

**HİZMET İŞLETMELERİNDE  
İNSAN KAYNAĞININ  
ÖNEMİ VE İNSAN KAYNAKLARI  
YÖNETİM FONKSİYONLARININ  
KULLANIMI ÜZERİNE  
ÖZEL HASTANELERDE  
BİR ARAŞTIRMA**

**Özlem SARIHAN  
(Yüksek Lisans Tezi)  
Eskişehir, 2011**

**HİZMET İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAĞININ ÖNEMİ VE İNSAN  
KAYNAKLARI YÖNETİM FONKSİYONLARININ KULLANIMI  
ÜZERİNE ÖZEL HASTANELERDE BİR ARAŞTIRMA**

**Özlem SARIHAN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Doç. Dr. H. Zümrüt TONUS**

**Eskişehir  
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Şubat 2011**

## Yüksek Lisans Tez Özü

# **HİZMET İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAĞININ ÖNEMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM FONKSİYONLARININ KULLANIMI ÜZERİNE ÖZEL HASTANELERDE BİR ARAŞTIRMA**

**Özlem SARIHAN**

**İşletme Anabilim Dalı  
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şubat 2011  
Danışman: Doç. Dr. Zümrüt Tonus**

Hizmet sektöründe her geçen gün artan rekabet nedeniyle rekabet üstünlüğü kazanmanın yolu insan kaynağında fark yaratmaktan geçmektedir. Bunun farkında olan hizmet işletmeleri insan kaynakları yönetim fonksiyonlarına gereken önemi vermektedir. Bu çalışmanın amacı, Eskişehir ilindeki özel hastane yöneticilerinin insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının kullanımı üzerine görüşlerinin ortaya konmasıdır. Bu çalışma hastanelerde insan kaynağı ve insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının kullanımının ortaya konulması açısından önem taşımaktadır. Araştırmada Eskişehir ilinde hizmet veren dört özel hastanede anket yöntemiyle toplanan verilerle nitel analiz yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda, görüşülen hastanelerdeki yöneticilerin hastanelerinin etkin ve verimli olduğuna inandığı, hastanelerinde insan kaynaklarına gereken önemin verildiği ama örgütsel performansa ilişkin bilginin çalışanlarıyla yeterince paylaşılmadığı ortaya çıkmıştır.

**Anahtar kelimeler:** İnsan kaynakları yönetimi, özel hastaneler, örgütsel performans

## **Abstract**

### **A RESEARCH IN PAY HOSPITAL ON THE IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCE AND IN THE USE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT FUNCTIONS IN SERVICE ENTERPRISE**

**Özlem SARIHAN**

**Department of Business Administration  
Anadolu University Graduate School of Social Sciences, February 2011  
Adviser: Assoc. Prof. Dr. Zümürüt TONUS**

Competitive advantage because of growing competition in the service sector, the way to win passes to create human resource difference. The service businesses are aware of the importance of human resource management functions is required. The purpose of this study, managers of pay hospitals in the province of Eskisehir on human resource management functions are to expose ideas. This study is the use of hospitals, human resources and human resource management functions that are important in placing. The study, four pay hospital serving the province of Eskisehir qualitative analysis of survey data were collected by the method. As a result, hospital managers interviewed believed to be effective and efficient hospitals, hospitals of the importance given to human resources, information about organizational performance, but enough not to share with employees has emerged.

**Key Words:** Human resources management, pay hospital, organizational performance

## **Özgeçmiş**

**Özlem SARIHAN**

**İşletme Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans**

### **Eğitim**

Ls. 2007 Anadolu Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi (İİBF), İşletme Bölümü

Lise 2003 Sinop Anadolu Lisesi, Fen- Matematik Bölümü

### **Kişisel Bilgiler**

Doğum yılı/yeri : 11.07.1985/ İzmit Cinsiyet: Kadın Yabancı dil: İngilizce

## İçindekiler

	<u>Sayfa</u>
Jüri ve Enstitü Onayı .....	ii
Öz.....	iii
Abstract.....	iv
Özgeçmiş .....	v
Tablolar Listesi .....	vi
Şekiller Listesi.....	ix
Grafikler Listesi.....	x
Giriş.....	1

## Birinci Bölüm

### Hizmet İşletmeleri Yönetimi

1. Hizmet Kavramı .....	2
2. Hizmetlerin Özellikleri.....	3
2.1.1. Dokunulmazlık .....	3
2.1.2. Türdeş Olmama.....	5
2.1.3. Eş zamanlı Üretim ve Tüketim .....	6

2.1.4. Dayanıksızlık.....	7
2.1.5. Sahipliğin Olmaması .....	7
3. Hizmetlerin Sınıflandırılması.....	8
4. Hizmet İşletmeleri.....	10
4.1. Hizmet İşletmelerinin Tanımı ve Türleri .....	10
4.2. Hizmet İşletmelerinin Stratejik Özellikleri ve Sorunları .....	12
4.2.1. Sağlık Hizmetleri ve Sağlık İşletmeleri.....	12
5. Hizmet Kalitesi .....	17
5.1. Hizmet Kalitesinin Boyutları .....	17
5.2. Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi .....	19
6. Günümüzde Hizmet İşletmelerinin Önemi .....	19
7. Hizmet İşletmelerinin Stratejileri ve Rekabet.....	20

## İkinci Bölüm

### Hizmet İşletmelerinde İnsan Kaynağının Önemi ve İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonlarının Kullanımı

1. İnsan Kaynağı Tanımı.....	22
2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı.....	23
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimini Amaçları .....	24
2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Rollerini .....	25
3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri .....	26
4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	27
5. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları.....	29

5.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	29
5.2. İşe Alma.....	31
5.2.1. İnsan Kaynağı Bulma .....	32
5.2.2. İnsan Kaynağı Seçim Süreci .....	33
5.3. Eğitim ve Geliştirme.....	33
5.4. Performans Yönetimi.....	35
5.5. Kariyer Yönetimi.....	37
5.6. Ücret Yönetimi.....	40
6. İnsan Kaynağı Örgütsel Performans İlişkisi.....	44
6.1. Örgütsel Performans Kriterleri .....	45
6.2. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Performans İlişkisi.....	47
7. Hizmet İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi.....	49
7.1. İnsan Kaynağının Yetkinlikleri.....	51
7.1.1. Sağlık İşletmelerinde İnsan Kaynağının Yetkinlikleri .....	52
7.2. İnsan Kaynağı Güçlendirme .....	53
7.2.1. İnsan Kaynağı Güçlendirmenin Diğer Kavramlardan Farkı.....	54
7.2.2. Sağlık İşletmelerinde İnsan Kaynağı Güçlendirme Anlayışı.....	56
7.3. İnsan Kaynağının İşbirliği.....	58
7.3.1. Sağlık İşletmelerinde Ekip Çalışması.....	59
7.4. Sağlık İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi.....	60

### Üçüncü Bölüm

#### Hizmet İşletmelerinde İnsan Kaynağının Önemi ve İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonlarının Kullanımı Üzerine Özel Hastanelerde Bir Araştırma

1. Türkiye'deki Sağlık Hizmetleri.....	62
--	----



1.1.Koruyucu Sağlık Hizmetleri.....	62
1.2.Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri.....	62
1.3. Rehabilitasyon Edici Hizmetler.....	63
2. Türkiye’de Sağlık Sektörü ve Hastaneler.....	63
2.1. Özel Hastanelerin Türleri ve Özellikleri.....	64
2.1.1. Genel Hastaneler .....	64
2.1.2. Özel Dal Hastaneleri .....	65
2.2. Eskişehir’de Özel Sağlık Hizmetleri ve Hastaneler.....	66
2.2.1. Özel Sakarya Hastanesi .....	66
2.2.2. BSK Eskişehir Anadolu Hastanesi .....	67
2.2.3. Özel Ümit Hastanesi .....	67
2.2.4. Özel Onvak Hastanesi.....	68
3. Araştırmanın Konusu.....	68
4. Araştırmanın Amacı.....	69
5. Araştırma Yöntemi.....	69
6. Verilerin Analizi ve Yorumu.....	70
Sonuç .....	83
Ek.....	86
Kaynakça.....	91

## Tablolar Listesi

### Sayfa

<b>Tablo 1. Fiziksel Mallar ve Hizmetler Arasındaki Farklar.....</b>	<b>4</b>
<b>Tablo 2. Hizmet İşletmesini Müşterisiyle İlişki Türüne Göre Sınıflandırma.....</b>	<b>9</b>
<b>Tablo 3. Hizmet İşletmesinin Esnekliğine ve İnişiyatifine Göre Hizmetlerin Sınıflandırılması.....</b>	<b>10</b>
<b>Tablo 4. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kurumdaki Görevleri, Görevde Çalışma Süreleri, Kurumda Çalışma Süreleri ve Sektörde Çalışma Süreleri.....</b>	<b>70</b>
<b>Tablo 5. Araştırmaya Katılan İşletmelerde Çalışan Sayıları ve Dağılımları.....</b>	<b>71</b>
<b>Tablo 6. Araştırmaya Katılan İşletmelerde Yatak Sayısı.....</b>	<b>72</b>
<b>Tablo 7. Araştırmaya Katılan İşletmelerde Yatak Başına Çalışan Sayısı.....</b>	<b>72</b>
<b>Tablo 8. Araştırmaya Katılan İşletmelerdeki Yıllık Hasta Sayısı.....</b>	<b>72</b>
<b>Tablo 9. Araştırmaya Katılan İşletmelerde Çalışan Başına Yıllık Hasta Sayısı....</b>	<b>73</b>
<b>Tablo 10. Araştırmaya Katılan İşletmelerde Doktor Başına Yıllık Hasta Sayısı...73</b>	
<b>Tablo 11. Araştırmaya Katılan İşletmelerin İnsan kaynağı Devir Oranları.....</b>	<b>74</b>
<b>Tablo 12. Araştırmaya Katılan İşletmelerin İnsan Kaynaklarından Birinci Dereceden Sorumlu Kişilerin Unvanları.....</b>	<b>76</b>
<b>Tablo 13. Araştırmaya Katılan İşletmelerde İnsan Kaynakları Çalışan Sayısı.....</b>	<b>76</b>
<b>Tablo 14. Araştırmaya atılan İşletmelerde İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Durumu.....</b>	<b>77</b>
<b>Tablo 15. Örgütsel Performansa İlişkin İfadelerin Öncelikleri.....</b>	<b>80</b>
<b>Tablo 16. Hizmet İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin İfadelerin Öncelikleri.....</b>	<b>81</b>

## Şekiller Listesi

### Sayfa

<b>Şekil 1. Çeşitli ürünlerin Dokunulabilirlik-Dokunulmazlık Özelliğine Göre Sıralanışı.....</b>	<b>5</b>
<b>Şekil 2. Hizmet Kalitesinin Boyutları.....</b>	<b>18</b>
<b>Şekil 3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....</b>	<b>24</b>
<b>Şekil 4. Hizmet İşletmelerinde İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Sınanması Üzerine Teorik Bir Model.....</b>	<b>46</b>

## Grafikler Listesi

	<u>Sayfa</u>
<b>Grafik 1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Mülkiyetlerinin Dağılımı.....</b>	<b>71</b>
<b>Grafik 2. Araştırmaya Katılan İşletmelerde Ayrı Bir İnsan Kaynakları Departmanının Varlığı.....</b>	<b>75</b>
<b>Grafik 3. Araştırmaya Katılan İşletmelerin İnsan Kaynakları Faaliyetlerini Yürüten Bölümün Dağılımı.....</b>	<b>75</b>
<b>Grafik 4. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Misyon ve Vizyonlarında İnsan Kaynağı İfadesi Bulunup Bulunmamasına Göre Dağılımı .....</b>	<b>78</b>
<b>Grafik 5. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Web Sitelerinde Ayrı Bir İnsan Kaynağı Bölümü Bulunup Bulunmamasına Göre Dağılımları.....</b>	<b>78</b>



## Giriş

Günümüz sağlık hizmetleri, profesyonel işletmecilik bakış açısı yeniden şekillenmektedir. Türkiye’de özel sektörün sağlık hizmetlerinde giderek daha fazla yer alması sağlık hizmetleri pazarı açısından rekabeti daha da artırmaktadır. Önceleri sağlık güvencesine göre hastaların gidebileceği hastaneler sınırlıyken, sağlık sisteminde son yıllarda yapılan değişikliklerle birlikte hastaların hastane ve doktor tercihi yapabilmesine imkan tanınmıştır. Bu şartlar özel sektör ve kamu sektörünün hem kendi içlerinde hem de birbirleriyle daha fazla hasta çekebilmek için rekabet etmelerini gerektirmektedir. Bu rekabetin en önemli araçlarından biri de hastanelerdeki insan kaynağı olacaktır. Diğer hizmetlerde olduğu gibi, sağlık hizmetlerinde de hastaya en iyi tıbbi bakımı veren ve onu diğer hizmetler (hizmetin hızı, ilgi ve nezaket, idari, teknik ve bürokratik kolaylıklar vb.) açısından memnun eden hastaneler daha çok hastanın ilgisini çekecektir. Bu yüzden hastanelerde insan kaynağının önemi daha da artmaktadır. Bu açıdan hastanelerin rekabette öne geçmek için insan kaynağına ve insan kaynakları fonksiyonlarının kullanımına önem vermesi gerekmektedir.

Bu çalışmada bir hizmet işletmesi olan özel hastanelerin insan kaynağına verdiği önem ve insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının kullanımı üzerine yöneticilerin görüşleri alınmıştır. Hizmet işletmelerinde insan kaynakları yönetimi çalışanların yetkinliği, personelin yetkilendirilmesi ve çalışanların işbirliğinden oluşan üç temel üzerinden incelenmiştir. Literatürde insan kaynakları fonksiyonları ve örgütsel performans arasında ilişki bulan çalışmalar bulunmaktadır. Hastanelerdeki insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının kullanımı araştırılırken, hastanelerin finansal açıdan güçlü, etkin ve verimli olup olmaması, aynı zamanda çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları dikkate alınmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise hastanelerde insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının kullanımına ilişkin istatistiksel bazı sonuçlara ulaşılmıştır.

## Birinci Bölüm

### Hizmet İşletmeleri Bölümü

#### 1. Hizmet Kavramı

Günümüzde rekabet her alanda kendini göstermekte ve işletmeleri her an değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya zorlamaktadır. İşletmeler yönetim sürecinde değişen çevre koşullarına uyum sağlayarak etkin ve verimli bir şekilde amaçlarına ulaşmak için başkalarıyla işbirliği yapan ve çalışanlarını amaçlar doğrultusunda yönlendiren organizasyonlardır (Özalp, 2005: 6). Yönetim sürecinde daima yeniliklere açık olmak ve değişime uyum sağlayacak esnekliğe sahip olmak gerekir. Değişen koşullarla birlikte hizmet sektörü de giderek gelişmekte ve diğer sektörler içinde en büyük payı almaya başlamaktadır. Hizmet kavramında müşteri, hizmet sürecinde bire bir rol oynamaktadır. Hizmetin tanımlanmasında değişik yaklaşımlar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda belirtilmektedir. En basit tanımıyla hizmet “Alıcı veya tüketici tarafından istenilen bir faaliyet ya da başka bir kişi için iş yapmaktır”( Dinçer, 2007: 434). Christian Grönroos (1990: 27 )’a göre hizmet “ *Hizmet mutlaka olmasa da doğal olarak az ya da çok dokunulmaz bir yapısı olan, müşteri ile hizmet personeli ve/veya hizmeti sağlayanın fiziksel kaynakları, malları ve/veya sistemleri arasındaki etkileşim anında oluşan ve müşteri problemlerine çözüm olarak sağlanan bir faaliyet yada faaliyet dizisidir.*” Philip Kotler ve Gary Armstrong ( 2009: 57) ’a göre ise “ *Hizmet bir tarafın diğerine sunduğu, temel olarak dokunulamayan ve herhangi bir şeyin sahipliğiyle sonuçlanmayan bir faaliyet ya da faydadır. Üretilmesi ise, fiziksel bir ürüne bağlı olabilir ya da olmayabilir.*” şeklinde tanımlamaktadır. Bu iki tanım da hizmetin farklı özelliklerine vurgu yapmaktadır. Birincisi hizmetlerin etkileşim boyutuna dikkat çekerken, ikincisi hizmetlerin soyut olması ve sahipliğinin olmaması özelliklerine değinmektedir. Hizmetler elle tutup, gözle görebileceğimiz nesnelere değildir.

Hizmet, bir takım hareketlerden faaliyetlerden süreçlerden oluşan dokunulmayan bir şeydir. Hizmet sadece hizmet işletmeleri tarafından sunulmaz. Birçok fiziksel malın satışıyla birlikte tüketicilere eğitim, bakım/onarım, yerleştirme, danışmanlık, ulaştırma gibi hizmetlerde sunulur ( Öztürk, 2008: 4).

Hizmetlerin sınıflandırılmasına ilişkin çeşitli yaklaşımlar vardır. Bunlardan birincisi klasik yaklaşım'dır. Klasik yaklaşım endüstri temellidir ve hizmetleri on bir bölümde incelemektedir. Bunlar: Toptan ve Perakende Ticaret; Sağlık ve Restoranlar; Ulaşım, Depolama ve iletişim; Finansal Aracılık; Emlak, Kiralama ve İşletmecilik Faaliyetleri; Kamu Yönetimi ve Savunma; Zorunlu Sosyal Güvenlik Hizmetleri; Öğretim; Sağlık ve Sosyal Çalışma; Diğer Toplumsal ve Kişisel Hizmetler; Özel Ev Hizmetleridir. Klasik yaklaşımın hizmetler sektöründe yaşanan gelişmeleri analiz etmede yetersiz kalışı başka sınıflandırmalar yapılmasına yol açmıştır.Klasik yaklaşımın dışında gelişen alternatif sınıflandırma sistemleri ise hizmetleri, hizmet ettikleri piyasalara göre sınıflandırmaktadır. Elfrig'in sınıflandırması bu sınıflandırmalardan biridir ve hizmetleri üç kısımda incelemektedir. Birincisi dağıtım hizmetleri; Perakendecilik, Toptancılık ticareti, Taşımacılık hizmetleri, İletişim, ikincisi kişisel hizmetler; Oteller, barlar ve restoranlar, eğlence ve kültür hizmetleri, Ev hizmetleri, Diğer kişisel hizmetler, üçüncüsü sosyal hizmetler; Kamu hizmetleri (sivil ya da askeri), Sağlık hizmetleri, Eğitim hizmetleri, Diğer sosyal hizmetler ( Gündoğan, 2002: 3-4). Başka bir sınıflandırmaya göre hizmetler insanlarla ilgili hizmetler, mülkiyetle ilgili hizmetler ve bilgiye dayalı hizmetler olarak üçe ayrılır. İnsanlarla ilgili hizmetler; hastane ve yeme-içme gibi hizmetleri içermektedir. Mülkiyetle ilgili hizmetler ise araba tamiri, kuru temizleme gibi hizmetlerden oluşur. Son olarak bilgiye dayalı hizmetler ise eğitim, avukatlık hizmetleri gibi uzmanlık isteyen hizmetlerdir ( Lovelock, 1996: 68).

## **2.Hizmetlerin Özellikleri**

Hizmetleri fiziksel mallardan ayıran en önemli özellikler dokunulmazlık, türdeş olmama, eş zamanlı üretim ve tüketim, dayanıksızlık ve sahipliğin olmamasıdır. Bu



özellikler aynı zamanda hizmetlerin kendi içlerinde bulundukları ortak özelliklerdir. Aşağıdaki tabloda hizmetler ve fiziksel mallar arasındaki farklar belirtilmektedir.

*Tablo 1. Fiziksel Mallar ve Hizmetler Arasındaki Farklar*

<b>Fiziksel mallar</b>	<b>Hizmetler</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dokunulabilir.</li><li>• Türdeş</li><li>• Üretim ve dağıtım tüketimden ayrılmıştır.</li><li>• Bir şeydir.(nesnedir)</li><li>• Temel değerler fabrikada üretilir.</li><li>• Müşteriler genellikle üretim sürecine katılmazlar.</li><li>• Stoklanabilirler.</li><li>• Sahiplik ve transfer edilebilir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dokunulamaz.</li><li>• Türdeş değildir.</li><li>• Üretim ve tüketim eş zamanlı süreçlerdir.</li><li>• Bir faaliyet ya da süreçtir.</li><li>• Temel değer alıcı ve satıcı etkileşimlerinde üretilir.</li><li>• Müşteriler üretime katılırlar.</li><li>• Stoklanamaz.</li></ul>

**Kaynak:** Grönroos, 1990:28.

## **2.1. Dokunulmazlık**

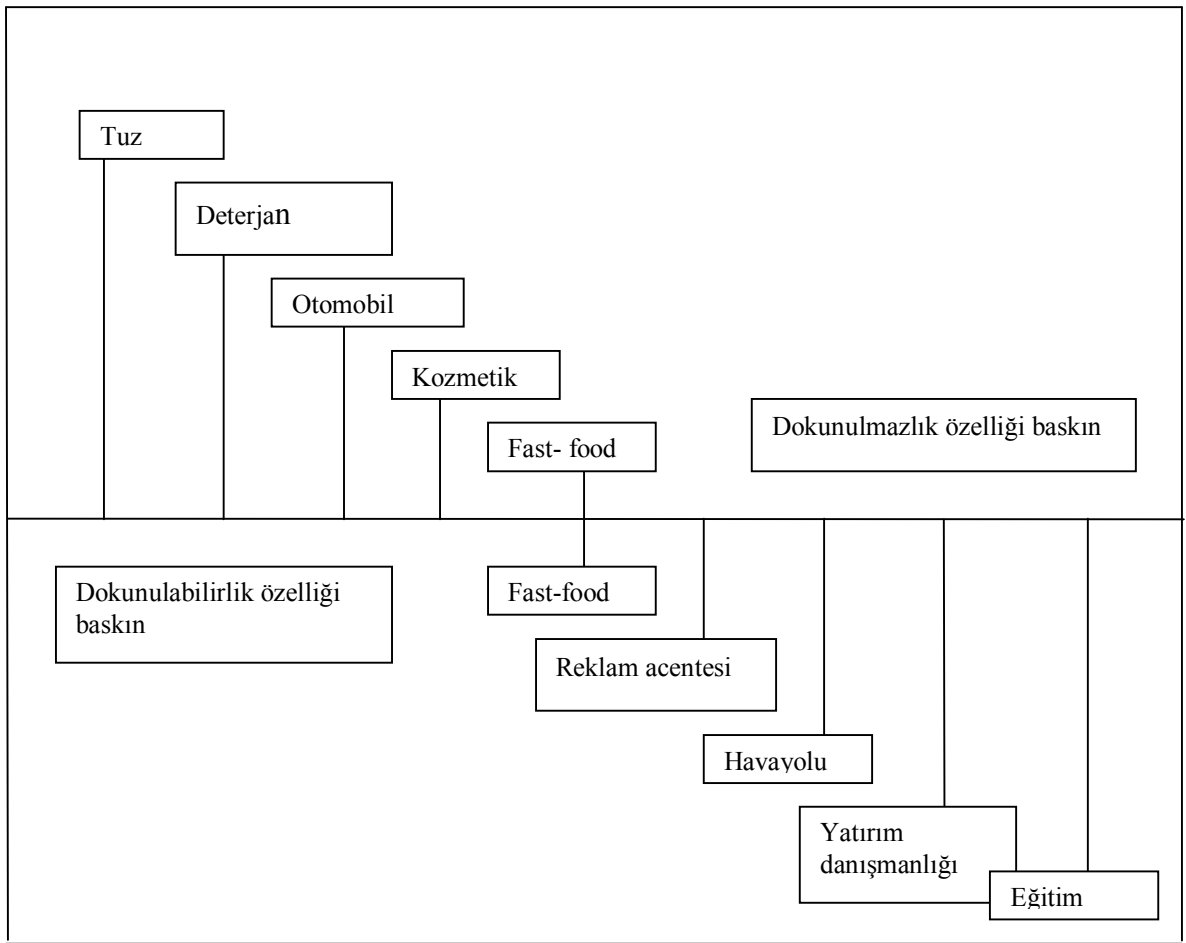
Soyutluk özelliği olarak da bilinmektedir. Bu özellik hizmetlerin gözle görülemez, elle tutulamaz olduğunu gösteren özelliktir. Müşteriler, hizmet satın alırken hizmetin niteliklerini tanımlayamamakta, fiziksel mallarda olduğu gibi hizmeti somut bir şekilde algılayamamaktadır. Dokunulmazlık özelliğine bağlı olarak hizmet ( Dinçer, 2007: 459):

- Kilogram, metre, litre gibi miktar ifade eden herhangi bir ölçü birimiyle Tanımlanamaz.
- Beş duyu organıyla algılanamaz.
- Bölünemez.

Hizmetlerin en temel farklılığı olan dokunulmazlık özelliğinin iki anlamı bulunmaktadır. Birincisi, dokunulmaz ve hissedilmez olma ikincisi ise kolayca

tanımlanamama, formüle edilememe ve zihinsel olarak kolay algılanamamadır ( Öztürk, 2008: 19).

Hizmetlerin fiziksel olarak algılanamaması belirsizlik riskini arttırmaktadır. Aynı zamanda hizmetlerin kalitesi müşterilerin sübjektif değerlendirmelerine göre değişim göstermektedir. Hizmetlerin dokunulmaz olmasının en önemli sonucu hizmetlerin satın alındıktan sonra sahipliğin meydana gelmemesidir. Hizmetlerin dokunulmaz olması hizmetlerin stoklanmasını mümkün kılmamaktadır. Bir işletmenin pazara sunduğu ürünler dokunulabilir ve dokunulmaz olmasına göre bir yelpaze üzerinde dağılmaktadır.



Şekil 1. Çeşitli Ürünlerin Dokunulabilirlik-Dokunulmazlık Özelliğine Göre Sıralanışı

**Kaynak:** Öztürk, 2008: 6.

## **2.2. Türdeş Olmama**

Hizmetlerin üretilmeleri insan kaynağının performansına dayalı olduğu için değişkenlik göstermektedir. Hizmetleri fiziksel mallardan ayıran bu özelliğe türdeş olmama özelliği denir. Diğer bir adı da heterojenlik özelliğidir. Aynı hizmetlerin iki ayrı sunumunun birbiriyle aynı olması mümkün değildir. Müşteriler genellikle hizmeti sunan çalışanla ile sunulan hizmetin kendisini eş zamanlı olarak algılamaktadır. Hizmet işletmelerinde insan kaynağının performansları ise günden güne hatta saatten saate farklılıklar gösterebilmektedir ( Oral ve Yüksel, 2006: 11). Diğer yandan müşteriler de her zaman aynı olmamaktadır. Müşterilerin beklenti ve deneyimleri birbirinden farklıdır. Dolayısıyla hizmet sübjektif bir kavramdır. Hizmet kalitesinin ölçülmesi de bu nedenden dolayı zordur.

Hizmetin bu özelliklerinden dolayı; Hizmetin kalitesi önceden ve kesin olarak ölçülemez, hizmetin niteliği, onu üreten insanın kabiliyet ve kapasitesine bağlıdır, sunulan hizmet miktarı ile talep edilen hizmet arasında denge kurmak her zaman işletmenin elinde değildir. Talebin artması durumunda, talep arzı yetersiz kalırken, fazla hizmet arzı, talep olmadığı zaman ekonomik kayıplara sebep olur ( Dinçer, 2007: 460). Hizmetin türdeş olmama özelliğinin altında aslında hizmetlerin standartlaştırılmasının zorluğu vardır. Bu durum hizmetlerin patentinin alınmasını zorlaştırırken, taklit edilmesini kolaylaştırmaktadır.

## **2.3. Eş Zamanlı Üretim ve Tüketim**

Hizmetler aynı anda üretilip aynı anda tüketilmektedirler. Hizmet, müşteriyle etkileşim halinde olunan bir süreçtir. Müşterilerde hizmetin bir parçasıdır. Müşteriler hizmetin üretim sürecine katılabilmekte hatta deneyimleriyle bu süreci etkileyebilmektedirler. Hizmetlerin eş zamanlı üretilip tüketilmesi hizmetlerin stoklanabilmesini imkânsız hale getirmektedir. Hizmet bu özelliğinden dolayı; Birbirinden farklı pazarlarda aynı anda pazarlanamaz, aynı anda çeşitli hizmetler bir arada pazarlanamaz, üretici ile tüketici arasında yakınlık ve yüz yüze ilişki gerekir, depolanamaz ve stoklama problemleri olamaz ( Ada, 1999:11).

Üretimin ve tüketimin eş zamanlı olma özelliği hizmetlerde doğrudan satışı çoğu kez mümkün olan tek dağıtım kanalı haline getirmektedir ve bir hizmet birden fazla pazarda satılamamaktadır. Ayrıca bir işletme tarafından verilen faaliyetlerin hacmini de kısıtlamaktadır. Örneğin bir tamircinin bir günde tamir edebileceği araba miktarı ya da bir doktorun muayene edebileceği hasta sayısı kısıtlıdır ( Öztürk, 2008: 21). Eş zamanlı üretim ve tüketim özelliği hizmet yönetiminde önemli bir konudur. Çünkü emek yoğun olan hizmet sektöründe insan kaynağının kalitesi bu özelliklerle daha da çok vurgulanmaktadır. Hizmetlerin eş zamanlı üretim ve tüketimi özelliği hizmetin sunulana kadar üretilmeye başlanmamasını fakat öncesinde hazırlık sürecini gerektirmesidir.

#### **2.4. Dayanıksızlık**

Hizmetlerin stoklanamaması, yeniden satılamaması gibi özellikleriyle ilgilidir. Hizmetler stoklanamadığı için üretildiği anda tüketilmelidir. Yani üretildiği anda tüketilmeyen hizmetler daha sonraya saklanamaz. Mevcut kapasite doldurulamıyorsa bu kaçırılmış bir fırsattır. Boş sinema koltukları, boş otel odaları kapasitenin boşa gitmesidir. Yani kullanılmayan kapasite israf edilmiş olmaktadır. Hizmetlere karşı talep yıl içinde mevsimlere, haftanın günlerine ve hatta gün içinde saatlere göre değişebilir. Hizmetlerin dayanıksızlığı ve talebin inişli çıkışlı olması hizmet işletmesi yöneticilerinin arz ve talebi eşleştirmek için hizmet planlaması, fiyatlama ve satış çabalarına ilişkin önlemler almasını gerektirir. Örneğin turizm tesisleri, sezon dışı boş kapasitelerini sempozyum ve seminer gibi faaliyetler için hizmete sunabilmektedir ( Öztürk, 2008: 11). Dayanıksızlık özelliğinin beraberinde getirdiği sorunlar müşteriden çok üreticiyi ilgilendirmektedir. Çünkü müşterilerin hizmet sürecinde yaşadıkları deneyim açısından dayanıksızlık söz konusu olmamaktadır. Müşteri için yaşadığı deneyim daima hafızasındadır. Hizmetlerin geçici deneyimler olması onların dayanıksız olduğunu düşündürmemelidir ( Lovelock, 1996: 29).

