



YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**SAĞLIK KURUMLARINDA İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI
SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ
VAN DURSUN ODABAŞ TIP MERKEZİ ÖRNEĞİ**

Murat COŞAR

Yüksek Lisans Tezi

VAN – 2017

YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**SAĞLIK KURUMLARINDA İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI
SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ**

VAN DURSUN ODABAŞ TIP MERKEZİ ÖRNEĞİ

Murat COŞAR
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Doç. Dr. Ferit İZCİ

Bu çalışma Van YYÜ Bilimsel Araştırma Projeleri Başkanlığı tarafından
SYL-2016-5302 no'lu proje olarak desteklenmiştir.

VAN – 2017

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu çalışma, jürimiz tarafından **KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**'nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan : Doç.Dr. A.Menaf TURAN

.....

Üye (Danışman) : Doç.Dr. Ferit İZCİ

.....

Üye : Yrd.Doç.Dr. Cemal ÖZTÜRK

.....

ONAY : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.... / / 2017

.....

Enstitü Müdürü

ÖZET

Günümüzde toplumsal ve yönetsel alanda meydana gelen gelişmelerin bir sonucu olarak örgütlerde personel yönetimi kavramının ve uygulamalarının yerini dinamik ve örgütsel ortama daha uygun İnsan Kaynakları Yönetiminin aldığı görülmektedir. İnsan kaynakları ve insan kaynakları yönetimi, son yıllarda üzerinde en çok durulan ve tartışılan konular arasında yerini almaktadır. İKY geleneksel personel yönetiminin modern bir ifadesi ve yenilikçi yorumudur. Gün geçtikçe artan küresel rekabet ortamında örgütler, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde edebilmek için insan kaynaklarının başlıca bir kaynak olduğunu kabul etmektedirler. Bir örgütün öz kaynakları, maddi imkânları ne kadar iyi olursa olsun, eğer bu yapıyı etkin bir şekilde çalıştırabilecek insan kaynaklarına sahip değilse, örgütsel amacını gerçekleştirme mümkün değildir. Bu durumda; çağı yakalayabilmek ve örgütü daha ileriye taşımak adına en kritik faktör İnsan Kaynağı ve bu değerli kaynağa yapılacak yatırımlardır.

Sağlıklı bir hayatın devam ettirilmesinde ve toplumun sağlık düzeyinin yükseltilmesinde sağlık çalışanlarının önemi büyüktür. Bu nedenle sağlık alanında çalışan personelin sayısı, eğitimi ve hizmet verdiği birimler kadar sağlıkta insan gücünün, çağdaş sağlık hizmeti ihtiyaçlarını karşılayabilecek bilgi ve beceriye sahip, sağlık sorunlarını takım anlayışı içinde çalışarak çözebilecek şekilde evrensel niteliklere ve ülke gerçeklerine göre yetişmiş insanlardan oluşması büyük önem taşımaktadır. Bu araştırma, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Dursun Odabaş Tıp Merkezi özelinde sağlık kurumlarının insan kaynakları uygulamalarında karşılaşılan sorunları tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiş ve yaklaşık 1600 çalışanı olan Dursun Odabaş Tıp Merkezi çalışanları ile sınırlı tutulmuştur. Bu çalışmada; üç bölüm ve yirmi yedi sorudan oluşan anket çalışması kullanılmıştır. Anketin uygulanacağı hastaneden izin alındıktan sonra anket formları bizzat çalışanlarla görüşülerek ve çalışmanın amacı anlatılmak suretiyle katılımları sağlanmıştır. Ankete katılacak kişiler akademik, idari, sağlık, teknik, temizlik, sekreteryaya ve güvenliği kapsayacak şekilde geniş seçilmiş, katılımcıların eğitim düzeylerine, yaşlarına, cinsiyetlerine, meslek gruplarına göre demografik çerçevesi de geniş tutularak, sonuçların daha objektif çıkması amaçlanmıştır. Bu çalışma için 1000 adet anket formu dağıtılmış, bunlardan 475 anket cevaplanarak toplanmış ve 458 anket değerlendirmeye alınmıştır. Bu çalışmamızdaki kategorik değişkenler Sayı ve Yüzde olarak ifade edilmiştir. Gruplar ile Kategorik değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemede ise Ki-kare testi uygulanmıştır. Hesaplamalarda istatistik anlamlılık düzeyi %5 ($p < 0,05$) olarak alınmış ve hesaplamalar için SPSS (IBM Corp. Released 2011. IBM SPSS Statistics for Windows, Version 20.0 Armonk, NY: IBM Corp.) istatistik paket programı kullanılmıştır.

Bu çalışmanın sonucunda elde edilen veriler, çalışmanın başında geliştirmiş olduğumuz hipotezlerin büyük kısmını doğrular nitelikte çıkmıştır. Bu sonuçların ortaya çıkmasında etkili olan faktörler analiz edilerek çalışmanın sonuç ve öneriler kısmında detaylı bir şekilde ifade edilmiştir.

Anahtar Kelimeler : İnsan kaynakları, sağlık yönetimi, sağlıkta insan gücü.

ABSTRACT

As a result of the developments in social and managerial fields today, personnel management concept and applications in organizations are being replaced with dynamic Human Resources Management that is more suitable for organizational environment. Human resources and human resources management are one of the most elaborated and discussed subjects of recent years. Human Resources Management (HRM) is a modern representation and innovative interpretation of conventional personnel management. In an increasingly competitive global atmosphere, organizations acknowledge that human resources are prominent sources in achieving sustainable competitive advantage. Regardless of how good equity and financial opportunities an organization possesses, it would be impossible to realize its organizational purpose if it lacks the human resources that would enable efficient operation of this structure. In this case, the most critical factors in keeping up with the era and moving the organization forward are Human Resources and investments on this valuable source.

Healthcare professionals are very important in terms of maintaining a healthy life and improving the public health. Therefore, having a healthcare labor force that is consisted of individuals who are trained in line with universal qualifications and national facts, having adequate knowledge and capability, and able to meet modern healthcare needs and provide solutions to health problems by working with a teamwork approach is as important as the number of personnel employed in health industry, their education and the departments they work for. This research is conducted exclusively within Van Yüzüncü Yıl University Dursun Odabaş Medical Center to identify the problems encountered by healthcare organizations with regards to human resources and limited to the approximately 1600 employees of Dursun Odabaş Medical Center. A survey consisted of three sections and twenty-seven questions are used in this research. Upon receiving the approval of the hospital subject to the survey, personnel participation to the survey was enabled by conducting one on one interviews and explaining the study purpose. More objective results were aimed by selecting survey participants from a wide range of departments to cover academic, administration, healthcare, technical, secretary and security, and by broadening the demographic framework based on education level, age, gender, profession groups of the participants. 1000 survey forms were distributed for this study, 475 surveys were answered and collected and 458 of these were evaluated. Categorical variables in this study were represented as Number and Percentage. Chi-squared test was applied for determining the relation between Groups and Categorical variables. Statistical significance was assumed as 5% ($p < 0.05$) and SPSS (IBM Corp. Released 2011. IBM SPSS Statistics for Windows, Version 20.0 Armonk, NY: IBM Corp.) statistics package software was used for the calculations.

The data obtained as a result of this study proved to be verifying most of the hypotheses developed by us at the beginning of the study. The factors effective in finding out these results were analyzed and specified in detail in the results and suggestions part of the study.

Keywords : Human resources, health management, human power in health.

TEŞEKKÜR

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Dursun Odabaş Tıp Merkezi'nde *İnsan Kaynakları Uygulamaları Sorunlar ve Çözüm Önerileri* hakkında yapılan bu çalışmada; tezi öneren, bu çalışmanın araştırma sürecinden yazım aşamasına kadar olan süreçte kıymetli vaktini ve bilimsel desteğini esirgemeyen danışmanım Sayın Doç.Dr. Ferit İZCİ'ye, bu çalışmaya destek veren YYÜ Bilimsel Araştırma Projeleri Başkanlığına, araştırmanın doküman hale getirilmesinde yardımlarını esirgemeyen Van YYÜ Mühendislik Fakülte Sekreteri Nevzat ERGÜN'e, çalışma boyunca kıymetli vaktini ayıran Van YYÜ Sosyal Bilimler Enstitü Sekreteri Murat ÇABAZ'a ve anket sorularını sabırla yanıtlayan Van YYÜ Dursun Odabaş Tıp Merkezi çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

Murat COŞAR

İÇİNDEKİLER

Kabul ve Onay	II
Özet	III
Abstract	IV
Teşekkür	V
İçindekiler	VI
Kısaltmalar	X
Şekiller ve Tablolar	XI

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM KAVRAMI, PERSONEL YÖNETİMİ, İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLGİLİ GENEL TANIMLAR VE YABANCI ÜLKE ÖRNEKLERİ

GİRİŞ	1
1.1. Yönetim Kavramı	4
1.1.1. Yönetim Fonksiyonları	4
1.1.2. Planlama	4
1.1.3. Örgütlenme	6
1.1.4. Yöneltilme	7
1.1.5. Koordinasyon	8
1.1.6. Kontrol	9
1.2. Personel Yönetimi	9
1.3. Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçiş	14
1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi	15
1.5. İnsan Kaynakları Fonksiyonları	17
1.5.1. İşe Alma Süreci	18
1.5.2. Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonu	18
1.5.3. Performans Değerlendirme	18
1.5.4. Ücret Yönetimi	19
1.5.5. Çalışanlar Arası İlişkiler	19
1.5.6. Güvenlik ve Sağlık	19

1.6.	İnsan Kaynakları Yaklaşımları	20
1.6.1.	Paternalist Model	20
1.6.2.	Mekanist Model	21
1.6.3.	İnsan İlişkileri Modeli	21
1.6.4.	Bürokratik Model	22
1.6.5.	Katılımcı Model	22
1.7.	İnsan Kaynaklarına Yabancı Ülke ve Sistem Örnekleri	23
1.7.1.	Amerika Birleşik Devletleri Sistemi	23
1.7.2.	Batı Avrupa Sistemi	25
1.7.3.	İngiltere Sistemi	26
1.7.4.	Fransa Sistemi	27
1.7.5.	Almanya Sistemi	29
1.7.6.	İspanya Sistemi	31
1.7.7.	İtalya Sistemi	32
1.7.8.	İsviçre Sistemi	32
1.7.9.	Hollanda Sistemi	33
1.7.10.	Belçika Sistemi	34
1.7.11.	Sosyalist Ülkelerde Sistem	35
1.7.12.	İskandinav Sistemi	35
1.7.13.	Avrupa Birliği Sistemi	36
1.7.14.	Birleşmiş Milletlerde Sistem	37
1.8.	İnsan Kaynakları Yönetimi İle Personel Yönetiminin Karşılaştırması	38

İKİNCİ BÖLÜM

SAĞLIK HİZMETLERİNİN ÖRGÜTLENMESİ VE SAĞLIKTA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

2.1.	Sağlık Hizmetlerinin Örgütlenmesi	41
2.2.	Yabancı Devletlerde Sağlık Örgütlenmeleri	41
2.2.1.	Amerika Birleşik Devletler’inde Sağlık Örgütlenmesi	42
2.2.2.	Birleşik Krallık’ta Sağlık Örgütlenmesi	43
2.2.3.	Almanya’da Sağlık Örgütlenmesi	44

2.2.4.	Çin Halk Cumhuriyeti'nde Sağlık Örgütlenmesi	45
2.3.	Türkiye'de Sağlık Örgütlenmesi	47
2.4.	Türkiye'de Sağlık İnsan Kaynaklarının Gelişimi ve Mevcut Durumu	53
2.4.1.	1920 Yılı Sonrası Dönem	54
2.4.2.	2006 Yılı Sonrası Dönem	58
2.5.	Sağlık Bakanlığı İşgücü Pozisyonları	60
2.5.1.	Memurlar	61
2.5.2.	657 Sayılı Kanun'un 4/B Maddesine Göre İstihdam	61
2.5.3.	4924 Sayılı Kanun'a Göre Sözleşmeli Personel İstihdamı	61
2.5.4.	Aile Hekimi ve Aile Sağlığı Elemanı İstihdamı	62
2.5.5.	663 Sayılı KHK Kapsamında Sözleşmeli Personel	63
2.5.6.	Hizmet Alımı Yoluyla Personel İstihdamı	63
2.5.7.	Yabancı Sağlık Personeli İstihdamı	64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SAĞLIK KURUMLARINDA İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ VAN DURSUN ODABAŞ TIP MERKEZİ ÖRNEĞİ

3.1.	Van İl Sağlık Müdürlüğü 2016 Yılı İstatistik Bilgileri	68
3.1.1.	Kurum Bazlı Sağlık Personeli Dağılımı	68
3.1.2.	Hastane Kapasite Değerlendirmesi	68
3.1.3.	Poliklinik ve Yatan Hasta Verileri	69
3.1.4.	Acil Servis Verileri	69
3.1.5.	Ameliyat Verileri	70
3.1.6.	Yoğunbakım Yatak Sayıları	70
3.2.	Van YYÜ Dursun Odabaş Tıp Merkezi	71
3.3.	Araştırmanın Metodolojisi	71
3.4.	Araştırmanın Amacı	72
3.5.	Araştırmanın Önemi	72
3.6.	Araştırmanın Sınırları	72
3.7.	İstatistik Analizler İçin Kullanılan Yöntem	148

3.8. Hipotezler	148
3.9. Bulgular ve Tartışma	149
Sonuç ve Öneriler	159
Kaynaklar	167
Web Sayfaları	176
Ekler	177
Özgeçmiş	180



KISALTMALAR**AÇIKLAMALAR**

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AÇSAPM	Ana Çocuk Sağlığı ve Aile Planlaması Merkezleri
ADSM	Ağız ve Diş Sağlığı Merkezleri
ASM	Aile Sağlığı Merkezleri
BM	Birleşmiş Milletler
BT	Bilgisayarlı Tomografi
CEO	Chief Executive Officer
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
KHK	Kanun Hükmünde Kararname
KKM	Komuta Kontrol Merkezi
MR	Manyetik Rezonans Görüntüleme
SAİK	Sağlıkta İnsan Kaynakları
SB	Sağlık Bakanlığı
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
TBC	Tüberküloz
TSM	Toplum Sağlığı Merkezleri
WHO	Dünya Sağlık Örgütü
YYÜ	Yüzüncü Yıl Üniversitesi
YÖK	Yükseköğretim Kurulu

ŞEKİLLER VE TABLOLAR

Tablo – 1	Genel Tablo	73
Tablo – 2	1. Soruya verilen cevapların yaşa göre dağılımı	74
Tablo – 3	2. Soruya verilen cevapların yaşa göre dağılımı	75
Tablo – 4	3. Soruya verilen cevapların yaşa göre dağılımı	76
Tablo – 5	4. Soruya verilen cevapların yaşa göre dağılımı	77
Tablo – 6	5. Soruya verilen cevapların yaşa göre dağılımı	78
Tablo – 7	7. Soruya verilen cevapların yaşa göre dağılımı	79
Tablo – 8	8. Soruya verilen cevapların yaşa göre dağılımı	80
Tablo – 9	9. Soruya verilen cevapların yaşa göre dağılımı	81
Tablo – 10	10. Soruya verilen cevapların yaşa göre dağılımı	82
Tablo – 11	11. Soruya verilen cevapların yaşa göre dağılımı	83
Tablo – 12	12. Soruya verilen cevapların yaşa göre dağılımı	84
Tablo – 13	13. Soruya verilen cevapların yaşa göre dağılımı	85
Tablo – 14	14. Soruya verilen cevapların yaşa göre dağılımı	86
Tablo – 15	16. Soruya verilen cevapların yaşa göre dağılımı	87
Tablo – 16	20. Soruya verilen cevapların yaşa göre dağılımı	88
Tablo – 17	21. Soruya verilen cevapların yaşa göre dağılımı	89
Tablo – 18	22. Soruya verilen cevapların yaşa göre dağılımı	90
Tablo – 19	25. Soruya verilen cevapların yaşa göre dağılımı	91
Tablo – 20	27. Soruya verilen cevapların yaşa göre dağılımı	92
Tablo – 21	20. Soruya verilen cevapların cinsiyete göre dağılımı	93
Tablo – 22	9. Soruya verilen cevapların öğrenime göre dağılımı	94
Tablo – 23	10. Soruya verilen cevapların öğrenime göre dağılımı	95
Tablo – 24	11. Soruya verilen cevapların öğrenime göre dağılımı	96
Tablo – 25	14. Soruya verilen cevapların öğrenime göre dağılımı	97
Tablo – 26	15. Soruya verilen cevapların öğrenime göre dağılımı	98
Tablo – 27	16. Soruya verilen cevapların öğrenime göre dağılımı	99
Tablo – 28	17. Soruya verilen cevapların öğrenime göre dağılımı	100
Tablo – 29	18. Soruya verilen cevapların öğrenime göre dağılımı	101

Tablo – 30	19. Soruya verilen cevapların öğrenime göre dağılımı	102
Tablo – 31	20. Soruya verilen cevapların öğrenime göre dağılımı	103
Tablo – 32	22. Soruya verilen cevapların öğrenime göre dağılımı	104
Tablo – 33	1. Soruya verilen cevapların statüye göre dağılımı	106
Tablo – 34	2. Soruya verilen cevapların statüye göre dağılımı	107
Tablo – 35	3. Soruya verilen cevapların statüye göre dağılımı	108
Tablo – 36	5. Soruya verilen cevapların statüye göre dağılımı	109
Tablo – 37	7. Soruya verilen cevapların statüye göre dağılımı	110
Tablo – 38	8. Soruya verilen cevapların statüye göre dağılımı	111
Tablo – 39	9. Soruya verilen cevapların statüye göre dağılımı	112
Tablo – 40	10. Soruya verilen cevapların statüye göre dağılımı	113
Tablo – 41	11. Soruya verilen cevapların statüye göre dağılımı	114
Tablo – 42	12. Soruya verilen cevapların statüye göre dağılımı	115
Tablo – 43	13. Soruya verilen cevapların statüye göre dağılımı	116
Tablo – 44	14. Soruya verilen cevapların statüye göre dağılımı	117
Tablo – 45	15. Soruya verilen cevapların statüye göre dağılımı	118
Tablo – 46	16. Soruya verilen cevapların statüye göre dağılımı	119
Tablo – 47	17. Soruya verilen cevapların statüye göre dağılımı	120
Tablo – 48	18. Soruya verilen cevapların statüye göre dağılımı	121
Tablo – 49	19. Soruya verilen cevapların statüye göre dağılımı	122
Tablo – 50	20. Soruya verilen cevapların statüye göre dağılımı	123
Tablo – 51	21. Soruya verilen cevapların statüye göre dağılımı	124
Tablo – 52	22. Soruya verilen cevapların statüye göre dağılımı	125
Tablo – 53	23. Soruya verilen cevapların statüye göre dağılımı	126
Tablo – 54	24. Soruya verilen cevapların statüye göre dağılımı	127
Tablo – 55	26. Soruya verilen cevapların statüye göre dağılımı	128
Tablo – 56	27. Soruya verilen cevapların statüye göre dağılımı	129
Tablo – 57	2. Soruya verilen cevapların göreve göre dağılımı	130
Tablo – 58	5. Soruya verilen cevapların göreve göre dağılımı	131
Tablo – 59	7. Soruya verilen cevapların göreve göre dağılımı	132
Tablo – 60	8. Soruya verilen cevapların göreve göre dağılımı	133

Tablo – 61	9. Soruya verilen cevapların göreve göre dağılımı	134
Tablo – 62	10. Soruya verilen cevapların göreve göre dağılımı	135
Tablo – 63	11. Soruya verilen cevapların göreve göre dağılımı	136
Tablo – 64	12. Soruya verilen cevapların göreve göre dağılımı	137
Tablo – 65	15. Soruya verilen cevapların göreve göre dağılımı	138
Tablo – 66	16. Soruya verilen cevapların göreve göre dağılımı	139
Tablo – 67	17. Soruya verilen cevapların göreve göre dağılımı	140
Tablo – 68	18. Soruya verilen cevapların göreve göre dağılımı	141
Tablo – 69	19. Soruya verilen cevapların göreve göre dağılımı	142
Tablo – 70	20. Soruya verilen cevapların göreve göre dağılımı	143
Tablo – 71	21. Soruya verilen cevapların göreve göre dağılımı	144
Tablo – 72	22. Soruya verilen cevapların göreve göre dağılımı	145
Tablo – 73	23. Soruya verilen cevapların göreve göre dağılımı	146
Tablo – 74	24. Soruya verilen cevapların göreve göre dağılımı	147

GİRİŞ

İnsan kaynakları ve insan kaynakları yönetimi, son yıllarda üzerinde en çok durulan ve tartışılan konular arasında yerini almıştır. Tüm dünyada yaşanan hızlı değişim ve gelişmeler, üzerinde yaşadığımız coğrafyanın önemi ve devletin yeni rolünün ne olması gerektiğinin sorgulandığı bu günler, ülkemizde kamu insan kaynaklarının önemini bir kez daha ortaya koymaktadır.

Dünyamız o kadar hızlı değişiyor ki bu değişime ayak uydurmak her geçen gün zorlaşmakta ve bu değişimler karşısında bir yer edinebilmek için tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de insan kaynakları ve bu kaynağın yönetimi alanında hızlı ve köklü değişimler yapmak gerekmektedir. Dünyada yaşanan küçük bir teknolojik gelişme, farklı alanlarda inanılmaz boyutlarda etkiler yaratmaktadır. Değişime ayak uydurabilenler varlığını devam ettirebilmekte; ayak uyduramayanlar çağın gerisinde kalmaktadır. Bu değişimi yetenekli çalışanlarla yönetebilme becerisi; gelecekteki engelleri ve fırsatları görebilen, geleceği şekillendirebilecek vizyonu bulunan yöneticilere ve günümüzde örgütlerde stratejik bir rol üstlenen İnsan Kaynakları departmanına büyük bir sorumluluk yüklemektedir.

Gün geçtikçe artan küresel rekabet ortamında örgütler, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde edebilmek için insan kaynaklarının başlıca bir kaynak olduğunu kabul etmektedirler. Bir örgütün öz kaynakları, maddi imkânları ne kadar iyi olursa olsun, eğer bu yapıyı etkin bir şekilde çalıştıracak insan kaynaklarına sahip değilse, örgütsel amacını gerçekleştirme mümkün değildir. Bu durumda çağı yakalayabilmek ve örgütü daha ileriye taşımak adına en kritik faktör İnsan Kaynağı ve bu değerli kaynağa yapılacak yatırımlardır.

Bu çalışmada öncelikle yönetim kavramı, personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve kamu insan kaynaklarını dünya örnekleri ile inceledikten sonra sağlık kurumlarında insan kaynaklarına geçiş yapılacak, daha sonra Dursun Odabaş Tıp Merkezi örneği ile sonlandırılacaktır.

Bilindiği üzere atalarımız '*Her şeyin başı sağlık*' demişlerdir. Dolayısıyla sağlığı, şifa dağıtmayı bir hizmet, hele de bir kamu hizmeti olarak örgütlemek eski bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak sağlık hizmetinin modern devlet örgütlenmesi içinde tüzel kişilik kazanması görece yeni bir olgu olarak 19. yüzyıl sanayileşme dönemine denk düşmektedir. Gerçekte devletin en temel görevleri

bağlamında dışişleri, içişleri, adalet, maliye ve savunma hizmetlerini devletin ortaya çıkışına kadar götürmek mümkündür. Ancak ilerleyen tarihsel süreçler bir devlet tüzel kişiliği içerisinde sağlık hizmetinin görülmesini zorunlu hale getirmiştir.

Ülkemizde sağlık hizmeti Cumhuriyetin ilk döneminden itibaren Sıhhiye Vekâleti örneğinde görüldüğü üzere vardır. Sağlık hizmeti çeşitli süreçlerden geçerek gelişmesini sürdürmüş ve günümüze gelmiştir. Hayati önem taşıması bakımından birçok kamu hizmetiyle karşılaştırıldığında, sağlık hizmetlerinin üzerinde en fazla hassasiyetle durulması gereken hizmet alanı olduğu gerçeği ortaya çıkmakta ve sağlık hizmetlerinin olabildiğince yüksek kalitede üretilmesi kaçınılmaz bir sorumluluk haline gelmektedir. Sağlık hizmetleri insanların hayatıyla ilgili bir alan olduğundan son derece öneme sahiptir. Bu alanda sıfır hata prensibi geçerlidir. Aksi takdirde geri dönülemez, telafi edilemez durumlar ortaya çıkabilir. Bir diğer deyişle bu konuda çalışmak hata kabul etmeyen bir hizmet alanını ele almak demektir.

Sağlık sektöründe görevli personelin temel sağlık hizmetleri ve uygulamaları açısından yeterli mesleki bilgiye ve tecrübeye sahip olmaları mecburidir. Bu sebeple sağlık çalışanlarına profesyonellik kazandırmak adına modern sağlık tekniklerinin öğretilmesi gereklidir. Ancak bu şekilde halkımıza sunulan sağlık hizmetlerinin daha iyi planlanması ve organize edilmesi, var olan eksiklerin giderilmesi ve aksaklıkların hızlı bir şekilde çözülmesi sağlanabilir. Bu nedenle; Türkiye'nin sağlık alanındaki insan kaynakları kapasitesinin ve sorunlarının, Sağlık Bakanlığı koordinasyonunda ilgili kurum ve kuruluşların bir araya getirilerek tartışılması ve çözüm önerilerinin bulunması son derece önemlidir.

Bu çalışmada amacımız; yaklaşık 4 milyon kişiye üçüncü basamak sağlık hizmeti sunan 700 yatak kapasiteli ileri bir tıp merkezi olan Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Dursun Odabaş Tıp Merkezi'ne muayene, teşhis ve tedavi için başvuran halkımıza sağlık hizmetlerinin kaliteli ve verimli düzeyde sunulmasını sağlamak adına sağlıkta insan gücünün yeterli olup olmadığı konusunda araştırma yaparak, tespit edilen sorunları iyileştirmek için çözüm önerileri sunmaktır.

Yukarıda belirtilen konular çerçevesinde bu tez çalışmasını şöyle ifade edecek olursak, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Dursun Odabaş Tıp Merkezi örgütsel yönetimi ve personeli üzerinde betimsel inceleme yapmaktır. Bunun için ilk olarak yönetim kavramı, personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ele alınacak ve kamu

insan kaynakları modellerine dünyadan örnekler verilecektir. Çalışmamızın ikinci bölümünde, Türkiye’de sağlık hizmetlerinin örgütlenmesi ve sağlıkta insan kaynakları yönetiminin gelişimi başlığı altında Sağlık Bakanlığı ve teşkilat yapısından kısaca bahsedilerek, genel olarak uluslararası sağlık yapılanmaları ve sağlık kurumlarında insan kaynaklarının gelişimi hakkında dünyadan ve ülkemizden örnekler verilecektir. Son bölümde YYÜ Dursun Odabaş Tıp Merkezi insan gücünün durumu örneğinden hareketle, genel olarak sağlıkta insan gücüne dair sorunlar ve çözüm önerilerine vurgu yapılarak, hipotezler ve yapılan anketlerin istatistiki analizleri sonucunda sağlık yönetiminde insan kaynağının karmaşık süreçleri ortaya konmaya çalışılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM KAVRAMI, PERSONEL YÖNETİMİ, İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLGİLİ GENEL TANIMLAR VE YABANCI ÜLKE ÖRNEKLERİ

1.1. Yönetim Kavramı:

Başlangıcı kesin olarak bilinmemekle beraber insanların toplu yaşama geçmeleriyle yönetim olgusunun ortaya çıktığını söyleyebiliriz. Yönetim, en küçük örgütsel yapıdan en büyüğüne kadar var olan bir süreçtir. Yönetim, örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmalarını sağlayan zorunlu bir faaliyettir.¹ Yani uygun bir ortamda, bir gruba bağlı kişilerin davranışlarını etkileyerek, onların çabalarının ortak bir amaç doğrultusunda istenen sonuçları elde edecek biçimde yönlendirilmesi sürecidir yönetim.²

Yönetim birden fazla kişinin bir amaç için bir araya gelmesiyle ortaya çıkan bir kavramdır. Yönetim faaliyeti, kurum/kuruluşu, amacına ulaştırmak için elde bulunan tüm kaynakları (insan, para, malzeme, makine) en ekonomik şekilde planlama, örgütleme, yöneltme (etkileme, emretme) kontrol (denetim) ve koordine etme (düzenleme) işlevlerinin bütünü olarak tanımlanabilir.

1.1.1. Yönetim Fonksiyonları : Yönetimin genel özelliklerine bakıldığında; amaç, grup faaliyeti, işbirliği, yetki faaliyeti, hiyerarşik yapı ve kaynak kullanma faaliyeti özelliklerine sahip olduğu ifade edilebilir. Yönetimin başarı ile uygulanabilmesi için belirli faaliyetlerin yerine getirilmesi gerekir. Birbirini takip eden bu faaliyetler, yönetimin fonksiyonları veya yönetim süreci olarak adlandırılır. Yönetimin fonksiyonları: planlama, örgütleme, yöneltme (etkileme), koordinasyon ve denetim olarak sıralanabilir.

1.1.2. Planlama : Planlama faaliyeti yönetimin ilk fonksiyonudur. Yönetim faaliyeti planlama ile başlar. Örgütler gelecekte ulaşmak istedikleri amaçlarını, hedeflerini saptamalı ve bunlara ulaşabilmek için çeşitli hareket tarzları belirlemelidir. Planlama, geleceğin değerlendirilmesi ve ona göre gerekli önlemlerin alınması faaliyetidir. Yönetim sürecinin çok önemli bir fonksiyonu olan planlama, örgütsel amaçlara ulaşmak için gerekli politika ve yöntemlerin seçimi şeklinde

¹ Erdal ÜNSALAN – Bülent ŞİMŞEKLER, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Detay Yay.,Ankara,2006, s.3.

² Ömer BOZKURT vd., *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, TODAİE Yayınları, 2008, Ankara, s.265.

tanımlanabilir. Planlama, işlerin başarıya ulaşmasının temel taşıdır. Planlama kapsamında amaçlar, araçlar, metotlar ve çalışmalarla ilgili yapılan tahmin ve hesaplamalar yer almaktadır. Tahmin ve hesaplamalar iyi yapılırsa düşünülen faaliyetler de başarıyla sonuçlanır. Planlama, ne, ne zaman, kim tarafından yapılacaktır, nasıl yapılacaktır, hangi olanaklar kullanılacaktır, neden yapılacaktır gibi sorulara cevap arar. Planlar tüm işletmeyi kapsar ve her kademedeki faaliyet gösteren işletme çalışanlarına yol gösterir. Çalışanlar ve yöneticiler hareketlerini ve tercihlerini işletmenin planlarını bilerek seçer ve belirler. Kısaca planlama ileriye görebilmemizi sağlayan bir araçtır.

İşletmelerde planlama faaliyeti dört nedenle yapılmaktadır. Bunlar;³

- Planlamanın yapılması çalışanlar açısından izlenebilecek bir yol sunmaktadır. İşletme içinse koordinasyonun gerçekleşmesinde faydalı olmaktadır. Dolayısıyla hem iş görenler için hem de yönetici kademesinde bulunanlar için planlama faaliyeti yol gösterici olmaktadır. İş görenler firmanın veya yer aldıkları bölümün hangi yöne doğru gittiğini ve hedeflere ulaşmak için ne yapmaları gerektiğini planlama ile bilmektedirler. Planlamanın yapılmaması iş görenlerin amaçlar kapsamında çalışmalarını engellemektedir.
- Değişen şartların firmalar üzerindeki etkilerinin en aza indirilmesi noktasında planlama büyük önem taşımaktadır. Yönetim kademesi, planlama fonksiyonu sayesinde ileriye bakabilmektedir. Olası değişimler tahmin edilebilmekte, değişime uygun tepkiler verilebilmektedir.
- Planlama fonksiyonu kaynak israfının da önüne geçmektedir. Firma faaliyetlerini planlar doğrultusunda yaptığı taktirde, zaman ve kaynaktan tasarruf sağlamaktadır. Süreç ve sonuçların net bir biçimde görülmesi planlama ile mümkün olmaktadır. Böylelikle fayda sağlamayan faaliyetler açık bir biçimde görülebilmektedir.
- Denetim fonksiyonu için belirli bir standart oluşturulması planlama ile sağlanmaktadır. Firmanın hedefleri ile sonuçlar karşılaştırılarak

³ Stephan P. ROBBİNS, Mary COULTER, *Management* (7.Baskı), New Jersey: Prentice Hall, 2002, s.176.

eksiklikler kolaylıkla tespit edilebilmektedir. Planlamanın olmadığı bir işletmede kontrol edilecek hiçbir şeyin bulunmadığını söylemek mümkündür.

Planlama işlevinin ardından örgütleme (organize etme) işlevi gelir. Planlama yapmak tek başına yeterli değildir. Planlamadan sonra ki adımda görülecek işlerin belirlenmesi ve gruplara ayrılması, personelin bu belirlenen ve gruplanan işlere atanması ve son olarak da bu işlerin yürütülmesi için gerekli yerin, araç ve gereçlerin saptanarak temin edilmesi gereklidir. Böylece planlama faaliyeti sonucu saptanan hedefler örgütleme işlevi ile hayata geçmeye başlamış olur.

1.1.3. Örgütleme: Örgütleme, bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların, faaliyetlerin ve kaynakların düzenlendiği yönetim fonksiyonu olarak tanımlanabilir. Örgütleme süreci, amaçların belirlenmesi, gerekli işlerin belirlenmesi ve gruplanması, iş gereklerinin belirlenmesi, hiyerarşik yapının saptanması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, belirlenen görev ve sorumlulukların örgüt çalışanlarına dağıtılması, araç-gereçlerin sağlanması ve uygun şekilde düzenlenmesi şeklinde bir süreçtir. Örgütleme planların eylem haline dönüştürülmesindeki gerekli adımları ortaya koyar. Bu adımlardan en önemlileri aşağıda belirtilmiştir.

- Çalışanlar için iş tanımları hazırlamak,
- İşleri bir araya getirerek bölümler oluşturmak,
- İş ilişkileri geliştirmek,
- Ekipler kurmak⁴

Örgüt, amaçlarını gerçekleştirebilmek için teknik, parasal, malzeme ve personel olanaklarına sahip olmak zorundadır. Örgüt emrinde çalışan personel örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için bir araçtır. Personel yönünden ise örgüt, personelin istek ve ihtiyaçlarının gerçekleştirilmesi için bir araçtır. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için bu ikisinin dengeli gitmesi kaçınılmazdır. İnsan davranışlarının nedenlerini açıklamaya çalışan çeşitli teoriler, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için üyelerin amaçlarını dikkate almak zorunda olduklarını ortaya koymuştur.

⁴ İnan ÖZALP vd., Yönetim Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Yayını, 2004, Eskişehir, s.8.

Geleneksel örgüt yaklaşımında, ortak hedeflerin hayata geçirilebilmesi amacıyla faaliyetlerin yapılarına ve dağıtımına dair süreçler ifade edilmektedir. Sistem yaklaşımında ise örgüt, büyük bir çevresel sistem kapsamında yer alan teknoloji, amaç, yapı ve yönetim gibi alt sistemlerden oluşmaktadır. Örgütte iş ve işlev bölümü yapılmaktadır. Sorumluluk hiyerarşisi bulunmakta, bir otoritenin sorumluluğunda bir amaca ulaşma çabası mevcuttur. Örgütler bir amaç için bilinçli bir şekilde oluşturulmaktadır. Gereksinimler net bir biçimde görülebilmektedir. Etkinlik arttırılmakta, sinerji meydana getirilmektedir. Kişiler için güvenli bir ortam yaratılmakta, ait olma gereksinimi karşılanabilmektedir.⁵

Taylor tarafından ileri sürülen bilimsel yönetim (scientific management) anlayışına göre örgütlerde insanların çalışmalarından en çok verimi elde etmek için hareket ve zaman incelemeleri yapılmış, gereksiz hareket ve zaman israfı yok edilerek, ussal hareketlerin birleştirilmesi yeterli sayılmıştı. Oysa deneyler bunu kanıtlamadı. İnsan ilişkilerini dikkate almadan insanları bir makine sayarak, onların her zaman aynı sonuçları elde edeceklerine inanmak olanaksızdı. Ancak buna rağmen bilimsel yönetim anlayışı insanların bir eşya gibi yönetilebileceği görüşünden hareket etmekte idi. Bu düşünceye karşı bir tez geliştiren ve insan ilişkilerine yer veren neoklasik görüş ise örgütlerin temel en önemli birleştirici unsurunun insan olduğu varsayımından hareket ederek, örgütlerin insan ilişkilerine dayandığını ve insanların moral yönünden doyumu ile verimlilik sağlanabileceğini kabul etmektedir.

1.1.4. Yönelme: Yönetim fonksiyonlarından üçüncüsü ise yönelmedir. Yönelme sayesinde örgütlerde yer alan kişilerin verilen görevleri en doğru ve en verimli şekilde yapmaları sağlanır. Yönelme fonksiyonunun etkin olabilmesi, diğer bir deyişle işletmenin hedeflerine ulaştırılabilmesi için emir verme biçiminin önemi büyüktür. Kişilerin işleri doğru ve yerinde yapması için örgüt şemasının ve emir verme sisteminin doğru işliyor olması gereklidir. Açık ve tam anlaşılır emirler sayesinde personel, yapması gereken işlere doğruca yönlendirilmiş olur. İşletmelerin faaliyet gösterdiği toplumların sosyal, kültürel, siyasal yapısı emirlerin özelliği bakımından etkilidir. Yöneticilerin yetiştikleri ortam, eğitim düzeyi de yönelme

⁵ Nurullah GENÇ, *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005, s.35.

biçimine etki eder. Yönelme çalışanların örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi için motive edilmesi faaliyetleridir. Yönelme ile ulaşılmak istenen amaç, planlanan konuların işletmeye en iyi yararı sağlayacak biçimde gerçekleştirilmesidir.

Önceden belirlenen planların hayata geçirilebilmesi için örgütlenmenin yapılması gerekmektedir. Süreç sonrasında ise işletme, çalışmalarını başlatabilmek ve iş görenleri ilgili alanda yönlendirebilmek için örgütlenme sürecine girmektedir. Yönelme kavramı, örgütlü bir yapının harekete geçmesini ifade etmektedir. Örgüt içinde ortak bir kültür, değer sistemi yaratmak için bütün çalışanların amaçları benimsemesi noktasında yönelme yardımcı bir fonksiyon olmaktadır. Çalışanların performanslarının artması konusunda da yönetim fonksiyonları içinde yer alan yönelme önemli bir fonksiyon olarak karşımıza çıkmaktadır.⁶

1.1.5. Koordinasyon: Bir başka yönetim fonksiyonu koordinasyondur. Eşgüdümleme olarak ta bilinen koordinasyon; işletmenin bölümler arasında uyumun sağlanmasına yönelik bir faaliyet olarak tanımlanabilir. Örgütlerin başarısı bu uyuma bağlı olarak şekillenmektedir. Bir örgütün düzenli çalışabilmesi için amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanması gerekir. Bir örgütün amaçlarının gerçekleştirilebilmesi, verimliliğin artması, örgüt içindeki insan ve maddi kaynakların birlikte çalışması ile mümkündür. Örgütlerde çeşitli birimlerde çalışan bireylerin ve grupların etkinlikleri birleştirilerek eşgüdüm sağlanır. Bu eşgüdüm sayesinde işler daha koordineli görülür, örgütün para, zaman, enerji ve ham madde israfının önüne geçilmiş olur.

Mal/hizmet üretimi esasını temel alan örgüt, dikey ya da yatay biçimdeki birimlerden oluşmaktadır. Birimlerin, kendilerine verilmiş yetki ve görev alanları bulunmaktadır. İşletmenin amaçlarına ulaşmasında yardımcı olan bu birimler, çeşitli faaliyetlerde bulunmaktadır. Örgüt içinde farklı görevler yapan birimlerin olması, örgüt bütünlüğünden ayrı parçalar olarak düşünülmemelidir. Bütünleyici bir parça şeklinde oluşturulan örgütler bir nevi işleyişi sağlayan dişliler gibi görev yapmaktadırlar. Birimler, örgütün amaçlarına kendi kapasitelerince yarar sağlamaktadırlar. Bu bağlamda koordinasyon, birimler arasındaki iş birliği ve uyumu sağlamaktadır. Dolayısıyla örgütün başarısı koordinasyonun sağlıklı biçimde

⁶ Fatma ATILGAN, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayıncılık, İstanbul, 2011, s.66.

oluşturulmasını gerektirmektedir.⁷

1.1.6. Kontrol: Kontrol/denetim yönetim fonksiyonlarının sonucusudur. Yönetim fonksiyonlarından olan denetim, belirlenen amaçlar, prosedürler, kurallar, politikalar ile gerçekleşen sonuçlar arasındaki farkın izlenmesi olarak tanımlanabilir. Denetimi, başarılması istenilenlerle başarılanlar arasında kurulan bir köprü olarak düşünebiliriz. Düzeltici bir fonksiyon olan denetimin temel amacı işletmenin planlarının gerçekleşmesidir. Kontrol sistemi planı etkilediği gibi plan da denetimi etkiler. Örgüt içerisinde teknolojinin desteğini alarak etkin bir kontrol sisteminin kurulması meydana gelebilecek sapmaların erken fark edilip önlenmesini sağlayacaktır. Kontrolün gerçekleşebilmesi için önceden saptanmış amacın, planın, bir politikanın varlığı gereklidir. Bunlardan sonra faaliyetin sonuçları alınır, diğer bir ifadeyle iş başarısı ölçülür. Mevcut iş başarısı ile planda saptanan standartlar karşılaştırılır ve sonucunda düzeltici tedbirler alınır. O halde kontrolü şöyle tanımlamak mümkündür: Kontrol/denetim, arzulanan amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını veya hangi ölçüde ulaşıldığını araştırmak, gerektiğinde düzeltici tedbirler almaktır. Denetim düzeltici bir fonksiyon olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu fonksiyon ile örgütün planlarının gerçekleşip gerçekleşmediği kontrol edilmektedir. Kontrol sistemi ile planlama birbirlerini etkilemektedir. Denetimin gerçekleştirilmesi, bir planın ve politikanın varlığını gerekli kılmaktadır. Tüm bunlardan sonra faaliyetlerin sonuçları alınabilmektedir. Bir başka anlatımla, iş başarısı bu süreçte ölçülmektedir. Ortaya çıkan başarı ile plan aşamasındaki standartlar karşılaştırılmakta, aksaklıkları giderici tedbirler alınmaktadır.⁸ Yukarıda açıkladığımız yönetim fonksiyonları çerçevesinde iyi bir yönetimden bahsedebilmek için öncelikle personel yönetiminden başlanması gerekir.

1.2. Personel Yönetimi :

Personel yönetimi örgütün insan kaynağına yönelik bir faaliyettir. Bu nedenle yönetim süreci içinde özel bir öneme sahiptir. Geleneksel yaklaşımda yönetim, yöneticinin, belli bir amacı gerçekleştirmeğe çalışırken giriştiği düzenli ve ussal eylem ve işlemlerin bütünü olarak tanımlanır. Buna göre yönetim süreci, karar

⁷Aykut POLATOĞLU, *Kamu Yönetimi Genel İlkeler ve Türkiye Uygulaması*, METU PRESS, Ankara, 2003, s.30.

⁸ ÖZALP, *İşletme Yönetimi*, Nisan Kitapevi, Ankara, 2010, s.292.

verme, plânlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdüm, denetim, sonuçların değerlendirilmesi gibi türlü işlevlerden oluşur. İşte personel yönetimi, bütün bu işlevleri yerine getiren insan kaynağının sağlanması ve en iyi verimi alacak biçimde kullanılması ile ilgilenir. Başka bir deyişle, personel yönetimi bir örgütte çalışan insanları ve onların ilişkilerini inceler. Bu niteliğiyle, yönetim sürecini oluşturan tüm faaliyetleri kapsayan bir özellik taşır. Bir örgüte bakıldığında ilk göze çarpan unsur, insan unsurudur. Bina, araç, gereç, malzeme, işlem ve usuller ancak insan unsurunun elinde bir anlam taşırlar.

Bilimsel anlamda modern personel yönetiminin geçmişi 1940'lı yıllara dayanmaktadır. Fakat iş görenlere dair problemlerin önem kazanması daha eski dönemleri kapsamaktadır. Personel yönetiminin oluşumu ve insan kaynakları şekline dönüşmesindeki değişim, tarihsel bir süreç içinde yaşanmıştır.⁹

Personel Yönetimi, çağımızın en önemli ilgi alanlarından biridir. Bu günkü anlam itibarıyla yeni bir kamu disiplini olarak görülebilir. Ancak kişiler arası çalışma ilişkilerini incelemesi yönüyle oldukça eski bir konudur. Personel yönetimi kavramının 1940'lı yıllardan sonra ortaya çıktığı bilinir, oysa ki daha eski dönemlere dayanmaktadır. Örneğin, ünlü Babilli Hammurabi kanunlarında ücretlendirme sistemleri, M.Ö. 1600'lerde Çinlilerde ilk iş bölümü ve uzmanlaşma, M.Ö. 400'ler de yine Çinlilerde personel devir hızının yüksekliğini kullandıklarını anlıyoruz. Ancak bilimsel olarak İnsan Kaynakları kavramı ilk olarak Endüstri Devrimi ile ortaya çıkmıştır. Bu dönemde ekonomik hayat hızla gelişmekte, önemli sanayi kuruluşları doğmakta ve insanlar evleri yerine fabrikalarda çalışmaya başlamışlardır. 1890'larda NCR Corporation'ın ayrı personel ofisi açmasıyla Personel Yönetimi Bölümü tarihteki ilk yerini almıştır.

ABD'de 1900'lü yıllarda endüstriyel ve sosyal bir dönüşüm yaşanmıştır. Bu dönüşümle birlikte, eğitim, işe alma ve ödeme gibi hususlardaki tüm kararlar yöneticiler tarafından verilmektedir. İlgili dönemde Taylor ve arkadaşları işlerin etkin bir biçimde yürütülmesine, aksaklıkların daha az çıkmasına dolayısıyla verimliliğin artmasına yardımcı olmaya çalışmışlardır. Örgütsel büyümelerin gerçekleşmesi personel ve satın alma konularında uzmanların yardımını

⁹ Serkan BAYRAKTAROĞLU, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003, s.3.

gerektirmiştir. 1910’larda personel birimlerinin oluşturulmaya çalışıldığı görülmektedir. Bu dönemde Gilbreth’ler gibi bazı araştırmacılar görev düzenlenmesi ve etkinlik alanında çalışmalar yürütmüşlerdir.¹⁰

Endüstrileşme hızlı bir gelişim gösterirken, firma sahipleri ve girişimcilerin durumu da gelişime paralel olarak olumlu yönde etkilenmiştir. Fakat halkın durumu tam aksine kötüleşmiştir. Emek faktörünün sermaye karşısında zayıf düşmesi olumsuzluğun nedeni olarak görülmüştür. Kapitalizmin hızlı bir yükseliş kazanması, işçi sınıfında örgütlenme çabalarını ortaya çıkarmıştır. Toplu pazarlıklar ve işverenlerin kârlılığı artırma arzuları neticesinde personel yönetimi ortaya çıkmıştır.¹¹

Personel yönetimin başlangıç adımlarının akabinde pek çok felakete neden olan 1. ve 2. Dünya savaşları çıkmıştır. Savaşla birlikte işçi sınıfın büyük bir kısmı silah altına alınmıştır. Savaş için destek oluşturan ülkeler de bu işgücünden faydalanmışlardır. Geride kalan kesimin verimli bir şekilde kullanılmaya çalışılması günümüzün insan kaynakları yönetimi için temel nitelik taşımaktadır.¹²

Sanayileşme döneminde faaliyete geçen personel yönetimi birimlerinin bilinen ilk ve temel görevi *kayıt tutma* olmuştur. Bu görev başlı başına işi yapanı denetlemeye yönelikti. Personel yönetimi işlerin nasıl yapılacağı, hangi nitelikli bireyler tarafından yapılacağı, uygun çalışanların seçimi, kullanılacak araç gereçlerin belirlenmesi konuları üzerinde durmuştur. Bu konularda birçok bilimsel çalışmalar yapılmıştır. Frederick W. Taylor’ un Bilimsel Yönetim anlayışı Endüstri Devriminin ihtiyaç ve değerlerine uygundu. Taylor, kullanılan aletleri, gerekli olan insan gücünü, gerekli olan zaman gibi konularda objektif olarak araştırmalar yapıp daha az zamanda daha fazla üretimi amaçlamıştı. Daha fazla ücretler vererek günlük olan üretimin üstüne çıkmıştı. 1920’li yılların sonuna doğru; Elton Mayo ve çalışma arkadaşları, Hawthorn araştırmalarının sonucu olarak örgütteki insan ilişkilerinin önemini ortaya koyduklarında, aynı zamanda yeni bir yönetim anlayışının da temelini atmış oluyordular.

¹⁰ Robert L. MATHİS ve John H. JACKSON, *Human Resource Management* Cengage Learning: 640 pp, 2000, s.24.

¹¹ BAYRAKTAROĞLU, s.3.

¹² BAYRAKTAROĞLU, s.3.

Akım ile birlikte motivasyon, örgütsel değişim, algı, tutum gibi kavramlar dikkat çekici bir hal almıştır. Davranış ve örgüt atmosferinin kişisel verimliliğe olan katkısı vurgulanmaktadır. Böylece personel yönetimi farklı bir boyut kazanarak çalışma ilişkileri ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda düşük ücretler, çalışma sürelerinin uzunluğu, kadın ve çocuklardan oluşan iş gören sınıfının istismarı sosyal anlamda patlamalara neden olmuştur. Dolayısıyla devlet müdahalesi endüstriyel boyutta kendini göstermiştir.¹³

Modern anlamda personel yönetiminin doğuşunu sanayi devrimine götürmek mümkündür. Ancak gerçek anlamına kavuşması 1940'lı yıllara rastlamaktadır. Sanayi devrimi öncesi çalışma hayatında işçi ile işveren ayrı ayrı kişiler olarak ilişki kuruyorlardı. Bu ilişkinin temelini ücret ve işin konusu oluşturuyordu. Sanayi devriminden sonra insan gücünün yerini makinelerin alması işçi ve iş veren arasındaki ilişkilerin niteliğini tamamen değiştirmiştir. Bu dönemde bilimsel yönden personelden azami verimi elde etmek ve üretimi artırmak yönünde oldukça büyük gelişmeler kaydedilmiştir. Zaman ve hareket etütleriyle birlikte üretim artışı büyük oranlara ulaşmıştır. Hawthorne araştırmalarının ve beşeri ilişkiler yaklaşımının bilim dünyasında ağırlık kazanmaya başlamasıyla çalışanların beşeri yönü önem kazanmıştır. Çalışanlar arasındaki ilişkiler üzerinde durulmaya, liderlik ve yöneticilik süreçleri üzerinde çalışılmaya başlanmıştır. Bu yaklaşımlar sadece işçi değil, tüm personeli kapsayarak demokratik eğilimleri arttırmıştır.

Dönem içinde ABD'de "Personel Yöneticisi" kavramı ortaya çıkmıştır. Bu uzmanların, eğitim, istihdam, işçi-işveren ilişkileri, ücret yönetimi alanında bilgi sahibi olduğu ifade edilmektedir. Personel yönetimi alanındaki gelişimlerden bir diğeri de 1946'da İngiliz Çalışma Yönetimi Enstitüsü'nün Personel Yönetimi Enstitüsü olarak isim değiştirmesidir. İnsan kaynağı değişiminin kullanılması için uzunca bir sürenin geçmesi gerekmiş, ancak 1950'li yıllarının sonlarına doğru emek üzerine yaptıkları incelemeler sonunda Myers ve Harbison gibi araştırmacılar bu deyimini kullanabilmişlerdir.¹⁴

¹³ Mustafa KÖKSAL, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kocaeli Üniversitesi Yayını, Kocaeli, 2005, s.8.

¹⁴ Harun DEMİRKAYA, İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu, Kocaeli Üniversitesi *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12) 2006 / 2: s.1-21.

1929-1930 yıllarında görülen ekonomik kriz, işsizliği artırarak bazı olumsuz gelişmelere sebep olmuşsa da bu durum çalışanların lehine olan konuların kanunlaşmasına yardımcı olmuştur. 1935 yılında Rossevelt tarafından işçilerin lehine sakatlık, ölüm aylığı, işsizlik sigortası gibi kavramlar yürürlüğe konmuştur. En önemli gelişmelerden biride Personel Yönetimi ile Psikolojinin birleştirilmesiyle oluşmuştur. Endüstri Psikolojisi olarak adlandırılan bu durum Elton Mayo'nun Hawthorne araştırmalarıyla (1927-1932) ortaya konmuştur. Bu araştırmada, çalışanların verimliliğinin sadece çalışma koşulları ya da ücrete göre değil sosyal ve psikolojik etkenlere bağlı olarak da değiştiği saptanmıştır. Birinci Dünya Savaşından önceki dönemlerde çalışanlar için olumlu bir ortam yaratmak amacıyla para harcama düşüncesi, işverenlerin çoğuna gülünç ve anlamsız gelirdi. O zamanlar emek bol, ucuz ve savunmasızdı. Emek sosyal bir varlık değil, sadece bir üretim aracıydı.

1940'lı yıllarda, işletmelerin personel bölümleri örgütün en alt düzeyinde, iş görenlerin kayıtlarını tutan küçük bir servis konumundaydı. İş gören sosyal bir varlık değil, sadece bir üretim aracıydı. II. Dünya Savaşıyla birlikte artan işgücü ihtiyacı, şirketleri verimlilik arayışına itti. Çalışanların motivasyonunu yükseltmek ve işe olan bağlılıklarını arttırmak için giyim, tatil, yol ücreti gibi ek kazançlar verilmeye başlandı. Bu dönemde, personel bölümünün görevleri arasına, işletmeye nitelikli personel kazandırma ve işletmede tutma çabaları eklendi. Personel bölümünün, çalışanların sorunlarına eğilmesiyle birlikte, örgüt içindeki konumu ve saygınlığı da arttı. Artık işletmelerin çoğunda personel yöneticileri, orta düzey yönetici konumundaydılar. İkinci dünya savaşından sonra özellikle yönetici personelin önem kazanmaya başladığını görmekteyiz. Bu dönemde yöneticilerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi ile ilgili yeni teknikler ortaya çıkmaya başlamıştı.

1960'lı yıllarda işçi-işveren ilişkilerini düzenleyen yasaların çıkarılması, personel bölümünün önemini daha da arttırdı. Personel yöneticilerinin rolü hızla değişmeye başladı. Artık iyi bir personel yöneticisi, davranış bilimleri ve çalışma yasaları konusunda uzman olmak zorundaydı. 1980'li yıllarda ise personel yönetimi kendi alanında bir disiplin haline geldi. 1980'li yıllardan sonra, işletmelerin amaçlarına ulaşması ile iş görenin ihtiyaçlarının karşılanması arasındaki kaçınılmaz ilişkinin bilincine varıldı. Böylece klasik personel yönetimi anlayışından sıyrılan çağdaş işletmeler, örgütsel yapılarının üst düzeylerinde İK bölümlerine yer verdiler.

Personel Yönetimi kavramı 1990'lara kadar devam etmiş, 1990'lı yıllarda İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı olarak değişmeye başlamıştır. Öğrenen Organizasyonlar ve Toplam Kalite Yönetimi kavramlarının çıkmasıyla birlikte, insana verilen değer artmaya başlamıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi bu dönemden sonra kendini geliştirmeye devam etmiştir. Yeni fonksiyonlar elde ederek (ödüllendirme, motivasyon vs.) kendi içinde yeni kavramlar oluşturmuştur.

1.3. Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçiş:

Son yıllarda tüm dünyada çalışma hayatında meydana gelen değişimler ve gelişmeler, personel yönetimi kavramının ve uygulamalarının yerini dinamik ve örgütsel ortama daha uygun İnsan Kaynakları Yönetimi kavramının almasına yol açmıştır.¹⁵

Personel yönetiminden insan kaynaklarına geçişte en önemli etkenler: teknolojik değişikliklerin ve yeniliklerin artması, kuruluşların büyümesi, uluslararası rekabetin artması, iş gücü yapısının değişmesi, insanların eğitim düzeyinin yükselmesi, sendikalaşmanın yaygınlaşması ve yasal düzenlemelerle çalışanlara yeni haklar verilmesi personel yönetiminden İnsan Kaynaklarına geçişi zorunlu kılan etkenler olarak sayılabilir.¹⁶

Sendikaların zorlamaları ve çalışan haklarını korumaya yönelik kanunlarında etkisiyle, işletmelerin personele bakış açısı da zamanla değişmeye başlamıştır. Yöneticiler çalışanların birer grup üyesi olduklarını ve grubun birey üzerindeki etkisini kavramışlardır. Çalışanlar sadece alınan ücretle değil ücret dışı olanakları da beklentileri arasına almışlardır.¹⁷ Artan rekabet ortamı ve teknolojik üretim biçimi işletmelerin teknolojiyi kullanabilecek çalışanlara olan ihtiyacını artırmış, yöneticiler bu çalışanları karar verme sürecine katmak, hatta yer yer onlara inisiyatif kullanma şansı vermek zorunda kalmışlardır. Çalışanlar yaptıkları işin anlamlılığını sorgulamaya başlamışlar ve içsel motivasyonu önemsemişlerdir. Ayrıca sadece ücreti değil işletmelerin sağladığı ücret dışı olanakları da beklentilerinin arasına almışlardır. Böylece personel yönetimi birimlerinin adı çalışan merkezli olmayı vurgular biçimde İnsan Kaynakları haline dönüşmüştür.

¹⁵ Nuri TORTOP ve vd., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, 2013, Ankara, s.23.

¹⁶ Ceyhan ALDEMİR ve vd., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları, 2001, İzmir, s.25.

¹⁷ Azize ERGENELİ ve vd., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, 2014, Ankara, s.22-23.

İnsan Kaynakları hem personel yönetiminin faaliyetlerini devam ettirmekte, hem de İnsan İlişkileri Yaklaşımı'ndan etkilenecek, liderlik, motivasyon, örgüt kültürü oluşturma ve geliştirme gibi konularla ilgilenmeye başlamıştır. Giderek gelişmekte olan İnsan Kaynakları birimlerinin asıl amacı; işyeri açısından verimliliği arttırmak, çalışanlar açısından da ücret ve sosyal haklar yönünden tatmin olmalarını sağlamaktır. İnsan Kaynakları işveren ile işçi arasındaki bir köprü gibi düşünülebilir. Aslında İnsan Kaynakları, tüm bu gelişmelere rağmen personel yönetiminin yeni adıdır.

1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi :

Teknolojik olarak sürekli gelişen günümüz dünyasında örgütsel yönetim anlamında, rekabetçi çevrede kalıcı olabilmenin ve rakiplere karşı üstünlük sağlamanın şartları; bilgiyi üreten ve paylaşan, sürekli kendini geliştiren, değişime açık, esnek bir insan kaynaklarına sahip olmak ve bu kaynağı iyi yönetmektir. En etkili ve en başarılı örgütler, insan kaynaklarını motive eden, eğitip geliştirmeyi, ödüllendirmeyi, onların gelişimlerinden azami derecede yararlanmayı bilen ve insan kaynakları yönetimine gerekli önemi veren örgütlerdir.

İnsan kaynakları yönetimi, kurum ve personel arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim ve karar faaliyetleri olup, kurum ya da kuruluşların amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri için yapılması gerekli olan işlevleri gerçekleştirebilecek bilgili, becerikli, yetenekli ve gerekli sayıda insanların işe alınması, geliştirilmesi, eğitilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi ile ilgili faaliyetlerin bütünü olarak tanımlanabilir.¹⁸

İş yaşamında kullanılan insan kaynakları yönetimi kavramı kurum, kuruluş ve işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşması için mutlaka olması gereken insan unsurunu ifade etmede kullanılmaktadır. İnsan, mal ve hizmet üretiminin temel ögesidir. Mal ve hizmetleri üreten de alan da sonuçta insandır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi kavramı; örgütte, yönetime bağlı olarak çalışan tüm çalışanları kapsadığı gibi son dönemde örgüt dışında bulunan, örgüt adına potansiyel olarak yararlanılabilecek iş gücünü oluşturan geniş bir anlama da sahiptir. Konu ile ilgili

¹⁸ Salih GÜNEY, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitapevi, Ankara, 2014, s.23-38.

Türkçe kaynaklarda insan gücü, iş gören, iş gücü, insan kaynağı gibi farklı sözcüklerin insan kaynakları anlamında kullanıldığı da görülmektedir.¹⁹

İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı, 1817 yılında ekonomist Springer tarafından ilk defa kullanılmış, ancak günümüzdeki anlamında kullanımı Klasik Yönetim anlayışının savunucuları döneminde gerçekleşmiştir.²⁰ 1950’li yıllarda bir kez daha Amerika’da ortaya çıkan söz konusu kavram, örgüt içinde insana bakış açısının değişen yönünün bir sonucu olmuş, ancak o yıllarda tam olarak anlaşılabilmiştir. Daha sonra 1990’lı yıllarda İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı daha iyi anlaşılabilir, örgütsel yapılarda çok sık kullanılmaya başlamıştır. Bu kavramın gelişmesinde özellikle F.W. Taylor ve H. Fayol’un düşünceleri çok etkili olmuştur.²¹

İnsan Kaynakları Yönetiminin gelişim süreçleri bilim adamlarının katkılarına göre Armstrong tarafından beş basamaklı bir şekilde değerlendirilmiştir. Buna göre:

- Öncüler; 1950’li yıllarda Drucker ve McGregor
- Davranış Bilimi Yaklaşımı; 1960’lı yıllarda, Maslow, Likert ve Herzberg
- Örgüt Geliştirme Hareketi; 1960’lı yıllarda ve 1970’li yıllarda Bennis
- Örgüt Kültürü Analizi; Pascale ve Athos’un, Peters ve Waterman’ın Pettigrew’in katkıları ve
- Walton tarafından geliştirilen yeni yaklaşımlar.²²

İnsan kaynaklarının gelişim süreçleri farklı bilim adamları tarafından değişik görüşler ışığında ele alınmıştır. Buna göre, başlangıçta özel ilişkiler olarak algılanan İnsan Kaynakları Yönetimi, yönetimde sistem yaklaşımının kullanılmasıyla birlikte, örgütün bir alt sistemi olarak kabul edilmiştir.²³

İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili gelişmelere baktığımızda somut ilk adımların, 1940’lı yıllarda, örgütün en alt kademesinde personelle ilgili kayıtların tutulması aşamasıyla başladığını görmekteyiz. 1950’li yıllarda nezaretçi düzeyde personel birimleri oluşturulmuştur. 1960’lı yıllarda alt kademe yöneticileri tarafından örgüt personelinin günlük sorunlarının çözümü için çaba harcanması aşamasına gelinmiştir. 1970’li yıllarda ise, personelle ilgili yönetim kademesinin orta kademe

¹⁹ GÜNEY, s.24-27.

