu, Zeyyat: “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Ankara, Ezgi Yayınevi, 2000.

Sabuncuoğlu, Zeyyat: “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Bursa, Furkan Ofset, 2005.

Sabuncuoğlu, Zeyyat: “**Personel Yönetimi**”, Bursa, Kendi Yayını, 1994.

Sav, Duygu: “**Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörler ve Üniversitelerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma**”, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi, 2008.

Schermerhorn, R., John: Hunt, G.: James; Osborn ve N., Richard, “**Managing Organizational Behaviour**”, USA, John Wiley, Sons Inc., 1994.

Serinkan, Celalettin: “**İşletmelerin İnsan Kaynakları Bünyesi ve Çevresel Faktörlerin Etkisi**”, İstanbul, İstanbul Üniversitesi SBE Yüksek lisans Tezi, 1995.

Sschuler, Randall: “**Personnel and Human Resource Management**”, West Publishing Company, 1981.

Super, D. and Minor, F. J: “Career Development and Planning in Organizations”, “**Advances in Organizational Psychology**”, B. M. Bass, Drenth (eds) Newbury Park: Sage Publication, 1988

Şimşek, M. Şerif: “**Yönetim ve Organizasyon**”, Konya, Siyasal Yayınevi, 1995.

Şimşek, M. Şerif: Öge, Serdar: “ **İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Konya, Eğitim Yayınevi, 2012.

Şimşek, Şerif: Çelik, Adnan: “**Kariyer Yönetimi**”, Ankara, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004.

Tarcan, Ebru: “**İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi ve Konaklama Endüstrisine Yönelik Bir Araştırma**”, Antalya, Akdeniz Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi, 2001.

Tengilimoğlu, Dilaver: “**Sağlık İşletmeleri Yönetimi**”, Ankara, Nobel Yayını, 2011.

Theaker, Alison: “**Halkla İlişkiler El Kitabı**”. İstanbul, MediaCat, 2006.

Tortop, Nuri: Aykaç, Burhan: Yayman, Hüseyin: **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Ankara, Nobel Yayınevi,2013.

Uğur, Âdem: **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Sakarya, Sakarya Kitabevi, 1.Baskı, 2003.

Uyargil, Cavide: Tüzüner, Lale: Adal Zeki : **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, İstanbul, Beta Yayınları, 2009.

Walker, James: **“Human Resource Planning”**, New York, Grolier Incorporated, 1980.

Yakut, Ahmet: **“İşçi Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri İncelemesi ve Veri Analizi İncelemesi”**, Sakarya, Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2012.

Yüceler, Aydan: **“Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”**, Konya, Selçuk Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi, 2005.

Yüksel, Öznur: **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, 5. Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi, 2004.

<http://blog.milliyet.com.tr/insan-kaynaklarinin-onemi/Blog/?BlogNo=132353>

<http://blog.milliyet.com.tr/insan-kaynaklarinin-onemi/Blog/?BlogNo=132353>

http://www.miibf.com/files/IKY05-Personel_Bulma_Secme_Yerlestirme_Sureci.pdf

EK 1. HASTANE İNSAN KAYNAKLARI/ PERSONEL YÖNETİCİLERİNE YÖNELİK GÖRÜŞME FORMU

Ben, “Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Sağlık Kurumları İşletmeciliği” programında Yüksek Lisans yapıyorum. Kamu/özel sağlık kuruluşlarında insan kaynakları yönetimi süreçlerini etkileyen iç ve dış faktörlerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve seçilecek bazı sağlık kuruluşlarında yapılacak araştırmayla bu faktörlerin insan kaynakları yönetimini ne şekilde etkilediğinin belirlenmesi amacıyla bir tez çalışması yürütüyorum.

Bu görüşmenin öncelikli amacı yönetici olarak görevinizi yaparken sizi olumlu/olumsuz etkileyen iç/dış faktörleri ortaya çıkarmaktır. Sizinle görüşmem en fazla yirmi dakikanızı alacaktır ve verilen bilgiler **kesinlikle** gizli tutulacaktır. İzin vermeniz durumunda görüşmeden sağlıklı yararlanabilmek için görüşme bir bant kayıt altına alınacaktır ve talep etmeniz halinde bant çözümleri rapora aktarılmadan önce sizinle paylaşılacak ve önerileriniz dikkate alınarak gerekli düzeltmeler yapılacaktır. Bu çalışmaya vereceğiniz destek ve değerli bilgiler için çok teşekkür ediyorum.