#### **2.5. Sahipliğin Olmaması**

Hizmetleri ürünlerden ayıran en önemli fark hizmetlerin sahipliğinin olmamasıdır. Fiziksel bir mal satın alan müşteri onun sahipliğini de elde ederken. Hizmetler bu

durum farklıdır. Hizmet satın alan müşteri sadece belli bir süre o hizmetten faydalanmak için para ödemektedir.

### **3. Hizmetlerin Sınıflandırılması**

Hizmetlerin sınıflandırılmasında çeşitli yollara başvurulmuştur. Bu sınıflandırmalardan biri hizmetleri insanlarla ilgili hizmetler, mülkiyetle ilgili hizmetler ve bilgiye dayalı hizmetler olarak ayırmaktadır. İnsanlarla ilgili hizmetler, hastane hizmetleri ve yeme-içmeyken mülkiyetle ilgili hizmetler araba tamiri ve kuru temizleme, bilgiye dayalı hizmetler eğitim ve avukatlık hizmetleridir (Lovelock,1996:68). Diğer bir sınıflandırma hizmetleri pazarlanabilirliğine göre, tüketici ve üretici hizmetleri olarak, hizmetin yapısına göre sınıflandırma, hizmet işletmesinin müşterisiyle ilişki türüne göre sınıflandırma, hizmet işletmesinin esnekliğine ve inisiyatifine göre sınıflandırmadır.

Pazarlanabilir hizmetler ve pazarlanamayan hizmetler, hizmetlerin bir kısmında sosyal ve ekonomik çevre bir dönemde hizmetin sunduğu faydaları pazar dışı mekanizmalar tarafından sunmayı seçer. İnsanlara herhangi bir ücret beklenmeden sunulan kamu hizmetleri pazarlanamayan hizmetlere örnektir. İnsanlar bu tür hizmetlerden dışlanamazlar. Ayrıca bir insanın pazarlanamayan hizmetlerden yararlanması diğerinin yararlanmasına engel oluşturmaz. Tüketici hizmetleri hizmeti tüketen kişiye fayda sağlarken bunu dışında bir ekonomik faydası yoktur. Üretici hizmetleri ise işletmeye fayda sağlayan hizmetlerdir. Bunlar kendi içinde ikiye ayrılır. Birincisi ürüne bağlı olarak verilen hizmetlerdir. Ürüne bağlı olarak verilen hizmetler bir ürünün bakım ve onarım ya da danışmanlık gibi hizmetleridir. İkinci ise üründen bağımsız olarak üretilen hizmetlerdir. Bu hizmetlere saf hizmetlerde denilmektedir. Bu hizmetlere örnek olarak güvenlik, bankacılık, ulaştırma ve sigortacılık hizmetleri verilebilir. Hizmetin yapısına göre sınıflandırma hizmetlerin doğrudan kime ya da neye yöneltildiği ve hizmetlerin dokunulabilir hareketler veya dokunulamaz hareketlerden oluşması gibi sorulara cevap vermektedir. Dokunulabilir hareketlerden oluşan hizmetler doğrudan insan vücuduna yönelikse sağlık, güzellik salonları, restoran, yolcu taşıma ve saç kesimi gibi hizmetler buna örnek olarak verilebilir. Bir nesneye veya eşyaya yönelikse mal taşıma, kuru temizleme, bahçe bakımı, veterinerlik ve endüstriyel makine bakımı gibi hizmetlerdir.

Dokunulmaz hareketlerden oluşan hizmetler insana yönelikse bunlar sinema, tiyatro, müze, yayıncılık ve bilişim gibi hizmetlerdir. Bu hizmetler direk olarak insanların zihinlerine yöneltilen hizmetlerdir. Dokunulmaz hareketlerden oluşan hizmetler dokunulmayan aktiflere yönelikse bu hizmetler bankacılık, sigortacılık, muhasebecilik ve hukuki hizmetler gibi hizmetlerdir. Hizmet işletmesinin müşterileriyle ilişki türüne göre hizmetlerin sunumunun niteliğinin sürekli veya aralıklı olmasıyla, hizmeti sunanlarla müşterileri arasında bir ilişki olup olmamasıyla açıklanabilir. Bankacılık gibi hizmetlerde sürekli bir hizmet sunumu varken aynı zamanda müşterileriyle üyelik ilişkisi de bulunmaktadır. Bir tiyatroya abone olma ise aralıklı bir hizmet sunumu gerektirirken üyelik ilişkisi de bulunmaktadır. Karayolunun kullanımında herhangi bir formel ilişki yoktur ve hizmetin sunumu sürekli dir. Bunun yanında araba kiralama aralıklı bir hizmet olup, formel bir ilişki gerektirmemektedir ( Öztürk, 2008: 31 ). Aşağıdaki tabloda çeşitli hizmetlerin müşterileriyle ilişki türüne göre sınıflandırılması gösterilmektedir.

*Tablo 2. Hizmet işletmesini Müşterisiyle İlişki Türüne Göre Sınıflandırma*

Hizmet Sunumunun Niteliği	Üyelik İlişkisi Var	Formel İlişkisi Yok
Hizmetin Sürekli Oluşu	Sağlık Hizmeti Sigorta Telefon Aboneliği Bankacılık	Karayolu Radyo İstasyonu
Hizmetin Aralıklı Oluşu	Bir tiyatroya abone olma Aylık otobüs kartları	Araba Kiralama Restoran Posta Hizmetleri

**Kaynak:** Lovelock and Wright, 2002:53.

Hizmet işletmelerinde hizmeti sunan kişinin hizmetin özelliklerini belirlemedeki inisiyatifinin ve işletmenin esnekliğinin yüksek veya düşük olduğu çeşitli hizmetler bulunmaktadır. Bu hizmetlerden sağlık, mimari ve hukuki hizmetler inisiyatifin yüksek

olduğu hizmetlerdir. İnisiatifin düşük olduğu hizmetler ise kamu taşıyıcılığı ve fast food restoranlarındaki hizmetler gibi hizmetlerdir. Bu hizmetler aşağıdaki tabloda geniş bir biçimde anlatılmaktadır.

*Tablo 3. Hizmet İşletmesinin Esnekliğine ve İnisiatifine Göre Hizmetlerin Sınıflandırılması*

Hizmeti Sunan Kişinin Hizmetin Özelliklerini Belirlemedeki İnisiatifi	Yüksek	Düşük
Yüksek	Sağlık hizmetleri Hukuki Hizmetler Mimari Hizmetler Taksi Güzellik, bakım Özel eğitim	Kitle Eğitimi Koruyucu sağlık programları
Düşük	Telefon Hizmetleri Otel Hizmetleri Kaliteli Restoran	Kamu Taşıyıcılığı Sinema, tiyatro Fast- food

**Kaynak:** Öztürk, 2008: 33.

## 4. Hizmet İşletmeleri

### 4.1 Hizmet İşletmelerinin Tanımı ve Türleri

Faaliyet alanlarına göre işletmeleri üç grupta sınıflandırabiliriz. Bunlar üretici işletmeler, hizmet işletmeleri ve satıcı işletmeler / pazarlama işletmeleridir. Hizmet işletmeleri, bir hizmetin yerine getirilmesi veya hizmet üretimiyle uğraşan işletmelerdir. Örneğin elektrik, su, hava gazı ve sağlık hizmetlerini yürüten işletmeler gibi (ekodiyalog.com). Hizmet işletmeleri müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamak için öncelikli olarak hizmet üreten işletmelerdir. Hizmet işletmelerini bu şekilde tanımladıktan sonra hizmet işletmelerinin türlerine bakacak olursak;

- Sağlık hizmetleri sunan işletmeler,
- Otel, lokanta ve diğer geçici ikamet ve yiyecek firmaları,
- Berberlik, güzellik salonları gibi kişisel hizmet sunan işletmeler,
- Tamir ve bakım servisleri,
- Sinema, tiyatro ve diğer eğlence yerleri,
- Avukatlık, muhasebe, mimarlık ve mühendislik büroları, doktor gibi mesleki

Hizmeti sunan işletmeleri kapsar. Ayrıca benzer özellikler sebebiyle, eğitim işletmeleri, karayolları gibi kamu işletme ve kuruluşlarını da eklemek gerekir. Bütün bunların dışında vakıflar gibi kar amacı gütmeden topluma hizmet sunan işletmelerde hizmet işletmeleri arasında yer alır ( Dinçer, 2007: 462).

Hizmet işletmelerini diğer işletmelerden ayıran bazı özellikler vardır. Bu zellikler hizmetin özelliklerinden kaynaklanan özelliklerdir. Hizmet fiziksel olarak boyutlandırılmaz, tanımlanamaz ve llmez bu yönüyle diğer işletmelerden ayrılır. Hizmet depolanamaz, saklanamaz, geri kazanımı mümkün değildir, üretildikçe tkutilir. Dolayısıyla hizmet işletmelerinde boş kalan kapasitenin telafisi yoktur. Hizmet insan davranışları ile yönlendirilen bir dizi faaliyetten oluşur. Yani hizmet üretim süreci insan kaynağının ve müşterilerin etkileşim halinde olduğu ve insan kaynağının kişisel kapasitesiyle doğrudan ilgili bir süreçtir. Hizmet bir mal gibi test ve muayeneye tabi tutulamaz. Bu yüzden denetimi kolay değildir. Bir mal için söz konusu olan kullanım ömrü hizmet için söz konusu değildir. Çünkü hizmetler üretildikleri anda tkutilirler. Hizmet sektöründe insan kaynakları önemlidir. İnsan kaynağının kalitesi hizmetin kalitesiyle doğrudan ilişkilidir.Hizmet işletmeleri verdikleri hizmetleri diğer rakiplerinden daha kısa sürede vermek isterle(www. metincoskun.home.anadolu.edu.tr).

#### **4.2. Hizmet İşletmelerinin Stratejik zellikleri ve Sorunları**

Hizmet işletmelerini diğer işletmelerden ayıran bazı özellikler bulunmaktadır. Bu zellikler aynı zamanda alınacak stratejik kararlar üzerinde de etkilidir. Bu zellikler ve sorunlar aşağıda belirtilmektedir (Ada, 2007: 11).



- Hizmet işletmelerinde hizmetlerin soyut olması ve depolanamamasından dolayı envanter yapılamaz. Satıştaki dalgalanmalar üretim üzerinde etkisini hemen göstermektedir.
- Hizmet işletmeleri emek yoğun işletmelerdir. Bu özellik üretimin kontrolünü ve stratejilerin geliştirilmesini zorlaştırmaktadır.
- Hizmet işletmelerinde kalite standartları belirlemek ve kontrol etmek zordur.
- Hizmet işletmelerinde birim maliyetleri belirlemek zordur. Dolayısıyla bu durum fiyatlandırmayı da etkilemektedir.
- Hizmet işletmeleri pazara yakındır. Çünkü üreticiyle tüketici arasında doğrudan ilişki vardır. Bu durum hizmet işletmelerinin faaliyet alanını sınırlandırırken diğer yandan da yakınlık dolayısıyla üstünlükte sağlamaktadır.
- Hizmet işletmeleri görece olarak daha küçüktür.
- Hizmet işletmelerinde hedef pazarın belirlenmesi nispeten daha zordur.

#### **4.2.1. Sağlık Hizmetleri ve Sağlık İşletmeleri**

Sağlık hizmetleri, sağlığı korumak ve geliştirmek; hastalıkların oluşumunu önlemek; hastalananlara olanakların el verdiği en erken dönemde tanı koyarak tedavi etmek; sakatlıkları önlemek; sakatlananlara tıbbi ve sosyal esenlendirici hizmet sunmak ve insanların nitelikli, mutlu ve uzun bir yaşam sürmesini sağlamak için sunulan hizmetlerin tümüdür. (Tengilimioğlu, 2009: 38). Sağlık hizmetlerinin kendine has özellikleri vardır. Bunlar; sağlık hizmeti tüketimi rastlantısaldır, sağlık hizmetinin ikamesi yoktur, sağlık hizmeti ertelenemez, sağlık hizmetlerinin tüketicilerinin davranışları irrasyoneldir, sağlık hizmetinin boyutunu ve kapsamını hizmetten yararlanan değil, hekim belirler. Doyum ve kaliteyi önceden belirlemek zordur, çıktısı paraya çevrilemez ve sağlık hizmetlerinin bir bölümü toplumsal nitelik ve kamu malı özelliği taşır.

Sağlık hizmetlerinin tüketimin rastlantısal olması talebin ne zaman ortaya çıkacağı bilinmemesidir. Sağlık hizmetlerindeki bu durum ekonomik riski arttırmaktadır. Çünkü talebin tam olarak önceden tahmin edilememesi ekonomik fizibilite yapmayı güçleştirmektedir. Sağlık hizmetlerinin ikamesinin olmaması ise, sağlık hizmetlerinin

yerine başak bir hizmetin konulamamasıdır. Bu yönüyle sağlık hizmetleri diğer üretim ve hizmet sektörlerinden ayrılmaktadır. Sağlık hizmetlerinin ertelenemez olması ihtiyaç duyulduğu anda sağlık hizmetlerine ulaşılması gerekliliğidir. Sağlık hizmetlerinde tüketicilerin davranışları irrasyoneldir çünkü birçok kişi hasta olduğunu farkında değildir ya da tedavi olmak istememektedir. Yani bu tür hizmetlerde hastanın rasyonel tercihleri değil dış faktörler belirleyici olmaktadır. Hizmetin boyutunu ve kapsamını belirleyenler hekimlerdir. Çünkü sağlık hizmetlerinde diğer hizmetlerden farklı olarak tüketici yeterince bilgiye sahip değildir. Yani doktor ve hasta arasında bilgi asimetrisi vardır. Tüketicinin alacağı hizmeti belirleyen kendisi değildir ve bu hizmetten tatmin olup olmayacağı kesin olarak belirlenemez. Sağlık hizmetlerinde çıktı paraya çevrilememesi ise elde edilen sonuçların paraya çevrilememesi veya pazarlanamamasından kaynaklanır. Çünkü sağlık hizmetleri sonucunda kişi iyileşir, sakat kalır veya hayatını kaybedebilir (Odabaşı, 2001: 22-27).

Dünya sağlık örgütü hastaneleri müşahede, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon olmak üzere gruplandırabilecek sağlık hizmetlerini sunan hastaların uzun veya kısa süreli tedavi gördükleri kuruluşlar olarak tanımlamaktadır (Tengilimioğlu,2009:129). Sağlık hizmetlerinin değişmez bir parçası olan hastaneler dinamik, değişken bir çevre içinde, aldıkları girdileri dönüştürme süreçlerinden geçirerek, çıktılarının önemli bir kısmını gene aynı çevreye veren, geribildirim mekanizmasına sahip sistemlerdir. Hastane içindeki çeşitli hizmet birimleri de birer alt sistem olarak tanımlanabilmektedir. Çünkü; hastanedeki her hizmet biriminin hastane işlevlerinin yürütülmesine katkısı olan alt işlevleri ve bu alt işlevleri gerçekleştirmek üzere bir araya getirilerek organize edilmiş insan kaynağı ve kaynakları bulunmaktadır (Seçim, 1997: 3).

Hastaneler tanımlanırken bazı işlevlerinden de söz edilmektedir. Günümüzde bu işlevler genellikle, "hasta ve yaralıların tedavisi", "eğitim" "araştırma ve geliştirme" ile "toplumun sağlık seviyesinin yükseltilmesine katkıda bulunma (koruyucu sağlık hizmetleri)" olarak sınıflandırılmaktadır (Tengilimioğlu, 2009: 44). Hastanelerin ayırt edici bazı özellikleri bulunmaktadır. Hastanelerin çıktılarının tanımlanması ve ölçümü güçtür. Yapıyla işler karmaşık ve değişkendir. Sağlık işletmelerinde yapılan etkinliklerin büyük kısmı ertelenemez ve acil niteliktedir. Uzmanlaşma seviyesi çok

yüksektir. Organizasyon açısından hastanelerin özellikleri ise, öncelikle hastaneler müşterilerine yarar sağlayan hizmet işletmeleridir. Hastaneler ise öncelikle müşterilerine yarar sağlayan hizmet organizasyonları arasında sayılmıştır. Çünkü hastanelerin varoluşundan yararlananların basında hastanenin müşterileri yani hastalar gelmektedir. Diğer bir deyişle hastaneler hastaların tedavi görmeleri amacıyla dayalı olarak mevcudiyetlerini sürdürmektedirler. Çünkü gerek hastanelerde; gerekse diğer işletmelerde, işletmenin hayatını sürdürebilmeli, birinci derecede çıkarlarına hizmet ettiği kimselere yararlı olmaya devam etmesine bağlıdır. Hastanelerin esas kuruluş nedeni hastalara tedavi hizmeti vermek olduğu için, hizmet organizasyonları arasında sayılmıştır. Hizmet kuruluşlarının, dolayısıyla hastanelerin en önemli özelliği hastalara verilen tedavi hizmetlerinin türünü niteliğini ve kalitesini belirleme ve değerlendirme durumunda olamamalarıdır. Bu husus, hastaneleri diğer pek çok organizasyondan ayıran önemli bir özelliktir (Seçim, 1997: 11-12).

Hasta kendisi için gerekli olanı bilemediği için istismara açıktır. Hastanın menfaatinin korunması hastanenin görevidir. Bu görevin layığıyla yerine getirilebilmesi, hastane görevlilerinin, hastanın sağlığını ön planda tutmalarıyla mümkündür. Hastanın kendisine uygulanan tedaviyi kontrol etme olanağı olmadığından tedavi hizmetlerinin gözetimi ve denetimi, tıbbi hizmetlerin organizasyonunda önem kazanan hususlar olmaktadır. Özellikle hastanelerinde yapılan klinik araştırmalar, hasta açısından risk unsuru taşıdığından, bu gözetim ve denetim konusu daha da önemli hale gelmektedir.

Hastaneler karmaşık yapıda organizasyonlardır. Hatta benzer büyüklükteki diğer işletmelerden en karmaşık olanıdır. Hastanenin karmaşık yapıda olmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bunlardan biri, hastane dışında hastaneyi etkileyen etmenlerin yani hastane çevresinin çok karmaşık oluşudur. Hastane çevresinin karmaşık oluşunun nedeni çok sayıda farklı hastalıklardan şikâyetçi olan hastaların hastaneye gelişlerindeki düzensizliktir. Bu yüzden, herhangi bir an için hastaneye olan talep doğru olarak tahmin edilememektedir. Hastaneye gelen hastanın tedavi talebinin, acillik özelliği göstermesi ve reddedilemez nitelikte oluşu, gerek donanım, gerekse insan kaynağı açısından hastanenin her zaman kullanıma hazır tutulmasını gerektirmektedir, Bunun bir sonucu olarak, hastanede tam kapasite çalışmayan ve zarar eden servisler veya birimler

kapatılamamaktadır. Bu ise hastane fazla sayıda insan kaynağı istihdamına yol açmaktadır.

Hastanedeki aşırı işbölümü ve uzmanlaşma, yapısal, karmaşıklığa yol açan nedenlerden bir başkasıdır. Özellikle 20. yüzyılda tıpta ve teknolojiye görülen büyük ilerlemeler yeni mesleklerin ortaya çıkmasına ve tıp da ihtisaslaşmaya yol açmıştır: Bu gelişmelerin hastaneye yansması hastanede hem insan kaynağı, hem de hizmet birimleri sayısının hızla artmasına neden olmuştur. Bu derecede ayrı uzmanlıklarda bölünme olan insan kaynağı, birbirlerine göre çok farklı seviyelerde ve farklı alanlarda eğitim görmüştür. Yine bu insan kaynağı kendi içinde çok farklı ihtiyaçlara, değerlere, eğitime ve tutumlara sahiptir. Bu nedenle, gerek insan kaynağı arasında, gerekse görevlilerle hastalar arasında sürtüşmelerin, yanlış anlamaların ve gerginliklerin ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır. Ayrıca, bu kadar farklı yapıda ve özellikteki insan kaynağının faaliyetleri arasında koordinasyonun sağlanması da bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla; hastane organizasyonunda koordinasyon ve haberleşme araçları, işletmenin başarısı açısından önem taşıyan unsurlar olmaktadır (Tengilimioğlu, 2009: 134).

Hastanedeki karmaşıklığın diğer bir nedeni de, kullanılan teknolojinin karmaşık oluşudur. Tıbbi teknolojinin hızla gelişmesi sonucu, teşhis ve tedavide kullanılan cihazlar, hem sayı olarak artmış hem de yalnızca uzmanların kullanabileceği bir özellik kazanmıştır. Dolayısıyla hastanedeki aşırı uzmanlaşmanın diğer bir nedenini, bu teknolojik gelişmeler oluşturmaktadır.

Hastanelerin bir sistem olarak nitelendirmesinde çeşitli kavramlar kullanılmaktadır. Sözcüksel hastaneler, sosyal sistemler, sosyo-teknik sistemler, çevreye uyum gösterebilen sistemler açık-dinamik sistemler olarak nitelendirilmektedir. Sosyal sistem kavramında, işletmenin çevreyle alan ilişkilerine ve organizasyon içindeki biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkilere ağırlık verilmektedir. Sosyo-teknik sistemler kavramında ise, organizasyon içindeki sosyal sistem ile teknolojinin birbirini karşılıklı olarak etkilediği hususu üzerinde durulmaktadır. Hastaneler ve benzeri tüm sosyal sistemler, girdilerini çevreden aldıkları ve çıktılarının önemli bir kısmını çevreye, verdikleri için, bu açıklık kısmen zaten vardır. Buna ilaveten, çevredeki değişikliklerin izlenebilmesi ve ihraç edilen çıktılarının çevreyi tatmin edip etmediğinin kontrolü için geribildirim

mekanizmasının oluşması ile işletmenin çevresiyle ilgili diğer bağlantıları da kurulmuş olmaktadır. Burada önemli olan husus, geribildirim mekanizmasının hastaneler için önemli olduğudur. Çünkü hastanenin etkinliğini tam olarak belirleyebilmek için bu mekanizmadan yararlanılmaktadır (Seçim, 1997: 35).

Hastaneler matris yapıda faaliyet gösteren organizasyonlardır. Matris organizasyon, faaliyetlerin fonksiyon esasına göre gruplandırıldığı bir işletmenin üstüne proje organizasyonunun monte edilmesiyle ortaya çıkan bir yapıdır. Matris organizasyonda iki tür yönetici bulunmaktadır: Fonksiyonel yönetici ile proje yöneticisi. Fonksiyonel yönetici, gruplandırılmış birtakım faaliyetlerin, dolayısıyla o bölümün yönetimini üstlenmiş idarecidir. Proje yöneticisi ise belirli bir malın (veya hizmetin) üretilmesiyle ilgili her türlü faaliyetin, planlanması, organizasyonu ve yürütülmesi sorumluluğunu üstlenmiş idarecidir. Projede çalışan insan kaynağı her iki yöneticiye de bağlı bulunmaktadır. Amaç, projenin sonuçlandırılması olduğundan bu insan kaynağı hizmetin yürütülmesi açısından, proje yöneticisine, mesleki ve teknik konularda da fonksiyonel yöneticiye karşı sorumludur. Dolayısıyla proje yöneticisi ile fonksiyonel yönetici insan kaynağı ayrı olan idarecilerdir. Bu bakımdan, matris işletmenin iyi işleyebilmesi için sorumluluk ve yetki alanlarının çok net şekilde belirlenmesi, bu yapıya uygun, tutum ve davranışların geliştirilmesi gerekmektedir. Sürekli haberleşme, sorunları açık olarak tartışma, yardımlaşma, sempati; ikna etme ve amaçlara açıklık kazandırma matris yapıda önem kazanan tutum ve davranış biçimleri olmaktadır ( Tengilimioğlu, 2009: 135).

Hastaneler günde 24 Saat hizmet veren organizasyonlardır. Hastaneye gelen hastanın tedavisi acillik ve reddedilemezlik özelliği gösterdiği ve hastanedeki bir kısım hastanın sürekli bakım altında tutulması gerektiği için hastanelerde tüm gün boyunca hizmet verilmektedir. 24 saat boyunca hizmet verilebilmesi için hastanedeki bir kısım insan kaynağı vardiya ve/veya nöbet usulü ile çalıştırılmaktadır. Özellikle gece çalışan insan kaynağının kişilerarası ilişkilerinde ve göreve bağlılıklarında zayıflık görüldüğünden, hastanenin gece ve akşam vardiyalarındaki yönetimi, gerek hastane giderlerinin kontrolü, gerekse hastanın sağlığı açısından önem taşımaktadır.

## 5. Hizmet Kalitesi

Kalite bir mal veya hizmetin müşteri beklenti ve gereksinimlerini karşılayabilme yeteneğidir. Hizmetler için kalite hizmeti sunanla müşteri arasındaki etkileşim anında belirlenen bir kavramdır. Hizmetin soyut bir kavram olması hizmet kalitesinin değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır. Hizmet kalitesi, *“Verilen hizmet seviyesinin müşteri beklentileri ile ne kadar iyi eşleştiğinin ölçüsüdür. Kaliteli hizmet vermek demek, müşteri beklentilerine uyumlu bir yapı içinde karşılık vermek demektir.”* (<http://enm.blogcu.com>). Hizmet kalitesinin teknik ve fonksiyonel olmak üzere iki bileşeni vardır. Teknik kalite ölçülmesi daha kolay olan bir bileşendir. Çünkü teknik kalite bir bankada sırada bekleme süresi gibi kolayca belirlenebilen ve kontrol edilebilen bir bileşendir. Fonksiyonel kalite ise müşterinin beklentilerinin karşılanıp karşılanmaması, işletmenin imajı gibi çevresel faktörlerden de etkilenmektedir. Bu yüzden fonksiyonel kaliteyi ölçmek daha zordur.

### 5.1. Hizmet Kalitesinin Boyutları

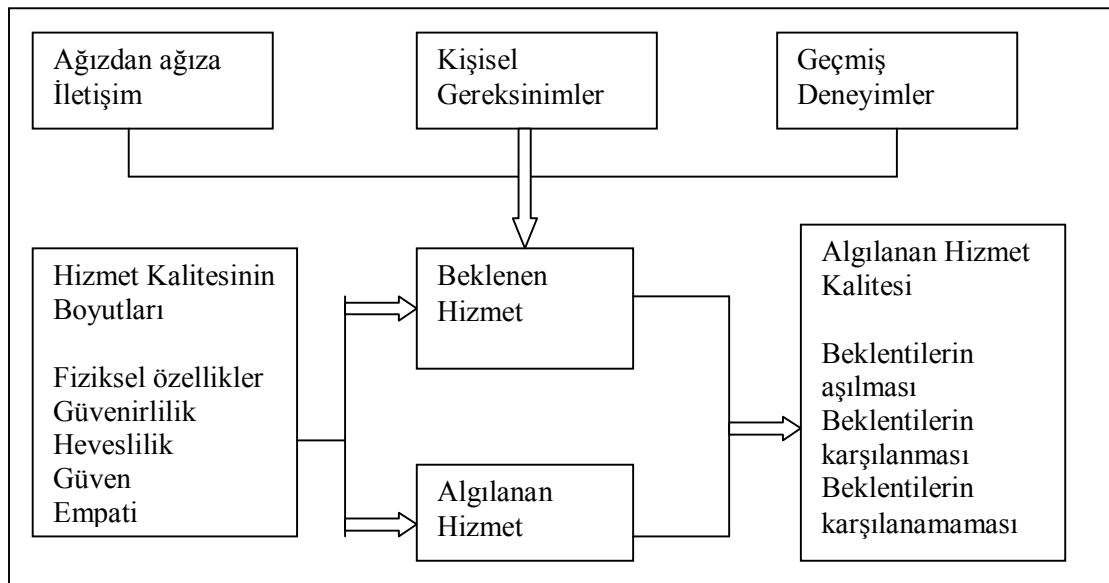
Hizmet kavramının soyut bir kavram olması kalitenin ölçülmesini zorlaştırmaktadır. Yinede hizmet kalitesinin ölçülmesinde yardımcı olan bazı kriterler bulunmaktadır. Parasuman vd. hizmet kalitesini değerlendirirken beş boyutu dikkate aldılar. Bunlar;

- **Güvenirlilik:** Müşterilerin isteklerine en yakın olan işletmeler bu özelliğe sahiptir. İşletmelerin yaptıklarıyla imajlarının örtüşmesi de güvenirlilik için önemlidir. Hizmet kalitesinde en önemli boyuttur.
- **Tepkisellik:** Hizmet işletmelerinin müşteriye hizmet vermeye ne kadar gönüllü olduğuyla ilgilidir. Tepkisellik müşterilerin şikâyet ve dileklerine en kısa sürede cevap verebilmeyi de gerektirir. Hizmetlerin uygun bir şekilde yerine

getirilememesi durumunda profesyonelce ve hızlı bir şekilde buna tepki verebilmekte olumlu bir kalite algısı yaratmaktadır.

- **Güven:** Hizmet kalitesinin güven verme boyutu müşteriye saygı, nezaket ve müşteriyle etkili bir iletişim kurmakla alakalıdır. Örneğin banka ve sigortacılık hizmetleri hizmet kalitesinde güven boyutuna örnek olarak verilebilir.
- **Empati:** Hizmet kalitesinin empati boyutu hizmeti sunanların müşterilerinin gereksinimlerini anlayabilmesi, onları kendilerinin yerine koyabilmeleridir. Böylelikle müşteriler önemsendiklerini hissetmektedirler. İşletmelerin müşterileri bireysel olarak ilgilenip özen göstermeleri hizmetin kalitesini müşterilerin gözünde arttırmaktadır.
- **Somut Nesnelere:** Hizmet işletmelerinde hizmetin sunumu için gerekli her türlü fiziksel ekipman, insan kaynağı, iletişim araçları somut nesnelere örnektir. Somut nesnelere, hizmet işletmesinin olumlu imajının güçlendirilmesinde önemli destekleri olmaktadır.

Hizmet kalitesi hakkında yargıya varmadan önce müşteriler, ağızdan ağıza iletişimle edindikleri bilgiler ve geçmiş tecrübeleriyle bağlantılı olarak bazı kişisel gereksinimler belirlemektedirler. Hizmet kalitesinin boyutları müşterilerin beklediği hizmetle algıladığı hizmet arasındaki farkı belirginleştirmesine yardımcı olarak müşterilerin hizmet algısını oluşturmaktadır.