²⁰ GÜNEY, s.23.

²¹ TORTOP ve vd.,s.23.

²² GÜNEY, s.27.

²³ TORTOP ve vd.; s.17.

düzeyine yükseldiğini ve konunun kapsamının daha da genişleyerek çalışma ilişkileri düzeyine ulaştığını; 1980’li yıllardan sonra ise insan kaynakları kavramının ortaya atıldığını ve insan kaynaklarından sorumlu yönetim kademesinin, üst kademe yönetimi olduğu görülmektedir.²⁴

İnsan kaynakları yönetiminin 20. yüzyılda gösterdiği gelişim süreci de altı dönüm noktasından oluşmaktadır. Bu dönüm noktalarını ifade eden anahtar kavramlar; yönetim teknolojisi, örgütsel davranış, personel teorisi, sendikaların büyümesi, yasal düzenlemeler ve bilgisayar teknolojisi şeklinde belirtilebilir. Aynı gelişim çizgisi, günümüzde örgütün insan gücü politikalarının planlanması, işe alma, personel seçimi yöntemlerinin ve insan kaynaklarının geliştirilmesi, personel değerlendirme, ücret, toplu iş görüşmeleri, insan kaynaklarının denetimi gibi sorun alanlarında yapılacak düzenlemeler doğrultusunda devam etmektedir.²⁵

İnsan kaynağı yönetimi, personel yönetiminden daha kapsamlı, örgütle bağı bulunan tüm insanlarla ilişkili çağdaş bir yönetim anlayışıdır. İnsan kaynakları yönetim anlayışı ‘*insan*’ ögesini örgütün merkezinde gören, onu ön plana çıkaran bir yaklaşımdır. İnsan kaynakları kavramının kullanım alanı, bu kavrama verilen önemin bir göstergesi olarak giderek yaygınlaşmaktadır. Bunun sonucunda, geleceğin yönetim anlayışının, daha ağırlıklı olarak insan boyutuna yöneleceğini söyleyebiliriz. Böyle bir yönelimin, geçmişteki ‘*insan ilişkileri yaklaşımı*’ olarak bilinen yönetim anlayışından farklı olarak, yöneticilerin örgütteki insanları da dikkate alarak yönetim faaliyetlerinde bulunmanın ötesinde, yöneticilerin örgütteki insanlarla birlikte yönetmelerini, hatta örgütte her insanın kendi kendisini yönetmesi gerektiğini kabul eden bir yaklaşım özelliği taşımaktadır. İnsana verilen önemin bir ifadesi olarak kabul edilen bu anlayış, kamu ve özel ayrımı yapılmaksızın ülke veya örgüt düzeyinde, ‘*insani hizmetlerin bütünleştirilmesi*’ biçiminde ifade edilmektedir.²⁶

1.5. İnsan Kaynakları Fonksiyonları:

Bir kurumda ya da işletmede İnsan Kaynakları biriminin üstlendiği pek çok sorumluluk ve görev bulunmaktadır. Bunların başında çalışanlara iyi bir çalışma ortamı sağlamak gelir. İyi bir çalışma ortamında çalışanlar sıkılmadan bilgi ve

²⁴ TORTOP ve vd.,s.17.

²⁵ TORTOP ve vd.,s.15-17.

²⁶ TORTOP ve vd.,s.11.

becerilerini en iyi şekilde kullanarak, inisiyatif alarak çalışır. Bu durum işletmelerin kârlılığına, etkinliğine, ürün veya hizmetlerin kalitesine olumlu etkiler yapar. İnsan kaynakları birimi çalışanlara iyi bir çalışma ortamı hazırladıktan sonra işe alma sürecinden emekliliğe kadar olan uzun bir süreçte örgüt üyeleri ile sürekli ilişkilidir. İnsan Kaynakları Departmanının bu görevlerini işe alma süreci, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret yönetimi, çalışanlar arası ilişkiler, güvenlik ve sağlık gibi temel fonksiyonlar altında toplamak mümkündür.

1.5.1. İşe Alma Süreci:

İşe alma sürecinde yapılması planlanan işlere göre yeterli sayıda ve istenen niteliklerde çalışan ihtiyacını belirleyerek insan gücü planlaması yapmak ve işe alım için gereken ilk adımlar bu süreçte yapılır. İnsan Kaynakları departmanı diğer departmanlarla iş birliği içinde iş analizleri yapar. Bu analizler sonucunda iş tanımları ve iş gerekleri çıkarılarak hem işe yeni girecek personelin hangi işlerden sorumlu olacağını belirlenmesini sağlar, hem de elemana ihtiyaç duyulan işlerin belirlenmesine yardımcı olur. Böylece istenen özelliklerde personelin işe alınması sağlanmış olur.

1.5.2. Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonu:

İşletmede uygulanan ilk eğitim faaliyeti oryantasyondur (işe alıştırma). Bu süreçte İnsan Kaynakları departmanı işe alınan bireyin işe ve işletmeye alışmasını sağlamaya çalışır. Bu eğitimde işe alınan kişiye yapacağı iş ile ilgili iş tanımları, yetki ve sorumluluk alanları, astları, üstleri, işletme kuralları, yasal mevzuatlar ve çalışan hakları anlatılır. Oryantasyon eğitimi birkaç gün olabileceği gibi büyük kurum ve işletmelerde ideal süre 15 gündür. Zaman içinde çalışanların eğitim almalarına karar verildiğinde eğitim planlaması yine İnsan Kaynakları birimi tarafından yapılır. Eğitim programları pek çok farklı konularda olabilir. Bu eğitimlerin amacı işletmenin kârlılığını artırmak, personelin gelişimini sağlamak ve rekabet üstünlüğü elde etmektir.

1.5.3. Performans Değerlendirme:

İnsan Kaynakları birimi performans değerlendirme sürecinde sadece alt düzey çalışanları değil yöneticileri de değerlendirir. Departmanlardaki ilk kademe yöneticileri, sürekli beraber çalıştıkları ve gözlemeleme fırsatı bulabildikleri en alt kademe çalışanları değerlendirirken, kendileri de bir üst yönetici tarafından

değerlendirilir. Değerlendirme süreleri işletmenin almış olduğu kararlar doğrultusunda aylık, üç aylık, altı aylık ve yıllık olabilir. İnsan Kaynakları departmanı çalışanların performansı hakkında en iyi bilgiyi toplamak için çeşitli formlar hazırlayabilir. Bu formlarda yer alması gereken bilgilerin ne olacağı, aranan performans standartlarının ne olması gerektiği konularında yönetimden bilgi alması gerekir. Bu formlar oluşturulurken performans standardının makul ve adil olmasına dikkat edilmelidir.

1.5.4. Ücret Yönetimi:

İnsan Kaynaklarının bir başka fonksiyonu ücret yönetimidir. İşletmelerde öncelikle iş analizleri yapılarak hem işletmedeki her bir iş için gereken görev ve sorumluluklar (iş tanımları) belirlenmiş olur, hem de bu işleri yapacak çalışanlarda olması gereken nitelikler (iş gerekleri) açıklanmış olur. Yapılan iş tanımlarına göre iş gerekleri temel alınarak işlerin birbirine göre değeri ortaya konur. Bu değerler işleri yapacaklara ödenecek ücretin belirlenmesinde yardımcı olur. İnsan Kaynakları birimi çalışanlara verilecek ücretin belirlenmesine tek başına karar vermez bunu yönetim ile beraber yapar. İyi bir işletme ve insan kaynakları yönetiminde çalışanlara hem parasal (ücret, ikramiye, prim, kârdan pay verme) hem de parasal olmayan (sigorta, lojman, servis, çocuk bakım kreşleri, çeşitli eğitim seminer ve kampları) personeli motive edici imkânlar sunulmalıdır.

1.5.5. Çalışanlar Arası İlişkiler:

Çalışanlar arası ilişkiler İnsan Kaynakları departmanının doğrudan ilgilendiği alanlardandır. İnsan Kaynakları departmanı çalışanlar için tercih edilir bir çalışma ortamı hazırlamak zorundadır. Çalışanlara adil ve eşit davranılması, iş yerindeki problemlerin ve şikayetlerin çözümü bu birimin görevidir. İnsan Kaynakları birimi ayrıca sendikali işyerlerinde sendika ile pazarlığa oturur, yapılacak anlaşmalarda müzakere masasına oturmadan önce işletmenin pazarlık pozisyonunu belirlemek için gerekli bilgileri toplar ve anlaşma sonrası üst yönetimi anlaşmadan haberdar eder.

1.5.6. Güvenlik ve Sağlık:

Çalışanların güvenliği ve sağlığı ile ilgili sorunlar İnsan Kaynakları biriminin ilgilendiği önemli konulardan biridir. Bu alanlar İnsan Kaynakları biriminin üzerinde hassasiyetle durması gereken alanlardır. Çalışanlara verilecek güvenlik ve sağlık eğitimleri sayesinde işletmedeki kazaların, yaralanmaların ve daha kötü sonuçlar

doğuracak ölümlü olayların azaltılması ve önlenmesi mümkündür. İş yerlerindeki kazalar veya istenmeyen olaylar diğer çalışanlar üzerinde de olumsuz etkiler yapar. Bu tür olayların tekrar etmesi durumunda işletmenin tercih edilen bir yer olmaktan çıkması kaçınılmazdır. Bu nedenle iş yerlerindeki çalışan sağlığı ve güvenliğini tehdit eden unsurların tanımlanması, bunlara dikkat edilmesi ve olabilecek kazaları önlemek için gerekli tedbirlerin alınması gerekir. İnsan Kaynakları birimi oluşan sağlık ve güvenlik sorunları hakkında rapor hazırlayıp üst yönetime vermek zorundadır.²⁷

Günümüzde tüm dünyada yaşanan gelişmelere bakıldığında küreselleşme sürecinin, daha çok kendini küresel kapitalizm ile göstererek, devletin yeniden yapılanmasında siyasal ve yönetsel elitlerin etkin olduğu görülmektedir. Bu etkinlik zaman zaman hantal devlet yapısına meydan okumaya kadar gitmekte ve birçok ülkede kamu yönetiminin yeniden yapılanmasına neden olmaktadır. Küreselleşmenin kamu yönetimi uygulamasındaki etkileri oldukça şiddetli olmuştur. Özelleştirme ve devletin küçültülmesi, kamu hizmeti anlayışındaki değişim, yerelleşme, devletin yeniden yapılanması, kamu yönetiminde işletmecilik anlayışı, sonuca yönelik yönetim ve performansa göre ödeme uygulamaları gibi yöntemler bu dönemde yoğun bir şekilde tartışılmaya başlanmıştır. Uluslararası insan kaynakları yönetimi de bu süreçten doğrudan etkilenmiştir. Hatta bu süreç uluslararası insan kaynakları yönetiminin tüm dünyada yaygınlaşmasının itici bir faktörü olmuştur.²⁸

1.6. İnsan Kaynakları Yaklaşımları :

Uluslararası insan kaynakları yönetiminin şekillenmesinde beş temel yaklaşımın bulunduğu görülmektedir. Bunlar: Paternalist model, mekanist model, insan ilişkileri modeli, bürokratik model ve katılımcı model.²⁹

1.6.1. Paternalist Model:

Bu modelin esası, klasik yönetim anlayışının benimsediği temel varsayımlara dayanmasıdır. Örgütte tek kişinin söz sahibi olduğu veya tek kişinin örgüte hakim olduğu durumlarda söz konusu olan bu yaklaşım, tek yönlü, dikey örgüt içi haberleşme ve dikey örgütlenme modeliyle birlikte, katı hiyerarşik bir ilişki ifade etmektedir. Özellikle merkeziyetçi yönetim anlayışını sürdüren ülkelerde, katı,

²⁷ ERGENELİ ve vd., s.27-30.

²⁸ TORTOP ve vd., s.446-447.

²⁹ TORTOP ve vd., s.448.

bürokratik, hiyerarşik, yetki devrinin ve yerinden yönetimin öngörülmediği örgütlerde bu yönetim anlayışının devam ettiğini görmekteyiz. Japonya’da paternalist modelin çok yaygın bir biçimde kullanıldığı ve Japon yönetim anlayışına ve örgüt kültürüne çok uygun olduğu belirtilebilir.³⁰

1.6.2. Mekanist Model:

Özellikle Taylor ve Ford’un yönetimle ilgili görüşlerine dayanan bir yaklaşımı yansıtmaktadır. Bu yaklaşıma göre örgüt içi disiplin ve denetim çok büyük önem taşımaktadır.³¹ Bu yaklaşımın ‘mekanist model’ olarak adlandırılmasının nedeni ise, örgüt içi insan ilişkilerinin en aza indirilmesi, örgüt içinde hiyerarşik ilişkilere büyük önem verilmesi, katı disiplin kurallarının benimsenmesi ve örgütte çalışanların makinenin bir parçası gibi algılanmasıdır.³² Örgütte çalışanları motive eden en önemli unsurun ücret olduğunu varsayan bu model ile Masrow’un ‘ihtiyaçlar hiyerarşisi’ olarak bilinen motivasyon teorisi arasında paralellik olduğu şeklinde değerlendirmeler de yapılabilmektedir.³³

1.6.3. İnsan İlişkileri Modeli:

Bu modelin ortaya çıkışı ve temel fikri Elton Mayo’nun 1924 yılında başlattığı *Hawthorne* araştırmalarının verilerine dayandırılmaktadır. Bu araştırmanın verileri arasında, biçimsel örgüt yapısı yanında; örgütsel yapıyı olumlu veya olumsuz yönde etkileyen bir de, biçimsel olmayan bir yapının bulunduğu ve bunun örgütteki insan ilişkilerinin verimliliğini etkileyen en önemli unsurlardan biri olduğu yer almaktadır. Bu durum, işçinin çalışma arkadaşları tarafından kabul edilme ve takdir ihtiyacının (sosyal ihtiyaçlar), yönetimin sağladığı maddi ödüller kadar, hatta bazen bunlardan da önemli olduğunu göstermiştir.³⁴ Bu modelde örgüt çalışanlarını ücretin dışında başka unsurların da motive ettiği, bazı durumlarda bu unsurların ücretten çok daha etkili olduğu görülmektedir.

³⁰ Michel DECOSTER, *Sociologie du Travail et Gestion des Ressources Humaines*, Labor, Bruxelles, 1993, s.234.

³¹ DECOSTER, s.233.

³² Burhan AYKAÇ - Öznur YÜKSEL, *Frederick Taylor’un Görüşlerinin Değerlendirilmesinde Yeni Bir Yaklaşım, Türkiye’de Kamu Yönetimi*, Yargı Yayınevi, Ankara, 2003.

³³ DECOSTER, s.239.

³⁴ Atilla BARANSEL, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, 1. Cilt, İstanbul, 1979.

1.6.4. Bürokratik Model:

Büyük ölçüde Max Weber tarafından bürokrasi ile ilgili olarak ortaya atılan görüşe dayanmaktadır. İdeal tip bürokrasi olarak da adlandırılan bu modelin anahtar kavramları olarak bilinen ‘*yasal ve ussal*’ kavramları, örgütün insan kaynakları bakımından da büyük önem taşımaktadır.³⁵ Bürokratik model ile mekanist model arasında bazı benzerlikler bulunmasına rağmen, insan kaynaklarına bakış açısı bakımından önemli farklılıklar vardır. Bürokratik modelin örgüt çalışanlarına, makinenin bir parçası olarak değil, örgütü işleten ve harekete geçiren bir unsur olarak bakması, en önemli farklardan birisidir. Ayrıca bu modelde örgütte çalışanların bazı temel özelliklerinin bulunması gerektiği belirtilerek, İKY açısından önemli olan bir konu vurgulanmaktadır.³⁶

1.6.5. Katılımcı Model:

Drucker tarafından ortaya atılan, modern yönetim tekniklerinden ‘*amaçlara göre yönetim*’ yaklaşımının varsayımlarına dayanmaktadır.³⁷ Örgütsel başarı ile örgüt çalışanlarının yönetime katılması arasında olumlu bir ilişki bulunduğu kabul edilerek, örgütte en geniş düzeyde yönetime katılımın, örgütte çalışanların amaçlarıyla, örgüt amaçları arasında uyum sağlamanın yol ve yöntemleri araştırılmıştır. Bu modelin gerektirdiği örgütlenme biçimi katı bürokratik, hiyerarşik ve biçimsel örgüt yapısından ziyade, ast-üst ilişkilerinin daha esnek, daha katılımcı ve daha az kuralcı bir anlayışı yansıtmaktadır. Bu yaklaşım insan ilişkileri yaklaşımından da farklı olarak, yetki devrini benimseyen, örgütte bütün çalışanların söz sahibi olduğu bir ortamı yaratmayı amaçlamaktadır. Günümüzde benimsenen ve savunulan İKY uygulamalarının bu yaklaşımla daha uyumlu olduğunu söyleyebiliriz. Bu yaklaşımlar insan kaynakları politikalarını ülke boyutundan evrensel boyuta taşımaktadırlar.

Küreselleşmenin hız kazandığı günümüz dünyasında her geçen gün sayıları hızla artan çok uluslu şirketler ve küresel yeni oluşumlar içinde yer almak isteyen kamu kuruluşları ve yönetimler yeni gelişmeleri benimseyerek, söz konusu alanda etkinliklerini hissettirmeye ve bu durumdan kendilerine yarar sağlamaya çaba

³⁵ Michel CROZIER, *Le Phenomene Bureaucratique*, Points, Paris, 1963.

³⁶ TORTOP ve vd., s.451.

³⁷ DECOSTER, s.250.

harcamak zorundadırlar. Kapitalizmin bir sonucu olarak gerek özel sektör örgütleri, gerekse kamu örgütleri diğer örgütlerle ticari ilişkiler veya ortaklık kurarak kendi ülke sınırlarını aşmak ve yenilikleri takip etmek zorundadırlar.³⁸

1.7. İnsan Kaynaklarına Yabancı Ülke ve Sistem Örnekleri:

Uluslararası insan kaynakları yönetiminin dünya genelinde bu hale gelmesi, özellikle gelişmiş ülkelerin bu konuya gösterdikleri ilgiden kaynaklanmaktadır. Çalışmamızın bu kısmında uluslararası insan kaynakları yönetimine temel teşkil eden bazı ülkelerin insan kaynakları uygulamalarını kamu yönetimi açısından incelemekte fayda görüyoruz.

1.7.1. Amerika Birleşik Devletleri Sistemi:

ABD’de ülkenin kuruluşu sırasında İngiliz koloni sistemi uygulanmakta ve önemli devlet görevleri tamamen İngiliz aristokratlarına bırakılmaktaydı. Bu durum kayırma ve yağma sistemi olarak isimlendirilmekte ve liyakat sisteminin tam tersiydi. Amerika Kurtuluş Savaşı’ndan sonra Amerikan devletlerinin kendi anayasalarını yapmalarıyla bu sistem sona erdi ve üst düzey görevler için seçim yapılması kuralı getirildi. Ancak seçimle kamu görevine gelenlerin tekrar seçimle gitmeleri ABD yönetiminde ve ekonomisinde olumsuz etkiler doğurdu. Halktan gelen yoğun tepkiler üzerine yeni uygulamalar arandı. 1873 yılında Federal Personel Dairesi kuruldu. Bundan sonra kamu görevine alınacaklarda liyakat ve sınav sistemi getirildi. Bu dönemde önce bir personel kanunu çıkarılmış, bununla açık yarışma sınavları ile personel alınması, işe alınanların mutlaka bir adaylık dönemine tabi tutulmaları, terfi ve kademe ilerlemelerinde objektif değerlendirme sistemlerinin uygulanması, memurların hizmetlerinin teminat altına alınması, hizmet yerlerinin sınıflandırılması, eşit işe eşit ücretin sağlanması, hizmet içi eğitim uygulamaları, personel verimliliğinin belirlenmesi gibi uygulamalar hayata geçirilmiştir.

ABD’de personel sistemi bugünkü halini üç önemli aşama geçirerek almıştır. Birinci dönem 1880 yıllarına kadar olan dönemdir. Bu dönemde personel sistemi çok ilkel ve tamamen politize olmuş bir yapıda idi. Memuriyet herkesin yapabileceği basit bir iş olarak görülüyordu. Bu nedenle bir kariyer sistemine ihtiyaç duyulmamıştı. Memurluğa giren dört yıllık seçim sonunda siyasi parti iktidarı değişince görevden alınabiliyordu. Yeni iktidar istediği kişiyi çalıştırabiliyor,

³⁸ TORTOP ve vd., s.451-452.

istememediğini işten çıkarabiliyordu. Bu sistem kariyere ve eğitime önem vermeyen açık bir sistemdi. Sistemin adı yağma sistemi (Spoils System) olarak anılmaktaydı. 1883 yılında bu sistemin kaldırılmasıyla yeni bir sistem başladı.

İş sınıflama anlayışı doğrultusunda oluşturulan kadro sistemi, Amerika'nın tarihsel deneyimlerinin bir ürünü olmaktadır. İngiliz işgallerinin bitmesinin ardından işgalci aristokların tekelinde bulunan kamu yetki alanları, politik bir paylaşım merkezi halini almıştır. Spoils veya yağma adı verilen sistem 1789 yılı itibarıyla başlamıştır. 1829 tarihi ise en fazla uygulandığı yıl olmaktadır. Dönemin başkanı Andrew Jackson'dır. Sistemin temellerini hamilik, nüfuz ve kayırmacılık oluşturmaktadır. Bu temeller doğrultusunda işe alınan memurların görev süreleri, görev verenin görev yaptığı süre ile sınırlı olmaktadır. Sistem uzun yıllar uygulanmış olup, idari görevler siyasal kadrolarca isteğe göre değiştirilmiştir. Bu durum ülke içinde pek çok aksaklığın ve sıkıntının yaşanmasına sebep olmuştur.³⁹

Sistemin yarattığı sıkıntıların bertarafı için 1883 yılında Pendleton Kanunu yürürlüğe sokulmuştur. Kanun, başkan tarafından gerçekleştirilen atamaları azaltmaktadır. Ayrıca sınıflandırma konusu, ilgili kanun ile düzenlenmiştir. Sınıflandırma ile kadrolara alınan personel için sınav sistemi getirilmiştir. Sınıflandırma maaşlara da etki ederek birlik sağlayıcı bir sistem olarak görülmeye başlamıştır. 1900'lü yıllar ABD için kadro sınıflandırma sisteminin başlangıç dönemi olarak kabul edilmektedir. İlerleyen süreçte yapılan düzenlemeler bu sistemin daha etkili olmasını sağlamak amacıyla yapılmıştır.⁴⁰

İkinci dönemde ülkede İngiltere'nin 1850'den beri uygulamaya başladığı sistemden etkilenecek, memurların işe alınmasında siyasal görüşleri değil, yetenekleri ön plana alan bir sistem kabul edildi. Bu işlerden sorumlu bir personel komisyonu kuruldu. Yeni sistem eski sistemde biran da çok köklü bir değişiklik getirmedi. Yavaş yavaş uygulanmaya başlandı. Önce federal devletin bir kısım birimlerinde uygulandı ve daha sonra giderek yaygınlaştırıldı. Memuriyet sınıflandırılarak işe almalar bazı kurallara bağlandı. Daha önce olmayan emeklilik sistemi getirildi. Bu dönemde hizmet içi eğitime ve personel yetiştirmeye büyük

³⁹ Aytül Güneşer DEMİRCİ, *Kamu Personel Sistemleri Analizi: Türkiye'de Kariyer-Kadro Gerilimi*, Doktora Tezi, Ankara 2009, s.16.

⁴⁰ DEMİRCİ, s.22.

önem verildi. 1920 yılına kadar devam eden bu ikinci dönemden sonra, günümüze kadar süren üçüncü dönem başlamaktadır. ABD’de bugünkü personel sisteminde iki tip memur bulunmaktadır. ABD federal bir devlet olduğu için federal devletin memurları yanında her eyaletin ve mahalli idarelerin memurları vardır. Özellikle yüksek dereceli memuriyetlere atamalar hala hükümetin takdirine bağlıdır. Ülkede kamu yönetiminde insan kaynaklarının belirlenmesinde önemli rolü olan Personel Komisyonu, Senato onayı ile Cumhurbaşkanı tarafından altı yıl için seçilen üç kişiden oluşmaktadır.⁴¹

1.7.2. Batı Avrupa Sistemi:

Batı Avrupa ülkeleri (İngiltere, Fransa, Almanya, İtalya, İspanya vs.) girmektedir. Personel sistemlerinde ülkelerin özelliklerine göre bazı farklılıklar görülebilmektedir. Batı Avrupa’da uzun bir süre Prusya modeli örnek alınmış, daha sonra Fransız sistemine geçilmiştir. Esasında Avrupa personel sisteminin genel ilkeleri, ülke uygulamalarında küçük farklılıklar olsa da birbirine benzer kabul edilmektedir. Kamu hizmetlerine girişte eşitlik kuralı 18. yüzyılda Prusya’da uygulanmış, Fransız İnsan ve Vatandaş Hakları Evrensel Bildirisinin 6. maddesinde yer almıştır. Bu maddeye göre *‘herkes maharet ve yeteneklerinden başka bir ayırım yapılmaksızın kamu hizmetlerine eşit olarak kabul edilme hakkına sahiptir’* denmiştir.

Batı Avrupa personel sisteminin iki önemli yanı vardır. Sınıflandırmaya önem veren kapalı sistem oluşu ve kariyer unsuruna önem vermesidir. Bu sistemin omurgasını oluşturan İngiliz sınıflandırma sistemi bir asırdan uzun süre kullanılmakta olup, dört ana sınıftan oluşmaktadır. Yüksek dereceli memurlar (Yöneticiler), yürütme sınıfı (Uygulayıcılar), günlük işleri yürüten büro memurları ve daha çok temel hizmetlerde çalışan memurlar (Evrak ve dosya memurları). İngiltere’den sonra diğer Avrupa ülkeleri de benzer bir sistem kabul ederek üçlü veya dörtlü bir sınıflandırma yapmışlardır. Bu sistemde başlangıçta her kurum veya bakanlık memurlarının atama, kariyer, statü, ücret vb. konuları ile ayrı ayrı meşgul oluyorlardı. Daha sonra kurumlar arasında birlik ve koordinasyon yoluna gidildi. Bunun için teknik ve hukuksal anlamda personel işlerinden sorumlu bakanlıklar arası

⁴¹ TORTOP ve vd., s.452-453.

bir kurum kurulması sağlandı. Bu sistemde kamu görevlilerinde aranacak nitelikler konusunda farklı uygulamalar vardır. Bazı ülkeler genel bilgiye ve diplomaya önem vermekte iken, bazıları ise uzmanlaşmaya değer vermektedir.

Batı Avrupa sisteminde memurların bağımsızlığı konusunda da farklı görüşler vardır. Demokratik anlayış gereği vatandaşlara farklı işlem yapılmaması konusunda görüş birliği olmasına rağmen uygulamalar farklıdır. İngiltere’de memurlar ve siyaset arasında demir perde konulmasına rağmen Federal Almanya’da kamu görevlilerinin seçimlere girmesi için adeta teşvik edilmektedir. İtalya’da ise kamu görevine atamalara siyasetin karıştırılması ağır biçimde cezalandırılmaktadır.⁴²

Batı Avrupa ülkelerinden Fransa’da kariyer sistemi bulunmaktadır. Kurumlarla birlikte üst düzey kamu personeli grupları mevcuttur. Gruplar içinde kariyerlerinin doruğuna çıkmış kişilere eğitimler verilmekte merkez tarafından desteklenmektedirler. Devletin yetkin personellerden oluşan bir havuzu bulunmaktadır. Eğer üst pozisyonlarda bir boşluk oluşmuş ise bu havuzda yer alan kişilerden birisi seçilmektedir. Böylece yeni idareci atanmış olmaktadır⁴³.

1.7.3. İngiltere Sistemi:

İngiltere’de 1853 yılına kadar kamu hizmetlerine, kayırma sistemine dayalı atamalar yapılmakta ve her kurum kendi görüşlerine göre personel temin etmekteydi. Bu tarihte parlamentonun memur sayısını azaltmak amacıyla görevlendirdiği kurul tarafından hazırlanan rapor, işe almada yarışma sınavlarının uygulanmasını, bunun merkezi bir sistemle denetlenmesini, yöneticilik ile ilgili olan ve olmayan işlerin ayırt edilmesini, liyakat esasına dayalı bir değerlendirme sisteminin tesisini ve personel işlerinin merkezi bir örgütçe yürütülmesini kapsıyordu. Ülkede merkezi bir örgüt olarak Devlet Personel Dairesi 1855 yılında kurulmuştu. 1870 tarihinde Kraliyet Emirnamesi ile işe alımlarda yarışma sınavlarının uygulanması kabul edilmiştir. İngiltere’de memur kavramını ifade eden terimler ‘civil servants’ veya ‘local government officers’ sözcükleridir. İngiltere’de siyasal ve adalet görevlileri hariç tüm sivil görevliler (civil servants) kraliyet emrindedirler. Bu kamu görevlileri

⁴² TORTOP ve vd., s.455-456.

⁴³ Pelin KUZHEY, Avrupa Kamu Yönetimi İlkeleri Sığma Raporları: No:27, *Maliye Dergisi*, 2005, s.84-87

parlamentonun kabul ettiği ödeneklerden aylık alırlar. Ordu ve adalet mensupları, mahalli memurlar, kamu iktisadi teşebbüslerinde çalışanlar ve ulusal sağlık hizmeti görevlileri İngiltere’de sivil görevliler kapsamına girmezler.

Hizmet esasını temel alan bir sınıflandırma biçiminin benimsenmesi kariyer sisteminin yapı taşlarını oluşturmuştur. Kariyer sistemi 4 ilkeye dayanmaktadır. Bunlardan ilki, siyasal yansızlık (political neutrality), memurun politik sorumluluk taşıyan bakana karşı önerilerde bulunması anlamına gelmektedir. Bakanın kararları sorgulanmadan sadakat ve liyakat ile gerçekleştirilmektedir. Özetle memur hangi siyasi görüşü taşıyor olursa olsun o günün hükümetine hizmet etme zorunluluğu bulunmaktadır. Süreklilik (permanence) ilkesi, memurlar hükümetlerin değişmesine bağlı olarak değişmemektedir. Bu ilkeye göre memurluk bir meslek ve kariyer biçimi olmaktadır. Tekbiçimcilik (unity) ilkesi, merkezi istihdamlarda, yükselme ve ücret sistemlerinde, merkezin belirlediği kıstaslara uyulması gerektiğini ifade etmektedir. Bütün memurlar aynı kural ve kaidelere bağlı olmaktadır. Anonimlik (anonymity) ilkesi, kamu görevlisinin önerdiği siyasi seçenekler karşısında bakan, memura kişisel bir tavır takınmamaktadır.⁴⁴

Ülkede memurların önemli bir kesimine siyasal faaliyet yasaklanmıştır. Bunlar yasama meclisi seçimlerine giremezler. Politik konularda yazamazlar, konuşamazlar, partilerin politikalarında aktif rol oynayamazlar. Bu kurallar yalnız yönetim makamlarında bulunanlara değil, halkla doğrudan ilişkisi bulunan tüm memurlara da uygulanır. Yönetimde tarafsızlığı sağlamak için böyle bir uygulamaya gidilmiştir. İngiliz sisteminde memurların siyasal bağımlılığı yoktur. Yükselme ve atama siyasal eğilime göre değil, mesleksel yeteneğe göre yapılmaktadır.⁴⁵

1.7.4. Fransız Sistemi:

Fransız personel sisteminde ise öğretime büyük önem verilmekte ve üniversite öğrenimine güven duyulmaktadır. Fransızlar genel olarak devletçidirler. Devlet en yüce olan genel menfaati temsil etmektedir. Ülkede devlet memurluğu bir hizmet olarak görülmektedir. Bugünkü sistemde memurlar asil ve asil olmayanlar diye ikiye ayrılmıştır. Birinciler hakimler, subaylar, üst düzey memurlar ve asaleten tayin edilen işçilerdir. Asil memurlar kamu kurum ve kuruluşlarında hiyerarşik bir

⁴⁴ DEMİRCİ, s.19.

⁴⁵ TORTOP ve vd., s.457-461.

dereceye bağılı olarak tayin edilen kimselerdir. Asil olarak atanan daimi memurlar sınav ve staj devresi geçirirler. Asil olmayan memurlar ise üçe ayrılır. Bunlar; yardımcı memurlar, geçici ve sözleşmeli memurlardır.

Fransa, ikinci dünya savaşından sonra İngiltere personel sistemini örnek almıştır. Yeni bir sınıflandırma sistemi kurulmaya çalışılmış, yönetici yetiştirmek için Yüksek Yönetici Okulu kurulmuş, eşit ücret sisteminin yerleşmesine uğraşmış, her kurumun kendi bağımsız personel politikaları yerine Merkezi Personel Dairesi kurularak kayırma sistemi yerine, bu kuruluşça ortaya konulacak ilke ve standartlara göre hareket edilmesi yolu benimsenmiştir.

Fransa'da personel sistemi kariyer ilkesine dayanmaktadır. Memur seçiminde, tüm vatandaşların kamu hizmetlerine eşit kabulüne ve tarafsızlık gibi ilkelere uyulmaktadır. Kamu iktisadi teşebbüslerinde, ticari ve endüstriyel nitelikteki kuruluşlarda çalışan personel kamu personel rejimine değil, özel hukuk rejimine tabidir. Memurlar görevleri sırasında kişisel siyasal görüşlerini açıklayamazlar. Memurluğa giriş sınavları yazılı ve sözlü olarak yapılmaktadır. Memuriyete girdikten sonra staj ve hizmet içi eğitimler vardır.⁴⁶

Kariyer ilkesi gibi derece ile görevin ayrılması da kamu personel sisteminde memurluk statüsünü düzenleyen ilkeler arasında yer almaktadır. Bu ilkeye göre, Avrupa ülkelerinde sistemlere göre farklı bir ilkedir. Üst derecede boş bir görev alanının bulunması gerekmemektedir. Bütçe ve yasal düzenlemelerin imkân vermesi halinde derece ilerlemesi mümkün olmaktadır. Özetle görev aynı kalmakla birlikte derecede yükselme gerçekleşmektedir. Memurlar, kariyer ve görev benzerlikleri kapsamında başkanlıklara bağılı olan sınıflara ayrılmaktadırlar. Temelde bunların farklı bakanlıklar adına faaliyette bulunmaları mümkün olmamaktadır.⁴⁷

Fransa'da kamu personeli devlet ve mahalli idareler bünyesinde, ücret karşılığı görev yapmaktadırlar. Kamu hukuku hükümlerine tabidirler. Yargıç, savcı ve askerler ise ayrı bir statüde yer almaktadır. Son dönemde devletin kamu personelinin sayısını bilmediği yönünde tepkiler çoğalmaktadır. Bu doğrultuda 13 Temmuz 2000 tarihinde çıkarılan kararname ile Kamu Çalışanları Gözlemevi

⁴⁶ TORTOP ve vd., s.463-464.

⁴⁷ Onur KARAHANOGULLARI, *Fransa*, <http://80.251.40.59/politics.ankara.edu.tr>, 20 Temmuz 2017.

(*L'observatoire de l'emploi public*) oluşturulmuştur. Kamu personelinin tanımlanması, sayılarının belirlenmesi konuları yalnızca teknik bir işlem olmayıp politik açıdan da önem arz etmektedir. Memurların sayılarının bilinmesi, faaliyet konularının saptanması, maliyetleri gibi hususlar siyasal anlamda sıcak gündem olarak nitelendirilmektedir.⁴⁸

1.7.5. Almanya Sistemi:

Almanya'da personel sistemi ile ilgili düzenlemeler 1650'li yıllarda kısmen başlamış, asıl uygulamalar ise 1720-1750 yılları arasında görülmüştür. Bu dönemde liyakat sistemi getirilmiş, liyakatin dayandığı objektif tarafsız sınav sistemi asilzade çocuklarının ayrıcalığını kaldırmıştır. Bu yolla devlete ve millete bağlı bir memur kesimi oluşturulmuştur. Topluma ve devlete sadakat fikri ön plana çıkmıştır. İkinci dünya savaşından sonra ülkede federal memurlar kanunu çıkarılmıştır.

Federal Almanya'da memurların işe girmesi yetenek ve verimlilik ölçülerine göre gerçekleştirilir. Kamu görevine nitelikli yeter derecede adayın teşvik edilmesi söz konusudur. Alman Anayasasının 33. maddesine göre her Alman vatandaşı yetenek, unvan ve mesleki yeterliliğine göre kamu memuriyetlerine girmek için eşit şansa sahiptir. Uzmanlığa dayanan İngiliz-Amerikan sisteminin aksine Alman sisteminde eğitim düzeyi ile memuriyet arasında yakın bir ilişki vardır. Memuriyete girişte diploma ön şarttır. Elemanlar sınavla alınmakta ve staj yapmaktadırlar. Memurlar kariyer sistemine göre çalışmaktadırlar. Memurlar A,B,C,D olarak ve dikey biçimde sınıflandırılmıştır. A en alt sınıfı, D en üst sınıf kadroları göstermektedir. Memurların bu dikey sınıflandırması yanında uzmanlık alanlarına göre eczacı, polis, madenci, diplomat gibi yatay sınıflandırmalarda mevcuttur. Üst düzey memurluğa giriş için yüksek öğrenim gereklidir.

Almanya'da memurluk saygınlık ve güvenin mevcut olduğu bir konumda tutulmaktadır. Almanya başta olmak üzere Kıta Avrupa'sında oldukça güçlü bir memurluk geleneği bulunmaktadır. Alanda uzmanlaşma, süreklilik ve yönetsel işleyiş sistemi kamu personel sisteminde önde gelen özellikler arasında sayılmaktadır. Memurların saygınlıkları ve maddi açıdan üstünlükleri yüksek bir statü sağlamaktadır. Diplomatlık mesleği ve uzmanlığa dayanan statüler bu grup

⁴⁸ DEMİRCİ, s.20.

içinde yer almaktadır. Almanya’da memurlar için anayasal güvenceler mevcuttur. Anayasalarında memurluk ile vatandaşlık arasında bir bağ kurulmuştur. Kamu hizmetlerinin yürütülmesi memurlara emanet edilmiştir. Anayasada ayrıca, memurluk yasasının geleneksel, profesyonel memurluk ilkeleri doğrultusunda düzenlenmesini öngörülmektedir. Bununla birlikte maaş, emeklilik gibi haklar memurlar için federal seviyede kanun ile düzenlenmektedir.⁴⁹

Almanya’da Kamu Yönetimi Federal Akademisi, Kamu Yönetimi Yüksek Teknik Okulu ve Yönetim Bilimleri Yüksekokulu memurların yetiştirilmesi için kurulmuş bazı öğretim kurumlarıdır. Ülkede memur, müstahdem ve işçiler farklı hukuki sınıflandırmaya tabidir. Asli memurların durumları, çalışma ilkeleri kanunla belirtilen ve karşılıklı sadakat fikrine dayanan statü sistemine tabidir. Müstahdemler ve işçiler ise özel hukuk kurallarına ve toplu sözleşme sistemine tabidir.

Alman federal sistemi, eyalet, federasyon ve mahalli idare kuruluşlarını kendi personeli hakkında karar almakta tamamen serbest ve egemen kılmıştır. Ancak bu kuruluşlar arasında bazı yetkiler bölüşülmüştür. Genel olarak kamu hizmetlerinde çalışma ilkeleri devlet tarafından tespit edilmiştir. Emeklilik ve aylıkla ilgili esasları da devlet belirlemektedir. Eyaletleri ve mahalli idarelerin uygulamaları devletin tespit ettiği esaslara uyumlu olması gerekir. Bir başka deyişle aylık, emeklilik ve genel çalışma koşulları tüm eyaletler ve mahalli idareler için aynıdır. Bunun için devlet aylık, emeklilik, disiplin, personelin sendika gibi kuruluşlarda temsili esaslarını federal kanunlarla tespit etmiştir.

Almanya’da memur sayısının “PostFordist” çalışmalarla azaltılmak istenmesi karşısında memurluk sisteminin güçlü olması ve sendikaların direnişi ile karşılaşmıştır. 1990’lı yıllardan beri sistemin esnekleştirilmesi yönünde çeşitli değişimler yaşansa da statü hukuku halen devam ettirilmektedir. Memur sendikalarının güçlü yapısı ile bürokrasinin sosyal anlamdaki gücü Weberci geleneğin devam ettirildiğini göstermektedir. Öte yandan Ulusal Meclis (Bundestag) içinde kamu personeli kökenli milletvekillerinin sayıca önemli bir ağırlığının bulunması da sistemin değişmesini engellemektedir.⁵⁰

⁴⁹ Onur Ender ASLAN, *Kamu Personel Rejimi*, TODAİE, Ankara 2005, s.180-181.

⁵⁰ ASLAN, s.180-181.

Tüm federal ve eyalet kuruluşlarında çalışan personeli temsil edecek personel komiteleri vardır. Bunlar merkezi, bölgesel ve yerel düzeyde olabilir. Memurların atanması, yükselmesi, aylıkları, müstahdem ve işçilerin üst derecelerde sınıflandırılması, nakiller vb. gibi önemli kararlar birlikte yönetim kurallarına göre yani personel komitesinin muvafakati ile alınır.⁵¹

1.7.6. İspanya Sistemi:

İspanya'da memurluğa girişte liyakat sistemi 1852'de kurulmuştur. Devlet memurları kariyer ilkesine göre çalıştırılırlar. İspanya'da idari işlerin karmaşıklığı ve devamlılığının özel mesleki ihtisas istediği ve kamu hizmetlerinin sürekliliğinin, daimi memuriyeti sürekli kıldığına inanılır. Memuriyete giriş ya yarışma sınavı ya da aday niteliklerinin değerlendirilmesi şeklindedir. Devlet memurları istifa veya emeklilik işlemine kadar hizmette kalma hakkına sahiptir.

İspanya da dahil olmak üzere bazı AB üyesi ülkelerinde kamu personelinin büyük çoğunluğu devlet memuru statüsünde yer almaktadır. Bu sebeple memurların çoğunluğu genel iş yasasına göre değil, kamu hizmetleri kanunu ve kanunun yürürlüğünü sağlayan mevzuat kapsamında kalmaktadır. Bazı Batı Avrupa ülkelerindeki gibi İspanya'da da kamu hizmetlerinin yürütülmesi görevinin verildiği kamu hizmetleri bakanlıkları bulunmaktadır. İlgili bakanlıklar genel hususları düzenlemektedir. Bu hususlar arasında, kamu hizmetlerine yönelik taslak ve düzenlemelerin hazırlanması öncelikle yapılması gereken görevlerden birisidir. Kamu hizmeti birlikleri ile hükümet adına görüşmeler yapma, genel veya özel eğitim çalışmalarının yürütülmesini sağlamak görevleri arasında bulunmaktadır.⁵²

İspanya'da kariyer sistemin istisnaları da görülebilmektedir. Kariyer memuru yanında kısa işler için geçici memur veya yardımcı personel kullanılmaktadır. Ülkede siyasi tayine bağlı memurlukların yanında, her bakanlığın görev gereği kadro ve uzmanlıklara tayin ettiği personel, kadro doluncaya kadar işgal edilen geçici memurluklar, özel veya mevsimlik sözleşmeli memurlar bulunmaktadır.⁵³

⁵¹ TORTOP ve vd., s.465-469.

⁵² KUZHEY, s.84-87.

⁵³ TORTOP ve vd., s.470.

1.7.7. İtalya Sistemi:

İtalya'da işe almalar yarışma sınavları ile gerçekleşmektedir. Yarışma tüm kamu idarelerinde her meslek için genel kuraldır. Yarışmalar alt düzeylerde sınavla, unvan ve sınavla veya bazen sadece unvanlı yapılır. Bu sınavlar için tarafsız kurallara uyan komisyonlar kurulur. Bu komisyonlara yargıçlar, uzmanlar veya üniversite profesörleri başkanlık eder. Yarışmaya girme hakkı güvence altında olmasına rağmen, başarılı olanların atanması her zaman garanti değildir.

İtalya'da memurların ve yöneticilerin eğitim programlarına yönlendirilmesi ve başarı sağlamaları kanuni bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.⁵⁴ İtalya'da memurların işe alınmasında temel ilke, çok yönlü genel kültüre sahip olmaları istenmesidir. Bu nedenle sosyal bilimler, hukuk, edebiyat ve politika bilimleri alanında eğitim görmüş olanlara önem verilir. Diğer alanlarda eğitim görenlerden devlet hizmetlerinde çalışanların oranı azdır. Devlet yönetiminde çalışanların çoğunluğu hukukçu veya ekonomisttir. Kurumlar çalışanlarına hizmet içi eğitim imkanları sağlamaktadır.⁵⁵

Hollanda, İspanya, Danimarka gibi ülkelerde olduğu gibi İtalya'da da yarı zamanlı çalışma sistemi yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Gerçekleştirilen reformlarla birlikte ücret sistemi dahilinde kişisel performans da arttırılmaktadır. İtalya'da hükümet ve kamu personeli arasındaki ilişki 1993 yılında özelleştirilmiştir. Memur statüsünde yer alan pek çok çalışan özel sektör çalışanları ile aynı istihdam şartlarına tabi olarak çalışmaktadırlar.⁵⁶

1.7.8. İsviçre Sistemi:

İsviçre genel nüfusun memur sayısına oranı yaklaşık 1/20'dir. Bu değerlendirmeye konfederasyon, kanton ve komün memurları dahildir. Federal memurlarla, kanton ve komün memurları birbirine benzemekle beraber ayrı ayrı statüleri vardır. Memurların tüm yaşam boyu görevde kalma garantileri yoktur. Atamaları dört yıl için yapılır. Çok önemli bir engel olmadıkça görev yenilenir. Uygulamada emekli oluncaya kadar görevde kalırlar.

⁵⁴ Fikret AR, "İtalya'da Kamu Görevlilerinin Yetiştirilmesi"; *Amme İdare Dergisi*, C.18, S.1, Mart, 1985, s.71-80.

⁵⁵ TORTOP ve vd., s.471.

⁵⁶ Eğitim Sen, *Kamunun Dönüşümü ve 657 DMK Değişiklikleri Üzerine*, Eğitim Sen Yayınları, 2010, s.20.

İsviçre’de personel almada nitelik ve yetenek önemlidir. Politik etkenler yoktur. Ancak en üst idari makamlar için politik atamalar yapılabilmektedir. Açık kadrolar gazetelerde duyurulur. Bazen yarışma yapılır fakat yarışma sistemi İsviçre’de pek yaygın değildir. Ancak diplomatik kariyer görevleri için yarışma uygulanır. Memurluğa alınmada ilk düzey amirleri birinci derecede yetki sahibidir. Bunların önerileri üst makamlar, bakanlar veya hükümet tarafından onanır. Memurların yeni gelişmelere uyumlarını sağlamak için kurum içi tamamlayıcı eğitim verilir. İsviçre’de memurlara grev hakkı tanınmamıştır. Kamu hizmeti sürekli olduğundan grev yoluyla hizmetlerin kesintiye uğramaması istenir. Bunun yanında ülkede grev güvencesi veren kantonlar da vardır.⁵⁷

Son yıllarda kamu hizmetlerinde büyük reformlar gerçekleştiren ülkeler arasında yer alan İsviçre’de kadroya dayalı eğilimler göze çarpmaktadır. İngiltere ve İsviçre’de daha çok rastlanan kariyere dayalı yapı anlayışı, yerini kadroya dayalı bir anlayışa bırakmıştır. Doğu Avrupa bloğu ülkelerde 1900’lü yıllarda gerçekleşen geçiş süreci içerisinde farklı sistemlerin uygulandığı görülmektedir. Örneğin Çek Cumhuriyeti ve Polonya’da kariyere dayalı bir sistem oluşturulmaktadır. Fakat Macaristan ve Slovakya’da kadroya dayalı bir sistem mevcut olmaktadır. Bu durum ülkeler arası yapı farklılıklarının yanı sıra ülkedeki bakanlıklar arasındaki farklılıklardan da kaynaklanmaktadır. Kariyer olanakları uluslararası alanda daha cazip görünmektedir. Nitelikli eleman ihtiyacı da göz önüne alındığında Dışişleri Bakanlığı’nda kariyere dayalı bir sistem kullanılmaktadır.⁵⁸

1.7.9. Hollanda Sistemi:

Hollanda’da memurların işe alınmasını tek bir yöntemle açıklamak olanaksızdır. Çünkü bir çok kuruluşun kendilerine özgü personel alma yöntemleri bulunmaktadır. Hollanda Anayasası’nın 5. Maddesi her Hollandalının kamu görevine girme hakkından söz etmektedir. İşe alınmada genel yetenek ve fiziki koşulların varlığı kabul edilmektedir. Engellilere belli oranlarda çalışma imkanı sağlanmıştır. Bir Bakanlıkta boş kadro olduğunu ilgili bakanlık açıkladıktan sonra Maliye Bakanlığının bütçe yönünden uygun görmesi gerekir. Bundan sonra Bakanlıklar

⁵⁷ TORTOP ve vd., s.471.

⁵⁸ Rıza DEMİR, *Türkiye’de Kamu Sektöründe Ücret Yapı Ve Politikaları*, İstanbul Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2007, s.58.

kendi usullerine göre gerekli formaliteleri yerine getirerek eleman seçerler. Eleman seçimi siyasal unsurlardan etkilenmeyecek biçimde yapılır. Açık kadrolara en nitelikli ve yetenekli kişiler alınmaktadır. İyi seçme yöntemleri sayesinde en iyi çalışabilecek kişi araştırılır. Güvenlik soruşturması, geçmiş deneyimler ve sağlık incelemeleri bu araştırmaya yardımcı olur. Yüksek dereceli memurluklara atamalarda sözlü ve yazılı sınav yapılır. Adayların zeka düzeyini, iş verimliliğini, kararlılığını ve sosyal uyumunu ölçmek adına psikolojik testler yapılır.

Hollanda da kamu personeli devletin yürütme kanadının bir parçası olarak görülmektedir. Geniş bir kamu hizmeti tanımı yapıldığı anlaşılmaktadır. Tanım tüm kamu personelini kapsamaktadır. Hollanda kamu yönetiminde adem-i merkeziyetçilik ilkesini kabul etmektedir. Üst düzey yöneticileri kapsayan bir kamu hizmeti programı bulunmaktadır. Bu program aracılığıyla yöneticilerin mesleki yeterlilik ve gelişimi ile koordinasyon kapasitelerinde üst seviyede gelişim sağlanması hedeflenmektedir. Kamu hizmetlerinin düzenlenmesi görevi İçişleri ve Maliye Bakanlıklarına verilmiştir.⁵⁹

Hollanda'da kamu yönetiminde tarafsızlık geleneği yerleşmiştir. Bakanların politik eğilimleri ne olursa olsun, memurlar onlara bağlı ve fedakarca hizmet etmek zorundadır. Yüksek yöneticiliğe çok ender de olsa politik eğilimli kişiler atanır. Memurların hizmet içi eğitimine büyük önem verilir.⁶⁰

Hollanda'da uygulanan kamu personeli ücret sistemi, genel anlamda toplu görüşmeler sonunda belirlenmektedir. Hollanda, İsveç, Yeni Zelanda gibi özgürlükçü bir yapının hakim olduğu ülkelerde sınırı olmayan bir toplu pazarlık olanağı memurlara sunulmaktadır.⁶¹

1.7.10. Belçika Sistemi:

Belçika'da memurlar Kraliyet kararı ile kabul edilen bir tüzüğe tabidirler. Memurlukta kariyer sistemi esastır. Memurların işe alınması siyasal etkilerden arındırılmıştır. Ancak yüksek dereceli makamlara yükselmelerde politik unsurlar etkili olduğundan, bu makamlara yükselmek isteyenler siyasal partilere ve sendikalara yaklaşmaktadırlar. Memurlarda işe alma bağımsız bir kuruluş tarafından

⁵⁹ KUZZEY, s.84-87.

⁶⁰ TORTOP ve vd., s.472-473.

⁶¹ DEMİR, s.73.

yarışma ile yapılmaktadır. Yarışma bağımsız jüri ve kuruluşlar tarafından yapılır. Yarışmayı kazananlar bu haklarını üç yıl boyunca korur. Üç yıl içinde boşalacak kadrolara atanma hakkına sahiptirler. Yeni örgütler kurulduğu zaman bu kuruluşlara yapılacak ilk atamalar hükümetlerin takdirine bırakılmıştır. Eski mücahitler, engelliler gibi kesimler sınavsız olarak öncelikli işe girerler.

Belçika'da anayasa veya anayasa mahkemeleri, resmi anlamda kanuni bir istihdam sistemini öngörmektedir. Memurluğa girişte iş sözleşmesi yapma olasılığı yok sayılmamaktadır. Fakat kamuya yerleştirme kamu hukukuna tabi memurları kapsamaktadır. Dolayısıyla iş kanununa tabi işçilerin istihdamı istisnai bir nitelik taşımaktadır. Fakat pek çok ülkede iş sözleşmeleriyle istihdam sağlanması istisna olarak görülmemektedir.⁶²

Belçika'da eğitim ve yetiştirme tüm memuriyet boyunca devam eder. Üst dereceli memurlar için ülkede Üniversite Yönetim Enstitüsü hizmet içi eğitim verir. Bu enstitü Bakanlık temsilcilerinden ve üniversitelerden oluşan bir kurul tarafından yönetilir. Enstitü Kamu Görevi Bakanlığı tarafından da desteklenir.⁶³

1.7.11. Sosyalist Ülkelerde Sistem:

Sosyalist ülkelerin personel sistemine baktığımızda Marksist devlet anlayışında personel konusu önemli bir yer tutmamaktadır. Memur geçici bir zorunluluk olarak vardır. Sosyalist devletlerde tüm çalışanlar devletin işçileridir. Devlet memurları ile diğer çalışanlar arasında bir ayrım yoktur. Kamu personeli kapsamına, devletin merkez organlarına bağlı genel idare personeli, özel kuruluşların personeli ve mahalli icra organlarının personeli girmektedir. İdari işler ve faydalanılacak yöntemler hakkında geniş ölçüde karar verme imkanı halka aittir. Genel idarede özel ve teknik içerikli konularda mesleki bir formasyon istenmektedir.⁶⁴

1.7.13. İskandinav Sistemi:

İskandinav ülkelerinin personel sisteminde memur ve işçi kavramlarının birbirinden farklı anlamlar taşıdığı görülmektedir. Çalışma koşullarını müzakere hakkına sahip olmayan ve iş uyuşmazlıkları sırasında grev hakkından

⁶² Astrid AUER, Christoph DEMMKE and Robert POLET, Civil Services in the Europe of Fifteen: Current Situation and Prospects. European Institute of Public Administration, Maastricht, 2009, s.23.

⁶³ TORTOP ve vd., s.474.

⁶⁴ TORTOP ve vd., s.475.

yararlanamayan kamu görevlileri memur sayılmaktadır. Bunun yanında toplu sözleşmelerle ücretleri belirlenen, grev hakkı bulunan işçilerde mevcuttur.

Bir İskandinav ülkesi olan İsveç'te memurların sendikalaşma hareketleri 1920'li yıllarda yaygınlaşmaya başlamıştır. 1936 yılında özel sektöre dahil çalışan kamu personeline örgütlenme hakkı verilmiştir. Öncelikle 8 kamu çalışanları sendikası federasyon kurmuş, sonrasında ise İsveç Memur Sendikaları Konfederasyonu oluşturulmuştur.⁶⁵

İskandinav ülkelerinde boş memurlukların ilan yolu ile duyurulması genel kuraldır. İskandinav ülkelerinde atama usulleri büyük ölçüde benzerlik gösterir. Norveç'te ve İsveç'te uygulanan kurallara göre kesin atama için staj döneminden geçmek şart değildir. Bazı teknik memuriyetler ve öğretim görevlilerinde staj zorunludur. Norveç'te bazı görevler için üç yıllık bir hazırlık dönemi öngörülmüştür. Bu dönemde memurluk güvenceleri çok kısıtlıdır. Çünkü hazırlık döneminde üç ay önceden haber verilerek memurun işine her an son verilebilir. Danimarka sisteminde ise staj dönemi zorunludur. Atama süreci; sürekli atama, denemeli atama ve belirli bir süre için atama şeklinde üç aşamadan oluşur.

İskandinav ülkelerinde memurların yetiştirilmesi genel eğitim sistemi içinde sağlanmaktadır. Kamu görevine girişte yüksek memuriyetler için ilgili yüksek okul veya üniversite şartı aranırken diğer memuriyetler için özelliğine göre alınmış diplomalar aranır. Bazı üniversiteler öğrenim sırasında kamu kuruluşlarında staj yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu staj kamu görevine girişte önemli bir unsur olarak göz önünde tutulmaktadır.⁶⁶

1.7.13. Avrupa Birliği Sistemi:

Avrupa Birliği personel sisteminde kariyer ön plana çıkmaktadır. Çalışanlar kendi ülkelerinin değil, Avrupa Birliği personel statüsüne tabidirler. Çalışanların büyük çoğunluğu emekliliğe kadar görevde kalırlar. Bazı memurlar sözleşmeli olarak çalışabilmektedir. Birliğin boş kadrolarına sistem içinden veya dışından sınav ile eleman alınmaktadır. Avrupa Birliği yönetim sistemine girecek adayların sınavları büyük bir titizlik içinde ve tarafsız jüriler tarafından yapılmaktadır. Sınavlarda

⁶⁵ Selami BAYRAK, Bir İskandinav Refah Devleti Modeli Olarak İsveç'te Esnek Çalışmanın Genel Görünümü, *Çalışma ve Sosyal Güvenlik Dergisi*, / Cilt: 3 / Sayı: 1 / Ocak-Nisan 2015 / Sayfa: 32-54.

⁶⁶ TORTOP ve vd., s.476-478.

adayların etnik kökeni, din ve milliyetleri dikkate alınmaz. Mesleki yeterlilik ön planda tutulur. Eleman alınmasında ülkeler arasında coğrafi denge de önemli bir unsurdur. Avrupa Birliği yönetim sistemine ilk giren memurlar A sınıfında dokuz ay, diğer sınıflarda ise altı ay süreli staj dönemi geçirirler. Boş kadrolara yükselmelerde kuruluşa çalışan kıdemli elemanlara öncelik verilmesi temel ilkedir.⁶⁷

Avrupa Birliği'ne üye devletler için yapılacak memurluk kavramının tanımı oldukça güçtür. Kamu istihdamının kıyaslanması, kamu personel sisteminin kavramsallaştırılması da zor olmaktadır. İlgili konularda belirli bir tanımın yapılamamasının nedenleri arasında, değişen kamu istihdamı eğilimleri başta gelmektedir. Bunun yanı sıra üye devletlerde halen devam eden reformlar, kamu istihdamı alanında yapılan sözleşmelerin yeni halleri, kamu-özel sektör arasında süregelen hareketlilik, yeni istihdam biçimleri de konu kapsamında değerlendirilmektedir.⁶⁸

1.7.14. Birleşmiş Milletlerde Sistem:

Birleşmiş Milletler'de açık olan memuriyetlere birçok uluslararası kuruluşa olduğu gibi, kurum içinden veya kurum dışından unvanları dikkate alınarak sınavla eleman alınmaktadır. En iyi elemanı bulmak için en iyi araştırma yöntemleri uygulanır. Sınavların nesnel kurallara göre ve tarafsız yapılması sağlayacak jüriler oluşturulur. Personelin kariyer yapabilmeleri için gerekli hizmet içi eğitimler verilir. Uluslararası memurlar, uluslararası nitelikte ve özel hukuka göre sürekli ve özel bir görev yapan kişilerdir. Bunların seçimlerinde politik kriterler değil, adaletli ve dengeli, ülkelere göre coğrafi dağılım söz konusudur.⁶⁹

Birleşmiş Milletler'de Kamu personelinin istihdamı ve çalışma şartlarının tespitinde öncelikle yüksek verimliliğin altı çizilmektedir. Yetkinlik ve dürüstlük özelliklerini bünyesinde barındıran kişilerin hizmet sağlaması gerekmektedir. Kamu personeli, Birleşmiş Milletler'de geniş bir coğrafi dağılım esası gözetilerek alınmaktadır.⁷⁰

⁶⁷ TORTOP ve vd., s.479.

⁶⁸ AUER ve vd., s.7.

⁶⁹ TORTOP ve vd., s.480.

⁷⁰ Sevil UZUN, *Ekonomik, Siyasal Ve Diplomatik Yönleriyle Birleşmiş Milletlerin Örgüt Yapısı Ve İşlevleri*, Yüksek Lisans Tezi, 2013, s.25.

Günümüzde kamu yönetimi disiplini çok gelişmiş ve daha karmaşık bir nitelik kazanmıştır. Özellikle siyasal ve toplumsal alanda yaşanan gelişmeler yönetimlerin yapısal sorunlar yaşamasına neden olurken, mevcut kamu yönetim sisteminin gelişmeler karşısında yetersiz kaldığı konusunda eleştiriler yapılmaktadır. Bu süreçte devletin büyüklüğü ve rolü kamu hizmetlerinin niteliği, kamu tercihi, örgüt yapısı ve hukuksal rasyonellik terimlerinin yeniden tanımlanması gerektiği öne sürülmektedir. Bu bağlamda kamu kesiminin özel sektörü örnek olarak daha az mali ve insan kaynağıyla daha etkin ve verimli çalışması gerektiği dile getirilmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi tanımlarının ortak özelliği, İKY'nin bir yönetim felsefesi olduğu, gelişen, değişen ve çevresel unsurları da dikkate alarak bir örgüt kültürü ve bu çerçevede örgütteki insan kaynaklarına sorumluluk yükleyerek, insana odaklanmış, dinamik ve esnek bir hizmet anlayışını tüm örgüte yaygınlaştırmaktır.⁷¹

1.8. İnsan Kaynakları Yönetimi ile Personel Yönetiminin Karşılaştırması:

Personel yönetimi; çalışan-kurum, kurum-devlet arasındaki finansal ve hukuki ilişkileri kapsamaktadır. Personel yönetiminde en fazla çalışanlarla ilgili mali ve hukuki ilişkiler ön planda tutulmaktadır. İnsan kaynakları ise daha geniş çapta çalışmalar yapmaktadır. Personel ihtiyacının karşılanmasından, seçilenlerin kurum kültürüne uyumunun sağlanmasına kadar tüm işler insan kaynaklarıncı yapılmaktadır. Aynı zamanda çalışanların motivasyonları, performans değerlendirmesi, olası sorunların çözümü, iletişimin sağlanması da İKY dahilinde yer almaktadır. Yönetim organizasyonun geliştirilmesi ve yeniden yapılandırmanın sağlanarak arzu edilen kurumsal atmosferin ortaya çıkması, biz duygusunun geliştirilmesi, iş görenlerin eğitimi ve gelişimi de İKY anlayışında bulunmaktadır.⁷²

Günümüzde toplumsal, örgütsel ve yönetsel alanda meydana gelen gelişmelerin bir sonucu olarak örgütler, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçmişlerdir. Personel yönetiminin ele aldığı iş analizi, personel değerlendirme, iş değerlendirme gibi teknik konuların büyük bir çoğunluğu, İnsan Kaynakları Yönetiminin de konuları arasında yer almaktadır. İKY geleneksel personel yönetiminin modern bir ifadesi ve yenilikçi yorumudur. Personel

⁷¹ TORTOP ve vd., s.452-480.