Ayşenur ERÖZ

SORULAR:

1. Hastanedeki görev isminiz nedir? Kaç yıldır bu işi yürütüyor sunuz?
2. Hastanede yaptığınız işi tanımlayın denilirse nasıl bir yanıt verirsiniz?
3. İşinizi yaparken sizi olumlu/olumsuz etkileyen iç faktörler nelerdir?
4. İşinizi yaparken sizi olumlu/olumsuz etkileyen dış faktörler nelerdir?

EK 2. SAĞLIK KURULUŞLARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK HASTANE ÇALIŞANLARININ GÖRÜŞLERİ ANKETİ

SAYIN KATILIMCI; bu anket Ufuk Üniversitesi Sağlık Kurumları İşletmeciliği Yüksek Lisans Programı tezi için hastanelerde insan kaynakları yönetimi süreçlerini etkileyen iç ve dış faktörlerin belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma sonuçlarının güvenilir olması, **soruları yanıtlamadaki samimiyetinize ve her sorunun dikkatle yanıtlanmasına bağlıdır.** Bu araştırmadan elde edilen veriler sadece Yüksek Lisans tezi için kullanılacak ve tamamen gizli tutulacaktır. Ankete, samimi ve içten yanıtlarla katıldığınız için şimdiden teşekkür ederim.

Ayşenur ERÖZ
Ufuk Üniversitesi
Sosyal Bilimleri Enstitüsü

I. KATILIMCI BİLGİ FORMU

1- Cinsiyetiniz? Kadın Erkek

2- Yaşınız?

18-29 30-39 40-49 50 ve üstü

3- Kaç yıldır çalışıyorsunuz?

1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 11 ve üstü

4- Hastanedeki göreviniz?

Hekim Hemşire Diğer sağlık çalışanı

5- Çalıştığınız hastane?

Eğitim Araştırma Hastanesi Özel Hastane Kamu hastanesi

II. A. Hastanelerde insan kaynakları planlamasını etkileyen faktörlerden **ilk üçünü** etki düzeylerine göre en çok etkili olandan en az etkili olana doğru 1'den başlayarak sıralayınız.

	Sıra No.
Yasal düzenlemeler	
Üst yönetim desteği	
Siyasetin etkisi	
Hastanenin stratejisi	
Çalışanların nitelikleri	
Ekonomik kriz	
Hastanenin bulunduğu bölgedeki işgücü yapısı	
Teknolojinin hızlı gelişimi	
Hastanenin hedefleri	

II. B. Hastanelerde işe eleman alma ve yerleştirmeyi etkileyen faktörlerden **ilk üçünü** etki düzeylerine göre en çok etkili olandan en az etkili olana doğru 1'den başlayarak sıralayınız.

	Sıra No
Yönetiminin tercih ettiği insan kaynaklarının işe alınması	
Hastanenin süreçle ilgili beklentileri ve ölçütleri	
Hastanenin yaptığı insan kaynakları gereksiniminin belirlenmesi	
Temin ve seçim sürecinin işleyişi	
Başvuranların özellikleri	
İş analizi ve tanımları sonuçları	
Söz konusu pozisyon	
Hastanenin amacı ve buna bağlı hedefleri	
Bölgedeki işgücü yapısı	
Çalışan istihdamına yönelik teşvikler	

II. C. Hastanelerde performans değerlemeyi etkileyen faktörlerden **ilk üçünü** etki düzeyine göre en çok etkili olandan en az etkili olana doğru 1'den başlayarak sıralayınız.