*Şekil 2: Hizmet Kalitesinin Boyutları*

**Kaynak:** Parasuman vd, 1985:4

## **5.2. Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi**

Amerikan Kalite Kontrol Derneği'ne göre kalite, “İfade edilen, belirtilen, mevcut ihtiyaçlar ile sezindirilen, dolaylı olarak hissettirilen ihtiyaçları tatmin etme kabiliyetini taşıyan, mal veya hizmetin özellik ve karakteristiklerinin toplamıdır”. Bu tanımdan da yola çıkarak hizmet kalitesini değerlendirmek ürünlerin kalitesini değerlendirmekten zordur. Hizmet kalitesi değerlendirilirken hizmetin sonucunun yanında hizmetin verilmiş şeklide değerlendirilmelidir. Müşterilerin aldığı bir hizmetin kalitesini belirlemesi soyut bir süreçtir. Yani müşteri somut bir ürün hakkındaki görüşünü belirttiği kadar rahat olamamaktadır. Bu yüzden kalitelerini ölçmek isteyen hizmet işletmeleri müşterilerinin kaliteleri hakkındaki algılarını ölçmek için çeşitli yöntemler geliştirmelidir (Ersöz vd., 2009:20). Bu yöntemlerin geliştirilmesi, hizmet kalitesi iyileştirme veya geliştirme sürecinin de ilk aşamasını oluşturmaktadır. Eğer bir işletme mevcut hizmet kalite düzeyi hakkında doğru bilgilere ulaşabilirse, daha sonra yapılması gerekenler konusunda daha etkili adımlar atabilecektir (Eleren vd.,2007:78 ). Hizmet kalitesinin ölçmede en çok kullanılan yöntem Servqual yöntemidir. Parasuman ve diğerleri hizmet kalitesinin ölçümü üzerine çalışmış ve en yaygın, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış olan Servqual yöntemini geliştirmişlerdir. Servqual yönteminin uygulama alanları farklı zamanlardaki müşteri beklentileri ve algılamalarının karşılaştırılması, işletmenin kendi Servqual puanını rakiplerinkiyle karşılaştırılması, farklı kalite algılamalarına sahip müşteri kısımlarının incelenmesi ve iç müşterilerin kalite algılamalarının değerlendirilmesidir (www.kalder.org.tr ).

## **6. Günümüzde Hizmet Sektörünün Önemi**

Hizmet sektörünü diğer sektörlerden ayıran en önemli özelliklerden biri hizmetin soyut olması yani ortada fiziksel bir mal olmaması, hizmetlerin stoklanamaması ve üreticiyle tüketici arasındaki yüz yüze yani direk değişimdir. Hizmet sektörü emek yoğun bir sektördür. Hizmet sektörünü tanımlamak ve sınıflandırmak zordur. Çünkü artık günümüzde müşterilere sunulan ürünlerin fiziki özelliklerinin yanında, müşteri



ilişkilerinin de çok büyük önem kazandığı yeni bir ekonomik düzeni; “Hizmet Ekonomisi” devrini yaşamaktayız. İşte bu durumda dikkat edilmesi gereken nokta; tüm dünyada ve ülkemizde çok hızlı bir değişim sürecinin gerçekleştiğidir. Teknolojik gelişmeler ve iletişim teknolojilerinde yaşanan yenilikler üretimi artık problem olmaktan çıkarmıştır.

Globalleşen dünyamızda uzaklıklar ve sınırlar ortadan kalkmıştır. Yaşanan bu süreçte, iktisadi gelişmede üretimden hizmet sektörüne doğru yöneliş olmuştur. Hizmet sektörünün büyümesi ve gelişmesi beraberinde bankacılıktan restoran işletmeciliğine, pazarlama-satıştan turizm ve eğlenceye, eğitim, kültür ve sanattan ulaştırma ve haberleşmeye kadar çok geniş ve çeşitli alanlarda kendine yeni talepler doğurmaktadır. Müşterilerin ihtiyaçlarındaki gelişme ve değişimleri öngörmek, söz konusu değişim ve gelişmelere göre verilen hizmetlere yön vermek olarak adlandırabileceğimiz pazarlamanın önemi de globalleşmenin doğurduğu sert rekabet ortamında hızla artmaktadır (www.ekodialog.com ).

## 7.Hizmet İşletmelerinin Stratejileri ve Rekabet

Hizmet işletmeleri arasında rekabet daha güç koşullarda yaşanmaktadır. Bu zorluklar düşük giriş engelleri, ölçek ekonomileri için minimum fırsatlar, talepteki yüksek değişkenlik, tedarikçilerle ve alıcılarla yapılan sözleşmede ölçek avantajından yararlanılamaması, ürün ikamesi, müşteri bağlılığı ve küçük ölçekli işletmeleri devre dışı bırakmanın güçlüğüdür. Bu zorluklar sırasıyla;

- **Düşük giriş engelleri:** Hizmette yapılan yenilikler için patent verilmemektedir. Bu durumda hizmetler kolayca taklit edilebilmektedir.
- **Ölçek ekonomileri için minimum fırsatlar:** Hizmetlerin eş zamanlı üretim ve tüketimi hizmeti sunanlarla müşterilerin aynı anda buluşmasını gerektirmektedir. Bu durum Pazar alanını sınırlayarak hizmet işletmelerinin küçük ölçekli olmasını sağlamaktadır.

- **Talepteki yüksek değişkenlik:** Hizmetlerin doğası gereği hizmet talebi mevsimden mevsime günde güne hatta saatten saate bile değişiklik gösterebilmektedir.
- **Tedarikçilerle ve alıcılarla yapılan sözleşmelerde ölçek avantajından yararlanılamaması:** Birçok küçük hizmet işletmeleri büyük işletmelerin yaralandığı fırsatlardan yararlanamamaktadır.
- **Ürün ikamesi:** gelişen teknolojiyle birlikte piyasaya yeni çıkan ürünler hizmetler için bir ikame olabilmektedir. Bu durumda hizmet işletmelerinin rakip işletmeleri takip etmesi gerektiği gibi aynı zamanda piyasaya yeni çıkacak ürünleri de takip etmesi gerekir. Hizmet işletmelerinin gelişen teknolojiyi de yakından takip etmesi gereklidir.
- **Müşteri bağlılığı:** Müşterilerine bireysel olarak özel hizmetler sunan işletmeler müşterilerinde bağlılık yaratarak yeni işletmelerin pazara girmesine engel oluşturmaktadır.
- **Küçük ölçekli işletmeleri devre dışı bırakmanın güçlüğü:** Küçük işletmeler düşük kar oranlarına rağmen hizmet vermeye devam etmektedirler. Büyük işletmelerde bu durumda pazarı ele geçirmekte zorlanmaktadırlar (Oral, 2006: 42).

Hizmet işletmelerinde rekabet stratejileri ürün pazarlayan işletmeler için geçerli olan stratejilerden farklı değildir. Bu stratejiler farklılaştırma, toplam maliyet liderliği ve odaklanma stratejileridir. Farklılaştırma stratejisinde işletme, hizmetlerinin niteliğini ve düzeyini, imajını ve diğer özelliklerini rakip işletmelerden farklı bir yerde konumlandırmaktadır. İşletme kendisini yaptığı tutundurma çalışmaları ve hizmet kavramının boyutlarıyla rakiplerinden farklıymış gibi gösterebilir. Toplam maliyet liderliği stratejisinde, sektörde maliyetleri en düşük seviyeye indirerek rakipler karşısında rekabet avantajı kazanmaya çalışılır. Fakat bu stratejide rakipler tarafından hızla taklit edilme, maliyetlere fazla odaklanıp pazarlamanın ihmal edilmesi ve maliyet avantajı sağlayan teknolojilerin değişmesi gibi risklerle karşılaşılabilir. Odaklanma stratejisi ise, belirli pazar bölümlerine hizmet etme etrafında oluşturulur. Bu şekilde daha geniş alanda rekabet eden rakiplerine göre daha dar stratejik hedeflerde daha etkin veya verimli hizmet etme yeteneğine sahip olur (İslamoğlu, Candan, Hacıfendioğlu ve Aydın 2006:98-103).

## **İkinci Bölüm**

### **Hizmet İşletmelerinde İnsan Kaynağının Önemi ve İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonlarının Kullanımı**

#### **1. İnsan Kaynağı Tanımı**

Gelişen dünyada işletmeler rekabet avantajı sağlayabilmek için değişimlere ayak uydurmak zorundadırlar. Bu durum önemi giderek artan hizmet sektörünü de etkilemektedir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler daha kalite hizmet sunmak için yarışmaktadırlar. Rekabette avantajı sağlayan özellikler önceleri üründe, sonraları pazarlamada, dağıtım kanallarında ve fiyatlarda şekillendiği dönemlerden sonra varılan en son nokta, insandır. Benzer ürünleri artık herkes üretmekte, aynı yerlere pazarlamakta, fiyatlar birbirine gittikçe yaklaşmaktadır. İşletmeleri birbirinden ayıran, rekabette öne çıkaran temel unsur artık insan kaynağıdır. Yani artık işletmeler insan kaynağını değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken değerli bir kaynak olarak görmektedir (Geylan, 2009:25). Hizmet sektörü gibi emek yoğun sektörlerde insan kaynağının önemi daha da fazladır.

İnsan kaynağı tanımı şöyledir; ‘‘İnsan kaynakları deyimi günümüzde işletmelerin - mamul ve hizmet üretimi olarak tanımlanan- hedeflerine varmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olarak insanı ifade eder.’’(Uyargil,2008:2). Daha açık bir ifadeyle bir organizasyondaki üst, orta ve alt kademedeki yöneticiler, teknik insan kaynağı, danışman olarak istihdam edilen insan kaynağı, tam süreli ya da kısmi süreli çalışan insan kaynağı, işçi ve memurlar ve diğer şekillerde istihdam edilen her türlü insan kaynağı işletmenin insan kaynaklarını oluşturur ([www. phanesacademy.net](http://www.phanesacademy.net)).

İşletmelerde insan kaynağı her çeşit iş ve meslekte insan kaynağıdır. İnsan kaynağının yönetimi bu kaynağın rekabetçi ortamlarda üstünlük sağlamak için kullanılabilir

temel bir potansiyel olarak ele alınması ve en etkili ve verimli bir şekilde değerlendirilmesidir. Sonuç olarak artık bir işletmede insan kaynağı en önemli yatırımdır. Hızla değişen çevre koşulları ve rekabet ortamında işletmeler daha kayda değer katkılar sağlayacak olan insan kaynağını aramaktadırlar. Yani insan kaynağından hayat ve rekabet kaynağı olmalarını beklemektedirler ( Geylan, 2009:26).

## 2. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı

Küresel rekabetin tehditleriyle başa çıkabilmek, rekabette üstünlüğü elde edebilmek, rakiplerin yaptıkları atağa karşı hızlı bir şekilde cevap vermek, esnek ve küresel koşullara uyabilen işletmeleri oluşturmak konusunda insan kaynaklarının yönetimi kritik öneme sahiptir. Bu çerçevede insanları harekete geçirmek, insan kaynağını değişikliklere uyum sağlayacak şekilde sürekli geliştirerek rekabette üstünlüğü elde etmek mümkün olabilir (Bingöl, 2006: 20). İnsan kaynakları yönetiminin çeşitli tanımları bulunmaktadır. Bunlardan ilki insan kaynakları yönetimini, *“Örgütsel hedeflere ulaşabilmek için insan sermayesinin etkili ve etkin bir biçimde kullanılmasını sağlayacak şekilde, bir sistem bünyesinde işletmenin tasarlanması”* şeklinde tanımlamaktadır (Mathis ve Jackson, 2003: 15). Diğer bir tanıma göre, insan kaynakları yönetimi *“İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı insan kaynağının işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemidir.”*(www.erpakademi.com). Son olarak ta insan kaynakları yönetimi, *“Günümüzde dar bir anlamda uzmanlaşmış, bağımsız bir fonksiyon olmaktan çıkıp bütün üst düzey birim yöneticilerinin ortaklaşa geliştirip ana işletme amaçlarını elde etmek ve rekabetçi üstünlük kazanmak için kullandıkları geniş kapsamlı bir organizasyonel yetkinliğe dönüşmektedir”* şeklinde tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2004: 32).

Dünyada insan kaynakları alanında öne çıkan yaklaşımları aşağıdaki gibi dört ana grupta toplayabiliriz (www.humanresourcesfocus.com).

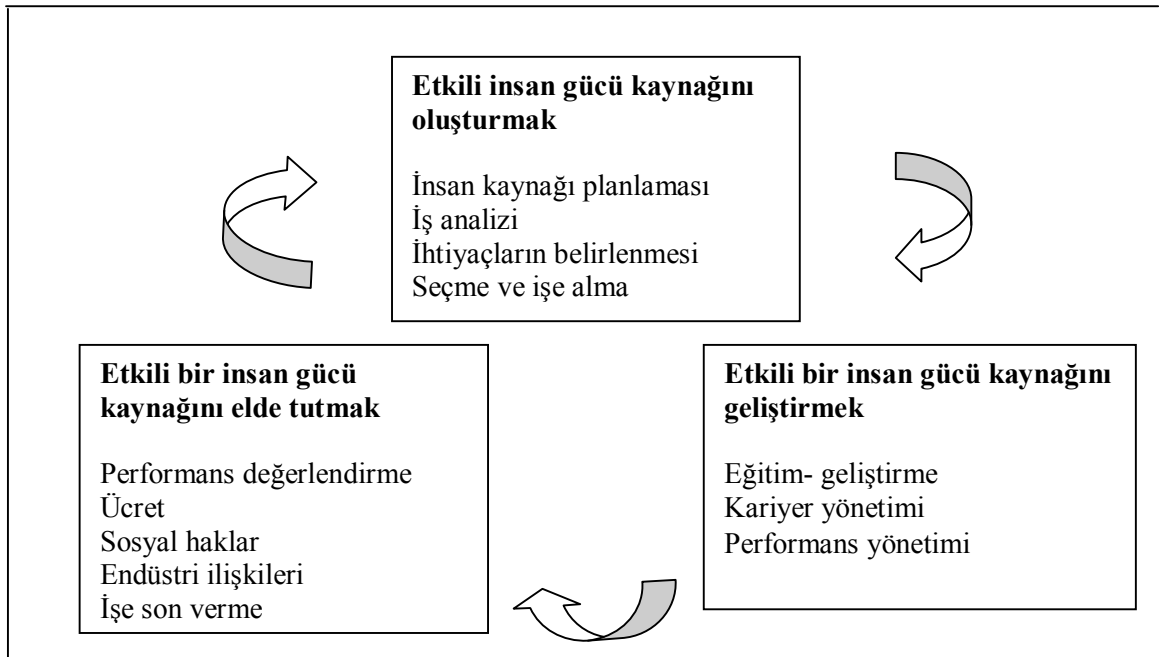
- **Stratejik İş Ortağı Olma:** Bu yaklaşımda işletmenin büyüme stratejisini anlamak, stratejik düşünmek, iş ortağı gibi davranmak ve yönetsel işlevlerde mükemmelliği devam ettirmek gerekir.

- **Global Çapta Yetenekli İnsan kaynağını İşe Alma ve İşte Tutma:** Bu yaklaşımda önemli olan ülke farkı gözetmeksizin doğru insanı doğru yerde, doğru zamanda bulundurmak. Aynı zamanda yetenekli insan kaynağını işte tutmak için insan yatırım düşüncesinin yansıtıldığı bir işletme ortamı yaratmak gerekir. İnsan kaynağına yapılacak yatırımın getirisinin maksimum düzeyde nasıl tutulacağı belirlenmelidir.
- **Global Liderlik Yaklaşımı:** İşletmeyi global çapta yönetebilecek kadroyu belirlemek ve yetiştirmek. Demografik eğilimleri göz önünde bulundurmak ve dünya kültürüne karşın işletme kültürü üzerinde durmak. Bu yaklaşım doğrultusunda ülkelerin değil işletmelerin global olduğunu unutmamak gerekir.

## 2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

Genel olarak insan kaynakları yönetiminin temel amaçları etkili insan gücü kaynaklarını oluşturmak, etkili insan gücü kaynaklarını geliştirmek ve bu kaynakları elde tutmaktır. İnsan kaynakları yönetimi bu amaçlar doğrultusunda hareket etmektedir.

### İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları



Şekil 3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

**Kaynak:** Barutçugil, 2004: 38.

Bu amaçlar toplumsal amaç, örgütsel amaç, işlevsel amaç ve kişisel amaçlar olarak sınıflandırılabilir. Toplumsal Amaç; Toplumdan gelen istek ve baskıların işletme üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirerek toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmaktır. Eğer işletme, kaynakları kullanmada toplumsal yarar açısından başarısız olursa, başka bir deyişle kaynakları israf ederse, yasal düzenlemelerle bazı sınırlamalar getirilebilir. Örgütsel amaç; İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için var olduğunu kabul etmek. İnsan kaynakları yönetimi ana amaçlarını, gerçekleştirmek suretiyle işletmeye yardım edecek bir araçtır. İşlevsel amaç; işletmenin ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde birimin katkısını sürdürmektir. İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin ihtiyaçlarından daha fazla veya daha az karmaşık olduğunda kaynaklar israf edilmiş olur. Birimin hizmet düzeyi, hizmet ettiği işletmeye uydurulmalıdır. Kişisel amaç; Kişisel amaçlarını gerçekleştirmede iş görenlere yardım etmek. Eğer insan kaynağının istihdamları sürdürülmek ve motive edilmek isteniyorsa onların kişisel amaçları karşılanmalıdır. Aksi takdirde, insan kaynağının performansı ve tatmini azalabilir ve insan kaynağı işletmeyi terk edebilir (Bayraç, 2008: 37).

İnsan kaynakları yönetimi, bu kişilerin işe alınmalarından emeklilik aşamasına kadar, kimi zaman emeklilik sonrası dönemde bile önemli roller üstlenmekte, onların etkin ve verimli çalışabilmeleri için çağdaş yöntemler geliştirmekte ve uygulamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, bu görevini yerine getirirken temelde iki önemli amaç gütmektedir. Bunların ilki, işletmede görev yapan insanların bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel biçimde kullanarak işletmeye olan katkılarını maksimum düzeye çıkarmak, ikincisi ise, işletmede görev yapan insanların mümkün olduğunca işten tatmin olmalarını sağlamaktır (Özgen 2005: 8-9).

## **2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Üstlendiği Roller**

İnsan kaynakları yönetiminin üstlendiği bazı roller vardır. Bu roller danışmanlık rolü, yönetim rolü, operasyonel rol ve stratejik roldür. Danışmanlık rolü; insan kaynağının yaptıkları işi daha iyi yapmalarını sağlamak ve karşılaştıkları sorunların giderilmesinde

insan kaynakları yönetiminin üstlendiği işlevi temsil etmektedir. Yönetim rolü; süreçlere ilişkin kayıtların tutulması, insan kaynağına ilişkin veri tabanlarının hazırlanması, yasal kurumlarla olan ilişkilerin yürütülmesini ifade etmektedir. Operasyonel rol; insan kaynağı için eşit iş fırsatlarının yaratılması, güvenlik sorunlarının çözümü, maaş ve ücret politikalarının belirlenmesi gibi konuları içermektedir. Stratejik rol; insan kaynağının önemli ve kıymetli birer stratejik yatırım olarak değerlendirilmesi ve başlı başına insan sermayesinin stratejik bir rekabet aracı olarak kullanılması için yapılan çalışmalar bu kapsamda değerlendirilmektedir (Biber, 2006: 15).

### **3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri**

Modern işletmelerde insan kaynakları yönetiminin belirgin bazı özellikleri bulunmaktadır. Bunlardan ilki, insan kaynakları yönetiminin işletmelerde yerine getirilmesi zorunlu bir fonksiyonel yönetim zorunluluğu ve stratejik rolü ve önemi nedeniyle en üst yönetim düzeyinde ele alınması gereken bir etkinlik olmasıdır. İlk özellik bağlantılı olarak stratejik uyum sağlama gerekliliği nedeniyle işletmenin genel stratejisi ile insan kaynakları politikalarının bütünleştirilmesi büyük önem taşır. Diğer bir özellikte insan kaynakları yönetiminin etkinliği güçlü işletme kültürüne dayanır. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi işletmelerde inanç ve değerler sisteminin geliştirilmesini ve örgütsel kültürün yerleştirilmesini sağlamaya çalışır. İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynağının tutum ve davranış özelliklerine önem verilmesini, onların insan özelliklerine duyarlı olunmasını gerektirir. İnsan kaynakları yönetimi; kaliteye, verimliliğe, etkin müşteri hizmetlerine, katılımcı yönetime, takım çalışmasına ve esnek rollere sahip insan kaynağına odaklanır. İnsan kaynakları yönetimi pazar koşullarındaki rekabetçi baskılara ve diğer dış çevresel faktörlere duyarlı olmak ve tepki vermek durumundadır. İnsan kaynakları politikaları ve uygulamaları, insan kaynakları yöneticileri ve fonksiyonel birimlerin üst yöneticileri tarafından birlikte geliştirilir ve uygulanır. İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynağının bireysel ve takım olarak gelişimlerini sağlamak ve aralarındaki ilişkileri etkili bir şekilde yönetmek için çalışır (Barutçugil, 2004: 25).

İnsan kaynakları yönetimi insana odaklanmış, insan kaynağı ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, işletme kültürüne uygun insan kaynağı politikalarını geliştiren ve bu yönüyle işletme yönetiminde kilit bir işlev görevini görür. Böylece, insan kaynakları yönetimi hiç alışık olmadığımız ve tamamen yeni yaklaşımlardan, ilkelerden çok, işletmedeki tüm insan kaynağı arasındaki ilişkilerin nasıl gerçekleştiğini anlamaya ve bunların nasıl olması gerektiğini belirlemeye çalışan, insan kaynağı yönetimini ele alan stratejik bir yaklaşımdır ( Fındıkçı 2001: 14 ).

#### **4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**

Günümüz işletmelerinde insan kaynakları yönetimine stratejik bakış açısıyla yaklaşmak bir zorunluluk haline gelmektedir. Stratejik yaklaşım, çok hızlı değişen çevre şartları ve giderek artan rekabet ortamında işletmelere kolaylık sağlamaktadır. Organizasyonlar kontrol alanının dar olduğu, hiyerarşik nitelikteki dik yapıdan uzaklaşarak, kontrol alanının daha geniş olduğu, grup çalışmasının etkinlik kazandığı, bireysel yaratıcılığın ön plana çıktığı yatay yapılara yönelmişlerdir. Bu değişim, organizasyon yapısı içerisinde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü artırmıştır. Başka bir nedense, günümüzde yas, cinsiyet, vasıf ve davranış olarak değişen insan kaynağı yapısıdır. Bireysel yönü güçlü, eğitim düzeyi yüksek, kişisel yeteneklerini geliştirmeyi bilen ve teknolojiyi daha yüksek düzeyde kullanabilen farklı yapıdaki insan kaynağının yönetilmesinde, insan kaynakları yönetiminin stratejik önemi artmaktadır (www.humanresourcesfocus.com).

İnsan kaynakları Yönetimi'ne stratejik yaklaşım, işletmelerde önemli değişimleri etkin bir şekilde gerçekleştirebilecek bir anlayışı yerleştirecektir. Stratejik yaklaşım, insan kaynakları bölümünü, sınırlı bir alanda uzmanlık ve destek hizmeti sunan bir birim olmaktan çıkararak organizasyonla bütünleşmiş, onun vizyonunu, misyonunu ve amaçlarını tüm birimlere ve bireylere taşıyan ve paylaşılmasını sağlayan güçlü bir merkeze dönüştürecektir (Barutçugil, 2004: 42). Stratejik insan kaynakları yaklaşımında, insan kaynakları yönetimi, işletme stratejik planları ile bir bütün oluşturmalı ve işletme stratejilerinde tanımlama sürecinde rol oynamalıdır. Bu güce sahip olan insan kaynakları yöneticisinin firma içerisinde otoritesi ve statüsü de o derece güçlü olacaktır. Klasik insan kaynağı yönetiminde, sadece operasyonel kararlar alan ve genellikle mavi



yakalıların özellikle sendikal rollerine ilişkin olarak çalışan insan kaynakları yöneticisi, stratejik insan kaynakları yönetiminde stratejik kararlar alınmasında rol oynadığı gibi, işletmenin tüm insan kaynağı ile de ilgilidir ( Bayraç, 2008: 50).

İnsan Kaynakları Yönetimi'nde stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi, işletmenin değişen çevre koşullarına uyumunu kolaylaştırdığı ölçüde insan kaynağının kendisini işletmenin uzun dönemli amaçlarına adamalarını sağlamaktadır. Organizasyonel amaçların ve bu amaçlara ulaşmak için doğru stratejilerin belirlenmesi sürecine insan kaynağının katılımının sağlanması da onların amaçları benimsenmesi ve inanarak uygulamasını kolaylaştırmaktadır (Bayraç, 2008: 34). İşletmelerin günümüz rekabet koşulları altında yoğun bir baskı altında olması yeni arayışlara itmektedir. Bu arayışlar sonucunda stratejik insan kaynakları yönetimi önem kazanmaktadır. İşletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimine geçişinde etkili olan nedenler Dessler tarafından aşağıdaki gibi açıklanmaktadır ( Dessler, 2000: 9-12).

- **Küreselleşme:** Bu kavram, işletmelerin ürün ya da hizmetlerini yeni dış pazarlara açma ve her yerle ticaret yapabilme eğilimlerini ifade eder. Bu durum küresel rekabeti de büyük oranda arttırmaktadır.
- **Teknolojik Gelişmeler:** Teknolojik ilerlemeler, hem işletmeleri daha fazla rekabetçi olmaya zorlamakta hem de işletmelere rekabetçi üstünlük sağlamaktadır. Teknoloji, insan kaynakları uygulamalarının doğasını değiştirmektedir. İşletmelerin rekabetçiliklerini sürdürebilmek için yapı ve süreçlerini yeniden tasarlaması, motive edici faktörlerini ve tazminat planlarını değiştirmesi, iş tanımlarını yeniden yapması ve yeni eğitim ve değerlendirme programları oluşturması gerekmektedir.
- **Deregülasyon:** Daha etkin, daha hızlı ve daha rekabetçi olmak çok önemlidir. Çoğu endüstriyel sektörde devlet düzenlemeleri nedeniyle var olan sınırlamalar kalkmakta ve mevzuat gevşetilmektedir. Bunun en önemli sonucu ise çeşitli pazarların ani bir şekilde rekabete açılması ve böylece nitelikli insan kaynağına olan gereksinimlerin artmasıdır.
- **İşin Doğasındaki Değişmeler:** Küreselleşme, teknoloji ve Deregülasyon üretim sürecinin doğasını değiştirmektedir. Bu gelişmeler sonucunda ürün odaklılıktan

bütünsel anlamda hizmet odaklılığa doğru bir dönüşüm olduğu gözlemlenmektedir. Bu dönüşüm, “bilgi insan çalışanlarına” olan gereksinimi arttırmaktadır.

- **İnsan Kaynağı Çeşitliliği:** Irk, cinsiyet, yaş, değerler ve kültürel normlar gibi faktörler insan kaynağı çeşitliliğini etkilemektedir. Kadınlar, azınlıklar, yaşlılar vb. aktif insan kaynağına girdikçe insan kaynağı daha da çeşitlenmektedir. Artan çeşitlilik ise beraberinde insan kaynaklarından en etkin şekilde yararlanma zorunluluğunu getirmektedir. Bütün bu nedenlere baktığımızda modern dünyanın getirdiği değişimlerin yönetim anlayışlarına yansıdığını görüyoruz. Değişen koşullarla birlikte işletmeler yönetim anlayışlarında yeniliklere gitmekte böylece değişimlere daha kolay uyum sağlamaktadır.

## 5. İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonları

İnsan Kaynakları Yönetimi süreci birbirini etkileyen, oldukça dinamik sistemler bütünüdür. Bu bütünün verimli bir biçimde çalıştırılabilmesi için sistemler arasındaki etkileşimin önceden planlanması ve etkin yönetiminin sağlanması gerekmektedir.

### 5.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Planlama, örgütsel amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli faaliyetlerin tanımlanması şeklinde açıklanabilir. İnsan kaynakları planlanması ise, her kademedeki insan kaynağının ve yöneticilerin gereksinimlerinin belirlenmesi olarak düşünülmelidir. İnsan kaynakları planlaması; Bir işletmenin, gelecekteki hedeflerine etkin bir biçimde ulaşabilmesi için, ihtiyaç duyacağı insanların sayısının ve niteliklerinin önceden belirlenmesine ve bu ihtiyacın nasıl ve ne düzeyde karşılanabileceğinin saptanmasına ilişkin faaliyetlerin tümüdür (Barutçugil, 2004: 82).

Etkin bir insan kaynakları planlaması için örgütsel amaçlar ortaya konduktan sonra insan kaynakları yöneticisi, işletme çevresini araştırmalı ve çevrede son yıllarda meydana gelen değişimleri incelemelidir. Yapılan bu inceleme sonucunda insan

kaynakları yöneticisi Şu soruları sormalıdır (Mathis, Jackson, 2003: 45). Rakipler hangi insan kaynağı seğme yöntemlerini kullanmaktadırlar. Rakiplerin kariyer planlama ve ücret geliştirme programları nelerden oluşmaktadır. Farklı yetenek ve bilgi birikimine sahip çok sayıda yeni insan kaynağını gerektirecek yeni bir üretim hattına duyulan ihtiyaç ne kadardır.

İnsan kaynakları planlamasını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında dış çevre ilk değerlendirilmesi gereken faktörü oluşturmaktadır. İŞletmeler içinde faaliyette buldukları çevrede yer alan devlet, sendikalar ve rakiplerden doğrudan ya da dolaylı bir biçimde etkilenmektedir. Dolayısıyla, istihdam kaynağı olarak işletmenin dış çevresi değerlendirildiğinde, insan kaynakları planlamasının da bu çevreden etkilenmesi mümkündür. Bu yüzden insan kaynakları planlaması, dinamik bir süreci ifade eder. Değişen çevre koşulları, işletmenin uzun ve kısa vadeli değişim ihtiyacı, işletmenin amacının gerçekleştirilmesi derecesine denk bir değişim ihtiyacının tahmini ve gerçekleştirilmesi, bu sürecin dinamik olmasını gerektirir. Bu anlamda işletme içi denge sürekli bozulma eğilimindedir. İnsan kaynakları planlaması, aktif olarak bu sürecin izlenmesi ve sürekli bozulan dengenin yeniden kurulmasını sağlar ( [www.eğitim.gen.tr](http://www.eğitim.gen.tr)).

İŞletmelerde İnsan kaynakları planlamasının yapılmasını gerektiren başlıca sebepler Şunlardır: İŞgücü maliyetinin artması, teknolojiye sürekli olarak meydana gelen hızlı gelişmeler, nitelikli insan kaynağı kıtlığı, hızlı toplumsal ve kültürel gelişmeler, yasal ve politik gelişmeler, küreselleşmenin ortaya çıkardığı yeni dünya düzeni (Özgen, 2005: 74). İnsan kaynakları planlaması süreci oluŐumunda geçirilen aşamalar ise ilk önce örgütsel amaç ve stratejilerin tanımlanması ile başlar. İŞgücü arzını etkileyen değişikliklerin belirlenmesi için dış çevrenin taranması, işletme içi insan kaynakları envanterinin analizi, öngörüleme ve işletmedeki bireylerin ihtiyaçlarının belirlenmesi, sağlanabilecek iş gücü kaynaklarının araştırılması ve son olarak insan kaynakları strateji ve planlarının yapılmasıdır ( Mathis, Jackson, 2003: 48).

İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerinden etkili ve verimli sonuçlar elde edebilmek için, İnsan kaynakları yöneticileri ve birim yöneticilerinin çaba ve işbirliğine ihtiyaç vardır. Bu görüş noktasından hareketle, insan kaynakları planlaması, üst yönetimin

belirlediği strateji ve politikalar doğrultusunda İnsan kaynakları yöneticileri ve birim yöneticileri tarafından ortaklaşa şekilde yapılmalıdır. Bu durumda insan kaynakları planlamasından işletmenin üst yönetimi, İnsan kaynakları yöneticileri ve birim yöneticileri sorumlu bulunmaktadır (Özgen, 2005: 77).Birim yöneticileri, çalıştırdıkları insan kaynağına ilişkin bilgileri insan kaynakları bölümlerinden almalarına paralel olarak, ihtiyaç duydukları İnsan kaynağını niteliklerini de yine insan kaynakları bölümüne bildirmektedirler. Dolayısıyla çift yönlü bir sorumluluk taşımaktadırlar.

İnsan kaynakları yönetimi, planlamanın sorumluluklarını yerine getirebilmek için işletme içinde hızlı bir bilgi akışına gereksinim duyar. Söz konusu bilgi, işletmenin karar verme süreçlerine entegre edilmelidir. İnsan kaynakları yönetimi, bu nedenle bilgi yönetimine ve bilgi teknolojilerine gerek duymaktadır. İnsan kaynakları departmanları kendi fonksiyonlarına ilişkin uygulamalardaki etkin tavırlarıyla bilgi yönetimi çabalarını olumlu yönde etkileyebilirler. Kötü insan kaynağı tedariki ve seçimi, karmaşık veya dengesiz örgütsel yapı, uygun olmayan bir yeniliğin benimsenmesi, kontrol eksikliği, zayıf ve yetersiz eğitim, düşük motivasyon ve kişisel stres, ödüllerin adaletsiz bir şekilde dağıtılması, kişisel çalışma isteksizlikleri, etkili bir kariyer planlamasının geliştirilememesi gibi sorunlar bilgi yönetimi çabalarını olumsuz bir şekilde etkileyecektir ( Biber, 2006: 28).

## **5.2. İşe Alma**

Çalışma hayatının kalitesi artıkça, insan kaynağının işletmeye sağladıkları fayda artmaktadır. İnsan sermayesinin niteliği, insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisini belirleyen önemli bir etkidir. İnsan sermayesi ne kadar özgün ve nitelikli olursa, performans üzerinde o kadar olumlu yönde etki yapmaktadır. İşletmelerde gereksinim duyulan insan kaynağının nitelikleri ve sayısı belirlendikten sonra insan kaynağı seçim işlemine geçilmektedir. İnsan kaynağı bulma, insan kaynakları planlaması sonucunda ortaya çıkan insan kaynağı açığına karşılıklamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve işletmeye çekebilme faaliyetidir ( Özgen, 2005: 80).

İşgücü açığına uygun insan kaynağının işletme içinde bulunmaması, o göreve terfi ettirilecek bir kişinin olmaması, insan kaynağı açığının işletme için yeni bir işlev alanı olması gibi nedenler, insan kaynağı açığının işletme dışındaki kaynaklardan karşılanmasını gerektirir. Bu durumun başlıca yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- İşletmeye yeni kan katılması,
- İşletmede vitrin değişikliği,
- Mevcut alışkanlıklar ve yeteneklerin dışında farklı bakış açıları ve yaklaşımları işletmeye kazandırma,
- İşletme içinde bir hareketlilik sağlanması.

İnsan kaynağı seçim süreci içerisinde üzerinde durulması gereken konu, işletmenin gerçekten ihtiyaç duyduğu ve katma değer yaratabilecek insan kaynağının işe alınmasıdır. İşletmelerde insan kaynağı seçimi işlemleri temel olarak aday toplama ve insan kaynağı seçimi ve yerleştirme aşamalarından oluşmaktadır.

### **5.2.1. İnsan Kaynağı Bulma**

İnsan kaynağı adaylarını bulmak amacıyla girişilen faaliyetler, insan kaynağı bulma olarak değerlendirilmektedir. İnsan kaynağı bulma sürecinin ilk aşaması olan yönetim tarafından görev tanımının yapılması, görevin gereklerinin ortaya koyulması ve adaylar için görevin ne gibi avantajlı niteliklerinin olduğu konuları açıkça belirlenmelidir ve uygulamaya konmalıdır. Yeni insan kaynağının sağlanmasıyla ilgili faaliyetlerin başarısı, insan kaynakları yöneticisinin insan sermayesi ve insan kaynağı bulma yöntemleri ile İnsan kaynağını başarıları arasındaki ilişkileri kurabilmesine bağlıdır.

İşletmelerin insan kaynağı sağlamaya yönelik başvurabileceği çeşitli kaynaklar vardır. Bu kaynaklar; iç ve dış kaynaklardır. İşletmenin insan kaynağı ihtiyaçlarını sadece iç kaynaklardan sağlaması çoğu zaman mümkün olmayabilmektedir. Dolayısıyla işletmelerin daha geniş olanaklara sahip olabileceği düşüncesiyle insan kaynağı seçiminde dış kaynaklara başvuraktadırlar. İşletmelerin en sık kullandığı dış kaynaklar; işletme dışı verilen ilanlar, bireysel olarak yapılan başvurular, sendika ve

meslek kuruluşları, mevcut insan kaynağının tavsiyeleri ve işçi bulma kurumları olarak sıralanabilir ( Aldemir, 2001: 62).

### **5.2.2. İnsan Kaynağı Seçimi**

Bu aşamada, daha önce belirlenen adaylar içerisinde nitelik ve çalışma isteği bakımından en uygun olanların seçimi yapılmaktadır. Bu bağlamda insan kaynağı seçimi, aday başvurular arasından, ihtiyaç duyulan her bir işin gerektirdiği niteliklere en uygun olanların belirlenmesi sürecidir. Doğru insan kaynağının seçiminin gerçekleştirilebilmesi için ilk önce insan kaynağının yapacağı işlerin belirlenmesi gerekir. Bu gereklilik, bir iş analizi ve iş tanımı çalışması ile sağlanabilir. Seçime dönük iş analizinin temel yaklaşımı, işi yapacak olan kişinin bu işleri başarabilecek niteliklere sahip olmasını gerektirmektedir ( Özgen, 2005: 85).

Doğru insan kaynağı seçilemediği takdirde, diğer insan kaynakları uygulamalarının da başarılı bir şekilde yürütülmesi mümkün olmayacaktır. Aynı zamanda doğru insan kaynağının seçilmesi işletmeye başlı başına bir rekabet avantajı getirecek ve rakiplerden farklılık yaratacaktır. İşletmeler kendi niteliklerine göre farklı seçim yöntemleri kullanabilmektedirler. Bu yöntemler arasında; mülakatlar, başvuru formları ve referanslar gibi geleneksel yöntemlerin yanında, biyolojik veriler, psikolojik testler, iş örneklemeleri gibi modern yöntemlerde kullanılabilir.

### **5.3. Eğitim ve Geliştirme**

Örgütsel açıdan eğitim, işletmenin etkililik, etkinlik ve verimlilik açısından mevcut başarısını geliştirmeyi amaçlayan yönetim araçlarının tümüdür. Eğitim, çalışanın işini yapabilmesi için özel yetenekler kazanarak performansını geliştirmesidir. Eğitim bir anlamda insan kaynaklarına yapılan bir yatırım gibidir. Gelişim eğitimden daha geneldir ve çalışanın gelişimine yönelik öğrenme fırsatlarını içerir. İşletmeye sağladığı faydalar (Bayraç, 2008: 87);

- İşletmenin tüm kademelerinde işe dönük bilgi ile becerilerini artırır,
- İnsan kaynağının işletmenin amaçlarıyla özdeşleşmelerine yardım eder,
- İşletme içi şeffaflık ve güveni sağlar,

- Ast üst arası ilişkiyi artırır,
- İşletmenin gelişimine neden olur,
- İşgücünün moralini yükseltir,
- Tüm işletme alanlarda geleceğe dönük bilgi sağlar,
- İşletme, karar alma ve problem çözmede daha etkin hale gelir,
- İşletme politikalarını netleştirir,
- Yöneticilerin liderlik becerilerini, insan kaynağının işletmeye sadakatlerini geliştirir,
- Verimlilik ve iş kalitesini yükseltir,
- İşletme bünyesinde sorumluluk duygusunun gelişmesini sağlar,
- İşletme iletişimini destekler, artmasına neden olur.

İnsan kaynaklarında eğitim faaliyetinin başarısında, işe alınacak insan kaynağının kabiliyetli olmasının önemi büyüktür. Potansiyeli yüksek olan insan kaynağının ise yerleştirilmesiyle, işletme bu insan kaynağından maksimum düzeyde yararlanabilecektir. Yetenekli insan kaynağına daha fazla eğitim verilebileceği gibi, eğitimin geri dönüşü de daha hızlı ve fazla olacaktır. İşletmecilik anlayışının temelinde, kâr elde etme amacı vardır. Eğitim yoluyla işletmeler karlarını arttırmayı hedefler. Bu ana amaç yanında, eğitim faaliyetlerinin diğer amaçlarını da; ekonomik, toplumsal ve bireysel amaçlar olarak gruplamak mümkündür.

Dış ve iç çevrelerdeki değişiklikler, işletmede değişimi zorunlu kılmaktadır. Bu değişimi gerçekleştirmede eğitim ve geliştirme, önemli bir role sahiptir. Eğitim ve geliştirme bu rolünü bir süreç içerisinde gerçekleştirir. Süreç, eğitim ve geliştirme ihtiyacının belirlenmesiyle başlar. Bu noktada iki sorunun sorulması gerekir: “Bizim eğitime ihtiyacımız var mı ve bu ihtiyaçlarımız nelerdir?” ve “Eğitim ve geliştirme çabalarımız sonucunda hangi amaçları gerçekleştirmek istiyoruz?” işletme amaçlarıyla, belirlenen eğitim politikalarının birbirini tamamlaması gerekir. Ayrıca üst yönetimin eğitime verdiği destek burada ön plana çıkmalıdır. Önemli olan eğitiminin etkin olmasını sağlamaktır ( Bayraç, 2008: 89).

## 5.4. Performans Yönetimi

İşletmelerde insan kaynağının işlerinde başarılı olup olmadığını belirli aralıklarla değerlendirmek gerekir. Ayrıca insan kaynakları yönetim fonksiyonlarına ilişkin bazı kararların alınmasında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılır. Bu yüzden performans değerlendirme süreci sürekli ve dinamik bir süreç haline gelmiştir. Performans değerlendirme sistemleri insan kaynağının belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır (Uyargil vd., 2008:245). Başka bir deyişle çalışana değerlendirme görüşmelerinde yöneticisi ile karşılıklı geçmişteki, şimdiki ve gelecekteki başarısıyla ilgili konuşma fırsatı veren bir süreçtir (Özgen, 2005:227). Performans yönetimi, performans değerlendirmeyi de içine alan uzun soluklu bir süreçtir. Performans yönetimi ile gerçekleştirilen; gerek işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesi gerekse de insan kaynağının bu konudaki katkılarının net olarak belirlenerek hem bireysel hem de işletme performanslarının artırılarak planlı bir gelişim sürecinin sürekliliğinin sağlanmasıdır (www.stratejika.com).

Performans yönetimi anlayışında yönetime bazı görevler düşmektedir. Bunlar şöyle özetlenebilir;

- İşletmenin ortak amacını, işletmeyi oluşturan en alt sistemlere kadar, bu sistemlerin özel amaçlarını da içerecek biçimde bütün işletmeye yaymak ve benimsetmek.
- İşletme içinde yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya karşılıklı bilgi akışını sağlayacak bir iletişimi gerçekleştirmek.
- Yönetilen birimlerin performansını sürekli geliştirmek, bu amaçla işletmenin bütünü ya da istenen birimleri için ve özellikle insan kaynağı için bir performans ölçüm ve denetim sistemini uygulamak. ( Biber, 2006: 42).

Etkili bir performans değerlendirme sisteminde işle ilgili standartlar belirlendikten sonra insan kaynağının performansı ölçülür ve sonuçlarla standartlar karşılaştırılır. Değerleme sonuçları uygun bir yöntemle değerlendirilerek insan kaynağına ve insan kaynakları



bölümüne geri bildirimle iletilir. Belirlenen işle ilgili standartların o işten beklenen sonuçlarla uyumlu olması standartların etkili olduğunu dolayısıyla değerlendirme sonuçlarının sağlıklı olduğunu göstermektedir. Performans değerlendirmede birçok yöntem kullanılmaktadır. Bunlar bireysel değerlendirme, karşılaştırmalı değerlendirme, yetkinliklere dayalı değerlendirme ve 360 derece değerlendirme yöntemleridir. Bireysel değerlendirme yöntemleri, insan kaynağını başkalarıyla karşılaştırmadan belirli ölçütlere göre kendi başına değerlendirir. İnsan kaynağının başarısını bireysel olarak analiz ederek geliştirmeye yöneliktir. Bu yöntemlerden bazıları şunlardır; derecelendirme, iş boyutu ölçeği, davranışa dayalı değerlendirme ölçeği, kritik olay yöntemi ve iş standartları yöntemi. Karşılaştırmalı değerlendirme yöntemleri insan kaynağı arası karşılaştırma amacı taşır. Benzer şartlar altında insan kaynağının başarıları farklı ise bu durumun incelenmesi gerekir. Bu yöntem nitelik ve yeteneklerinin geliştirilmesi gereken insan kaynağını belirlemeye ve yapılan karşılaştırmalar sonucunda bilgi üretimine imkan sağlamaktadır. İnsan kaynağını birbiriyle karşılaştırırken gözlem yapılması gerekmektedir. Fakat bu gözlemlerin belli bir standartta yapılması gereklidir. Birçok işletme sistemli veya sistemsiz olarak bu yöntemi kullanmaktadır. Karşılaştırma yöntemi, zorunlu dağılım ve başarı ölçeği yöntemi karşılaştırmalı değerlendirme yönteminin türlerindedir (Akı ve Demirbilek, 2010:85).

Yetkinliklere dayalı performans değerlendirme yönteminde ise, temel amaç üstün performansa yol açacak insan kaynağı yönetim süreçlerini oluşturmak ve bunların başarı ile uygulanmasını sağlamaktır (Uyargil vd., 2008:297). Yetkinlik, bir iş hedefini başarmak için faydalanılan kişisel yetenekler ve ölçülebilir iş alışkanlıklarının yazılı halidir. Yetkinliklere dayalı sistemler insan kaynağının etkin performans göstermesi için gerekli olan tanımlanmış ve yapılandırılmış doğru davranışları yapmalarını sağlamaya çalışır. Yetkinliklere dayalı yapılandırılmaya gidildiğinde işletmedeki tüm pozisyonlar için gerekli yetkinlik seviye ve derecelerinin belirlenmesi gerekmektedir (Akı ve Demirbilek, 2010:86). 360 derece performans değerlendirmede insan kaynağı hem bireysel hem karşılaştırılmalı olarak değerlendirilmektedir. İnsan kaynağının kendini değerlendirmesinin yanı sıra astlarından, üstlerinden, eşitlerinden ve müşterilerden performansına ilişkin bilgi aldığı süreçtir. Bireysel ve örgütsel gelişimi sağlamak için

birçok kaynaktan geri bildirim alınan bu sistem oldukça etkili bir sistemdir ( Uyargil vd. 2008:254).

### **5.5. Kariyer Yönetimi**

Genel anlamıyla kariyer, bireyin çalışma yaşamı boyunca herhangi bir iş alanında ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanması anlamına gelmektedir. . Günlük yaşamda ise ilerleme, meslek, iş hayatı, başarı, bireyin iş hayatı boyunca üstlendiği roller ve bu roller ile ilgili deneyimleri gibi anlamları da kapsayabilir. Kariyer Yönetimi ise, İnsan kaynakları uzmanları ve yöneticilerine, insan kaynağı ihtiyaçlarını tatmin etme ve kendi kişisel kariyer hedeflerini başarmalarına fırsat verme olanağını sağlayan amaç, plan ve stratejileri dizayn edip, uygulamasını sağlayan araçtır(www.humanresourcesfocus.com).

Kariyer yönetimi için yapılan bir başka tanımda; "*İşletmenin, kişilerin kendi kariyer hedeflerine ulaşmasına izin verirken insan kaynağı gereksinimini karşılamak üzere hedefler, planlar ve stratejiler dizayn edip, bunları yürürlüğe koyma olgusudur*", şeklindedir (www.mylmz.net). Kariyer Yönetimi, bireyin kariyer planının, işletmenin kariyer geliştirme araçları ile desteklenmesidir. Kariyer yönetimi kariyer kavramına bireysel ve işletme bakış açılarını bütünleştirir. Diğer bir deyişle kariyer yönetimi, bireysel hedeflerin ve organizasyon ihtiyaçlarının uyumlaştırılması sürecidir. Bu süreçte birey ve organizasyon karşı taraflarda değil, birbirlerini destekleyici roller üstlenirler ve her iki tarafa düşen sorumluluklar vardır.

Kariyer yönetiminin iki bileşeni vardır. Birincisi kariyer planlama ikincisi de kariyer geliştirmedir. İşletmelerde kariyer geliştirme çalışmalarının başarıyla uygulanabilmesi için kariyer planlama sisteminin mevcut olması gerekir. Çünkü kariyeri planlayamıyorsanız, geliştirmeniz mümkün değildir. Geliştirmenin yolu, planlama sürecinden geçmektedir ( www. tisk. org).

Kariyer planlaması, bir insan kaynağının sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu işletme içindeki ilerleyişinin ya da yükselmesinin planlanmasıdır. Kariyer planlamasının iki boyutu vardır. İlk boyut, kariyerini planlama durumunda olan bireyin kendi kişiliğinde oluşacaktır. Birey, çalışma yaşamında yerini bilme, anlama ve gelecekte nerede ve nasıl olmak istediğini

belirleme durumunda olacaktır. Birey açısından bu olgu sağlıklı bir gelişmeyi simgeler. Böylelikle birey kendi kariyerini planlama fırsatı bulur. İkinci boyut ise, kariyerin işletme açısından irdelenmesi ve yönlendirilmesidir. Burada işletme kendi amaçlarını ön planda tutarak bireysel amaçları kendisine uyarlamaya çalışmaktadır. Bir bakıma burada amaçların bütünleştirilmesine gidilmektedir ( Sabuncuoğlu,1994: 65).

Kariyer planlama sürecinde insan kaynağı, kendilerini bir bütün olarak gözden geçirmeli, eksik yönlerini, yeteneklerini, bilgi ve becerilerini değerlendirmelidirler. İşletme içinde veya dışında ulaşabileceği kariyer olanaklarını takip ederek değerlendirmesi gereklidir. Kariyer olanaklarını iyi değerlendirebilmesi için kişisel ihtiyaç ve hedefler her çalışan tarafından belirlenmelidir. İnsan kaynağı kariyer planlama sürecinde kendilerini değerlendirirken; işletme da kendi kurumsal değerlendirmesini yapmalı, sahip olduğu insan kaynağını gözden geçirmelidir. Kişilerin organizasyon içindeki yükselme olanak, biçim ve şartları belirlenmelidir. Yine işletme tarafından insan kaynağının nasıl ve nereye gidecekleri izlenip, özellikle performans değerlendirme sonuçlarının kariyer yönetimlerinde kullanılması gerekmektedir (www.humanresourcesfocus.com).

Kariyer yönetiminin ikinci bileşeni olan kariyer geliştirme ise bireyin mevcut kapasitesinin ve birikiminin hem kişisel hem de işletme amaçlarına ulaşabilmek yönünde iyileştirilmesi ve yönlendirilmesi sürecidir. Kariyer geliştirme işletmenin bir yönetim işlevini ifade etmektedir. Yani işletme açısından bakıldığında kariyer geliştirme, eğitim faaliyetleri planlama, bunları uygulama yanında değişen şartlar altında insan kaynağı devamlı ise uygun halde tutma ve organizasyona bağlama sürecidir. Kariyer geliştirme programları bazı araçlar yardımıyla yerine getirilmektedir. Bunlar;

- **Kariyer Haritaları:** Kariyer Haritası, bir işletme içinde bir işten diğerine ilerleyebilmenin yollarını belirlemek üzere kullanılan bir tekniktir. Bir anlamda tüm pozisyonları içeren, pozisyonlar arasında geçiş yollarının net olarak belirlendiği bir organizasyon şemasıdır ( <http://www.mcozden.com>).

- **Kariyer Merkezleri:** İnsan kaynağına kendilerini değerlendirmelerine katkıda bulunan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren işletme içi kuruluşlardır. Bilgi kaynakları oluştururlar.
- **Kariyer Atölyeleri:** Kariyer plânlarını değerlendirirken kişilerin kendilerini daha iyi tanımalarına yardımcı olurlar.
- **Yazılı Kaynaklar, Alıştırma Kitapları:** İnsan kaynağının kariyer isteklerini teşvik etmek amacıyla hazırlanmış ve bu amaca yönelik bilgileri içeren kitaplardır.
- **Kariyer Rehberleri:** Rehberler insan kaynağına kendilerini geliştirme yönünde yol gösterirler. Rehber deneyimsiz olana yol gösteren deneyimli kişidir.
- **İş Zenginleştirme:** İnsan kaynağının gelişmelerini hızlandırmak ve pekiştirmek için, onlara yeni işler, yeni görevler vermektir.
- **Kariyer Danışmanlığı:** İnsan kaynağının kariyer ilerlemesini sağlayan, onları yönlendiren kıdemli yöneticilerdir.
- **Eğitim ve Geliştirme Programları:** İnsan kaynağının oryantasyonu, teknik becerilerinin geliştirilmesi, idari beceriler kazanması için uygulanan eğitim ve geliştirme programlarıdır.
- **Koçluk:** Yeni bir uygulamadır. Belirli bir gruba belirli bir hedef için özel ders, seminer vererek o hedefe hazırlama tekniğidir.
- **Kariyer Planlama Grupları:** İnsan kaynağına hangi kariyer fırsatlarının onlar için daha uygun olduğunun kendileri tarafından belirlenebilmesi için yardımcı olan gruplardır.
- **İş Rotasyonu:** İnsan kaynağının bilgi ve yeteneklerini artırmak için, organizasyon içinde değişik işlerde çalıştırılmasıdır. Yatay olarak hareket eder.
- **Özel Gruplar için Programlar:** Kadınlara, emekliliği gelenlere, azınlıklara, göçmen işçilere uygulanan eğitim geliştirme programlarıdır. Eğitim ve danışmanlık hizmeti verirler ([www.mcozden.com](http://www.mcozden.com)).

İşletmelerin kariyer yönetimi sürecine önem vermeleri için dört önemli neden vardır. Bunlar; Esnek ve hızlı bir şekilde değişen iş ihtiyaçlarına cevap olabilecek, işletmelerde beceri bazlı bir yapılandırma ihtiyacı, yüksek düzeyde performans ve motivasyon isteyen daha fazla müşteri odaklı ve kalite bazlı yapılar, anahtar kişilerin kaybedilme

orkusu, yönetim düzeyinde uzun dönemli iş stratejilerine ulaşmayı sağlayacak başarı planlarıdır. Bu nedenlerle işletmeler için, insan kaynağına iyi bir kariyer sağlamada önemli görevler düşmektedir (www.ikademi.com).

Bir işletmenin kariyer yönetimi çabalarının başarısını 4 faktör belirler. İlk olarak; kariyer yönetimi iyi planlanmış olmalıdır, kariyer yönetmede gelişigüzel girişimler başarısız olacaktır. İkinci olarak; üst yönetim kariyer yönetimini desteklemeli ve olumlu bir iklim sağlamalıdır. Üçüncü olarak, yöneticiler kariyer yönetiminin birçok program ve sürecinden hiçbirini baştan savma yapmamalıdır. Bu süreçler, organizasyonel kariyer planlama, bireysel kariyer planlama, organizasyonel ve bireysel planları uyumlaştırma gibi programları içerir. Dördüncü faktör, kariyer denkliği, kariyer yönetimi programlarında en kritik faktör olarak bulunmaktadır (www.kayso.org.tr).

## **5.6. Ücret Yönetimi**

İnsan kaynakları yönetimini bir bütün olarak ele alındığında, işletmelerin doğru bir ücret yönetimi sistemine sahip olması, hem diğer insan kaynakları sistemlerini başarılı bir şekilde uygulanmasında, hem de insan kaynakları yönetiminin işletme hedefleri doğrultusunda sonuç üretme etkinliğinin sağlanmasında kritik önem taşımaktadır. İnsan kaynakları yönetimi bakımından insan kaynağının ücretlendirilmesi mümkün olduğunca objektif kriterlere göre değerlendirilmelidir. İnsan kaynağı ne aldıkları kadar neden bu ücreti aldıklarını, ne zaman artış olacağını, artışta nelerin rol oynadığını, performansın ücrete nasıl yansıtıldığını, statülere ilişkin ücret standartlarının ne olduğunu bilmek durumundadırlar. Aksi takdirde kişilerin işletmeye olan güveni zedelenebilir (Fındıkçioğlu, 1999: 56).

Ücret konusunun insan kaynakları yönetimi ve diğer işlevleri açısından önemli olmasının nedeni, ekonomik ve sosyal yaşamda çeşitli etkileri olan çok yönlü bir konu olmasıdır. Ücretler, bir taraftan emeği karşılığında çalışan insanların gelirlerini ve yaşam düzeylerini belirleyici bir öğe; diğer taraftan gerek endüstrinin gelişmesine etki eden bir maliyet öğesi, gerekse milli gelirin çeşitli gelir grupları arasındaki dağılım tarzını göstererek, söz konusu toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını ifade eden çok yönlü bir içerik arz etmektedir (Bingöl, 2003: 312).

Ücret kavramının çeşitli tanımları bulunmaktadır. Bunlardan ilki; *“Ücret, insan kaynağının iş ilişkilerinin bir parçası olarak elde ettikleri maddi yarar ve hizmetler ile her türlü finansal kazançların toplamı”* (Milkovich, Newman, 2002:72) olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanıma göre ücret, *“İnsan kaynağının emeklerinin karşılığı olarak elde ettikleri iç ve ödüllerdendir”* (Martocchio, 2001: 23). Her işletmenin bir ücret sistemi vardır. Ücret sistemi, işletmenin çıkarları korunurken, insan kaynağına yaptıkları işe uygun, tatmin edici ücretin verilmesini sağlamaya yönelik, uygulamaya dönük bir program olarak tanımlanabilecektir (Ataay,1985:341). Ücret yönetimi tanımlarından biri, *“Ücret yönetimi, farklı çıkar gruplarının beklentilerini ortak bir noktada kesiştiren faaliyetlerin bir sentezi olarak tanımlanabilir. Bu yönüyle ücret yönetimi kişilerin(aile bireyi veya değil) işletmeye cezbedilmesinde, işte kalmalarının sağlanmasında ve başarılı olmalarında etkili bir biçimde rol oynayan stratejik bir işlev olarak da ifade edilebilir”* şeklinde tanımlamaktadır. (Tüzüner, 2003: 32).

Ücret yönetimine kısa vadeli bir iş olarak bakılmamalıdır çünkü ücret yönetimi uzun dönemli bir planlama işidir. Ücret yönetiminde uzmanlaşmış kişi ve işletmelerden yardım alınmalıdır. Böylelikle daha adil bir ücret yönetimi sağlanmış olur. Ücret aralıkları belirlenirken statüler göz önüne alınmalıdır ayrıca ücret aralıkları zaman zaman tekrar gözden geçirilmelidir. Ücretlemede belirli ilkelere uymaya, belirli hedefleri gerçekleştirmeye özen gösterilmelidir. Temel amaç, uygun ücret sistem ve uygulamaları yoluyla İnsan kaynağını daha verimli olma konusunda motive edilmesi böylece işletmenin de performansının iyileştirilmesidir (<http://www.ikademi.com>). Ücretler vasıflı yeni insan kaynağını işletmeye cezbedecek düzeyde olmalıdır. Bunun için piyasa ile rekabet edebilir bir ücret verilmelidir. Eldeki insan kaynağını işletmede tutmak için ücretlerin rekabet edebilir düzeyde olması gerekir. Aksi halde insan kaynağı devri ve bunun olumsuz sonuçları artacaktır. Ücretler işletmede istenir insan kaynağı davranışlarını teşvik edici, pekiştirici, bu davranışların gelecekte gösterilmesini sağlayıcı olmalıdır. Bu nedenle, iyi performans, tecrübe, bağlılık, yeni sorumluluk üstlenme vb. davranışlar etkin ücret planlarıyla desteklenmelidir. Verilen ücretliler ile insan kaynağı verimliliği ve sonuçta işletme performansı ile bir bağlantı kurulabilir. Bu tür uygulama yapan işletmelerde verimliliğin gelişmesiyle ücret artışları arasında tutarlı bir ilişki olduğu belirtilmektedir ([www.ikademi.com](http://www.ikademi.com)). Ücretlenmede izlenmesi gereken ilkeler şöyle özetlenebilir:

- **Eşitlik İlkesi:** Geleneksel olarak benimsenen eşit işe eşit ücret verilmesi ilkesi söz konusudur. İşin taşıdığı önem, zorluk ve sorumluluk gibi özellikleri göz önüne alınarak ödenene ücretler arasında bir denge sağlanması amaçlanır.
- **Dengeli Ücret İlkesi:** Verilen ücretin, insan kaynağının yaşam kalitesini artıracak kadar yüksek, fakat işletmenin maliyetlerini fazla zorlamayacak kadar ölçülü ve dengeli olması gerekir.
- **Cari Ücrete Uygunluk İlkesi:** İnsan kaynağına verilen ücret piyasada aynı tür işe verilen ücretle eşit düzeyde olmalıdır. Tersi durumda, insan kaynağı başka işletmeye geçmek için fırsat kollar.
- **Terfi ile Orantılı Ücret İlkesi:** Normal koşullarda bir kişi bir üst pozisyona geçmekte ise bu yeni görevinde aldığı ücret eski görevinden daha yüksek olmalıdır. Aksi halde, ücretin yükselmeyi özendirici etkisi ortadan kalkar.
- **Bütünlük İlkesi:** İşletmede beyaz yakalılar olarak bilinen ve daha çok düşünsel emeklerini ortaya koyanlar ile mavi yakalılar olarak tanınan ve bedensel emeklerini işletmeye getirenler arasında ücret açısından bir sınıf farkı yaratmaksızın işletmede çalışan tüm insan kaynağını kapsamına alan bir ücret politikası izlenmelidir.
- **Nesnellik İlkesi:** İşletmede herhangi bir duygusal nedenle insan kaynağına verilecek ücrette artma ya da azalmalara kaymamalı, objektif olarak herkese hak ettiği ölçüde hiçbir kayırcılığa ve huzursuzluğa yol açmaksızın ücret verilmelidir.
- **Açıklık İlkesi:** Uygulanan ücret düzeni işletmede bulunan her insan kaynağı tarafından kolayca anlaşılır nitelikte ve açıklıkta olmalıdır. Bu amaçla ücretleme konusunda tüm insan kaynağına işe girdiği andan başlamak üzere ayrıntılı bilgi verilmesi ve onların bu konudaki görüş ve önerilerine açık bir politika izlenmesi gerekir ([www. hrturkiye.com](http://www.hrturkiye.com)).