⁷² İlhami FINDIKÇI, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2.Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s.9.

yönetiminden farklı olarak daha kapsamlı bir biçimde örgütün insan kaynakları potansiyelinden yararlanmayı amaçlar. İnsan kaynakları yönetimi ile geleneksel personel yönetimi arasında benzerlikler bulunmakla beraber önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar:

- Çalışma ilişkileri açısından personel yönetimi muhalif bir tutum içinde iken insan kaynakları yönetimi gelişimci ve iş birlikçidir.
- Yön verme konusunda personel yönetimi tepkici iken İKY etkin, grup çalışmasına önem veren ve örgüt odaklıdır.
- Personel yönetimi örgütlenme sürecine ayrı-ayrı işlevler şeklinde bakarken insan kaynakları yönetimi bunu bütünlük bir yapıda görmektedir.
- Personel yönetimi iş sahipleriyle ilişkilerde yönetimi söz sahibi görürken, insan kaynakları buna personeli de eklemektedir.
- Personel yönetiminde uzmanlar düzenleyici role sahipken, insan kaynakları yönetiminde sorunlara duyarlı ve çözüm arayıcı konumundadır.
- Eylemci birimler personel yönetiminde pasif durumda iken, insan kaynaklarında aktif rol oynamaktadırlar.
- Personel yönetiminde tüm çıktılar kategorileşmişken, insan kaynaklarında örgüt ihtiyaçlarıyla bağımlı değişik sistemler devreye girmektedir.
- Personel yönetiminde klasik hiyerarşik örgüt yönetiminin üstünlüğü söz konusu iken, insan kaynaklarında yönetimin ve personelin birlikte söz sahibi olduğu süreçlerden yararlanılmaktadır.⁷³

Personel yönetimi ile İKY kimi zaman eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Fakat uygulamada iki kavram arasındaki farklar net bir biçimde görülmektedir. İKY firmanın stratejik kararlarının tespitinde ve kontrolünde çeşitli işlevlerde bulunmaktadır. Personel yönetimi ise yalnızca kişiye ait işlemleri yerine getiren bir birim olarak ifade edilmektedir.⁷⁴

⁷³ TORTOP ve vd., s.24-27

⁷⁴ Aysen TOKOL, *Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler*, VİPAŞ Yayınları, Bursa 2001, s.209.

Personel yönetimi stratejik yönetim anlayışından uzak bir uygulamadır. İnsan kaynaklarının aksine, kurumların uzun vadedeki insan kaynağı ihtiyacı üzerinde yoğunlaşmaz. Personel yönetiminde kurumsal amaçların tüm çalışanlar tarafından benimsenip, biz duygusuyla hareket edildiği söylenemez. Oysa insan kaynakları yönetiminin temelinde takım anlayışı ve genel amaçlar etrafında birleşme vardır. Aynı şekilde, personel yönetiminde, çalışanların hareket alanları tamamen katı yasal kurullarla belirlenmişken, insan kaynakları yönetimi anlayışında inisiyatif alma ve esnek hareket kabiliyeti söz konusudur. Katı hiyerarşik yapı yerine, yatay ve basık hiyerarşik yapılar esastır. Personel yönetimi anlayışında sayısal çokluk, kurum için bir güç göstergesi olarak kabul edildiği ve kurumların daha çok personel alabilmek için birbiri ile yarıştığı gözlemlenirken, insan kaynakları yönetimi anlayışında, insan kaynağının niteliği, yani hizmetin gerektirdiği bilgi ve beceri ile donatılmış olması temel referans olarak kabul edilmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin temelinde yer alan konular ile personel yönetiminin merkezinde olan konular arasında benzerlik bulunmasına rağmen; insan kaynakları yönetiminin günümüzde meydana gelen, siyasal, toplumsal, ekonomik ve uluslararası ilişkiler alanındaki gelişmeleri dikkate alarak, türlü yeniliklere, değişimlere açık ve duyarlı; dinamik bir yapı olduğu varsayımından hareketle; geleneksel personel yönetiminin ele aldığı konuları hem içerik olarak, hem de ana temalar olarak daha geliştirdiği ve zenginleştirdiği söylenebilir. Bunun doğal bir sonucu ve günümüzde benimsenen modern yönetim anlayışının gereği olarak, personel yönetimi kavramı yerine, örgütün insan kaynaklarına daha büyük önem verildiğinin bir ifadesi ve örgütün insan kaynakları ile ilgili konularının daha ayrıntılı bir şekilde incelendiğinin bir göstergesi olarak, İKY kavramının yaygın bir şekilde kullanıldığı görülmektedir.⁷⁵

⁷⁵ Ferit İZCİ - M. Şerif YILDIZ, 'Türkiye'de Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş: Sorunlar ve Çözüm Önerileri'. *AL-FARABI 1st International Congress on Social Sciences May 11-14, 2017 Gaziantep / TURKEY*, s.16.

İKİNCİ BÖLÜM

SAĞLIK HİZMETLERİNİN ÖRGÜTLENMESİ VE SAĞLIKTA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

2.1. Sağlık Hizmetlerinin Örgütlenmesi:

Dünyanın çeşitli ülkelerinde sağlık hizmetleri, uzun seneler yalnızca hastalıkların tedavisi olarak düşünülmüş, ama zamanla çeşitli hastalıklar, mikroplarla mücadele, çevre sağlığı ve hijyen hususundaki gelişmeler ya da rahatsızlıkların bulaşma durumu ve zamanı hususundaki bilgilerin artması gibi sebeplerle sağlık hizmetlerinin değişik alanlarda yoğunluk gösterdiği görülmüştür. Kişi sağlığının toplum sağlığı ile sıkı bir şekilde bağlantılı olduğu anlaşılmış, tedavi hizmetlerinin dışında koruyucu sağlık hizmetlerine de daha fazla önem verilmeye başlanmıştır.¹ Bu tür sağlık hizmetlerinin başarısının ve kalitesinin devamı açısından en önemli unsur bilgi, beceri ve deneyimli sağlık insan gücünün varlığıdır. Sağlık hizmetlerini iyileştirme çalışmaları, sadece Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin değil, gelişmiş ülkelerin de temel ve öncelikli konusu olmaya devam etmektedir. Son yıllarda sağlıkta insan kaynakları planlamasına duyulan ihtiyaç artmış ve ulusal düzeyde arz ettiği önem zamanla daha iyi kavranmıştır. Sağlık sisteminin işleyişinde eğitimli, tecrübeli ve nitelikli insan kaynaklarının varlığı çok önemlidir.²

2.2. Uluslararası Sağlık Örgütlenmesi:

Dünyada sağlık insan gücü planlaması ile ilgili ilk çalışmalar sosyalist bloğa ait ülkelerde başlamıştır. Bu ülkelerde 1970'li yıllarda sağlık sektörünün ihtiyaçları ile ilgili bir dizi sağlık eğitim planları düşünülmüş ve araştırılmıştır. Eski Sovyetler Birliği sağlık insan gücü planlaması konusunda oldukça tecrübelidir. Avrupa'da ise sağlık insan gücü planlaması genel olarak, münferit olaylara karşı hazırlıklı bulunmak, krizlere yönelik olmak gibi amaçlarla ve sınırlı sıklıkta kullanılmıştır. Çalışmamızın bu bölümünde uluslararası sağlık sektöründen örnekler verilerek, sağlık insan kaynaklarının dünyada ve ülkemizdeki gelişimine değinilecektir.

¹ Arzu YILDIRIM, 'Sağlık Kurumlarında Üretim ve Süreç Yönetimi Üzerine Bir Değerlendirme', The Journal of Academic Social Science Studies - International Journal of Social Science, No: 29, Autumn III, 2014, ss. 457-474.

² Salih MOLLAHALİLOĞLU, *TC Sağlık Bakanlığı Sağlıkta İnsan Kaynakları 2023 Vizyonu*, Ankara, 2011, s.7.

2.2.1. Amerika Birleşik Devletlerinde Sağlık Örgütlenmesi:

Amerika Birleşik Devletleri'nde sağlık hizmetleri sisteminin örgütlenmesi federal, eyalet ve yerel düzeyde olmak üzere üçe ayrılmıştır. Ülkede Sağlık ve İnsan Hizmetleri Bölümü'nün varlığına rağmen merkezi bir sistem ve hiyerarşik bir yapı yoktur. Sağlık ve İnsan Hizmetleri Bölümü (The Department of Health and Human Services HHS), bütün Amerikalıların sağlığını korumak ve temel insani hizmetleri sağlamakla sorumlu olan Federal Departman (Bakanlık) konumundadır. Bu bakanlıktan farklı olarak ülkede Ulusal Sağlık Enstitüsü (National Institutes of Health NIH) bulunmaktadır. Bu enstitü ülke çapında kanser, alzheimer, diyabet, artrit, kalp rahatsızlıkları ve AIDS gibi hastalıkları içeren yaklaşık 40.000 araştırma projesine destek olmaktadır. Amerikan sağlık sistemi, özel ve kamu sektörlerinin iç içe geçmiş bir örneğidir. Sektörde özel teşebbüs/serbest pazar tipi sağlık sistemi ağırlıklıdır. Özel sektör kamu sektörüne baskın konumdadır. Sağlık hizmetleri büyük ölçüde özel sektör tarafından karşılanmaktadır.

Amerika Birleşik Devletleri (ABD), tüm halkı içine alan kapsayıcı bir sağlık hizmeti sistemine sahip değildir. Sağlık sektörü standartlarının çok yüksek olmasına rağmen her vatandaşa ihtiyacı olan sağlık hizmeti verilmemektedir. ABD sağlık sisteminde en önemli iki problem, giderek atan maliyetler ve sağlık sigortası olmayan kişilerin sayısının yükselmesidir. ABD sağlık sisteminde düzenli bir sevk zinciri de yoktur. Ayrıca sunum kademeleri arasında tam bir ayırım söz konusu olmadığından karmaşık bir yapı vardır. ABD sağlık sisteminde sağlık idarecileri, hekimler, hemşireler ve diğer sağlık personeli önemli bir yer tutmaktadır. Sağlık sistemi, hizmet eğilimli bir endüstri olarak kabul edilir. Artan uzmanlaşma, ileri teknoloji ve sağlık hizmetlerine olan talep, çoğalan nüfusla birlikte artmaktadır. ABD'de yaklaşık 9,5 milyon insan sağlık hizmetlerinde çalışmaktadır.³

ABD'deki hastanelerin büyük bir kısmı kâr amacı gütmeyen özel hastanelerdir. ABD'de hastane organizasyonlarında üst kademe yönetim organları, fonksiyonel yönetim organları, orta kademe yönetim organları ve alt kademe yönetim organları yer almaktadır. ABD hastanelerinde üst kademe yönetim organları; yönetim ekibinden, komitelerden ve hastane müdürlüğünden oluşmaktadır.

³ A.Erdal SARGUTAN, *Karşılaştırmalı Sağlık Sistemleri*, Hacettepe Üniversitesi Yayını, Ankara, 2006, s.188- 207

Yönetim ekibi, hastanenin mali yönetiminden ve sağlık hizmetleri faaliyetlerinden sorumlu olan en üst yönetim organıdır. Yönetim ekibi hastane yönetimi için danışmanlık yapar, stratejik karar ve politikaları onaylar. Hastane içindeki yürütmeden ise hastane müdürü sorumludur. Hastane müdürünün altında ise fonksiyonel idareciler bulunmaktadır. Bu idareciler; başhekim, başhemşire ve hastane müdür yardımcısıdır. Başhekim tıp hizmetlerinden, başhemşire hemşirelik hizmetlerinden ve müdür yardımcısı mali ve teknik destek hizmetlerinden sorumludur. Hastane üst yönetim organlarından olan yönetim ekibi hastane içindeki günlük işlerin yürütülmesi yetkilerini bir diğer üst yönetim organı olan hastane müdürüne devretmiştir. A.B.D. hastane organizasyonunun önemli bir özelliği hastane içindeki tıp hizmetlerinin organize edilmiş olmasıdır. Bu organizasyonda başhekim hastane müdürüne karşı sorumludur.⁴

2.2.2. Birleşik Krallıkta Sağlık Örgütlenmesi:

Birleşik Krallık sağlık sistemi her yönden köklü, gelişmiş, tamamen kamu hizmeti ve finansmanı esasına dayalı bir yapılanmaya sahiptir ve toplumun tamamını kapsar. Herkesin sağlık hizmeti ihtiyaçları devlet tarafından Ulusal Sağlık Hizmeti (NSH) adlı kamu örgütüne karşılanmaktadır.

İsveç'te sağlık sistemiyle ilgili üç yönetim basamağı vardır; merkezi hükümet, il kurulu ve yerel yönetimler. Merkezi hükümetin işlevi, yasa ve yönetmelikler çerçevesinde sağlık hizmetlerinin temel ilkelerini belirlemektir. Sağlık hizmetlerinin organizasyonundan çok, performans ve sonuçlar ile ilgilenmektedir. Bu konudaki organizasyon ve finansman sorunlarını çözmek üzere 1992'de kurulan bir parlamento komisyonu görev yapmaktadır. İl Kurulları, sağlık hizmetlerinin sunulması ve toplumun sağlık standardının iyileştirilmesinden sorumludur. Yerel yönetimler de bölgelerindeki tüm sağlık hizmetlerinden sorumludur. İsveç sağlık sektöründe 300.000 den fazla çalışan vardır ve bu sayı toplam çalışanların yaklaşık %10'u dur. 340 kişiye bir doktor düşmektedir. Hekim olarak çalışabilmek için 5.5 yıllık tıp fakültesi eğitimi ve 21 aylık intern'lük stajı yapmak gerekmektedir. Uzman olmak için de 5 yıl daha uzmanlık eğitimi alınması gerekir. Her yıl 900 kadar öğrenci tıp fakültelerinden mezun olmaktadır.

⁴ SARGUTAN, s.188- 207.

Finlandiya’da sağlık sistemi organizasyonu ve finansmanı kamunun sorumluluğundadır. Hükümet genel sağlık politikasını belirleyerek sağlık hizmetlerini ulusal düzeyde yönlendirir. Sağlık hizmetleriyle ilgili esas sorumluluk yerel yönetimdedir. Finlandiya’da sağlık personelinin eğitiminin planlanması ve bir kısmının finanse edilmesinden Milli Eğitim Bakanlığı sorumludur. Tıp fakültesi temel eğitimi 6 yıldır. Hemşire ve diğer sağlık personeli hemşire okullarında eğitilirler. Sağlık ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı tarafından yönetilen Ulusal Tıp Kurulu, sağlık personelinin lisans, kayıt ve denetlemesinden sorumludur.

İngiltere’de hastaneler; hastane müdürü, başhekim ve başhemşireden oluşan bir yönetim ekibi tarafından idare edilmektedir. Hastane yönetim ekibinde olan hastane müdürü, başhekim ve başhemşire birer fonksiyonel yöneticidir. Hastanedeki faaliyetler üç grupta toplanmıştır. Bu faaliyetlerin yürütülmesiyle fonksiyonel yönetici olan hastane müdürü, başhekim ve başhemşire sorumludur. İngiltere’de hastane organizasyonlarında üst ve orta kademe yönetim organları birleştirilmiştir. Yani üst düzey yöneticiler aynı zamanda fonksiyonel yöneticilerdir.

İngiltere’de hastane iç organizasyonu ile alt bölge sağlık teşkilatı iç içe girmiştir. Hastane organizasyonlarındaki bazı görevliler hem alt bölge sağlık teşkilatındaki fonksiyonel yöneticilere karşı sorumlu hem de hastane içindeki yönetim ekibine bağlı olarak hizmet vermektedirler. Bakanlık örgütünden hastane yönetim ekibine kadar uzanan örgüt kademelerinde yer alan her idari pozisyonun karşılığı bir alt ya da üst kademede yer almaktadır. Bu idari pozisyonlar arasındaki yönetsel ilişki, bir ast-üst ilişkisi olmaktan çok izleyicilik ilişkisi türündendir. Bu ilişki türünde üst kademe organları alt kademe organlarına emir vermez onların uygulamalarını gözlemleyerek onlara danışmanlık yapar. Hastane yönetim ekibinde yer alan hastane müdürü, başhekim ve başhemşire kendi alanlarındaki yürütmeden sorumludur. Yönetim ekibi üyeleri arasında ast-üst ilişkisi yoktur.⁵

2.2.3. Almanya’da Sağlık Örgütlenmesi:

Almanya’da yaşayan hemen herkes yüksek kalitede kapsayıcı sağlık hizmetlerine erişim imkanına sahiptir. 1883 yılında kabul edilen Sağlık Sigortası Kanunu ile sağlık hizmetlerinin örgütsel yapısı tanımlanmıştır. Almanya’da 1940’lı

⁵ Emine OCAK, ‘Hastane Organizasyonları ve Hastane Yönetimi’, <http://www.saglikyonicisi.com.tr/Erişim:04.05.2017>

yıllarda eyaletlerin ikiye ayrılmasıyla iki farklı sağlık sistemi oluşmuştur. Kalabalık bir nüfusa sahip olan Almanya'da sağlık hizmetleri geleneksel olarak yerinden yönetim temeline göre örgütlenmiştir. Almanya'da sağlık sistemi zorunlu sağlık sigortası temeline dayanmaktadır. Nüfusun büyük bir kısmı bu sigorta kapsamındadır.

Almanya'da sağlık insan gücü arzı üzerinde bir kontrol mekanizması bulunmamaktadır. Sağlık insan gücünün sayısı ile ilgili bir planlama yapılmamaktadır. Ülkede 36 adet tıp fakültesi, 31 diş hekimliği fakültesi 23 eczacılık fakültesi ve 5 adet veteriner fakültesi bulunmaktadır. Ayrıca hemşirelik, çocuk hemşireliği ve yaşlı bakımı ile ilgili olarak eğitim veren ve kamu tarafından finanse edilen bir çok kuruluş bulunmaktadır. Aynı zamanda fizyoterapist, masör, ebe, diyetisyen ve konuşma terapisti yetiştiren okullarda bulunmakta olup, bunların çoğu ücretli özel kuruluşlardır. Almanya'da sağlık sektörü önemli bir istihdam alanıdır. Ülkede yaklaşık 4,5 milyon kişi sağlık sektöründe çalışmaktadır.

Almanya'da hastane organizasyonlarında en üst idari organ hastane direktörlüğüdür. Hastane direktörlüğü; hastane müdürü, başhekim ve başhemşireden oluşmaktadır. Başhekim tıbbi hizmetlerden, hastane müdürü mali destek hizmetlerinden, başhemşire ise hemşirelik hizmetlerinden sorumludur. Almanya hastane organizasyonları İngiltere'deki hastane organizasyonlarına benzemektedir. Çünkü Almanya'da da üst yönetim organları ile orta kademe yönetim organları birleştirilmiştir. Yani üst yönetim ekibinde yer alan yöneticiler aynı zamanda birer fonksiyonel yöneticilerdir.

2.2.4. Çin Halk Cumhuriyetinde Sağlık Örgütlenmesi:

Çin Halk Cumhuriyetinde sağlık hizmetleri ile ilgili üst organ Sağlık Bakanlığı'dır. Bakanlık devlet konseyine karşı sorumludur ve dikey bir örgütlenmeye sahiptir. Yaygın bir sağlık sistemine ve çok sayıda sağlık insan gücüne sahiptir. Ülkede modern ve geleneksel tıp bir arada uygulanır. Geleneksel Çin tıbbı, tıp sisteminin her aşamasına girmiş, sistemle bütünleşmiştir. Çin'de güçlü bir aile planlaması sistemi ve çocuklar için bağışıklama programı uygulanmaktadır. Sevk zinciri gibi bir uygulama bulunmadığından hastanelerde yoğunluk ve karmaşa vardır. Nüfusun büyük çoğunluğunu oluşturan kırsal nüfus sağlık hizmetlerinden yeterince faydalanamamaktadır. Çin'de batı tipi hekimlik eğitimi misyonerler tarafından

kurulmuş ve geliştirilmiştir. Çin, Sovyetlerin etkisi altında kalarak sağlık personeli yetiştirilmesinde Sovyet modelini örnek almıştır. Yetişkinler için hekim yetiştiren fakülteler, çocuk sağlığı ve hastalıkları için hekim yetiştiren fakülteler ve halk sağlığı hekimi yetiştiren fakülteler kurulmuştur. Bunun yanında yardımcı hekim yetiştiren okullar da kurulmuştur. 1949-1960 döneminde bu örnek üzerinde çok sayıda hekim yetiştirilmeye çalışılmıştır. Bu dönemde hekim sayısı 20.000'den 150.000'e, yardımcı hekim sayısı 170.000'e, hemşire sayısı 185.000'e, ebe sayısı 40.000'e yükseltilmiştir. Çok önemli olan bu artışa karşın, sağlık personel sayısı Çin'in ihtiyacını karşılamaktan çok uzaktı.

1957-1959 yıllarında “Büyük İleri Atılış” hareketinde yeni bir insan gücü politikasının başlatıldığı, gereksinimin yerel düzeyde çözümlenmesi yolunun arandığı görülmektedir. “Köylü Doktor” ya da “Çıplak Ayaklı Doktor” diye adlandırılan hekimlerin yetiştirilmeye başlanması, halk hekimlerinin sağlık örgütlerine alınması ve mobil ekiplerin artırılması bu döneme rastlar. 1965'de Çin'de kültür devriminin başlaması ile sağlık personeli yetiştirme ve çalıştırma politikasında da büyük değişimler olmuştur. 1965-1971 yılları arasında tıp fakülteleri kapatılmış ve öğretim üyeleri belirli bir program çerçevesinde kırsal bölgelerde 1-2 yıl çalıştırılmışlardır. Bunun amacı, halkın gereksinimlerinden çok, meslek sorunlarına yönelik olan öğretim üyelerinin Çin'in gerçeklerini görmelerini sağlamak ve öğrencilerini Çin'in sağlık sorunlarını çözecek şekilde yetiştirebilmelerini gerçekleştirmektir. 1971 yılında tıp fakülteleri pratik eğitime ağırlık veren ve üç, dört yılda hekim yetiştirecek bir programla yeniden eğitime başlamıştır. Buna hekimliği meslekten kurtarma (deprofessionalization) hareketi denmektedir. Üç yıllık bir tıp fakültesinin birinci yılında 4 ay temel tıp bilimleri öğretilmekte, bundan sonra kırsal bölgedeki sağlık merkezinde öğrencilere usta-çırak yöntemiyle klinik ve koruyucu hekimlik eğitimi yapılmakta, ikinci yılda eğitim hastanelerde yürütülmekte, üçüncü yıl yine kırsal bölgedeki sağlık merkezlerinde sürmektedir.⁶

⁶ Nusret FİŞEK, ‘Kitaplaşmamış Yazıları-I Çin Halk Cumhuriyetinde Sağlık Yönetimi’, Özgür İnsan, sayı:27,1976. <http://www.ttb.org.tr/Erişim:09.05.2017>.

2.3. Türkiye’de Sağlık Örgütlenmesi:

Günümüzde kamu sağlık hizmetlerinde, tayin edilmiş arzın yerine talebin karşılanması anlayışı öne çıkmıştır. Sistemin teşvik ettiği hasta odaklı yaklaşım, uygulamada hastaların ağırlığını arttırmış ve hizmetlerde kalite arayışını gündeme taşımıştır. Sağlık hakkının korunması, bireysel sağlıktan toplum sağlığına uzanan zorlu bir süreçtir. Sağlık sistemimizde ulusal model olarak, sağlık alanında atılan her adımın merkezinde *önce insan!* vardır.⁷

Ülkemizde sağlık örgütlenmesi Sağlık Bakanlığı çatısı altında oluşmaktadır. Sağlık Bakanlığı, başta Türkiye Cumhuriyeti vatandaşlarının sağlığını korumak, sağlık düzeyini yükseltmek, hasta ve yaralıların tedavi edilmelerini sağlamak, gerektiğinde rehabilite hizmetlerini sunmak amacıyla kurulmuş en üst düzeyde bir teşkilattır.

Türkiye’de sağlık hizmetleri, kamu ve özel hastaneler ile mahalli idarelere bırakılan hastaneler tarafından sunulmaktadır. Ayrıca, sivil toplum örgütlerinin, farklı bakanlıkların kuruluşlarının ve azınlıklara ait az sayıda kuruluşun da sağlık hizmeti sunmasına izin verilmektedir.⁸

Herkesin hayatını bedenlen, ruhen ve sosyal bakımdan tam iyilik hâli içinde sürdürmesini sağlamak için fert ve toplum sağlığını korumak ve bu amaçla ülkeyi kapsayan plan ve programlar yapmak, bu programları uygulamak ve uygulatmak; her türlü tedbiri almak; gerekli teşkilatı kurmak ve kurdurmak; bulaşıcı, salgın ve sosyal hastalıklarla savaşarak koruyucu, tedavi edici hekimlik ve rehabilitasyon hizmetleri yapmak; ana ve çocuk sağlığının korunması ve aile planlaması hizmetlerini yapmak; ilaç, uyuşturucu vb. maddelerin üretim ve tüketimini her safhada kontrol etmek ve denetlemek; tıbbi madde üreten yerlerin, dağıtım yerlerinin açılış ve çalışmalarını esaslara bağlamak, denetlemek; gerekli aşı, serum, kan ürünleri ve ilaçların üretimini yapmak, yaptırmak ve gerekirse ithalini sağlamak; temel sorumluluk Sağlık Bakanlığına ait olmak üzere Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı ve mahalli idarelerle iş birliği suretiyle gıda maddelerinin ve bunları üreten yerlerin sağlık açısından kontrol hizmetlerini yürütmek; mahalli idareler ve ilgili diğer kuruluşlarla

⁷ Recep AKDAĞ, *TC Sağlık Bakanlığı, Sağlıkta İnsan Kaynakları Mevcut Durum Analizi*, 2007.

⁸ Mehmet ÖZTÜRK *Modern Hastane Yönetimi - Araştırmalar Temel ve Modern Yönetim Yaklaşımları*, MTM Yayınları, No:4, İstanbul 2000, s.15.

iş birliği suretiyle çevre sağlığını ilgilendiren gerekli tedbirleri almak ve aldirmek; bulaşıcı, salgın hastalıklara karşı kara hudut kapıları, deniz ve hava limanlarında koruyucu sağlık tedbirlerini almak; kanser, verem ve sıtma ile savaş hizmetlerini yürütmek ve bu alanda hizmet veren kurum ve kuruluşların çalışmalarının koordinasyonunu ve denetimini sağlamak; bu görevlerin yerine getirilmesi için gerekli tesisleri kurmak ve işletmek, meslek personelinin yetiştirmek; sağlık hizmetleriyle ilgili olarak milletlerarası ve yurtiçindeki kurum ve kuruluşlarla iş birliğinde bulunmak Sağlık Bakanlığının görevleri arasında sayılmıştır.

Sağlık Bakanlığı'nın kuruluşuyla ilgili düzenleme, Millî Mücadele döneminde Ankara'da kurulan ilk millî hükümet tarafından 2 Mayıs 1920 tarihinde çıkarılan 3 sayılı Kanun içerisinde yer almıştır. 3 sayılı Kanun ile Sağlık Bakanlığı "Sıhhat ve İctima-i Muavenet Vekâleti" adı ile teşkilatlanmıştır. Ülkedeki tüm sağlık hizmetlerinin yürütülmesi görevi, bu bakanlığa verilmiştir. Dr. Adnan Adıvar, ilk Sağlık Bakanı olmuştur. Bu dönemde sağlıkla ilgili düzenli bir kayıt fırsatı olmamış, daha çok savaş yaralarının sarılmasına ve mevzuat geliştirmeye odaklanılmıştır. Sağlık Bakanlığı'nın bugünkü teşkilat yapısına "Umumi Hıfzıssıhha Kanununun" (1593) ve "Sıhhat ve İctimai Muavenet Vekâleti Teşkilat ve Memurin Kanununun" (3017) katkıları olmuştur. 13 Aralık 1983 tarihinde çıkarılan 181 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Sağlık Bakanlığı teşkilatında düzenlemeler yapılmış, 18 Haziran 1984 tarihinde çıkarılan 210 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile 181 sayılı Kanun Hükmünde Kararname'nin bazı hükümleri değiştirilmiştir. Bu tarihe kadar Bakanlığın adı "Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı" iken 24 Kasım 1989'da "Sağlık Bakanlığı" adını almıştır.

Önceki dönemlerde sağlık kuruluşlarının idaresi yerel yönetimlere bırakılmıştır. Ancak 1946-1960 yılları arasında merkezi yönetim tarafından sağlık politikalarının oluşturulmasına karar verilmiştir. Ana çocuk sağlığı, nüfus arttırma çabalarına dayanan hizmetler ve koruyucu-önleyici tedavi çalışmalarında da politikalar oluşturulması aynı dönemde değerlendirilmektedir. Behçet UZ 1946 ve 1960 dönemi arasında "Milli Sağlık Programı ve Sağlık Bankası Hakkında Etütleri" adıyla bilinen büyük çalışmalara imza atmıştır.⁹

⁹ Umut KARABULUT, "Cumhuriyetin ilk yıllarında sağlık hizmetlerine toplu bir bakış: Dr. Refik

1980 ve 2002 yılları arasında 1982 anayasasında sosyal güvenlik hakları konusunun altı çizilmiştir. Yeşil kart uygulaması, aile ve nüfus planlamaları konuları sağlık politikaları olarak gündeme gelmiştir. 1987 yılında önem arz eden “Sağlık Hizmetleri Temel Kanunu” çıkarılmıştır. 1990 yılı itibariyle “Sağlık Sektörü Master Plan Etüt Çalışması” devlet planlama teşkilatınca hazırlanmıştır. 1992 ve 1993’de 1. ve 2. Ulusal Sağlık Kongreleri yapılmıştır. Bu dönem sağlık reformlarının ve politikalarının önemle ele alındığı dönemler olarak bilinmektedir. Tüm bu çalışmalar kendinden sonraki çalışmaları da etkilemiştir.¹⁰

Bakanlık daha sonra yapılan bazı yasal düzenlemelerle bugünkü son halini almıştır. Bu düzenlemelerden özellikle 2003-2009 yılları arasında *Sağlıkta Dönüşüm Projesi* ve 2009-2014 yılları arasında *Sağlıkta Dönüşüm ve Sosyal Güvenlik Reformu Projesi* dikkat çekicidir. Bu projelerde herkesi tek çatı altında toplayan Genel Sağlık Sigortası önem arz etmektedir. Bu reformlar kapsamında 2011 yılında çıkarılan 663 sayılı *Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname* ile sağlık hizmetleri teşkilatlanması merkez teşkilatı, taşra teşkilatı ve bağlı kuruluştan oluşmuştur. Bu Kanun Hükmünde Kararnameden sonra illerde sağlıkta çok başlı (üçlü yapı) bir yapılanma İl Sağlık Müdürlüğü, Kamu Hastaneleri Müdürlüğü ve Halk Sağlığı Müdürlüğü oluşmuştur.

Türkiye’de sağlık hizmetleri konusunda Sağlıkta Dönüşüm Programı dönüm noktası olarak kabul edilmektedir. Bu program ile sağlık hizmetlerinde etkinliğin gerçekleşmesi ve hakkaniyet sağlanmak istenmiştir. Sağlıkta Dönüşüm Programı insanı merkez alan, sürdürülebilir ve süreklilik ilkelerini içermektedir. Program ile sağlık sistemi son 10 sene içinde tekrar tasarlanmıştır. Pozitif gelişmelerle birlikte sağlık gereksinimlerine duyarlı politikaların oluşturulması gerekmektedir. Böylece stratejiler önceliklendirilmekte, istikrarın devamı sağlanmaktadır. Sürekli iyileştirmenin devamı ve sistem için risk oluşturabilecek popülist girişimlerden kaçınılması sağlık sisteminde sürdürülebilirlik bazında oldukça önemli olmaktadır.¹¹

Saydam’ın Sağlık Bakanlığı ve Hizmetleri (1925-1937)”, *Çağdaş Türkiye Tarihi Araştırmaları Dergisi*, VI/15, (2007/Güz), s.151-160.

¹⁰ Hüseyin İLERİ, Betül SEÇER ve Handan ERTAŞ, Sağlık Politikası Kavramı ve Türkiye’de Sağlık Politikalarının İncelenmesi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*,12/2016, s.176-186.

¹¹ Recep AKDAĞ, *Türkiye Sağlık Dönüşüm Programı Ve Sağlık Hizmetleri Değerlendirme Raporu*,

Türkiye’de sağlık hizmetleri, kamu sektörünün temel hizmet alanı içindedir. Her ilde Bakanlığa bağlı bir sağlık müdürlüğü bulunmaktadır. İl sağlık müdürleri valiliğe karşı sorumlu olup, valilik tarafından atama yoluyla göreve getirilir. Sağlık hizmetlerinin sunumundan vali ile birlikte sağlık müdürü de Bakanlığa karşı sorumludur. İlçelerde ise Kaymakamlık hiyerarşisi altında İlçe Sağlık Grup Başkanlıkları mevcuttur. Kamuda sağlık hizmetleri üçlü basamak şeklinde sunulur. Bu hizmetler: Sağlık Bakanlığı hastaneleri ve kurumları, üniversite hastaneleri ve Milli Savunma Bakanlığı hastanelerinde çeşitli tür ve düzeylerde sunulmaktadır. Üçüncü basamak hastaneler: üniversite hastaneleri, eğitim ve araştırma hastaneleri, ikinci basamak hastaneler: genel hastaneler, kadın doğum ve çocuk hastaneleri, diğer özel dal hastaneleri, uzun dönem bakım ve kronik hastalıklar hastaneleri ve psikiyatri hastaneleri şeklinde tanımlanabilir. Bu düzeydeki özel sektör hizmet birimleri de genel hastaneler ve vakıf üniversitesi hastaneleri olarak sınıflandırılabilir. Birinci basamakta ise kamuda Sağlık Ocakları/Aile Sağlığı Merkezleri (ASM), Sağlık Evleri, Anne ve Çocuk Sağlığı ve Aile Planlaması (AÇS/AP) Merkezleri, Ağız ve Diş Sağlığı Merkezleri (ADSM), dispanserler (Verem Savaş), Halk Sağlığı Laboratuvarları, 112 Acil İstasyonları ve Toplum Sağlığı Merkezleri (TSM) Sağlık Bakanlığı hizmet sunum birimleri olarak tanımlanmıştır. Özel sektörde ise doktor muayenehaneleri, diş hekimi muayenehaneleri, özel poliklinik ve tıp merkezleri, laboratuvarlar, özel tanı merkezleri ve eczaneler yataksız sağlık kurumları olarak tanımlanmıştır.

Türkiye’de, tüm hastaneleri temsil eden tek bir organizasyon yapısı göstermek mümkün değildir. Hastane organizasyonlarının yönetsel yapısını, genellikle hastanenin bağlı olduğu mevzuat belirler. Örneğin, devlet hastanelerinde organizasyon Sağlık Bakanlığı Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği’nce belirlenirken, üniversite hastaneleri eğitim yönüyle Yükseköğretim Kanunu’na, sağlık mevzuatı yönüyle Sağlık Bakanlığı’na bağlı olarak çalışırlar. Üniversite hastaneleri rektörlüklere bağlı çalışır. Organizasyonları Yükseköğretim Kanunu ve ilgili mevzuat hükümlerince gerçekleştirilir.

Türkiye’de hastanelerin organizasyonunda tıbbi kurallar ve idari mevzuat hakimdir. Organizasyon yapısı bakımından bakanlık, üniversite ve özel hastaneler birbirlerine benzemektedirler. Genel işletme ve idareden baş hekim sorumlu olmaktadır. Başhekim altında ise doktorlar, hemşireler ve destek personeli ve idari çalışanlar yer almaktadır. Hastanenin büyüklüğüne göre birimlerin sayısı değişebilmektedir. Genellikle, dâhiliye hariciye, çocuk ve kadın – doğum birimleri yer almaktadır. Bununla birlikte röntgen, acil, diş bölümleri ve ameliyathaneler de bulunmaktadır. Servislerde uzman doktorlar ve hemşireler görev yapmaktadır.¹²

Hastaneler birçok farklı uzmanlığı içinde barındıran ve pek çok farklı sektör ile etkileşim içerisinde olan matriks organizasyonlar olarak kabul edilmektedir. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) hastaneleri, “müşahede, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon olmak üzere gruplandırılabilir sağlık hizmetleri veren, hastaların uzun veya kısa süreli tedavi gördükleri yataklı kuruluşlar” şeklinde tanımlamıştır. Başlangıçta kimsesi olmayan yoksul hastaların bakımı için kurulan hastaneler genellikle dini kuruluşların ya da hayır amaçlı kuruluşların denetiminde olmuş ve bunun doğal sonucu olarak meslekten olmayan kişilerce yönetilmiştir.

Sağlık yöneticiliği bütün dünyada oldukça yeni bir meslektir ve bu mesleğin en gelişmiş dalı hastane yöneticiliğidir. Günümüzde hastane yöneticileri, sınırlı yetkiler ile çok hızlı ilerleyen teknoloji ve tüketici hareketlerinin baskısı altında çok büyük bir bütçenin sorumluluğunu taşımakta ve çok değişik alanlarda profesyonel, yarı profesyonel ve yardımcı hizmet personelinin uyumunu sağlamak üzere son derece karmaşık bir kurumu işletmek durumunda kalmaktadır.

Hastane yöneticiliğinin bir meslek dalı olması macerası 70 yıllık bir süreyi kapsamaktadır. Fakat bu durum hala sonlanmış değildir. Bir hastanenin en iyi biçimde yönetilmesi için öncelikli konular arasında mesleği ve unvanı ne olursa olsun yöneticinin, hastane yönetimi hakkında eğitim alması gerekmektedir. Hastane yönetimi oldukça karmaşık bir iş olmaktadır. Dolayısıyla konuyla ilgili bir eğitim alınması zorunluluk arz etmektedir. Modern çağın gerekliliklerine göre hastane yöneticilerinin de uzmanlaşması sağlanmalıdır.¹³

¹² Cemil SÖZEN ve Mahmut ÖZDEVECİOĞLU, *Sağlık Hizmetlerinde Ve İşletmelerinde Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002, s.111.

¹³ İlker ŞAHMAN, Dilaver TENGİLİMOĞLU ve Oğuz IŞIK, *Özel Hastanelerde Yönetimin*

Genel hastane organizasyonlarında üst, orta ve alt kademe yönetim organları bulunmaktadır. Üst kademe yönetim organları, yönetim kurulu (ve bu kurul adına hastanenin belirli işlerini takip eden veya koordinasyonunu sağlayan komitelerden) ve başhekimden oluşur. Üst kademe yönetim organları denildiğinde, organizasyon içindeki hiyerarşik yapıda, fonksiyonel yöneticinin üstünde yer alan pozisyonlar anlaşılmaktadır. Bu organlar yönetim kurulu, bu kurula bağlı komitelerden ve başhekimlik makamından oluşur. Ancak bazı üniversite hastanelerinde genel kurul veya hastaneler tıbbi danışma kurulu da yer almaktadır. Hacettepe Üniversitesi Hastanesinde Hastaneler Tıbbi Danışma Kurulu, Hastaneler Genel Direktörü, Hastaneler Başmüdürü gibi farklı hastane organları olsa da temelde tüm üniversite hastanelerinde durum aynıdır.

Özel hastane işletmelerinin organizasyonları ise Hususi Hastaneler Kanunu, Özel Hastaneler Tüzüğü ve Türk Ticaret Kanunu hükümlerince belirlenir. Özel hastanelerde başhekimlerin yanında yönetimden sorumlu mesul müdür bulunur. Başhekimliğin altında ise fonksiyonel yöneticiler yer almaktadır. Bunlar; Başhekim Yardımcıları, Hastane Müdürü, Hastane Müdür Yardımcısı, Başhemşire ve Şefliklerdir.

Sağlık kuruluşlarının sunduğu hizmetlerde verimlilik ve kaliteden bahsedebilmek için rekabet etkilerinden uzaklaşmış olmalarının altı çizilmektedir. Hizmette kalite, dış çevre ve siyasi çevrenin etkilenmesi öteki sağlık kuruluşlarıyla işbirliğini gerektirmektedir. İş birliği ve entegre olmuş bir yapı, diğer sağlık hizmetleri veren kuruluşlarının da ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bir hastanenin yatak kapasitesini, teknik imkanlarını en iyi biçimde kullanmak istemesi özel hastanelerle, sağlık ocaklarıyla vs. iş birliğini zorunlu kılmaktadır. İşbirliğinin ortaya çıkışı yatay ve dikey bütünleşme ile kendini göstermektedir.¹⁴

Hastanelerde iyi bir yönetimden ve verimlilikten bahsedebilmek için ileri teknolojiden yararlanma, zaman yönetimi, nitelikli personel istihdamı, katılımcı yönetim felsefesi ve etkin maliyet yönetiminin en önemli faktörler olduğunu ve

Profesyonelleşmesinin, Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Çalışması *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10/2, 2008, s.1-23.

¹⁴ Şahin KAVUNCUBAŞI, *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2000, s.34.

bunları dikkate alacak yöneticilerin bulunması gerektiğini söyleyebiliriz. Ayrıca, hastanelerde verimliliği artırmak için yöneticilerin modern yönetim tekniklerinin yanı sıra toplam kalite yönetimine de dikkat etmeleri gerekmektedir.

Hastane hizmetlerinde hastaların inaniş ve tutumlarının denetimi önemli olmaktadır. Hastalar için tutulan kayıtlar, yapılan görüşmelere dair verileri barındırmaktadır. Bu kaynakların denetimi destekleyici özellikleri bulunmaktadır. Olası sorunların çözümü için tek bir metottan bahsedilmesi mümkün değildir. Dolayısıyla farklı ve yeni yöntemlerin arayışında olunması gerekmektedir. Pazarlama noktasındaki hedefler amaçlar dışında yer aldığına tekrar değerlendirilmesi faydalı olmaktadır. Değerlendirme ve denetim mekanizmalarında oluşabilecek sorunlar nedenleriyle birlikte araştırılması önem taşımaktadır.¹⁵

2.4. Türkiye’de Sağlık İnsan Kaynaklarının Gelişimi ve Mevcut Durumu:

Sağlıklı bir hayatın devam ettirilmesinde ve toplumun sağlık düzeyinin yükseltilmesinde sağlık çalışanlarının önemi büyüktür. Bu nedenle sağlık alanında çalışan personelin sayısı, eğitimi ve hizmet verdiği birimler kadar sağlık insan gücünün, çağdaş sağlık hizmeti ihtiyaçlarını karşılayabilecek bilgi ve beceriye sahip, sağlık sorunlarını takım anlayışı içinde çalışarak çözebilecek şekilde evrensel niteliklere ve ülke gerçeklerine göre yetişmiş insanlardan oluşması büyük önem taşımaktadır.

İKY’nin hastanelerde bilinçli bir şekilde yürütülmesi ile hastanelere iyi yatırım ve kârlılık sağlamaktadır. İKY sürekli gelişimin yanında iş görenlerin iş güvenliği ve sağlığı alanındaki çıkarlarında da fayda sağlamaktadır. İş görenleri tükenmişlik sendromundan uzak tutmakta, zamanın boşa harcanmasını ortadan kaldırmaktadır. İKY iş görenlerin değişime açık olmasında, kendilerini yenilemelerinde de katkı sağlamaktadır. Böylelikle amaçlara daha hızlı ulaşılabilir. Sadece iş görenler için değil hastalar için de İKY pek çok faydayı da beraberinde getirmektedir.¹⁶

¹⁵ SÖZEN ve ÖZDEVECİOĞLU, s.123.

¹⁶ Kaan ORHAN, ‘Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi’, <http://acikarsiv.ankara.edu.tr>. Erişim:19 Temmuz 2017.

2.4.1. 1920 Yılı Sonrası Dönem:

Ülkemizde sağlık insan kaynakları planlaması ve hedef belirlemeye yönelik ilk çalışmalar Cumhuriyetin ilanı sonrası Dr. Refik Saydam (1923-1937) dönemine rastlamaktadır. Yeni kurulan Yüce Meclis, 2 Mayıs 1920’de 3 sayılı Büyük Millet Meclisi İcra Vekillerinin Suret-i İntihabına Dair Kanun’u çıkararak, bu Kanun’un 1. maddesi ile içerisinde Sıhhiye ve Muavenet-i İçtimaiye Vekaletinin (Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı) de bulunduğu Bakanlar Kurulunu oluşturmuştur.

Sağlık Bakanlığı’nın kurulmasını öngören yasanın ardından ilk sağlık bakanlığı görevine Dr. Adnan Adıvar atanmıştır. Bu dönemde bir örgüt yapısı ve toplumsal ihtiyaçları karşılayacak kanuni düzenlemelerin varlığından bahsetmek imkânsız olmaktadır. Fakat şimdiye miras kalan, ülke çapında yayılan sağlık alt yapısının temellerinin başlangıcı bu dönemde atılmıştır.¹⁷

1923’de ilan edilen Cumhuriyetin ilk yıllarında sağlık insan gücü son derece yetersizdi. Hekim yetiştirilmesi konusunda en önemli sorun, İstanbul’daki tek tıp fakültesindeki eğitim harcamalarını karşılayabilecek yeterli lise mezununun olmayışıydı. Dönemin Sağlık Bakanı Dr. Refik Saydam, tıp öğrenci yurtları açıp, öğrencilerin eğitim, barınma, giyinme ve yaşama giderlerini karşılayıp, böylece tıp fakültesine ilgiyi artırarak bu soruna çözüm getirmeye çalışmıştır. Bu önlem olumlu sonuçlar vermiştir. Ayrıca Dr. Saydam, zorunlu hizmet kuralını da getirerek devletin hekim gereksinimini karşılamaya çalışmıştır. Bu dönemde karşılaşılan bir diğer sorun da hekim dışı sağlık personel yetersizliğiydi. Kadın personel bulunması daha da zordu. Çünkü hem temel eğitim görmüş kadın sayısı yeterli değildi, hem de kadınların bu işlerde çalışması toplum tarafından iyi karşılanmamaktaydı. Saydam bu sorunu da erkekleri eğiterek “sağlık memurluğu” sınıfını oluşturarak çözüme kavuşturmaya çalışmıştır. 1937’ye kadar bakanlık görevinde kalan Saydam’ın bir diğer önemli uygulaması da kamu sektöründeki tüm sağlık personelinin atama, yükselme, denetleme ve cezalandırma işlemlerini tek bir elde Sıhhiye ve Muavenet-i İçtimaiye Vekaletinde (Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı) toplamasıdır.

¹⁷ Recep AKDUR; ‘Sağlık Sektörü Temel Kavramlar, Türkiye ve Avrupa Birliği’nde Durum ve Türkiye’nin Birliğe Uyumu’, Ankara Üniversitesi Avrupa Toplulukları Araştırma ve Uygulama Merkezi Araştırma Dizisi No:17, Ankara, 2003, s.28.

Refik Saydam dönemi modern anlamda sağlık hizmetlerinin örgütlü bir yapıya kavuşması ve etkisinin bugün dahi devam ettiği bir dönem olmuştur. İl ve ilçelerde sağlık örgütlenmeleri bazında tabiplikler ve sağlık müdürlükleri kurulmuştur. Birinci basamak ve koruyucu hizmetler alanında önemle durulmuştur. İlgili dönemde sağlık hizmetlerinde personellerin vazgeçilmez bir unsur olduğu düşünülmektedir. Sağlık örgütleri ve birimleri Türkiye geneline yayılmıştır. Sağlık sektöründeki insan gücünün nicelik ve niteliklerinin yükseltilmesi için gayret gösterilmiştir. Personelle ilgili atama ve terfiler Sağlık Bakanlığı'na yapılmaktadır. Atama ve terfi gibi konuların tek bir merkezde toplanması istenmiştir.¹⁸

O yıllarda sağlık insan kaynakları yetiştirmeye yönelik okulların kurulması ve bu okulların cazibesinin artırılması öncelikli konu olmuş ve bu durum 1960'lı yıllarda planlı kalkınma dönemine geçilmesinden bu yana önemini korumuş ve sağlık insan kaynaklarına ilişkin hedefler kalkınma planlarında yerini almıştır. Bu doğrultuda; Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planında (1963-1967) sağlık insan kaynaklarına yönelik “15 yıl içinde sağlık personeli sayısı mevcut durumunun 2,5 katına, yardımcı sağlık personeli sayısı ise 6 katına çıkarılacaktır” (Devlet Planlama Teşkilatı [DPT] 1963) hedefi belirlenmiştir. İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planında (1968-1972) sağlık insan kaynakları yetiştirmeye yönelik eğitim kurumlarının kurulması, kapasitelerinin artırılması, yurt düzeyinde sağlık insan kaynaklarının dengeli dağılımını sağlayacak bir personel ve ücret politikasının uygulanması yönünde hedefler belirlenmiştir (DPT 1968). Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planında (1973-1977) tüm yüksek öğretim yapanlara uygulanan “*yurt kalkınması hizmeti*” nin hekimlere de yurt içinde dengeli dağılımı sağlamaya yönelik uygulanması, Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planında (1985-1989) hizmet üretiminde temel faktör olan ve bütün sağlık hizmetlerinde, her kademedeki ihtiyaç duyulan insan kaynaklarının yeterli sayıda ve nitelikte yetiştirilmesi ve teşvik unsurları ile yerinde istihdamının sağlanması, Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planında (1990-1994) sağlık personeli sayısının artırılması hedeflenmiş ve aynı zamanda eğitim ve sürekli gelişimin önemi vurgulanmıştır. Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planında (1996-2000) insan kaynaklarının kırsal ve kentsel bölgeler arasındaki dağılımının düzensiz olduğuna

¹⁸ AKDUR, s.30.

işaret edilmiş, iş yüküne dayalı planlama ve çalışanların rol ve sorumluluklarının tanımlanması gerektiği belirtilmiştir. Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005) ve Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planında (2007-2013) sağlık insan kaynaklarının sayı ve niteliğinin geliştirilmesi ve dengeli bir dağılıma ulaştırılmasının önemini koruduğu vurgulanmıştır (DPT-2007). Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planında (2014-2018) kaliteli ve maliyet etkin bir sağlık hizmet sunumu için sağlık insan kaynağında iyileştirme ihtiyacının devam ettiği vurgulanmıştır.¹⁹

Cumhuriyet döneminin ilk yazılı sağlık planı olarak adlandıracağımız “*Birinci On Yıllık Milli Sağlık Planı*” 1946 tarihindeki *Yüksek Sağlık Şurası*’na onaylanmıştır. Bu plan Sağlık Bakanı Dr. Behçet Uz tarafından 12 Aralık 1946’da açıklanmıştır. Milli Sağlık Planında ülkemiz yedi sağlık bölgesine ayrılıp, her bölgeye bir tıp fakültesi kurularak hekim ve diğer sağlık personeli sayısının artırılması düşünülüyordu (Ankara, Balıkesir, Erzurum, Diyarbakır, İzmir, Samsun, Seyhan). Ancak yoğun bir çalışmayla hazırlanan bu plan kanunlaşmadan, Dr. Behçet Uz, Sağlık Bakanlığından ayrılmak durumunda kalmıştır. Yaklaşık bir buçuk yılda kanun tasarısı haline gelen Milli Sağlık Planı, Dr. Behçet Uz, Hasan Saka hükümetinde de (10.8.1947/10.6.1948) Sağlık Bakanı olunca Bakanlar Kurulunda ve TBMM’nin dört komisyonunda görüşülüp kabul edildiği halde, hükümet değişikliği nedeniyle kanunlaşmamıştır. Birinci On Yıllık Milli Sağlık Planının devamı niteliğinde olan ve 8 Aralık 1954 tarihinde Sağlık Bakanı Dr. Behçet Uz tarafından açıklanan “*Milli Sağlık Programı ve Sağlık Bankası Hakkında Etütler*” ülkemizin sağlık planlamasının ve organizasyonun temel yapı taşlarından olmuştur. Milli Sağlık Programında ise 16 sağlık bölgesi (Ankara, Antalya, Bursa, Diyarbakır, Elazığ, Erzurum, Eskişehir, İstanbul, İzmir, Konya, Sakarya, Samsun, Seyhan, Sivas, Trabzon, Van) yapılanması öngörülmüştür.

Dönem içinde “Behçet Uz Planı” olarak adlandırılan plana göre, sağlık merkezlerinde iki hekim, bir ebe, bir sağlık memuru ve bir ziyaretçi hemşire bulundurulmasına karar verilmiştir. Aynı şekilde bir ebe ile sağlık memuru da her köy için bulundurulmaktadır. Merkezlerde koruyucu ve tedavi edici hizmetlerin aynı zamanda yürütüleceği tasarılar arasında yer almaktadır. Bölgelerin kuruluş

¹⁹ Keziban AVCI – Selçuk AĞAOĞLU, ‘Türkiye’de Sağlık İnsan Kaynakları Planlaması’, Sağlık Bakanlığı Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi, Sayı:7, s.83-94.

aşamasından sonra her bölge için bir tıp fakültesinin açılacağı da plan kapsamında düşünülmüştür.²⁰

Milli Sağlık Planı ve Milli Sağlık Programı yasal metin haline getirilerek tümüyle uygulanamamış olsa da, içerdiği düşüncelerden büyük kısmı ülkemizin sağlık yapılanmasını derinden etkilemiştir. Temel yapı olarak, o güne kadar yerel yönetimlerin denetiminde olan yataklı tedavi kurumları merkezden yönetilmeye başlanmıştır. Milli Sağlık Planı'nda köy ve köylülerimizi sağlık teşkilatına kavuşturmak ilkesi çerçevesinde, her 40 köy için 10 yataklı bir sağlık merkezi kurularak tedavi edici hekimlikle koruyucu sağlık hizmetlerinin birlikte verilmesi sağlanmaya çalışılmıştır. Bu dönemdeki çalışmalar, sağlık personelinin sayısında sağlanan hızlı artışlar dikkati çekmektedir. Daha sonra 1955 yılında on yıllık süre için hazırlanan Milli Sağlık Programı Etüdü'nde sağlık insan gücü planlamasına yönelik olarak; her bölgede gerekli sağlık personelinin yerinde yetiştirilmesi için okulların açılması ve açılan okulların genişletilmesi doğrultusunda kararlar alınmıştır. 1960'larda Beş Yıllık Kalkınma Planları dönemine geçildiğinde her dönemde planlamaya yönelik olarak farklı yöntemlerle belirlenmiş sağlık insan gücü ile ilgili hedeflere yer verilmiştir.

1965 yılında yürürlüğe giren 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun kısıtlılıklarından dolayı, 2003 yılında uygulamaya konan, 4924 Sayılı Eleman Temininde Güçlük Çekilen Yerlerde Sözleşmeli Sağlık Personeli Çalıştırılması İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ve 657 sayılı Kanunun 4-b maddesi uygulaması yoluyla; sağlık personelinin işe alımı, işten çıkarılması ve istihdam süre ve şartlarının belirlenmesi gibi konularda yeni bir yapılanma ve Devlet Memurları Kanunu'nda olmayan esneklikler sunulmuştur. Ancak bu modeller de istihdamla ilgili sorunların bir bölümüne çözüm getirirken personel motivasyonu bağlamında uygulamanın sürekliliğinin sağlanması açısından tekrar düşünülmesini gerektirmiştir. Uzun süredir aynı bölgede görev yapan (özellikle Doğu ve Güneydoğu Anadolu'da) sözleşmeli personele yer değiştirme imkânı tanınmadığından dolayı sıkıntılar yaşanmıştır. Daha sonra bu ve benzeri problemlerin çözümüne yönelik yeni esneklikler getirilmiştir. Örneğin eş ve

²⁰ AKDUR, s.30.

sağlık nedeniyle tayin hakkı verilmiş, uzun süredir aynı bölgede çalışan personele yeni işe alımlar döneminde yer değiştirme önceliği tanınmıştır.

2.4.2. 2006 Yılı Sonrası Dönem:

Sağlık çalışanlarının planlamasına yönelik olarak SB taşra teşkilatında çalışan personel dağılımını belirlemek amacıyla 2006 yılında Personel Dağılım Cetveli (PDC) çalışması başlatıldığından özellikle bu tarih ve sonrası ele alınmıştır. PDC'nin amacı SB taşra teşkilatında iller ve birimler itibarı ile sağlık ve yardımcı sağlık hizmetleri sınıfında çalışacak mevcut personelin unvan ve branşlara göre sayısını belirlemektir. Personelin iller düzeyinde planlanmasında temel ilke *Ev Halkı Tespit Fişi* nüfusudur. Sağlık ocaklarında mevcut olan nüfus verilerinin sürekli olarak güncellenmesi ve sağlık ocağı bölgesinde meydana gelen doğum, ölüm, göç gibi nüfus hareketleri Ev Halkı Tespit Fişi ile takip edilir. Personel sayısını belirlemede yatak sayısının kullanıldığı durumlarda ise Sağlık Bakanlığı'na tescil edilmiş bakanlığa ait yatak sayıları esas alınarak, Sağlık Bakanlığı Taşra Teşkilatı Yatak ve Kadro Standartları Yönetmeliği'nde öngörülen standartlar dikkate alınarak atamalar yapılmaktadır. Bunun dışında Sağlıkta İnsan Kaynakları (SAİK) planlaması vardır. Sağlık Bakanlığı'nda SAİK planlamasından sorumlu iki birim bulunmaktadır: Sağlık Eğitimi Genel Müdürlüğü ve Strateji Geliştirme Başkanlığı. Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Temel Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü ve Personel Genel Müdürlüğü bu iki birime destek vermektedir.

Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile yönetim kademelerinde yer alan çalışanların özel sözleşmeli statüsünde çalıştırılmasına yönelik karar yer almaktadır. Diğer personellerin durumu incelendiğinde ise, memur statüsünde yer alanların emekli sandığı haklarının korunduğu görülmektedir. Fakat yeni istihdam edilecek personel SGK hükümlerine tabii olmaktadır. Özetle mevcut personelin hakları korunmakta iken yeni istihdam edilecek personel için haklar konusunda bir olumsuzluk göze çarpmaktadır. Kamu sağlık hizmetlerinde yer alan personelin kazanılmış haklarını koruma yönünde düzenlemeler mevcut olsa da sektöre yeni katılacaklar için çeşitli belirsizlikler bulunmaktadır.²¹

²¹ Y. ÇELİK, Kamu Hastaneleri Birliği Özelleşmeye Giden Yolda Gizli Gündem mi?, *Sağlık-Sen*

Üniversite hastaneleri personel işleri yönünden kendi rektörlüklerine bağlı olduğundan, üniversite hastanelerini bu kapsam dışında tutarsak, işe alma ve işten çıkartma, terfiler ve transferler gibi birçok Sağlık İnsan Kaynakları (SAİK) işlevleri, Sağlık Bakanlığı merkez birimleri tarafından idare edilmektedir. Bu örgütsel yapı, kadrolara atanacak personelin merkez tarafından atanmasını uygun görerek yerel makamların personel hareketine ilişkin yetkilerini kısıtlamaktadır.

2 Kasım 2011 tarihli ve 28103 Sayılı Mükerrer Resmî Gazete’de yayımlanan 663 Karar No’lu Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname’nin 8’inci maddesinin (I) fıkrasında “Sağlık insan gücü planlaması yapmak, sayı ve nitelik olarak ihtiyaca uygun insan gücü yetiştirilmesi için ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapmak.” ve (m) bendinde “Mevcut sağlık insan gücünü, kamu ve özel kurum ve kuruluşlar düzeyinde planlamak ve istihdamın, bu plan çerçevesinde yürütülmesini denetlemek” ifadeleri yer almıştır. Bu doğrultuda; 21.06.2012 tarihli ve 12023 sayılı Bakanlık Onayı ile Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü içerisinde Sağlık İnsan Gücü Planlama Daire Başkanlığı kurulmuştur. Ayrıca, Sağlık Bakanlığı 2013-2017 Stratejik Planında sağlık insan kaynaklarına yönelik hedefler yer almıştır. Bu bağlamda söz konusu stratejik plan hedef 2.8’de “Sağlıkta insan kaynaklarının dağılımını, yetkinliğini ve motivasyonunu iyileştirmeye devam etmek ve sağlıkta insan kaynaklarının sürdürülebilirliğini sağlamak” ifadeleri yer almıştır. Buna hedefe yönelik stratejiler; sağlık insan kaynağı dağılımını iyileştirmek, sağlık insan gücünün yetkinliğini artırmak, sağlık insan gücünün motivasyonunu iyileştirmek ve sağlık insan gücünün sürdürülebilirliğini sağlamak olarak belirtilmiştir.

Sağlık personelinin atanmasında kayırmalardan kaçınmak ve dengeli bir dağılım için Atama ve Nakil Yönetmeliği düzenlenmiştir. Şeffaflığın sağlanabilmesi için de elektronik ortamda, hizmet puanının ve kura puanının dikkate alınmasıyla atamalar gerçekleştirilmektedir. Personel hareketlerinde toplam hizmet süreleri önem taşımaktadır. Ayrıca adayın daha önce bulunduğu bölge de belirleyici olmaktadır. Personel Dağılım Cetveli (PDC) bakanlık personelinin kadro ve pozisyon sayısını

ifade etmek için kullanılmaktadır. Bakanlık personelinin pozisyon, unvan ve branşları dikkate alınarak illere ve hizmet birimlerine göre dağılımı sağlanmaktadır.²²

Sağlık Bakanlığı (SB) tarafından personel yönetimi bakımından kullanılmaya başlanılan Çekirdek Kaynak Yönetimi Sistemi (ÇKYS), İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi (İKYS) ve Personel Dağılım Cetveli (PDC) ile sağlık iş gücü niteliği ve niceliğine yönelik çok sayıda veri elde edilebilmektedir. Ancak bu verilerin bilgiye dönüştürülmesinde güçlükler yaşanabilmektedir. Her ne kadar SB giderek daha karmaşık denetim ve bilgi toplama teknikleri benimsiyor olsa da bu süreçlerin etkin bir şekilde yönetimi için eğitilmiş ve donanımlı eleman ihtiyacı olduğu gözlenmektedir.

Ülkemizde sağlık insan gücü meslekleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

Tıpla ilgili eğitim görenler;

Yüksek eğitim görenler: Hekim, diş hekimi, psikolog, yüksek hemşire, fizyoterapist, eczacı, veteriner, diyetisyen, odyolog, beslenme uzmanı, çocuk gelişimi ve eğitimi uzmanı, sağlık idarecisi.

Orta eğitim görenler: Hemşire, sağlık memuru, ebe, sağlık teknisyeni, röntgen teknisyeni, cerrahi teknisyeni, fizik tedavi teknisyeni, laboratuvar teknisyeni, odyometrist, ortez-protez teknisyeni, çevre sağlığı teknisyeni, yardımcı hemşire.

Örgün eğitim görmeyenler: Hastabakıcılar, diş protez teknisyeni.