	Sıra No
İşletmenin stratejisi ve hedeflerinin açık olarak çalışanlarla paylaşılması	
Siyasetin etkisi	
Hastane hedeflerinin bireysel hedeflere dönüştürülmesi	
Performans değerlendirme sisteminin özellikleri	
Performans değerlemenin amaçları	
Çalışanların ekip çalışmalarına yatkınlıkları	
Hastanede eğitim desteğinin varlığı	
İş tanımlarının açık olarak yapılmış olması	
Yönetimini kariyer yönetimine yaklaşımı	
Çalışanların kişilik özellikleri ve nitelikleri	

II. D. Hastanelerde eğitimi ve geliştirmeyi etkileyen faktörlerden **ilk üçünü** etki düzeylerine göre en çok etkili olandan en az etkili olana doğru 1'den başlayarak sıralayınız.

	Sıra No.
Üst yönetiminin konuya bakışı	
Çalışanların nitelikleri	
Hastanede iş kazalarının azaltılması ve iş güvenliğinin sağlanması	
Hastanenin eğitim gereksinimlerini saptaması	
Hastanenin yeni teknolojilere yönelmesi	
Hastanede şikâyetlerin artması	
Performans değerlendirme sonuçları	
İnsan kaynakları gelişimine verilen önem	
Hastanenin hedefleri	
Çalışanların eğitim talepleri	
İnsan kaynakları biriminin kariyer planlaması yapması	
Tüketicileri koruyan kanunlar	

II. E. Hastanelerde ücret düzeyini belirlemede etkili olan faktörlerden **ilk üçünü**, etki düzeylerine göre en çok etkili olandan en az etkili olana doğru 1'den başlayarak sıralayınız.

	Sıra No.
Asgari ücret düzeyi	
Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi	
Hastanenin nitelikli eleman çalıştırma stratejisi	
Performans değerlendirme sonuçları	
Diğer hastanelerin ücret düzeyi	
Sendika faaliyetleri	
Hastanenin kârlılık durumu	
Vergi kanunları	
Ülkedeki, enflasyon oranı	

II. F. Hastanelerde kariyer geliştirmeyi etkileyen faktörlerden **ilk üçünü**, etki düzeylerine göre en çok etkili olandan en az etkili olana doğru 1'den başlayarak sıralayınız.

	Sıra No.
İş analizi ve iş tanımlarının olması	
Hastanenin kariyer geliştirmeye yönelik ölçütleri, siyasası	
Hastanenin misyonu, vizyonu ve gerçek hedeflerinin olması	
Çalışanların nitelikleri	
İnsan kaynaklarının doğru çalışan bilgi sisteminin olması	
Hastanenin organizasyon şemasının olması	
Performans değerlendirme sonuçları	
Çalışanın üstlerinin görüşleri	
Hastanedeki eğitim faaliyetleri	
Teknolojinin gelişmesi	

1- İnsan kaynakları yöneticisinin cinsiyeti? Kadın Erkek

2- İnsan kaynakları yöneticisinin yaşı?

18-29 30-39 40-49 50 ve üstü

3- İnsan kaynakları yöneticisinin medeni durumu?

Evli Bekar Boşanmış/Dul

4- İnsan kaynakları yöneticisinin öğrenim durumu?

Lise ve dengi Fakülte/Yüksekokul Lisansüstü

5- İnsan kaynakları yöneticisinin çalışma süresi?

1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 11 ve üstü

6- İnsan kaynakları biriminin örgüt şeması içerisindeki yeri nedir?

Hastane Müdürüne doğrudan bağlı Başhekkime bağlı Bağımsız

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı :Ayşenur ERÖZ
Doğum Yeri ve Tarihi :Bandırma - 1988

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Ebelik (Adnan Menderes Üniversitesi)
Kamu Yönetimi (Anadolu Üniversitesi)
Yüksek Lisans Öğrenimi : Sağlık Kurumları İşletmeciliği
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce- Orta

İş Deneyimi

Kurslar : Doğum Öncesi Eğitici Eğitimi Kursu (Dokuz Eylül Üniversitesi- 2009)
Projeler :
Çalıştığı Kurumlar : Bandırma Kızılay Tıp Merkezi
Ankara Haymana Devlet Hastanesi
Manisa Merkez Efendi Devlet Hastanesi

İletişim : 0 (541) 390 06 18

E-Posta Adresi : aysenur_eroz@hotmail.com