Ücret sisteminin oluşturulmasında önem arz eden aşamalar vardır. Ücret sistemini oluşturulmasında en önemli aşamalardan birini iş analizleri oluşturmaktadır. İş analizi, hangi işin, nasıl ve ne amaçla yapıldığının ve bu işi yapmak için hangi niteliklere sahip olunması gerektiğinin belirlenmesi olarak tanımlanabilir. Başka bir anlatımla, iş analizi,

belirli bir iş hakkında, işin türünü, iş için harcanan zamanı, kullanılan alet ve makineleri, işin yapılması sırasında üstlenilen sorumlulukları ve yetkileri, ilişkide olunan birimleri ve bu işi yapacak kişide aranan nitelikleri kapsayan güvenilir bilgilerin elde edilmesidir. Diğer bir aşama İş analizini amacı kısa, öz ve duraksamalara neden olmayacak nitelikte iş tanımlarını oluşturulmasıdır. İş tanımlarında, işin adı, kısaca hangi görevleri içerdiğine ilişki açıklama, çalışma şartları, işin gerektirdiği yetkinlik düzeyi ve tecrübe bulunmalıdır. İş kademelendirme, tanımı yapılan işlerin göreceli değerlerinin saptanmasıdır ve bu noktada iş değerlendirme yöntemleri devreye girmektedir (Sevimli,2005: 22).

İş kademelendirme sonrasında, işletme içindeki işlerin göreceli değerleri bulunmuştur; ancak bu değerlerin parasal karşılıklarının tespit edilmesi, işletmenin içinde bulunduğu endüstri, iş kolu ve coğrafi bölgede kıyaslanabilir işler için piyasada ödenen ücretlerin seviyesini bilinmesiyle mümkün olacaktır. Bunun için, benzer işlerin yapıldığı işletmelerden direkt bilgi alınabileceği gibi, bu tür bilgilerin kaydının tutulduğu insan kaynakları teşkilatları, ticaret odaları, işçi kuruluşları ve çeşitli devlet kuruluşlarından da yararlanılabilir. Piyasa araştırmasının sonuçların alınması sonrasında, işletme piyasada ücretler açısından nasıl bir yerde olacağına, kendi iç dinamiklerini hesaba katarak, karar verecektir. Özellikle, işletmenin beklemekte olduğu potansiyel kâr, insan kaynağı arzının durumu ve bununla bağlantılı olarak piyasada yüksek ücret ödemenin işletmeye sağlayabileceği getiriler, toplu sözleşmenin etkileri ve insan kaynağına sağlanacak ücret dışı menfaatler bu kararın verilmesinde etkin rol oynayacaktır. Özellikle ücret yapısı hakkında verilecek olan karar, işletmenin piyasada hangi konumda olmayı tercih ettiğini gösterecektir. Özellikle öncü ücret ödenmesini benimseyen işletmeler, insan kaynağı piyasasındaki nitelikleri yüksek insan kaynağına sahip olma şansını, iş gücü maliyetine tercih etmektedirler.

Sonuç olarak işletmelerin ve yöneticilerin yetenekli insan kaynağını cezbetme, elde tutma ve işletme amaçlarını destekleme yönünde insan kaynağını motive etmede kullanabilecekleri en önemli tekniklerden biri olan ücret sistemi, insan kaynağı maliyetinin düşürülmesinde ve işletme amaçları ile kârlılığın katkısında bulunmada da önemli bir etkiye de sahiptir.



## 6. İnsan Kaynağı Örgütsel Performans İlişkisi

Örgütsel performans, kavram olarak birçok alanda kavramsal açıklık sorunlarıyla karşı karşıyadır. Bunlardan ilki tanımlama sorunudur. Performans terimi, genellikle fark gözetmeksizin, etkililik ve etkinlikten gelişmeye kadar her şeyi tanımlamada kullanılmaktadır. Sorunlardan ikincisi ölçümde yaşanmaktadır. Yetersiz bir tanım genellikle ölçümde de sorunlara yol açmakta ve uygulamacıların performans terimini girdi etkililiği, çıktı etkililiği ve bazı durumlarda faaliyetler arası etkililiği de içeren bir dizi ölçümü tanımlamada kullandığı görülmektedir (Biber, 2006: 50).

Performans, bir işletmenin kaynaklarını etkin ve verimli kullanarak amaçlarına ulaşabilme yeteneği olarak tanımlanabilir (Daft, 2000: 12). Anlaşılması zor ve çok boyutlu bir olgu olan bu kavram, gözlemleyen kişinin bakış açısına, gözlemlendiği zaman periyoduna ve kullanılan kriterlere göre farklılık gösterecektir. Öte yandan, bir işletme içerisinde tüm davranışların daima tatmin edici bir performans düzeyine erişmeye yönlendirildiği açıktır. Bahsedilen bu performans düzeyi, her işletme için, o işletmenin rekabetçi gücünün bir göstergesidir. Başka bir deyişle, bir işletme için performans, işletmenin nerede olduğunun, önceden belirlenmiş olan amaçların ne ölçüde başarıldığının ve en önemlisi, rakiplerle yapılan bir karşılaştırma içerisinde, yeteneklerin performans artışı sağlamak üzere nasıl etkin kullanılabileceğinin bir belirleyicisidir (Agarwal, 1997: 45).

Karmaşık teknolojilerin baskın olduğu sanayileşen toplumlarda işletmeler, bireylerin kendi başlarına yapamayacakları görevleri yerine getirmek üzere, bilgi, insan ve hammaddeleri bir araya getirmektedirler. İşletmeler, belirli amaçlara ulaşma yönünde bilinçli olarak yapılandırılan sosyal varlıklar olarak nitelenecek olursa, bu yapılar içerisinde, yöneticiler de belirlenen amaçlara en kolay ulaşabilecek çözüm yollarının arayışı içerisinde (Daft, 2000: 12). Bu noktada, örgütsel yapılanma ve belirlenen performans düzeyi arasında da bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Her işletme bir yapıya sahiptir ve işletme içerisindeki bireylerin davranışları gibi örgütsel performans da bu yapıdan etkilenmektedir. Dolayısıyla, gerek iş ünitesi bazında gerekse örgütsel bazda

hedeflenen performansın elde edilmesinde örgütsel yapılanma önemli bir rol oynayacaktır.

### **6.1. Örgütsel Performans Kriterleri**

İşletmelerin performanslarını gösteren bazı kriterler bulunmaktadır. Bunlar kârlılık, pazar payı ve satışlardır. İşletmelerin finansal başarısı için birçok sayısal analiz gerçekleştirilebilmekte ve farklı kriterler kullanılabilir. Söz konusu kriterler, genel olarak işbirliğine ait mali tablolardan ve muhasebe kayıtlarından elde edilen bilgilere dayanılarak hazırlanmaktadır. (Akkaya, 2002: 145).

Kâr ve kârlılık işletmede toplam gelirler ve toplam maliyetler arasında kurulan bir sonuç ilişkisidir. Basit bir tanıma göre kâr, satışlarla maliyetler arasındaki artı farktır. Bu fark eksi olduğu zaman zarar oluşur. Kârlılık ise gelir ve gider ağırlıklı bir ilişki içinde tanımlanırsa, dönemsel kârın satışlara bölünmesiyle bulunan bir oranın ifadesidir. Kâr ve kârlılık en kolay ölçülebilen performans boyutudur. Bu konuda oldukça gelişmiş ve çok sayıda gösterge bulunmaktadır. Bu durum geleneksel yönetim anlayışında egemen olan yüksek kâr ve düşük maliyet dürtüsü ve dolayısıyla işletmelerde çok iyi işleyen mali bilgi sistemine sahip olmaktan kaynaklanmaktadır.

Pazar payı ise, müşteri beklentilerinin karşılanması, amaçlanan hizmet kalitesine ulaşma oranı ve işletmenin toplumdaki imajı ile gösterilebilir. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörde sahip olduğu pazar payı, onun insan kaynağı stratejilerini de şekillendirecektir. Dolayısıyla bu tür işletmelerde insan sermayesini geliştirme faaliyetleri ön plana çıkmaktadır. Yöneticilerin performans değerlendirmesi esnasında pazar paylarında meydana gelen artışları dikkate alarak karar vermesi, bu artışları insan kaynağını motive edici bir faktör olarak düşünmeleri gerekmektedir. Pazara sunulan mal ve hizmetlerin özelliklerini, isteklerini, müşterilerin düşüncelerini toplayıp değerlendirmek ve karar vericilere sunmak, pazar analizi açısından önemlidir. Müşteriyi pazara ve ürüne çeken, satın almaya teşvik eden güdüler iyi belirlenmelidir. İşletmeler, pazarda gösterdikleri performans oranında bütün olarak örgütsel performanslarında artış sağlayabilirler (Karlöf, 1996: 107-108). Pazar payı, bir çeşit performans değerlendirme yöntemi olarak ele alınmaktadır. Ancak bu yöntem, performansı belirlemede tek başına yetersiz kalabilir.

Daha çok satış ağırlıklı ve yoğun rekabetin yer aldığı işletmelerde pazar payı, performans değerlemede kullanılabilir. Yine de tek kriter olarak düşünülmemesi önerilir (Fındıkçı, 1999: 311). Satışlarda işletmelerde bir başka performans göstergesidir.

Finansal performans kriterlerinin yanında bir de işletmeye ilişkin örgütsel performans kriterleri vardır. Bunlardan birincisi etkililik, bir işletmenin elindeki kaynaklarla amaçlarını en üst düzeyde gerçekleştirmesidir. İşletmenin yaptığı işin yararlılığını ve bu işin yapılması sırasında kaynakların ne ölçüde iyi değerlendirildiğini de etkililik kavramına dâhil etmişlerdir. Yaklaşım farklılıklarına rağmen örgütsel etkililik literatürde genelde, işletmenin ulaşmayı amaçladığı sonu elde etme düzeyi olarak açıklanmaktadır. İkincisi ise üretkenliktir. Üretkenlik işletmelerin tüm olanaklarını kullanarak gerçekleştireceği üretim miktarıdır (Akdemir 2001: 88). Üçüncü kriter kalite ise, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan, özelliklerinin toplamıdır şeklinde tanımlanmaktadır.

Bunların yanında diğer örgütsel performans kriterleri ise iş tatmini yüksekliği, insan kaynağının örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma oranlarıdır. İş tatminini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk olarak tanımlanabilir ( Eren, 2008:60 ). İş tatmini genellikle kazançların ne ölçüde karşılandığını veya beklentilerin ne kadarının aşıldığının belirlenmesidir. İş tatmini, birbirleriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Örneğin, işin kendisi, ücret, terfi imkânları, yöntem tarzı, çalışma arkadaşları vb. Bir işletmede koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde, ani grevler, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. Örgütsel bağlılık *“Kişinin çalıştığı işletme ile kurduğu kuvvet birliğinin ve kendisini işletmenin bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir”* şeklinde tanımlamışlardır (Schermerhorn vd., 1994: 144). Örgütsel bağlılık, çalışanın kabulü ve onun psikolojik bir sözleşmeyle işe girmesiyle başlar. İşletmenin amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma, işletme yararına beklenenden daha fazla çaba harcama, işletme üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duymaktır.

İnsan kaynağı devir oranı, bir işletmede, belirli bir dönem içinde çalışan insan kaynağının o dönem içinde çeşitli nedenlerle (ölüm, iş kazası, işten atılma, emeklilik) işten ayrılan insan kaynağı yüzdesini ifade eder. İnsan kaynağı devir oranının hesaplanması insan kaynağının iş tatmini, performansı ve insan kaynağı politikalarının etkililiği ile yöneticilerin denetimi için önemlidir.

## **6.2. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Performans İlişkisi**

Stratejik insan kaynakları yönetimi literatüründe önem teşkil eden bir diğer konu ise insan kaynakları uygulamaları ile performans arasındaki ilişkidir. Literatürde stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütsel performans ve rekabetçi avantaj arasındaki ilişkileri ortaya koymaya yönelik bir çok ampirik çalışma ile karşılaşmak mümkündür. Huselid (1995:635–672), tarafından insan kaynakları uygulamalarının, işletme performansı üzerindeki etkisini inceleyen ve literatürde bu alanda en önemli kilometre taşlarından biri olarak görülen çalışmada, insan kaynakları yönetim uygulamalarının, verimlilik, varlıkların brüt geri dönüş oranı ve borsa değerinin toplam varlıklara oranı gibi finansal performans ölçüleri ile pozitif olarak ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Fey ve Björkman tarafından insan kaynakları uygulamaları ile işletme performansı arasındaki ilişkinin araştırılması için yapılan çalışmada, hem yönetici hem de yönetici olmayan insan kaynağı için farklı algısal insan kaynakları uygulamalarının, algısal firma performansı ile anlamlı derecede ilişkili olduğu bulunmuştur ( Ağdelen ve Erkut, 2003: 3).

İnsan kaynaklarının işletme performansı ile ilişkisinin değerlendirilmesinde stratejik insan kaynaklarına ilişkin çalışmaların büyük çoğunluğu Barney (1991)'nin kaynak tabanlı yaklaşımının görüşlerini benimsemektedir. Kaynak-tabanlı bakış açısına göre, işletmenin nadir, değerli, taklit edilemez ve başka bir kaynakla değiştirilmesi mümkün olmayan iç kaynakları sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı sağlayabilir. Kaynak tabanlı görüş bir işletmenin sahip olduğu kaynaklar aracılığı ile rekabetçi avantaj kazanacağını varsaymaktadır. Bu görüş dikkati; bir işletmenin kendisini dış çevrede nasıl konumlandığından, işletmenin içsel kaynaklarına ve bu kaynakları rekabetçi avantaj kaynağı olarak nasıl kullandığına yöneltmektedir. Sonuç olarak bu kriterleri

karşılamanın insan kaynakları uygulamaları bu tür kaynaklardandır ve bu nedenle örgütsel performansı artırır (Wright ve McMahan, 1992: 295–320).

Nitekim mikro boyuttaki insan kaynakları uygulamalarına yönelik çalışmalarda belirli uygulamaların kârlılığa olumlu etkileri olduğu saptanmıştır. İşletmenin kaynaklarına odaklanılması gerekliliğine yönelik bu anlayış stratejik insan kaynaklarına ilişkin yazında önem kazanmıştır. Kaynak tabanlı yaklaşım insan kaynağının rekabetçi avantaj açısından önemini vurgulamakla beraber söz konusu insan kaynağının nasıl geliştirileceği ve destekleneceği üzerinde yeterince durmamaktadır (Delery, 1998: 290). Geçmişte yapılan araştırmaların çoğunluğu, insan kaynakları yönetim uygulamalarının örgütsel performansı pozitif olarak etkilediği yönünde sonuçlara ulaşmıştır. İnsan kaynakları yönetim uygulamaları ile ilgili elde edilen bazı bulgular, literatürü destekler nitelikte olduğu kadar uygulamalardan bazılarının da desteklemediği görülmüştür. Yaptıkları çalışmada, olumlu etkilerinden dolayı, insan kaynağı seçim sürecinin etkisinin ayrıca ele alınmasına ihtiyaç duyulmuştur. İnsan kaynakları yönetim uygulamalarını sıralarken insan kaynağı seçimi uygulamalarını en üst sıralara koymuşlardır (Ahmad and Schroeder, 2003: 20). Terpsta ve Rozell da 1993 yılında yaptıkları çalışmada, insan kaynağı seçim süreciyle örgütsel kârlılık arasında olumlu yönde bir ilişki tespit etmişlerdir. İnsan kaynakları yönetim uygulamalarında yer alan insan kaynağı seçim sürecinin, ilgili literatürde bu denli ön plana çıkması, değişkenin hangi faktörlere etki ettiği sorusunu önemli hale getirmektedir. Elde edilen sonuçlara göre İnsan kaynakları yönetim uygulamalarından insan kaynağı seçim sürecinin etkin bir şekilde işletilmesi, bu faktörleri olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir; insan kaynağını yenilikçi olma eğilimi, iş görenlerin özgünlük eğilimi, insan kaynağı yönetim performansı, işletmenin finansal ve pazar performansı, insan kaynağının iş tatmini ve firmaya bağlılığı.

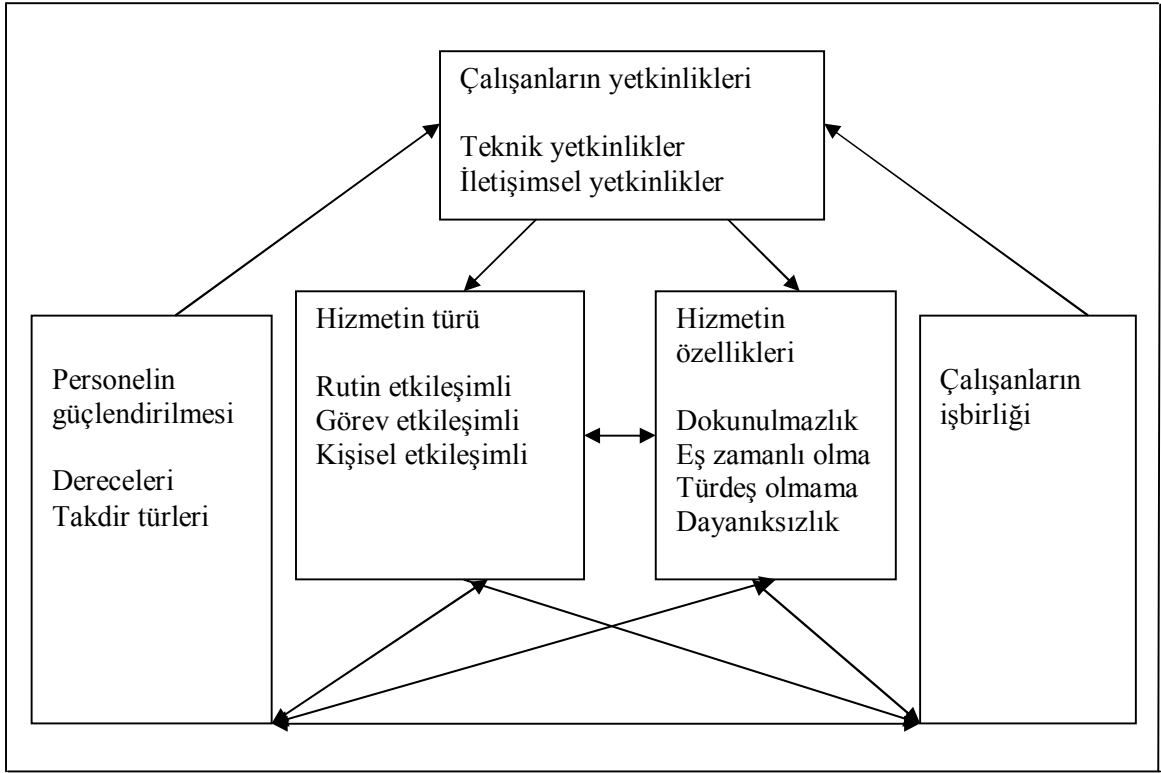
Ichniowski, Shaw ve Prennushi 1995 yılında yaptıkları araştırmada “işbirlikçi ve yenilikçi” insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla, verimlilik arasında olumlu bir ilişki bulmuşlardır. Ayrıca literatürde, performans değerlemede pazar payında oluşan artışların da ele alınması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Purcell vd., insanların yönetiminin örgütsel performansı nasıl etkilediğini belirlemek için 12 işletmeden oluşan

bir örneklem grubunda bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmada en başarılı işletmelerin “big idea” olarak adlandırılan araştırmacılara, açık bir vizyona ve içine işlemiş, sürekliliği olan, kolektif, ölçülebilir ve yönetilebilir bütünleşik değerler setine sahip oldukları görülmüştür. Bu değişkenler, sürdürülebilir performans ve esneklik ile ilişkilendirilmiştir. İnsan kaynakları politikalarına ve uygulamalarına karşı pozitif tutumlar, tatmin düzeyi, motivasyon ve bağlılık ile operasyonel performans arasında bağlantı bulunduğuna ilişkin açık bir kanıt elde edilmiştir. Bu çalışmanın önemli bir çıkarımı, işletme performansı ile insanların bağlantısının kurulmasında politikanın ve uygulamanın yürürlüğe konmasının hayati bir bileşen olduğu ve bunun sağlanmasını komuta yöneticilerinin öncelikli görev edinmesi gerektiğidir (Benligiray, Geylan ve Duman, 2009:6). Sonuç olarak, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının desteklenmesi gerektiğini bir kez daha tekrar etmekte yarar vardır. Çünkü insanlar işletmelerin anahtar kaynaklarıdır ve örgütsel performans büyük ölçüde onlara bağlıdır.

## **7. Hizmet İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi**

Günümüzde hizmet sektörü, giderek gelişmekte ve diğer sektörler içinde en büyük payı almaya başlamaktadır. Hizmet işletmeleri emek yoğun işletmelerdir. Bu özellik üretimin kontrolünü ve stratejilerin geliştirilmesini zorlaştırmaktadır. Hizmet sektörünü diğer sektörlerden ayıran en önemli özelliklerden biri hizmetin soyut olması yani ortada fiziksel bir mal olmaması, hizmetlerin stoklanamaması ve üreticiyle tüketici arasındaki yüz yüze yani direk değişimdir. Hizmet sektörünü tanımlamak ve sınıflandırmak zordur.

Hizmet işletmelerinin özellikleri incelendiğinde, işletmelerin sunduğu hizmetler hakkında müşterilerin genel görüşünü belirleyenlerin insan kaynağı olduğu ve insan kaynağının hizmet işletmelerinin tamamlayıcı birer parçası olduğu görüşü herkes tarafından kabul edilmektedir. Literatürde hizmet işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarını açıkça ayırt etmek kolay değildir. Ama birçok çalışmada üç ana tamamlayıcı fonksiyon tanımlanmıştır. Bunlar insan kaynağının yetkinlikleri, insan kaynağının işbirliğine cesaretlendirilmesi ve insan kaynağının güçlendirilmesidir. Aşağıda hizmet işletmelerinde insan kaynakları fonksiyonunun incelenmesi için oluşturulan bir teorik model verilmiştir.



Şekil 4. Hizmet işletmelerinde insan kaynakları fonksiyonlarının sınanması üzerine teorik bir model.

**Kaynak:** Banyte, Gadeikine and Kuvykaite, 2006:59.

Hizmet işletmelerinde insan kaynağının yetkinlikleri çok önem taşımaktadır. Bu yetkinlikler teknik yetkinlik ve iletişim yetkinlikleri olarak ikiye ayrılır. Rutin etkileşimli hizmetlerde insan kaynağı düşük seviyede etkileşim halindedir ve görevleri karmaşık değildir. Görev etkileşimli hizmetlerde insan kaynağının teknik bilgi sahibi olması gerekir. Böylece müşteri bazı sorularına cevap bulabilmelidir. Kişisel etkileşimli hizmetlerde süreç çok daha derin etkileşim gerektirir. Buna örnek olarak sağlık hizmetleri gösterilebilir. Hizmet işletmelerinde insan kaynağı arasındaki işbirliği hizmet hakkında bilgi kaynağı sağlar. Ayrıca işbirliği insan kaynağına yeni ve beklenmedik durumlar karşısında birbirleriyle deneyim ve bilgilerini paylaşmaları için bir fırsat verir. Yani öğrenme ve kendini geliştirme imkânı sağlar. İnsan kaynağının güçlendirilmesi onların yaratıcılığı, verimliliğini, sorumluluğunu, iş tatminin artmasını ve özgürlük hissini motive eden bir kavramdır.

## 7.1. İnsan Kaynağının Yetkinlikleri

Yetkinlik, “*Kişinin işteki rolü ile sorumluluklarının önemli bölümünü etkileyen, işteki performansı ile bağlantılı, kabul edilen standartlarla ölçülebilen, eğitim ve gelişim yolu ile ilerletilebilen bilgi, beceri ve özellik gruplarıdır*” (Biçer ve Düztepe, 2003:14). Yetkinlikler aynı zamanda kişilerin becerilerini organizasyon için değer üretecek ya da değere katkıda bulunacak şekilde kullanabilme yetenekleri olarak kabul edilmektedir.

Yetkinlik, işletmelerin insan kaynağından bekledikleri davranışların tarif edilmesinde kullanılan bir araçtır; insan kaynağının iş ve kariyer hedeflerine ulaşma yolunda kendilerine sağlanan imkânları kullanmak koşulu ile “kişisel gelişim”lerini sahiplenerek, kendilerini ve dolayısı ile işletmelerini daha ileriye taşıyabilmek için sergilemeleri gereken davranışlardan oluşan bir rehberdir.

İşverenler, işleri genellikle bir roldeki üstün performansa götüren davranışların bileşimi, yani “yetkinlikler” olarak tarif ederler. Temel yetkinlikler şöyle sıralanmaktadır: Bilgi, beceri ve deneyim, yetenek, stil ve motivasyon (Biçer ve Düztepe, 2003: 14). İşletmelerde yetkinliklerin kullanıldıkları yerler insan kaynakları uygulamalarıdır. Bu uygulamalardan o işletmenin hangi yetkinliklere önem verdiği çıkarılabilmektedir. Örneğin;

- İşletme işe alım sürecinde her bir pozisyon için hangi nitelikleri dikkate alıyor. O pozisyon için yapılan iş duyurusunda yer alan nitelikler, gerekli başlıca yetkinlikler konusunda da bir ipucu vermektedir.
- Uygulanmakta olan performans değerlendirme formlarında değerlendirme kapsamına alınmış olan nitelikler ve ağırlıklandırılma şekilleri de incelenebilir. Bazı işletmelerde performans değerlendirme formlarında çeşitli pozisyonlar için farklı nitelikler yer alır.
- Bu nitelikler o pozisyon için önem verilen yetkinlikler için birer ipucu olarak değerlendirilebilir, tüm pozisyonlar için ortak olan performans değerlendirme formlarından ise, işletmenin önem verdiği ortak yetkinlikler hakkında bir fikir edinilebilir.



- İşletmenin, ücretlendirme yaparken hangi kriterleri dikkate aldığı da bu bağlamda önem kazanmaktadır. İşletmenin böyle bir uygulaması olması durumunda, ücretlendirmede dikkate alınan yetkinlikler işletmenin özellikle önem verdiği yetkinlikler olacaktır.
- İşletmenin terfi politikası ve terfilerde dikkate alınan kriterler önem verilen yetkinliklerin de bir göstergesidir.
- İşletmenin önem verdiği yetkinlikleri algılamak, mesleki gelişimi sağlamanın yanında özellikle meslekte hiyerarşik olarak yükselme açısından önemlidir. Mesleki gelişim için hangi yetkinliklerin geliştirilmesi gerektiğini algılamak, bir başlangıç noktası oluşturur, bundan sonraki aşamada kişi, bu yetkinliklerden hangilerine ne ölçüde sahip olduğunu belirleyebilir ([www.mcozden.com](http://www.mcozden.com)).

Yetkinliklerin geliştirilmesi konusunda işletmenlerin temel sorumlulukları yetkinliklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve eğitim ve geliştirme olanaklarının sağlanmasıdır. Yetkinliklerin belirlenmesi pozisyonlar için gerekli olan ortak yetkinlikler, her bir pozisyona özgü özel nitelikteki yetkinlikler belirlenmeli, tanımları yapılmalı, düzeyleri ve ölçümlerinin nasıl yapılacağı belirlenmelidir. Bunun yanı sıra belirlenen yetkinliklerin hangi alanlarda ve nasıl kullanılacağına ilişkin yöntemler geliştirilmelidir. Yetkinliklerin değerlendirilmesi ise insan kaynağının hangi yetkinliklere sahip olduğu ölçülmeli, buna göre geliştirmeleri gereken yetkinlikler belirlenmelidir. Eğitim ve gelişim olanaklarının sağlanması insan kaynağının yetkinliklerinin geliştirilmesi için eğitim olanakları ve eğitimde öğrenilenlerin uygulanabilmesi için uygun bir çalışma ortamı sağlanmalıdır ([www.mcozden.com](http://www.mcozden.com)).

### **7.1.1. Sağlık İşletmelerinde İnsan Kaynağının Yetkinlikleri**

Sağlık işletmelerinde insan kaynağı doktorlar, sağlık personeli ve idari personel olarak ayrılmaktadır. Doktorlar ve sağlık personeli gerekli eğitimleri almış ve alanında uzmanlaşmış çalışanlardan oluşmaktadır. Bunun yanında hastaların acı, üzüntü, endişe ve dertle yüklü bir şekilde sağlık kurumuna başvuruyor olması onlara güler yüzlü ve şefkat ile yaklaşma gerekliliği doğurmaktadır. Bu psikolojideki hastaların memnuniyeti daha da zor olduğundan, sağlık kurumlarının ve çalışanlarının çok hassas olması

gerekmektedir( www. hastanederigisi.com). Hastane işletmelerinin diğer işletmelerden farklı özellikleri olması, hastane yönetimini de farklılaştırmakta ve dolayısıyla hastane yöneticilerinin niteliklerinin de çerçevesini belirleyip hastanelerin sağlık kurumlan işletmeciliği konusunda eğitim görmüş kişilerce yönetilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Sağlık hizmetleri yöneticiliği en zor yönetim alanlarından biri olarak kabul edilmekte ve sağlık sisteminde çeşitli kurum ve kuruluşların işveren konumundaki üst yönetim organları profesyonel sağlık yöneticisine ihtiyaç duymaktadır. Sağlık hizmetleri yöneticiliğini hem bir yönetim alanı olarak hem de sağlık ve tıbbi bakım sektörü içinde fonksiyon olarak benzersiz yapan koşullar vardır ve bu koşullar mesleğin önemini artırmaktadır. Sağlık kurumları yöneticisi, kurumsal faaliyetlerde etik kurallara uygun davranmak zorundadır. Sağlık kurumları yöneticisi, etik kurullara uygun davranışlar sergilemeyi, hastalara, kuruma, personele, kendi mesleğine ve topluma karşı üstlendiği görev ve sorumlulukların bir boyutu olarak görmelidir. (Can, İbicioğlu, 2008:260). Sonuç olarak bütün hastaneler amaçlarına ulaşmak için gerek yönetim kadrosu gerekse sağlık kadrosu olsun eğitimsel gereklilikler ve beceriler ile kişisel özellikler bakımından uygun olan insan kaynağına ihtiyaç duymaktadır.

## **7.2. İnsan Kaynağı Güçlendirme**

İnsan kaynağı güçlendirme kavramı temelde geçmişe dayanmaktadır. Ama 1980'lerde bugünkü anlamını bulmuştur. 1986 yılında Block'un yazdığı The Empowered Manager adlı kitapla literatüre girmiştir. 1988 yılında Conger ve Kanungo bu kavramla ilgili önemli çalışmalar yapmıştır. Conger ve Kanungo'nun çalışmasında insan kaynağı güçlendirmenin ortaya çıkmasıyla ile işletmeye ve insan kaynağına etkileri kesin çizgilerle belirlenerek insan kaynağı güçlendirme süreci oluşturulmuştur. Daha sonra 1990 yılında Thomas ve Vethouse'un çalışmasında da insan kaynağı güçlendirme kavramı tamamen kendine özgü bir model olarak incelenmiş ve insan kaynağı güçlendirmenin temel kavramları açıklanmıştır.