Tıp dışı dallarda eğitim görenler;

Yüksek eğitim görenler: Sağlık fizikçisi, sağlık mühendisi, çevre mühendisi, sosyal hizmet uzmanı, sosyal çalışmacı, biyolog, istatistik uzmanı.

Orta eğitim görenler: Tıbbi sekreterler ve eczane kalfalarıdır.

2.5. Sağlık Bakanlığı İşgücü Pozisyonları:

Ülkemizde sağlık kurumları personel ihtiyaçlarını karşılamak için genellikle merkezi sınavla (KPSS) personel temin etmektedirler. Yeterli puanı alan sağlık elemanı (Doktor, Hemşire, Laborant, Sağlık Memuru, Anestezi Teknikeri, Radyoloji Teknikeri vb.) belirtilen kadrolara atanmaktadırlar. Bu kadrolara yine merkezi sınav puanına göre sözleşmeli (657/4-B) statüde memurlar da alınmaktadır. Ayrıca sağlık hizmeti alımı yoluyla hastanelerde değişik pozisyonlarda (hemşire, sağlık memuru,

²² T.C. Sağlık Bakanlığı, *Türkiye Sağlıkta Dönüşüm Programı İlerleme Raporu*, Ağustos,2008, Ankara, s.85-95.

anestezi teknikeri, radyoloji teknikeri vb.) personel çalıştırmak mümkündür. Sağlık kurumlarında karmaşık bir personel çalışma sistemi vardır. Çalışan personel 657 sayılı Kanun'a göre kadrolu, 657/4-B sözleşmeli, 4924 sayılı Kanun'a göre sözleşmeli ve hizmet alımı (taşeron işçi) gibi gruplarda çalıştığından aynı diplomaya sahip ve aynı yerde aynı işi yapan sağlıkçıların statülerinden dolayı farklı ücret aldıkları görülmektedir. Bu durum personel arasında moral bozukluğuna ve performans düşüklüğüne sebep olmaktadır. Adil olmayan bu durumun, gelecek yıllarda yapılacak düzenlemelerle sağlık çalışanları arasında daha adaletli bir çalışma ortamının sağlanması gerekmektedir. Aşağıda sağlık çalışanlarının pozisyonlarına kısaca değinilmektedir.

2.5.1. Memurlar :

657 sayılı Devlet Memurları Kanununa göre istihdam edilen kadrolu sağlık personeldir. Bu istihdam biçiminde sağlık çalışanları memur statüsünde olup, işveren devletin çeşitli organlarıdır. Bu kurumlar sağlık çalışanlarını genel personel rejimine tabi olarak istihdam eder. Türkiye'de 657 Sayılı Yasa ile düzenlenmiş olan personel rejimi bunun örneğidir.

2.5.2. 657 Sayılı Kanun'un 4/B Maddesine Göre İstihdam:

5413 sayılı kanundaki ek madde 3 ile kadrolu istihdamın mümkün olmadığı hallerde, ücretleri döner sermayeden karşılanmak kaydıyla 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 36'ncı maddesinde belirtilen sağlık hizmetleri ve yardımcı sağlık hizmetleri sınıfındaki unvanlarda çalıştırılmak üzere merkezi sınav sonuçlarına göre 657 sayılı Kanunun 4'üncü maddesinin (B) fıkrasına tabi sözleşmeli personel çalıştırmak mümkündür. Sözleşmeler yıllık olarak uzatılabileceği gibi kurum tarafından iptal de edilebilir.

2.5.3. 4924 Sayılı Kanun'a Göre Sözleşmeli Personel İstihdamı:

Bu düzenleme ile Sağlık Bakanlığı ve bağlı kuruluşlarında eleman temininde güçlük çekilen yerlerde ve hizmet dallarında idari hizmet sözleşmesi ile sağlık personeli çalıştırma olanağı sağlanmıştır. Kanun metnindeki amaç kısmından da anlaşılacağı üzere; eleman temininde güçlük çekilen yerlerde ve hizmet dallarında sağlık hizmetlerinin etkili ve verimli bir şekilde yürütülebilmesini temin etmek üzere, Sağlık Bakanlığı ve bağlı kuruluşları tarafından hizmet akdi ile sözleşmeli olarak istihdam edilmesinin önünü açan bu uygulama ile sağlık personeli istihdam

edilmektedir. İşçi sayılmayacak bu sağlık personelinin hizmet şartları, nitelikleri, işe alınma ve işine son verilme halleri, görev ve yetkileri, hak, yükümlülük ve sorumlulukları, ücret ve diğer ödemeleri ile özlük işlerini düzenlemede de bu kanun esas teşkil etmiştir.

2003 yılında uygulamaya geçirilen Sağlıkta Dönüşüm Projesi ile piyasa kapsamında çalışmalar esas alınmıştır. Kamu-özel ortaklıkları ve taşeronlaşma ile birlikte sağlık hizmetlerinde özelleştirme yönünde faaliyetler yapılmaktadır. İdari ve mali anlamda yapılan özelleştirme faaliyetlerinde sözleşmeli istihdam ile aile hekimliği konusunda da çeşitli düzenlemeler söz konusu olmaktadır.²³

2.5.4. Aile Hekimi ve Aile Sağlığı Elemanı İstihdamı:

Birinci basamak sağlık hizmetleri sunan Aile Sağlığı Merkezi'nde sözleşmeli görev yapan hekim ve aile sağlığı elemanlarıdır. Bu statüde çalışan personel, kendi isteğiyle veya sözleşmenin sona ermesiyle, ücretsiz izinli sayıldığı 657 kadrosuna tereddütsüz geri dönme hakkına sahiptir. 5258 sayılı Aile Hekimliği Kanunu'na göre Aile Sağlığı Elemanları, aile hekimi tarafından belirlenen ve Sağlık Bakanlığı tarafından uygun görülen, kurumlarınca da muvafakatı verilen Bakanlık veya diğer kamu kurum ve kuruluş personeli arasından seçilir ve bunlar sözleşmeli olarak çalıştırılır. Bu suretle eleman temin edilememesi halinde, Sağlık Bakanlığı, personelini bu hizmetler için görevlendirebilir. İhtiyaç duyulması halinde, Türkiye'de mesleğini icra etmeye yetkili ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 48 inci maddesinin (A) bendinin (4), (5) ve (7) numaralı alt bentlerindeki şartları taşıyan kamu görevlisi olmayan uzman tabip, tabip ve aile sağlığı elemanları; Sağlık Bakanlığının önerisi, Maliye Bakanlığının uygun görüşü üzerine sözleşme yapılarak aile hekimliği uygulamalarını yürütmek üzere çalıştırılabilir. Sözleşmeli olarak çalışan aile hekimi ve aile sağlığı elemanları kurumlarında aylıksız veya ücretsiz izinli sayılırlar ve bunların kadroları ile ilişkileri devam eder. Bu personelin, sözleşmeli statüde geçen süreleri kazanılmış hak derece ve kademelerinde veya kıdemlerinde değerlendirilerek her yıl işlem yapılır ve bunlar talepleri halinde eski görevlerine atanırlar. Sözleşmeli personel statüsünde çalışmakta iken aile hekimi ve aile sağlığı elemanı statüsüne geçenlerden önceki sözleşmeli personel statüsüne

²³ Bilge ŞENTÜRK DOĞAN, Türkiye'de Sağlık Hizmetlerinin Özelleştirilmesi: Sağlıkta Dönüşüm Projesi, V. Anadolu International Conference in Economics, May 11-13, 2017, Eskişehir, s.11.

dönme isteyenler, eski kurumlarındaki boş pozisyonlara öncelikle atanırlar ve bu madde kapsamındaki çalışmaları hizmet sürelerinde dikkate alınır.

25.05.2010 tarih ve 27591 sayılı Aile Hekimliği Uygulama Yönetmeliği'nde bir aile hekimi ve aile sağlığı elemanını kapsayan birim aile hekimliği birimi olarak ifade edilmektedir. Aile sağlığı elemanı hemşire, ebe veya sağlık memuru olarak görevlendirilmektedir. Sözleşmeli personel statüsünde çalıştırılmaktadır. Bakanlık tarafından görevlendirilmektedir. Hekimin yanında yer alan sağlık personeline Aile sağlığı elemanı isminin verilmesinden ötürü bazı sağlık meslek örgütlerinin tepki göstermeleri de dikkat çekmektedir.²⁴

2.5.5. 663 Sayılı KHK Kapsamında Sözleşmeli İstihdamı:

Türkiye Kamu Hastaneleri Birliği (KHB) yönetiminde görev alan yöneticilerin statüsüdür. KHB'de sözleşmeli statüde istihdam edilen personelin iş sözleşmelerinin ayrılmaz parçasının performans ölçütleri olarak belirlenmesi ve bunun da Kanun Hükmünde Kararname'nin (KHK) 32. maddesinin beşinci fıkrasında yer aldığı gibi başarı ölçütüne bağlanması kamu hastanelerine ekonomik birer işletme özelliği kazandırmaktadır. Söz konusu KHK'nın 45. maddesinde yer alan ve sözleşmeli uzman çalıştırılmasını düzenleyen bir diğer husus ise, Bakanlık ve bağlı kuruluşlarında özel bilgi ve ihtisas gerektiren nitelikli bir işin yapılması veya proje hazırlanması veya yürütülmesi için 657 sayılı Kanun ve diğer Kanunların sözleşmeli personel çalıştırılması hakkındaki hükümlerine bağlı olmaksızın proje süresince ve her halde üç yıla kadar sözleşme ile yerli ve yabancı uzman çalıştırılabilmesidir.

Türkiye'de sağlık iş gücü bazında bölgeler arası bir dengesizlik görülmektedir. 657 sayılı Kanun'un 4/b maddesine göre sözleşmeli personel alımı ve 4924 sayılı Kanun'a göre sözleşmeli personel alımı ile bu dengesizlik önceki yıllara nazaran daha az gözlemlenmektedir. Mecburi hizmet uygulaması, vekil hemşire ve ebe alımı gibi uygulamalar da dengesizliğin azaltılmasına yönelik çalışmalar arasında sayılmaktadır. Az gelişmiş bölgelerde sağlık personelinde yaşanan olumsuzluğun giderilmesi amacıyla Sağlık Bakanlığı'nca sözleşmeli personel istihdamı gerçekleştirilmektedir. Doktor dışındaki personel bakımından ilgili bölgelerde

²⁴ Şirin ÖZKAN ve Mert UYDACI, 'Türkiye'de Sağlık Sektöründe İnsan Kaynakları Sisteminin İncelemesi', Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, Cilt-11, Sayı 44, Temmuz 2015, s.224.

istihdam yaratılmaktadır. Sağlık Bakanlığı bu konuda Maliye Bakanlığı ile iş birliği yapmaktadır. Sözleşmeli personel kadrosunda hemşire, acil tıp teknisyeni ve ebeler bulunmaktadır.²⁵

2.5.6. Hizmet Alımı Yoluyla Personel İstihdamı:

Bir işletme tekniği olarak dışarıdan hizmet alımı (outsourcing) başlığıyla değerlendirilen bir uygulamadır. İşletme açısından; temel öz yeteneklere odaklanmak, maliyetleri düşürmek, hastane içinde yapılamayan faaliyetlerde uzmanlık elde etmek gibi amaçlar gözetilmektedir. Taşeron uygulaması olarak ta adlandırılan bu yapı; sağlık kurumlarında öncelikle sağlık, yemek, temizlik ve güvenlik hizmetlerinde başlasa da diğer destek hizmetlerine de yayılmıştır.

Destek hizmetler bölümünde yer alan görevlerin hizmet alımı yöntemiyle üçüncü şahıslara verilmesi git gide yaygınlaşan bir uygulama olmaktadır. Hizmet alım personeline uygulamada çeşitli isimler verilmektedir. Taşeron ve şirket elemanı olarak adlandırılan hizmet alım personeli sayısına ilişkin kesin veriler bulunmamaktadır. Sağlıklı verilerin elde edilebilmesi için bir yıl içindeki hizmet alım ihalelerine konu olan personelin toplam sayısının bilinmesi gerekmektedir.²⁶

Özel sektörün büyümesi ve uygulanan sağlık politikaları, kamu kurumlarının çeşitli hizmetlerini dışarıdan satın alma yolunu tercih etmesine imkân vermektedir. Destek hizmetleri kapsamında yer alan yemekhane, temizlik ve güvenlik hizmetlerinin bedelleri döner sermaye tarafından finanse edilmektedir. 2003 yılında gerçekleştirilen bir uygulama sağlık hizmetlerinin de satın alma yolu ile gerçekleştirilmesini mümkün kılmıştır. Ayrıca sağlık hizmetlerinin sunumunda yer alan hemşirelerin de taşeron olarak adlandırılan firmalarca istihdamının sağlandığı görülmektedir.²⁷

2.5.7. Yabancı Sağlık Personeli İstihdamı :

Yabancı personel istihdamı 663 sayılı KHK'nın 49. maddesi ile getirilen sağlık serbest bölgeleri uygulaması ile birlikte değerlendirilmektedir. Sağlık serbest bölgelerinin ülkenin sağlık alanında bölgesel bir cazibe merkezi haline getirilmesi,

²⁵ ÖZKAN ve UYDACI, s.228.

²⁶ Ozan BARDAKÇI, 'Kamuda Personel Çalıştırılmasına Dayalı Hizmet Alım İhaleleri Yoluyla Çalışanların Kıdem Tazminatı Sorunu', *Sosyal Güvençe Dergisi*, Yıl 1 / Sayı-1, Ankara 2011 s.7.

²⁷ Nilay ETİLER, 'Neoliberal Politikalar Ve Sağlık Emek Gücü Üzerindeki Etkileri', *Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 42, s.2-11.

yabancı sermaye ve yüksek tıbbî teknoloji girişinin hızlandırılması, son yıllarda popüler hale gelen sağlık turizmini geliştirmek ve yabancı yatırımları ve sermaye girişini doğrudan teşvik etmek gibi amaçlardan yola çıkılarak Türk vatandaşı olmayıp, başka ülkelerde sağlık eğitimini tamamlamış ve Sağlık Bakanlığı kadrolarında görev yapacak personellerdir.

Bütün bu pozisyonlar kaliteli ve adil bir sağlık hizmeti için planlanmış ve hayata geçirilmiştir. Kamu sağlık işletmelerindeki amaç toplumsal sorumluluğu yerine getirerek, insanların sağlık ihtiyaçlarının giderilmesini esas ve asli görev olarak kabul etmektedir.

Sağlık sektöründe insan kaynakları planlamasının yapılması personel arz ve talebinin dengeli bir biçimde oluşturulmasına bağlıdır. Bununla birlikte sağlık personelinin eğitimlerinin uzun bir süreci öngörmesi nedeniyle kompleks bir yapı içinde olduğunun unutulmaması gerekmektedir. Maddî, siyasi ve klinik çevredeki tahmin edilemeyen değişimlerin bir neticesi olarak en sağlıklı değerlendirmenin nasıl olacağının bilinmesi olası yanlışlıkların önüne geçilmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla var olan insan kaynakları stokunun belirlenmesi gerekmektedir. Sonraki süreçlerde insan kaynakları ihtiyacı tasarlanarak arz ve talep dengesini sağlayacak çalışmaların tanımlanması faydalı olmaktadır.²⁸

Türk sağlık sistemi son yıllarda önemli bir değişim sürecinden geçmektedir. Bu değişim 2003 yılından itibaren uygulanmaya başlanılan sağlıkta dönüşüm programı ile birlikte gerçekleşmiştir. 2003 yılında sağlıkta dönüşüm programı ile radikal reformlar uygulanmaya başlamıştır. Bu kapsamda reformların hedeflerinden biri, bilgi ve beceri ile donanmış, yüksek motivasyonla çalışan sağlık insan kaynaklarının sağlanmasıdır. Sağlık Bakanlığı uzun vadeli sağlık insan kaynakları planlama çalışmalarını “*Sağlıkta İnsan Kaynakları 2023 Vizyonu*” adı altında toplandığı görülmektedir. 2023 yılına yönelik sağlık insan kaynakları planlama çalışmaları, Sağlık Bakanlığı’nın koordinasyonunda 2007 yılından bu yana daha hız kazanarak yürütülmektedir. Sektörün tüm paydaşlarının katılımıyla yapılan çalışmalar, uzman görüşüne dayanan yöntemlerle arz ve ihtiyaç projeksiyonları yapılarak devam etmektedir. Bu çalışmalarda Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) tarafından

²⁸ AVCI - AĞAOĞLU, s.85.

geliştirilen makroekonomik arz ve ihtiyaç projeksiyonları yöntemi kullanılmış ve resmi kurumların projeksiyonlarına dayanan bazı temel varsayımlar dikkate alınmıştır.

Bu varsayımlar;

- 2023 yılı ülke nüfusu 84 Milyon civarında olacaktır,
- Kaba doğum hızında az da olsa kademeli bir azalma olacaktır,
- Nüfus artış hızı, yaklaşık % 1,2 civarında kalacaktır,
- Mevcut hastalık paternleri devam etmekle birlikte, yaşlı nüfusun ve doğumda beklenen yaşam süresinin artmasıyla paralel olarak kronik hastalıklar ve geriatik hastalıklar artacaktır,
- Gayri safi yurt içi hasıladaki büyüme % 4 civarında olacaktır,
- Gayri safi yurt içi hasıladaki %4 büyüme dikkate alınarak, 2023 yılına kadar ki toplam büyümenin % 65 civarında olacağı ve buradan sağlığa ayrılan payın (% 6,5 dan, % 7'ye yükseleceği) % 0,5 artacağından hareketle, sağlık personelindeki sayısal büyümenin % 70'i geçmeyeceği,

Bu çalışma ile Sağlık Bakanlığı, Sağlıkta İnsan Kaynakları (SAİK) vizyonu beyan etmiş; ilgili politikalar çerçevesinde, paydaşlarla birlikte, sağlık insan kaynakları planlamasının daha teknik tartışılmasını sağlamada temel bir metin oluşturmuştur.

SAİK 2023 Vizyonu çalışmasının amacı;

- Sağlık insan kaynaklarının hangi yönde büyüme ve gelişme göstereceğini belirlemek,
- Kısa vadeli plan geliştirilmesi için çerçeve sağlayacak orta vadeye dönük genel SAİK hedeflerini belirlemek,
- Orta vadede sağlık sektörünün gelişimini sağlamak için Sağlık Bakanlığı'nın ihtiyaç duyacağı kısa vadeli eylemleri ve özellikle de politika eylemlerini belirlemek olarak belirtilmiştir.

Bu sebeple; bu çalışma öncelikli olarak Sağlık Bakanlığı'nda karar vericiler ve politika yapıcılar için, sağlık insan kaynakları ile ilgili bir çerçeve çizmek ve uzun/orta vadeli hedeflere ulaşılabilmesi amacıyla muhtemel eğitim, istihdam, yerleştirme ve yönetim uygulamalarına ilişkin bir resim sunmaktadır. Bu çalışmalar sonucunda ülkemizin 2023 yılında 200 bin hekim ve 400 bin ebe-hemşireye ihtiyacı

olduğu saptanmıştır.²⁹ Sağlıkta insan kaynakları planlaması, personel arzı ve talebi arasındaki dengeyi kuracak stratejiler geliştirilmesi esasına dayanır. Sağlık profesyonellerinin eğitiminin uzun bir zaman alması nedeni ile sağlık örgütlenmesi oldukça komplekstir.

Bu tip çalışmalar geçmiş ve şimdiki SAİK verilerinin karışımından elde edilmektedir. Veriler, gelecekteki sağlık hizmetleri gereksinimlerinden ve sunulacak hizmet türlerinden, sunulmuş biçimlerinden ilham alınarak inşa edilmektedir. Aynı zamanda sağlık sistemini oluşturan öğelerin geleceği ile alakalı değerlendirmelerde bulunmaktadır. Tüm bunların neticesinde Sağlık Bakanlığı'nın hangi tarafa yönelmesi gerektiği noktasında çeşitli düşünceler ortaya çıkmaktadır. Karar verenler ve planlamacılar tarafından yapılacak müzakereler sonucunda çalışmaların son halini alması için görüş birliğine varılması gerekmektedir.³⁰

Avrupa Birliği (AB) adayı olduğumuz bu günlerde, sağlıkla ilgili sorunların temelini oluşturan “*sağlık personel planlaması*” konusunda hem ilgili Bakanlıklar ve diğer resmi kurumlar hem de bu konu ile ilgili özel kurumlar, gerek ülkemizin gerçeklerini, gerekse AB normlarını birlikte dikkate alarak, daha sorumlu, akılcı ve gerçekçi çalışmalar yapmalı ve bunların hızla hayata geçirilmesini sağlamalıdır.

Sürekli değişimin yaşandığı günümüz dünyasında kurum ve işletmelerin ayakta kalabilmeleri için, değişime uyum sağlayabilen, bilgi üreten ve bilgiyi paylaşan, hastaları ve çalışanları için sürekli yeni değerler yaratabilen bir organizasyon kurmak gerekmektedir. Böyle bir organizasyon oluşturmanın yolu bu gün, başarılı ve etkili bir insan kaynakları yönetimi sisteminden geçer. Sonuçta çalışanlar, temel fizyolojik isteklerin karşılanması, kurum bazında ait olma ihtiyacına cevap verilmesi, değer verilme, saygı görme ve takdir edilme ihtiyacının yerine getirilmesi vb. beklentiler içerisindedirler. Bu beklentilere cevap verecek birim ise insan kaynakları birimi ve İnsan Kaynakları Yönetimidir. Sağlık İnsan Kaynakları Yöneticileri çalışanların performanslarını ve insan gücünü doğru kullanacakları ortamları oluşturmalı, hem kuruma, hem çalışanlara, hem de hastalara sorunsuz bir yaşam alanı sağlamalıdır.

²⁹ AVCI – AĞAOĞLU, s.89.

³⁰ Sağlıkta İnsan Kaynakları 2023 Vizyonu, *Sağlık Bakanlığı Yayını*, Ankara, 2011, <http://ekutuphane.sagem.gov.tr>, Erişim:20 Temmuz 2017.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
SAĞLIK KURUMLARINDA İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI
SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ
VAN DURSUN ODABAŞ TIP MERKEZİ ÖRNEĞİ

3.1. Van İl Sağlık Müdürlüğü 2016 Yılı İstatistik Bilgileri:

3.1.1. Kurum Bazlı Sağlık Personeli Dağılımı:

UNVAN	İl Sağlık Müdürlüğü	İl Halk Sağlığı Müdürlüğü	Kamu Hast. Birliği Genel Sekreterliği	YYÜ Dursun Odabaş Tıp Mrk.	YYÜ Dış Hekimliği Fakültesi	Özel Sağlık Kuruluşları	TOPLAM
Akademisyen	0	0	0	143	18	5	166
Uzman Hekim	0	5	350	0	0	106	461
Asistan Hekim	0	0	0	254	15	0	269
Pratisyen Hekim	27	424	122	0	0	21	594
Dış Hekimi	2	4	83	0	3	0	92
Eczacı	1	0	24	2	0	3	30
Hemşire/Ebe	15	367	1153	499	19	222	2275
ATT	342	1	45	9	0	43	440
Diğer Sağlık Pers. Diğer (YHS,THS,	65	484	585	81	2	25	1242
GiH, İşçi)	83	198	465	119	30	305	1200
Hizmet Alımı	176	104	2150	878	4	24	3336
TOPLAM	711	1587	4977	1985	91	754	10105

Kaynak: Van İl Sağlık Müdürlüğü - 2016 Yılı Verileri.

3.1.2. Hastane Kapasite Değerlendirmesi:

HASTANE ADI	Tescilli Yatak Sayısı	Kullanılan Yatak Sayısı	Yatak Başına Düşen Kapalı Alan (m2)
S.B.Ü.- V.E.A.H.	1627	1154	119
YYÜ Dursun Odabaş Tıp Mrk.	606	772	108
Erciş Devlet H.	102	102	131
Başkale Devlet H.	58	58	134
Bahçesaray Devlet H.	10	10	450
Çaldıran Devlet H.	31	31	109
Çatak Devlet H.	17	30	522
Gevaş Devlet H.	25	25	139
Muradiye Devlet H.	50	54	232
Özalp Devlet H.	50	39	224
Özel Lokman Hekim H.	216	216	58
Özel Lokman Hekim Hayat H.	55	55	81
Özel Akdamar Hastanesi	74	74	112

Kaynak: Van İl Sağlık Müdürlüğü - 2016 Yılı Verileri.

3.1.3. Poliklinik ve Yatan Hasta Verileri:

HASTANE ADI	Muayene Oda Sayısı	Poliklinik Muayene Sayısı	Yatan Hasta Sayısı
S.B.Ü.- V.E.A.H.	178	1.293.635	81.251
YYÜ Dursun Odabaş Tıp Mrk.	82	429.118	64.411
Erciş Devlet H.	27	406.769	10.104
Başkale Devlet H.	11	76.837	1.926
Bahçesaray Devlet H.	4	12.623	992
Çaldıran Devlet H.	5	43.134	1.589
Çatak Devlet H.	8	26.326	2.025
Gevaş Devlet H.	6	50.277	1.376
Muradiye Devlet H.	18	105.688	3.724
Özalp Devlet H.	10	85.097	2.041
Özel Lokman Hekim H.	46	240.434	21.183
Özel Lokman Hekim Hayat H.	12	64.613	8.321
Özel Akdamar Hastanesi	22	187.622	5.621
TOPLAM	429	3.022.173	204.564

Kaynak: Van İl Sağlık Müdürlüğü - 2016 Yılı Verileri.

3.1.4. Acil Servis Verileri:

HASTANE ADI	Acil Servis Seviyesi	Acil Servis Müracaat Sayısı
S.B.Ü.- V.E.A.H.	3	745.270
YYÜ Dursun Odabaş Tıp Mrk.	3	223.037
Erciş Devlet H.	2	359.274
Başkale Devlet H.	1	82.575
Bahçesaray Devlet H.	1	25.628
Çaldıran Devlet H.	1	95.559
Çatak Devlet H.	1	29.214
Gevaş Devlet H.	1	72.051
Muradiye Devlet H.	1	96.779
Özalp Devlet H.	1	105.703
Özel Lokman Hekim H.	1	101.577
Özel Lokman Hekim Hayat H.	1	55.262
Özel Akdamar Hastanesi	1	108.779
TOPLAM		2.100.708

Kaynak: Van İl Sağlık Müdürlüğü - 2016 Yılı Verileri.

3.1.5. Ameliyat Verileri:

HASTANE ADI	A Grubu Ameliyat Sayısı	B Grubu Ameliyat Sayısı	C Grubu Ameliyat Sayısı	Diğer Ameliyatlar (D,E, Günü Birlik)	Toplam Ameliyat Sayısı
S.B.Ü.- V.E.A.H.	1.031	5.130	14.180	93.691	114.032
YYÜ Dursun Odabaş Tıp	1.504	6.478	7.973	12.167	28.122
Erciş Devlet H.	60	698	1.276	12.049	14.083
Başkale Devlet H.	0	21	139	763	923
Bahçesaray Devlet H.	0	0	0	345	345
Çaldıran Devlet H.	0	0	0	137	137
Çatak Devlet H.	0	0	0	1.218	1.218
Gevaş Devlet H.	7	9	13	993	1.022
Muradiye Devlet H.	2	92	312	2.743	3.149
Özalp Devlet H.	0	7	14	399	420
Özel Lokman Hekim H.	326	866	2.666	1.694	5.552
Özel Lokman Hekim H. H.	3	67	805	410	1.285
Özel Akdamar Hast.	31	339	1.377	2.210	3.957
TOPLAM	2.964	13.707	28.755	128.819	174.245

Kaynak: Van İl Sağlık Müdürlüğü - 2016 Yılı Verileri.

3.1.6. Yoğunbakım Yatak Sayıları:

Erişkin Yoğunbakım				
HASTANE ADI	Birinci Seviye	İkinci Seviye	Üçüncü Seviye	Toplam Yatak Sayısı
S.B.Ü.- V.E.A.H.	0	21	33	54
YYÜ Dursun Odabaş Tıp Mrk.	47	25	28	100
Erciş Devlet H.	0	4	0	4
Gevaş Devlet H.	4	0	0	4
Özel Lokman Hekim H.	0	17	36	53
Özel Lokman Hekim Hayat H.	0	8	0	8
Özel Akdamar Hastanesi	0	6	0	6
TOPLAM	51	81	97	229
Çocuk + Yenidoğan Yoğunbakım				
HASTANE ADI	Birinci Seviye	İkinci Seviye	Üçüncü Seviye	Toplam Yatak Sayısı
S.B.Ü.- V.E.A.H.	5	16	39	60
YYÜ Dursun Odabaş Tıp Mrk.	9	20	60	89
Erciş Devlet H.	5	0	0	5
Başkale Devlet H.	4	0	0	4
Özel Lokman Hekim H.	0	22	42	64
Özel Lokman Hekim Hayat H.	0	17	0	17
Özel Akdamar Hastanesi	0	10	0	10
TOPLAM	23	85	141	249

Kaynak: Van İl Sağlık Müdürlüğü - 2016 Yılı Verileri.

3.1. Dursun Odabaş Tıp Merkezi: Dursun Odabaş Tıp Merkezi (eski adıyla Sağlık Araştırma ve Uygulama Hastanesi), Yüzüncü Yıl Üniversitesi (YYÜ) Rektörlüğü bünyesinde eğitim enstitüsünden alınan iki binanın düzenlenerek hastaneye çevrilmesiyle ilimiz Kazım Karabekir Caddesi üzerinde bulunan adresinde kısıtlı imkanlarla 1992 yılında faaliyetine başlamış, daha sonra yapılan iki ek bina ile 650 yatak kapasitesine ulaşmıştır. 23 Ekim 2011 tarihinde ilimizde meydana gelen depremde zarar gören hastane binasına yıkım kararı verilmiş, deprem döneminde Sağlık Bakanlığına bağlı Van Bölge Hastanesi ile altı aylık afilyasyon sözleşmesi imzalanmış, tüm personel bu süre içerisinde görevine bölge hastanesinde devam etmiştir. Daha sonra 01.05.2012 tarihinde YYÜ Zeve Kampus yerleşkesinde 125.000 m² açık alana ve 51.000 m² kapalı alana sahip, 700 yatak kapasiteli modern binasına taşınarak, yaklaşık 1600 çalışanı ile burada hizmetine devam etmektedir.

Dursun Odabaş Tıp Merkezi en son tıbbi teknolojiyi kullanarak bünyesinde Radyasyon Onkolojisi, Nükleer Tıp Birimi, Organ Nakli ve Kemik İliği Nakli gibi ileri düzeyde tıbbi teşhis ve tedavi uygulayabilen 700 yataklı eğitim ve araştırma hastanesidir. Dursun Odabaş Tıp Merkezi üçüncü basamak (en üst düzey) hastanedir. İlimiz ve çevre illerin üçüncü basamak tek hastanesi olması nedeniyle hakem hastane konumundadır.

3.2. Araştırmanın Metodolojisi :

Bu çalışma, teorik bilgiler ve alan araştırması olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Teorik kısımların hazırlanmasında, doğrudan birincil ve ikincil kaynaklara ulaşılması yöntemi kullanılmıştır. Alan araştırması ile ilgili kısımda ise Nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Verilerin toplanması için beşli Likert ölçeğine göre hazırlanmış anket uygulanmıştır. 700 yataklı üçüncü basamak sağlık kuruluşu olan Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Dursun Odabaş Tıp Merkezi özelinde sağlık kurumlarında görevli, sağlıkta insan kaynakları üzerinde yaklaşık 1000 kişilik anket yapılarak çıkan sonuçlar SPSS programında istatistikî analizler yapılmış ve elde edilen veriler araştırmanın hipotezleri doğrultusunda yorumlanmıştır.

3.3. Araştırmanın Amacı :

Bu araştırmanın amacı, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Dursun Odabaş Tıp Merkezi özelinde sağlık kurumlarının insan kaynakları uygulamalarında karşılaşılan sorunları tespit etmektir.

3.4. Araştırmanın Önemi :

Türk kamu yönetimi alanında kamu hizmeti anlayışı ile ele alınan sağlık hizmetlerinin süreç içerisinde politika üretme ve uygulama bağlamında yeniden tanımlanması, yaşanan dönüşümlerin yarattığı sonuçlarla ilişkili olarak değerlendirilmesi ve aynı zamanda sağlık politikalarındaki dönüşümün eleştirel bir bakış açısı ile ele alınarak incelenmesi, günümüzde devam eden tartışmaların doğru değerlendirilebilmesi açısından önem taşımaktadır.

Bu bağlamda çalışmamızda; 700 yataklı hastanede sağlık insan kaynakları (Doktor, hemşire ve yardımcı sağlık çalışanı vd.) üzerinde inceleme yapılacak, görülen eksiklikler hakkında kurumun standartları yakalaması için öneriler sunulacak, halkımızın hak ettiği çağdaş, kaliteli ve ulaşılabilir sağlık hizmeti alması sağlanacaktır.

3.5. Araştırmanın Sınırları :

Bu araştırma yaklaşık 1600 çalışanı olan Van YYÜ Dursun Odabaş Tıp Merkezi çalışanları ile sınırlı tutulmuştur. Bu çalışmada; üç bölüm ve yirmi yedi sorudan oluşan anket çalışması kullanılmıştır. Anketin uygulanacağı hastaneden (Van YYÜ Dursun Odabaş Tıp Merkezi) izin alındıktan sonra anket formları bizzat çalışanlarla görüşülerek ve çalışmanın amacı anlatılmak suretiyle katılımları sağlanmıştır. Ankete katılacak kişiler akademik, idari, sağlık, teknik, temizlik, sekreteryaya ve güvenliği kapsayacak şekilde geniş seçilmiş, katılımcıların eğitim düzeylerine, yaşlarına, cinsiyetlerine, meslek gruplarına göre demografik çerçevesi de geniş tutularak, sonuçların daha objektif çıkması amaçlanmıştır. Bu çalışma için 1000 adet anket formu dağıtılmış, bunlardan 475 anket cevaplanarak toplanmış ve 458 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo 1 - Genel Tablo

		Sayılar	Yüzdeler (%)
1- Yaş	18-25	61	13,3%
	26-35	169	36,9%
	36-45	152	33,2%
	46-55	67	14,6%
	56-65	9	2,0%
2- Cinsiyet	Erkek	266	58,1%
	Kadın	192	41,9%
3- Öğrenim	İlköğretim	19	3,9%
	Lise	161	35,2%
	Ön lisans	120	26,3%
	Lisans	158	34,6%
4- Statü	Akademik	43	9,4%
	657 kadrolu	186	40,6%
	657-4/B sözleşmeli	45	9,8%
	Firma	184	40,2%
5- Görev	Akademik	44	9,6%
	Genel idari hizmetler	41	9,0%
	Sağlık hizmetleri	235	51,3%
	Teknik hizmetler	17	3,7%
	Temizlik/sekreter	121	26,4%
6- Çalışma süresi	0-3 yıl	80	17,5%
	4-10 yıl	182	39,7%
	10 yıl üzeri	196	42,8%
7- Meslek seçimi	Evet	314	68,6%
	Hayır	144	31,4%
8- İK hakkında bilgi	Evet	197	43,0%
	Hayır	261	57,0%
9- Görev poz hk bilgi	Evet	165	36,0%
	Hayır	293	64,0%

Genel tabloyu incelediğimizde bu ankete katılımın 26-45 yaş aralığının çoğunlukta olduğu, erkek sayısının fazlalığı, öğrenim seviyesinin büyük çoğunluğunun yüksek öğrenim düzeyinde olduğu, sağlık hizmetleri çalışanlarının %51,3 oranında katıldığı, kurum çalışanlarından 4-10 yıl çalışma süresi içerisinde olanların 182 kişi ile katıldığı, on yıl ve üzeri çalışanların katılımının daha fazla olduğu, çalışanların %68.6 oranıyla (314 kişinin) mesleklerini isteyerek seçtikleri, 144 kişinin ise mesleklerini istemeden seçtikleri, katılımcıların büyük kısmının (261 kişinin) %57 oranıyla insan kaynakları hakkında bilgisinin olmadığı ve %64 gibi bir oranda çalışanların görev pozisyonu hakkında bilgisinin olmadığı belirlenmiştir.

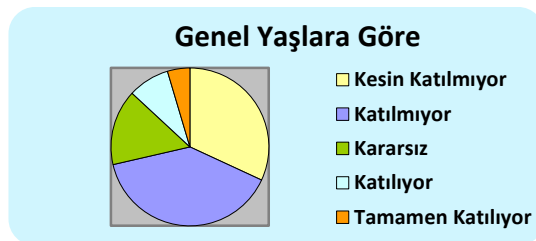
Anket sorularına verilen cevaplardan istatistiki olarak anlamlı bulunanları tablo halinde aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 2 - 1. Soruya verilen cevapların Yaş'a göre dağılımı:

YAŞ		Çalıştığım işyerinde işe alım esnasında asgari nitelikleri taşıyan tüm adaylara (psikolojik, teknik vb. testler) objektif değerlendirme yöntemleri uygulanır.					Genel Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	
18-25	Sayı	8	19	15	11	8	61
	Satır içi %	13,1%	31,1%	24,6%	18,0%	13,1%	100,0%
	Sütun içi %	5,5%	10,5%	21,1%	28,2%	38,1%	13,3%
	Toplam %	1,7%	4,1%	3,3%	2,4%	1,7%	13,3%
26-35	Sayı	59	65	26	10	9	169
	Satır içi %	34,9%	38,5%	15,4%	5,9%	5,3%	100,0%
	Sütun içi %	40,4%	35,9%	36,6%	25,6%	42,9%	36,9%
	Toplam %	12,9%	14,2%	5,7%	2,2%	2,0%	36,9%
36-45	Sayı	51	65	23	11	2	152
	Satır içi %	33,6%	42,8%	15,1%	7,2%	1,3%	100,0%
	Sütun içi %	34,9%	35,9%	32,4%	28,2%	9,5%	33,2%
	Toplam %	11,1%	14,2%	5,0%	2,4%	0,4%	33,2%
46-55	Sayı	24	29	7	6	1	67
	Satır içi %	35,8%	43,3%	10,4%	9,0%	1,5%	100,0%
	Sütun içi %	16,4%	16,0%	9,9%	15,4%	4,8%	14,6%
	Toplam %	5,2%	6,3%	1,5%	1,3%	0,2%	14,6%
56-65	Sayı	4	3	0	1	1	9
	Satır içi %	44,4%	33,3%	0,0%	11,1%	11,1%	100,0%
	Sütun içi %	2,7%	1,7%	0,0%	2,6%	4,8%	2,0%
	Toplam %	0,9%	0,7%	0,0%	0,2%	0,2%	2,0%
Genel Toplam	Sayı	146	181	71	39	21	458
	Satır içi %	31,9%	39,5%	15,5%	8,5%	4,6%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	31,9%	39,5%	15,5%	8,5%	4,6%	100,0%

Ki-kare=39,622 p=.001

Yaş ile çalıştığım işyerinde işe alım esnasında asgari nitelikleri taşıyan tüm adaylara (psikolojik, teknik vb. testler) objektif değerlendirme yöntemleri uygulanır sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda kesinlikle katılmayanların %31,9 olduğu, katılmayanların %39,5 olduğu görülmektedir. Toplamda %71,4 oranıyla ankete katılanların çalıştıkları işyerinde işe alım esnasında asgari nitelikleri taşıyan tüm adaylara (psikolojik, teknik vb. testler) objektif değerlendirme yöntemlerinin uygulanmadığını düşünmektedirler. Yaş arttıkça yüzdeler oranlarla doğru orantılı bir artış gözlenmiştir.

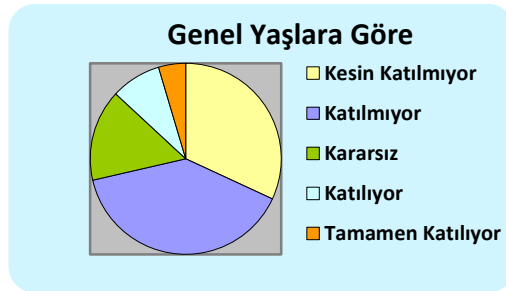


Tablo 3 - 2. Soruya verilen cevapların Yaş'a göre dağılımı:

YAŞ	Bu kurumda işe alımla alakalı verilen her hangi bir kararda iltimasçılık (kayırmacılık, ayrıcalık tanıma) yoktur.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
18-25	Sayı	19	15	8	10	9	61
	Satır içi %	31,1%	24,6%	13,1%	16,4%	14,8%	100,0%
	Sütun içi %	8,2%	11,5%	22,9%	25,0%	45,0%	13,3%
	Toplam %	4,1%	3,3%	1,7%	2,2%	2,0%	13,3%
26-35	Sayı	85	48	16	15	5	169
	Satır içi %	50,3%	28,4%	9,5%	8,9%	3,0%	100,0%
	Sütun içi %	36,5%	36,9%	45,7%	37,5%	25,0%	36,9%
	Toplam %	18,6%	10,5%	3,5%	3,3%	1,1%	36,9%
36-45	Sayı	81	45	10	10	6	152
	Satır içi %	53,3%	29,6%	6,6%	6,6%	3,9%	100,0%
	Sütun içi %	34,8%	34,6%	28,6%	25,0%	30,0%	33,2%
	Toplam %	17,7%	9,8%	2,2%	2,2%	1,3%	33,2%
46-55	Sayı	43	20	1	3	0	67
	Satır içi %	64,2%	29,9%	1,5%	4,5%	0,0%	100,0%
	Sütun içi %	18,5%	15,4%	2,9%	7,5%	0,0%	14,6%
	Toplam %	9,4%	4,4%	0,2%	0,7%	0,0%	14,6%
56-65	Sayı	5	2	0	2	0	9
	Satır içi %	55,6%	22,2%	0,0%	22,2%	0,0%	100,0%
	Sütun içi %	2,1%	1,5%	0,0%	5,0%	0,0%	2,0%
	Toplam %	1,1%	0,4%	0,0%	0,4%	0,0%	2,0%
Genel Toplam	Sayı	233	130	35	40	20	458
	Satır içi %	50,9%	28,4%	7,6%	8,7%	4,4%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	50,9%	28,4%	7,6%	8,7%	4,4%	100,0%

Ki-kare=42,532 p=,001

Yaş ile bu kurumda işe alımla alakalı verilen her hangi bir kararda iltimasçılık (kayırmacılık, ayrıcalık tanıma) yoktur. arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda kesinlikle katılmayanların %50,9 olduğu, katılmayanların %28,4 olduğu görülmektedir. Ankete katılanlar %79,3 oranıyla kurumda işe alımla alakalı verilen her hangi bir kararda iltimasçılık (kayırmacılık, ayrıcalık tanıma) olduğunu düşünmektedirler. Bu soruya 46-55 yaş aralığının %64,2 oranında en yüksek düzeyde kesinlikle katılmadığı, yaş artıkça kesinlikle katılmayanların da doğru orantıda arttığı gözlenmiştir.

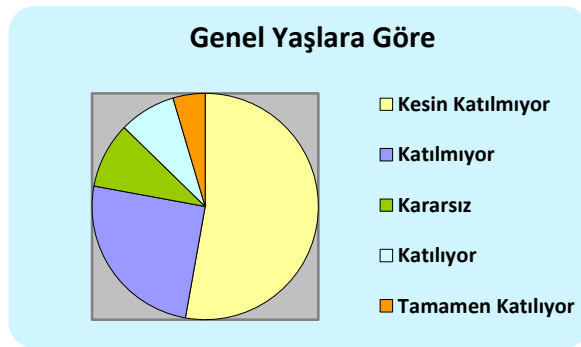


Tablo 4 - 3. Soruya verilen cevapların Yaş'a göre dağılımı

YAŞ	Çalıştığım kurumda insan kaynakları alımında siyasiler etkili değildir.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
18-25	Sayı	23	12	9	10	7	61
	Satır içi %	37,7%	19,7%	14,8%	16,4%	11,5%	100,0%
	Sütun içi %	9,5%	10,4%	20,9%	27,0%	33,3%	13,3%
	Toplam %	5,0%	2,6%	2,0%	2,2%	1,5%	13,3%
26-35	Sayı	79	46	19	18	7	169
	Satır içi %	46,7%	27,2%	11,2%	10,7%	4,1%	100,0%
	Sütun içi %	32,6%	40,0%	44,2%	48,6%	33,3%	36,9%
	Toplam %	17,2%	10,0%	4,1%	3,9%	1,5%	36,9%
36-45	Sayı	89	38	13	7	5	152
	Satır içi %	58,6%	25,0%	8,6%	4,6%	3,3%	100,0%
	Sütun içi %	36,8%	33,0%	30,2%	18,9%	23,8%	33,2%
	Toplam %	19,4%	8,3%	2,8%	1,5%	1,1%	33,2%
46-55	Sayı	47	15	2	1	2	67
	Satır içi %	70,1%	22,4%	3,0%	1,5%	3,0%	100,0%
	Sütun içi %	19,4%	13,0%	4,7%	2,7%	9,5%	14,6%
	Toplam %	10,3%	3,3%	0,4%	0,2%	0,4%	14,6%
56-65	Sayı	4	4	0	1	0	9
	Satır içi %	44,4%	44,4%	0,0%	11,1%	0,0%	100,0%
	Sütun içi %	1,7%	3,5%	0,0%	2,7%	0,0%	2,0%
	Toplam %	0,9%	0,9%	0,0%	0,2%	0,0%	2,0%
Genel Toplam	Sayı	242	115	43	37	21	458
	Satır içi %	52,8%	25,1%	9,4%	8,1%	4,6%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	52,8%	25,1%	9,4%	8,1%	4,6%	100,0%

Ki-kare=37,926 p=,002

Yaş ile çalıştığım kurumda insan kaynakları alımında siyasiler etkili değildir sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Ankete verilen cevaplarda kesinlikle katılmayanların %52,8 olduğu, katılmayanların %25,1 olduğu görülmektedir. %77,9 oranıyla çalışanlar kurumda insan kaynakları alımında siyasilerin etkili olduğunu düşünmektedirler. Bu soruya 46-55 yaş grubunun %70,1 oranında, 36-45 yaş aralığının %58,6 oranıyla kesinlikle katılmadığı gözlenmiştir.

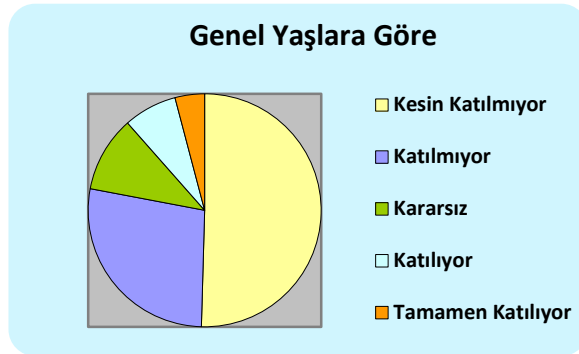


Tablo 5 - 4. Soruya verilen cevapların Yaş'a göre dağılımı:

YAŞ	Çalıştığım kurumda insan kaynakları temininde idari ve bürokratik yandaşlık etkili değildir.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
18-25	Sayı	21	10	15	10	5	61
	Satır içi %	34,4%	16,4%	24,6%	16,4%	8,2%	100,0%
	Sütun içi %	9,1%	7,9%	31,3%	29,4%	26,3%	13,3%
	Toplam %	4,6%	2,2%	3,3%	2,2%	1,1%	13,3%
26-35	Sayı	79	48	19	15	8	169
	Satır içi %	46,7%	28,4%	11,2%	8,9%	4,7%	100,0%
	Sütun içi %	34,2%	38,1%	39,6%	44,1%	42,1%	36,9%
	Toplam %	17,2%	10,5%	4,1%	3,3%	1,7%	36,9%
36-45	Sayı	85	42	12	7	6	152
	Satır içi %	55,9%	27,6%	7,9%	4,6%	3,9%	100,0%
	Sütun içi %	36,8%	33,3%	25,0%	20,6%	31,6%	33,2%
	Toplam %	18,6%	9,2%	2,6%	1,5%	1,3%	33,2%
46-55	Sayı	40	24	2	1	0	67
	Satır içi %	59,7%	35,8%	3,0%	1,5%	0,0%	100,0%
	Sütun içi %	17,3%	19,0%	4,2%	2,9%	0,0%	14,6%
	Toplam %	8,7%	5,2%	0,4%	0,2%	0,0%	14,6%
56-65	Sayı	6	2	0	1	0	9
	Satır içi %	66,7%	22,2%	0,0%	11,1%	0,0%	100,0%
	Sütun içi %	2,6%	1,6%	0,0%	2,9%	0,0%	2,0%
	Toplam %	1,3%	0,4%	0,0%	0,2%	0,0%	2,0%
Genel Toplam	Sayı	231	126	48	34	19	458
	Satır içi %	50,4%	27,5%	10,5%	7,4%	4,1%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	50,4%	27,5%	10,5%	7,4%	4,1%	100,0%

Ki-kare=45,597 p=,001

Çalıştığım kurumda insan kaynakları temininde idari ve bürokratik yandaşlık etkili değildir sorusuna verilen cevaplar yaş ile ilişkili bulunmuştur(p<0,05). Ankete verilen cevaplarda kesinlikle katılmayanların %50,4 olduğu, katılmayanların %27,5 olduğu görülmektedir. Çalışanlar %77,9 oranında kurumda insan kaynakları temininde idari ve bürokratik yandaşlığın etkili olduğunu düşünmektedirler. Çıkan sonuçlarda 56-65 yaş aralığının %66,7 oranıyla kesinlikle katılmadığı, 18-25 yaş aralığının 8,2 oranıyla tamamen katıldığı gözlenmiştir.

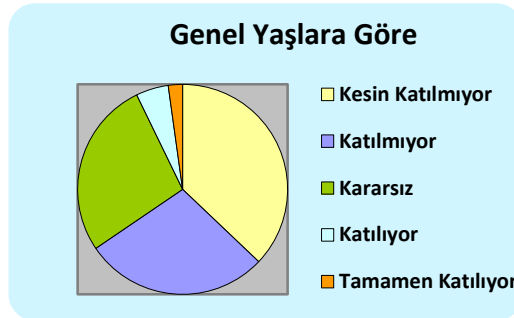


Tablo 6 - 5. Soruya verilen cevapların Yaş'a göre dağılımı:

YAŞ	Bu kurumda insan kaynakları seçiminde kullanılan yöntemler yeterlidir.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
18-25	Sayı	18	18	12	9	4	61
	Satır içi %	29,5%	29,5%	19,7%	14,8%	6,6%	100,0%
	Sütun içi %	10,6%	13,8%	9,6%	39,1%	40,0%	13,3%
	Toplam %	3,9%	3,9%	2,6%	2,0%	0,9%	13,3%
26-35	Sayı	70	39	48	8	4	169
	Satır içi %	41,4%	23,1%	28,4%	4,7%	2,4%	100,0%
	Sütun içi %	41,2%	30,0%	38,4%	34,8%	40,0%	36,9%
	Toplam %	15,3%	8,5%	10,5%	1,7%	0,9%	36,9%
36-45	Sayı	51	48	48	4	1	152
	Satır içi %	33,6%	31,6%	31,6%	2,6%	0,7%	100,0%
	Sütun içi %	30,0%	36,9%	38,4%	17,4%	10,0%	33,2%
	Toplam %	11,1%	10,5%	10,5%	0,9%	0,2%	33,2%
46-55	Sayı	28	21	16	1	1	67
	Satır içi %	41,8%	31,3%	23,9%	1,5%	1,5%	100,0%
	Sütun içi %	16,5%	16,2%	12,8%	4,3%	10,0%	14,6%
	Toplam %	6,1%	4,6%	3,5%	0,2%	0,2%	14,6%
56-65	Sayı	3	4	1	1	0	9
	Satır içi %	33,3%	44,4%	11,1%	11,1%	0,0%	100,0%
	Sütun içi %	1,8%	3,1%	0,8%	4,3%	0,0%	2,0%
	Toplam %	0,7%	0,9%	0,2%	0,2%	0,0%	2,0%
Genel Toplam	Sayı	170	130	125	23	10	458
	Satır içi %	37,1%	28,4%	27,3%	5,0%	2,2%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	37,1%	28,4%	27,3%	5,0%	2,2%	100,0%

Ki-kare=32,489 p=,009

Yaş ile bu kurumda insan kaynakları seçiminde kullanılan yöntemler yeterlidir sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Ankete verilen cevaplarda kesinlikle katılmayanların %37,1 olduğu, katılmayanların %28,4 olduğu görülmekte olup, toplamda %65,5 oranıyla çalışanlar kurumda insan kaynakları seçiminde kullanılan yöntemlerin yeterli olmadığını düşünmektedirler. 46-55 yaş aralığının %41,8 oranıyla kesinlikle katılmadığı, 18-25 yaş aralığının ise % 6,6 oranıyla tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdiği gözlenmiştir.



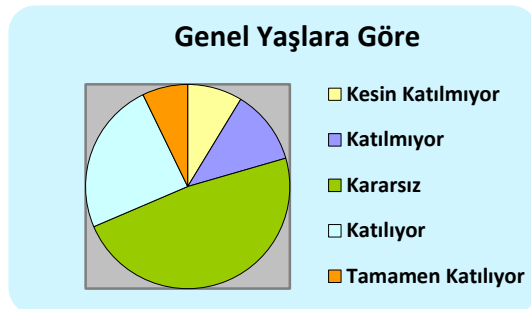
Yaş ile çalıştığım iş yerinde iş ilanlarında taahhüt edilen tüm şartlara, işe girdikten sonra da bağlı kalınır sorusu arasında ($p < 0,05$) (Ki-kare=25,409; $p = ,063$) istatistik olarak önemli bir ilişki kurulamamıştır.

Tablo 7 - 7. Soruya verilen cevapların Yaş'a göre dağılımı:

YAŞ	Oryantasyon programı kuruma alınan tüm personeli kapsamaktadır.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
18-25	Sayı	12	7	18	17	7	61
	Satır içi %	19,7%	11,5%	29,5%	27,9%	11,5%	100,0%
	Sütun içi %	30,0%	13,0%	8,2%	15,3%	21,2%	13,3%
	Toplam %	2,6%	1,5%	3,9%	3,7%	1,5%	13,3%
26-35	Sayı	19	20	73	42	15	169
	Satır içi %	11,2%	11,8%	43,2%	24,9%	8,9%	100,0%
	Sütun içi %	47,5%	37,0%	33,2%	37,8%	45,5%	36,9%
	Toplam %	4,1%	4,4%	15,9%	9,2%	3,3%	36,9%
36-45	Sayı	6	22	82	32	10	152
	Satır içi %	3,9%	14,5%	53,9%	21,1%	6,6%	100,0%
	Sütun içi %	15,0%	40,7%	37,3%	28,8%	30,3%	33,2%
	Toplam %	1,3%	4,8%	17,9%	7,0%	2,2%	33,2%
46-55	Sayı	3	4	41	18	1	67
	Satır içi %	4,5%	6,0%	61,2%	26,9%	1,5%	100,0%
	Sütun içi %	7,5%	7,4%	18,6%	16,2%	3,0%	14,6%
	Toplam %	0,7%	0,9%	9,0%	3,9%	0,2%	14,6%
56-65	Sayı	0	1	6	2	0	9
	Satır içi %	0,0%	11,1%	66,7%	22,2%	0,0%	100,0%
	Sütun içi %	0,0%	1,9%	2,7%	1,8%	0,0%	2,0%
	Toplam %	0,0%	0,2%	1,3%	0,4%	0,0%	2,0%
Genel Toplam	Sayı	40	54	220	111	33	458
	Satır içi %	8,7%	11,8%	48,0%	24,2%	7,2%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	8,7%	11,8%	48,0%	24,2%	7,2%	100,0%

Ki-kare=35,119 p=,004

Yaş ile oryantasyon programı kuruma alınan tüm personeli kapsamaktadır sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Ankete verilen cevaplarda kararsızların %48 olduğu, katılıyorum cevabı verenlerin %24,2 olduğu gözlenmiştir. Kurum çalışanlarının oryantasyon programının kuruma alınan tüm personeli kapsayıp kapsamadığı konusunda kararsız olduğu gözlenmiştir.

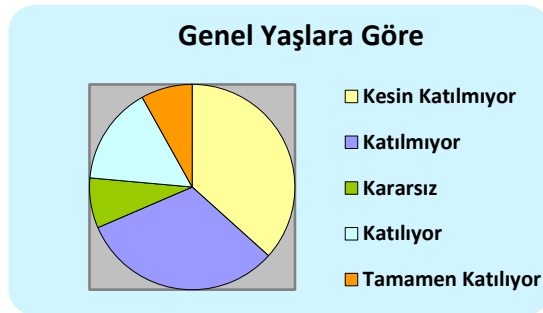


Tablo 8 - 8. Soruya verilen cevapların Yaş'a göre dağılımı:

YAŞ		Çalıştığım işyerinde görev tanımları yazılı ve açık bir şekilde ifade edilmiştir.					Genel Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	
18-25	Sayı	13	13	8	20	7	61
	Satır içi %	21,3%	21,3%	13,1%	32,8%	11,5%	100,0%
	Sütun içi %	7,7%	8,9%	22,2%	28,2%	18,9%	13,3%
	Toplam %	2,8%	2,8%	1,7%	4,4%	1,5%	13,3%
26-35	Sayı	54	60	14	24	17	169
	Satır içi %	32,0%	35,5%	8,3%	14,2%	10,1%	100,0%
	Sütun içi %	32,1%	41,1%	38,9%	33,8%	45,9%	36,9%
	Toplam %	11,8%	13,1%	3,1%	5,2%	3,7%	36,9%
36-45	Sayı	68	44	10	21	9	152
	Satır içi %	44,7%	28,9%	6,6%	13,8%	5,9%	100,0%
	Sütun içi %	40,5%	30,1%	27,8%	29,6%	24,3%	33,2%
	Toplam %	14,8%	9,6%	2,2%	4,6%	2,0%	33,2%
46-55	Sayı	30	26	3	4	4	67
	Satır içi %	44,8%	38,8%	4,5%	6,0%	6,0%	100,0%
	Sütun içi %	17,9%	17,8%	8,3%	5,6%	10,8%	14,6%
	Toplam %	6,6%	5,7%	0,7%	0,9%	0,9%	14,6%
56-65	Sayı	3	3	1	2	0	9
	Satır içi %	33,3%	33,3%	11,1%	22,2%	0,0%	100,0%
	Sütun içi %	1,8%	2,1%	2,8%	2,8%	0,0%	2,0%
	Toplam %	0,7%	0,7%	0,2%	0,4%	0,0%	2,0%
Genel Toplam	Sayı	168	146	36	71	37	458
	Satır içi %	36,7%	31,9%	7,9%	15,5%	8,1%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	36,7%	31,9%	7,9%	15,5%	8,1%	100,0%

Ki-kare=36,797 p=,002

Yaş ile çalıştığım işyerinde görev tanımları yazılı ve açık bir şekilde ifade edilmiştir sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Ankete verilen cevaplarda kesinlikle katılmayanların %36,7 olduğu, katılmayanların %31,9 olduğu görülmekte olup, %68,6 oranıyla çalışanlar işyerinde görev tanımlarının yazılı ve açık bir şekilde ifade edilmediğini beyan etmektedirler. Bu soruya % 15,5 oranıyla katılıyorum, %8,1 oranıyla tamamen katılıyorum cevabı verildiği gözlenmiştir.

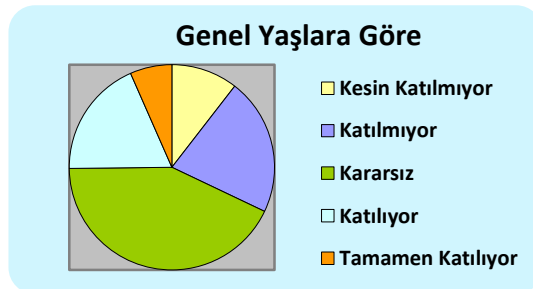


Tablo 9 - 9. Soruya verilen cevapların Yaş'a göre dağılımı:

YAŞ	Çalıştığım işyerinde eğitime katılacak çalışanların belirlenmesi aşamasında çalışanlara objektif değerlendirme yöntemi uygulanır.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
18-25	Sayı	9	11	15	20	6	61
	Satır içi %	14,8%	18,0%	24,6%	32,8%	9,8%	100,0%
	Sütun içi %	18,8%	11,1%	7,7%	23,5%	20,0%	13,3%
	Toplam %	2,0%	2,4%	3,3%	4,4%	1,3%	13,3%
26-35	Sayı	18	38	77	25	11	169
	Satır içi %	10,7%	22,5%	45,6%	14,8%	6,5%	100,0%
	Sütun içi %	37,5%	38,4%	39,3%	29,4%	36,7%	36,9%
	Toplam %	3,9%	8,3%	16,8%	5,5%	2,4%	36,9%
36-45	Sayı	18	30	72	22	10	152
	Satır içi %	11,8%	19,7%	47,4%	14,5%	6,6%	100,0%
	Sütun içi %	37,5%	30,3%	36,7%	25,9%	33,3%	33,2%
	Toplam %	3,9%	6,6%	15,7%	4,8%	2,2%	33,2%
46-55	Sayı	3	16	30	15	3	67
	Satır içi %	4,5%	23,9%	44,8%	22,4%	4,5%	100,0%
	Sütun içi %	6,3%	16,2%	15,3%	17,6%	10,0%	14,6%
	Toplam %	0,7%	3,5%	6,6%	3,3%	0,7%	14,6%
56-65	Sayı	0	4	2	3	0	9
	Satır içi %	0,0%	44,4%	22,2%	33,3%	0,0%	100,0%
	Sütun içi %	0,0%	4,0%	1,0%	3,5%	0,0%	2,0%
	Toplam %	0,0%	0,9%	0,4%	0,7%	0,0%	2,0%
Genel Toplam	Sayı	48	99	196	85	30	458
	Satır içi %	10,5%	21,6%	42,8%	18,6%	6,6%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	10,5%	21,6%	42,8%	18,6%	6,6%	100,0%

Ki-kare=27,238 p=,039

Çalıştığım işyerinde eğitime katılacak çalışanların belirlenmesi aşamasında çalışanlara objektif değerlendirme yöntemi uygulanır sorusuna verilen cevaplar yaş ile ilişkili bulunmuştur($p < 0,05$). Ankete verilen cevaplarda kararsızların %42,8 ile en yüksek değerde olduğu, tamamen katılanların %6,6 olduğu, katılıyorum cevabı verenlerin %18,6 olduğu, %21,6 oranıyla personelin katılmıyorum, %10,5 oranıyla kesinlikle katılmıyorum cevabı verdiği gözlenmiştir. Çalışanların işyerinde eğitime katılacak personelin belirlenmesi aşamasında çalışanlara objektif değerlendirme yöntemi uygulanıp uygulanmadığı konusunda kararsız olduğu gözlenmiştir.