İnsan kaynağı güçlendirme, kişinin kendi etkinliği hakkındaki inancının güçlendirilmesi (kuvvetlendirilmesi) davranışdır (Conger, 1988: 477). Thomas ve Velthouse (1990: 666) güçlendirmeyi motivasyon sürecinin bir öğesi olarak ele almışlardır. İnsan kaynağı

güçlendirme, kısa ve basit bir şekilde, insan kaynağına kendi işleriyle ilgili konularda, bir üstün onayına gerek duymadan karar alabilmeleri için yetki verilmesidir (Barutçugil, 2004: 90). İnsan kaynağı güçlendirme, insan kaynağının işletmenin dört girdisini paylaşmalarıdır. Bu dört girdi ise işletmenin performansına ilişkin bilgini paylaşımı, insan kaynağının işletmenin performansını anlamalarını ve katkıda bulunmalarını sağlayacak olan bilgini paylaşımı, işletmenin performansı ile ilgili ödülleri paylaşımı, işletmenin performansını etkileyecek karar alım yetkisinin paylaşımıdır (Bowen ve Lawler,1992:31). Bir yönetim kavramı olarak insan kaynağı güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını arttırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2007: 124).

İnsan kaynağı güçlendirme, organizasyondaki karar verme sürecinin insan kaynağının katılımları ile gerçekleştirilmesidir. Böylece yöneticiler insan kaynağına daha fazla otonomi ve takdir hakkı sağlamaktadır. Güçlendirme uygulamasının da örgütsel performansa etki ettiği görülmüştür. Daha fazla resmi yetki verilmesi yoluyla insan kaynağını güçlendirmenin, hizmet kalitesini ve kârlılığı olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Örgütsel hedeflere ulaşmada insan kaynağının güçlendirilmesi ve katılımı önemli rol oynamaktadır. İnsan kaynağının güçlendirilmesi, onların işleri ve kendileriyle ilgili kararlar vermek için ihtiyaç duydukları gücü elde etmeleri ve kullanmaları için yöneticilerin onlara yardımcı olma sürecidir. Güçlendirme, sorumluluk duygusu ve katılımcı bir ruh yaratır. İnsan kaynağını, işletmeye en yararlı şekilde hizmet etmeleri konusunda serbest bırakacak şartların bütünüdür.

### **7.2.1. İnsan Kaynağı Güçlendirmenin Diğer Kavramlardan Farkı**

İnsan kaynağı güçlendirme kavramı diğer bazı kavramlarla karıştırılmaktadır. Bu kavramlar yetki devri, yönetime katılma, motivasyon ve iş zenginleştirme değildir. Bu kavramların yetki devrinden ayrılan yönleri tek tek ele alınacaktır. İlk olarak yetki devri ile güçlendirme arasındaki farka değinilecektir. Yetki devrinde esas, yöneticinin, işin sonucundan sorumlu kimse olarak, gerekli gördüğü için kendisine ait bir hakkı, daha iyi sonuç elde edeceği beklentiyle bir astına geçici olarak devretmesidir. Güçlendirmenin esası ise, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini ve işe karşı tutumunu değiştirmek; kısacası işin sahibi haline getirmektir.

Yani yetki zaten işi yapanındır (Koçel, 2007:127). Yani yetki devri, yöneticilerin kendi yetki ve sorumlulukları kapsamına giren konularda astlarını yetiştirerek, onlara bu yetki ve sorumluluklarını aktarmasıdır. Yetki devrinde yöneticilerin inisiyatifleri doğrultusunda yetki verilir. Güçlendirme ise insan kaynağını çeşitli özelliklerinden dolayı daha güçlü hale getirmektir. Güçlendirme de yetki tamamen insan kaynağındadır. Ayrıca güçlendirmede yetkinin devredildiği insan kaynağına eğitim ve kendini geliştirme imkânı verilmektedir (Zencir, 2004: 30).

İkinci olarak yönetime katılmayla güçlendirmenin arasında da fark vardır. Yönetime katılım, insan kaynağının problemlerin çözümünde ve kararların alınmasında etkinliğinin artırılması ve işletmede demokratik bir ortamın yaratılması gibi yönleriyle güçlendirmeye benzemesine rağmen, imkân verildiği ölçüde süreçlere katılınması noktasında güçlendirme kavramından ayrılmaktadır (Koçel, 2007:128). Kararlara katılım, insan kaynağının karar verme sürecinde aktif rol almalarını ifade eder. Katılım sayesinde insan kaynağının güdülenmesi, kararın kalitesinin iyileştirilmesi, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesi, verimliliğin artması, insan kaynağı devir hızının azalması, çatışma ve sürtüşmelerin önlenmesi sağlanır. İnsan kaynağı güçlendirme, takım ve takım üyelerinin bir yöneticinin onayını almaksızın ve kararlarının reddedilmesi söz konusu olmaksızın, karar verme yetkisine sahip olmalarını öngörmektedir. Yani katılımda son karar yöneticiler tarafından verilirken, güçlendirmede üst yönetimin onayına ihtiyaç duyulmadan kararlar alınıp uygulanabilmektedir. Güçlendirme kavramı katılımı içerirken, her katılım güçlendirmeyi içermemektedir.

Üçüncü ise motivasyon ve güçlendirme arasındaki farklardır. Motivasyon bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. Güçlendirme ise motivasyonda kullanılan bir araçtır. Bu bakımdan bu iki kavram uygulanış ve kapsam itibarıyla birbirinden farklıdır. Güçlendirme kavramında kontrol insan kaynağındadır ve işletmenin asıl amacı insan kaynağının kendini yetiştirmesi ve sonucunda işinde başarılı olabilmesi için gerekli kararları almasıdır. Motivasyon da ise amaç davranışı yönlendirmek ve kontrol etmektir.

Dördüncü ve son kavram ise iş zenginleştirmedir. İş zenginleştirme, insan kaynağının işi üzerinde karar vermesi ve kontrolünün artırılması üzerine odaklanmıştır. İş zenginleştirme, planlama ve kontrol etme konularında insan kaynağı sorumluluklarının artırılmasıdır. Güçlendirmede insan kaynağının kendi işini ve çalışma koşullarını şekillendirme ve bu yolla örgütsel faaliyetleri ve sonuçları etkileme gücü bulunmaktadır. Oysa iş zenginleştirmede insan kaynağı, belli ölçüde planlama ve karar alma yetkisi ile donatılmış olsalar da, bu durum işlerini ya da çalışma koşullarını değiştirmeyi içermemektedir. İş zenginleştirme birçok yönden güçlendirmeye benzemesine rağmen güçlendirmeden farklıdır. İş zenginleştirme çalışanın yaptığı iş ile sınırlı, güçlendirme çalışanın tüm hayatını kapsayacak şekildedir (Akgemci ve Çavuş, 2005: 6).

### **7.2.2. Sağlık İşletmelerinde İnsan Kaynağı Güçlendirme Anlayışı**

Sağlık işletmeleri gibi karmaşık ve uzmanlığın son derece yüksek olduğu iş ortamında, geleneksel karar verme mekanizması sadece yöneticilerin katıldığı bir birim olmaktan çıkmış, alt seviyelerdeki insan kaynağının da katılımıyla homojen bir görünüm almıştır. Son yıllarda kendi kendini yöneten takımlar, insan kaynağı güçlendirmesinin merkez noktası haline gelmiştir. Bu tür takımlar bir sürecin tamamı ya da bir ürünün bütünü üzerinde sorumludurlar. Kendi kendini yöneten takımların performansını artırmak için rol oyunları, tartışma seansları ve takım çalışmaları yaygın kullanılan yollardandır. Takım lideri işine bağlı ve işini çok seven biri olmalıdır. İyi bir takım liderinde olması gereken diğer özellikler hevesli olma, idare kabiliyeti, pozitif bir karakter ve sorumluluk alma isteği olarak sıralanmaktadır (<http://www.makalem.com.tr>)

Sağlık işletmeleri gibi özel hizmet alanlarına sahip işletmelerde, güçlendirilmiş bir çevre oluşturmada işletmelerin başarısız olmasında pek çok sebep vardır. Bunlardan bazıları:

- Yönetimin kontrolünü veya gücünü kaybedeceğinden korkması,
- İnsan kaynağına karar verme veya sorumluluk alma ve görevleri yerine getirme konusunda güvenilmemesi,
- Geçmişte işletmelerdeki insan kaynağı güçlendirme uygulamalarının yeterince

bilinememesi ve uygulanamaması,

- Yönetimin İnsan kaynağını eğitme ve motive etme yeteneğinden yoksun olması,
- Kural ve politikaların insanlardan çok daha önemli olması,
- İnsan kaynağı güçlendirmenin işletme ve karar verme sürecine ilişkin konularda bilgi paylaşımını gerektirmesi olarak ifade etmiştir.

Hizmet sektöründe çalışan ve müşteriyle doğrudan temas halinde bulunan insan kaynağına, müşterilerin tatminini sağlayacak her türlü durumu dikkate alan bir uygulama imkânının verilmesi önemlidir. Böylece hem sektördeki insan kaynağı motive edilmekte, hem de hizmeti alanların tatmini artmaktadır. Sağlık hizmetleri gibi hizmetin verildiği ve tüketildiği anda önem kazandığı işletmelerde, insan kaynağına bu gücün verilmesi daha önemli hale gelmektedir (McConnel, 2003: 7).

Sağlık işletmelerinde insan kaynağı güçlendirme anlayışı, rekabet avantajı sağlayan aynı zamanda müşteri bağımlılığını arttıran bir unsur olması sebebiyle son derece önem taşımakta ve uygulanmaktadır. Bir sağlık işletmesinde insan kaynağı güçlendirmenin rekabet avantajını destekleyen özellikleri şu şekilde sıralanabilir ( Karahan, 2009:103).

- Hasta ihtiyaçlarının giderilmesinde hastane insan kaynağına daha fazla sorumluluk verilmesi,
- Hizmetin verilmesi için gerekli olan süreyi kısaltması,
- Hastane insan kaynağının iş tatminini arttırması, böylelikle kalıcı bir insan kaynağı gücü oluşturulması,
- Kaliteli bir sağlık hizmeti sunmanın nasıl geliştirileceği konusunda insan kaynağının fikirlerinin alınması,
- Yeni fikirlerin ortaya çıkmasına olanak tanınması,
- Birlikte çalışma, paylaşma ve işbirliğini geliştirerek, olumlu bir işletme iklimi oluşturması,
- Bilginin paylaşılması ile insan kaynağının sorumluluk almasını ve güven ortamının gelişmesini sağlayarak, verimliliği ve devamlılığı arttırmasıdır.

Sağlık işletmeleri gibi karmaşık ve uzmanlığın son derece yüksek olduğu iş ortamında, geleneksel karar verme mekanizması sadece yöneticilerin katıldığı bir mekanizma olmaktan çıkarak insan kaynağının tümünün katılımıyla amaca daha kolay ulaşıldığı, insan kaynağının yaratıcılığı, verimliliği ve üretkenliğinin arttığı bir hale gelmiştir. Bu nedenle sağlık sektöründe insan kaynağının güçlendirilmesi kararların daha etkin ve yerinde uygulanması bakımından büyük öneme sahiptir (www. makalem.com.tr).

### **7.3. İnsan Kaynağının İşbirliği**

İnsan kaynağının işbirliği konusunun tamamlayıcı bileşenler işletme iklimi, yaratılan değerler ve normlar, yeni başlayanların eğitimi, insan kaynağının arasında tartışma ortamı yaratılması, bilgi ve deneyim paylaşımı, beklenmedik durumlar ve problemlerin çözümü, bilgi transferi, kurallara ve düzenlemelere uymaktır. (Banyte vd., 2006: 57). Örgüt iklimi, örgüt iklimini işletmeyi diğerlerinden ayıran içsel çevresinin niteliği olarak tanımlamıştır.

İşletme ikliminin genel olarak özellikleri aşağıdaki gibidir

- Örgüt iklimi, işletme üyelerinin ve özellikle üst yönetimin politika ve davranışlarından oluşur,
- İş ortamı ile ilgili koşulların algılanmasına dayanır,
- İş ortamının yorumlanmasına temel oluşturur,
- Faaliyetleri yönlendiren baskı kaynağı olma özelliğini taşır.

İşletme ikliminin niteliğinin ve insan kaynağının işletme iklimine ilişkin pozitif algılarının, güçlendirme sürecinin başarısında ve insan kaynağının kendilerini güçlü hissetmelerinde çok önemli bir rolü vardır. Katılımcı bir işletme ikliminin, insan kaynağı üzerinde örgütsel duyarlılık ve tavıra neden olacağı ve güçlendirmeyi arttıracacağı görülmektedir.

Değerler bireylerin düşünce, tutum ve davranışlarında birer standart ya da ölçüttür. Dolayısıyla değerler işletme içinde başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan kavramlar ve inançlardır. Değerler İnsan kaynağının çalışmalarını, eylemlerini

nitelendirmeye ve değerlendirmeye yarayan ölçütlerin kaynağıdır. İnsan kaynağının davranışlarının işletmenin yapısına uygun olup olmadığını işletmenin değerleri gösterir . İşletme açısından da işletmenin kültürel değerlerine uygun olarak, işletme tarafından gerçekleştirilen ve çoğunluğun benimsediği davranış kuralları ve ölçütleri bulunur bunlara işletmenin normları denir. Yöneticiler bir işletmenin kültürünü oluşturmaya çalışırken işletme içindeki kişilerin kültürel normlarını bilmek ve yönetim ilkelerini söz konusu normlara uydurmak zorundadırlar. İnsanları tanımada, özellikle yöneticilerin insan kaynağını tanımalarında değer ve normlar önem taşırlar ( Köse, Tetik ve Ercan 2001: 227).

### **7.3.1. Sağlık İşletmelerinde Ekip Çalışması**

Sağlık ekibi; sağlık işletmelerinde, ortak hedefleri bireye en kapsamlı ve kaliteli sağlık bakımı vermek olan bireylerin oluşturduğu, deneyimlerin sürekli paylaşıldığı, ortak kararların alındığı ve kararların ortak uygulandığı bir birlikteliktir (Moroğlu, 2007:24). Ekip çalışmasının yapılabilmesi için, bir dizi koşulun yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunlar, bireysel ve örgütsel koşullar olmak üzere ikiye ayrılır. Bireysel koşullar, ekip çalışmasının uygulanabilmesi için ekip üyelerinin kendi konularıyla ilgili yeterli bilgiye sahip olmalarını gerektirir. Bu nedenle ekip üyelerinin mesleğe giriş için, temel kriterlere uyması sağlanmalıdır. Ekip üyeleri, tıp ve sağlık alanındaki gelişmeleri yakından izlemelidir. Sağlık profesyonellerinin meslek değer ve normlarını, diğer mesleklerin özelliklerini de dikkate alarak geliştirmesi ve benimsemesi gerekmektedir. Ekip üyelerinin, ekip çalışmasını, hem kendilerine, hem de çalıştıkları işletme ve hizmet ettikleri topluma sağlayacağı yararlar yönünden kavramaları gerekmektedir. Ekibe üye seçilirken de ekip çalışmasına yatkın kişiler ekibe alınmalıdır. Ekip üyeleri, tartışmalara odaklanmalı, tüm fikirlere önem vermeli ve ortak karar almayı ilke edinmelidir.

Örgütsel koşullar ise demokratik yönetim anlayışını gerektirir. Bu yönetim anlayışının yerleşmesi de ekip anlayışının yerleşmesiyle mümkün olmaktadır. Ekip üyelerinin yetki ve sorumlulukları tanımlanmalıdır. Böylece görev çakışmaları ve çatışmaları da önlenmiş olacaktır. Ekip üyelerinin işe girişlerinde liyakat ilkesine, yani işe en uygun kişinin alınmasına önem verilmesi gereklidir. Ekip yaklaşımının uygulanabilmesi için,



ılımlı bir örgütsel kültürün yaratılması gerekmektedir. Ekip üyelerine karar verme ve uygulama yönünde yeterince yetki verilmesi, hem ekip üyelerine özellik kazandırır, hem de yönetsel karmaşıklıkları azaltır.

Disiplin içi ve disiplinler arası olmak üzere iki tür sağlık ekibi vardır. Disiplinler arası ekip, yerine getirilmesi gereken görevin niteliğine göre çeşitli kategoriden sağlık çalışanından oluşmuş, deneyimli; aralarında ortak sorunlar çerçevesinde iş bölümü yapmış; her ögesi kendi bilgi ve becerisini bağımsızca kullanabilen; birbirleri ile sürekli iletişim içinde; konularını diğer ekip üyelerinin işlevlerinden doğan kısıtlamaları göz önüne alarak inceleyen ve çoğunlukla ortaya çıkan sonuca küme sorumluluğu ile yaklaşan insan topluluğudur. Disiplinler arası işbirliğine gereksinim duyulmasının nedeni ise, bütün ekip üyelerinin temel amacı olan hasta ve ailesine verilen hizmette sürekliliği sağlanmasıdır. Disiplinler içi ekip, her biri belli alanlarda uzmanlaşmış yada yeterlilik kazanmış aynı meslekte üyelerden oluşur. Ayrıca, bir ekip içinde belli alanlarda uzmanlaşmış ekipler de bulunabilir.

#### **7.4. Sağlık İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi**

Günümüzün en karmaşık işletmeleri konumundaki hastanelerin yönetimini özel kılan en önemli faktör oldukça karmaşık çalışan karmasına sahip olmalarıdır. Hastaneler, amaçlarına etkin olarak ulaşabilmeleri için eğitim ve deneyimleri birbirinden oldukça farklı çalışan gruplarının eş zamanlı faaliyetlerini örgütlemek ve yönetmek zorundadırlar. Sağlık hizmetlerinin yaşamsal özelliği ve hizmet üretiminde insan kaynağının oynadığı rolün ciddiyeti ve sağlıkta insan kaynağının özellikleri, insan kaynakları yönetiminin önemini artırmış ve insan kaynakları yönetiminin etik alanlarının gelişmesine yol açmıştır.

En karmaşık hizmet üretim sürecine sahip hastanelerde, insan kaynağının yönetimi oldukça yaygın bir bilgi ve beceri dağılımını gerektiren bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, hastane insan kaynağını sanayi veya diğer hizmet işletmelerinin çalışanı gibi görerek, yalnızca hizmet kaynaklarının etkin kullanımı ilkesini temel öngörü olarak ele alıp, denetlemek; aynı zamanda yanlış ve yetersiz

strateji olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynağı, emek yoğun bir şekilde hizmetlerini yürüten bir hastanenin amaçlarını gerçekleştirmesinde önemli bir araçtır. Hastanenin etkililik ve verimlilik düzeyi, insan kaynağının ilgi, gayret, çalışkanlık ve yeterlilik gibi nitelikleriyle doğrudan doğruya ilişkilidir. Yönetimsel etkinlik ve diğer her tür başarı ölçüsü, temelde insan ögesinin çabalarına dayanır. Hastanelerin yönetiminde en önemli faktör insan kaynakları yönetiminin kalitesi haline gelmektedir. Dolayısıyla hastanelerde insan kaynakları yönetimi sistematik ve bilimsel, çağdaş öngörülerle bezendirilmiş bir yönetimi gerekli kılmaktadır ( Şahin, 2000:1).

## Üçüncü Bölüm

### Hizmet İşletmelerinde İnsan Kaynağının Önemi ve İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonlarının Kullanımı Üzerine Özel Hastanelerde Bir Araştırma

#### 1. Türkiye'deki Sağlık Hizmetleri

Sağlık hizmetleri için genel bir tanım vermek gerekir ise; "Sağlığın korunması, hastalıkların tedavisi ve rehabilitasyon için yapılan çalışmaların tümüne" birden sağlık hizmetleri denir. Sağlık hizmetlerini böyle kısaca tanımlamak tam anlaşılır olmaktan uzaktır. Bu nedenle de, gerçekte sağlık hizmetleri bir bütün olmakla birlikte, anlaşılabilirliğini kolaylaştırmak amacıyla; 1) koruyucu sağlık hizmetleri, 2) tedavi edici sağlık hizmetleri, 3) rehabilitasyon hizmetleri olmak üzere üç ana bölümde incelenmekte ve tanımlanmaktadır ( Akdur, 2005, s. 5).

##### 1.1.Koruyucu Sağlık Hizmetleri

Sağlığın korunması, hastalıkların önlenmesi için verilen hizmetler ile yapılan düzenlemeler bu grupta yer alır. Koruyucu sağlık hizmetleri; kişiye yönelik ve çevreye yönelik koruyucu sağlık hizmetleri olarak ikiye ayrılır. Kişiye yönelik koruyucu sağlık hizmetleri erken tanı ve tedavi, aşılama, ilaçla koruma, beslenmenin iyileştirilmesi ve sağlık eğitimini kapsamaktadır. Çevreye yönelik koruyucu sağlık hizmetleri ise, yeteri kadar ve temiz su sağlanması, katı ve sıvı atıkların zararsız hale getirilmesi, konut sağlığı, yaş, endüstri sağlığı, vektörlerle (haşerelerle savaş), hava kirliliği ile savaş, radyasyonla ve gürültü ile savaşmaktır ( Akdur, 2005, s. 5-6).

##### 1.2.Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri

Hastaları tedavi etmek amacıyla düzenlenen sağlık hizmetleridir. Birinci Basamak Sağlık Hizmetleri: Hastalıkların evde veya ayakta teşhis ve tedavisi için verilen

hizmetler olup, ülkemizde sağlık ocakları, muayenehaneler, poliklinikler, Verem Savaş Dispanserleri, Ana-Çocuk Sağlığı Merkezleri bu hizmeti veren kuruluşların arasında yer alır. İkinci Basamak Sağlık Hizmetleri: Hastalıkların teşhis ve yatırılarak tedavisi için verilen hizmetlerdir. Ülkemizdeki Sağlık Bakanlığı'na bağlı tam teşekküllü devlet hastaneleri, SSK hastaneleri, Milli Savunma Bakanlığına bağlı hastaneler, özel hastaneler, yataklı sağlık merkezleri, Tıp fakülteleri bu gruba giren kuruluşlardır. Üçüncü Basamak Sağlık Hizmetleri: İleri tetkik ve özel tedavi gerektiren hastalıklar için verilen hizmetlerdir. Ülkemizdeki ruh ve sinir hastalıkları hastaneleri, kanser hastaneleri, meslek hastalıkları hastaneleri bu tür hizmet veren hastanelerdir (Temel, 2003, s. 2).

### **1.3. Rehabilitasyon Hizmetleri**

Hastalık ve kazalara bağlı olarak gelişen kalıcı bozukluklar ve sakatlıkların günlük hayatı etkilemesini engellemek veya bu etkiyi en aza indirmek için tıbbi ve sosyal amaçlı verilen hizmetlerdir ( Temel, 2003, s. 3).

## **2. Türkiye'deki Sağlık Sektörü ve Hastaneler**

Türkiye'de sağlık sektörü Sağlık Bakanlığı, Milli Savunma Bakanlığı, üniversiteler, diğer kamu kurumları ve özel sağlık kuruluşlarından oluşmaktadır. Türkiye'de sağlık sektörü özellikle son yıllarda önemli gelişmeler göstermiş olmasına rağmen artan nüfus ve sağlık hizmetlerindeki eksikliklerden dolayı etkinsiz olarak tanımlanmaktadır (www.tisk.org.tr). Özel sağlık sektörü Cumhuriyetten önce var olmuş ve 1933 yılında çıkartılan Hususi Hastaneler Kanunu ile de daha geniş bir çerçeveye kazanmıştır. 1930'lu yıllarda sağlıkta özel sektör; muayene hekimi, laboratuvar ve röntgen üniteleri azınlıklar ve yabancı ülke kökenlilerin oluşturduğu özel hastaneler olarak anlaşılmaktaydı. 1960-70'lerde özel sektör ise ağırlıklı olarak Devlet, SSK ve Tıp Fakültelerini tamamlayan muayenehaneler, kısmen gelişen laboratuvar ve röntgen üniteleridir. Özellikle 1980'li yıllarda poliklinik ve dispanser tarzında özel sektör kuruluşları il merkezlerinde ve ilçelerde hızla kurulmuştur. 1985-1990'lı yıllarda ise özel hastaneler hızla artmıştır. Büyük şehirlerde özellikle merkezi yerlerde (İstanbul'da ilçelerde bile) 3-4 hastane

açılmıştır. 2000’li yıllarda genel hastane yanında göz, mikro cerrahi, kulak burun boğaz, ortopedi, fizik tedavi gibi branş hastaneleri ve merkezleri ilave olmuştur (Temel, 2003, s.4.). Türkiye’de 2008 verilerine göre 400’ü özel hastane olmak üzere toplamda 1350 hastane bulunmaktadır.

## **2.1. Özel Hastanelerin Türleri ve Özellikleri**

Özel hastaneler, faaliyet alanlarına, hizmet birimlerine, yatak kapasitelerine, teknolojik donanımlarına ve hizmet verilen uzmanlık dallarının nitelik ve sayısına göre, genel hastaneler ve özel dal hastaneleridir.

### **2.1.1. Genel Hastaneler**

Özel Hastaneler Yönetmeliği ile öngörülen asgarî bina, tesis, hizmet ve insan kaynağı standartlarını haiz; birden fazla uzmanlık dalında sürekli ve düzenli olarak ayakta ve yatarak muayene, tıbbî teşhis ve tedavi, yoğun bakım ve acil sağlık hizmetleri veren, ruhsatında yazılı olup hasta kabul ve tedavi ettiği uzmanlık dallarının gerektirdiği klinikler ile acil ve yoğun bakım üniteleri, radyoloji, biyokimya ve mikrobiyoloji laboratuvarları bulunan ve tam gün faaliyet gösteren özel hastanelerdir. Genel hastanelerde kendi aralarında A grubu hastaneler, B grubu hastaneler ve C grubu hastaneler olarak ayrılmaktadır. A grubu hastaneler, ruhsatlandırılmış yatak kapasitesi en az elli olan, en az beş farklı dâhili ve beş farklı cerrahi uzmanlık dalı da tam gün kadrolu uzman tabip çalışmak suretiyle sağlık hizmeti veren ve asgarî standartlara ilave olarak, hasta kabul ve tedavi ettiği uzmanlık dalları için gerekli ve günün gelişmiş tıp teknolojisine uygun olan diğer bütün teşhis ve tedavi birimlerini ve ayrıca asgarî radyoloji, biyokimya, mikrobiyoloji, hematoloji ve patoloji laboratuvarlarını bünyesinde bulunduran genel hastanelerdir. B grubu hastaneler, ruhsatlandırılmış yatak kapasitesi otuz ilâ elli arasında olan, en az dört farklı dâhili ve dört farklı cerrahi uzmanlık dalında tam gün kadrolu uzman tabip çalıştırmak suretiyle sağlık hizmeti veren; birinci fıkrada belirlenen asgarî standartlara ilave olarak günün gelişmiş tıp teknolojisine uygun olan bir veya birden fazla teşhis ve tedavi birimini ve radyoloji, biyokimya, patoloji ve mikrobiyoloji laboratuvarlarını bünyesinde bulunduran genel hastanelerdir. C grubu hastaneler, ruhsatlandırılmış yatak kapasitesi on ilâ otuz arasında olan en az üç farklı

dahili ve üç farklı cerrahi uzmanlık dalında tam gün kadrolu uzman tabip çalıştırmak suretiyle ayakta ve yatarak, acil ve yoğun bakım üniteleri ile radyoloji, biyokimya ve mikrobiyoloji laboratuvarları desteğiyle muayene, teşhis ve tedavi hizmeti veren genel hastanelerdir( Temel, 2003, s. 4-5).

### **2.1.2. Özel Dal Hastaneleri**

Özel dal hastaneleri; belirli bir yaş ve cins grubu hastalar ile belirli bir hastalığa tutulanlara veya bir organ ve organ grubu hastalarına yönelik hizmet vermek üzere, hastanenin ana faaliyetleri ile ilgili uzmanlık dallarından her birinde tam gün kadrolu en az üç uzman tabip ile bu uzmanlık dalının gerektirdiği diğer uzmanlık dalları için en az bir kadrolu uzman tabip çalıştırılan, gelişmiş teknolojik donanım ve insan kaynağı desteği ile sürekli ve düzenli olarak, ayakta ve yatarak muayene, tıbbî teşhis ve tedavi, yoğun bakım ve acil sağlık hizmetleri veren, ruhsatında yazılı uzmanlık dallarının gerektirdiği klinikler, üniteler ve laboratuvarlar ile acil ünitesi ve radyoloji laboratuvarı bulunan ve tam gün faaliyet gösteren en az on yatak kapasitesi olan özel hastanelerdir.

Türkiye’de özel hastaneler son 10 yıl içerisinde büyük değişimler geçirmiştir. Bu değişimlerle beraber özel hastaneler kendi bünyeleri içinde hastane zincirleri meydana getirdi ve böylece en gözde sektörler arasında yerini aldı. Özel hastanelerin yaklaşık olarak üçte ikisinin bulunduğu İstanbul’da, merkezi ilçelerde hizmetlerine devam eden özel hastaneler son yılların dünyada kullanılmakta olan teknolojik tüm gelişmelerini Türkiye’ye sunarak, onların bu imkânlardan yararlanmalarını sağladılar. Buna bir de devletin kendi memurlarına ve sigortalılara tanımış olduğu özel hastanelerden yararlanma imkânı da eklendiğinde, hem özel hastaneler hem de halk adına bu uygulamaların son derece memnun edici oldukları gözleniyor([www. kobifinans.com.tr](http://www.kobifinans.com.tr)).

Son yıllarda özel hastane sayısında gözle görülür bir artış yaşanıyor. Rakamlar da bunu doğruluyor. 2000 - 2005 arasında özel hastane sayısında yüzde 100’lük bir artış yaşandı. Son 1 yıldıki artış ise yüzde 5 oldu ve sayı 305’e ulaştı. Özel hastanelere başvuran hasta sayısında ise yalnızca son 1 yılda yaşanan artış yüzde 100. Bu rakamlar rekabeti de beraberinde getirdi. Türkiye’de yıllık toplam sağlık harcaması 7 milyar dolar olarak

ifade ediliyor. Özel sektörün sağlıktan aldığı toplam pay ise tam ölçümlenememesine rağmen yüzde 10 civarındadır ( www.capital.com.tr).

## **2.2. Eskişehir’de Özel Sağlık Hizmetleri ve Hastaneler**

Eskişehir’de toplamda altı özel hastane ve on dört tıp merkezi hizmet vermektedir. Özel hastaneler; Özel Onvak Hastanesi, Özel Bsk Eskişehir Anadolu Hastanesi, Özel Sakarya Hastanesi ve Özel Ümit Hastanesi, Özel Oldcitydent Ağız ve Diş Hastanesi ve Özel Acıbadem Hastanesidir. Araştırmada Tıp merkezleri ve diğer özel sağlık kuruluşları büyüklük açısından araştırmaya uygun olmadığı için araştırmanın dışında tutulmuştur. Aşağıda araştırma kapsamında bulunan dört özel hastane hakkında kısaca bilgi verilmektedir.

### **2.2.1. Özel Sakarya Hastanesi**

Özel Eskişehir Sakarya Hastanesi, 2007 yılı itibari ile hizmetine başlamış, kısa süre içinde öncelikle Eskişehir olmak üzere Bilecik, Kütahya, Afyon gibi çevre illerden gelen birçok hastanın sağlığını korumak için kendini adanmış ve bu süre içinde bölgenin en çok tercih edilen referans hastanesi konumuna gelmiştir. Özel Eskişehir Sakarya Hastanesi, yaklaşık 20 bin m2 toplam arazi üzerine kurulmuş, 5 katlı, 6000 m2 kapalı alandan oluşan, 3 ameliyathaneli, 64 yataklı, 400 araçlık otoparka sahip, mimari ve teknolojik olarak akıllı bina denilen sisteme sahiptir.

Özel Eskişehir Sakarya Hastanesi bünyesinde 2 Kardiyoloji, 4 Kadın Hastalıkları ve Doğum, 2 Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları, 2 Dâhiliye, Göğüs Hastalıkları, 2 Radyoloji, 2 Üroloji, 2 Göz Sağlığı ve Hastalıkları, 2 Kulak Burun Boğaz Hastalıkları, 2 Kalp Damar Cerrahisi, Gastroenteroloji, 2 Genel Cerrahi, Estetik Plastik Rekonstrüktif Cerrahi, Ortopedi ve Travmatoloji, Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon, Nöroloji, Endokrinoloji ve Metabolizma branşlarında hizmet vermektedir. Ayrıca Ağız ve Diş Sağlığı Hastalıkları, Diyetisyen ve Psikolog bulunmaktadır (www.sakaryahastanesi.com.tr).

Özel Sakarya Hastanesi temel yetkinliğini hızlı, güvenilir ve doğru sağlık hizmeti sunmak olarak tanımlamaktadır. Hastanede satış pazarlama, muhasebe, finansman,

halkala ilişkiler insan kaynakları, basın yayın, hasta hizmetleri ve kalite birimi gibi yönetsel bölümler bulunmaktadır.

### **2.2.2. BSK Eskişehir Anadolu Hastanesi**

BSK Eskişehir Anadolu Hastanesi, 2002 yılında poliklinik ve 2004 yılında ise 7 gün 24 saat hastane olarak hizmet vermeye başlamıştır. BSK Eskişehir Anadolu Hastanesi 6000 metrekairelik kullanım alanına sahip, tam teşekküllü bir hastanedir. Avrupa Birliği standartlarına uygun 55 yatak kapasitesi, 3 ameliyathanesi, modern doğum salonu, Kalp ve Damar Cerrahisi Ünitesi, Anjiyo Ünitesi, Göz Sağlığı Ünitesi, Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Ünitesi ve Radyoloji Ünitesi bulunmaktadır. BSK Eskişehir Anadolu Hastanesi'nde Acil, Anestezi, Ağız ve Diş Sağlığı, Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları, Dermatoloji, Enfeksiyon Hastalıkları ve Mikrobiyoloji, Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon, Genel Cerrahi, Göğüs Hastalıkları, Göz Hastalıkları, İç Hastalıkları, Gastroenteroloji, Kadın Hastalıkları ve Doğum, Kardiyoloji, Kulak Burun Boğaz, Nöroloji, Ortopedi ve Travmatoloji ve Üroloji bölümlerinde hizmet verilmektedir. ([www.bskanadolu.com.tr](http://www.bskanadolu.com.tr)).

BSK Eskişehir Anadolu Hastanesi merkezi konumda olması, cerrahi branşlarının güçlü olması ve Eskişehir'in ilk özel hastanesi olması dolayısıyla çok tercih edildiklerini, hastanelerini temel yetkinliklerinin bunlar olduğunu belirtmektedirler. Yöneltil olarak satış ve pazarlama, muhasebe, finansman, insan kaynakları, kurumsal hizmetler ve iletişim son olarak ta hasta hizmetleri bölümleri bulunmaktadır.

### **2.2.3. Özel Ümit Hastanesi**

2010 yılının şubat ayında Ümit Tıp Merkezi'ndeki 13 yıllık deneyim ve birikimlere dayanarak açılan özel Ümit hastanesi, yirmi altı dalda hizmet vermekte ve 40'ı yoğun bakım niteliğindeki toplamda 103 yatak kapasitesine sahiptir. Kardiyoloji, kadın hastalıkları ve doğum, göz hastalıkları, kulak burun boğaz, ağız ve diş sağlığı, çocuk sağlığı, dermatoloji, genel cerrahi, iç hastalıkları, fizik tedavi ve rehabilitasyon, beyin cerrahisi, gastroenteroloji, hematoloji, ortopedi, üroloji, nöroloji ve plastik cerrahi gibi tıbbi branşlar bulunmaktadır.



Özel Ümit Hastanesi temel yetkinliğini doktorların hastanesi olması şeklinde açıklamaktadır. Çünkü hastanenin ortaklarının hepsi doktorlardan oluşmaktadır. Ayrıca hastanede yönetsel olarak muhasebe, finansman, halkla ilişkiler, insan kaynakları, kurumsal tanıtım ve pazarlama ve hasta hakları gibi bölümler bulunmaktadır.

#### **2.2.4. Özel Onvak Hastanesi**

Onvak (Organ Nakil Vakfı) 1989 yılında Prof. Dr. Haluk Kiper tarafından kurulmuştur. Bu kuruluşta 11 üye görev almıştır. Organ nakli vakfının amacı, vakıf bünyesinde kurulacak ünitelerde, çeşitli organ nakillerine zemin hazırlamak için alt yapıyı kurmak, nakillere hazırlık üniteleri ve böbrek hastaları için hemodiyaliz, periton diyaliz ve hipertansiyon üniteleri ile bunları bünyesinde toplayacak hastane ve hastanenin alt yapısını oluşturan üniteleri kurmak, gene hastaneye ek olarak kalacak yerleri olmayan hastaların ve hastaneye hizmet edebilecek otel ve ücretli misafirhane, insan kaynağı için lojman ve hizmet binaları ile bu hizmet ve ünitelere yardımcı tesisler kurmaktır. Bu kuruluşları kurmanın yanında kuruluşların iç donanımlarını oluşturacak alet, teçhizat, alt yapı gereçlerini temin etmek, bunları iç piyasadan ve ihtiyaç halinde ithal yolu ile sağlamak, insan kaynağı ihtiyacını karşılayarak kuruluşların çalışırılığını temin etmektir. Vakıf amaçlarından ikinci kademedede hastaneleşmek amacı vardı. 2002 yılında da hastane hizmete girmiştir. Şu an itibariyle 150 kişiye istihdam sağlamaktadır (www.onvakhastanesi.com).

Kardiyoloji, kadın hastalıkları, göz hastalıkları, kulak burun boğaz, çocuk sağlığı, genel cerrahi, iç hastalıkları, radyoloji, mikrobiyoloji ve üroloji gibi tıbbi bölümler bulunmaktadır. Yönetsel olarak ise, muhasebe, satın alma, bilgi işlem, hasta hakları bölümleri bulunmaktadır. Temel yetkinliklerini hastalarıyla özel olarak ilgilenmeleri olarak belirtmektedirler.

### **3. Araştırmanın Konusu**

Eskişehir ilindeki özel hastanelerin insan kaynağına verdiği önem ve insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının kullanımınıdır.

#### **4. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı, hizmet işletmesi olan özel hastanelerde insan kaynakları yönetiminin incelemek ve fonksiyonlarının kullanımına ilişkin mevcut durumun ve sorunların yönetici algılamaları doğrultusunda ortaya çıkarılmasıdır.

#### **5. Araştırmanın Yöntemi**

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının kullanımına yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmada araştırma yöntemi olarak nitel araştırma yöntemi seçilmiştir. Araştırmanı evreni belirlenirken devlet hastanelerinin kendine özgü yapılanmalarının olması sebebiyle ve tıp merkezleri ve diğer özel sağlık kuruluşlarının da büyüklük açısından araştırmaya uygun olmadığı düşünülerek araştırmanın dışında tutulmasıyla araştırmanın evreni Eskişehir’de bulunan özel hastaneler olarak belirlenmiştir. Eskişehir’de toplamda altı özel hastane bulunmasına rağmen araştırmanın yapıldığı dönem Özel Acıbadem Hastanesi’nin henüz hizmete açılmamış olması ve Özel Oldcitydent Ağız ve Diş Hastanesi’nin görüşme talebini olumsuz olarak yanıtlaması sebebiyle dört özel hastane araştırmanın evreni olarak belirlenmiştir. Araştırmanın evreninin özel hastaneler olarak seçilmesinin diğer sebebi de, hızla gelişen bu sektörde artan rekabetle beraber insan kaynaklarının önemli bir rekabet aracı haline dönüşmesidir.

Veri toplama metodu olarak belge inceleme, yüz yüze görüşme ve anket yöntemi seçilmiştir. 32 sorudan oluşan anketle hastanelere ilişkin genel bilgiler ve insan kaynakları bölümüne ait bilgiler elde edilmiştir. Bu ankette 19 ifade bulunmaktadır. Bu ifadeler 5’li likert ölçeğiyle değerlendirilmiştir. Anketlerin hastanelere uygulanması yüz yüze görüşme yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Yüz yüze görüşme yönteminin seçilme nedenleri hem örneklemin sayıca az olması hem de daha sağlıklı sonuçlara ulaşma imkânının olmasıdır. Elde edilen bulgular grafikler ve tablolar halinde sunulmuştur. Araştırma açısından hastanelerin işletme vizyonları, misyonları ve temel değerleri ile bu unsurlarda insan kaynağına ilişkin ifadeler bulunup bulunmaması, web sitesinde insan kaynaklarına ait ayrı bir alanın varlığı gibi önemli bilgiler için hastanelerin web sitelerinden de yararlanılmıştır.

## 6. Verilerin Analizi Ve Yorumu

Çalışmaya katılan 4 özel hastaneyle yüz yüze görüşülerek anket çalışması yapılmıştır. Verilerin analizinde Windows Office programı Excel kullanılmıştır. Veriler tablo ve pasta grafiklerle açıklanmıştır. Ayrıca ortalama ve standart sapmaları alınarak bazı sonuçlara ulaşılmıştır.

*Tablo 4. Araştırmaya Katılan İşletmelerin İnsan Kaynakları Faaliyetlerini Yürüten Bölümün Dağılımı*

İşletmedeki Görevi	Bulunulan Görevde Çalışma Süresi	İşletmede Çalışma Süresi	Sektörde Çalışma Süresi
İnsan Kaynakları Müdürü	1-2 yıl	1 yıldan az	4-8 yıl arası
İnsan Kaynakları Çalışanı	2-3 yıl	1-3 yıl arası	4-8 yıl arası
Hasta Hakları Çalışanı	3-4-yıl	1-3 yıl arası	4-8 yıl arası
Hasta Hizmetleri Müdürü	3-4 yıl	4-8 yıl arası	4-8 yıl arası

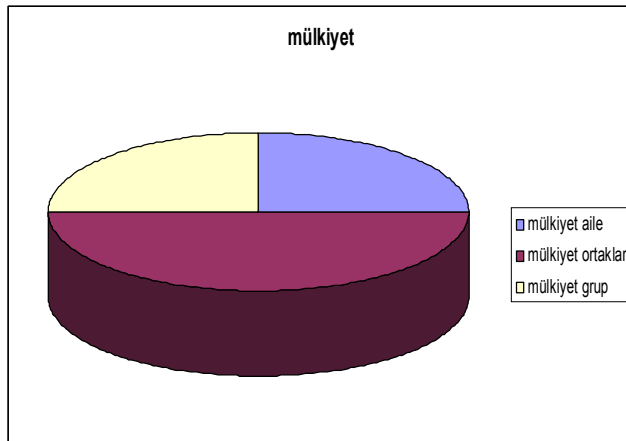
Ankete cevap verenlerin arasında bir insan kaynakları çalışanı, bir insan kaynakları müdürü, bir hasta hizmetleri müdürü ve bir hasta hakları çalışanı bulunmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerde çalışan insan kaynakları müdürü bulunduğu görevde 1-2 yıldır çalışırken, insan kaynakları çalışanı 2-3 yıldır bu görevde çalışmaktadır. Hasta hakları çalışanı ve hasta hizmetleri müdürü ise 3-4 yıldır bulunduğu görevde çalışmaktadır. Buldukları işletmede çalışma sürelerine göre insan kaynakları müdürü 1 yıldan az, insan kaynakları çalışanı ve hasta hakları çalışanı 1-3 yıl arası aynı işletmede çalışmakta, hasta hizmetleri müdürü 4-8 yıl arası aynı işletmede çalışmaktadır. Sektörde çalışma süreleri tüm katılımcılar için 4-8 yıl aralığındadır.

Tablo 5. Araştırmaya Katılan İşletmelerde Çalışan Sayıları ve Dağılımları

Hastaneler	Özel Onvak Hastanesi	BSK Eskişehir Anadolu Hastanesi	Özel Ümit Hastanesi	Özel Sakarya Hastanesi
Doktor	22	39	49	48
Yönetici	7	13	9	15
Sağlık personeli ve diğer çalışanlar	121	313	357	320
Toplam Çalışan sayısı	150	365	413	383

Araştırmaya katılan işletmelerden Özel Onvak Hastanesi'nde 22'si doktor olmak üzere toplamda 150 çalışan bulunmaktadır. BSK Eskişehir Anadolu Hastanesi'nde 39'u doktor olmak üzere toplam 365 çalışan bulunmaktadır. Özel Ümit Hastanesi'nde 49'u doktor olmak üzere 413 çalışan bulunurken, Özel Sakarya Hastanesi'nde 48'i doktor olmak üzere toplamda 383 çalışan bulunmaktadır.

Grafik 1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Mülkiyetlerinin Dağılımı



Araştırmaya katılan işletmelerin mülkiyetleri % 50 ortaklara, % 25'i bir aileye geri kalan %25 'i de bir gruba aittir.

*Tablo 6. Araştırmaya Katılan İşletmelerde Yatak Sayısı*

Hastaneler	Özel Onvak Hastanesi	Bsk Eskişehir Anadolu Hastanesi	Özel Ümit Hastanesi	Özel Sakarya Hastanesi
Yatak Sayısı	35	52	103	57

İşletmelerde yatak sayısı kapasiteler hakkında bilgi vermektedir. Araştırmaya katılan işletmeler arasında en küçük kapasiteye sahip hastane 35 yatakla Özel Onvak Hastanesidir. Kapasitesi en büyük işletme ise 103 yatak sayısı ile Özel Ümit Hastanesidir.

*Tablo 7. Araştırmaya Katılan İşletmelerde Yatak Başına Çalışan Sayısı*

Hastaneler	Özel Onvak Hastanesi	Bsk Eskişehir Anadolu Hastanesi	Özel Ümit Hastanesi	Özel Sakarya Hastanesi
Yatak başına çalışan sayısı	4	7	4	7

Bir hastanedeki yatak başına çalışan sayısı o hastanedeki tüm hizmetler dahil olmak üzere bir yatakla ilgilenen çalışan sayısını gösterir. Yatak başına çalışan sayısının yüksek olması hem çalışanların iş yükünü azaltacak hem de hastaların memnuniyetini olumlu yönde etkileyecektir. Araştırmaya katılan işletmeler arasında yatak başına çalışan sayısı en fazla olan hastane Bsk Eskişehir Anadolu Hastanesi ve Özel Sakarya hastanesidir.

*Tablo 8. Araştırmaya Katılan İşletmelerde 2010 Yılı Hasta Sayısı*

Hastaneler	Özel Onvak Hastanesi	Bsk Eskişehir Anadolu Hastanesi	Özel Ümit Hastanesi	Özel Sakarya Hastanesi
Yıllık hasta sayısı	63.971	240.000	234.000	180.000

Hastanelerdeki yıllık hasta sayısı ve bu sayıdaki değişimler o hastanedeki insan kaynağı ihtiyacını ortaya koymakta yardımcı olacaktır. Araştırmaya katılan işletmelerdeki yıllık hasta sayısı en düşük 63.791’le Özel Onvak Hastanesi iken en yüksek 240.000 ile Bsk Eskişehir Anadolu Hastanesi’dir.

*Tablo 9. Araştırmaya Katılan İşletmelerde Çalışan Başına Yıllık Hasta Sayısı*

Hastaneler	Özel Onvak Hastanesi	Bsk Eskişehir Anadolu Hastanesi	Özel Ümit Hastanesi	Özel Sakarya Hastanesi
Çalışan Başına Yıllık Hasta Sayısı	426	657	566	470

(Yukarıdaki çalışan sayılarına doktorlarda dahildir.)

Çalışan başına yıllık hasta sayısı bir çalışanın bir yılda ilgilendiği hasta sayısını göstermektedir. Dolayısıyla bu sayılar çalışanların iş yükü hakkında bilgi vermektedir. İş yükü fazla olan çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı da olumsuz yönde etkilenmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerdeki en düşük çalışan başına yıllık hasta sayısı 426 ile Özel Onvak Hastanesi’ndedir. En yüksek 657 ile Bsk Eskişehir Anadolu Hastanesi’ndedir.

*Tablo 10. Araştırmaya Katılan İşletmelerde Doktor Başına Yıllık Hasta Sayısı*

Hastaneler	Özel Onvak Hastanesi	Bsk Eskişehir Anadolu Hastanesi	Özel Ümit Hastanesi	Özel Sakarya Hastanesi
Doktor Başına Yıllık Hasta Sayısı	2908	6154	4775	3750

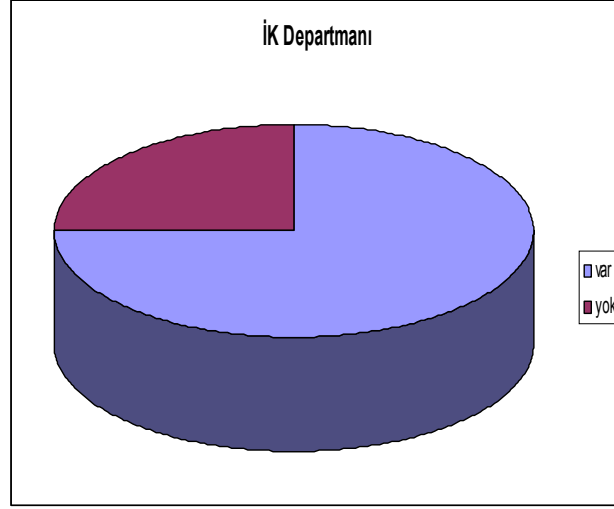
Doktor başına yıllık hasta sayısı bir doktorun bir yılda ilgilendiği hasta sayısını göstermektedir. Bu açıdan doktorların iş yükünü ortaya koymaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerde doktor başına hasta sayısı en az 2908 hastayla Özel Onvak Hastanesi'nde, en fazla doktor başına hasta sayı ise 6154 hastayla Bsk Eskişehir Anadolu Hastanesi'ndedir.

*Tablo 11. Araştırmaya Katılan İşletmelerin İnsan Kaynağı Devir Oranları*

Hastaneler	Özel Onvak Hastanesi	Bsk Eskişehir Anadolu Hastanesi	Özel Ümit Hastanesi	Özel Sakarya Hastanesi
İnsan Kaynağı Devir Oranı	Hesaplanmıyor	%27,6	Hesaplanmıyor	%3

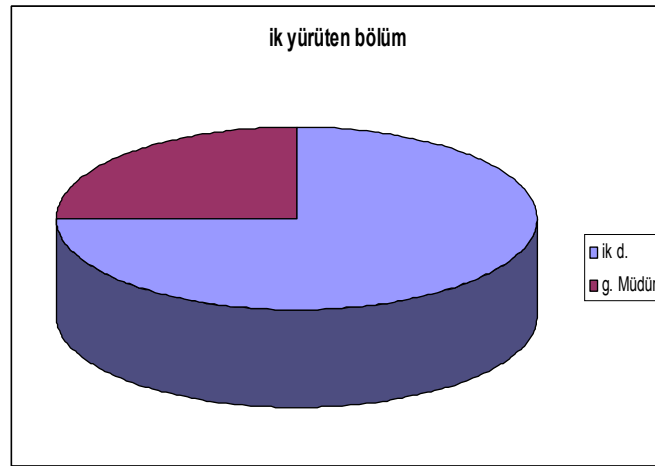
Araştırmaya katılan işletmelerin ikisi insan kaynağı devir oranını hesaplamamaktadır. İnsan kaynağı devir oranını hesaplayan işletmelerden birinin oranı %3 iken diğerinin oranı %27,6'dır. Yüksek insan kaynağı devir oranına sahip olan hastane bu durumun sebebini geçici bir süre yani dönemsel olarak açıklamış ve normalde bu kadar yüksek bir rakam olmadığını belirtmiştir. İnsan kaynağı devir oranının yüksek olması örgütsel bağlılığın düşük olduğunun göstergesidir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının düşük olmasında da işletmenin insan kaynakları politikalarındaki eksiklikler önemli rol oynamaktadır. Çalışanları ile hizmet kalitelerini yükselterek rekabette fark yaratmaya çabalayan işletmeler, insan kaynağı devir oranlarını % 20'lerden daha aşağılara düşürememenin sıkıntıları ile karşılaşırken, bir yandan yetiştirdiği ve yetkinlik kazandırdığı çalışanlarını bir günün içinde kolayca kaybedebilmektedirler. İşletmelerde örgütsel bağlılığın düşük olmasının sebepleri sağlık kurumlarının yeterince kurumsallaşamaması, çoğu sağlık kurumunda insan kaynağı sistemlerinin işlevsel olmaması, sağlık sektörünün zor bir sektör olması ve çalışanların mesleki tükenmişlik oranlarının yüksek olması, işten ayrılmanın bir kaçış olarak düşünülmesi, kamu sağlık sektörünün, özel sağlık sektörü için insan kaynağı istihdamında büyük bir rakip olması, sektörde yeterince yetişmiş ve yetkin hastane ya da insan kaynakları yöneticisinin olmamasıdır (www. akkariyer.net).

*Grafik 2. Araştırmaya Katılan İşletmelerde Ayrı Bir İnsan Kaynakları Bölümünün Varlığı*



Araştırmaya katılan işletmelerin % 75'inde ayrı bir insan kaynakları bölümü bulunurken, %25'inde ayrı bir insan kaynakları bölümü bulunmamaktadır.

*Grafik 3. Araştırmaya Katılan İşletmelerin İnsan Kaynakları Faaliyetlerini Yürüten Bölümün Dağılımı*



Araştırmaya katılan işletmelerin % 25'inin insan kaynakları faaliyetleri genel müdür tarafından yürütülürken, % 75'inin insan kaynakları faaliyetleri insan kaynakları bölümü tarafından yürütülmektedir.



*Tablo 12. Araştırmaya Katılan İşletmelerin İnsan Kaynaklarından Birinci Dereceden Sorumlu Kişilerin Unvanları*

Hastaneler	Özel Onvak Hastanesi	Bsk Eskişehir Anadolu Hastanesi	Özel Ümit Hastanesi	Özel Sakarya Hastanesi
İnsan kaynaklarından birinci dereceden sorumlu kişilerin unvanları	Genel Müdür	İnsan kaynakları müdürü	İnsan kaynakları müdürü	İnsan kaynakları müdürü

Araştırmaya katılan işletmelerin üçünde insan kaynaklarından birinci dereceden sorumlu kişilerin unvanları insan kaynakları müdürüken, Özel Onvak Hastanesi'nde ise genel müdürdür.

*Tablo 13. Araştırmaya Katılan İşletmelerde İnsan Kaynakları Çalışan Sayısı*

Hastaneler	Özel Onvak Hastanesi	Bsk Eskişehir Anadolu Hastanesi	Özel Ümit Hastanesi	Özel Sakarya Hastanesi
İnsan Kaynakları Çalışan Sayısı	-	2	1	3

Araştırmaya katılan işletmeler arasında Özel Onvak Hastanesinde insan kaynakları çalışanı bulunmazken, Bsk Eskişehir Anadolu Hastanesi'nde iki, Özel Ümit Hastanesi'nde bir ve Özel Sakarya Hastanesi'nde üç insan kaynakları çalışanı bulunmaktadır.

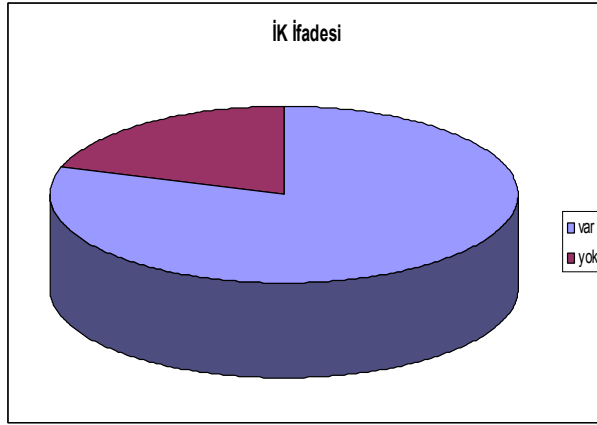
Tablo 14. Araştırmaya Katılan İşletmelerde İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Durumu

Hastaneler	Özel Onvak Hastanesi	Bsk Eskişehir Anadolu Hastanesi	Özel Ümit Hastanesi	Özel Sakarya Hastanesi
İK Uygulamaları				
İşe alım	Yok	var	yok	yok
Eğitim ve Geliştirme	Var	var	var	var
Kariyer sistemi	Yok	var	yok	var
Performans değerlendirme sistemi	Yok	var	yok	var
Ücret sistemi	Var	var	var	var

Araştırmaya katılan işletmeler arasında Özel Onvak Hastanesi'nde insan kaynakları uygulamalarından kariyer sistemi ve performans değerlendirme sistemi bulunmazken işe alımlarda web sitesi üzerinden başvurular kabul edilmemektedir. Çalışanlara eğitim programları verilmektedir. Eğitim programları kişisel ve teknik eğitimlerdir. En çok doktorlara ve sağlık personeline eğitim verilmektedir. Eğitimleri veren kişiler kurum için istihdam edilen profesyonellerdir. Çalışanlarına verdikleri ücretlerin sektör ortalamasının üstünde olduğunu belirtmektedirler. Bsk Eskişehir Anadolu Hastanesi işe alımlarda web sitesi üzerinden başvuruları kabul etmektedir. Performans değerlendirme sistemi ve kariyer sistemi bulunmaktadır. Çalışanlara verilen eğitim programları kişisel ve teknik eğitimlerden oluşurken eğitimler daha çok sağlık personeline verilmektedir. Eğitimleri verenler kurum içi profesyoneller ve kurum dışından gelen eğitimcilerdir. Ücretlerin ise sektör ortalamasının üstünde olduğu belirtilmektedir. Özel Ümit Hastanesi'nde işe alımda başvurular web sitesi üzerinden kabul edilmemektedir. Kariyer ve performans değerlendirme sistemi bulunmazken çalışanlara eğitimler verilmektedir. Verilen eğitimler kişisel, teknik ve uzmanlık eğitimleridir. En çok sağlık personeline ve yöneticilere eğitimler verilmektedir. Eğitimleri verenler kurum içi profesyoneller ve diğer kişilerdir. Ücretlerin sektör ortalamasının üstünde olduğu belirtilmektedir. Özel Sakarya Hastanesinde işe alımlarda web sitesi üzerinden başvurular kabul edilmemektedir. Kariyer ve performans değerlendirme sistemleri bulunmaktadır. Yetkinlik bazlı kriterler performans değerlendirme sisteminde esas alınmaktadır. Eğitim programları kişisel ve

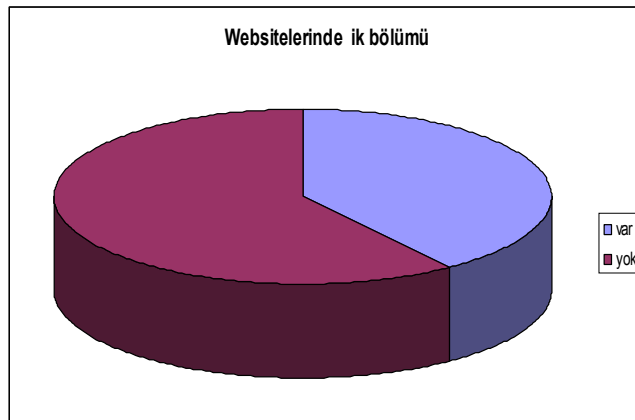
teknik konuları kapsarken doktorlar, sağlık personeli ve yoneticilere eğitim verilmektedir. Eğitimleri verenler kurum içi profesyonellerdir. Ücretlerin sektör ortalamasında olduğu belirtilmektedir.

*Grafik 4. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Misyon ve Vizyonlarında İnsan Kaynağı İfadesi Bulunup Bulunmamasına Göre Dağılımı*



Araştırmaya katılan işletmelerin web sitelerinden yapılan incelemelerde % 75'i işletme misyonuna ve vizyonuna sahipken %75'i temel işletme değerlerine sahip değildir. Araştırmaya katılan işletmelerin %75'inin misyon ve vizyon ifadelerinde insan kaynağına ilişkin ifadelere rastlanmaktadır.

*Grafik 5. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Web Sitelerinde Ayrı Bir İnsan Kaynağı Bölümü Bulunup Bulunmamasına Göre Dağılımları*



Araştırmaya katılan işletmelerin web sitelerinde yapılan incelemede %75'inin web sitesinde ayrı bir insan kaynağı bölümü bulunmamaktayken, % 25'inin web sitesinde ayrı bir insan kaynağı bölümü bulunmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin sadece %25'inde web sitesinden insan kaynakları başvuruları kabul edilirken, % 75'i şahsen başvuruyla kabul etmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin %50'sinin performans değerlendirme sistemi bulunurken, % 50'sinin herhangi bir performans değerlendirme sistemi yoktur. Performans değerlendirme sistemi bulunan işletmelerde hedef ve yetkinlik bazlı kriterlerin baz alındığı belirtilmektedir. Araştırma katılan işletmelerin yarısı bir kariyer yönetim sistemine sahip değildir. Diğer yarısı bir kariyer yönetim sistemine sahip olduğunu belirtmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin %75'i ücretlerinin sektör ortalamasının üstünde olduğunu, %25'i de ücretlerinin sektör ortalamasının üstünde olmadığını belirtmiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerin yönetim kadroları incelendiğinde her birinde farklı yapılanmalara gidildiği gözlenmiştir. BSK Eskişehir Anadolu Hastanesi üst yönetimi Genel Direktör, Tıbbi Hizmetler Direktörü, Mali İşler Direktörü ve İşletme Direktöründen oluşmaktadır. Genel Direktör ve Mali İşler Direktörü İşletme eğitimi almış kişilerden seçilmişken, Tıbbi Hizmetler Direktörü ve İşletme Direktörü doktorlardan seçilmiştir. Özel Ümit Hastanesi'nde üst yönetim, Yönetim Kurulu Başkanı, Başhekim ve İşletme Direktöründen oluşmaktadır. Üst yönetimin hepsi doktorlardan oluşmaktadır. Özel Sakarya Hastanesi'nde ise Yönetim Kurulu Başkanı ve Başhekim bulunmaktadır ve doktorlardan oluşmaktadır. Özel Onvak Hastanesi üst yönetiminde Yönetim Kurulu Başkanı, Mesul Müdür, Genel Müdür ve Başhekim bulunmaktadır. Genel Müdür haricinde hepsi doktorlardan oluşmaktadır.