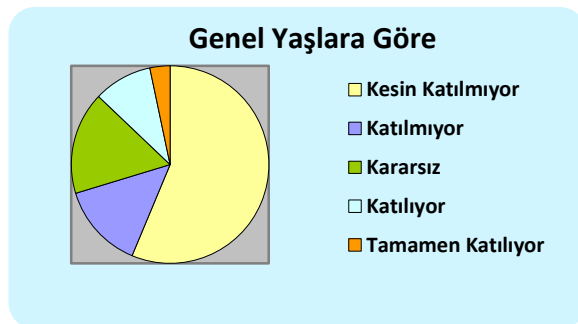


Tablo 10 - 10. Soruya verilen cevapların Yaş'a göre dağılımı:

YAŞ	Çalıştığım işyerinde performans değerlendirme süreci çalışanlar arasında adaleti sağlayacak şekilde yürütülür.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
18-25	Sayı	22	10	11	12	6	61
	Satır içi %	36,1%	16,4%	18,0%	19,7%	9,8%	100,0%
	Sütun içi %	8,5%	15,6%	14,3%	27,3%	40,0%	13,3%
	Toplam %	4,8%	2,2%	2,4%	2,6%	1,3%	13,3%
26-35	Sayı	86	25	41	15	2	169
	Satır içi %	50,9%	14,8%	24,3%	8,9%	1,2%	100,0%
	Sütun içi %	33,3%	39,1%	53,2%	34,1%	13,3%	36,9%
	Toplam %	18,8%	5,5%	9,0%	3,3%	0,4%	36,9%
36-45	Sayı	95	20	21	12	4	152
	Satır içi %	62,5%	13,2%	13,8%	7,9%	2,6%	100,0%
	Sütun içi %	36,8%	31,3%	27,3%	27,3%	26,7%	33,2%
	Toplam %	20,7%	4,4%	4,6%	2,6%	0,9%	33,2%
46-55	Sayı	48	9	4	3	3	67
	Satır içi %	71,6%	13,4%	6,0%	4,5%	4,5%	100,0%
	Sütun içi %	18,6%	14,1%	5,2%	6,8%	20,0%	14,6%
	Toplam %	10,5%	2,0%	0,9%	0,7%	0,7%	14,6%
56-65	Sayı	7	0	0	2	0	9
	Satır içi %	77,8%	0,0%	0,0%	22,2%	0,0%	100,0%
	Sütun içi %	2,7%	0,0%	0,0%	4,5%	0,0%	2,0%
	Toplam %	1,5%	0,0%	0,0%	0,4%	0,0%	2,0%
Genel Toplam	Sayı	258	64	77	44	15	458
	Satır içi %	56,3%	14,0%	16,8%	9,6%	3,3%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	56,3%	14,0%	16,8%	9,6%	3,3%	100,0%

Ki-kare=45,581 p=,001

Yaş ile çalıştığım işyerinde performans değerlendirme süreci çalışanlar arasında adaleti sağlayacak şekilde yürütülür sorusuna verilen cevaplarda istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Ankete verilen cevaplarda kesinlikle katılmayanların %56,3 olduğu, katılmayanların %14 olduğu görülmekte olup, %70,3 oranında personel çalıştığı işyerinde performans değerlendirme sürecinin çalışanlar arasında adaleti sağlayacak şekilde yürütülmediğini düşünmektedir. Bu soruda 56-65 yaş grubunun %77,8 ile kesinlikle katılmadığı, 18-25 yaş grubunun ise % 9,8 ile tamamen katıldığı gözlenmiştir.

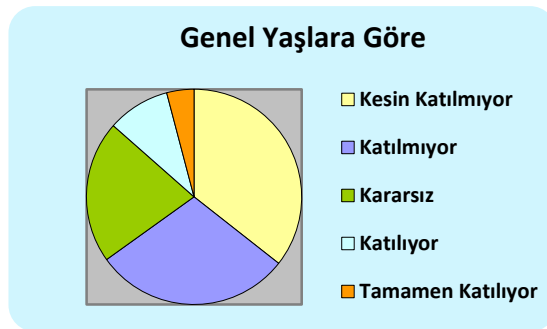


Tablo 11 - 11. Soruya verilen cevapların Yaş'a göre dağılımı:

YAŞ	Çalıştığım işyerinde performans kriterlerinin neyi ölçtüğü çalışanlara açıkça anlatılır, sistem hakkında çalışanlara gerekli eğitim verilir.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
18-25	Sayı	15	9	16	18	3	61
	Satır içi %	24,6%	14,8%	26,2%	29,5%	4,9%	100,0%
	Sütun içi %	9,2%	6,7%	16,3%	41,9%	15,8%	13,3%
	Toplam %	3,3%	2,0%	3,5%	3,9%	0,7%	13,3%
26-35	Sayı	55	45	47	13	9	169
	Satır içi %	32,5%	26,6%	27,8%	7,7%	5,3%	100,0%
	Sütun içi %	33,7%	33,3%	48,0%	30,2%	47,4%	36,9%
	Toplam %	12,0%	9,8%	10,3%	2,8%	2,0%	36,9%
36-45	Sayı	53	55	30	10	4	152
	Satır içi %	34,9%	36,2%	19,7%	6,6%	2,6%	100,0%
	Sütun içi %	32,5%	40,7%	30,6%	23,3%	21,1%	33,2%
	Toplam %	11,6%	12,0%	6,6%	2,2%	0,9%	33,2%
46-55	Sayı	36	23	5	0	3	67
	Satır içi %	53,7%	34,3%	7,5%	0,0%	4,5%	100,0%
	Sütun içi %	22,1%	17,0%	5,1%	0,0%	15,8%	14,6%
	Toplam %	7,9%	5,0%	1,1%	0,0%	0,7%	14,6%
56-65	Sayı	4	3	0	2	0	9
	Satır içi %	44,4%	33,3%	0,0%	22,2%	0,0%	100,0%
	Sütun içi %	2,5%	2,2%	0,0%	4,7%	0,0%	2,0%
	Toplam %	0,9%	0,7%	0,0%	0,4%	0,0%	2,0%
Genel Toplam	Sayı	163	135	98	43	19	458
	Satır içi %	35,6%	29,5%	21,4%	9,4%	4,1%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	35,6%	29,5%	21,4%	9,4%	4,1%	100,0%

Ki-kare=66,749 p=,001

Yaş ile çalıştığım işyerinde performans kriterlerinin neyi ölçtüğü çalışanlara açıkça anlatılır, sistem hakkında çalışanlara gerekli eğitim verilir sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p<0,05$). Ankete verilen cevaplarda kesinlikle katılmayanların %35,6 olduğu, katılmayanların %29,5 olduğu görülmekte olup, toplamda %65,1 oranıyla kurum personeli performans kriterlerinin neyi ölçtüğünün çalışanlara açıkça anlatılmadığını, sistem hakkında çalışanlara gerekli eğitimin verilmediğini düşünmektedirler. 46-55 yaş grubunun en yüksek oranda %53,7 ile kesinlikle katılmadığı, 56-65 yaş grubunun 44,4 oranıyla kesinlikle katılmadığı gözlenmiştir.

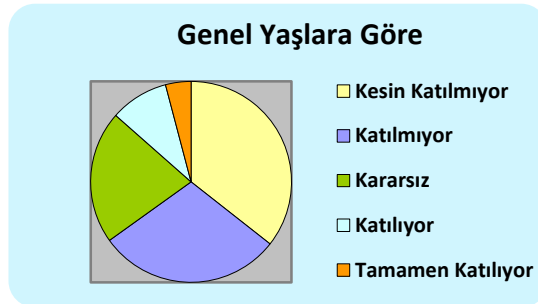


Tablo 12 - 12. Soruya verilen cevapların Yaş'a göre dağılımı:

YAŞ		Çalıştığım işyerinde yaptığım işe ödenen ücret, piyasada aynı işe ödenen ücretle uyumludur.				Genel Toplam	
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum
18-25	Sayı	13	10	15	20	3	61
	Satır içi %	21,3%	16,4%	24,6%	32,8%	4,9%	100,0%
	Sütun içi %	16,5%	18,5%	25,4%	11,2%	3,4%	13,3%
	Toplam %	2,8%	2,2%	3,3%	4,4%	0,7%	13,3%
26-35	Sayı	34	17	33	67	18	169
	Satır içi %	20,1%	10,1%	19,5%	39,6%	10,7%	100,0%
	Sütun içi %	43,0%	31,5%	55,9%	37,4%	20,7%	36,9%
	Toplam %	7,4%	3,7%	7,2%	14,6%	3,9%	36,9%
36-45	Sayı	22	19	10	61	40	152
	Satır içi %	14,5%	12,5%	6,6%	40,1%	26,3%	100,0%
	Sütun içi %	27,8%	35,2%	16,9%	34,1%	46,0%	33,2%
	Toplam %	4,8%	4,1%	2,2%	13,3%	8,7%	33,2%
46-55	Sayı	9	7	1	28	22	67
	Satır içi %	13,4%	10,4%	1,5%	41,8%	32,8%	100,0%
	Sütun içi %	11,4%	13,0%	1,7%	15,6%	25,3%	14,6%
	Toplam %	2,0%	1,5%	0,2%	6,1%	4,8%	14,6%
56-65	Sayı	1	1	0	3	4	9
	Satır içi %	11,1%	11,1%	0,0%	33,3%	44,4%	100,0%
	Sütun içi %	1,3%	1,9%	0,0%	1,7%	4,6%	2,0%
	Toplam %	0,2%	0,2%	0,0%	0,7%	0,9%	2,0%
Genel Toplam	Sayı	79	54	59	179	87	458
	Satır içi %	17,2%	11,8%	12,9%	39,1%	19,0%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	17,2%	11,8%	12,9%	39,1%	19,0%	100,0%

Ki-kare=56,954 p=,001

Yaş ile çalıştığım işyerinde yaptığım işe ödenen ücret, piyasada aynı işe ödenen ücretle uyumludur sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Ankete verilen cevaplarda katılıyorum oranının %39,1 olduğu, tamamen katılanların %19 olduğu görülmekte olup, %58,1 oranıyla kurum personeli işyerinde yaptığı işe ödenen ücretin piyasada aynı işe ödenen ücretle uyumlu olduğunu düşünmektedir. Bu soruya 46-55 yaş grubunun %41,8 oranıyla, 36-45 yaş grubunun %40,1 oranıyla katılıyorum cevabı verdiği gözlenmiştir.

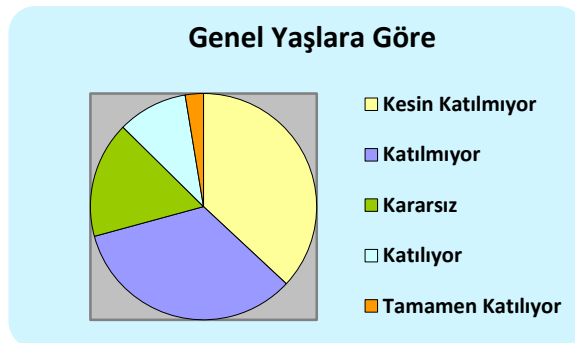


Tablo 13 - 13. Soruya verilen cevapların Yaş'a göre dağılımı:

YAŞ	Çalıştığım işyerinde terfi politikasının adil olduğunu düşünüyorum.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
18-25	Sayı	21	8	20	8	4	61
	Satır içi %	34,4%	13,1%	32,8%	13,1%	6,6%	100,0%
	Sütun içi %	12,4%	5,2%	26,3%	17,4%	33,3%	13,3%
	Toplam %	4,6%	1,7%	4,4%	1,7%	0,9%	13,3%
26-35	Sayı	63	56	29	19	2	169
	Satır içi %	37,3%	33,1%	17,2%	11,2%	1,2%	100,0%
	Sütun içi %	37,3%	36,1%	38,2%	41,3%	16,7%	36,9%
	Toplam %	13,8%	12,2%	6,3%	4,1%	0,4%	36,9%
36-45	Sayı	56	64	18	10	4	152
	Satır içi %	36,8%	42,1%	11,8%	6,6%	2,6%	100,0%
	Sütun içi %	33,1%	41,3%	23,7%	21,7%	33,3%	33,2%
	Toplam %	12,2%	14,0%	3,9%	2,2%	0,9%	33,2%
46-55	Sayı	25	24	9	7	2	67
	Satır içi %	37,3%	35,8%	13,4%	10,4%	3,0%	100,0%
	Sütun içi %	14,8%	15,5%	11,8%	15,2%	16,7%	14,6%
	Toplam %	5,5%	5,2%	2,0%	1,5%	0,4%	14,6%
56-65	Sayı	4	3	0	2	0	9
	Satır içi %	44,4%	33,3%	0,0%	22,2%	0,0%	100,0%
	Sütun içi %	2,4%	1,9%	0,0%	4,3%	0,0%	2,0%
	Toplam %	0,9%	0,7%	0,0%	0,4%	0,0%	2,0%
Genel Toplam	Sayı	169	155	76	46	12	458
	Satır içi %	36,9%	33,8%	16,6%	10,0%	2,6%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	36,9%	33,8%	16,6%	10,0%	2,6%	100,0%

Ki-kare=33,982 p=,005

Çalıştığım işyerinde terfi politikasının adil olduğunu düşünüyorum sorusuna verilen cevaplar yaş ile ilişkili bulunmuştur($p < 0,05$). Ankete verilen cevaplarda kesinlikle katılmayanların %36,9 olduğu, katılmayanların %33,8 olduğu görülmektedir. Bu soruda %70,7 oranıyla personel, çalıştığı işyerinde terfi politikasının adil olmadığını düşünmektedir. 56-65 yaş aralığının %44,4 oranıyla en yüksek düzeyde kesinlikle katılmadığı, 36-45 yaş aralığının %42,1 oranıyla katılmadığı gözlenmiştir.

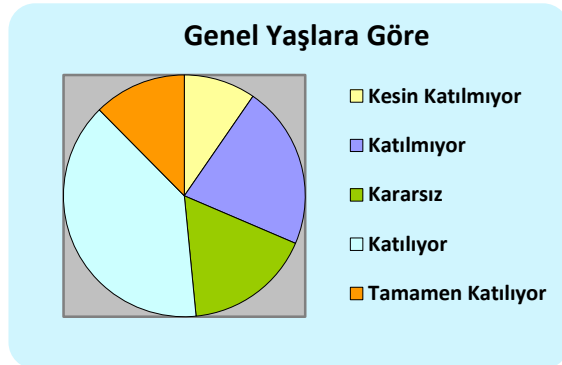


Tablo 14 - 14. Soruya verilen cevapların Yaş'a göre dağılımı:

YAŞ	Bu kurumda tüm çalışanların (yöneten ve yönetilen) ortak amaçlar için çalışması sağlanmaktadır.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
18-25	Sayı	12	13	7	17	12	61
	Satır içi %	19,7%	21,3%	11,5%	27,9%	19,7%	100,0%
	Sütun içi %	27,3%	13,0%	9,0%	9,5%	21,1%	13,3%
	Toplam %	2,6%	2,8%	1,5%	3,7%	2,6%	13,3%
26-35	Sayı	16	40	36	56	21	169
	Satır içi %	9,5%	23,7%	21,3%	33,1%	12,4%	100,0%
	Sütun içi %	36,4%	40,0%	46,2%	31,3%	36,8%	36,9%
	Toplam %	3,5%	8,7%	7,9%	12,2%	4,6%	36,9%
36-45	Sayı	11	27	26	77	11	152
	Satır içi %	7,2%	17,8%	17,1%	50,7%	7,2%	100,0%
	Sütun içi %	25,0%	27,0%	33,3%	43,0%	19,3%	33,2%
	Toplam %	2,4%	5,9%	5,7%	16,8%	2,4%	33,2%
46-55	Sayı	4	17	8	28	10	67
	Satır içi %	6,0%	25,4%	11,9%	41,8%	14,9%	100,0%
	Sütun içi %	9,1%	17,0%	10,3%	15,6%	17,5%	14,6%
	Toplam %	0,9%	3,7%	1,7%	6,1%	2,2%	14,6%
56-65	Sayı	1	3	1	1	3	9
	Satır içi %	11,1%	33,3%	11,1%	11,1%	33,3%	100,0%
	Sütun içi %	2,3%	3,0%	1,3%	0,6%	5,3%	2,0%
	Toplam %	0,2%	0,7%	0,2%	0,2%	0,7%	2,0%
Genel Toplam	Sayı	44	100	78	179	57	458
	Satır içi %	9,6%	21,8%	17,0%	39,1%	12,4%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	9,6%	21,8%	17,0%	39,1%	12,4%	100,0%

Ki-kare=34,730 p=,004

Yaş ile bu kurumda tüm çalışanların (yöneten ve yönetilen) ortak amaçlar için çalışması sağlanmaktadır sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Ankete verilen cevaplarda katılanların %39,1 olduğu, tamamen katılanların %12,4 olduğu görülmekte olup, toplamda %51,5 oranıyla bu kurumda tüm personelin (yöneten ve yönetilen) ortak amaçlar için çalışmasının sağlandığı görülmüştür. %50,7 oranıyla 36-45 yaş grubunun, %41,8 oranıyla 46-55 yaş grubunun bu soruya katılıyorum cevabı verdiği gözlenmiştir.



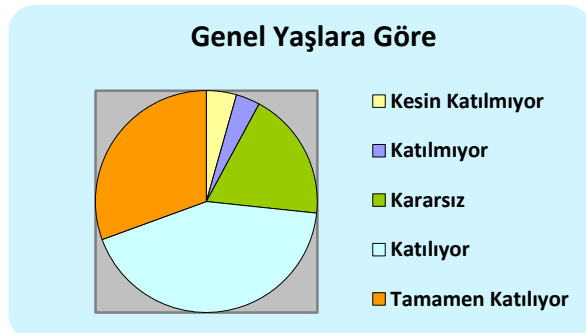
Yaş ile içinde çalıştığım kurumun amaçlarını biliyorum sorusu arasında (ki-kare=25,940; p=,055) istatistik olarak önemli bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 15 - 16. Soruya verilen cevapların Yaş'a göre dağılımı:

YAŞ		Örgütlerdeki insan kaynakları planlaması kurumsal imajı etkileyen bir faktördür.					Genel Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	
18-25	Sayı	7	3	15	19	17	61
	Satır içi %	11,5%	4,9%	24,6%	31,1%	27,9%	100,0%
	Sütun içi %	35,0%	18,8%	17,4%	9,7%	12,1%	13,3%
	Toplam %	1,5%	0,7%	3,3%	4,1%	3,7%	13,3%
26-35	Sayı	7	8	38	70	46	169
	Satır içi %	4,1%	4,7%	22,5%	41,4%	27,2%	100,0%
	Sütun içi %	35,0%	50,0%	44,2%	35,7%	32,9%	36,9%
	Toplam %	1,5%	1,7%	8,3%	15,3%	10,0%	36,9%
36-45	Sayı	4	5	22	66	55	152
	Satır içi %	2,6%	3,3%	14,5%	43,4%	36,2%	100,0%
	Sütun içi %	20,0%	31,3%	25,6%	33,7%	39,3%	33,2%
	Toplam %	0,9%	1,1%	4,8%	14,4%	12,0%	33,2%
46-55	Sayı	2	0	10	38	17	67
	Satır içi %	3,0%	0,0%	14,9%	56,7%	25,4%	100,0%
	Sütun içi %	10,0%	0,0%	11,6%	19,4%	12,1%	14,6%
	Toplam %	0,4%	0,0%	2,2%	8,3%	3,7%	14,6%
56-65	Sayı	0	0	1	3	5	9
	Satır içi %	0,0%	0,0%	11,1%	33,3%	55,6%	100,0%
	Sütun içi %	0,0%	0,0%	1,2%	1,5%	3,6%	2,0%
	Toplam %	0,0%	0,0%	0,2%	0,7%	1,1%	2,0%
Genel Toplam	Sayı	20	16	86	196	140	458
	Satır içi %	4,4%	3,5%	18,8%	42,8%	30,6%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	4,4%	3,5%	18,8%	42,8%	30,6%	100,0%

Ki-kare=27,238 p=,039

Örgütlerdeki insan kaynakları planlaması kurumsal imajı etkileyen bir faktördür sorusuna verilen cevaplar yaş ile ilişkili bulunmuştur(p<0,05). Ankete verilen cevaplarda katılanların %42,8 olduğu, tamamen katılanların %30,6 olduğu görülmektedir. Toplamda %73,4 oranıyla çalışanlar örgütlerdeki insan kaynakları planlamasının kurumsal imajı etkileyen bir faktör olduğunu düşünmektedirler. 46-55 yaş grubunun %56,7 oranıyla katılıyorum, 56-65 yaş grubunun %55,6 oranıyla tamamen katılıyorum cevabı verdiği gözlenmiştir.



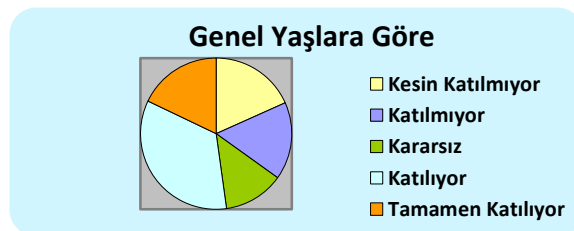
Yaş ile kurumsal imajı iyi olan bir örgüt hem iç çevre hem dış çevre için çekicidir soru arasında (ki-kare=19,466; p=,245), yaş ile psikolojik aşınma ve mesleki tükenmişliği önlemek için iş genişletme, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu gibi uygulamalar gerçekleştirilmelidir sorusu arasında (ki-kare=22,297; p=,117) ve yaş ile bilgi ve yeteneğimi kullanabileceğim bir işte çalışıyorum soru arasında (ki-kare=22,362; p=,132) istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmemiştir.

Tablo 16 - 20. Soruya verilen cevapların Yaş'a göre dağılımı:

YAŞ	Yeni katılmak isteyenlere mesleğimi tavsiye ederim.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
18-25	Sayı	17	9	13	14	8	61
	Satır içi %	27,9%	14,8%	21,3%	23,0%	13,1%	100,0%
	Sütun içi %	20,2%	11,8%	22,0%	8,9%	9,8%	13,3%
	Toplam %	3,7%	2,0%	2,8%	3,1%	1,7%	13,3%
26-35	Sayı	30	27	27	54	31	169
	Satır içi %	17,8%	16,0%	16,0%	32,0%	18,3%	100,0%
	Sütun içi %	35,7%	35,5%	45,8%	34,4%	37,8%	36,9%
	Toplam %	6,6%	5,9%	5,9%	11,8%	6,8%	36,9%
36-45	Sayı	23	23	17	65	24	152
	Satır içi %	15,1%	15,1%	11,2%	42,8%	15,8%	100,0%
	Sütun içi %	27,4%	30,3%	28,8%	41,4%	29,3%	33,2%
	Toplam %	5,0%	5,0%	3,7%	14,2%	5,2%	33,2%
46-55	Sayı	13	15	2	22	15	67
	Satır içi %	19,4%	22,4%	3,0%	32,8%	22,4%	100,0%
	Sütun içi %	15,5%	19,7%	3,4%	14,0%	18,3%	14,6%
	Toplam %	2,8%	3,3%	0,4%	4,8%	3,3%	14,6%
56-65	Sayı	1	2	0	2	4	9
	Satır içi %	11,1%	22,2%	0,0%	22,2%	44,4%	100,0%
	Sütun içi %	1,2%	2,6%	0,0%	1,3%	4,9%	2,0%
	Toplam %	0,2%	0,4%	0,0%	0,4%	0,9%	2,0%
Genel Toplam	Sayı	84	76	59	157	82	458
	Satır içi %	18,3%	16,6%	12,9%	34,3%	17,9%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	18,3%	16,6%	12,9%	34,3%	17,9%	100,0%

Ki-kare=28,941 p=,024

Yeni katılmak isteyenlere mesleğimi tavsiye ederim sorusuna verilen cevaplar yaş ile ilişkili bulunmuştur(p<0,05). Katılıyorum cevabı verenlerin %34,3 olduğu, tamamen katılıyorum cevabı verenlerin %17,9 olduğu gözlenmiştir. Toplamda %52,2 oranıyla çalışanların yeni katılmak isteyenlere mesleğini tavsiye edecekleri gözlenmiştir.

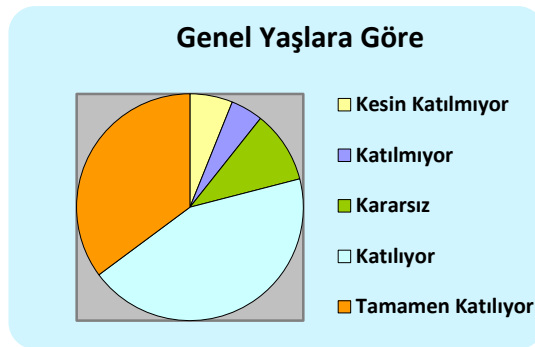


Tablo 17 - 21. Soruya verilen cevapların Yaş'a göre dağılımı:

YAŞ	Toplumda saygınlığı olan bir kurumda çalıştığımı düşünüyorum.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
18-25	Sayı	7	2	11	31	10	61
	Satır içi %	11,5%	3,3%	18,0%	50,8%	16,4%	100,0%
	Sütun içi %	25,0%	9,5%	23,4%	15,4%	6,2%	13,3%
	Toplam %	1,5%	0,4%	2,4%	6,8%	2,2%	13,3%
26-35	Sayı	16	11	18	69	55	169
	Satır içi %	9,5%	6,5%	10,7%	40,8%	32,5%	100,0%
	Sütun içi %	57,1%	52,4%	38,3%	34,3%	34,2%	36,9%
	Toplam %	3,5%	2,4%	3,9%	15,1%	12,0%	36,9%
36-45	Sayı	3	6	15	69	59	152
	Satır içi %	2,0%	3,9%	9,9%	45,4%	38,8%	100,0%
	Sütun içi %	10,7%	28,6%	31,9%	34,3%	36,6%	33,2%
	Toplam %	0,7%	1,3%	3,3%	15,1%	12,9%	33,2%
46-55	Sayı	2	2	3	30	30	67
	Satır içi %	3,0%	3,0%	4,5%	44,8%	44,8%	100,0%
	Sütun içi %	7,1%	9,5%	6,4%	14,9%	18,6%	14,6%
	Toplam %	0,4%	0,4%	0,7%	6,6%	6,6%	14,6%
56-65	Sayı	0	0	0	2	7	9
	Satır içi %	0,0%	0,0%	0,0%	22,2%	77,8%	100,0%
	Sütun içi %	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%	4,3%	2,0%
	Toplam %	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%	1,5%	2,0%
Genel Toplam	Sayı	28	21	47	201	161	458
	Satır içi %	6,1%	4,6%	10,3%	43,9%	35,2%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	6,1%	4,6%	10,3%	43,9%	35,2%	100,0%

Ki-kare=36,633 p=,002

Toplumda saygınlığı olan bir kurumda çalıştığımı düşünüyorum sorusuna verilen cevaplar yaş ile ilişkili bulunmuştur($p < 0,05$). Katılanların %36,9 olduğu, tamamen katılanların %35,2 olduğu görülmektedir. Çalışanlar %72,1 oranında toplumda saygınlığı olan bir kurumda çalıştığını düşünmektedir. 18-25 yaş grubunun %50,8 oranıyla katılıyorum cevabı verdiği, 56-65 yaş grubun %77,8 oranıyla tamamen katılıyorum cevabı verdiği gözlenmiştir.

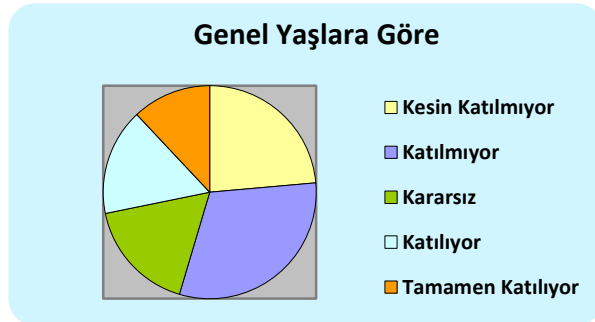


Tablo 18 - 22. Soruya verilen cevapların Yaş'a göre dağılımı:

YAŞ	Mecburiyetimin olmaması durumunda şuan ki mesleğimden ayrılıırım.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
18-25	Sayı	11	9	17	9	15	61
	Satır içi %	18,0%	14,8%	27,9%	14,8%	24,6%	100,0%
	Sütun içi %	10,2%	6,3%	21,5%	12,2%	27,3%	13,3%
	Toplam %	2,4%	2,0%	3,7%	2,0%	3,3%	13,3%
26-35	Sayı	37	48	31	32	21	169
	Satır içi %	21,9%	28,4%	18,3%	18,9%	12,4%	100,0%
	Sütun içi %	34,3%	33,8%	39,2%	43,2%	38,2%	36,9%
	Toplam %	8,1%	10,5%	6,8%	7,0%	4,6%	36,9%
36-45	Sayı	38	58	24	22	10	152
	Satır içi %	25,0%	38,2%	15,8%	14,5%	6,6%	100,0%
	Sütun içi %	35,2%	40,8%	30,4%	29,7%	18,2%	33,2%
	Toplam %	8,3%	12,7%	5,2%	4,8%	2,2%	33,2%
46-55	Sayı	19	25	6	11	6	67
	Satır içi %	28,4%	37,3%	9,0%	16,4%	9,0%	100,0%
	Sütun içi %	17,6%	17,6%	7,6%	14,9%	10,9%	14,6%
	Toplam %	4,1%	5,5%	1,3%	2,4%	1,3%	14,6%
56-65	Sayı	3	2	1	0	3	9
	Satır içi %	33,3%	22,2%	11,1%	0,0%	33,3%	100,0%
	Sütun içi %	2,8%	1,4%	1,3%	0,0%	5,5%	2,0%
	Toplam %	0,7%	0,4%	0,2%	0,0%	0,7%	2,0%
Genel Toplam	Sayı	108	142	79	74	55	458
	Satır içi %	23,6%	31,0%	17,2%	16,2%	12,0%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	23,6%	31,0%	17,2%	16,2%	12,0%	100,0%

Ki-kare=36,791 p=,002

Mecburiyetimin olmaması durumunda şuan ki mesleğimden ayrılıırım sorusuna verilen cevaplar yaş ile ilişkili bulunmuştur($p < 0,05$). Ankete verilen cevaplarda kesinlikle katılmayanların %23,6 olduğu, katılmayanların %31 olduğu görülmektedir. Toplamda %54,6 oranıyla çalışanların mecburiyetlerinin olmaması durumunda şuan ki mesleklerinden ayrılmayacağı gözlenmiştir.



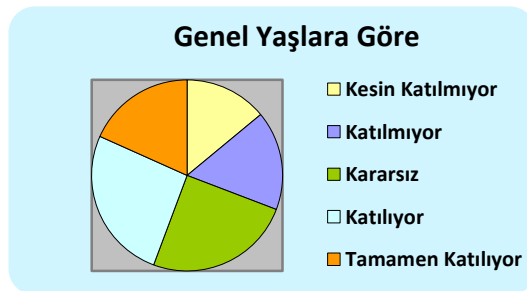
Yaş ile kendimi çalıştığım kurumun bir parçası olarak hissediyorum. Kurumun problemlerini kendi problemlerimmiş gibi algılıyorum soru arasında (ki-kare=16,312; p=,431) ve kurumun başarılı olmasına yardımcı olmak için normalde beklenenden çok daha fazla çaba sarf etmeye istekliyim soru arasında (ki-kare=18,014; p=,323) istatistik olarak önemli bir ilişki kurulamamıştır

Tablo 19 - 25. Soruya verilen cevapların Yaş'a göre dağılımı:

YAŞ	Kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten mutlu olurum.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
18-25	Sayı	16	13	9	13	10	61
	Satır içi %	26,2%	21,3%	14,8%	21,3%	16,4%	100,0%
	Sütun içi %	25,0%	16,9%	7,9%	10,9%	11,9%	13,3%
	Toplam %	3,5%	2,8%	2,0%	2,8%	2,2%	13,3%
26-35	Sayı	27	18	47	39	38	169
	Satır içi %	16,0%	10,7%	27,8%	23,1%	22,5%	100,0%
	Sütun içi %	42,2%	23,4%	41,2%	32,8%	45,2%	36,9%
	Toplam %	5,9%	3,9%	10,3%	8,5%	8,3%	36,9%
36-45	Sayı	14	30	40	41	27	152
	Satır içi %	9,2%	19,7%	26,3%	27,0%	17,8%	100,0%
	Sütun içi %	21,9%	39,0%	35,1%	34,5%	32,1%	33,2%
	Toplam %	3,1%	6,6%	8,7%	9,0%	5,9%	33,2%
46-55	Sayı	6	16	17	21	7	67
	Satır içi %	9,0%	23,9%	25,4%	31,3%	10,4%	100,0%
	Sütun içi %	9,4%	20,8%	14,9%	17,6%	8,3%	14,6%
	Toplam %	1,3%	3,5%	3,7%	4,6%	1,5%	14,6%
56-65	Sayı	1	0	1	5	2	9
	Satır içi %	11,1%	0,0%	11,1%	55,6%	22,2%	100,0%
	Sütun içi %	1,6%	0,0%	0,9%	4,2%	2,4%	2,0%
	Toplam %	0,2%	0,0%	0,2%	1,1%	0,4%	2,0%
Genel Toplam	Sayı	64	77	114	119	84	458
	Satır içi %	14,0%	16,8%	24,9%	26,0%	18,3%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	14,0%	16,8%	24,9%	26,0%	18,3%	100,0%

Ki-kare=32,488 p=,009

Kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten mutlu olurum sorusuna verilen cevaplar yaş ile ilişkili bulunmuştur(p<0,05). Bu soruda katılanların %26 olduğu, tamamen katılanların %18,3 olduğu, kararsızların %24,9 oranında, katılmayanların %16,8 oranında olduğu ve kesinlikle katılmayanların %14 olduğu gözlenmiştir.



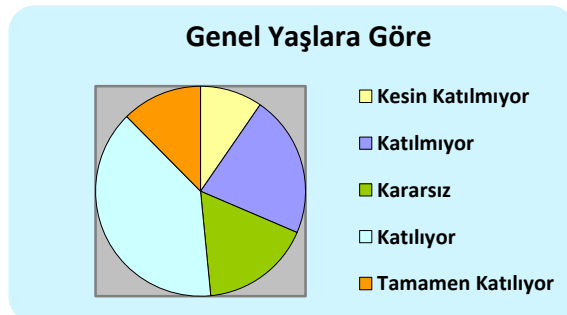
Yaş ile arkadaşlarıma bu kurumun bir parçası olduğumu söylemekten gurur duyarım soru arasında istatistik olarak önemli bir ilişki kurulamamıştır ($p < 0,05$) (Ki-kare=18,865; $p = ,276$).

Tablo 20 - 27. Soruya verilen cevapların Yaş'a göre dağılımı:

YAŞ	Bu kurumun kaderini gerçekten umursuyorum.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
18-25	Sayı	8	6	11	18	18	61
	Satır içi %	13,1%	9,8%	18,0%	29,5%	29,5%	100,0%
	Sütun içi %	17,0%	28,6%	32,4%	12,1%	8,7%	13,3%
	Toplam %	1,7%	1,3%	2,4%	3,9%	3,9%	13,3%
26-35	Sayı	18	9	16	58	68	169
	Satır içi %	10,7%	5,3%	9,5%	34,3%	40,2%	100,0%
	Sütun içi %	38,3%	42,9%	47,1%	38,9%	32,9%	36,9%
	Toplam %	3,9%	2,0%	3,5%	12,7%	14,8%	36,9%
36-45	Sayı	12	5	6	52	77	152
	Satır içi %	7,9%	3,3%	3,9%	34,2%	50,7%	100,0%
	Sütun içi %	25,5%	23,8%	17,6%	34,9%	37,2%	33,2%
	Toplam %	2,6%	1,1%	1,3%	11,4%	16,8%	33,2%
46-55	Sayı	8	1	1	19	38	67
	Satır içi %	11,9%	1,5%	1,5%	28,4%	56,7%	100,0%
	Sütun içi %	17,0%	4,8%	2,9%	12,8%	18,4%	14,6%
	Toplam %	1,7%	0,2%	0,2%	4,1%	8,3%	14,6%
56-65	Sayı	1	0	0	2	6	9
	Satır içi %	11,1%	0,0%	0,0%	22,2%	66,7%	100,0%
	Sütun içi %	2,1%	0,0%	0,0%	1,3%	2,9%	2,0%
	Toplam %	0,2%	0,0%	0,0%	0,4%	1,3%	2,0%
Genel Toplam	Sayı	47	21	34	149	207	458
	Satır içi %	10,3%	4,6%	7,4%	32,5%	45,2%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	10,3%	4,6%	7,4%	32,5%	45,2%	100,0%

Ki-kare=33,535 p=,006

Yaş ile bu kurumun kaderini gerçekten umursuyorum sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Ankete verilen cevaplarda tamamen katılanların %45,2 olduğu, katılanların %32,5 olduğu görülmekte olup, toplamda %77,7 oranıyla çalışanların kurumun kaderini umursadığı görülmektedir. Bu soruya %66,7 ile 56-65 yaş grubunun en yüksek oranda tamamen katıldığı gözlenmiştir.



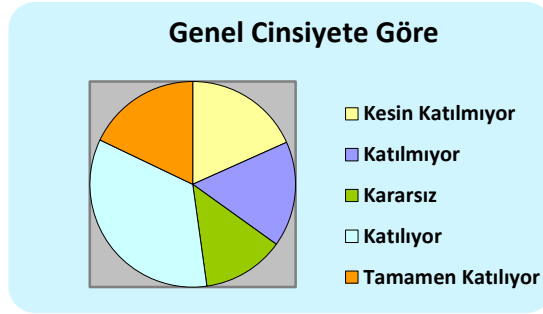
Bu ankette 20. soru haricindeki sorularla cinsiyet arasında istatistik olarak önemli bir ilişki kurulamamıştır.

Tablo 21 - 20. Soruya verilen cevapların Cinsiyet'e göre dağılımı:

CİNSİYET	Yeni katılmak isteyenlere mesleğimi tavsiye ederim.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
Erkek	Sayı	52	45	33	78	58	266
	Satır içi %	19,5%	16,9%	12,4%	29,3%	21,8%	100,0%
	Sütun içi %	61,9%	59,2%	55,9%	49,7%	70,7%	58,1%
	Toplam %	11,4%	9,8%	7,2%	17,0%	12,7%	58,1%
Kadın	Sayı	32	31	26	79	24	192
	Satır içi %	16,7%	16,1%	13,5%	41,1%	12,5%	100,0%
	Sütun içi %	38,1%	40,8%	44,1%	50,3%	29,3%	41,9%
	Toplam %	7,0%	6,8%	5,7%	17,2%	5,2%	41,9%
Genel Toplam	Sayı	84	76	59	157	82	458
	Satır içi %	18,3%	16,6%	12,9%	34,3%	17,9%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	18,3%	16,6%	12,9%	34,3%	17,9%	100,0%

Ki-kare=10,596 p=,032

Cinsiyet ile yeni katılmak isteyenlere mesleğimi tavsiye ederim sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda tamamen katılanların %17,9 olduğu, katılanların %34,3 olduğu görülmekte olup, toplamda %52,2 olduğu, erkeklerin %58,1 oranıyla kadınların %41,9 oranıyla yeni katılmak isteyenlere mesleğini tavsiye edebileceği gözlenmiştir.



Öğrenim ile çalıştığım işyerinde işe alım esnasında asgari nitelikleri taşıyan tüm adaylara (psikolojik, teknik vb. testler) objektif değerlendirme yöntemleri uygulanır soru arasında (ki-kare=10,589; $p = ,564$), bu kurumda işe alımla alakalı verilen her hangi bir kararda iltimasçılık (kayırmacılık, ayrıcalık tanıma) yoktur soru arasında (ki-kare= 14,414; $p = ,275$), çalıştığım kurumda insan kaynakları alımında siyasiler etkili değildir soru arasında (ki-kare=7,842; $p = ,797$), çalıştığım kurumda insan kaynakları temininde idari ve bürokratik yandaşlık etkili değildir soru arasında (ki-kare=4,388; $p = ,975$), bu kurumda insan kaynakları seçiminde kullanılan

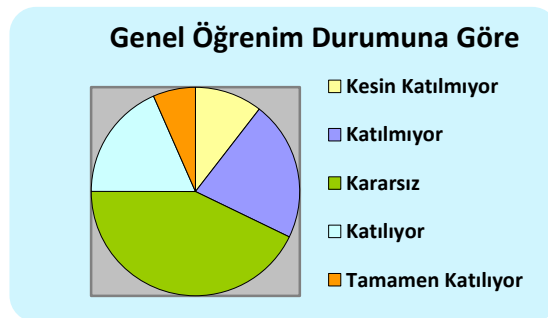
yöntemler yeterlidir soru arasında (ki-kare=18,180; p=,110), çalıştığım işyerinde iş ilanlarında taahhüt edilen tüm şartlara işe girdikten sonra da bağlı kalınır soru arasında (ki-kare=12,191; p=,430), oryantasyon programı kuruma alınan tüm personeli kapsamaktadır soru arasında (ki-kare=15,830; p=,199), çalıştığım işyerinde görev tanımları yazılı ve açık bir şekilde ifade edilmiştir soru arasında (ki-kare=20,801; p=,053) istatistik olarak önemli bir ilişki kurulamamıştır.

Tablo 22 - 9. Soruya verilen cevapların Öğrenim'e göre dağılımı:

ÖĞRENİM	Çalıştığım işyerinde eğitime katılacak çalışanların belirlenmesi aşamasında çalışanlara objektif değerlendirme yöntemi uygulanır.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
İlköğretim	Sayı	3	2	9	4	0	18
	Satır içi %	16,7%	11,1%	50,0%	22,2%	0,0%	100,0%
	Sütun içi %	6,3%	2,0%	4,6%	4,8%	0,0%	3,9%
	Toplam %	0,7%	0,4%	2,0%	0,9%	0,0%	3,9%
Lise	Sayı	13	35	70	27	16	161
	Satır içi %	8,1%	21,7%	43,5%	16,8%	9,9%	100,0%
	Sütun içi %	27,1%	35,4%	35,7%	32,1%	53,3%	35,2%
	Toplam %	2,8%	7,7%	15,3%	5,9%	3,5%	35,2%
Ön lisans	Sayı	9	29	64	15	3	120
	Satır içi %	7,5%	24,2%	53,3%	12,5%	2,5%	100,0%
	Sütun içi %	18,8%	29,3%	32,7%	17,9%	10,0%	26,3%
	Toplam %	2,0%	6,3%	14,0%	3,3%	0,7%	26,3%
Lisans	Sayı	23	33	53	38	11	158
	Satır içi %	14,6%	20,9%	33,5%	24,1%	7,0%	100,0%
	Sütun içi %	47,9%	33,3%	27,0%	45,2%	36,7%	34,6%
	Toplam %	5,0%	7,2%	11,6%	8,3%	2,4%	34,6%
Genel Toplam	Sayı	48	99	196	84	30	457
	Satır içi %	10,5%	21,7%	42,9%	18,4%	6,6%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	10,5%	21,7%	42,9%	18,4%	6,6%	100,0%

Ki-kare=25,292 p=,013

Öğrenim ile çalıştığım işyerinde eğitime katılacak çalışanların belirlenmesi aşamasında çalışanlara objektif değerlendirme yöntemi uygulanır sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir (p<0,05). Bu soruya verilen cevaplarda kararsızların %42,9 olduğu, tamamen katılanların %6,6 olduğu gözlenmiştir.

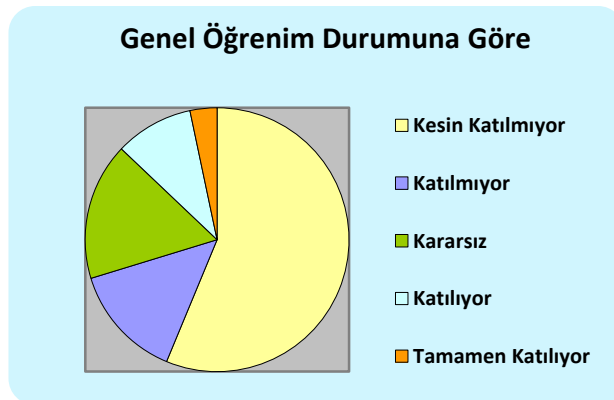


Tablo 23 - 10. Soruya verilen cevapların Öğrenim'e göre dağılımı:

ÖĞRENİM	Çalıştığım işyerinde performans değerlendirme süreci çalışanlar arasında adaleti sağlayacak şekilde yürütülür.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
İlköğretim	Sayı	5	3	7	3	0	18
	Satır içi %	27,8%	16,7%	38,9%	16,7%	0,0%	100,0%
	Sütun içi %	1,9%	4,7%	9,1%	6,8%	0,0%	3,9%
	Toplam %	1,1%	0,7%	1,5%	0,7%	0,0%	3,9%
Lise	Sayı	75	25	35	19	7	161
	Satır içi %	46,6%	15,5%	21,7%	11,8%	4,3%	100,0%
	Sütun içi %	29,2%	39,1%	45,5%	43,2%	46,7%	35,2%
	Toplam %	16,4%	5,5%	7,7%	4,2%	1,5%	35,2%
Ön lisans	Sayı	78	13	22	6	1	120
	Satır içi %	65,0%	10,8%	18,3%	5,0%	0,8%	100,0%
	Sütun içi %	30,4%	20,3%	28,6%	13,6%	6,7%	26,3%
	Toplam %	17,1%	2,8%	4,8%	1,3%	0,2%	26,3%
Lisans	Sayı	99	23	13	16	7	158
	Satır içi %	62,7%	14,6%	8,2%	10,1%	4,4%	100,0%
	Sütun içi %	38,5%	35,9%	16,9%	36,4%	46,7%	34,6%
	Toplam %	21,7%	5,0%	2,8%	3,5%	1,5%	34,6%
Genel Toplam	Sayı	257	64	77	44	15	457
	Satır içi %	56,2%	14,0%	16,8%	9,6%	3,3%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	56,2%	14,0%	16,8%	9,6%	3,3%	100,0%

Ki-kare=32,313 p=,001

Öğrenim ile çalıştığım işyerinde performans değerlendirme süreci çalışanlar arasında adaleti sağlayacak şekilde yürütülür sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda kesinlikle katılmayanların %56,2 olduğu, katılmayanların %14 olduğu, toplamda %70,2 oranıyla kurum personeli işyerinde performans değerlendirme sürecinin çalışanlar arasında adaleti sağlayacak şekilde yürütülmediğini düşünmektedirler.

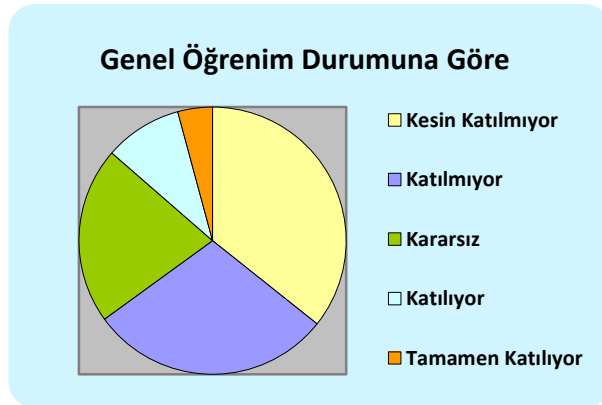


Tablo 24 - 11. Soruya verilen cevapların Öğrenim'e göre dağılımı:

ÖĞRENİM		Çalıştığım işyerinde performans kriterlerinin neyi ölçtüğü çalışanlara açıkça anlatılır, sistem hakkında gerekli eğitim verilir.					Genel Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	
İlköğretim	Sayı	3	5	8	2	0	18
	Satır içi %	16,7%	27,8%	44,4%	11,1%	0,0%	100,0%
	Sütun içi %	1,8%	3,7%	8,2%	4,7%	0,0%	3,9%
	Toplam %	0,7%	1,1%	1,8%	0,4%	0,0%	3,9%
Lise	Sayı	52	40	48	12	9	161
	Satır içi %	32,3%	24,8%	29,8%	7,5%	5,6%	100,0%
	Sütun içi %	31,9%	29,9%	49,0%	27,9%	47,4%	35,2%
	Toplam %	11,4%	8,8%	10,5%	2,6%	2,0%	35,2%
Ön lisans	Sayı	44	42	22	12	0	120
	Satır içi %	36,7%	35,0%	18,3%	10,0%	0,0%	100,0%
	Sütun içi %	27,0%	31,3%	22,4%	27,9%	0,0%	26,3%
	Toplam %	9,6%	9,2%	4,8%	2,6%	0,0%	26,3%
Lisans	Sayı	64	47	20	17	10	158
	Satır içi %	40,5%	29,7%	12,7%	10,8%	6,3%	100,0%
	Sütun içi %	39,3%	35,1%	20,4%	39,5%	52,6%	34,6%
	Toplam %	14,0%	10,3%	4,4%	3,7%	2,2%	34,6%
Genel Toplam	Sayı	163	134	98	43	19	457
	Satır içi %	35,7%	29,3%	21,4%	9,4%	4,2%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	35,7%	29,3%	21,4%	9,4%	4,2%	100,0%

Ki-kare=31,163 p=,002

Öğrenim ile çalıştığım işyerinde performans kriterlerinin neyi ölçtüğü çalışanlara açıkça anlatılır, sistem hakkında gerekli eğitim verilir sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda kesinlikle katılmayanların %35,7 olduğu, katılmayanların %29,3 olduğu, toplamda %70,2 oranıyla kurum personeli çalıştığı işyerinde performans kriterlerinin neyi ölçtüğünün çalışanlara açıkça anlatılmadığı, sistem hakkında gerekli eğitimin verilmediğini düşünmektedirler.



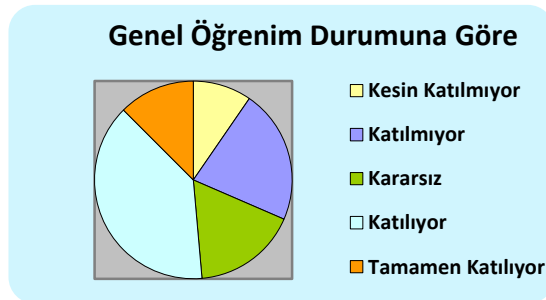
Öğrenim ile çalıştığım işyerinde yaptığım işe ödenen ücret, piyasada aynı işe ödenen ücretle uyumludur soru arasında ($p < 0,05$) (ki-kare=12,932; $p = ,374$) ve çalıştığım iş yerinde terfi politikalarının adil olduğunu düşünüyorum soru arasında (ki-kare=9,793; $p = ,634$) istatistik olarak önemli bir ilişki kurulamamıştır.

Tablo 25 - 14. Soruya verilen cevapların Öğrenim'e göre dağılımı:

ÖĞRENİM	Bu kurumda tüm çalışanların (yöneten ve yönetilen) ortak amaçlar için çalışması sağlanmaktadır.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
İlköğretim	Sayı	1	7	4	4	2	18
	Satır içi %	5,6%	38,9%	22,2%	22,2%	11,1%	100,0%
	Sütun içi %	2,3%	7,0%	5,1%	2,2%	3,5%	3,9%
	Toplam %	0,2%	1,5%	0,9%	0,9%	0,4%	3,9%
Lise	Sayı	9	49	35	52	16	161
	Satır içi %	5,6%	30,4%	21,7%	32,3%	9,9%	100,0%
	Sütun içi %	20,5%	49,0%	44,9%	29,2%	28,1%	35,2%
	Toplam %	2,0%	10,7%	7,7%	11,4%	3,5%	35,2%
Ön lisans	Sayı	14	20	17	60	9	120
	Satır içi %	11,7%	16,7%	14,2%	50,0%	7,5%	100,0%
	Sütun içi %	31,8%	20,0%	21,8%	33,7%	15,8%	26,3%
	Toplam %	3,1%	4,4%	3,7%	13,1%	2,0%	26,3%
Lisans	Sayı	20	24	22	62	30	158
	Satır içi %	12,7%	15,2%	13,9%	39,2%	19,0%	100,0%
	Sütun içi %	45,5%	24,0%	28,2%	34,8%	52,6%	34,6%
	Toplam %	4,4%	5,3%	4,8%	13,6%	6,6%	34,6%
Genel Toplam	Sayı	44	100	78	178	57	457
	Satır içi %	9,6%	21,9%	17,1%	38,9%	12,5%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	9,6%	21,9%	17,1%	38,9%	12,5%	100,0%

Ki-kare=36,892 p=,001

Öğrenim ile bu kurumda tüm çalışanların (yöneten ve yönetilen) ortak amaçlar için çalışması sağlanmaktadır sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya katılıyorum cevabı verenlerin %38,9 olduğu, tamamen katılıyorum cevabı verenlerin %12,5 olduğu, toplamda %51,4 oranıyla kurumda tüm çalışanların (yöneten ve yönetilen) ortak amaçlar için çalışmasının sağlandığını düşünmektedir. Bu soruya verilen cevaplarda ön lisans mezunlarının %50 oranıyla katılıyorum cevabı verdikleri gözlenmiştir.

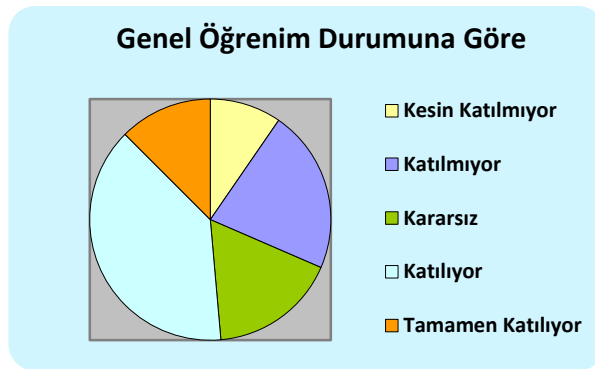


Tablo 26 - 15. Soruya verilen cevapların Öğrenim'e göre dağılımı:

ÖĞRENİM	İçinde çalıştığım kurumun amaçlarını biliyorum.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
İlköğretim	Sayı	2	6	3	7	0	18
	Satır içi %	11,1%	33,3%	16,7%	38,9%	0,0%	100,0%
	Sütun içi %	5,1%	6,8%	4,8%	3,4%	0,0%	3,9%
	Toplam %	0,4%	1,3%	0,7%	1,5%	0,0%	3,9%
Lise	Sayı	20	48	27	54	12	161
	Satır içi %	12,4%	29,8%	16,8%	33,5%	7,5%	100,0%
	Sütun içi %	51,3%	54,5%	43,5%	26,1%	19,7%	35,2%
	Toplam %	4,4%	10,5%	5,9%	11,8%	2,6%	35,2%
Ön lisans	Sayı	7	23	16	61	13	120
	Satır içi %	5,8%	19,2%	13,3%	50,8%	10,8%	100,0%
	Sütun içi %	17,9%	26,1%	25,8%	29,5%	21,3%	26,3%
	Toplam %	1,5%	5,0%	3,5%	13,3%	2,8%	26,3%
Lisans	Sayı	10	11	16	85	36	158
	Satır içi %	6,3%	7,0%	10,1%	53,8%	22,8%	100,0%
	Sütun içi %	25,6%	12,5%	25,8%	41,1%	59,0%	34,6%
	Toplam %	2,2%	2,4%	3,5%	18,6%	7,9%	34,6%
Genel Toplam	Sayı	39	88	62	207	61	457
	Satır içi %	8,5%	19,3%	13,6%	45,3%	13,3%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	8,5%	19,3%	13,6%	45,3%	13,3%	100,0%

Ki-kare=57,333 p=,001

Öğrenim ile içinde çalıştığım kurumun amaçlarını biliyorum soru arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda katılıyorum oranının %45,3 olduğu, tamamen katılıyorum cevabı verenlerin %13,3 olduğu, toplamda %58,6 oranıyla çalışanların kurumun amaçlarını bildiği gözlenmiştir. Bu soruya verilen cevaplarda lisans mezunlarının %53,8 oranıyla katılıyorum cevabı verdikleri gözlenmiştir.

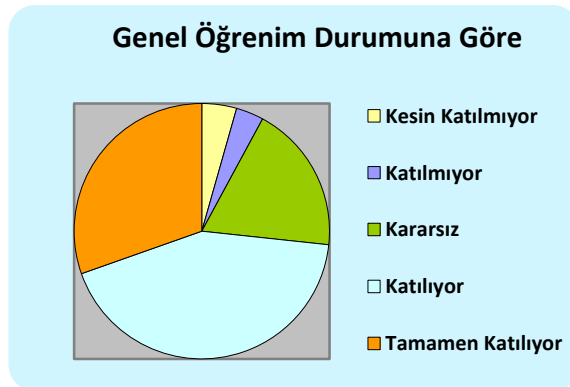


Tablo 27 - 16. Soruya verilen cevapların Öğrenim'e göre dağılımı:

ÖĞRENİM		Örgütlerdeki insan kaynakları planlaması kurumsal imajı etkileyen bir faktördür.					Genel Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	
İlköğretim	Sayı	0	0	11	3	4	18
	Satır içi %	0,0%	0,0%	61,1%	16,7%	22,2%	100,0%
	Sütun içi %	0,0%	0,0%	12,8%	1,5%	2,9%	3,9%
	Toplam %	0,0%	0,0%	2,4%	0,7%	0,9%	3,9%
Lise	Sayı	8	6	35	86	26	161
	Satır içi %	5,0%	3,7%	21,7%	53,4%	16,1%	100,0%
	Sütun içi %	40,0%	37,5%	40,7%	43,9%	18,7%	35,2%
	Toplam %	1,8%	1,3%	7,7%	18,8%	5,7%	35,2%
Ön lisans	Sayı	5	2	19	56	38	120
	Satır içi %	4,2%	1,7%	15,8%	46,7%	31,7%	100,0%
	Sütun içi %	25,0%	12,5%	22,1%	28,6%	27,3%	26,3%
	Toplam %	1,1%	0,4%	4,2%	12,3%	8,3%	26,3%
Lisans	Sayı	7	8	21	51	71	158
	Satır içi %	4,4%	5,1%	13,3%	32,3%	44,9%	100,0%
	Sütun içi %	35,0%	50,0%	24,4%	26,0%	51,1%	34,6%
	Toplam %	1,5%	1,8%	4,6%	11,2%	15,5%	34,6%
Genel Toplam	Sayı	20	16	86	196	139	457
	Satır içi %	4,4%	3,5%	18,8%	42,9%	30,4%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	4,4%	3,5%	18,8%	42,9%	30,4%	100,0%

Ki-kare=58,590 p=,001

Öğrenim ile Örgütlerdeki insan kaynakları planlaması kurumsal imajı etkileyen bir faktördür sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p<0,05$). Bu soruya katılıyorum cevabı verenlerin %42,9 olduğu, tamamen katılıyorum cevabının %30,4 olduğu, ankete katılanlardan toplamda %73,3 oranıyla örgütlerdeki insan kaynakları planlamasının kurumsal imajı etkileyen bir faktör olduğu yönünde olumlu cevap verildiği gözlenmiştir. Bu soruya verilen cevaplarda lise mezunlarının %53,4 oranıyla katılıyorum cevabı verenler arasında en yüksek olduğu gözlenmiştir.

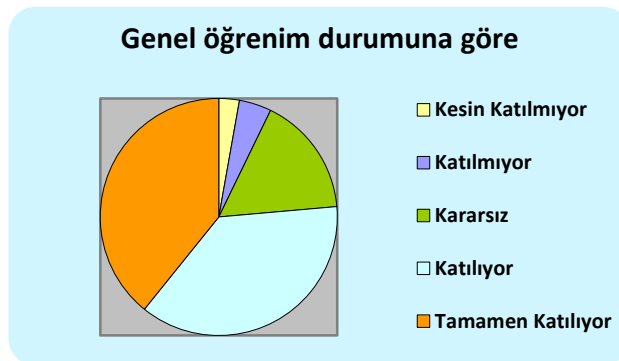


Tablo 28 - 17. Soruya verilen cevapların Öğrenim'e göre dağılımı:

ÖĞRENİM		Kurumsal imajı iyi olan bir örgüt hem iç çevre hem dış çevre için çekicidir.					Genel Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	
İlköğretim	Sayı	0	0	10	4	4	18
	Satır içi %	0,0%	0,0%	55,6%	22,2%	22,2%	100,0%
	Sütun içi %	0,0%	0,0%	13,3%	2,4%	2,2%	3,9%
	Toplam %	0,0%	0,0%	2,2%	0,9%	0,9%	3,9%
Lise	Sayı	3	8	34	72	44	161
	Satır içi %	1,9%	5,0%	21,1%	44,7%	27,3%	100,0%
	Sütun içi %	23,1%	40,0%	45,3%	42,4%	24,6%	35,2%
	Toplam %	0,7%	1,8%	7,4%	15,8%	9,6%	35,2%
Ön lisans	Sayı	3	7	11	49	50	120
	Satır içi %	2,5%	5,8%	9,2%	40,8%	41,7%	100,0%
	Sütun içi %	23,1%	35,0%	14,7%	28,8%	27,9%	26,3%
	Toplam %	0,7%	1,5%	2,4%	10,7%	10,9%	26,3%
Lisans	Sayı	7	5	20	45	81	158
	Satır içi %	4,4%	3,2%	12,7%	28,5%	51,3%	100,0%
	Sütun içi %	53,8%	25,0%	26,7%	26,5%	45,3%	34,6%
	Toplam %	1,5%	1,1%	4,4%	9,8%	17,7%	34,6%
Genel Toplam	Sayı	13	20	75	170	179	457
	Satır içi %	2,8%	4,4%	16,4%	37,2%	39,2%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	2,8%	4,4%	16,4%	37,2%	39,2%	100,0%

Ki-kare=49,070 p=,001

Öğrenim ile Kurumsal imajı iyi olan bir örgüt hem iç çevre, hem dış çevre için çekicidir sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya katılıyorum cevabı verenlerin %37,2 oranında olduğu, tamamen katılıyorum cevabının %39,4 olduğu, ankete katılanlardan toplamda %76,4 oranında kurumsal imajı iyi olan bir örgütün hem iç çevre, hem dış çevre için çekici olduğu yönünde olumlu cevap verdiği gözlenmiştir. Bu soruya verilen cevaplarda lise mezunlarının %44,7 oranıyla katılıyorum cevabı verenler arasında en yüksek olduğu gözlenmiştir.