Literatürde hastane yönetimi, hastanedeki tüm hizmetlerden ve faaliyetlerden yönetim kuruluna karşı sorumlu olan bir organ olarak tanımlanmaktadır. Hastane yöneticisi, yönetim kurulundan aldığı yürütme yetkisini kullanarak hastaneyi yöneten kişidir. Yürütme açısından bakıldığında hastanenin tepesinde hastane yöneticisi bulunmaktadır. Hastanenin bütün işlerini yönetmek için son otorite ve sorumluluk kanunlar tarafından hastanenin yönetim kuruluna verilmiştir. Bu yüzden; yönetim kurulu, hastanenin işlerinin bütün safhalarından sorumludur (Can, İbicioğlu 2008: 260). Ülkemizdeki

hastanelerde genellikle yönetimde tek yetkili ve sorumlu kişi, asıl mesleği hekimlik olan "Başhekim"dir. Özellikle devlet hastanelerinde her şeyin "Başhekim" den sorulduğu ve en ince ayrıntısının dahi başhekimden geçirildiği bir hastane yönetim modeli ülkemizdeki hastanelerde mevcuttur. "Hekimlik" ve "hastane yönetimi" hizmetlerinin kesinlikle birbirinden ayrılması ve fonksiyonel yöneticiler tarafından hastane faaliyetlerinin yerine getirilmesi gerekir ( Özgen, 1992: ).

Araştırmaya katılan işletmelerin tamamında eğitim programları uygulanmaktadır. Bu eğitim programlarının kapsamı kişisel gelişim, teknik ve uzmanlık eğitimleri şeklindedir. Araştırmaya katılan işletmelerin tamamı insan kaynağına kişisel gelişim ve teknik kapsamlı eğitim programları sunarken, %50 si uzmanlık eğitimleri sunmaktadır. Eğitim verilen insan kaynağının dağılımı ise %50 doktorlar, %100 sağlık personeli, %25'i ise yöneticilerdir. İşletmelerin %50 'si eğitimleri veren kişileri işletme içinde istihdam edilen insan kaynağından seçmektedir. Diğerleri ise işletme içindeki profesyoneller dışında işletme dışından gelen eğitimciler ve eğitim danışmanlığı işletmelerinden yararlanmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin tamamının bir oryantasyon programı bulunmaktadır. Bu programların süresi en az 1 günle en fazla 2 ay arasında değişmektedir. Hastanelerde insan kaynakları fonksiyonlarına verilen önem sıralamasında işe alma, performans değerlendirme, eğitim, iş güvenliği, kariyer planlama ilk sıralarda yer alırken yemek, servis ve sağlık alt sıralarda yer almaktadır.

*Tablo 15. Örgütsel Performansa İlişkin İfadelerin Öncelikleri*

No	İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
1	Hastanemiz etkindir.	5	0
2	Hastanemiz verimlidir.	4,75	0,5
3	Hastanemizde insan kaynaklarına önem verilir.	4,75	0,5
4	Hastanemiz finansal açıdan güçlüdür.	4,5	0,577
5	Çalışanlarımızın iş tatmini yüksektir.	4	1,154
6	Hastanemizde insan kaynakları fonksiyonları tam anlamıyla yürütülmektedir.	4	0,816
7	İnsan çalışanlarımızın örgütsel bağlılığı düşüktür.	2	0,816

Tablo 15’deki İşletme bilgilerine ilişkin ifadelere bakıldığında, en düşük ortalama “Çalışanlarımızın örgütsel bağlılığı düşüktür” ifadesi; en yüksek puanı ise “Hastanemiz etkindir”, “Hastanemiz verimlidir” ve “Hastanemizde insan kaynaklarına önem verilir” ifadeleri almışlardır. Kısacası yöneticiler işletmelerini verimli, etkin ve insan kaynaklarına gereken önemin verildiği işletmeler olarak görmektedirler. Ayrıca çalışanlarının örgütsel bağlılığının da yüksek olduğunu düşünmektedirler.

*Tablo 16. Hizmet İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin İfadelerin Öncelikleri.*

no	İfadeler	Ortalama	Standart sapma
1	Çalışanlarımız alanlarında bilgi sahibidir.	4,75	0,5
2	Çalışanlarımız arasında işbirliği vardır.	4,75	0,5
3	Çalışanlarımız ekip çalışmasına yatkındır.	4,75	0,5
4	Çalışanlarımız beceri sahibidir.	4,5	0,577
5	Çalışanlarımız alanlarında olumlu tutum sahibidir.	4,5	0,577
6	Çalışanlarımız işletmenin performansıyla ilgili ödüller paylaşıyor.	4,5	1
7	Çalışanlarımızla işletmenin performansını anlamalarını ve katkıda bulunmalarını sağlayacak olan bilgi paylaşıyor.	4,25	0,957
8	Çalışanlarımız çoğunlukla sektörün en iyileridir.	3,75	0,957
9	Çalışanlarımız yerlerine yenisini koymanın oldukça güç olduğu çalışanlardır..	3,5	0,577
10	Çalışanlarımız benzerlerinin rakiplerimiz tarafından sağlanması oldukça güç olan niteliklere sahiptir.	3	1,414
11	Çalışanlarımızla işletmenin performansına ilişkin bilgi paylaşıyor.	3	0.816
12	Çalışanlarımıza yetki devrediliyor.	2,5	1,29

Tablo 16'daki hizmet işletmelerinde insan kaynakları yönetimine ilişkin ifadelerle bakıldığında, en düşük ortalama "Çalışanlarımız benzerlerinin rakiplerimiz tarafından sağlanması oldukça güç olan niteliklere sahiptirler", "Çalışanlarımızla işletmenin performansına ilişkin bilgi paylaşılıyor" ve "Çalışanlarımıza yetki devrediliyor." ifadeleri; en yüksek ortalama ise "Çalışanlarımız alanlarında bilgi sahibidir", "Çalışanlarımız arasında işbirliği vardır" ve "Çalışanlarımız ekip çalışmasına yatkındır" ifadeleri almışlardır. En düşük ortalama sahip olan ifadelerle bakıldığında işletmelerin çalışanlarının rakipleri tarafından sağlanması güç niteliklere sahip olmadığını düşünmesi çalışanları ile hizmet kalitelerini yükselterek rekabette fark yaratmaya yeterince önem vermedikleri görülmektedir. Çalışanlarla işletmenin performansına ilişkin bilginin yeterince paylaşılmadığı ve yetki devrine gereken önemin verilmediği görülmektedir. En yüksek ortalama sahip ifadelerle bakıldığında ise; işletmelerin çalışanlarının alanlarında bilgi sahibi çalışanlar olduklarını düşündüklerini ve işbirliği ve ekip çalışmasına yatkın olduklarını düşündükleri görülmektedir.

## 8. Sonuç

Bu araştırmada Eskişehir ilindeki özel hastane yöneticilerinin insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının kullanımı üzerine görüşlerinin ortaya konması amaçlanmıştır. Genel olarak hastanelerin çoğunda ayrı bir insan kaynakları departmanı bulunmaktadır. Bu departmandan birinci derecen sorumlu kişiler insan kaynakları müdürüdür. Her bir hastanede standart bir işe alıştırmaya (oryantasyon) programı bulunmaktadır. Görüşülen hastanelerdeki performans değerlendirme sistemleri konusunda bazı eksikler bulunmaktadır. Bazı hastanelerin performans değerlendirme sistemleri bulunmazken bazı hastanelerinde performans değerlendirme sistemlerini değiştirmek konusunda çalışmalar içerisinde olduğu görülmüştür. Bütün hastanelerde insan kaynağına çeşitli eğitim programları uygulanmaktadır. Bu eğitimler ağırlıklı olarak kişisel gelişim ve teknik kapsamlı eğitim programlarıdır. Verilen eğitimlerde öncelik sağık personeline daha sonra doktorlara verilmektedir. En az eğitim yöneticilere verilmektedir. Eğitimleri veren kişiler çoğunlukla işletme içinde istihdam edilen insan kaynağından seçilmektedir.

Araştırma kapsamındaki özel hastanelerde yönetimin idari işler ve tıbbi işler olarak ayrılmaya çalışıldığı görülmektedir. Bazı hastanelerde başhekim üzerindeki ağır sorumluluk devam ederken bazı hastanelerde bu sorumluluğun olabildiğince dağıtılmaya çalışıldığı gözlemlenmiştir. Hastanelerin üst yönetim kadrolarında doktorlar hala büyük çoğunluğu oluşturmaktadır. Bu alanda profesyonel yöneticilerden yeterince yararlanılmamaktadır. En fazla profesyonel yönetici Bsk Eskişehir Anadolu Hastanesi'nde bulunmaktadır. Özel Ümit ve Özel Sakarya Hastaneleri'nde üst yönetim tamamen doktorlardan oluşmaktadır. Özel Onvak Hastanesi'nde ise sadece genel müdür profesyonel yöneticiler arasından seçilmiştir.

Görüşülen hastanelerdeki yöneticiler hastanelerinin etkin ve verimli olduğuna inanırken, hastanelerinde insan kaynaklarına da gereken önemin verildiğini düşünmektedirler. Ayrıca insan kaynağının örgütsel bağlılığının düşük olmadığını düşünmektedirler. Hastanelerdeki yöneticiler insan kaynağının benzerlerinin rakipleri tarafından sağlanması güç niteliklere sahip olduğunu düşünmezken, insan kaynağıyla işletmenin performansına ilişkin bilginin yeterince paylaşılmadığı ve insan kaynağına yetkinin



devredilmesi konusuna gereken önemin verilmediği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında insan kaynağının alanlarında bilgi sahibi olduğuna inanmaktadırlar. İnsan kaynağının işbirliği ve ekip çalışmasına yatkın olduğunu düşünmektedirler. Hastanelerde çalışan başına hasta sayısına ve insan kaynağı devir oranlarına bakıldığında çalışan başına hasta sayısının en yüksek olduğu hastane insan kaynağı devir oranının da en yüksek olduğu hastanedir. Doktor başına hasta sayısının en yüksek olduğu hastane olan Bsk Eskişehir Anadolu Hastanesi'nin insan kaynağı devir oranının da en yüksek olduğu hastane olduğu görülmüştür. Çalışan başına hasta sayısının fazla olması istenilen bir durum değildir. Çünkü bu durum insan kaynağına fazla iş yükü getirmekte ve insan kaynağın iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. Sonuç olarak iş tatmini düşük bir çalışanın bireysel performansı düşerken işletmenin performansı da düşecektir.

Yöneticilerden hastanelerinin temel yetkinliğine ilişkin görüşlerde alınmıştır. Hastane yöneticilerinin temel yetkinlikle ilgili görüşlerine bakıldığında bazı yöneticiler hastanelerinde sundukları hizmetlerin özel, güvenilir, hızlı ve doğru sağlık hizmetleri olduğunu vurgularken bazı yöneticiler hastanelerinin konumunun merkezi olması, doktorlar tarafından kurulan bir hastane olması gibi özellikler belirtmiştir. Sonuçta temel yetkinliğinin rakiplerinde daha iyi sunduğunu düşündüğü hizmetler olduğunu vurgulayan hastaneler rekabet üstünlüğünde insan kaynağının öneminin farkında olan işletmelerdir. Hastanelerin web sitelerinde yapılan incelemede hastanelerin büyük çoğunluğunun web sitelerinde ayrı bir insan kaynağı bölümü bulunmazken, ayrıca iş başvurularının internet üzerinde kabulü de yaygın değildir. Günümüzde internetin iş ve işçi aramada çok önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Bu durum işletmelere hem daha fazla hem de daha nitelikli insan kaynağına erişmede kolaylık sağlamaktadır. Çok fazla seçenek içinden en iyi olanların seçilmesi işletmelerin sahip olduğu insan kaynağının niteliklerini arttırmaktadır.

Sonuç olarak; hizmet işletmelerinde insan kaynağı, insan kaynağının yetkinliği, insan kaynağının güçlendirilmesi ve insan kaynağın işbirliği temel alınarak incelenmiştir. .Bu temele göre araştırma kapsamındaki hastaneler insan kaynağının benzerlerin rakipleri tarafından sağlanması güç niteliklere sahip olduğunu düşünmeyerek insan kaynağının

yetkinliği konusunda çok yüksek hedefler koymadıkları ortaya çıkmaktadır. Ama insan kaynağı alanlarında bilgi sahibidirler. Ayrıca hizmet işletmelerinde, insan kaynağı arasındaki işbirliği ve yetki devri önem taşımaktadır. Hastanelerde yetki devrine gereken önemin verilmezken, insan kaynağı arasındaki işbirliği olduğuna inanılmaktadır. Finansal açıdan güçlü, etkin ve verimli olduğunu düşünen hastaneler örgütsel performansa ilişkin bilgiyi insan kaynağıyla yeterince paylaşmamakta ve yetki devrine önem vermemektedir. İnsan kaynakları fonksiyonları açısından bakıldığında ise; İnsan kaynağı fonksiyonlarının tam olarak yerine getirilmediği görülmektedir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda hastanelerdeki insan kaynakları yönetiminde eksiklikler görülmüştür. Öncelikle insan kaynaklarının emek yoğun işletmelerde önemli bir role sahip olması nedeniyle her hastanede ayrı bir insan kaynağı departmanı bulunmalıdır. Ayrıca hastanelerde insan kaynakları yönetimi profesyonel yöneticiler tarafından yürütülmelidir. Hastanelerde performans değerleme sistemine ve kariyer sistemine gereken önem verilmelidir. Çünkü performans değerleme sistemi olmayan hastanelerde çalışanların ve işletmenin verimliliğine ilişkin sağlıklı bir bilgi sağlanamaz. Performans değerleme sistemi olmayan bir hastanenin kariyer sistemi de olamaz dolayısıyla çalışanlarına kariyerlerini geliştirme olanakları sağlanamaz. Bir hizmet işletmesi olan hastanelerin insan kaynağına gereken önemi ve önceliği vermesi hizmet kalitesi ve işletme performansı açısından büyük bir katkı sağlayacaktır.

**Ek: Anket Formu**

**Bölüm 1: Kurum Bilgileri**

**1. Cinsiyetiniz?** ( ) Kadın ( ) Erkek

**2. Hastanedeki Göreviniz ?**

- ( ) Genel Müdür  
( ) Genel Md.Yrd.  
( ) Şube/Hat Md.  
( ) İnsan Kaynakları Md.  
( ) Diğer.....

**3. Kaç yıldır bu görevde çalışmaktasınız?**

- ( ) 1 yıldan az ( ) 1-2 yıl arası ( ) 2-3 yıl arası ( ) 3-4 yıl arası ( ) 4 yıl ve üstü

**4. Kaç yıldır bu hastanede çalışıyorsunuz?**

- ( ) 1 yıldan az ( ) 1-3 yıl arası ( ) 4-8 yıl arası ( ) 9-15 yıl Arası ( ) 16 yıl ve üstü

**5. Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz?**

- ( ) 1 yıldan az ( ) 1-3 yıl arası ( ) 4-8 yıl arası ( ) 9-15 yıl arası ( ) 16 yıl ve üstü

**6. Hastanenizin mülkiyeti kime aittir?**

- ( ) Aileye  
( ) Gruba  
( ) Bir kişiye  
( ) Ortaklara  
( ) Yabancı sermayeye

**7. Hastanenizdeki yatak sayısı kaçtır?**

- ( ).....

**8. Hastanenizin temel yetkinliğini nasıl tanımlıyorsunuz?**

- ( ) .....

**9. Hastanenizin Organizasyon şeması var mı?**

- ( ) Evet ( ) Hayır

**10. Hastanenizde hangi tıbbi bölümler bulunmaktadır.**

- Kardiyoloji
- Kadın Hastalıkları ve doğum
- Göz Hastalıkları
- KBB
- Ağız ve Diş Sağlığı
- Çocuk Sağlığı
- Dermatoloji
- Genel Cerrahi
- İç Hastalıkları
- Fizik Tedavi ve rehabilitasyon
- Diğer.....

**11. Hastanenizde yönetsel olarak hangi bölümler bulunmaktadır.**

- Satış ve pazarlama
- Muhasebe
- Finansman
- Halkla ilişkiler
- İnsan kaynakları
- Diğer.....

**12. Hastanenizde üst yönetim kadrosu kimlerden oluşmaktadır?**

.....

**13. Hastanenizde çalışan sayısı kaçtır?**

Doktor (.....)  
Yönetici (.....)  
Sağlık Personeli (.....)

**14. Hastanenizde 2010 yılı hasta sayısı kaçtır?**

( ).....

**15. Hastanenizde insan kaynağı devir oranı hesaplanıyor mu?**

Evet. Oranı.....  Hayır

**16. İnsan kaynaklarına ilişkin konuları yürüten bölümünüzün adı nedir?**

- İnsan kaynakları bölümü
- Personel bölümü
- Personel ve idari işler bölümü
- İdari işler bölümü
- Diğer.....

**17. İnsan kaynakları bölümü sorumluluk alanlarını önem sırasına göre sıralayınız.**

- İşe Alma
- Performans Değerlendirme
- Kariyer planlama
- Ücretlendirme
- Bordro
- Eğitim
- İş Güvenliği
- Personel ve Özlük İşlemleri
- Servis
- Yemek
- Sağlık

**18. Hastanenizde İnsan kaynaklarından birinci dereceden sorumlu olan kişinin unvanı aşağıdakilerin hangisidir?**

- Genel Müdür Yardımcısı
- İnsan Kaynakları Koordinatörü
- İnsan Kaynakları Direktörü
- İnsan Kaynakları Müdürü
- Diğer.....

**19. İnsan kaynaklarından sorumlu olan kişi kime bağlı olarak çalışmaktadır?**

- Genel Müdür
- Mali ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı
- Diğer .....

**20. İnsan kaynakları bölümünde çalışan sayısını belirtiniz.**

.....

**21. Verilen ölçeği kullanarak ilgili soruların soluna cevabınızı yazınız.**

- Hiç**
- Katılmıyorum (1)**
- Kısmen**
- Katılıyorum (2)**
- Bazen**
- Katılıyorum (3)**
- Çoğunlukla**
- Katılıyorum (4)**
- Tamamen**
- Katılıyorum (5)**

Çalışanlarımızın iş tatmini yüksektir.

- Hastanemiz finansal açıdan güçlüdür.
- Hastanemiz verimlidir.
- Hastanemiz etkindir.
- Çalışanlarımızın örgütsel bağlılığı düşüktür.
- Hastanemizde insan kaynaklarına önem verilir.
- Hastanemizde insan kaynakları fonksiyonları tam anlamıyla yürütülmektedir.

## **Bölüm 2: İnsan Kaynakları Bölümü Bilgileri**

**1. İşe yeni başlayanlar için standart bir işe alıştırma ( oryantasyon) programınız var mı?**

- Evet . Süresi.....
- Hayır

**2. Bir performans değerlendirme sisteminiz var mı?**

- Evet  Hayır

**3. Performans değerlendirme sisteminizde hangi tür kriterleri baz alıyorsunuz?**

- Hedef bazlı kriterler
- Yetkinlik bazlı kriterler
- Davranış bazlı kriterler
- Diğer.....

**4. Performans değerlendirme sisteminizin ihtiyaçlarınızı karşıladığını düşünüyor musunuz?**

- Evet  Hayır

**5. Bir kariyer yönetim sisteminiz var mı?**

- Evet  Hayır

**6. Eğitim programlarınız var mı?**

- Evet  Hayır

**7. Verilen eğitimlerin kapsamı nelerdir?**

- Kişisel gelişim
- Teknik eğitim
- Uzmanlık eğitimleri
- Diğer.....

**8. En çok hangi meslek grubuna eğitim verilmektedir?**

- Doktorlar
- Sağlık Personeli
- Yöneticiler

**9. Eğitimleri veren kişiler ve gruplar kimlerdir;**

- Kurum içi istihdam edilen profesyoneller
- Kurum içinde konusunda uzman olan yöneticiler
- Kurum dışından gelen eğitimciler
- Eğitim danışmanlığı şirketleri eğitimcileri
- Diğer.....

**10. Ücretleriniz sektör ortalamasının üstünde mi ?**

- Evet  Hayır

**11. Verilen ölçüğü kullanarak ilgili soruların soluna cevabınızı yazınız.**

- Hiç**
- Katılmıyorum (1)**
- Kısmen**
- Katılıyorum (2)**
- Bazen**
- Katılıyorum (3)**
- Çoğunlukla**
- Katılıyorum (4)**
- Tamamen**
- Katılıyorum (5)**

- Çalışanlarımız alanlarında bilgi sahibidir.
- Çalışanlarımız alanlarında beceri sahibidir.
- Çalışanlarımız alanlarında olumlu tutum sahibidir.
- Çalışanlarımız yerlerine yenisini koymanın oldukça güç olduğu elemanlardır.
- Çalışanlarımız benzerlerinin rakiplerimiz tarafından sağlanması oldukça güç olan niteliklere sahiptirler.
- Çalışanlarımız çoğunlukla sektörün en iyileridir.
- Çalışanlarımızla örgütün performansına ilişkin bilgi paylaşılıyor.
- Çalışanlarımızın örgütün performansını anlamalarını ve katkıda bulunmalarını sağlayacak olan bilgi paylaşılıyor.
- Çalışanlarımızla örgütün performansıyla ilgili ödüller paylaşılıyor.
- Çalışanlarımıza yetki devrediliyor.
- Çalışanlarımızla arasında işbirliği vardır.
- Çalışanlarımız ekip çalışmasına yatkındır.

## Kaynakça

### Kitaplar

- Akdur, R.(2005). *Türkiye’de sağlık hizmetleri ve Avrupa Topluluğu Ülkeleri ile Kıyaslanması* (3. baskı). Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.
- Aldemir, M.C.( 2001). *İnsan kaynakları yönetimi* (4. baskı). İzmir: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları.
- Ataay, İ. D. (1985). *Ücret tatmini ve ücret sistemleri*. İstanbul.
- Barutçugil, İ.(2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi* (1. basım). İstanbul: Kariyer Yayınları
- Bingöl, D.(2006). *İnsan kaynakları yönetimi* (6. baskı). İstanbul: Arıkan Yayınevi
- Daff, R.L. (2001). *Organization, theory and design*. Seventh Edition, Thompson Learning, South Western.
- Dessler, G.(2000).*Human resource management* ( 8th ed.). Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall.
- Dinçer, Ö.(2007). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (8. Basım). İstanbul: Alfa Yayınları .
- Eren, E.(2008). *Yönetim ve organizasyon : (çağdaş ve küresel yaklaşımlar)* (8. baskı). İstanbul : Beta Basım Dağıtım.
- Fındıkcı, İ.(1999). *İnsan kaynakları yönetimi* (1. Basım). İstanbul: Alfa Basım Dağıtım.
- Geylan, R.(2009). *İşletmelerde insan kaynakları yönetimi* (1. Basım). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.
- Grönroos, C.(1990). *Service management and marketing: customer management in service competition*. (3rd ed.). Chichester: J. Wiley & Sons.
- İslamoğlu, H; Candan B; Hacıefendioğlu Ş.ve Aydın K.(2006). *Hizmet pazarlaması* (1. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Karlöf, B. (1996). *Çağdaş yönetim kavramları ve kalkınma modelleri*. İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği* ( 11. baskı). İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Kotler, P. and Gary A.(2009). *Marketing an introduction* (9 th edit). Upper Saddle River, N.J. : Pearson Prentice Hall.



- Lovelock, C. H.(1996). *Services marketing* (3rd ed.). Upper Saddle Rives, N.J. : Prentice Hall.
- Martocchio, J.J.(2001). *Strategic compensation: A Human resource management approach* ( 2nd ed.). New Jersey: Prentice-Hall,Inc.
- Mathis, R. L. and John H.J.(2003). *Human resource management* (10th edit.). Australia: Thomson/South-Western.
- Mcconnel, C.R.(2003). *The Health care manager's human resources handbook*. management concept, Inc., Vienna.
- Milkowich,G. T. and Newmann, J.M.(2002). *Compensation*. (Sevent Edition). McGraw-Hill, New York.
- Odabaşı, Y.(2000). *Sağlık hizmetleri pazarlaması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.
- Oral, S. ve Yüksel H.(2006). *Hizmet işlemleri yönetimi* (1. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özalp, İ.(2005). *İşletme yönetimi* (1. Basım). Eskişehir: Birlik Ofset.
- Özgen, H.(2005). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Kitabevi.
- Öztürk, S. A. (2008). *Hizmet pazarlaması* (8. baskı). Bursa: Ekin Yayın Dağıtım.
- Sabuncuoğlu, Z. (1994). *İnsan kaynağı yönetimi: politika ve yönetsel teknikler* (7. baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Seçim, H.(1997). *Hastane yönetim ve organizasyonu*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.
- Tengilimioğlu, D; Işık, O. ve Akbolat M.(2009). *Sağlık işletmeleri yönetimi* (1. basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Uyargil, C.; Adal Z.; Ataay İ.; Acar A.; Özçelik O.; Sadullah Ö.vd.(2008). *İnsan kaynakları yönetimi* (3. baskı). İstanbul: Beta basım.

## Makaleler

- Ağdelen, Z. ve Erkut, H.(2003). İnsan kaynakları yönetiminin firma finansal performansı üzerindeki etkisi. İtü dergisi/ mühendislik, 2 (4), 3.
- Akı, E. ve Demirbilek, T.(2010). Performans değerlendirme sistemi ve performans düşüklüğü nedeniyle iş sözleşmesinin feshi. Sosyoekonomi Ocak, 85-86.
- Banyte, J; Gadeikiene, A. and Kuvykaite, R. (2006) Peculiarities of human resources management in service enterprise. engineering economics, 2 (47), 57.
- Benligiray, S; Geylan, A. ve Duman, E. (2009). İşletmelerin web sitelerinde vizyon ve misyonlarını açıklama durumları ve ilişkili faktörlerin analizi. Uluslararası Halkla İlişkiler Sempozyumu, s.6.
- Bowen, D. E. and Lawler, E.(1992). The empowerment of service workers: what, why, how and when . Sloan Management Review, Spring , 31.
- Can, A. ve İbicioğlu, H. (2008). Yönetim ve yöneticilik yönünden üniversite hastanelerinin değerlendirilmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(3), 260.
- Carignani, V.(2000). Management of change in health care organisations and human resource role. European Journal of Radiology, 33, 13.
- Conger, J.A.(1998). Leadership: The art of empowering others. The Academy of Management Review, 3(1), 477.
- Delery, J. E.and Doty D.H. (1996) Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. The Academy of management Journal, 39(4), 290.
- Eleren , A; Bektaş, Ç. ve Görmüş, A.Ş.(2007). Hizmet sektöründe hizmet kalitesinin servqual yöntemiyle ölçülmesi ve hazır yemek işletmesinde bir uygulama. Finans politik&ekonomik yorumlar, 44(514), 78.
- Gündoğan, N.(2002). Hizmet sektöründe istihdam. Kamu-İş Dergisi, 7(1), 3-4.
- Huselid, M.(1995). The Impact of human resource management practises on turnover, productivity, and corporate financial performance. Academy of Management Journal, 38(3), 635–672.

- Karahan, A.(2009). İnsan kaynaklarının geliştirilmesine katkısı açısından insan kaynağı güçlendirme yaklaşımı: Afyon Kocatepe Üniversitesi hastanesi örneği. Celal Bayar Üniversitesi S.B.E., 7(1), 103.
- Köse, S; Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. Celal Bayar Üniversitesi S.B.E.,7(1), 127.
- Özgen, H. ve Öztürk, A. (1992). Türkiye'deki devlet hastanelerinin yönetim ve organizasyon yapısını verimlilik açısından inceleyen bir araştırma. Sosyal Siyaset Dergisi, 1(8 ), 30.
- Parasuman, A; Zeithaml, V.A.and Berry, L.L.(1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of marketing, 41-50.
- Sevimli A.(2005). İş değerlendirmesinin ücret sistemi içindeki rolü ve eşit davranma ilkesi açısından önemi. İşgüç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 3(2), 22.
- Temel, T. (2003). Özel hastaneler sektör profili. İTO dergisi, 2.
- Thomas, K. W. and Velthouse, B. A.(1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. Academy of management Review, 15(4), 666.
- Tüzüner, V.L.K.(2003). İnsan kaynakları yönetimi işlevlerinin ölçümü ve değerlendirilmesi-2. Human Resources -İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, 32.

## **Tezler**

- Ada, R.(1999). Hizmet işletmelerinde rekabet stratejilerinin incelenmesi.Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Bayraç, A.(2008). İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Biber, L.(2006). İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel performansa etkisi üzerine bir uygulama. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Gebze: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü.

Moroğlu, D.(2007). Cumhuriyet Üniversitesi hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarının ekip çalışmasına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi.

Zencir, E.(2004). Bir liderlik modeli olarak insan kaynağı güçlendirme: Ankara'da bulunan dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

### **İnternet Kaynakları**

<http://www.akkariyer.net/kariyer.pl?g=3&k=192> (Erişim tarihi: 25.12. 2010)

<http://www.egitirim.gen.tr/site/arsiv/50-16/262-insan-kaynaklari-planlamasi.html>  
(Erişim tarihi: 15.02. 2010)

<http://www.hrturkiye.com/index.php/ucret-yonetimi-ve-performansa-dayali-ucret/>  
( Erişim tarihi: 22.04. 2010)

<http://www.ikademi.com/ucret-yonetimi/232-ucret-yonetimi> (Erişim tarihi: 25.04. 2010)

<http://www.humanresourcesfocus.com/iky02.asp> (Erişim tarihi: 08.04.2010)

[http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=2468&id](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=2468&id) (Erişim tarihi: 28.05. 2010)

<http://www.sakaryahastanesi.com.tr/kurumsal.asp> (Erişim tarihi: 01.08 2010)

<http://www.bskanadolu.com.tr/eskisehir/kategori.php?islem=listele&kategorino=1>  
(Erişim tarihi:01.08.2010)

<http://www.umithastanesi.com.tr/kurumsal.asp> (Erişim tarihi: 01.08.2010)

<http://www.onvakhastanesi.com/tarihce.php> (Erişim tarihi: 01.08.2010)

<http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=15> (Erişim tarihi: 23.07.2010)

<http://www.ekodialog.com> (Erişim tarihi : 09.03.2010)

<http://enm.blogcu.com> ( Erişim tarihi:18.03.2010)

[http:// www. aslantozcan. com](http://www.aslantozcan.com) (Erişim tarihi:12.02.2010)

<http://www.erpakademi.com> (Erişim tarihi: 10.05.2010)

<http://www.hastanederigisi.com> (Erişim tarihi: 05.09.2010)

<http://www.kalder.org.tr> (Erişim tarihi: 19.05.2010)

<http://www.phanesacademy.net> (Erişim tarihi: 25.03.2010)

<http://www.kobifinans.com.tr> (Erişim tarihi 17.03. 2010)

<http://www.capital.com.tr> (Erişim tarihi: 03.06. 2010)

<http://www.mcozden.com> (Erişim tarihi: 10.06. 2010)

<http://www.kayso.org.tr> ( Erişim tarihi: 15.07.2010)

<http://www.mylmz.net> (Erişim tarihi: 10.08. 2010)

<http://www.makalem.com.tr> (Erişim tarihi:16.08 2010)