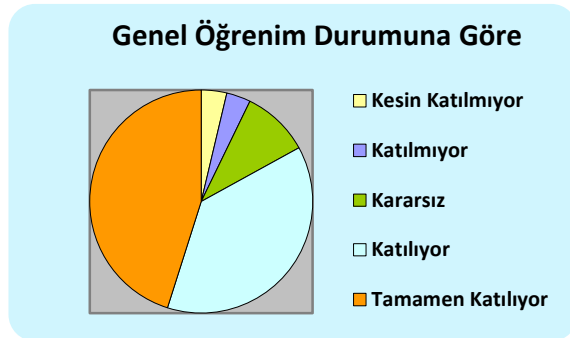


Tablo 29 - 18. Soruya verilen cevapların Öğrenim'e göre dağılımı:

ÖĞRENİM	Psikolojik aşınma ve mesleki tükenmişliği önlemek için iş genişletme, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu gibi uygulamalar gerçekleştirilmelidir.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
İlköğretim	Sayı	0	0	5	8	5	18
	Satır içi %	0,0%	0,0%	27,8%	44,4%	27,8%	100,0%
	Sütun içi %	0,0%	0,0%	11,1%	4,6%	2,4%	3,9%
	Toplam %	0,0%	0,0%	1,1%	1,8%	1,1%	3,9%
Lise	Sayı	3	7	22	71	58	161
	Satır içi %	1,9%	4,3%	13,7%	44,1%	36,0%	100,0%
	Sütun içi %	17,6%	43,8%	48,9%	41,0%	28,2%	35,2%
	Toplam %	0,7%	1,5%	4,8%	15,5%	12,7%	35,2%
Ön lisans	Sayı	5	2	8	52	53	120
	Satır içi %	4,2%	1,7%	6,7%	43,3%	44,2%	100,0%
	Sütun içi %	29,4%	12,5%	17,8%	30,1%	25,7%	26,3%
	Toplam %	1,1%	0,4%	1,8%	11,4%	11,6%	26,3%
Lisans	Sayı	9	7	10	42	90	158
	Satır içi %	5,7%	4,4%	6,3%	26,6%	57,0%	100,0%
	Sütun içi %	52,9%	43,8%	22,2%	24,3%	43,7%	34,6%
	Toplam %	2,0%	1,5%	2,2%	9,2%	19,7%	34,6%
Genel Toplam	Sayı	17	16	45	173	206	457
	Satır içi %	3,7%	3,5%	9,8%	37,9%	45,1%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	3,7%	3,5%	9,8%	37,9%	45,1%	100,0%

Ki-kare=35,081 p=,001

Öğrenim ile psikolojik aşınma ve mesleki tükenmişliği önlemek için iş genişletme, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu gibi uygulamalar gerçekleştirilmelidir sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya tamamen katılıyorum cevabı verenlerin %45,1 oranında olduğu, katılıyorum cevabının %37,9 olduğu, toplamda %83 oranıyla çalışanların psikolojik aşınma ve mesleki tükenmişliği önlemek için iş genişletme, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu gibi uygulamaların gerçekleştirilmesi gerektiği şeklinde olumlu cevap verdiği gözlenmiştir.



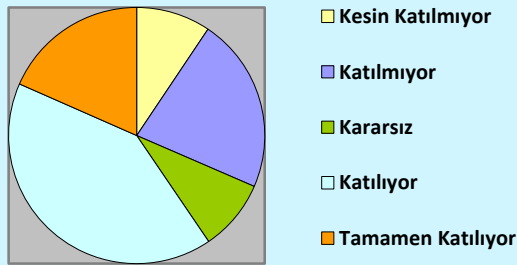
Tablo 30 - 19. Soruya verilen cevapların Öğrenim'e göre dağılımı:

ÖĞRENİM	Bilgi ve yeteneğimi kullanabileceğim bir işte çalışıyorum.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
İlköğretim	Sayı	6	5	1	3	3	18
	Satır içi %	33,3%	27,8%	5,6%	16,7%	16,7%	100,0%
	Sütun içi %	14,0%	5,0%	2,4%	1,6%	3,6%	3,9%
	Toplam %	1,3%	1,1%	0,2%	0,7%	0,7%	3,9%
Lise	Sayı	13	53	10	63	22	161
	Satır içi %	8,1%	32,9%	6,2%	39,1%	13,7%	100,0%
	Sütun içi %	30,2%	52,5%	24,4%	33,5%	26,2%	35,2%
	Toplam %	2,8%	11,6%	2,2%	13,8%	4,8%	35,2%
Ön lisans	Sayı	8	22	13	59	18	120
	Satır içi %	6,7%	18,3%	10,8%	49,2%	15,0%	100,0%
	Sütun içi %	18,6%	21,8%	31,7%	31,4%	21,4%	26,3%
	Toplam %	1,8%	4,8%	2,8%	12,9%	3,9%	26,3%
Lisans	Sayı	16	21	17	63	41	158
	Satır içi %	10,1%	13,3%	10,8%	39,9%	25,9%	100,0%
	Sütun içi %	37,2%	20,8%	41,5%	33,5%	48,8%	34,6%
	Toplam %	3,5%	4,6%	3,7%	13,8%	9,0%	34,6%
Genel Toplam	Sayı	43	101	41	188	84	457
	Satır içi %	9,4%	22,1%	9,0%	41,1%	18,4%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	9,4%	22,1%	9,0%	41,1%	18,4%	100,0%

Ki-kare=42,403 p=,001

Öğrenim ile bilgi ve yeteneğimi kullanabileceğim bir işte çalışıyorum sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya katılıyorum cevabı verenlerin %41,1 oranında olduğu, tamamen katılıyorum cevabının %18,4 olduğu, toplamda %59,5 oranıyla çalışanların bilgi ve yeteneklerini kullanabilecekleri bir işte çalıştıkları gözlenmiştir. %33,3 ile ilköğretim mezunlarının bu soruya verdikleri cevaplarda kesinlikle katılmadıkları, %32,9 oranıyla lise mezunlarının katılmadıkları gözlenmiştir.

Genel Öğrenim Durumuna Göre



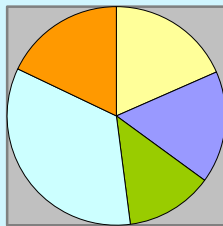
Tablo 31 - 20. Soruya verilen cevapların Öğrenim'e göre dağılımı:

ÖĞRENİM	Yeni katılmak isteyenlere mesleğimi tavsiye ederim.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
İlköğretim	Sayı	11	1	3	1	2	18
	Satır içi %	61,1%	5,6%	16,7%	5,6%	11,1%	100,0%
	Sütun içi %	13,1%	1,3%	5,1%	0,6%	2,4%	3,9%
	Toplam %	2,4%	0,2%	0,7%	0,2%	0,4%	3,9%
Lise	Sayı	32	42	21	48	18	161
	Satır içi %	19,9%	26,1%	13,0%	29,8%	11,2%	100,0%
	Sütun içi %	38,1%	55,3%	35,6%	30,8%	22,0%	35,2%
	Toplam %	7,0%	9,2%	4,6%	10,5%	3,9%	35,2%
Ön lisans	Sayı	14	18	16	54	18	120
	Satır içi %	11,7%	15,0%	13,3%	45,0%	15,0%	100,0%
	Sütun içi %	16,7%	23,7%	27,1%	34,6%	22,0%	26,3%
	Toplam %	3,1%	3,9%	3,5%	11,8%	3,9%	26,3%
Lisans	Sayı	27	15	19	53	44	158
	Satır içi %	17,1%	9,5%	12,0%	33,5%	27,8%	100,0%
	Sütun içi %	32,1%	19,7%	32,2%	34,0%	53,7%	34,6%
	Toplam %	5,9%	3,3%	4,2%	11,6%	9,6%	34,6%
Genel Toplam	Sayı	84	76	59	156	82	457
	Satır içi %	18,4%	16,6%	12,9%	34,1%	17,9%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	18,4%	16,6%	12,9%	34,1%	17,9%	100,0%

Ki-kare=59,635 p=,001

Öğrenim ile yeni katılmak isteyenlere mesleğimi tavsiye ederim sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya katılıyorum cevabı verenlerin %34,1 oranında olduğu, tamamen katılıyorum cevabının %17,9 olduğu, toplamda %52 oranıyla çalışanların yeni katılmak isteyenlere mesleğini tavsiye edeceği görülmüştür. Verilen cevaplarda %61,1 oranıyla ilköğretim mezunlarının kesinlikle katılmadığı, %45 oranıyla ön lisans mezunlarının katıldığı, %33,5 oranıyla lisans mezunlarının katıldığı gözlenmiştir. Eğitim seviyesi yükseldikçe iş memnuniyetinin arttığı görülmüştür.

Genel Öğrenim Durumuna Göre



- Kesin Katılmıyor
- Katılmıyor
- Kararsız
- Katılıyor
- Tamamen Katılıyor

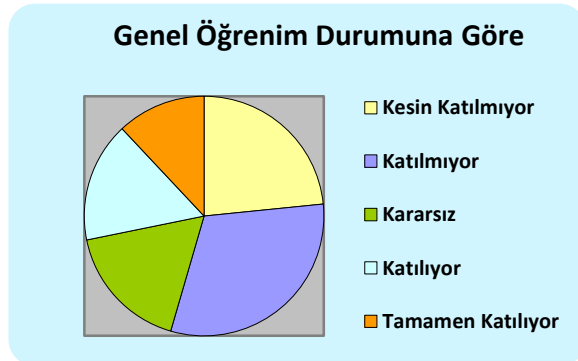
Öğrenim ile toplumda saygınlığı olan bir kurumda çalıştığımı düşünüyorum soru arasında istatistik olarak önemli bir ilişki kurulamamıştır. ($p < 0,05$) (ki-kare=18,837; $p = 0,093$)

Tablo 32 - 22. Soruya verilen cevapların Öğrenime göre dağılımı:

ÖĞRENİM		Mecburiyetimin olmaması durumunda şuan ki mesleğimden ayrılıyorum.					Genel Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	
İlköğretim	Sayı	6	2	3	4	3	18
	Satır içi %	33,3%	11,1%	16,7%	22,2%	16,7%	100,0%
	Sütun içi %	5,6%	1,4%	3,8%	5,4%	5,5%	3,9%
	Toplam %	1,3%	0,4%	0,7%	0,9%	0,7%	3,9%
Lise	Sayı	33	47	36	29	16	161
	Satır içi %	20,5%	29,2%	22,4%	18,0%	9,9%	100,0%
	Sütun içi %	30,8%	33,1%	45,6%	39,2%	29,1%	35,2%
	Toplam %	7,2%	10,3%	7,9%	6,3%	3,5%	35,2%
Ön lisans	Sayı	19	52	18	19	12	120
	Satır içi %	15,8%	43,3%	15,0%	15,8%	10,0%	100,0%
	Sütun içi %	17,8%	36,6%	22,8%	25,7%	21,8%	26,3%
	Toplam %	4,2%	11,4%	3,9%	4,2%	2,6%	26,3%
Lisans	Sayı	49	41	22	22	24	158
	Satır içi %	31,0%	25,9%	13,9%	13,9%	15,2%	100,0%
	Sütun içi %	45,8%	28,9%	27,8%	29,7%	43,6%	34,6%
	Toplam %	10,7%	9,0%	4,8%	4,8%	5,3%	34,6%
Genel Toplam	Sayı	107	142	79	74	55	457
	Satır içi %	23,4%	31,1%	17,3%	16,2%	12,0%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	23,4%	31,1%	17,3%	16,2%	12,0%	100,0%

Ki-kare=25,487 p=,013

Öğrenim ile mecburiyetimin olmaması durumunda şuan ki mesleğimden ayrılıyorum sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin %23,4 oranında olduğu, katılmıyorum cevabının %31,1 olduğu, toplamda %54,5 oranıyla çalışanların mecburiyetlerinin olmaması durumunda şuan ki mesleklerinden ayrılmayacağı, kararsızların %17,3 olduğu, katılıyorum cevabı verenlerin %16,2 olduğu ve tamamen katılıyorum diyenlerin %12 olduğu gözlenmiştir.



Öğrenim ile kendimi çalıştığım kurumun bir parçası olarak hissediyorum. Kurumun problemlerini kendi problemlerimmiş gibi algılıyorum sorusu arasında (ki-kare=16,100; p=,187), kurumun başarılı olmasına yardımcı olmak için normalde beklenenden çok daha fazla çaba sarf etmeye istekliyim sorusu arasında (ki-kare=10,893; p=,538), kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten mutlu olurum sorusu arasında (ki-kare=16,875; p=,154), arkadaşlarıma bu kurumun bir parçası olduğumu söylemekten gurur duyarım sorusu arasında (ki-kare=12,928; p=,374) ve bu kurumun kaderini gerçekten de umursuyorum sorusu arasında (ki-kare=15,998; p=,191) istatistik olarak önemli bir ilişki kurulamamıştır.

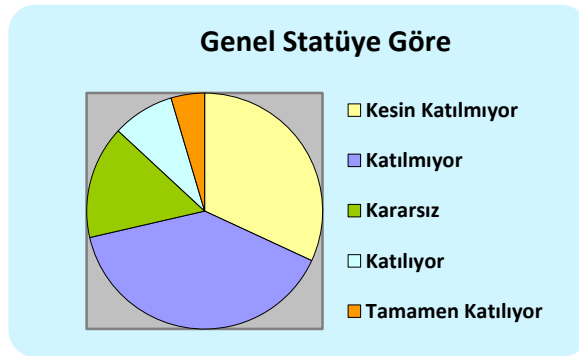


Tablo 33 - 1. Soruya verilen cevapların Statü'ye göre dağılımı:

STATÜ	Çalıştığım işyerinde işe alım esnasında asgari nitelikleri taşıyan tüm adaylara (psikolojik, teknik vb. testler) objektif değerlendirme yöntemleri uygulanır.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
Akademik	Sayı	10	21	7	2	3	43
	Satır içi %	23,3%	48,8%	16,3%	4,7%	7,0%	100,0%
	Sütun içi %	6,8%	11,6%	9,9%	5,1%	14,3%	9,4%
	Toplam %	2,2%	4,6%	1,5%	0,4%	0,7%	9,4%
657 kadrolu	Sayı	72	83	16	10	5	186
	Satır içi %	38,7%	44,6%	8,6%	5,4%	2,7%	100,0%
	Sütun içi %	49,3%	45,9%	22,5%	25,6%	23,8%	40,6%
	Toplam %	15,7%	18,1%	3,5%	2,2%	1,1%	40,6%
657- 4/B	Sayı	14	9	12	6	4	45
	Satır içi %	31,1%	20,0%	26,7%	13,3%	8,9%	100,0%
	Sütun içi %	9,6%	5,0%	16,9%	15,4%	19,0%	9,8%
	Toplam %	3,1%	2,0%	2,6%	1,3%	0,9%	9,8%
Firma	Sayı	50	68	36	21	9	184
	Satır içi %	27,2%	37,0%	19,6%	11,4%	4,9%	100,0%
	Sütun içi %	34,2%	37,6%	50,7%	53,8%	42,9%	40,2%
	Toplam %	10,9%	14,8%	7,9%	4,6%	2,0%	40,2%
Genel Toplam	Sayı	146	181	71	39	21	458
	Satır içi %	31,9%	39,5%	15,5%	8,5%	4,6%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	31,9%	39,5%	15,5%	8,5%	4,6%	100,0%

Ki-kare=32,933 p=,001

Statü ile çalıştığım işyerinde işe alım esnasında asgari nitelikleri taşıyan tüm adaylara (psikolojik, teknik vb. testler) objektif değerlendirme yöntemleri uygulanır sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin %31,9 oranında olduğu, katılmıyorum cevabının %39,5 olduğu, toplamda %71,4 oranıyla katılımcılar işe alım esnasında asgari nitelikleri taşıyan tüm adaylara (psikolojik, teknik vb. testler) objektif değerlendirme yöntemleri uygulanmadığını düşünmektedir.

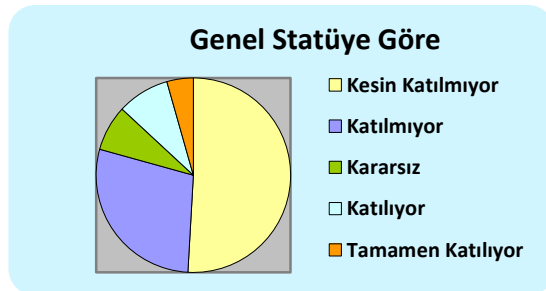


Tablo 34 - 2. Soruya verilen cevapların Statü'ye göre dağılımı:

STATÜ	Bu kurumda işe alımla alakalı verilen her hangi bir kararda iltimasçılık (kayırmacılık, ayrıcalık tanıma) yoktur.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
Akademik	Sayı	26	11	1	4	1	43
	Satır içi %	60,5%	25,6%	2,3%	9,3%	2,3%	100,0%
	Sütun içi %	11,2%	8,5%	2,9%	10,0%	5,0%	9,4%
	Toplam %	5,7%	2,4%	0,2%	0,9%	0,2%	9,4%
657 kadrolu	Sayı	104	61	9	8	4	186
	Satır içi %	55,9%	32,8%	4,8%	4,3%	2,2%	100,0%
	Sütun içi %	44,6%	46,9%	25,7%	20,0%	20,0%	40,6%
	Toplam %	22,7%	13,3%	2,0%	1,7%	0,9%	40,6%
657- 4/B	Sayı	17	13	2	6	7	45
	Satır içi %	37,8%	28,9%	4,4%	13,3%	15,6%	100,0%
	Sütun içi %	7,3%	10,0%	5,7%	15,0%	35,0%	9,8%
	Toplam %	3,7%	2,8%	0,4%	1,3%	1,5%	9,8%
Firma	Sayı	86	45	23	22	8	184
	Satır içi %	46,7%	24,5%	12,5%	12,0%	4,3%	100,0%
	Sütun içi %	36,9%	34,6%	65,7%	55,0%	40,0%	40,2%
	Toplam %	18,8%	9,8%	5,0%	4,8%	1,7%	40,2%
Genel Toplam	Sayı	233	130	35	40	20	458
	Satır içi %	50,9%	28,4%	7,6%	8,7%	4,4%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	50,9%	28,4%	7,6%	8,7%	4,4%	100,0%

Ki-kare=38,910 p=,001

Statü ile bu kurumda işe alımla alakalı verilen her hangi bir kararda iltimasçılık (kayırmacılık, ayrıcalık tanıma) yoktur sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin %50,9 oranında olduğu, katılmıyorum cevabının %28,4 olduğu, toplamda %79,3 oranıyla ankete katılanlar bu kurumda işe alımla alakalı verilen her hangi bir kararda iltimasçılık olduğunu düşünmektedir. %60,5 oranıyla akademisyenler kesinlikle katılmıyorum cevabı verirken, 657 kadrolu personelin %55,9 oranıyla kesinlikle katılmıyorum cevabı verdiği gözlenmiştir. 657-4/B sözleşmeli personelin % 15,6 gibi bir oranda tamamen katılıyorum cevabı verdiği görülmüştür.

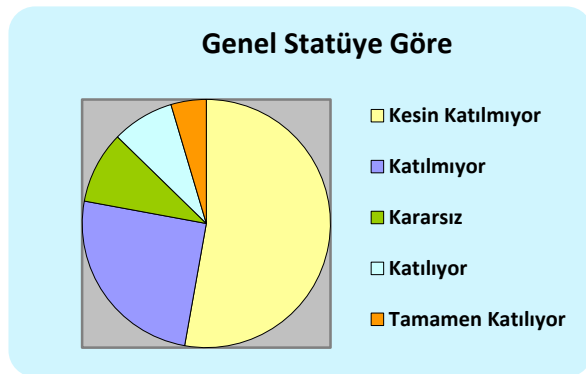


Tablo 35 - 3. Soruya verilen cevapların Statü'ye göre dağılımı:

STATÜ	Çalıştığım kurumda insan kaynakları alımında siyasiler etkili değildir.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
Akademik	Sayı	24	12	2	3	2	43
	Satır içi %	55,8%	27,9%	4,7%	7,0%	4,7%	100,0%
	Sütun içi %	9,9%	10,4%	4,7%	8,1%	9,5%	9,4%
	Toplam %	5,2%	2,6%	0,4%	0,7%	0,4%	9,4%
657 kadrolu	Sayı	109	50	11	8	8	186
	Satır içi %	58,6%	26,9%	5,9%	4,3%	4,3%	100,0%
	Sütun içi %	45,0%	43,5%	25,6%	21,6%	38,1%	40,6%
	Toplam %	23,8%	10,9%	2,4%	1,7%	1,7%	40,6%
657- 4/B	Sayı	17	12	6	5	5	45
	Satır içi %	37,8%	26,7%	13,3%	11,1%	11,1%	100,0%
	Sütun içi %	7,0%	10,4%	14,0%	13,5%	23,8%	9,8%
	Toplam %	3,7%	2,6%	1,3%	1,1%	1,1%	9,8%
Firma	Sayı	92	41	24	21	6	184
	Satır içi %	50,0%	22,3%	13,0%	11,4%	3,3%	100,0%
	Sütun içi %	38,0%	35,7%	55,8%	56,8%	28,6%	40,2%
	Toplam %	20,1%	9,0%	5,2%	4,6%	1,3%	40,2%
Genel Toplam	Sayı	242	115	43	37	21	458
	Satır içi %	52,8%	25,1%	9,4%	8,1%	4,6%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	52,8%	25,1%	9,4%	8,1%	4,6%	100,0%

Ki-kare=22,544 p=,032

Statü ile çalıştığım kurumda insan kaynakları alımında siyasiler etkili değildir sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin %52,8 oranında olduğu, katılmıyorum cevabının %25,1 olduğu, toplamda %77,9 oranıyla ankete katılanlar insan kaynakları alımında siyasilerin etkili olduğunu düşünmektedirler. %58,6 oranıyla 657 kadrolu personelin, %55,8 oranıyla akademik personelin, %50 ile firma çalışanlarının ve % 37,8 oranıyla 657-4/B sözleşmeli personelin kesinlikle katılmıyorum cevabı verdiği gözlenmiştir.



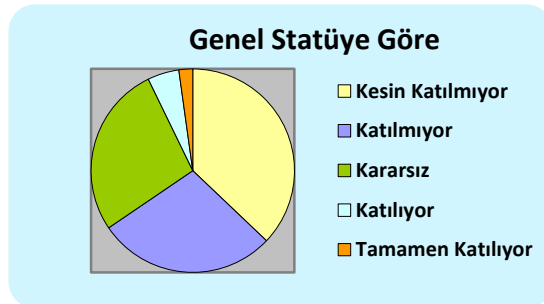
Statü ile çalıştığım kurumda insan kaynakları temininde idari ve bürokratik yandaşlık etkili değildir soru arasında (ki-kare=18,539; p=,100) istatistik olarak önemli bir ilişki kurulamamıştır.

Tablo 36 - 5. Soruya verilen cevapların Statü'ye göre dağılımı:

STATÜ	Bu kurumda insan kaynakları seçiminde kullanılan yöntemler yeterlidir.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
Akademik	Sayı	9	8	23	2	1	43
	Satır içi %	20,9%	18,6%	53,5%	4,7%	2,3%	100,0%
	Sütun içi %	5,3%	6,2%	18,4%	8,7%	10,0%	9,4%
	Toplam %	2,0%	1,7%	5,0%	0,4%	0,2%	9,4%
657 kadrolu	Sayı	82	55	39	8	2	186
	Satır içi %	44,1%	29,6%	21,0%	4,3%	1,1%	100,0%
	Sütun içi %	48,2%	42,3%	31,2%	34,8%	20,0%	40,6%
	Toplam %	17,9%	12,0%	8,5%	1,7%	0,4%	40,6%
657- 4/B	Sayı	18	11	9	5	2	45
	Satır içi %	40,0%	24,4%	20,0%	11,1%	4,4%	100,0%
	Sütun içi %	10,6%	8,5%	7,2%	21,7%	20,0%	9,8%
	Toplam %	3,9%	2,4%	2,0%	1,1%	0,4%	9,8%
Firma	Sayı	61	56	54	8	5	184
	Satır içi %	33,2%	30,4%	29,3%	4,3%	2,7%	100,0%
	Sütun içi %	35,9%	43,1%	43,2%	34,8%	50,0%	40,2%
	Toplam %	13,3%	12,2%	11,8%	1,7%	1,1%	40,2%
Genel Toplam	Sayı	170	130	125	23	10	458
	Satır içi %	37,1%	28,4%	27,3%	5,0%	2,2%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	37,1%	28,4%	27,3%	5,0%	2,2%	100,0%

Ki-kare=29,145 p=,004

Statü ile bu kurumda insan kaynakları seçiminde kullanılan yöntemler yeterlidir sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin %37,1 oranında olduğu, katılmıyorum cevabının %28,4 olduğu, toplamda %65,5 oranıyla ankete katılanlar bu kurumda insan kaynakları seçiminde kullanılan yöntemlerin yeterli olmadığını düşünmektedir. Ayrıca %53,5 oranıyla akademik personelin kararsız olduğu gözlenmiştir.



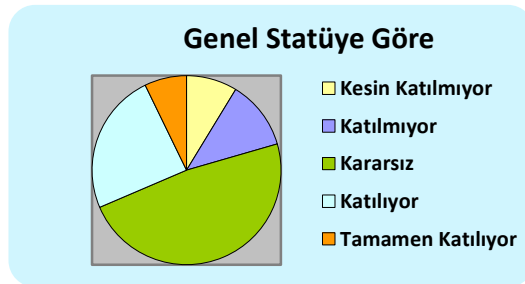
Statü ile çalıştığım işyerinde iş ilanlarında taahhüt edilen tüm şartlara işe girdikten sonra da bağlı kalınır soru arasında (ki-kare=12,017 p=,444) istatistik olarak önemli bir ilişki kurulamamıştır.

Tablo 37 - 7. Soruya verilen cevapların Statü'ye göre dağılımı:

STATÜ		Oryantasyon programı kuruma alınan tüm personeli kapsar.					Genel Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	
Akademik	Sayı	0	1	30	10	2	43
	Satır içi %	0,0%	2,3%	69,8%	23,3%	4,7%	100,0%
	Sütun içi %	0,0%	1,9%	13,6%	9,0%	6,1%	9,4%
	Toplam %	0,0%	0,2%	6,6%	2,2%	0,4%	9,4%
657 kadrolu	Sayı	10	22	94	48	12	186
	Satır içi %	5,4%	11,8%	50,5%	25,8%	6,5%	100,0%
	Sütun içi %	25,0%	40,7%	42,7%	43,2%	36,4%	40,6%
	Toplam %	2,2%	4,8%	20,5%	10,5%	2,6%	40,6%
657- 4/B	Sayı	6	4	17	16	2	45
	Satır içi %	13,3%	8,9%	37,8%	35,6%	4,4%	100,0%
	Sütun içi %	15,0%	7,4%	7,7%	14,4%	6,1%	9,8%
	Toplam %	1,3%	0,9%	3,7%	3,5%	0,4%	9,8%
Firma	Sayı	24	27	79	37	17	184
	Satır içi %	13,0%	14,7%	42,9%	20,1%	9,2%	100,0%
	Sütun içi %	60,0%	50,0%	35,9%	33,3%	51,5%	40,2%
	Toplam %	5,2%	5,9%	17,2%	8,1%	3,7%	40,2%
Genel Toplam	Sayı	40	54	220	111	33	458
	Satır içi %	8,7%	11,8%	48,0%	24,2%	7,2%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	8,7%	11,8%	48,0%	24,2%	7,2%	100,0%

Ki-kare=28,445 p=,005

Statü ile oryantasyon programı kuruma alınan tüm personeli kapsar sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda en yüksek yüzdeyle kararsızların %48 oranında olduğu, kesinlikle katılmayanların %8,7 olduğu, katılmayanların %11,8 olduğu, katılanların %24,2 olduğu ve tamamen katılanların %7,2 olduğu gözlenmiştir. Bu soruya verilen cevaplarda %24,2 ile katılanlar ve %7,2 ile tamamen katılanların olduğu gözlenmiştir.

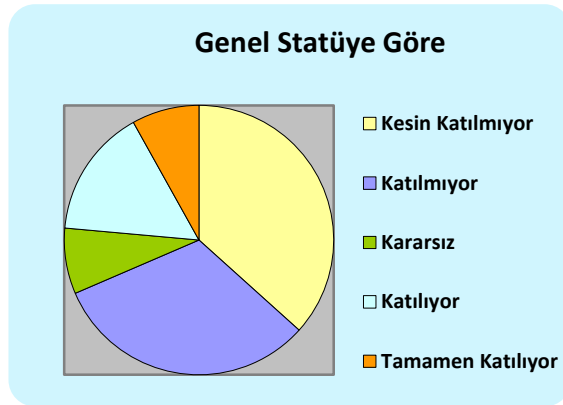


Tablo 38 - 8. Soruya verilen cevapların Statü'ye göre dağılımı:

STATÜ	Çalıştığım işyerinde görev tanımları yazılı ve açık bir şekilde ifade edilmiştir.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
Akademik	Sayı	25	9	2	5	2	43
	Satır içi %	58,1%	20,9%	4,7%	11,6%	4,7%	100,0%
	Sütun içi %	14,9%	6,2%	5,6%	7,0%	5,4%	9,4%
	Toplam %	5,5%	2,0%	0,4%	1,1%	0,4%	9,4%
657 kadrolu	Sayı	83	67	7	21	8	186
	Satır içi %	44,6%	36,0%	3,8%	11,3%	4,3%	100,0%
	Sütun içi %	49,4%	45,9%	19,4%	29,6%	21,6%	40,6%
	Toplam %	18,1%	14,6%	1,5%	4,6%	1,7%	40,6%
657- 4/B	Sayı	10	11	8	12	4	45
	Satır içi %	22,2%	24,4%	17,8%	26,7%	8,9%	100,0%
	Sütun içi %	6,0%	7,5%	22,2%	16,9%	10,8%	9,8%
	Toplam %	2,2%	2,4%	1,7%	2,6%	0,9%	9,8%
Firma	Sayı	50	59	19	33	23	184
	Satır içi %	27,2%	32,1%	10,3%	17,9%	12,5%	100,0%
	Sütun içi %	29,8%	40,4%	52,8%	46,5%	62,2%	40,2%
	Toplam %	10,9%	12,9%	4,1%	7,2%	5,0%	40,2%
Genel Toplam	Sayı	168	146	36	71	37	458
	Satır içi %	36,7%	31,9%	7,9%	15,5%	8,1%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	36,7%	31,9%	7,9%	15,5%	8,1%	100,0%

Ki-kare=45,950 p=,001

Statü ile çalıştığım işyerinde görev tanımları yazılı ve açık bir şekilde ifade edilmiştir sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda kesinlikle katılmayanların %36,7 olduğu, katılmayanların %31,9 olduğu, toplamda %68,6 oranıyla çalışanlar işyerinde görev tanımlarının yazılı ve açık bir şekilde ifade edilmediğini düşünmüştür. Bu soruya akademik personelin %58,1 oranıyla, 657 kadrolu personelin ise %44,6 oranıyla kesinlikle katılmadığı gözlenmiştir.

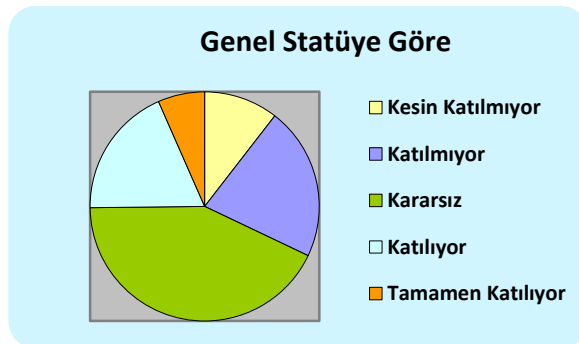


Tablo 39 - 9. Soruya verilen cevapların Statü'ye göre dağılımı:

STATÜ	Çalıştığım işyerinde eğitime katılacak çalışanların belirlenmesi aşamasında çalışanlara objektif değerlendirme yöntemi uygulanır.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
Akademik	Sayı	4	7	17	13	2	43
	Satır içi %	9,3%	16,3%	39,5%	30,2%	4,7%	100,0%
	Sütun içi %	8,3%	7,1%	8,7%	15,3%	6,7%	9,4%
	Toplam %	0,9%	1,5%	3,7%	2,8%	0,4%	9,4%
657 kadrolu	Sayı	18	42	88	33	5	186
	Satır içi %	9,7%	22,6%	47,3%	17,7%	2,7%	100,0%
	Sütun içi %	37,5%	42,4%	44,9%	38,8%	16,7%	40,6%
	Toplam %	3,9%	9,2%	19,2%	7,2%	1,1%	40,6%
657- 4/B	Sayı	6	8	13	13	5	45
	Satır içi %	13,3%	17,8%	28,9%	28,9%	11,1%	100,0%
	Sütun içi %	12,5%	8,1%	6,6%	15,3%	16,7%	9,8%
	Toplam %	1,3%	1,7%	2,8%	2,8%	1,1%	9,8%
Firma	Sayı	20	42	78	26	18	184
	Satır içi %	10,9%	22,8%	42,4%	14,1%	9,8%	100,0%
	Sütun içi %	41,7%	42,4%	39,8%	30,6%	60,0%	40,2%
	Toplam %	4,4%	9,2%	17,0%	5,7%	3,9%	40,2%
Genel Toplam	Sayı	48	99	196	85	30	458
	Satır içi %	10,5%	21,6%	42,8%	18,6%	6,6%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	10,5%	21,6%	42,8%	18,6%	6,6%	100,0%

Ki-kare=21,252 p=,047

Statü ile çalıştığım işyerinde eğitime katılacak çalışanların belirlenmesi aşamasında çalışanlara objektif değerlendirme yöntemi uygulanır sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda personelin %42,8 oranıyla kararsız olduğu, kesinlikle katılmayanların %10,5 olduğu, katılmayanların %21,6 olduğu görülmüştür. Ankete katılanlardan %18,6 oranında katılıyorum, %6,6 oranında tamamen katılıyorum cevabı verildiği gözlenmiştir.

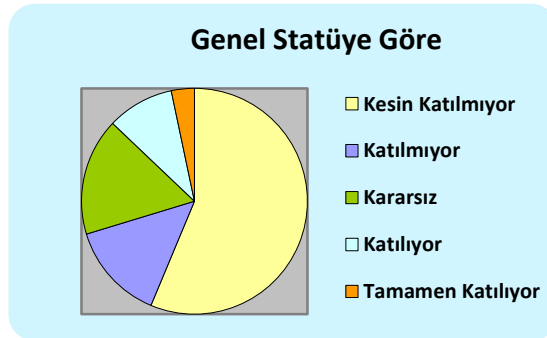


Tablo 40 - 10. Soruya verilen cevapların Statü'ye göre dağılımı:

STATÜ	Çalıştığım işyerinde performans değerlendirme süreci çalışanlar arasında adaleti sağlayacak şekilde yürütülür.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
Akademik	Sayı	33	4	4	1	1	43
	Satır içi %	76,7%	9,3%	9,3%	2,3%	2,3%	100,0%
	Sütun içi %	12,8%	6,3%	5,2%	2,3%	6,7%	9,4%
	Toplam %	7,2%	0,9%	0,9%	0,2%	0,2%	9,4%
657 kadrolu	Sayı	137	21	14	11	3	186
	Satır içi %	73,7%	11,3%	7,5%	5,9%	1,6%	100,0%
	Sütun içi %	53,1%	32,8%	18,2%	25,0%	20,0%	40,6%
	Toplam %	29,9%	4,6%	3,1%	2,4%	0,7%	40,6%
657- 4/B	Sayı	22	8	5	7	3	45
	Satır içi %	48,9%	17,8%	11,1%	15,6%	6,7%	100,0%
	Sütun içi %	8,5%	12,5%	6,5%	15,9%	20,0%	9,8%
	Toplam %	4,8%	1,7%	1,1%	1,5%	0,7%	9,8%
Firma	Sayı	66	31	54	25	8	184
	Satır içi %	35,9%	16,8%	29,3%	13,6%	4,3%	100,0%
	Sütun içi %	25,6%	48,4%	70,1%	56,8%	53,3%	40,2%
	Toplam %	14,4%	6,8%	11,8%	5,5%	1,7%	40,2%
Genel Toplam	Sayı	258	64	77	44	15	458
	Satır içi %	56,3%	14,0%	16,8%	9,6%	3,3%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	56,3%	14,0%	16,8%	9,6%	3,3%	100,0%

Ki-kare=73,061 p=,001

Statü ile çalıştığım işyerinde performans değerlendirme süreci çalışanlar arasında adaleti sağlayacak şekilde yürütülür sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda kesinlikle katılmayanların %56,3 olduğu, katılmıyorum cevabı verenlerin %14 olduğu, toplamda %70,3 oranıyla performans değerlendirme sürecinin çalışanlar arasında adaleti sağlayacak şekilde yürütülmediği görülmektedir. Bu soruya verilen cevaplarda %76,7 gibi yüksek bir oranla akademik personelin, %73,7 oranıyla 657 kadrolu personelin kesinlikle katılmadığı gözlenmiştir.

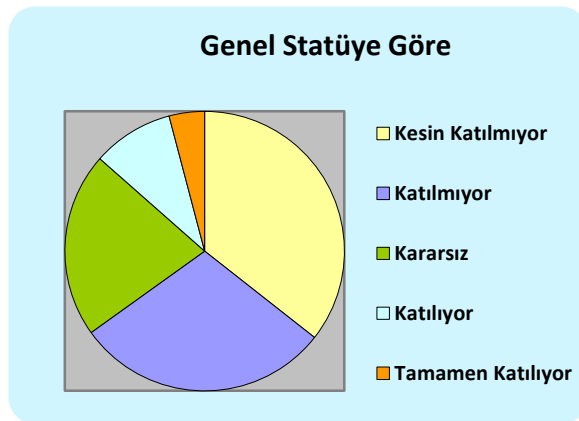


Tablo 41 - 11. Soruya verilen cevapların Statü'ye göre dağılımı:

STATÜ	Çalıştığım işyerinde performans kriterlerinin neyi ölçtüğü çalışanlara açıkça anlatılır, sistem hakkında çalışanlara gerekli eğitim verilir.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
Akademik	Sayı	18	18	2	3	2	43
	Satır içi %	41,9%	41,9%	4,7%	7,0%	4,7%	100,0%
	Sütun içi %	11,0%	13,3%	2,0%	7,0%	10,5%	9,4%
	Toplam %	3,9%	3,9%	0,4%	0,7%	0,4%	9,4%
657 kadrolu	Sayı	86	67	14	14	5	186
	Satır içi %	46,2%	36,0%	7,5%	7,5%	2,7%	100,0%
	Sütun içi %	52,8%	49,6%	14,3%	32,6%	26,3%	40,6%
	Toplam %	18,8%	14,6%	3,1%	3,1%	1,1%	40,6%
657- 4/B	Sayı	20	7	8	8	2	45
	Satır içi %	44,4%	15,6%	17,8%	17,8%	4,4%	100,0%
	Sütun içi %	12,3%	5,2%	8,2%	18,6%	10,5%	9,8%
	Toplam %	4,4%	1,5%	1,7%	1,7%	0,4%	9,8%
Firma	Sayı	39	43	74	18	10	184
	Satır içi %	21,2%	23,4%	40,2%	9,8%	5,4%	100,0%
	Sütun içi %	23,9%	31,9%	75,5%	41,9%	52,6%	40,2%
	Toplam %	8,5%	9,4%	16,2%	3,9%	2,2%	40,2%
Genel Toplam	Sayı	163	135	98	43	19	458
	Satır içi %	35,6%	29,5%	21,4%	9,4%	4,1%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	35,6%	29,5%	21,4%	9,4%	4,1%	100,0%

Ki-kare=87,505 p=,001

Statü ile çalıştığım işyerinde performans kriterlerinin neyi ölçtüğü çalışanlara açıkça anlatılır, sistem hakkında çalışanlara gerekli eğitim verilir sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Ankete katılanların bu soruya verdikleri cevaplarda kesinlikle katılmayanların %35,6 olduğu, katılmıyorum cevabı verenlerin %29,5 olduğu, toplamda %65,1 oranıyla personelin çalıştığı işyerinde performans kriterlerinin neyi ölçtüğü ve sistem hakkında yeterli bilgisinin olmadığı anlaşılmaktadır.

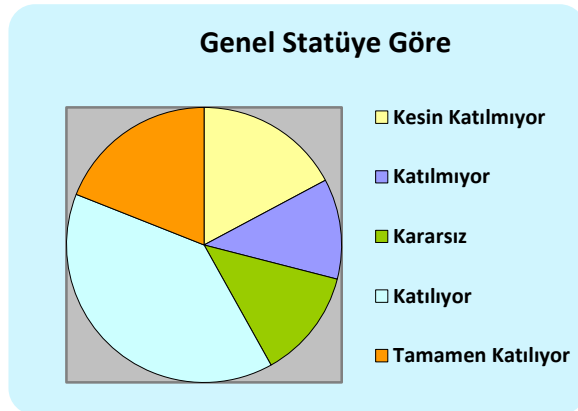


Tablo 42 - 12. Soruya verilen cevapların Statü'ye göre dağılımı:

STATÜ	Çalıştığım işyerinde yaptığım işe ödenen ücret, piyasada aynı işe ödenen ücretle uyumludur.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
Akademik	Sayı	4	2	2	29	6	43
	Satır içi %	9,3%	4,7%	4,7%	67,4%	14,0%	100,0%
	Sütun içi %	5,1%	3,7%	3,4%	16,2%	6,9%	9,4%
	Toplam %	0,9%	0,4%	0,4%	6,3%	1,3%	9,4%
657 kadrolu	Sayı	28	17	17	58	66	186
	Satır içi %	15,1%	9,1%	9,1%	31,2%	35,5%	100,0%
	Sütun içi %	35,4%	31,5%	28,8%	32,4%	75,9%	40,6%
	Toplam %	6,1%	3,7%	3,7%	12,7%	14,4%	40,6%
657- 4/B	Sayı	7	9	7	17	5	45
	Satır içi %	15,6%	20,0%	15,6%	37,8%	11,1%	100,0%
	Sütun içi %	8,9%	16,7%	11,9%	9,5%	5,7%	9,8%
	Toplam %	1,5%	2,0%	1,5%	3,7%	1,1%	9,8%
Firma	Sayı	40	26	33	75	10	184
	Satır içi %	21,7%	14,1%	17,9%	40,8%	5,4%	100,0%
	Sütun içi %	50,6%	48,1%	55,9%	41,9%	11,5%	40,2%
	Toplam %	8,7%	5,7%	7,2%	16,4%	2,2%	40,2%
Genel Toplam	Sayı	79	54	59	179	87	458
	Satır içi %	17,2%	11,8%	12,9%	39,1%	19,0%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	17,2%	11,8%	12,9%	39,1%	19,0%	100,0%

Ki-kare=77,345 p=,001

Statü ile çalıştığım işyerinde yaptığım işe ödenen ücret, piyasada aynı işe ödenen ücretle uyumludur sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda katılanların %39,1 olduğu, tamamen katılanların %19 olduğu, toplamda %58,1 oranıyla personelin yaptığı işe ödenen ücretin piyasada aynı işe ödenen ücretle uyumlu olduğu görülmüştür. Bu soruda %67,4 oranıyla akademik personelin, % 40,8 oranıyla firma çalışanlarının katılıyorum cevabı verdiği gözlenmiştir.

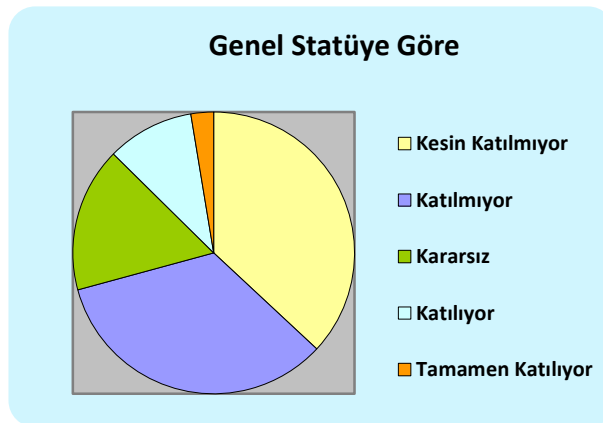


Tablo 43 - 13. Soruya verilen cevapların Statü'ye göre dağılımı:

STATÜ	Çalıştığım işyerinde terfi politikasının adil olduğunu düşünüyorum.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
Akademik	Sayı	11	21	7	3	1	43
	Satır içi %	25,6%	48,8%	16,3%	7,0%	2,3%	100,0%
	Sütun içi %	6,5%	13,5%	9,2%	6,5%	8,3%	9,4%
	Toplam %	2,4%	4,6%	1,5%	0,7%	0,2%	9,4%
657 kadrolu	Sayı	78	67	15	23	3	186
	Satır içi %	41,9%	36,0%	8,1%	12,4%	1,6%	100,0%
	Sütun içi %	46,2%	43,2%	19,7%	50,0%	25,0%	40,6%
	Toplam %	17,0%	14,6%	3,3%	5,0%	0,7%	40,6%
657- 4/B	Sayı	16	9	10	8	2	45
	Satır içi %	35,6%	20,0%	22,2%	17,8%	4,4%	100,0%
	Sütun içi %	9,5%	5,8%	13,2%	17,4%	16,7%	9,8%
	Toplam %	3,5%	2,0%	2,2%	1,7%	0,4%	9,8%
Firma	Sayı	64	58	44	12	6	184
	Satır içi %	34,8%	31,5%	23,9%	6,5%	3,3%	100,0%
	Sütun içi %	37,9%	37,4%	57,9%	26,1%	50,0%	40,2%
	Toplam %	14,0%	12,7%	9,6%	2,6%	1,3%	40,2%
Genel Toplam	Sayı	169	155	76	46	12	458
	Satır içi %	36,9%	33,8%	16,6%	10,0%	2,6%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	36,9%	33,8%	16,6%	10,0%	2,6%	100,0%

Ki-kare=31,879 p=,001

Statü ile çalıştığım işyerinde terfi politikasının adil olduğunu düşünüyorum sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda kesinlikle katılmayanların %36,9 olduğu, katılmayanların %33,8 olduğu, toplamda %70,7 oranıyla çalışanlar kurumda terfi politikasının adil olmadığını düşünmektedirler. Bu soruya verilen cevaplarda akademik personelin %48,8 oranıyla katılmadığı, 657 kadrolu personelin %41,9 oranıyla kesinlikle katılmadığı, 657-4/B sözleşmeli personelin %35,6 oranıyla kesinlikle katılmadığı ve firma çalışanlarının %34,8 oranıyla kesinlikle katılmadığı gözlenmiştir.

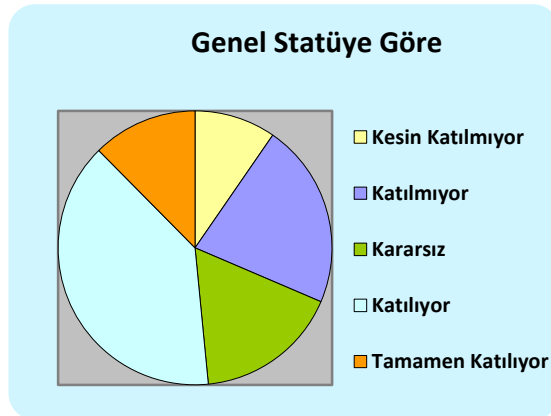


Tablo 44 - 14. Soruya verilen cevapların Statü'ye göre dağılımı:

STATÜ	Bu kurumda tüm çalışanların (yöneten ve yönetilen) ortak amaçlar için çalışması sağlanmaktadır.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
Akademik	Sayı	3	3	5	24	8	43
	Satır içi %	7,0%	7,0%	11,6%	55,8%	18,6%	100,0%
	Sütun içi %	6,8%	3,0%	6,4%	13,4%	14,0%	9,4%
	Toplam %	0,7%	0,7%	1,1%	5,2%	1,7%	9,4%
657 kadrolu	Sayı	15	45	24	79	23	186
	Satır içi %	8,1%	24,2%	12,9%	42,5%	12,4%	100,0%
	Sütun içi %	34,1%	45,0%	30,8%	44,1%	40,4%	40,6%
	Toplam %	3,3%	9,8%	5,2%	17,2%	5,0%	40,6%
657- 4/B	Sayı	7	5	6	19	8	45
	Satır içi %	15,6%	11,1%	13,3%	42,2%	17,8%	100,0%
	Sütun içi %	15,9%	5,0%	7,7%	10,6%	14,0%	9,8%
	Toplam %	1,5%	1,1%	1,3%	4,1%	1,7%	9,8%
Firma	Sayı	19	47	43	57	18	184
	Satır içi %	10,3%	25,5%	23,4%	31,0%	9,8%	100,0%
	Sütun içi %	43,2%	47,0%	55,1%	31,8%	31,6%	40,2%
	Toplam %	4,1%	10,3%	9,4%	12,4%	3,9%	40,2%
Genel Toplam	Sayı	44	100	78	179	57	458
	Satır içi %	9,6%	21,8%	17,0%	39,1%	12,4%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	9,6%	21,8%	17,0%	39,1%	12,4%	100,0%

Ki-kare=28,399 p=,005

Statü ile bu kurumda tüm çalışanların (yöneten ve yönetilen) ortak amaçlar için çalışması sağlanmaktadır sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya verilen cevapların %39,1 oranıyla katılıyorum, %12,4 ile tamamen katılıyorum olduğu, toplamda % 51,5 ile kurum çalışanlarının ortak amaçlar için çalışmasının sağlandığı anlaşılmaktadır. Akademik personelin %55,8 ile 657 kadrolu personelin %42,5 ile 657-4/B sözleşmeli personelin %42,2 ile firma çalışanlarının ise %31 ile bu soruya katıldıkları gözlenmiştir.

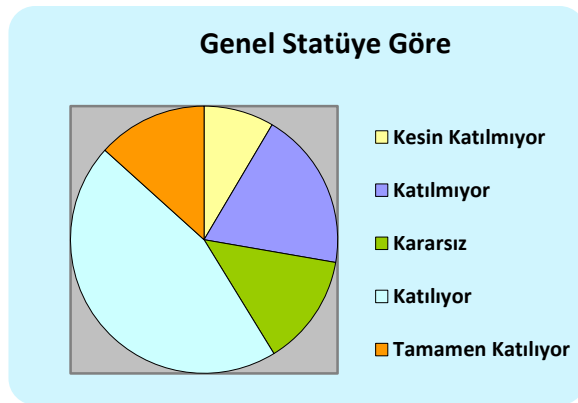


Tablo 45 - 15. Soruya verilen cevapların Statü'ye göre dağılımı:

STATÜ	İçinde çalıştığım kurumun amaçlarını biliyorum.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
Akademik	Sayı	0	2	2	29	10	43
	Satır içi %	0,0%	4,7%	4,7%	67,4%	23,3%	100,0%
	Sütun içi %	0,0%	2,3%	3,2%	13,9%	16,4%	9,4%
	Toplam %	0,0%	0,4%	0,4%	6,3%	2,2%	9,4%
657 kadrolu	Sayı	16	30	25	94	21	186
	Satır içi %	8,6%	16,1%	13,4%	50,5%	11,3%	100,0%
	Sütun içi %	41,0%	34,1%	40,3%	45,2%	34,4%	40,6%
	Toplam %	3,5%	6,6%	5,5%	20,5%	4,6%	40,6%
657- 4/B	Sayı	3	4	6	22	10	45
	Satır içi %	6,7%	8,9%	13,3%	48,9%	22,2%	100,0%
	Sütun içi %	7,7%	4,5%	9,7%	10,6%	16,4%	9,8%
	Toplam %	0,7%	0,9%	1,3%	4,8%	2,2%	9,8%
Firma	Sayı	20	52	29	63	20	184
	Satır içi %	10,9%	28,3%	15,8%	34,2%	10,9%	100,0%
	Sütun içi %	51,3%	59,1%	46,8%	30,3%	32,8%	40,2%
	Toplam %	4,4%	11,4%	6,3%	13,8%	4,4%	40,2%
Genel Toplam	Sayı	39	88	62	208	61	458
	Satır içi %	8,5%	19,2%	13,5%	45,4%	13,3%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	8,5%	19,2%	13,5%	45,4%	13,3%	100,0%

Ki-kare=42,345 p=,001

Statü ile içinde çalıştığım kurumun amaçlarını biliyorum sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Çalışanlar bu soruya %45,4 oranıyla katılıyorum, %13,3 oranıyla tamamen katılıyorum cevabı verdiği, toplamda % 58,7 oranıyla kurum çalışanlarının içinde çalıştığı kurumun amaçlarını bildiğini görmekteyiz. Bu soruda %67,4 oranıyla akademik personelin, %50,5 oranıyla 657 kadrolu personelin katılıyorum cevabı verdiği gözlenmiştir.

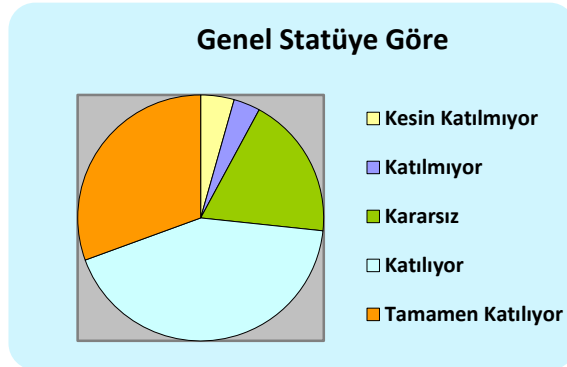


Tablo 46 - 16. Soruya verilen cevapların Statü'ye göre dağılımı:

STATÜ		Örgütlerdeki insan kaynakları planlaması kurumsal imajı etkileyen bir faktördür.					Genel Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	
Akademik	Sayı	0	0	3	7	33	43
	Satır içi %	0,0%	0,0%	7,0%	16,3%	76,7%	100,0%
	Sütun içi %	0,0%	0,0%	3,5%	3,6%	23,6%	9,4%
	Toplam %	0,0%	0,0%	0,7%	1,5%	7,2%	9,4%
657 kadrolu	Sayı	5	5	28	95	53	186
	Satır içi %	2,7%	2,7%	15,1%	51,1%	28,5%	100,0%
	Sütun içi %	25,0%	31,3%	32,6%	48,5%	37,9%	40,6%
	Toplam %	1,1%	1,1%	6,1%	20,7%	11,6%	40,6%
657- 4/B	Sayı	3	1	12	20	9	45
	Satır içi %	6,7%	2,2%	26,7%	44,4%	20,0%	100,0%
	Sütun içi %	15,0%	6,3%	14,0%	10,2%	6,4%	9,8%
	Toplam %	0,7%	0,2%	2,6%	4,4%	2,0%	9,8%
Firma	Sayı	12	10	43	74	45	184
	Satır içi %	6,5%	5,4%	23,4%	40,2%	24,5%	100,0%
	Sütun içi %	60,0%	62,5%	50,0%	37,8%	32,1%	40,2%
	Toplam %	2,6%	2,2%	9,4%	16,2%	9,8%	40,2%
Genel Toplam	Sayı	20	16	86	196	140	458
	Satır içi %	4,4%	3,5%	18,8%	42,8%	30,6%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	4,4%	3,5%	18,8%	42,8%	30,6%	100,0%

Ki-kare=62,248 p=,001

Statü ile örgütlerdeki insan kaynakları planlaması kurumsal imajı etkileyen bir faktördür sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya %42,8 oranıyla katılıyorum, %30,6 oranıyla tamamen katılıyorum cevabı verildiği, toplamda %73,4 oranıyla kurum çalışanları örgütlerdeki insan kaynakları planlamasının kurumsal imajı etkileyen bir faktör olduğunu düşünmektedirler. Akademik personelin %76,7 oranıyla tamamen katılıyorum cevabı verdiği, %51,1 oranıyla 657 kadrolu personelin katılıyorum cevabı verdiği, %44,4 oranıyla 657-4/B sözleşmeli personelin katılıyorum cevabı verdiği ve %40,2 oranıyla firma çalışanlarının katılıyorum cevabı verdiği gözlenmiştir.

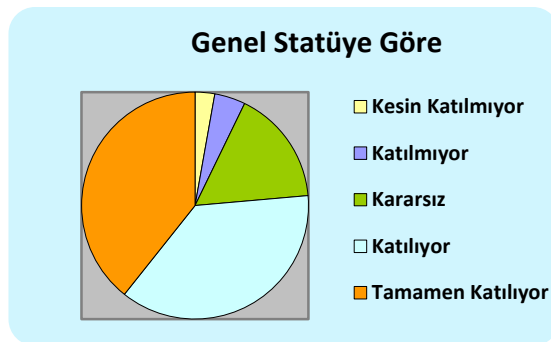


Tablo 47 - 17. Soruya verilen cevapların Statü'ye göre dağılımı:

STATÜ	Kurumsal imajı iyi olan bir örgüt hem iç çevre hem dış çevre için çekicidir.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
Akademik	Sayı	0	0	3	4	36	43
	Satır içi %	0,0%	0,0%	7,0%	9,3%	83,7%	100,0%
	Sütun içi %	0,0%	0,0%	4,0%	2,4%	20,0%	9,4%
	Toplam %	0,0%	0,0%	0,7%	0,9%	7,9%	9,4%
657 kadrolu	Sayı	6	3	22	77	78	186
	Satır içi %	3,2%	1,6%	11,8%	41,4%	41,9%	100,0%
	Sütun içi %	46,2%	15,0%	29,3%	45,3%	43,3%	40,6%
	Toplam %	1,3%	0,7%	4,8%	16,8%	17,0%	40,6%
657- 4/B	Sayı	2	4	10	15	14	45
	Satır içi %	4,4%	8,9%	22,2%	33,3%	31,1%	100,0%
	Sütun içi %	15,4%	20,0%	13,3%	8,8%	7,8%	9,8%
	Toplam %	0,4%	0,9%	2,2%	3,3%	3,1%	9,8%
Firma	Sayı	5	13	40	74	52	184
	Satır içi %	2,7%	7,1%	21,7%	40,2%	28,3%	100,0%
	Sütun içi %	38,5%	65,0%	53,3%	43,5%	28,9%	40,2%
	Toplam %	1,1%	2,8%	8,7%	16,2%	11,4%	40,2%
Genel Toplam	Sayı	13	20	75	170	180	458
	Satır içi %	2,8%	4,4%	16,4%	37,1%	39,3%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	2,8%	4,4%	16,4%	37,1%	39,3%	100,0%

Ki-kare=59,783 p=,001

Statü ile kurumsal imajı olan bir örgüt hem iç çevre, hem dış çevre için çekicidir sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya %39,3 oranıyla tamamen katılıyorum, %37,1 oranıyla katılıyorum cevabı verildiği, toplamda %76,4 oranıyla bu ankete katılanlar kurumsal imajı iyi olan bir örgütün hem iç çevre, hem dış çevre için çekici olduğunu düşünmektedirler. Akademik personelin %83,7 oranıyla tamamen katılıyorum cevabı verdiği, %41,9 oranıyla 657 kadrolu personelin, %31,1 oranıyla 657-4/B sözleşmeli personelin ve %28,3 oranıyla firma çalışanlarının tamamen katılıyorum cevabı verdiği gözlenmiştir.

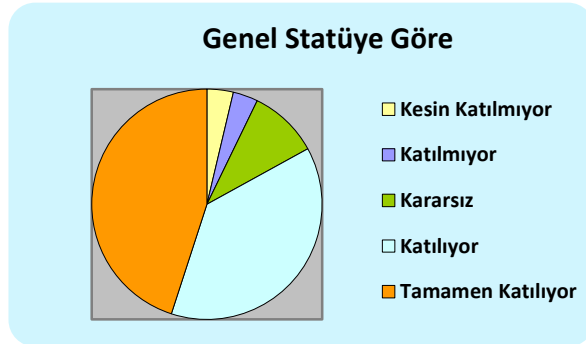


Tablo 48 - 18. Soruya verilen cevapların Statü'ye göre dağılımı:

STATÜ	Psikolojik aşınma ve mesleki tükenmişliği önlemek için iş genişletme, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu gibi uygulamalar gerçekleştirilmelidir.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
Akademik	Sayı	0	1	2	8	32	43
	Satır içi %	0,0%	2,3%	4,7%	18,6%	74,4%	100,0%
	Sütun içi %	0,0%	6,3%	4,4%	4,6%	15,5%	9,4%
	Toplam %	0,0%	0,2%	0,4%	1,7%	7,0%	9,4%
657 kadrolu	Sayı	6	4	16	75	85	186
	Satır içi %	3,2%	2,2%	8,6%	40,3%	45,7%	100,0%
	Sütun içi %	35,3%	25,0%	35,6%	43,1%	41,3%	40,6%
	Toplam %	1,3%	0,9%	3,5%	16,4%	18,6%	40,6%
657- 4/B	Sayı	5	1	3	18	18	45
	Satır içi %	11,1%	2,2%	6,7%	40,0%	40,0%	100,0%
	Sütun içi %	29,4%	6,3%	6,7%	10,3%	8,7%	9,8%
	Toplam %	1,1%	0,2%	0,7%	3,9%	3,9%	9,8%
Firma	Sayı	6	10	24	73	71	184
	Satır içi %	3,3%	5,4%	13,0%	39,7%	38,6%	100,0%
	Sütun içi %	35,3%	62,5%	53,3%	42,0%	34,5%	40,2%
	Toplam %	1,3%	2,2%	5,2%	15,9%	15,5%	40,2%
Genel Toplam	Sayı	17	16	45	174	206	458
	Satır içi %	3,7%	3,5%	9,8%	38,0%	45,0%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	3,7%	3,5%	9,8%	38,0%	45,0%	100,0%

Ki-kare=30,557 p=,002

Statü ile psikolojik aşınma ve mesleki tükenmişliği önlemek için iş genişletme, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu gibi uygulamalar gerçekleştirilmelidir sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya %45 oranıyla tamamen katılıyorum, %38 oranıyla katılıyorum cevabı verildiği, toplamda %83 oranıyla bu ankete katılanlar psikolojik aşınma ve mesleki tükenmişliği önlemek için iş genişletme, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu gibi uygulamaların gerçekleştirilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Akademik personelin %74,4 oranıyla, 657 kadrolu personelin %45,7 oranıyla, 657-4/B sözleşmeli personelin %40 oranıyla ve firma çalışanlarının %38,6 oranıyla tamamen katılıyorum cevabı verdiği gözlenmiştir.

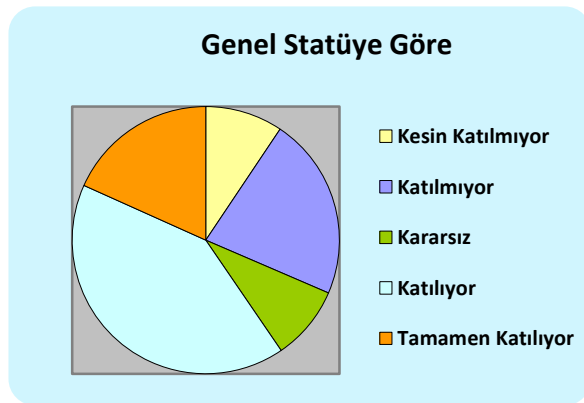


Tablo 49 - 19. Soruya verilen cevapların Statü'ye göre dağılımı:

STATÜ	Bilgi ve yeteneğimi kullanabileceğim bir işte çalışıyorum.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
Akademik	Sayı	0	4	2	17	20	43
	Satır içi %	0,0%	9,3%	4,7%	39,5%	46,5%	100,0%
	Sütun içi %	0,0%	4,0%	4,9%	9,0%	23,8%	9,4%
	Toplam %	0,0%	0,9%	0,4%	3,7%	4,4%	9,4%
657 kadrolu	Sayı	18	45	16	84	23	186
	Satır içi %	9,7%	24,2%	8,6%	45,2%	12,4%	100,0%
	Sütun içi %	41,9%	44,6%	39,0%	44,4%	27,4%	40,6%
	Toplam %	3,9%	9,8%	3,5%	18,3%	5,0%	40,6%
657- 4/B	Sayı	4	8	5	17	11	45
	Satır içi %	8,9%	17,8%	11,1%	37,8%	24,4%	100,0%
	Sütun içi %	9,3%	7,9%	12,2%	9,0%	13,1%	9,8%
	Toplam %	0,9%	1,7%	1,1%	3,7%	2,4%	9,8%
Firma	Sayı	21	44	18	71	30	184
	Satır içi %	11,4%	23,9%	9,8%	38,6%	16,3%	100,0%
	Sütun içi %	48,8%	43,6%	43,9%	37,6%	35,7%	40,2%
	Toplam %	4,6%	9,6%	3,9%	15,5%	6,6%	40,2%
Genel Toplam	Sayı	43	101	41	189	84	458
	Satır içi %	9,4%	22,1%	9,0%	41,3%	18,3%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	9,4%	22,1%	9,0%	41,3%	18,3%	100,0%

Ki-kare=35,102 p=,001

Statü ile bilgi ve yeteneğimi kullanabileceğim bir işte çalışıyorum sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Kurum çalışanlarının bu soruya %41,3 oranıyla katılıyorum, %18,3 oranıyla tamamen katılıyorum cevabı verdiği, toplamda %59,6 oranıyla bu ankete katılanlar bilgi ve yeteneklerini kullanabilecekleri bir işte çalıştıklarını düşünmektedirler. Akademik personelin %46,5 oranıyla tamamen katılıyorum cevabı verdiği, 657 kadrolu personelin %45,2 oranıyla, 657-4/B sözleşmeli personelin %37,8 oranıyla ve firma çalışanlarının %38,6 oranıyla katılıyorum cevabı verdiği gözlenmiştir.

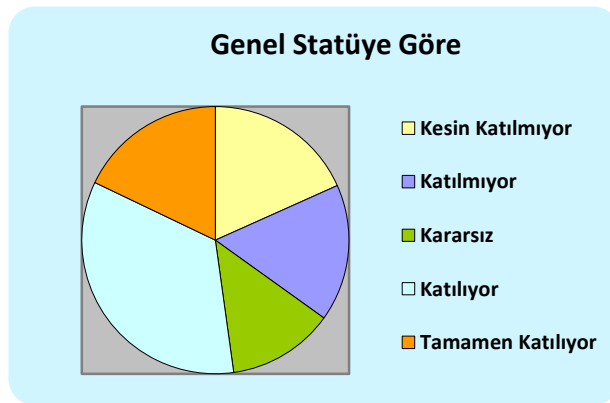


Tablo 50 - 20. Soruya verilen cevapların Statü'ye göre dağılımı:

STATÜ	Yeni katılmak isteyenlere mesleğimi tavsiye ederim.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
Akademik	Sayı	2	2	3	14	22	43
	Satır içi %	4,7%	4,7%	7,0%	32,6%	51,2%	100,0%
	Sütun içi %	2,4%	2,6%	5,1%	8,9%	26,8%	9,4%
	Toplam %	0,4%	0,4%	0,7%	3,1%	4,8%	9,4%
657 kadrolu	Sayı	29	35	19	75	28	186
	Satır içi %	15,6%	18,8%	10,2%	40,3%	15,1%	100,0%
	Sütun içi %	34,5%	46,1%	32,2%	47,8%	34,1%	40,6%
	Toplam %	6,3%	7,6%	4,1%	16,4%	6,1%	40,6%
657- 4/B	Sayı	10	7	4	19	5	45
	Satır içi %	22,2%	15,6%	8,9%	42,2%	11,1%	100,0%
	Sütun içi %	11,9%	9,2%	6,8%	12,1%	6,1%	9,8%
	Toplam %	2,2%	1,5%	0,9%	4,1%	1,1%	9,8%
Firma	Sayı	43	32	33	49	27	184
	Satır içi %	23,4%	17,4%	17,9%	26,6%	14,7%	100,0%
	Sütun içi %	51,2%	42,1%	55,9%	31,2%	32,9%	40,2%
	Toplam %	9,4%	7,0%	7,2%	10,7%	5,9%	40,2%
Genel Toplam	Sayı	84	76	59	157	82	458
	Satır içi %	18,3%	16,6%	12,9%	34,3%	17,9%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	18,3%	16,6%	12,9%	34,3%	17,9%	100,0%

Ki-kare=54,441 p=,001

Statü ile yeni katılmak isteyenlere mesleğimi tavsiye ederim sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Kurum çalışanlarının bu soruya %34,3 oranıyla katılıyorum, %17,9 oranıyla tamamen katılıyorum cevabı verdiği, toplamda %52,2 oranıyla bu ankete katılanlar yeni katılmak isteyenlere mesleklerini tavsiye edebileceğini düşünmektedirler. Akademik personelin %51,2'sinin bu soruya tamamen katıldığı, 657 kadrolu personelin %40,3 oranıyla, 657-4/B sözleşmeli personelin %42,2 oranıyla ve firma çalışanlarının %26,6 oranıyla katılıyorum cevabı verdiği gözlenmiştir. Bu istatistikte statü artıkaça mesleğini tavsiye etme oranının arttığı görülmektedir.

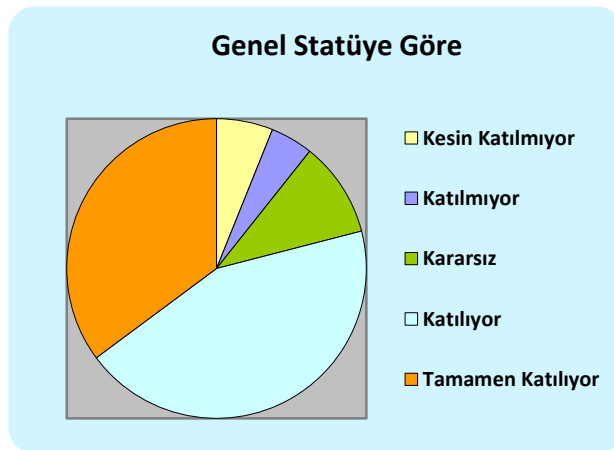


Tablo 51 - 21. Soruya verilen cevapların Statü'ye göre dağılımı:

STATÜ	Toplumda saygınlığı olan bir kurumda çalıştığımı düşünüyorum.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
Akademik	Sayı	0	0	2	15	26	43
	Satır içi %	0,0%	0,0%	4,7%	34,9%	60,5%	100,0%
	Sütun içi %	0,0%	0,0%	4,3%	7,5%	16,1%	9,4%
	Toplam %	0,0%	0,0%	0,4%	3,3%	5,7%	9,4%
657 kadrolu	Sayı	14	10	11	80	71	186
	Satır içi %	7,5%	5,4%	5,9%	43,0%	38,2%	100,0%
	Sütun içi %	50,0%	47,6%	23,4%	39,8%	44,1%	40,6%
	Toplam %	3,1%	2,2%	2,4%	17,5%	15,5%	40,6%
657- 4/B	Sayı	4	2	6	22	11	45
	Satır içi %	8,9%	4,4%	13,3%	48,9%	24,4%	100,0%
	Sütun içi %	14,3%	9,5%	12,8%	10,9%	6,8%	9,8%
	Toplam %	0,9%	0,4%	1,3%	4,8%	2,4%	9,8%
Firma	Sayı	10	9	28	84	53	184
	Satır içi %	5,4%	4,9%	15,2%	45,7%	28,8%	100,0%
	Sütun içi %	35,7%	42,9%	59,6%	41,8%	32,9%	40,2%
	Toplam %	2,2%	2,0%	6,1%	18,3%	11,6%	40,2%
Genel Toplam	Sayı	28	21	47	201	161	458
	Satır içi %	6,1%	4,6%	10,3%	43,9%	35,2%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	6,1%	4,6%	10,3%	43,9%	35,2%	100,0%

Ki-kare=28,881 p=,004

Statü ile toplumda saygınlığı olan bir kurumda çalıştığımı düşünüyorum sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Kurum çalışanlarının bu soruya %43,9 oranıyla katılıyorum, %35,2 oranıyla tamamen katılıyorum cevabı verdiği, toplamda %79,1 oranıyla ankete katılanlar toplumda saygınlığı olan bir kurumda çalıştığını düşünmektedir. Akademik personelin %60,5 oranında tamamen katıldığı, 657 kadrolu personelin %43 oranıyla, 657-4/B sözleşmeli personelin %48,9 oranıyla ve firma çalışanlarının %45,7 oranıyla katılıyorum cevabı verdiği gözlenmiştir.

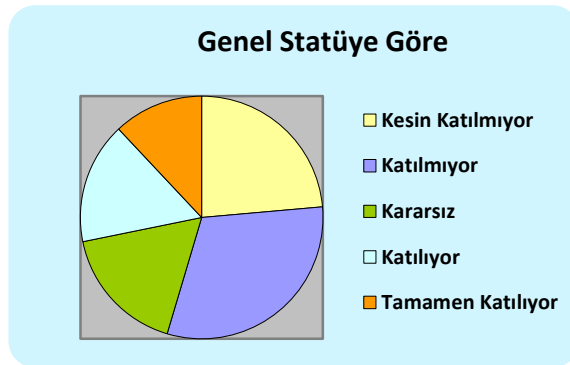


Tablo 52 - 22. Soruya verilen cevapların Statü'ye göre dağılımı:

STATÜ	Mecburiyetimin olmaması durumunda şuan ki mesleğimden ayrılırim.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
Akademik	Sayı	25	13	4	0	1	43
	Satır içi %	58,1%	30,2%	9,3%	0,0%	2,3%	100,0%
	Sütun içi %	23,1%	9,2%	5,1%	0,0%	1,8%	9,4%
	Toplam %	5,5%	2,8%	0,9%	0,0%	0,2%	9,4%
657 kadrolu	Sayı	43	59	26	33	25	186
	Satır içi %	23,1%	31,7%	14,0%	17,7%	13,4%	100,0%
	Sütun içi %	39,8%	41,5%	32,9%	44,6%	45,5%	40,6%
	Toplam %	9,4%	12,9%	5,7%	7,2%	5,5%	40,6%
657- 4/B	Sayı	8	14	5	10	8	45
	Satır içi %	17,8%	31,1%	11,1%	22,2%	17,8%	100,0%
	Sütun içi %	7,4%	9,9%	6,3%	13,5%	14,5%	9,8%
	Toplam %	1,7%	3,1%	1,1%	2,2%	1,7%	9,8%
Firma	Sayı	32	56	44	31	21	184
	Satır içi %	17,4%	30,4%	23,9%	16,8%	11,4%	100,0%
	Sütun içi %	29,6%	39,4%	55,7%	41,9%	38,2%	40,2%
	Toplam %	7,0%	12,2%	9,6%	6,8%	4,6%	40,2%
Genel Toplam	Sayı	108	142	79	74	55	458
	Satır içi %	23,6%	31,0%	17,2%	16,2%	12,0%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	23,6%	31,0%	17,2%	16,2%	12,0%	100,0%

Ki-kare=47,226 p=,001

Statü ile mecburiyetimin olmaması durumunda şuan ki mesleğimden ayrılırim sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya %23,6 oranıyla kesinlikle katılmıyorum, %31 oranıyla katılmıyorum cevabı verildiği, toplamda %54,6 oranıyla ankete katılanlar mecburiyetlerinin olmaması durumunda şuan ki mesleklerinden ayrılmayacakları cevabını vermişlerdir. Bu soruya akademik personelin %58,1 oranıyla kesinlikle katılmıyorum cevabı verdiği, 657 kadrolu personelin %31,7 oranıyla, 657-4/B sözleşmeli personelin %31,1 oranıyla ve firma çalışanlarının %30,4 oranıyla katılmıyorum cevabı verdiği gözlenmiştir.

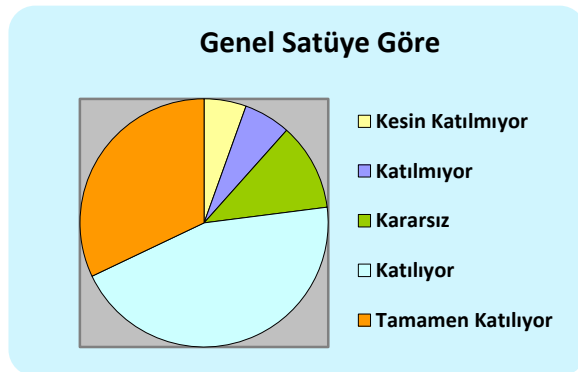


Tablo 53 - 23. Soruya verilen cevapların Statü'ye göre dağılımı:

STATÜ	Kendimi çalıştığım kurumun bir parçası olarak hissediyorum. Kurumun problemlerini kendi problemlerimmiş gibi algılıyorum.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
Akademik	Sayı	1	0	2	16	24	43
	Satır içi %	2,3%	0,0%	4,7%	37,2%	55,8%	100,0%
	Sütun içi %	4,0%	0,0%	3,8%	7,8%	16,3%	9,4%
	Toplam %	0,2%	0,0%	0,4%	3,5%	5,2%	9,4%
657 kadrolu	Sayı	10	10	11	94	61	186
	Satır içi %	5,4%	5,4%	5,9%	50,5%	32,8%	100,0%
	Sütun içi %	40,0%	35,7%	21,2%	45,6%	41,5%	40,6%
	Toplam %	2,2%	2,2%	2,4%	20,5%	13,3%	40,6%
657- 4/B	Sayı	1	4	9	18	13	45
	Satır içi %	2,2%	8,9%	20,0%	40,0%	28,9%	100,0%
	Sütun içi %	4,0%	14,3%	17,3%	8,7%	8,8%	9,8%
	Toplam %	0,2%	0,9%	2,0%	3,9%	2,8%	9,8%
Firma	Sayı	13	14	30	78	49	184
	Satır içi %	7,1%	7,6%	16,3%	42,4%	26,6%	100,0%
	Sütun içi %	52,0%	50,0%	57,7%	37,9%	33,3%	40,2%
	Toplam %	2,8%	3,1%	6,6%	17,0%	10,7%	40,2%
Genel Toplam	Sayı	25	28	52	206	147	458
	Satır içi %	5,5%	6,1%	11,4%	45,0%	32,1%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	5,5%	6,1%	11,4%	45,0%	32,1%	100,0%

Ki-kare=31,826 p=,001

Statü ile kendimi çalıştığım kurumun bir parçası olarak hissediyorum, kurumun problemlerini kendi problemlerimmiş gibi algılıyorum sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda %45 oranıyla katılıyorum, %32,1 oranıyla tamamen katılıyorum cevabı verildiği, toplamda %77,1 oranıyla ankete katılanlar kendilerini kurumun bir parçası olarak hissetmekte, kurumun problemlerini kendi problemleriymiş gibi algılamaktadırlar. Akademik personelin %55,8 oranıyla tamamen katıldığı, 657 kadrolu personelin %50,5 oranıyla katıldığı, 657-4/B sözleşmeli personelin %40 oranıyla katıldığı ve firma çalışanlarının %42,4 oranıyla katıldığı gözlenmiştir.

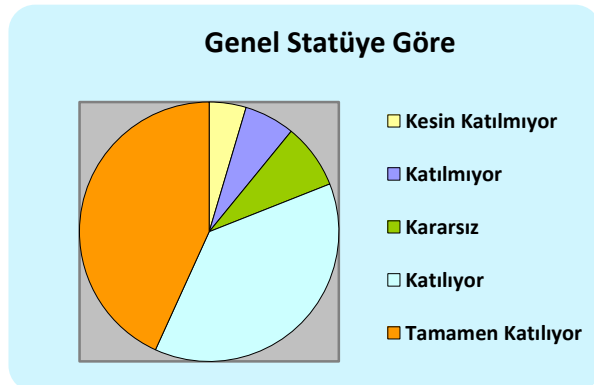


Tablo 54 - 24. Soruya verilen cevapların Statü'ye göre dağılımı:

STATÜ	Kurumun başarılı olmasına yardımcı olmak için normalde beklenenden çok daha fazla çaba sarf etmeye istekliyim.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
Akademik	Sayı	1	0	1	9	32	43
	Satır içi %	2,3%	0,0%	2,3%	20,9%	74,4%	100,0%
	Sütun içi %	4,8%	0,0%	2,7%	5,2%	16,2%	9,4%
	Toplam %	0,2%	0,0%	0,2%	2,0%	7,0%	9,4%
657 kadrolu	Sayı	8	6	17	71	84	186
	Satır içi %	4,3%	3,2%	9,1%	38,2%	45,2%	100,0%
	Sütun içi %	38,1%	20,7%	45,9%	41,0%	42,4%	40,6%
	Toplam %	1,7%	1,3%	3,7%	15,5%	18,3%	40,6%
657- 4/B	Sayı	4	5	1	20	15	45
	Satır içi %	8,9%	11,1%	2,2%	44,4%	33,3%	100,0%
	Sütun içi %	19,0%	17,2%	2,7%	11,6%	7,6%	9,8%
	Toplam %	0,9%	1,1%	0,2%	4,4%	3,3%	9,8%
Firma	Sayı	8	18	18	73	67	184
	Satır içi %	4,3%	9,8%	9,8%	39,7%	36,4%	100,0%
	Sütun içi %	38,1%	62,1%	48,6%	42,2%	33,8%	40,2%
	Toplam %	1,7%	3,9%	3,9%	15,9%	14,6%	40,2%
Genel Toplam	Sayı	21	29	37	173	198	458
	Satır içi %	4,6%	6,3%	8,1%	37,8%	43,2%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	4,6%	6,3%	8,1%	37,8%	43,2%	100,0%

Ki-kare=34,361 p=,001

Statü ile kurumun başarılı olmasına yardımcı olmak için normalde beklenenden çok daha fazla çaba sarf etmeye istekliyim sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda %43,2 oranıyla tamamen katılıyorum, %37,8 oranıyla katılıyorum cevabı verildiği, toplamda %81 oranıyla ankete katılanların kurumun başarılı olmasına yardımcı olmak için normalde beklenenden çok daha fazla çaba sarf etmeye istekli olduğu görülmektedir. Akademik personelin %74,4 oranıyla, 657 kadrolu personelin %45,2 oranıyla, 657-4/B sözleşmeli personelin %33,3 oranıyla ve firma çalışanlarının %36,4 oranıyla bu soruya tamamen katıldığı gözlenmiştir.



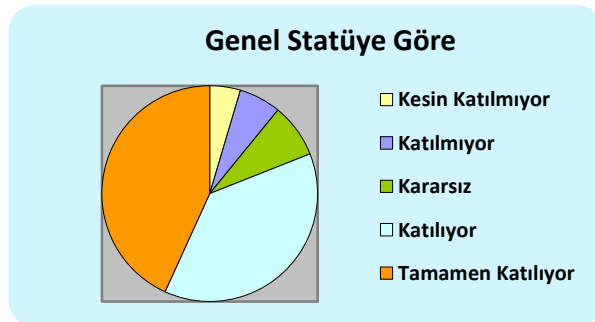
Statü ile kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten memnun olurum sorusu arasında (ki-kare=12,460 p=,409) istatistik olarak önemli bir ilişki kurulamamıştır.

Tablo 55 - 26. Soruya verilen cevapların Statü'ye göre dağılımı:

STATÜ		Arkadaşlarıma bu kurumun bir parçası olduğumu söylemekten gurur duyarım.					Genel Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	
Akademik	Sayı	1	1	6	14	21	43
	Satır içi %	2,3%	2,3%	14,0%	32,6%	48,8%	100,0%
	Sütun içi %	2,9%	2,7%	9,5%	7,4%	15,7%	9,4%
	Toplam %	0,2%	0,2%	1,3%	3,1%	4,6%	9,4%
657 kadrolu	Sayı	12	21	24	76	53	186
	Satır içi %	6,5%	11,3%	12,9%	40,9%	28,5%	100,0%
	Sütun içi %	34,3%	56,8%	38,1%	40,2%	39,6%	40,6%
	Toplam %	2,6%	4,6%	5,2%	16,6%	11,6%	40,6%
657- 4/B	Sayı	7	2	10	19	7	45
	Satır içi %	15,6%	4,4%	22,2%	42,2%	15,6%	100,0%
	Sütun içi %	20,0%	5,4%	15,9%	10,1%	5,2%	9,8%
	Toplam %	1,5%	0,4%	2,2%	4,1%	1,5%	9,8%
Firma	Sayı	15	13	23	80	53	184
	Satır içi %	8,2%	7,1%	12,5%	43,5%	28,8%	100,0%
	Sütun içi %	42,9%	35,1%	36,5%	42,3%	39,6%	40,2%
	Toplam %	3,3%	2,8%	5,0%	17,5%	11,6%	40,2%
Genel Toplam	Sayı	35	37	63	189	134	458
	Satır içi %	7,6%	8,1%	13,8%	41,3%	29,3%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	7,6%	8,1%	13,8%	41,3%	29,3%	100,0%

Ki-kare=23,045 p=,027

Statü ile arkadaşlarıma bu kurumun bir parçası olduğumu söylemekten gurur duyarım sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir (p<0,05). Bu soruya verilen cevaplarda %41,3 oranıyla katılıyorum, %29,3 oranıyla tamamen katılıyorum cevabı verildiği, toplamda %70,6 oranıyla ankete katılanlar arkadaşlarına bu kurumun bir parçası olduğunu söylemekten gurur duyacağını düşünmektedirler. Akademik personelin %74,4 oranıyla, 657 kadrolu personelin %45,2 oranıyla, 657-4/B sözleşmeli personelin %33,3 oranıyla ve firma çalışanlarının %36,4 oranıyla bu soruya tamamen katıldığı gözlenmiştir.

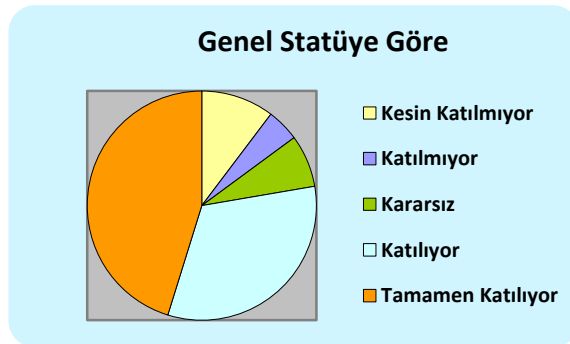


Tablo 56 - 27. Soruya verilen cevapların Statü'ye göre dağılımı:

STATÜ	Bu kurumun kaderini gerçekten umursuyorum.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
Akademik	Sayı	2	0	2	8	31	43
	Satır içi %	4,7%	0,0%	4,7%	18,6%	72,1%	100,0%
	Sütun içi %	4,3%	0,0%	5,9%	5,4%	15,0%	9,4%
	Toplam %	0,4%	0,0%	0,4%	1,7%	6,8%	9,4%
657 kadrolu	Sayı	18	9	9	56	94	186
	Satır içi %	9,7%	4,8%	4,8%	30,1%	50,5%	100,0%
	Sütun içi %	38,3%	42,9%	26,5%	37,6%	45,4%	40,6%
	Toplam %	3,9%	2,0%	2,0%	12,2%	20,5%	40,6%
657- 4/B	Sayı	6	3	4	20	12	45
	Satır içi %	13,3%	6,7%	8,9%	44,4%	26,7%	100,0%
	Sütun içi %	12,8%	14,3%	11,8%	13,4%	5,8%	9,8%
	Toplam %	1,3%	0,7%	0,9%	4,4%	2,6%	9,8%
Firma	Sayı	21	9	19	65	70	184
	Satır içi %	11,4%	4,9%	10,3%	35,3%	38,0%	100,0%
	Sütun içi %	44,7%	42,9%	55,9%	43,6%	33,8%	40,2%
	Toplam %	4,6%	2,0%	4,1%	14,2%	15,3%	40,2%
Genel Toplam	Sayı	47	21	34	149	207	458
	Satır içi %	10,3%	4,6%	7,4%	32,5%	45,2%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	10,3%	4,6%	7,4%	32,5%	45,2%	100,0%

Ki-kare=27,693 p=,006

Statü ile bu kurumun kaderini gerçekten umursuyorum sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda %45,2 oranıyla tamamen katılıyorum, %32,5 oranıyla katılıyorum cevabı verildiği, toplamda %77,7 oranıyla ankete katılanların kurumun kaderini umursadığı görülmüştür. Akademik personelin %72,1 oranıyla, 657 kadrolu personelin %50,5 oranıyla, 657-4/B sözleşmeli personelin %26,7 oranıyla ve firma çalışanlarının %38 oranıyla bu soruya tamamen katıldığı gözlenmiştir.



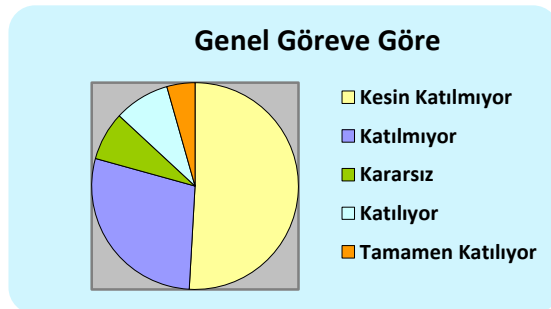
Görev ile çalıştığım iş yerinde işe alım esnasında asgari nitelikleri taşıyan tüm adaylara (psikolojik, teknik vb. testler) objektif değerlendirme yöntemleri uygulanır sorusu arasında (ki-kare=18,028; $p = ,322$) istatistik olarak önemli bir ilişki kurulamamıştır.

Tablo 57 - 2. Soruya verilen cevapların Görev'e göre dağılımı:

GÖREV	Bu kurumda işe alımla alakalı verilen her hangi bir kararda iltimasçılık (kayırmacılık, ayrıcalık tanıma) yoktur.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
Akademisyen	Sayı	26	11	2	4	1	44
	Satır içi %	59,1%	25,0%	4,5%	9,1%	2,3%	100,0%
	Sütun içi %	11,2%	8,5%	5,7%	10,0%	5,0%	9,6%
	Toplam %	5,7%	2,4%	0,4%	0,9%	0,2%	9,6%
Genel İdari Hizmetler	Sayı	25	15	0	1	0	41
	Satır içi %	61,0%	36,6%	0,0%	2,4%	0,0%	100,0%
	Sütun içi %	10,7%	11,5%	0,0%	2,5%	0,0%	9,0%
	Toplam %	5,5%	3,3%	0,0%	0,2%	0,0%	9,0%
Sağlık	Sayı	110	74	17	21	13	235
	Satır içi %	46,8%	31,5%	7,2%	8,9%	5,5%	100,0%
	Sütun içi %	47,2%	56,9%	48,6%	52,5%	65,0%	51,3%
	Toplam %	24,0%	16,2%	3,7%	4,6%	2,8%	51,3%
Teknik	Sayı	15	2	0	0	0	17
	Satır içi %	88,2%	11,8%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Sütun içi %	6,4%	1,5%	0,0%	0,0%	0,0%	3,7%
	Toplam %	3,3%	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	3,7%
Temizlik - Güvenlik	Sayı	57	28	16	14	6	121
	Satır içi %	47,1%	23,1%	13,2%	11,6%	5,0%	100,0%
	Sütun içi %	24,5%	21,5%	45,7%	35,0%	30,0%	26,4%
	Toplam %	12,4%	6,1%	3,5%	3,1%	1,3%	26,4%
Genel Toplam	Sayı	233	130	35	40	20	458
	Satır içi %	50,9%	28,4%	7,6%	8,7%	4,4%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	50,9%	28,4%	7,6%	8,7%	4,4%	100,0%

Ki-kare=30,192 p=,017

Görev ile bu kurumda işe alımla alakalı verilen her hangi bir kararda iltimasçılık (kayırmacılık, ayrıcalık tanıma) yoktur sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda %50,9 oranıyla kesinlikle katılmıyorum, %28,4 oranıyla katılmıyorum cevabı verildiği, toplamda %79,3 oranıyla ankete katılanlar bu kurumda işe alımla alakalı verilen her hangi bir kararda iltimasçılık (kayırmacılık, ayrıcalık tanıma) olduğunu düşünmektedir. Akademik personelin %59,1 oranıyla, genel idari hizmetler personelinin %61 oranıyla, sağlık hizmetleri personelinin %46,8 oranıyla, teknik hizmetler personelinin %88,2 oranıyla ve firma çalışanlarının (temizlik-güvenlik) %47,1 oranıyla bu soruya kesinlikle katılmadığı gözlenmiştir.



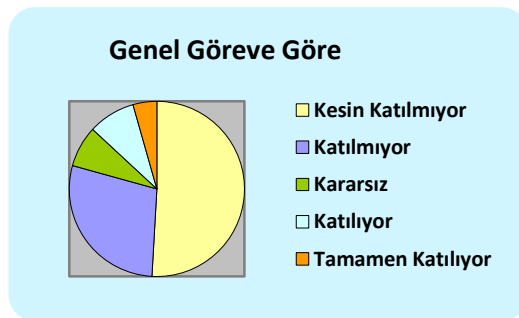
Görev ile çalıştığım kurumda insan kaynakları alımında siyasiler etkili değildir sorusu arasında (ki-kare=19,966; p=,222) ve çalıştığım kurumda insan kaynakları temininde idari ve bürokratik yandaşlık etkili değildir sorusu arasında (ki-kare=23,471; p=,102) istatistik olarak önemli bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 58 - 5. Soruya verilen cevapların Görev'e göre dağılımı:

GÖREV	Bu kurumda insan kaynakları seçiminde kullanılan yöntemler yeterlidir.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
Akademisyen	Sayı	9	9	23	2	1	44
	Satır içi %	20,5%	20,5%	52,3%	4,5%	2,3%	100,0%
	Sütun içi %	5,3%	6,9%	18,4%	8,7%	10,0%	9,6%
	Toplam %	2,0%	2,0%	5,0%	0,4%	0,2%	9,6%
Genel İdari Hizmetler	Sayı	23	15	2	1	0	41
	Satır içi %	56,1%	36,6%	4,9%	2,4%	0,0%	100,0%
	Sütun içi %	13,5%	11,5%	1,6%	4,3%	0,0%	9,0%
	Toplam %	5,0%	3,3%	0,4%	0,2%	0,0%	9,0%
Sağlık	Sayı	96	61	60	12	6	235
	Satır içi %	40,9%	26,0%	25,5%	5,1%	2,6%	100,0%
	Sütun içi %	56,5%	46,9%	48,0%	52,2%	60,0%	51,3%
	Toplam %	21,0%	13,3%	13,1%	2,6%	1,3%	51,3%
Teknik	Sayı	7	1	9	0	0	17
	Satır içi %	41,2%	5,9%	52,9%	0,0%	0,0%	100,0%
	Sütun içi %	4,1%	0,8%	7,2%	0,0%	0,0%	3,7%
	Toplam %	1,5%	0,2%	2,0%	0,0%	0,0%	3,7%
Temizlik - Güvenlik	Sayı	35	44	31	8	3	121
	Satır içi %	28,9%	36,4%	25,6%	6,6%	2,5%	100,0%
	Sütun içi %	20,6%	33,8%	24,8%	34,8%	30,0%	26,4%
	Toplam %	7,6%	9,6%	6,8%	1,7%	0,7%	26,4%
Genel Toplam	Sayı	170	130	125	23	10	458
	Satır içi %	37,1%	28,4%	27,3%	5,0%	2,2%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	37,1%	28,4%	27,3%	5,0%	2,2%	100,0%

Ki-kare=44,187 p=,001

Görev ile bu kurumda insan kaynakları seçiminde kullanılan yöntemler yeterlidir sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir (p<0,05). Bu soruya verilen cevaplarda %37,1 oranıyla kesinlikle katılmıyorum, %28,4 oranıyla katılmıyorum cevabı verildiği, toplamda %65,5 oranıyla çalışanlar bu kurumda insan kaynakları seçiminde kullanılan yöntemleri yeterli bulmamaktadır.



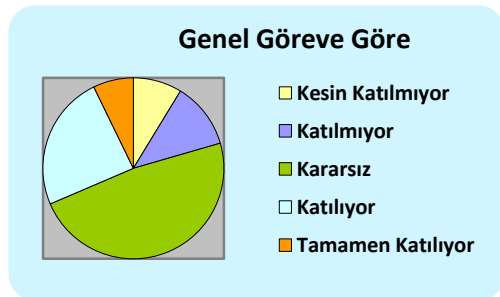
Görev ile çalıştığım işyerinde iş ilanlarında taahhüt edilen tüm şartlara, işe girdikten sonra da bağlı kalınır sorusu arasında (ki-kare=25,927; p=,055) istatistik olarak önemli bir ilişki kurulamamıştır.

Tablo 59 - 7. Soruya verilen cevapların Görev'e göre dağılımı:

GÖREV	Oryantasyon programı kuruma alınan tüm personeli kapsar.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
Akademisyen	Sayı	1	1	30	10	2	44
	Satır içi %	2,3%	2,3%	68,2%	22,7%	4,5%	100,0%
	Sütun içi %	2,5%	1,9%	13,6%	9,0%	6,1%	9,6%
	Toplam %	0,2%	0,2%	6,6%	2,2%	0,4%	9,6%
Genel İdari Hizmetler	Sayı	1	5	14	19	2	41
	Satır içi %	2,4%	12,2%	34,1%	46,3%	4,9%	100,0%
	Sütun içi %	2,5%	9,3%	6,4%	17,1%	6,1%	9,0%
	Toplam %	0,2%	1,1%	3,1%	4,1%	0,4%	9,0%
Sağlık	Sayı	17	29	112	61	16	235
	Satır içi %	7,2%	12,3%	47,7%	26,0%	6,8%	100,0%
	Sütun içi %	42,5%	53,7%	50,9%	55,0%	48,5%	51,3%
	Toplam %	3,7%	6,3%	24,5%	13,3%	3,5%	51,3%
Teknik	Sayı	1	1	15	0	0	17
	Satır içi %	5,9%	5,9%	88,2%	0,0%	0,0%	100,0%
	Sütun içi %	2,5%	1,9%	6,8%	0,0%	0,0%	3,7%
	Toplam %	0,2%	0,2%	3,3%	0,0%	0,0%	3,7%
Temizlik - Güvenlik	Sayı	20	18	49	21	13	121
	Satır içi %	16,5%	14,9%	40,5%	17,4%	10,7%	100,0%
	Sütun içi %	50,0%	33,3%	22,3%	18,9%	39,4%	26,4%
	Toplam %	4,4%	3,9%	10,7%	4,6%	2,8%	26,4%
Genel Toplam	Sayı	40	54	220	111	33	458
	Satır içi %	8,7%	11,8%	48,0%	24,2%	7,2%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	8,7%	11,8%	48,0%	24,2%	7,2%	100,0%

Ki-kare=49,793 p=,001

Görev ile oryantasyon programı kuruma alınan tüm personeli kapsar sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda %48 oranıyla katılımcıların kararsız olduğu, %24,2 oranıyla katılıyorum cevabı verdiği, %11,8 oranıyla katılmıyorum, %8,7 oranıyla kesinlikle katılmıyorum ve %7,2 oranıyla tamamen katılıyorum cevabı verdikleri gözlenmiştir. Bu soruda %88,2 oranıyla teknik personelin ve %68,2 oranıyla akademik personelin kararsız oldukları görülmüştür.

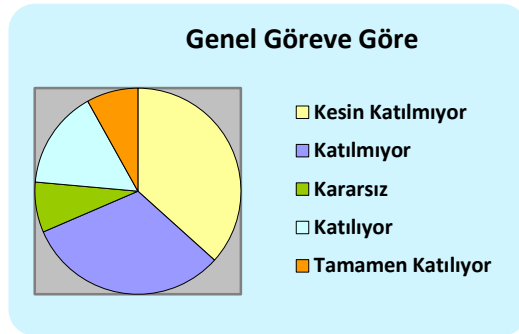


Tablo 60 - 8. Soruya verilen cevapların Görev'e göre dağılımı:

GÖREV		Çalıştığım işyerinde görev tanımları yazılı ve açık bir şekilde ifade edilmiştir.					Genel Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	
Akademisyen	Sayı	25	10	2	5	2	44
	Satır içi %	56,8%	22,7%	4,5%	11,4%	4,5%	100,0%
	Sütun içi %	14,9%	6,8%	5,6%	7,0%	5,4%	9,6%
	Toplam %	5,5%	2,2%	0,4%	1,1%	0,4%	9,6%
Genel İdari Hizmetler	Sayı	18	17	2	4	0	41
	Satır içi %	43,9%	41,5%	4,9%	9,8%	0,0%	100,0%
	Sütun içi %	10,7%	11,6%	5,6%	5,6%	0,0%	9,0%
	Toplam %	3,9%	3,7%	0,4%	0,9%	0,0%	9,0%
Sağlık	Sayı	89	70	21	38	17	235
	Satır içi %	37,9%	29,8%	8,9%	16,2%	7,2%	100,0%
	Sütun içi %	53,0%	47,9%	58,3%	53,5%	45,9%	51,3%
	Toplam %	19,4%	15,3%	4,6%	8,3%	3,7%	51,3%
Teknik	Sayı	5	12	0	0	0	17
	Satır içi %	29,4%	70,6%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Sütun içi %	3,0%	8,2%	0,0%	0,0%	0,0%	3,7%
	Toplam %	1,1%	2,6%	0,0%	0,0%	0,0%	3,7%
Temizlik - Güvenlik	Sayı	31	37	11	24	18	121
	Satır içi %	25,6%	30,6%	9,1%	19,8%	14,9%	100,0%
	Sütun içi %	18,5%	25,3%	30,6%	33,8%	48,6%	26,4%
	Toplam %	6,8%	8,1%	2,4%	5,2%	3,9%	26,4%
Genel Toplam	Sayı	168	146	36	71	37	458
	Satır içi %	36,7%	31,9%	7,9%	15,5%	8,1%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	36,7%	31,9%	7,9%	15,5%	8,1%	100,0%

Ki-kare=41,549 p=,001

Görev ile çalıştığım işyerinde görev tanımları yazılı ve açık bir şekilde ifade edilmiştir sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda %36,7 oranıyla kesinlikle katılmıyorum, %31,9 oranıyla katılmıyorum cevabı verildiği, toplamda %68,6 oranıyla çalışanlara işyerinde görev tanımlarının yazılı ve açık bir şekilde ifade edilmediği anlaşılmaktadır. Bu soruya akademik personelin %56,8 oranıyla kesinlikle katılmadığı, teknik hizmetler personelinin %70,6 oranıyla katılmadığı görülmüştür.

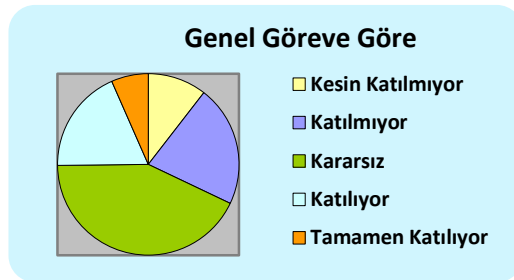


Tablo 61 - 9. Soruya verilen cevapların Görev'e göre dağılımı:

GÖREV	Çalıştığım işyerinde eğitime katılacak çalışanların belirlenmesi aşamasında çalışanlara objektif değerlendirme yöntemi uygulanır.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
Akademisyen	Sayı	4	7	18	13	2	44
	Satır içi %	9,1%	15,9%	40,9%	29,5%	4,5%	100,0%
	Sütun içi %	8,3%	7,1%	9,2%	15,3%	6,7%	9,6%
	Toplam %	0,9%	1,5%	3,9%	2,8%	0,4%	9,6%
Genel İdari Hizmetler	Sayı	4	10	16	11	0	41
	Satır içi %	9,8%	24,4%	39,0%	26,8%	0,0%	100,0%
	Sütun içi %	8,3%	10,1%	8,2%	12,9%	0,0%	9,0%
	Toplam %	0,9%	2,2%	3,5%	2,4%	0,0%	9,0%
Sağlık	Sayı	22	52	106	43	12	235
	Satır içi %	9,4%	22,1%	45,1%	18,3%	5,1%	100,0%
	Sütun içi %	45,8%	52,5%	54,1%	50,6%	40,0%	51,3%
	Toplam %	4,8%	11,4%	23,1%	9,4%	2,6%	51,3%
Teknik	Sayı	1	4	12	0	0	17
	Satır içi %	5,9%	23,5%	70,6%	0,0%	0,0%	100,0%
	Sütun içi %	2,1%	4,0%	6,1%	0,0%	0,0%	3,7%
	Toplam %	0,2%	0,9%	2,6%	0,0%	0,0%	3,7%
Temizlik - Güvenlik	Sayı	17	26	44	18	16	121
	Satır içi %	14,0%	21,5%	36,4%	14,9%	13,2%	100,0%
	Sütun içi %	35,4%	26,3%	22,4%	21,2%	53,3%	26,4%
	Toplam %	3,7%	5,7%	9,6%	3,9%	3,5%	26,4%
Genel Toplam	Sayı	48	99	196	85	30	458
	Satır içi %	10,5%	21,6%	42,8%	18,6%	6,6%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	10,5%	21,6%	42,8%	18,6%	6,6%	100,0%

Ki-kare=29,230 p=,022

Görev ile çalıştığım işyerinde eğitime katılacak çalışanların belirlenmesi aşamasında çalışanlara objektif değerlendirme yöntemi uygulanır sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda %42,8 oranıyla katılımcıların kararsız olduğu, %21,6 oranıyla katılmıyorum cevabı verildiği, %18,6 oranıyla katılıyorum, %10,5 oranıyla kesinlikle katılmıyorum ve %6,6 oranıyla tamamen katılıyorum cevabı verdikleri gözlenmiştir. Teknik hizmetler personelinin %70,6 oranında kararsız olduğu, sağlık personelinin %45,1 oranında kararsız olduğu, akademisyenlerin %40,9 oranında kararsız olduğu gözlenmiştir.

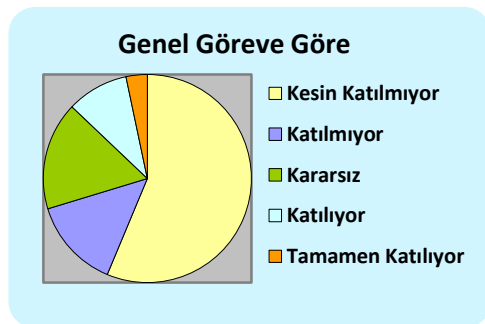


Tablo 62 - 10. Soruya verilen cevapların Görev'e göre dağılımı:

GÖREV	Çalıştığım işyerinde performans değerlendirme süreci çalışanlar arasında adaleti sağlayacak şekilde yürütülür.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
Akademisyen	Sayı	33	4	5	1	1	44
	Satır içi %	75,0%	9,1%	11,4%	2,3%	2,3%	100,0%
	Sütun içi %	12,8%	6,3%	6,5%	2,3%	6,7%	9,6%
	Toplam %	7,2%	0,9%	1,1%	0,2%	0,2%	9,6%
Genel İdari Hizmetler	Sayı	31	7	2	1	0	41
	Satır içi %	75,6%	17,1%	4,9%	2,4%	0,0%	100,0%
	Sütun içi %	12,0%	10,9%	2,6%	2,3%	0,0%	9,0%
	Toplam %	6,8%	1,5%	0,4%	0,2%	0,0%	9,0%
Sağlık	Sayı	148	31	25	23	8	235
	Satır içi %	63,0%	13,2%	10,6%	9,8%	3,4%	100,0%
	Sütun içi %	57,4%	48,4%	32,5%	52,3%	53,3%	51,3%
	Toplam %	32,3%	6,8%	5,5%	5,0%	1,7%	51,3%
Teknik	Sayı	13	2	2	0	0	17
	Satır içi %	76,5%	11,8%	11,8%	0,0%	0,0%	100,0%
	Sütun içi %	5,0%	3,1%	2,6%	0,0%	0,0%	3,7%
	Toplam %	2,8%	0,4%	0,4%	0,0%	0,0%	3,7%
Temizlik - Güvenlik	Sayı	33	20	43	19	6	121
	Satır içi %	27,3%	16,5%	35,5%	15,7%	5,0%	100,0%
	Sütun içi %	12,8%	31,3%	55,8%	43,2%	40,0%	26,4%
	Toplam %	7,2%	4,4%	9,4%	4,1%	1,3%	26,4%
Genel Toplam	Sayı	258	64	77	44	15	458
	Satır içi %	56,3%	14,0%	16,8%	9,6%	3,3%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	56,3%	14,0%	16,8%	9,6%	3,3%	100,0%

Ki-kare=77,534 p=,001

Görev ile çalıştığım işyerinde performans değerlendirme süreci çalışanlar arasında adaleti sağlayacak şekilde yürütülür sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda %56,3 oranıyla kesinlikle katılmıyorum, %14 oranıyla katılmıyorum cevabı verildiği, toplamda %70,3 oranıyla çalışanlar kurumdaki performans değerlendirme sürecinin çalışanlar arasında adalet sağlayacak şekilde yürütülmediğini düşünmektedirler. Bu soruya teknik personelin %76,5 oranında, genel idari hizmetler personelinin %75,6 oranında, akademik personelin %75 oranında ve sağlık personelinin %63 oranında kesinlikle katılmadığı gözlenmiştir.

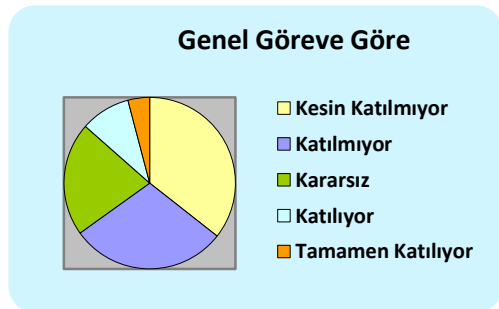


Tablo 63 - 11. Soruya verilen cevapların Görev'e göre dağılımı:

GÖREV	Çalıştığım işyerinde performans kriterlerinin neyi ölçtüğü çalışanlara açıkça anlatılır, sistem hakkında çalışanlara gerekli eğitim verilir.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
Akademisyen	Sayı	18	18	2	4	2	44
	Satır içi %	40,9%	40,9%	4,5%	9,1%	4,5%	100,0%
	Sütun içi %	11,0%	13,3%	2,0%	9,3%	10,5%	9,6%
	Toplam %	3,9%	3,9%	0,4%	0,9%	0,4%	9,6%
Genel İdari Hizmetler	Sayı	18	18	3	2	0	41
	Satır içi %	43,9%	43,9%	7,3%	4,9%	0,0%	100,0%
	Sütun içi %	11,0%	13,3%	3,1%	4,7%	0,0%	9,0%
	Toplam %	3,9%	3,9%	0,7%	0,4%	0,0%	9,0%
Sağlık	Sayı	94	74	35	22	10	235
	Satır içi %	40,0%	31,5%	14,9%	9,4%	4,3%	100,0%
	Sütun içi %	57,7%	54,8%	35,7%	51,2%	52,6%	51,3%
	Toplam %	20,5%	16,2%	7,6%	4,8%	2,2%	51,3%
Teknik	Sayı	11	1	5	0	0	17
	Satır içi %	64,7%	5,9%	29,4%	0,0%	0,0%	100,0%
	Sütun içi %	6,7%	0,7%	5,1%	0,0%	0,0%	3,7%
	Toplam %	2,4%	0,2%	1,1%	0,0%	0,0%	3,7%
Temizlik – Güvenlik	Sayı	22	24	53	15	7	121
	Satır içi %	18,2%	19,8%	43,8%	12,4%	5,8%	100,0%
	Sütun içi %	13,5%	17,8%	54,1%	34,9%	36,8%	26,4%
	Toplam %	4,8%	5,2%	11,6%	3,3%	1,5%	26,4%
Genel Toplam	Sayı	163	135	98	43	19	458
	Satır içi %	35,6%	29,5%	21,4%	9,4%	4,1%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	35,6%	29,5%	21,4%	9,4%	4,1%	100,0%

Ki-kare=79,023 p=,001

Görev ile çalıştığım işyerinde performans kriterlerinin neyi ölçtüğü çalışanlara açıkça anlatılır, sistem hakkında çalışanlara gerekli eğitim verilir sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda %35,6 oranıyla kesinlikle katılmıyorum, %29,5 oranıyla katılmıyorum cevabı verildiği, toplamda %65,1 oranıyla ankete katılanlar kurumdaki performans kriterlerinin neyi ölçtüğünün çalışanlara açıkça anlatılmadığını, sistem hakkında gerekli eğitim verilmediğini düşünmektedirler. Bu soruya akademik personelin %40,9 oranında, genel idari hizmetler personelinin %43,9 oranında, sağlık personelinin %40 oranında ve teknik personelin %64,7 oranında kesinlikle katılmadığı gözlenmiştir.

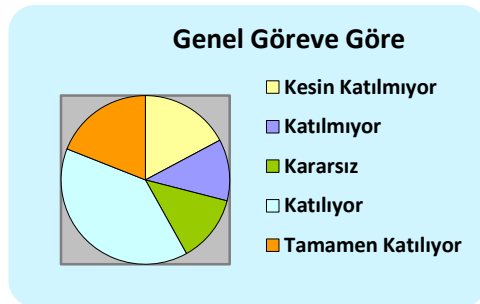


Tablo 64 - 12. Soruya verilen cevapların Görev'e göre dağılımı:

GÖREV	Çalıştığım işyerinde yaptığım işe ödenen ücret, piyasada aynı işe ödenen ücretle uyumludur.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
Akademisyen	Sayı	5	2	2	29	6	44
	Satır içi %	11,4%	4,5%	4,5%	65,9%	13,6%	100,0%
	Sütun içi %	6,3%	3,7%	3,4%	16,2%	6,9%	9,6%
	Toplam %	1,1%	0,4%	0,4%	6,3%	1,3%	9,6%
Genel İdari Hizmetler	Sayı	4	5	0	12	20	41
	Satır içi %	9,8%	12,2%	0,0%	29,3%	48,8%	100,0%
	Sütun içi %	5,1%	9,3%	0,0%	6,7%	23,0%	9,0%
	Toplam %	0,9%	1,1%	0,0%	2,6%	4,4%	9,0%
Sağlık	Sayı	35	27	35	87	51	235
	Satır içi %	14,9%	11,5%	14,9%	37,0%	21,7%	100,0%
	Sütun içi %	44,3%	50,0%	59,3%	48,6%	58,6%	51,3%
	Toplam %	7,6%	5,9%	7,6%	19,0%	11,1%	51,3%
Teknik	Sayı	4	2	0	8	3	17
	Satır içi %	23,5%	11,8%	0,0%	47,1%	17,6%	100,0%
	Sütun içi %	5,1%	3,7%	0,0%	4,5%	3,4%	3,7%
	Toplam %	0,9%	0,4%	0,0%	1,7%	0,7%	3,7%
Temizlik - Güvenlik	Sayı	31	18	22	43	7	121
	Satır içi %	25,6%	14,9%	18,2%	35,5%	5,8%	100,0%
	Sütun içi %	39,2%	33,3%	37,3%	24,0%	8,0%	26,4%
	Toplam %	6,8%	3,9%	4,8%	9,4%	1,5%	26,4%
Genel Toplam	Sayı	79	54	59	179	87	458
	Satır içi %	17,2%	11,8%	12,9%	39,1%	19,0%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	17,2%	11,8%	12,9%	39,1%	19,0%	100,0%

Ki-kare=66,346 p=,001

Görev ile çalıştığım işyerinde yaptığım işe ödenen ücret, piyasada aynı işe ödenen ücretle uyumludur sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda %39,1 oranıyla katılıyorum, %19 oranıyla tamamen katılıyorum cevabı verildiği, toplamda %58,1 oranıyla ankete katılanlar işyerinde yaptıkları işe ödenen ücretle, piyasada aynı işe ödenen ücretin uyumlu olduğunu düşünmektedirler. Akademik personelin %65,9 oranında katılıyorum cevabı verdiği, genel idari hizmetler personelinin %48,8 oranında tamamen katıldığı, sağlık personelinin %37 oranında ve teknik personelin %47,1 oranında katılıyorum cevabı verdiği gözlenmiştir.



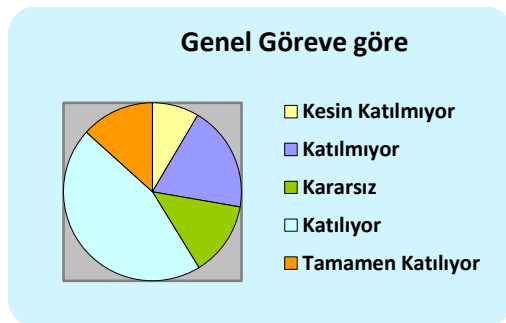
Görev ile çalıştığım işyerinde terfi politikasının adil olduğunu düşünüyorum sorusu arasında (ki-kare=24,333; p=,082) ve bu kurumda tüm çalışanların (yöneten ve yönetilen) ortak amaçlar için çalışması sağlanmaktadır sorusu arasında (ki-kare=24,697; p=,075) istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmemiştir.

Tablo 65 - 15. Soruya verilen cevapların Görev'e göre dağılımı:

GÖREV	İçinde çalıştığım kurumun amaçlarını biliyorum.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
Akademisyen	Sayı	0	2	2	30	10	44
	Satır içi %	0,0%	4,5%	4,5%	68,2%	22,7%	100,0%
	Sütun içi %	0,0%	2,3%	3,2%	14,4%	16,4%	9,6%
	Toplam %	0,0%	0,4%	0,4%	6,6%	2,2%	9,6%
Genel İdari Hizmetler	Sayı	1	6	5	21	8	41
	Satır içi %	2,4%	14,6%	12,2%	51,2%	19,5%	100,0%
	Sütun içi %	2,6%	6,8%	8,1%	10,1%	13,1%	9,0%
	Toplam %	0,2%	1,3%	1,1%	4,6%	1,7%	9,0%
Sağlık	Sayı	19	41	31	116	28	235
	Satır içi %	8,1%	17,4%	13,2%	49,4%	11,9%	100,0%
	Sütun içi %	48,7%	46,6%	50,0%	55,8%	45,9%	51,3%
	Toplam %	4,1%	9,0%	6,8%	25,3%	6,1%	51,3%
Teknik	Sayı	3	7	5	2	0	17
	Satır içi %	17,6%	41,2%	29,4%	11,8%	0,0%	100,0%
	Sütun içi %	7,7%	8,0%	8,1%	1,0%	0,0%	3,7%
	Toplam %	0,7%	1,5%	1,1%	0,4%	0,0%	3,7%
Temizlik - Güvenlik	Sayı	16	32	19	39	15	121
	Satır içi %	13,2%	26,4%	15,7%	32,2%	12,4%	100,0%
	Sütun içi %	41,0%	36,4%	30,6%	18,8%	24,6%	26,4%
	Toplam %	3,5%	7,0%	4,1%	8,5%	3,3%	26,4%
Genel Toplam	Sayı	39	88	62	208	61	458
	Satır içi %	8,5%	19,2%	13,5%	45,4%	13,3%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	8,5%	19,2%	13,5%	45,4%	13,3%	100,0%

Ki-kare=51,791 p=,001

Görev ile çalıştığım kurumun amaçlarını biliyorum sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda %45,4 oranıyla katılıyorum, %13,3 oranıyla tamamen katılıyorum cevabı verildiği, toplamda %58,7 oranıyla ankete katılanlar kurumun amaçlarını bilmektedirler.

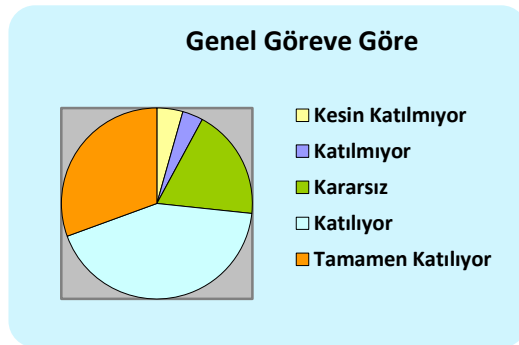


Tablo 66 - 16. Soruya verilen cevapların Görev'e göre dağılımı:

GÖREV		Örgütlerdeki insan kaynakları planlaması kurumsal imajı etkileyen bir faktördür.					Genel Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	
Akademisyen	Sayı	0	0	3	8	33	44
	Satır içi %	0,0%	0,0%	6,8%	18,2%	75,0%	100,0%
	Sütun içi %	0,0%	0,0%	3,5%	4,1%	23,6%	9,6%
	Toplam %	0,0%	0,0%	0,7%	1,7%	7,2%	9,6%
Genel İdari Hizmetler	Sayı	0	0	2	25	14	41
	Satır içi %	0,0%	0,0%	4,9%	61,0%	34,1%	100,0%
	Sütun içi %	0,0%	0,0%	2,3%	12,8%	10,0%	9,0%
	Toplam %	0,0%	0,0%	0,4%	5,5%	3,1%	9,0%
Sağlık	Sayı	9	9	46	109	62	235
	Satır içi %	3,8%	3,8%	19,6%	46,4%	26,4%	100,0%
	Sütun içi %	45,0%	56,3%	53,5%	55,6%	44,3%	51,3%
	Toplam %	2,0%	2,0%	10,0%	23,8%	13,5%	51,3%
Teknik	Sayı	0	0	7	10	0	17
	Satır içi %	0,0%	0,0%	41,2%	58,8%	0,0%	100,0%
	Sütun içi %	0,0%	0,0%	8,1%	5,1%	0,0%	3,7%
	Toplam %	0,0%	0,0%	1,5%	2,2%	0,0%	3,7%
Temizlik - Güvenlik	Sayı	11	7	28	44	31	121
	Satır içi %	9,1%	5,8%	23,1%	36,4%	25,6%	100,0%
	Sütun içi %	55,0%	43,8%	32,6%	22,4%	22,1%	26,4%
	Toplam %	2,4%	1,5%	6,1%	9,6%	6,8%	26,4%
Genel Toplam	Sayı	20	16	86	196	140	458
	Satır içi %	4,4%	3,5%	18,8%	42,8%	30,6%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	4,4%	3,5%	18,8%	42,8%	30,6%	100,0%

Ki-kare=78,064 p=,001

Görev ile örgütlerdeki insan kaynakları planlaması kurumsal imajı etkileyen bir faktördür sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda %42,8 oranıyla katılıyorum, %30,6 oranıyla tamamen katılıyorum cevabı verildiği, toplamda %73,4 oranıyla ankete katılanlar örgütlerdeki insan kaynakları planlamasının kurumsal imajı etkileyen bir faktör olduğunu düşünmektedirler.

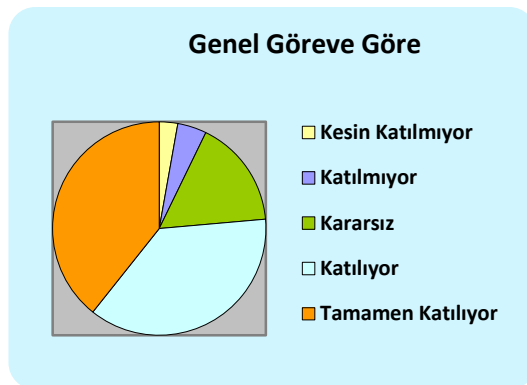


Tablo 67 - 17. Soruya verilen cevapların Görev'e göre dağılımı:

GÖREV	Kurumsal imajı iyi olan bir örgüt hem iç çevre hem dış çevre için çekicidir.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
Akademisyen	Sayı	0	0	3	5	36	44
	Satır içi %	0,0%	0,0%	6,8%	11,4%	81,8%	100,0%
	Sütun içi %	0,0%	0,0%	4,0%	2,9%	20,0%	9,6%
	Toplam %	0,0%	0,0%	0,7%	1,1%	7,9%	9,6%
Genel İdari Hizmetler	Sayı	0	0	1	21	19	41
	Satır içi %	0,0%	0,0%	2,4%	51,2%	46,3%	100,0%
	Sütun içi %	0,0%	0,0%	1,3%	12,4%	10,6%	9,0%
	Toplam %	0,0%	0,0%	0,2%	4,6%	4,1%	9,0%
Sağlık	Sayı	8	9	37	89	92	235
	Satır içi %	3,4%	3,8%	15,7%	37,9%	39,1%	100,0%
	Sütun içi %	61,5%	45,0%	49,3%	52,4%	51,1%	51,3%
	Toplam %	1,7%	2,0%	8,1%	19,4%	20,1%	51,3%
Teknik	Sayı	0	0	10	6	1	17
	Satır içi %	0,0%	0,0%	58,8%	35,3%	5,9%	100,0%
	Sütun içi %	0,0%	0,0%	13,3%	3,5%	0,6%	3,7%
	Toplam %	0,0%	0,0%	2,2%	1,3%	0,2%	3,7%
Temizlik - Güvenlik	Sayı	5	11	24	49	32	121
	Satır içi %	4,1%	9,1%	19,8%	40,5%	26,4%	100,0%
	Sütun içi %	38,5%	55,0%	32,0%	28,8%	17,8%	26,4%
	Toplam %	1,1%	2,4%	5,2%	10,7%	7,0%	26,4%
Genel Toplam	Sayı	13	20	75	170	180	458
	Satır içi %	2,8%	4,4%	16,4%	37,1%	39,3%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	2,8%	4,4%	16,4%	37,1%	39,3%	100,0%

Ki-kare=82,788 p=,001

Görev ile kurumsal imajı iyi olan bir örgüt hem iç çevre hem dış çevre için çekicidir sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda %39,3 oranıyla tamamen katılıyorum, %37,1 oranıyla katılıyorum cevabı verildiği, toplamda %76,4 oranıyla ankete katılanlar kurumsal imajı iyi olan bir örgütün hem iç çevre hem dış çevre için çekici olduğunu düşünmektedirler.

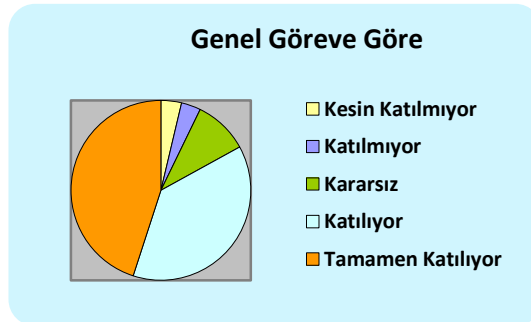


Tablo 68 - 18. Soruya verilen cevapların Görev'e göre dağılımı:

GÖREV	Psikolojik aşınma ve mesleki tükenmişliği önlemek için iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu gibi uygulamalar gerçekleştirilmelidir.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
Akademisyen	Sayı	0	1	2	9	32	44
	Satır içi %	0,0%	2,3%	4,5%	20,5%	72,7%	100,0%
	Sütun içi %	0,0%	6,3%	4,4%	5,2%	15,5%	9,6%
	Toplam %	0,0%	0,2%	0,4%	2,0%	7,0%	9,6%
Genel İdari Hizmetler	Sayı	0	0	2	18	21	41
	Satır içi %	0,0%	0,0%	4,9%	43,9%	51,2%	100,0%
	Sütun içi %	0,0%	0,0%	4,4%	10,3%	10,2%	9,0%
	Toplam %	0,0%	0,0%	0,4%	3,9%	4,6%	9,0%
Sağlık	Sayı	11	6	23	88	107	235
	Satır içi %	4,7%	2,6%	9,8%	37,4%	45,5%	100,0%
	Sütun içi %	64,7%	37,5%	51,1%	50,6%	51,9%	51,3%
	Toplam %	2,4%	1,3%	5,0%	19,2%	23,4%	51,3%
Teknik	Sayı	0	0	4	11	2	17
	Satır içi %	0,0%	0,0%	23,5%	64,7%	11,8%	100,0%
	Sütun içi %	0,0%	0,0%	8,9%	6,3%	1,0%	3,7%
	Toplam %	0,0%	0,0%	0,9%	2,4%	0,4%	3,7%
Temizlik - Güvenlik	Sayı	6	9	14	48	44	121
	Satır içi %	5,0%	7,4%	11,6%	39,7%	36,4%	100,0%
	Sütun içi %	35,3%	56,3%	31,1%	27,6%	21,4%	26,4%
	Toplam %	1,3%	2,0%	3,1%	10,5%	9,6%	26,4%
Genel Toplam	Sayı	17	16	45	174	206	458
	Satır içi %	3,7%	3,5%	9,8%	38,0%	45,0%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	3,7%	3,5%	9,8%	38,0%	45,0%	100,0%

Ki-kare=40,290 p=,001

Görev ile psikolojik aşınma ve mesleki tükenmişliği önlemek için iş genişletme, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu gibi uygulamalar gerçekleştirilmelidir sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda %45 oranıyla tamamen katılıyorum, %38 oranıyla katılıyorum cevabı verildiği, toplamda %83 oranıyla ankete katılanlar psikolojik aşınma ve mesleki tükenmişliği önlemek için iş genişletme, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu gibi uygulamaların olması gerektiğini düşünmektedirler.

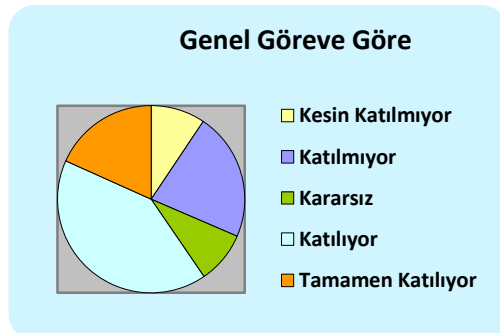


Tablo 69 - 19. Soruya verilen cevapların Görev'e göre dağılımı:

GÖREV	Bilgi ve yeteneğimi kullanabileceğim bir işte çalışıyorum.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
Akademisyen	Sayı	0	4	3	17	20	44
	Satır içi %	0,0%	9,1%	6,8%	38,6%	45,5%	100,0%
	Sütun içi %	0,0%	4,0%	7,3%	9,0%	23,8%	9,6%
	Toplam %	0,0%	0,9%	0,7%	3,7%	4,4%	9,6%
Genel İdari Hizmetler	Sayı	4	16	2	17	2	41
	Satır içi %	9,8%	39,0%	4,9%	41,5%	4,9%	100,0%
	Sütun içi %	9,3%	15,8%	4,9%	9,0%	2,4%	9,0%
	Toplam %	0,9%	3,5%	0,4%	3,7%	0,4%	9,0%
Sağlık	Sayı	18	46	23	109	39	235
	Satır içi %	7,7%	19,6%	9,8%	46,4%	16,6%	100,0%
	Sütun içi %	41,9%	45,5%	56,1%	57,7%	46,4%	51,3%
	Toplam %	3,9%	10,0%	5,0%	23,8%	8,5%	51,3%
Teknik	Sayı	2	3	1	10	1	17
	Satır içi %	11,8%	17,6%	5,9%	58,8%	5,9%	100,0%
	Sütun içi %	4,7%	3,0%	2,4%	5,3%	1,2%	3,7%
	Toplam %	0,4%	0,7%	0,2%	2,2%	0,2%	3,7%
Temizlik - Güvenlik	Sayı	19	32	12	36	22	121
	Satır içi %	15,7%	26,4%	9,9%	29,8%	18,2%	100,0%
	Sütun içi %	44,2%	31,7%	29,3%	19,0%	26,2%	26,4%
	Toplam %	4,1%	7,0%	2,6%	7,9%	4,8%	26,4%
Genel Toplam	Sayı	43	101	41	189	84	458
	Satır içi %	9,4%	22,1%	9,0%	41,3%	18,3%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	9,4%	22,1%	9,0%	41,3%	18,3%	100,0%

Ki-kare=52409 p=,001

Görev ile bilgi ve yeteneğimi kullanabileceğim bir işte çalışıyorum sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda %41,3 oranıyla katılıyorum, %18,3 oranıyla tamamen katılıyorum cevabı verildiği, toplamda %59,6 oranıyla ankete katılanlar bilgi ve yeteneklerini kullanabilecekleri bir işte çalıştıklarını düşünmektedirler. Akademik personelin %45,5 oranında tamamen katılıyorum cevabı verdiği, genel idari hizmetler personelinin %41,5 oranında, sağlık personelinin %46,4 oranında, teknik personelin %58,8 oranında, temizlik ve güvenlik personelinin ise %29,8 oranında katılıyorum cevabı verdiği gözlenmiştir.

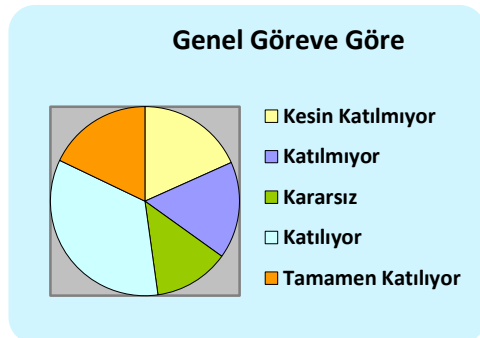


Tablo 70 - 20. Soruya verilen cevapların Görev'e göre dağılımı:

GÖREV	Yeni katılmak isteyenlere mesleğimi tavsiye ederim.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
Akademisyen	Sayı	2	2	3	15	22	44
	Satır içi %	4,5%	4,5%	6,8%	34,1%	50,0%	100,0%
	Sütun içi %	2,4%	2,6%	5,1%	9,6%	26,8%	9,6%
	Toplam %	0,4%	0,4%	0,7%	3,3%	4,8%	9,6%
Genel İdari Hizmetler	Sayı	4	9	4	21	3	41
	Satır içi %	9,8%	22,0%	9,8%	51,2%	7,3%	100,0%
	Sütun içi %	4,8%	11,8%	6,8%	13,4%	3,7%	9,0%
	Toplam %	0,9%	2,0%	0,9%	4,6%	0,7%	9,0%
Sağlık	Sayı	37	42	29	88	39	235
	Satır içi %	15,7%	17,9%	12,3%	37,4%	16,6%	100,0%
	Sütun içi %	44,0%	55,3%	49,2%	56,1%	47,6%	51,3%
	Toplam %	8,1%	9,2%	6,3%	19,2%	8,5%	51,3%
Teknik	Sayı	2	5	1	7	2	17
	Satır içi %	11,8%	29,4%	5,9%	41,2%	11,8%	100,0%
	Sütun içi %	2,4%	6,6%	1,7%	4,5%	2,4%	3,7%
	Toplam %	0,4%	1,1%	0,2%	1,5%	0,4%	3,7%
Temizlik - Güvenlik	Sayı	39	18	22	26	16	121
	Satır içi %	32,2%	14,9%	18,2%	21,5%	13,2%	100,0%
	Sütun içi %	46,4%	23,7%	37,3%	16,6%	19,5%	26,4%
	Toplam %	8,5%	3,9%	4,8%	5,7%	3,5%	26,4%
Genel Toplam	Sayı	84	76	59	157	82	458
	Satır içi %	18,3%	16,6%	12,9%	34,3%	17,9%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	18,3%	16,6%	12,9%	34,3%	17,9%	100,0%

Ki-kare=71879 p=,001

Görev ile yeni katılmak isteyenlere mesleğimi tavsiye ederim sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda %34,3 oranıyla katılıyorum, %17,9 oranıyla tamamen katılıyorum cevabı verildiği, toplamda %52,2 oranıyla ankete katılanlar yeni katılmak isteyenlere mesleklerini tavsiye edebileceklerini düşünmektedirler. Akademik personelin %50 oranında tamamen katılıyorum cevabı verdiği, genel idari hizmetler personelinin %51,2 oranında, sağlık personelinin %37,4 oranında, teknik personelin %41,2 oranında katılıyorum cevabı verdiği, temizlik ve güvenlik personelinin ise %32,2 oranında kesinlikle katılmıyorum cevabı verdiği gözlenmiştir.

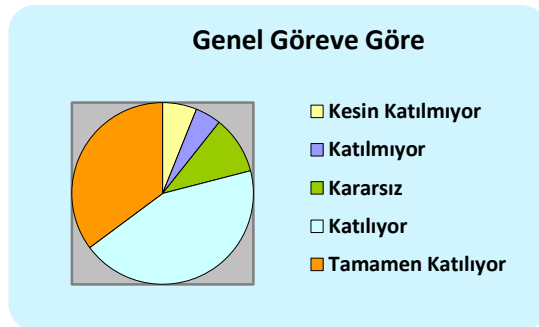


Tablo 71 - 21. Soruya verilen cevapların Görev'e göre dağılımı:

GÖREV	Toplumda saygınlığı olan bir kurumda çalıştığımı düşünüyorum.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
Akademisyen	Sayı	0	0	2	16	26	44
	Satır içi %	0,0%	0,0%	4,5%	36,4%	59,1%	100,0%
	Sütun içi %	0,0%	0,0%	4,3%	8,0%	16,1%	9,6%
	Toplam %	0,0%	0,0%	0,4%	3,5%	5,7%	9,6%
Genel İdari Hizmetler	Sayı	0	0	2	18	21	41
	Satır içi %	0,0%	0,0%	4,9%	43,9%	51,2%	100,0%
	Sütun içi %	0,0%	0,0%	4,3%	9,0%	13,0%	9,0%
	Toplam %	0,0%	0,0%	0,4%	3,9%	4,6%	9,0%
Sağlık	Sayı	21	13	22	107	72	235
	Satır içi %	8,9%	5,5%	9,4%	45,5%	30,6%	100,0%
	Sütun içi %	75,0%	61,9%	46,8%	53,2%	44,7%	51,3%
	Toplam %	4,6%	2,8%	4,8%	23,4%	15,7%	51,3%
Teknik	Sayı	0	1	1	9	6	17
	Satır içi %	0,0%	5,9%	5,9%	52,9%	35,3%	100,0%
	Sütun içi %	0,0%	4,8%	2,1%	4,5%	3,7%	3,7%
	Toplam %	0,0%	0,2%	0,2%	2,0%	1,3%	3,7%
Temizlik - Güvenlik	Sayı	7	7	20	51	36	121
	Satır içi %	5,8%	5,8%	16,5%	42,1%	29,8%	100,0%
	Sütun içi %	25,0%	33,3%	42,6%	25,4%	22,4%	26,4%
	Toplam %	1,5%	1,5%	4,4%	11,1%	7,9%	26,4%
Genel Toplam	Sayı	28	21	47	201	161	458
	Satır içi %	6,1%	4,6%	10,3%	43,9%	35,2%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	6,1%	4,6%	10,3%	43,9%	35,2%	100,0%

Ki-kare=35,475 p=,003

Görev ile toplumda saygınlığı olan bir kurumda çalıştığımı düşünüyorum sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda %43,9 oranıyla katılıyorum, %35,2 oranıyla tamamen katılıyorum cevabı verildiği, toplamda %79,1 oranıyla ankete katılanlar toplumda saygınlığı olan bir kurumda çalıştığını düşünmektedir. Çalışanların bu soruya verdiği cevaplarda; akademik personelin %59,1 oranıyla, genel idari hizmetler personelinin %51,2 oranıyla tamamen katıldığı, sağlık personelinin %45,5 oranıyla, teknik personelin %52,9 oranıyla, temizlik ve güvenlik personelinin ise %42,1 oranıyla katılıyorum cevabı verdiği gözlenmiştir.

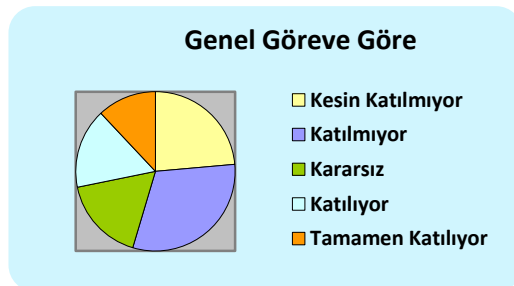


Tablo 72 - 22. Soruya verilen cevapların Görev'e göre dağılımı:

GÖREV	Mecburiyetimin olmaması durumunda şuan ki mesleğimden ayrılıyorum.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
Akademisyen	Sayı	25	13	4	1	1	44
	Satır içi %	56,8%	29,5%	9,1%	2,3%	2,3%	100,0%
	Sütun içi %	23,1%	9,2%	5,1%	1,4%	1,8%	9,6%
	Toplam %	5,5%	2,8%	0,9%	0,2%	0,2%	9,6%
Genel İdari Hizmetler	Sayı	7	13	5	13	3	41
	Satır içi %	17,1%	31,7%	12,2%	31,7%	7,3%	100,0%
	Sütun içi %	6,5%	9,2%	6,3%	17,6%	5,5%	9,0%
	Toplam %	1,5%	2,8%	1,1%	2,8%	0,7%	9,0%
Sağlık	Sayı	52	77	38	33	35	235
	Satır içi %	22,1%	32,8%	16,2%	14,0%	14,9%	100,0%
	Sütun içi %	48,1%	54,2%	48,1%	44,6%	63,6%	51,3%
	Toplam %	11,4%	16,8%	8,3%	7,2%	7,6%	51,3%
Teknik	Sayı	3	7	6	1	0	17
	Satır içi %	17,6%	41,2%	35,3%	5,9%	0,0%	100,0%
	Sütun içi %	2,8%	4,9%	7,6%	1,4%	0,0%	3,7%
	Toplam %	0,7%	1,5%	1,3%	0,2%	0,0%	3,7%
Temizlik - Güvenlik	Sayı	21	32	26	26	16	121
	Satır içi %	17,4%	26,4%	21,5%	21,5%	13,2%	100,0%
	Sütun içi %	19,4%	22,5%	32,9%	35,1%	29,1%	26,4%
	Toplam %	4,6%	7,0%	5,7%	5,7%	3,5%	26,4%
Genel Toplam	Sayı	108	142	79	74	55	458
	Satır içi %	23,6%	31,0%	17,2%	16,2%	12,0%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	23,6%	31,0%	17,2%	16,2%	12,0%	100,0%

Ki-kare=55,704 p=,001

Görev ile mecburiyetimin olmaması durumunda şuan ki mesleğimden ayrılıyorum sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda %23,6 oranıyla kesinlikle katılmıyorum, %31 oranıyla tamamen katılıyorum cevabı verildiği, toplamda %54,6 oranıyla çalışanlar mecburiyet olmaması durumunda şuan ki mesleklerinden ayrılmayacaklarını belirtmişlerdir. Bu soruya verilen cevaplarda; akademik personelin %56,8 oranıyla kesinlikle katılmıyorum cevabı verdiği, genel idari hizmetler personelinin %31,7 oranıyla, sağlık personelinin %32,8 oranıyla, teknik personelin %41,2 oranıyla, temizlik ve güvenlik personelinin ise %26,4 oranıyla katılıyorum cevabı verdiği gözlenmiştir.

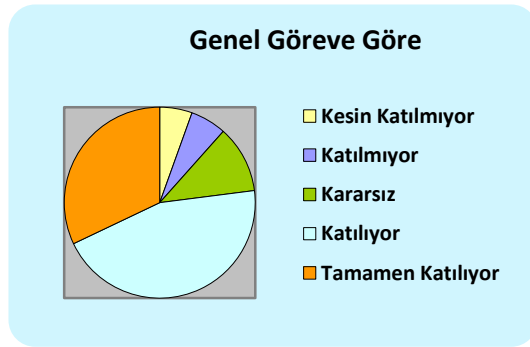


Tablo 73 - 23. Soruya verilen cevapların Görev'e göre dağılımı:

GÖREV	Kendimi çalıştığım kurumun bir parçası olarak hissediyorum. Kurumun problemlerini kendi problemlerimmiş gibi algılıyorum.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
Akademisyen	Sayı	1	0	2	17	24	44
	Satır içi %	2,3%	0,0%	4,5%	38,6%	54,5%	100,0%
	Sütun içi %	4,0%	0,0%	3,8%	8,3%	16,3%	9,6%
	Toplam %	0,2%	0,0%	0,4%	3,7%	5,2%	9,6%
Genel İdari Hizmetler	Sayı	0	0	1	25	15	41
	Satır içi %	0,0%	0,0%	2,4%	61,0%	36,6%	100,0%
	Sütun içi %	0,0%	0,0%	1,9%	12,1%	10,2%	9,0%
	Toplam %	0,0%	0,0%	0,2%	5,5%	3,3%	9,0%
Sağlık	Sayı	12	15	29	109	70	235
	Satır içi %	5,1%	6,4%	12,3%	46,4%	29,8%	100,0%
	Sütun içi %	48,0%	53,6%	55,8%	52,9%	47,6%	51,3%
	Toplam %	2,6%	3,3%	6,3%	23,8%	15,3%	51,3%
Teknik	Sayı	0	3	0	12	2	17
	Satır içi %	0,0%	17,6%	0,0%	70,6%	11,8%	100,0%
	Sütun içi %	0,0%	10,7%	0,0%	5,8%	1,4%	3,7%
	Toplam %	0,0%	0,7%	0,0%	2,6%	0,4%	3,7%
Temizlik - Güvenlik	Sayı	12	10	20	43	36	121
	Satır içi %	9,9%	8,3%	16,5%	35,5%	29,8%	100,0%
	Sütun içi %	48,0%	35,7%	38,5%	20,9%	24,5%	26,4%
	Toplam %	2,6%	2,2%	4,4%	9,4%	7,9%	26,4%
Genel Toplam	Sayı	25	28	52	206	147	458
	Satır içi %	5,5%	6,1%	11,4%	45,0%	32,1%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	5,5%	6,1%	11,4%	45,0%	32,1%	100,0%

Ki-kare=45,595 p=,001

Görev ile kendimi çalıştığım kurumun bir parçası olarak hissediyorum, kurumun problemlerini kendi problemlerimmiş gibi algılıyorum sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda %45 oranıyla katılıyorum, %32,1 oranıyla tamamen katılıyorum cevabı verildiği, toplamda %77,1 oranıyla personelin kendini çalıştığı kurumun bir parçası olarak hissettiği, kurumun problemlerini kendi problemleri gibi algıladığı görülmektedir.

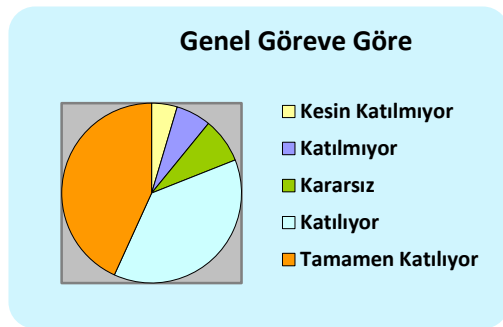


Tablo 74 - 24. Soruya verilen cevapların Görev'e göre dağılımı:

GÖREV	Kurumun başarılı olmasına yardımcı olmak için normalde beklenenden çok daha fazla çaba sarf etmeye istekliyim.					Genel Toplam	
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
Akademisyen	Sayı	1	0	1	10	32	44
	Satır içi %	2,3%	0,0%	2,3%	22,7%	72,7%	100,0%
	Sütun içi %	4,8%	0,0%	2,7%	5,8%	16,2%	9,6%
	Toplam %	0,2%	0,0%	0,2%	2,2%	7,0%	9,6%
Genel İdari Hizmetler	Sayı	2	1	1	14	23	41
	Satır içi %	4,9%	2,4%	2,4%	34,1%	56,1%	100,0%
	Sütun içi %	9,5%	3,4%	2,7%	8,1%	11,6%	9,0%
	Toplam %	0,4%	0,2%	0,2%	3,1%	5,0%	9,0%
Sağlık	Sayı	10	14	21	99	91	235
	Satır içi %	4,3%	6,0%	8,9%	42,1%	38,7%	100,0%
	Sütun içi %	47,6%	48,3%	56,8%	57,2%	46,0%	51,3%
	Toplam %	2,2%	3,1%	4,6%	21,6%	19,9%	51,3%
Teknik	Sayı	2	2	1	5	7	17
	Satır içi %	11,8%	11,8%	5,9%	29,4%	41,2%	100,0%
	Sütun içi %	9,5%	6,9%	2,7%	2,9%	3,5%	3,7%
	Toplam %	0,4%	0,4%	0,2%	1,1%	1,5%	3,7%
Temizlik - Güvenlik	Sayı	6	12	13	45	45	121
	Satır içi %	5,0%	9,9%	10,7%	37,2%	37,2%	100,0%
	Sütun içi %	28,6%	41,4%	35,1%	26,0%	22,7%	26,4%
	Toplam %	1,3%	2,6%	2,8%	9,8%	9,8%	26,4%
Genel Toplam	Sayı	21	29	37	173	198	458
	Satır içi %	4,6%	6,3%	8,1%	37,8%	43,2%	100,0%
	Sütun içi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam %	4,6%	6,3%	8,1%	37,8%	43,2%	100,0%

Ki-kare=31,275 p=,012

Görev ile kurumun başarılı olmasına yardımcı olmak için normalde beklenenden çok daha fazla çaba sarf etmeye istekliyim sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p < 0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda %43,2 oranıyla tamamen katılıyorum, %37,8 oranıyla katılıyorum cevabı verildiği, toplamda %81 oranıyla çalışanların kurumun başarılı olmasına yardımcı olmak için normalde beklenenden çok daha fazla çaba sarf etmeye istekli olduğu görülmektedir.



Görev ile Kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten mutlu olurum sorusu arasında (ki-kare=21,371; p=,165), arkadaşlarıma bu kurumun bir parçası olduğumu söylemekten gurur duyarım sorusu arasında (ki-kare=24,955; p=,071) ve bu kurumun kaderini gerçekten de umursuyorum sorusu arasında (ki-kare=25,280; p=,065) istatistik olarak önemli bir ilişki kurulamamıştır.

3.6. İstatistik Analizler İçin Kullanılan Yöntem :

Çalışmamızdaki kategorik değişkenler Sayı ve Yüzde olarak ifade edilmiştir. Gruplar ile Kategorik değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemede ise Ki-kare testi uygulanmıştır. Hesaplamalarda istatistik anlamlılık düzeyi %5 ($p < 0,05$) olarak alınmış ve hesaplamalar için SPSS (IBM Corp. Released 2011. IBM SPSS Statistics for Windows, Version 20.0 Armonk, NY: IBM Corp.) istatistik paket programı kullanılmıştır.

3.7. Hipotezler :

Hp1. Dursun Odabaş Tıp Merkezi'nin insan kaynağı ihtiyacının tedarikinde, idari ve bürokratik yandaşlık baskındır. (Anketin 4. sorusu: Çalıştığım kurumda insan kaynakları temininde idari ve bürokratik yandaşlık etkili değildir.)

Hp2. Personel tedarik sürecinde tamamen liyakat ve objektiflik kriterleri esas olup, herhangi bir siyasi otorite ya da kişilerin süreç üzerinde etkisi yoktur. (Anketin 1. sorusu: Çalıştığım işyerinde işe alım esnasında asgari nitelikleri taşıyan tüm adaylara (psikolojik, teknik vb. testler) objektif değerlendirme yöntemleri uygulanır. Anketin 3. sorusu: Çalıştığım kurumda insan kaynakları alımında siyasiler etkili değildir.)

Hp3. Sağlık kurumlarında nepotizm (eş-dost kayırmacılığı) ve favoritizm (belli kişi veya kesimleri kayırma) yoktur. (Anketin 2. sorusu: Bu kurumda işe alımla alakalı verilen her hangi bir kararda iltimasçılık (kayıрма, ayrıcalık tanıma) yoktur.)

Hp4. Dursun Odabaş Tıp Merkezi'nde çalışanlara görev tanımları yazılı ve açık bir şekilde ifade edilmiştir. (Anketin 8. sorusu: Çalıştığım işyerinde görev tanımları yazılı ve açık bir şekilde ifade edilmiştir.)

Hp5. Dursun Odabaş Tıp Merkezi'nde performans değerlendirme süreci çalışanlar arasında adaleti sağlayacak şekilde yürütülür. (Anketin 10. sorusu: Çalıştığım işyerinde performans değerlendirme süreci çalışanlar arasında adaleti sağlayacak şekilde yürütülür.)

Hp6. Dursun Odabaş Tıp Merkezi çalışanları kurumun terfi politikalarının adil olduğunu düşünmektedir. (Anketin 13. sorusu: Çalıştığım işyerinde terfi politikasının adil olduğunu düşünüyorum.)

Hp7. Dursun Odabaş Tıp Merkezi'nde çalışanlar kurumun amaçlarını bilmektedir. (Anketin 15. sorusu: İçinde çalıştığım kurumun amaçlarını biliyorum.)

Hp8. Dursun Odabaş Tıp Merkezi'nde insan kaynakları seçiminde kullanılan yöntemler yeterlidir. (Anketin 5. sorusu)

Hp9. Örgütlerdeki insan kaynakları planlaması kurumsal imajı etkileyen bir faktördür. (Anketin 16. sorusu)

Hp10. Kurumsal imajı iyi olan bir örgüt hem iç çevre, hem dış çevre için çekicidir. (Anket 17. sorusu)

Hp11. Sağlık Kurumlarında çalışanların aidiyet ve sahiplenme duygusu oldukça yüksektir. (Anketin 23. sorusu: Kendimi çalıştığım kurumun bir parçası olarak hissediyorum. Kurumun problemlerini kendi problemlerimmiş gibi algılıyorum.)

Hp12. Sağlık çalışanları kurumlarının geleceğiyle ilgili kaygı ve başarıları ile yakından ilgilidir. (Anketin 27. sorusu: Dursun Odabaş Tıp Merkezi'nin kaderini gerçekten umursuyorum.)

3.8. Bulgular ve Tartışma :

Hipotez sonuçlarımız aşağıda değerlendirilmiştir.

Hp1. Dursun Odabaş Tıp Merkezi'nin insan kaynağı ihtiyacının tedarikinde, idari ve bürokratik yandaşlık baskındır.

Çalıştığım kurumda insan kaynakları temininde idari ve bürokratik yandaşlık etkili değildir sorusuna verilen cevaplar, yaş ile ilişkili bulunmuştur ($p < 0,05$). Ankete verilen cevaplarda kesinlikle katılmayanların %50,4 olduğu, katılmayanların %27,5 olduğu görülmektedir. Çalışanlar %77,9 oranında kurumda insan kaynakları temininde idari ve bürokratik yandaşlığın etkili olduğunu düşünmektedirler. Çıkan

sonuçlarda 56-65 yaş aralığının %66,7 oranıyla kesinlikle katılmadığı, 18-25 yaş aralığının 8,2 oranıyla tamamen katıldığı gözlenmiştir. (Sayfa 77 – Tablo 5).

Bu hipotezimizde Dursun Odabaş Tıp Merkezi'nde insan kaynağı tedarikinde adam kayırma ve iltimas olduğu kısmen doğrulanmıştır.

Hp2. Personel tedarik sürecinde tamamen liyakat ve objektiflik kriterleri esas olup, her hangi bir siyasi otorite ya da kişilerin süreç üzerinde etkisi yoktur.

Yaş ile çalıştığım işyerinde işe alım esnasında asgari nitelikleri taşıyan tüm adaylara (psikolojik, teknik vb. testler) objektif değerlendirme yöntemleri uygulanır sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p<0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda kesinlikle katılmayanların %31,9 olduğu, katılmayanların %39,5 olduğu görülmektedir. Toplamda %71,4 oranıyla ankete katılanların çalıştıkları işyerinde işe alım esnasında asgari nitelikleri taşıyan tüm adaylara (psikolojik, teknik vb. testler) objektif değerlendirme yöntemlerinin uygulanmadığını düşünmektedirler. Yaş artıkça yüzdeler oranlarla doğru orantılı bir artış gözlenmiştir. (Sayfa 74 – Tablo 2)

Statü ile çalıştığım işyerinde işe alım esnasında asgari nitelikleri taşıyan tüm adaylara (psikolojik, teknik vb. testler) objektif değerlendirme yöntemleri uygulanır sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p<0,05$). Bu soruya kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin %31,9 oranında olduğu, katılmıyorum cevabının %39,5 olduğu, toplamda %71,4 oranıyla katılımcılar işe alım esnasında asgari nitelikleri taşıyan tüm adaylara (psikolojik, teknik vb. testler) objektif değerlendirme yöntemleri uygulanmadığını düşünmektedir. (Sayfa 106 – Tablo 33).

Yaş ile çalıştığım kurumda insan kaynakları alımında siyasiler etkili değildir sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p<0,05$). Ankete verilen cevaplarda kesinlikle katılmayanların %52,8 olduğu, katılmayanların %25,1 olduğu görülmektedir. %77,9 oranıyla çalışanlar kurumda insan kaynakları alımında siyasilerin etkili olduğunu düşünmektedirler. Bu soruya 46-55 yaş grubunun %70,1 oranında, 36-45 yaş aralığının %58,6 oranıyla kesinlikle katılmadığı gözlenmiştir. (Sayfa 76 – Tablo 4).

Statü ile çalıştığım kurumda insan kaynakları alımında siyasiler etkili değildir sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p<0,05$). Bu soruya kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin %52,8 oranında olduğu, katılmıyorum cevabının %25,1 olduğu, toplamda %77,9 oranıyla ankete katılanlar

insan kaynakları alımında siyasilerin etkili olduğunu düşünmektedirler. %58,6 oranıyla 657 kadrolu personelin, %55,8 oranıyla akademik personelin, %50 ile firma çalışanlarının ve % 37,8 oranıyla 657-4/B sözleşmeli personelin kesinlikle katılmıyorum cevabı verdiği gözlenmiştir. (Sayfa 108 – Tablo 35).

Bu hipotezimiz kısmen yanlış olduğundan ispatlanamamıştır.

Hp3. Sağlık kurumlarında nepotizm (eş-dost kayırmacılığı) ve favoritizm (belli kişi veya kesimleri kayırma) yoktur.

Yaş ile bu kurumda işe alımla alakalı verilen her hangi bir kararda iltimasçılık (kayırmacılık, ayrıcalık tanıma) yoktur. arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p<0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda kesinlikle katılmayanların %50,9 olduğu, katılmayanların %28,4 olduğu görülmektedir. Ankete katılanlar %79,3 oranıyla kurumda işe alımla alakalı verilen her hangi bir kararda iltimasçılık (kayırmacılık, ayrıcalık tanıma) olduğunu düşünmektedirler. Bu soruya 46-55 yaş aralığının %64,2 oranında en yüksek düzeyde kesinlikle katılmadığı, yaş artıkça kesinlikle katılmayanların da doğru orantıda arttığı gözlenmiştir. (Sayfa 75 – Tablo 3).

Statü ile bu kurumda işe alımla alakalı verilen her hangi bir kararda iltimasçılık (kayırmacılık, ayrıcalık tanıma) yoktur sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p<0,05$). Bu soruya kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin %50,9 oranında olduğu, katılmıyorum cevabının %28,4 olduğu, toplamda %79,3 oranıyla ankete katılanlar bu kurumda işe alımla alakalı verilen her hangi bir kararda iltimasçılık olduğunu düşünmektedir. %60,5 oranıyla akademisyenler kesinlikle katılmıyorum cevabı verirken, 657 kadrolu personelin %55,9 oranıyla kesinlikle katılmıyorum cevabı verdiği gözlenmiştir. 657-4/B sözleşmeli personelin % 15,6 gibi bir oranda tamamen katılıyorum cevabı verdiği görülmüştür. (Sayfa 107 – Tablo 34)

Görev ile bu kurumda işe alımla alakalı verilen her hangi bir kararda iltimasçılık (kayırmacılık, ayrıcalık tanıma) yoktur sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p<0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda %50,9 oranıyla kesinlikle katılmıyorum, %28,4 oranıyla katılmıyorum cevabı verildiği, toplamda %79,3 oranıyla ankete katılanlar bu kurumda işe alımla alakalı verilen her hangi bir kararda iltimasçılık (kayırmacılık, ayrıcalık tanıma) olduğunu düşünmektedir.

Akademik personelin %59,1 oranıyla, genel idari hizmetler personelinin %61 oranıyla, sağlık hizmetleri personelinin %46,8 oranıyla, teknik hizmetler personelinin %88,2 oranıyla ve firma çalışanlarının (temizlik-güvenlik) %47,1 oranıyla bu soruya kesinlikle katılmadığı gözlenmiştir. (Sayfa 130 – Tablo 57).

Anketin bu sorusuna cevap veren kişiler sağlık kurumlarında insan kaynakları temininde *nepotizm (eş-dost kayırmacılığı) ve favoritisim (belli kişi veya kesimleri kayırma)* olduğunu düşünmektedirler. Bu hipotezimiz kısmen yanlış olduğundan ispatlanamamıştır.

Hp4. Dursun Odabaş Tıp Merkezi'nde çalışanlara görev tanımları yazılı ve açık bir şekilde ifade edilmiştir.

Yaş ile çalıştığım işyerinde görev tanımları yazılı ve açık bir şekilde ifade edilmiştir sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p<0,05$). Ankete verilen cevaplarda kesinlikle katılmayanların %36,7 olduğu, katılmayanların %31,9 olduğu görülmekte olup, %68,6 oranıyla çalışanlar işyerinde görev tanımlarının yazılı ve açık bir şekilde ifade edilmediğini beyan etmektedirler. Bu soruya % 15,5 oranıyla katılıyorum, %8,1 oranıyla tamamen katılıyorum cevabı verildiği gözlenmiştir. (Sayfa 80 – Tablo 8).

Statü ile çalıştığım işyerinde görev tanımları yazılı ve açık bir şekilde ifade edilmiştir sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p<0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda kesinlikle katılmayanların %36,7 olduğu, katılmayanların %31,9 olduğu, toplamda %68,6 oranıyla çalışanlar işyerinde görev tanımlarının yazılı ve açık bir şekilde ifade edilmediğini düşünmüştür. Bu soruya akademik personelin %58,1 oranıyla, 657 kadrolu personelin ise %44,6 oranıyla kesinlikle katılmadığı gözlenmiştir. (Sayfa 111 – Tablo 38).

Görev ile çalıştığım işyerinde görev tanımları yazılı ve açık bir şekilde ifade edilmiştir sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p<0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda %36,7 oranıyla kesinlikle katılmıyorum, %31,9 oranıyla katılmıyorum cevabı verildiği, toplamda %68,6 oranıyla çalışanlara işyerinde görev tanımlarının yazılı ve açık bir şekilde ifade edilmediği anlaşılmaktadır. Bu soruya akademik personelin %56,8 oranıyla kesinlikle katılmadığı, teknik hizmetler personelinin %70,6 oranıyla katılmadığı görülmüştür. (Sayfa 133 – Tablo 60).

Bu hipotezimiz kısmen yanlış olduğundan ispatlanamamıştır.

Hp5. Dursun Odabaş Tıp Merkezi'nde performans değerlendirme süreci çalışanlar arasında adaleti sağlayacak şekilde yürütülür.

Yaş ile çalıştığım işyerinde performans değerlendirme süreci çalışanlar arasında adaleti sağlayacak şekilde yürütülür sorusuna verilen cevaplarda istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p<0,05$). Ankete verilen cevaplarda kesinlikle katılmayanların %56,3 olduğu, katılmayanların %14 olduğu görülmekte olup, %70,3 oranında personel çalıştığı işyerinde performans değerlendirme sürecinin çalışanlar arasında adaleti sağlayacak şekilde yürütülmediğini düşünmektedir. Bu soruda 56-65 yaş grubunun %77,8 ile kesinlikle katılmadığı, 18-25 yaş grubunun ise % 9,8 ile tamamen katıldığı gözlenmiştir. (Sayfa 82 – Tablo 10).

Öğrenim ile çalıştığım işyerinde performans değerlendirme süreci çalışanlar arasında adaleti sağlayacak şekilde yürütülür sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p<0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda kesinlikle katılmayanların %56,2 olduğu, katılmayanların %14 olduğu, toplamda %70,2 oranıyla kurum personeli işyerinde performans değerlendirme sürecinin çalışanlar arasında adaleti sağlayacak şekilde yürütülmediğini düşünmektedirler. (Sayfa 95 – Tablo 23).

Statü ile çalıştığım işyerinde performans değerlendirme süreci çalışanlar arasında adaleti sağlayacak şekilde yürütülür sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p<0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda kesinlikle katılmayanların %56,3 olduğu, katılmıyorum cevabı verenlerin %14 olduğu, toplamda %70,3 oranıyla performans değerlendirme sürecinin çalışanlar arasında adaleti sağlayacak şekilde yürütülmediği görülmektedir. Bu soruya verilen cevaplarda %76,7 gibi yüksek bir oranla akademik personelin, %73,7 oranıyla 657 kadrolu personelin kesinlikle katılmadığı gözlenmiştir. (Sayfa 113 – Tablo 40).

Görev ile çalıştığım işyerinde performans değerlendirme süreci çalışanlar arasında adaleti sağlayacak şekilde yürütülür sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p<0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda %56,3 oranıyla kesinlikle katılmıyorum, %14 oranıyla katılmıyorum cevabı verildiği, toplamda %70,3 oranıyla çalışanlar kurumdaki performans değerlendirme sürecinin çalışanlar arasında adalet sağlayacak şekilde yürütülmediğini düşünmektedirler. Bu soruya teknik personelin %76,5 oranında, genel idari hizmetler personelinin %75,6

oranında, akademik personelin %75 oranında ve sağlık personelinin %63 oranında kesinlikle katılmadığı gözlenmiştir. (Sayfa 135 – Tablo 62).

Bu hipotezimiz kısmen yanlış olduğundan ispatlanamamıştır.

Hp6. Dursun Odabaş Tıp Merkezi çalışanları kurumun terfi politikalarının adil olduğunu düşünmektedir.

Çalıştığım işyerinde tefi politikasının adil olduğunu düşünüyorum sorusuna verilen cevaplar yaş ile ilişkili bulunmuştur ($p<0,05$). Ankete verilen cevaplarda kesinlikle katılmayanların %36,9 olduğu, katılmayanların %33,8 olduğu görülmektedir. Bu soruda %70,7 oranıyla personel, çalıştığı işyerinde terfi politikasının adil olmadığını düşünmektedir. 56-65 yaş aralığının %44,4 oranıyla en yüksek düzeyde kesinlikle katılmadığı, 36-45 yaş aralığının %42,1 oranıyla katılmadığı gözlenmiştir. (Sayfa 85 – Tablo 13).

Statü ile çalıştığım işyerinde terfi politikasının adil olduğunu düşünüyorum sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p<0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda kesinlikle katılmayanların %36,9 olduğu, katılmayanların %33,8 olduğu, toplamda %70,7 oranıyla çalışanlar kurumda terfi politikasının adil olmadığını düşünmektedirler. Bu soruya verilen cevaplarda akademik personelin %48,8 oranıyla katılmadığı, 657 kadrolu personelin %41,9 oranıyla kesinlikle katılmadığı, 657-4/B sözleşmeli personelin %35,6 oranıyla kesinlikle katılmadığı ve firma çalışanlarının %34,8 oranıyla kesinlikle katılmadığı gözlenmiştir. (Sayfa 116 – Tablo 43). Çalışanlar kurumda terfi politikasının adil olmadığını düşünmektedirler. Bu hipotezimiz kısmen yanlış olduğundan ispatlanamamıştır.

Hp7. Dursun Odabaş Tıp Merkezi'nde çalışanlar kurumun amaçlarını bilmektedir.

Öğrenim ile içinde çalıştığım kurumun amaçlarını biliyorum soru arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p<0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda katılıyorum oranının %45,3 olduğu, tamamen katılıyorum cevabı verenlerin %13,3 olduğu, toplamda %58,6 oranıyla çalışanların kurumun amaçlarını bildiği gözlenmiştir. Bu soruya verilen cevaplarda lisans mezunlarının %53,8 oranıyla katılıyorum cevabı verdikleri gözlenmiştir. (Sayfa 98 – Tablo 26).

Statü ile içinde çalıştığım kurumun amaçlarını biliyorum sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p<0,05$). Çalışanlar bu soruya %45,4

oranıyla katılıyorum, %13,3 oranıyla tamamen katılıyorum cevabı verdiği, toplamda % 58,7 oranıyla kurum çalışanlarının içinde çalıştığı kurumun amaçlarını bildiğini görmekteyiz. Bu soruda %67,4 oranıyla akademik personelin, %50,5 oranıyla 657 kadrolu personelin katılıyorum cevabı verdiği gözlenmiştir. (Sayfa 118 – Tablo 45).

Görev ile çalıştığım kurumun amaçlarını biliyorum sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p<0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda %45,4 oranıyla katılıyorum, %13,3 oranıyla tamamen katılıyorum cevabı verildiği, toplamda %58,7 oranıyla ankete katılanlar kurumun amaçlarını bilmektedirler. (Sayfa 138 – Tablo 65). Bu hipotezimiz kısmen doğrulanmıştır.

Hp8. Dursun Odabaş Tıp Merkezi'nde insan kaynakları seçiminde kullanılan yöntemler yeterlidir.

Yaş ile bu kurumda insan kaynakları seçiminde kullanılan yöntemler yeterlidir sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p<0,05$). Ankete verilen cevaplarda kesinlikle katılmayanların %37,1 olduğu, katılmayanların %28,4 olduğu görülmekte olup, toplamda %65,5 oranıyla çalışanlar kurumda insan kaynakları seçiminde kullanılan yöntemlerin yeterli olmadığını düşünmektedirler. 46-55 yaş aralığının %41,8 oranıyla kesinlikle katılmadığı, 18-25 yaş aralığının ise % 6,6 oranıyla tamamen katılıyorum şeklinde cevap verdiği gözlenmiştir. (Sayfa 78 – Tablo 6).

Statü ile bu kurumda insan kaynakları seçiminde kullanılan yöntemler yeterlidir sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p<0,05$). Bu soruya kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin %37,1 oranında olduğu, katılmıyorum cevabının %28,4 olduğu, toplamda %65,5 oranıyla ankete katılanlar bu kurumda insan kaynakları seçiminde kullanılan yöntemlerin yeterli olmadığını düşünmektedir. Ayrıca %53,5 oranıyla akademik personelin kararsız olduğu gözlenmiştir. (Sayfa 109 – Tablo 36).

Görev ile bu kurumda insan kaynakları seçiminde kullanılan yöntemler yeterlidir sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p<0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda %37,1 oranıyla kesinlikle katılmıyorum, %28,4 oranıyla katılmıyorum cevabı verildiği, toplamda %65,5 oranıyla çalışanlar bu kurumda insan kaynakları seçiminde kullanılan yöntemleri yeterli bulmamaktadır. (Sayfa 131 – Tablo 58)

Ankete katılanlar Dursun Odabaş Tıp Merkezinde insan kaynakları seçiminde kullanılan yöntemlerin yeterli olmadığını düşünmektedirler. Bu hipotezimiz kısmen yanlış olduğundan ispatlanamamıştır.

Hp9. Örgütlerdeki insan kaynakları planlaması kurumsal imajı etkileyen bir faktördür.

Örgütlerdeki insan kaynakları planlaması kurumsal imajı etkileyen bir faktördür sorusuna verilen cevaplar yaş ile ilişkili bulunmuştur ($p<0,05$). Ankete verilen cevaplarda katılanların %42,8 olduğu, tamamen katılanların %30,6 olduğu görülmektedir. Toplamda %73,4 oranıyla çalışanlar örgütlerdeki insan kaynakları planlamasının kurumsal imajı etkileyen bir faktör olduğunu düşünmektedirler. 46-55 yaş grubunun %56,7 oranıyla katılıyorum, 56-65 yaş grubunun %55,6 oranıyla tamamen katılıyorum cevabı verdiği gözlenmiştir. (Sayfa 87 – Tablo 15).

Öğrenim ile Örgütlerdeki insan kaynakları planlaması kurumsal imajı etkileyen bir faktördür sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p<0,05$). Bu soruya katılıyorum cevabı verenlerin %42,9 olduğu, tamamen katılıyorum cevabının %30,4 olduğu, ankete katılanlardan toplamda %73,3 oranıyla örgütlerdeki insan kaynakları planlamasının kurumsal imajı etkileyen bir faktör olduğu yönünde olumlu cevap verildiği gözlenmiştir. Bu soruya verilen cevaplarda lise mezunlarının %53,4 oranıyla katılıyorum cevabı verenler arasında en yüksek olduğu gözlenmiştir. (Sayfa 99 – Tablo 25).

Statü ile örgütlerdeki insan kaynakları planlaması kurumsal imajı etkileyen bir faktördür sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p<0,05$). Bu soruya %42,8 oranıyla katılıyorum, %30,6 oranıyla tamamen katılıyorum cevabı verildiği, toplamda %73,4 oranıyla kurum çalışanları örgütlerdeki insan kaynakları planlamasının kurumsal imajı etkileyen bir faktör olduğunu düşünmektedirler. Akademik personelin %76,7 oranıyla tamamen katılıyorum cevabı verdiği, %51,1 oranıyla 657 kadrolu personelin katılıyorum cevabı verdiği, %44,4 oranıyla 657-4/B sözleşmeli personelin katılıyorum cevabı verdiği ve %40,2 oranıyla firma çalışanlarının katılıyorum cevabı verdiği gözlenmiştir. (Sayfa 119 – Tablo 46).

Görev ile örgütlerdeki insan kaynakları planlaması kurumsal imajı etkileyen bir faktördür sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p<0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda %42,8 oranıyla katılıyorum, %30,6 oranıyla tamamen

katılıyorum cevabı verildiği, toplamda %73,4 oranıyla ankete katılanlar örgütlerdeki insan kaynakları planlamasının kurumsal imajı etkileyen bir faktör olduğunu düşünmektedirler. (Sayfa 139 – Tablo 66).

Çıkan sonuçlara göre bu hipotezimiz kısmen doğrulanmıştır.

Hp10. Kurumsal imajı iyi olan bir örgüt hem iç çevre, hem dış çevre için çekicidir.

Öğrenim ile Kurumsal imajı iyi olan bir örgüt hem iç çevre, hem dış çevre için çekicidir sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p<0,05$). Bu soruya katılıyorum cevabı verenlerin %37,2 oranında olduğu, tamamen katılıyorum cevabının %39,4 olduğu, ankete katılanlardan toplamda %76,4 oranında kurumsal imajı iyi olan bir örgütün hem iç çevre, hem dış çevre için çekici olduğu yönünde olumlu cevap verdiği gözlenmiştir. Bu soruya verilen cevaplarda lise mezunlarının %44,7 oranıyla katılıyorum cevabı verenler arasında en yüksek olduğu gözlenmiştir. (Sayfa 100 – Tablo 28).

Statü ile kurumsal imajı olan bir örgüt hem iç çevre, hem dış çevre için çekicidir sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p<0,05$). Bu soruya %39,3 oranıyla tamamen katılıyorum, %37,1 oranıyla katılıyorum cevabı verildiği, toplamda %76,4 oranıyla bu ankete katılanlar kurumsal imajı iyi olan bir örgütün hem iç çevre, hem dış çevre için çekici olduğunu düşünmektedirler. Akademik personelin %83,7 oranıyla tamamen katılıyorum cevabı verdiği, %41,9 oranıyla 657 kadrolu personelin, %31,1 oranıyla 657-4/B sözleşmeli personelin ve %28,3 oranıyla firma çalışanlarının tamamen katılıyorum cevabı verdiği gözlenmiştir. (Sayfa 120 – Tablo 47).

Görev ile kurumsal imajı iyi olan bir örgüt hem iç çevre hem dış çevre için çekicidir sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p<0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda %39,3 oranıyla tamamen katılıyorum, %37,1 oranıyla katılıyorum cevabı verildiği, toplamda %76,4 oranıyla ankete katılanlar kurumsal imajı iyi olan bir örgütün hem iç çevre hem dış çevre için çekici olduğunu düşünmektedirler. (Sayfa 140 – Tablo 67).

Ankete katılanlar kurumsal imajı iyi olan bir örgütün hem iç çevre hem dış çevre için çekici olduğunu düşünmektedirler. Çıkan sonuçlara göre bu hipotezimiz kısmen doğrulanmıştır.

Hp11. Sağlık Kurumlarında çalışanların aidiyet ve sahiplenme duygusu oldukça yüksektir.

Statü ile kendimi çalıştığım kurumun bir parçası olarak hissediyorum, kurumun problemlerini kendi problemlerimmiş gibi algılıyorum sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p<0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda %45 oranıyla katılıyorum, %32,1 oranıyla tamamen katılıyorum cevabı verildiği, toplamda %77,1 oranıyla ankete katılanlar kendilerini kurumun bir parçası olarak hissetmekte, kurumun problemlerini kendi problemleriymiş gibi algılamaktadırlar. Akademik personelin %55,8 oranıyla tamamen katıldığı, 657 kadrolu personelin %50,5 oranıyla katıldığı, 657-4/B sözleşmeli personelin %40 oranıyla katıldığı ve firma çalışanlarının %42,4 oranıyla katıldığı gözlenmiştir. (Sayfa 126 – Tablo 53).

Görev ile kendimi çalıştığım kurumun bir parçası olarak hissediyorum, kurumun problemlerini kendi problemlerimmiş gibi algılıyorum sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p<0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda %45 oranıyla katılıyorum, %32,1 oranıyla tamamen katılıyorum cevabı verildiği, toplamda %77,1 oranıyla personelin kendini çalıştığı kurumun bir parçası olarak hissettiği, kurumun problemlerini kendi problemleri gibi algıladığı görülmektedir. (Sayfa 146 – Tablo 73).

Personelin statüsünün artmasıyla kuruma olan aidiyet duygusunun arttığı, statü düştükçe sözleşmeli ve firma elamanı statüsünde çalışanların aidiyet duygularının azaldığı gözlenmiştir. Çıkan sonuçlara göre bu hipotezimiz kısmen doğrulanmıştır.

Hp12. Sağlık çalışanları kurumlarının geleceğiyle ilgili kaygı ve başarıları ile yakından ilgilidir.

Yaş ile bu kurumun kaderini gerçekten umursuyorum sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p<0,05$). Ankete verilen cevaplarda tamamen katılanların %45,2 olduğu, katılanların %32,5 olduğu görülmekte olup, toplamda %77,7 oranıyla çalışanların kurumun kaderini umursadığı görülmektedir. Bu soruya %66,7 ile 56-65 yaş grubunun en yüksek oranda tamamen katıldığı gözlenmiştir. (Sayfa 92 – Tablo 20).

Statü ile bu kurumun kaderini gerçekten umursuyorum sorusu arasında istatistik olarak önemli bir ilişki gözlenmiştir ($p<0,05$). Bu soruya verilen cevaplarda %45,2 oranıyla tamamen katılıyorum, %32,5 oranıyla katılıyorum cevabı verildiği, toplamda %77,7 oranıyla ankete katılanların kurumun kaderini umursadığı görülmüştür. Akademik personelin %72,1 oranıyla, 657 kadrolu personelin %50,5 oranıyla, 657-4/B sözleşmeli personelin %26,7 oranıyla ve firma çalışanlarının %38 oranıyla bu soruya tamamen katıldığı gözlenmiştir. (Sayfa 129 – Tablo 56).

Çıkan sonuçlara göre bu hipotezimiz kısmen doğrulanmıştır.

Bu çalışmada; Dursun Odabaş Tıp Merkezi'nin insan kaynağı ihtiyacının tedarikinde, verilen kararlarda iltimasçılık (kayırmacılık, ayrıcalık tanıma) olduğu, siyasilerin insan kaynakları alımında etkili olduğu, insan kaynakları temininde idari ve bürokratik yandaşlığın etkili olduğu, çalışanlara görev tanımlarının yazılı ve açık bir şekilde ifade edilmediği, performans değerlendirme sürecinin çalışanlar arasında adaleti sağlayacak şekilde yürütülmediği, terfi politikalarının adil olmadığı anlaşılmakta olup, çalışanların kurumun amaçlarını bildiği, örgütlerdeki insan kaynakları planlamasının kurumsal imajı etkileyen bir faktör olduğu, kurumsal imajı iyi olan bir örgütün hem iç çevre, hem dış çevre için çekici olduğu, kurum çalışanları kendilerini çalıştığı kurumun bir parçası olarak hissettiği, kurumun problemlerini kendi problemleriymiş gibi algıladığı ve Dursun Odabaş Tıp Merkezinin kaderini umursadığı gözlenmiştir.

Sonuç ve Öneriler :

Kamu yönetimi sistemimiz, ülkemizde ve dünyada yaşanmakta olan toplumsal, ekonomik ve sosyal dönüşüme uyum sağlamak amacıyla, bu alanda yaşanan küresel ölçekteki değişimlere de paralel bir şekilde, son yıllarda hız kazanan bir yeniden yapılanma ve yenilenme süreci geçirmektedir. Bu değişim sürecinin en önemli ayaklarından birisini de hiç kuşkusuz, kamu personel yönetimi anlayışının yenilenmesi ve kamu personel sistemimizin buna göre revize edilmesi oluşturmaktadır.¹

¹ Mehmet YILMAZÖZ, 'Türkiye'de Kamu Personel Yönetimi Sorunu', Maliye Dergisi, Sayı:157, Temmuz-Aralık, 2009, s.294.

Türkiye’de kamu yönetiminin yapısal ve işlevsel sorunları ile ilgili tartışmalar her zaman gündemdeki yerini korumuştur. Dönem dönem önemli ve maliyetli reform çalışmalarına rağmen, istenilen sonuç ve başarı kısmi olmaktan ileri gidememiştir. Bunun altında yatan pek çok neden bulunmaktadır. Bunların en önemlisi, reform çalışmalarının tek taraflı yapılmak istenmesi, siyasal iktidarın sınırlı sayıdaki uzmanlara bu işi yaptırırken, uygulamanın içinde olan aktörlerin kapsam dışı bırakılmasıdır.² Bugün gelinen noktada tüm dünyada geleneksel kamu yönetim anlayışları değişmekte, temelini Weberyen bürokrasiden alan yönetim uygulama ve anlayışları eski etkilerini yitirmektedir. Meydana gelen ve toplumun tüm derinliklerine nüfuz eden değişimler, kamu yönetimini yeni beklenti ve ihtiyaçlarla karşı karşıya bırakmıştır. Tek taraflı katı kurallar koyan, pek çok alanda tekel konumunda bulunan devlet, vatandaşa müşteri nazarıyla bakmak ve değişen ihtiyaçlara en uygun şekilde karşılık vermek göreviyle karşı karşıyadır. Bu durumda, eski bürokratik yapı ve işlevlerde çok radikal değişimlerin olması da kaçınılmaz olmuştur. Devletin özellikle de kamu yönetiminin yeni misyonunu başarması, büyük oranda personel yönetimi sistemini değiştirmesine bağlıdır. Önce özel sektörde başlayan daha sonra gelişmiş ülkelerin kamu sektörü için de zorunluluk haline gelen insan kaynakları yönetimi anlayışı ve uygulamasına geçiş, ülkemiz için de önemli bir konudur.

İnsan kaynakları, sadece personel alımı işinden ibaret değildir. Doğru personelin doğru zamanda, doğru kaynaklardan ve doğru yöntemlere seçilmesi ile başlar, insan kaynağının eğitimi ve geliştirilmesi, kamu görevlisi misyonunun bilinç altına yerleştirilmesi ile devam eder. Dolayısıyla, liyakat olgusunun sadece bir sınavla tespit edilemeyeceği ve bu işin uzmanları tarafından bilimsel ve mesleki deneyim ve beceri ile doğru olarak ölçülebileceği konusu, sistemin bir ilkesi haline getirilmelidir. Kamu personelinin hem işe alınmasında hem de görevde yükselmesinde liyakatin en önemli kriter olarak kabul edilmesi, bu konudaki istismarların ortadan kaldırılması gerekir. Kamu hizmetlerine girişte sık sık dillendirilen, kayırma, torpil, nepotizm gibi kayguların giderilmesi için ciddi bir denetim ve yaptırım sisteminin getirilmesi gerekir.

² İZCİ - YILDIZ, s.16.

Uzun yıllardan beri uygulana gelen alışkanlıkların terk edilmesi ve gelişmiş dünya ülkeleri standartlarında personel sistemine sahip olmak, insan kaynakları yönetimi anlayışının benimsenmesi ve ciddiyetle uygulanmasıyla mümkündür. Devletin büyüklüğü ve rolü, kamu hizmetlerinin niteliği, kamu tercihi, kamusal alan, örgüt yapısı ve hukuki rasyonellik terimlerinin yeniden tanımlanması gerektiği öne sürülmektedir. Bu bağlamda kamu sektörünün özel sektörü örnek olarak daha az mali ve insan kaynağıyla daha etkin ve verimli çalışması gerektiği dile getirilmektedir. Bu doğrultuda kamu personelinin yetenek ve becerilerinin artırılması yanında kamu personel sisteminin bütüncül bir bakış açısı ile ele alınarak saydam, güvenilir ve çağdaş bir yapıya kavuşturulmasının kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması çalışmalarında önemli bir basamak olacağı belirtilmektedir.³

Yapılacak bütün reform çalışmalarının temelinde, hızlı ve verimli bir kamu yönetimini esas alan ve bunun gerçekleştirilmesinin temelinde insan kaynağı olduğu inancının benimsenmiş olması yer almalıdır. İnsan kaynağı olmadan kamu hizmetleri yürütülemeyeceğinden; stratejik planlama, personel hakları görev ve sorumlulukların belirlenmesi, motivasyonunun dikkate alınması, performans değerlendirmesi, değişime yönelik kurum kültürünün oluşması ve hizmet içi eğitimlerini kapsayan ayrıntılı reform çalışmaları gerekmektedir. Özellikle kamuda mevcut olan personel çeşitliliğine bir çözüm bulunmalı ve bu çeşitlilik arasındaki ücret dengesizliğinin ortadan kaldırılarak adil bir sistem getirilmelidir. Türk kamu personel yönetimindeki reform çalışmalarının temelinde, küreselleşme süreci, artan demokratikleşme hareketleri, toplumsal yapıdaki değişiklikler ve yeni kamu yönetimi anlayışının yer aldığını söyleyebiliriz. Ülkemizin de geleceği bu önemli alanlarda en geniş toplumsal mutabakatın sağlanmasına ve geniş bir destek zemini üzerinde kısa vadeli hesapların aşılmasına bağlıdır.⁴

Ülkemizde sağlık sektöründe son yıllarda çok mesafeler kaydedilmekle birlikte henüz Avrupa'da ve Amerika'da bulunan gelişmiş ülkelerin sağlık sektörlerinin seviyesine ulaşamadığımız bir gerçektir. Ülkemizde sağlıkta insan gücü planlaması yapılırken dünyada uygulanan yöntemler dikkate alınmamaktadır.

³ Gencay ŞEYLAN, *Devlet Reformu: Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçiş*, TESEV Yayını, İstanbul, 2000, s.11.

⁴ İZCİ - YILDIZ, s.17-18.

Bilindiği gibi dünyada ihtiyaç, talep, hedef ve nüfus-insan gücü oranı olmak üzere dört yöntem kullanılmaktadır. Yalnızca bir yöntemin iyi olduğunu söylemek ve tek yöntemle gelecek hakkında planlar yapmak mümkün değildir. Her birinin avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu yüzden planlama yaparken bütün yöntemler bir arada düşünülmelidir.

Ülkemizin bugünkü ve gelecekteki sağlık ihtiyaçları iyi belirlenmeli, talep araştırması yapılmalı ve hedefler ortaya konarak birbiriyle bütünleşik değerlendirilmelidir. Ayrıca tüm bunları yapacak sağlık planlayıcıları ve yöneticileri yetiştirilmelidir. İhtiyaçlar belirlenirken nüfusun özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır. Toplumun sağlık ihtiyaçları epidemiyolojik hızlar, yapılmış hastalık yükü çalışmaları ve üniversitelerin yaptıkları araştırmalar vb. kullanılarak ortaya konulabilir. Belirlenen ihtiyaçlarla talep edilen ihtiyaçlar uyuşmayabilir çünkü talep yöntemi mevcut duruma göre plan yapmayı öngörür. Bu yüzden ihtiyaçlar belli bir süreye bölünmeli ve kısa vadede talepler karşılanmaya çalışılmalıdır. Uzun vadede ise toplumu bilinçlendirmeli, ihtiyaçları hissettirecek çalışmalar yapılmalı ve buna uygun planlar yapılmalıdır.

Sağlık hizmetlerinde beklenen ve istenen gelişmelerin gerçekleşmemesinin önemli sebeplerinden biri mevzuattan kaynaklanan uygulamalar, bir diğeri de yönetimdeki yetersizlikler olarak sıralanabilir. Profesyonel yönetim anlayışının olmayışı, aşırı merkezîyetçilik yönetim sorununun temel kaynaklarıdır. Diğer örgütlenmelerde olduğu gibi sağlık kurumu işletmelerinde de örgütsel organlar oluşturulurken işin gerektiği mesleki eğitimi almış kişilerden yararlanmak, planlama, örgütleme, koordinasyon ve denetim gibi yönetim fonksiyonlarını doğru ve yerinde kullanmak gerekir.

Ülkemizde sağlık personelinin durumunu düzenleyen mevzuat eski, dağınık ve yetersizdir. Bir an önce yeniden ele alınmaya muhtaç durumdadır. Hekimler, hemşireler, eczacılar, veteriner hekimler, diş hekimleri, kimyagerler, ebeler, hastabakıcılar, gözlükçüler, köy ebeleri ve köy sağlık memurları ile ilgili kanunlar veya kanunlarda bölümler bulunmasına rağmen bunların yeniden düzenlenmesine ihtiyaç vardır. Ayrıca yönetmeliklerde yer alan birçok sağlık mesleği kanunlarda yer almamaktadır. Bunlara eczacı teknisyeni/teknikeri, laboratuvar teknisyeni/teknikeri, anestezi teknikeri, radyoloji teknisyeni/teknikeri, fizyoterapist, fizik tedavi

teknisyeni, patoloji teknisyeni, anatomi teknisyeni, ruh sağlığı klinik teknisyeni, vb. örnek gösterilebilir. Bazı üniversiteler dünyadaki gelişmeler ışığında arz talep ilişkisi nedeniyle yeni bölümler açmakta, bakanlık ile işbirliğine gitmeden diyetisyen, odyolog, sosyal çalışmacı, çocuk gelişimi uzmanı, acil tıp teknisyeni gibi unvanlarla mezun vermekte ancak bunların sağlık sistemimiz içindeki yeri belirsiz kalmaktadır.

Türkiye’de sağlık hizmeti sunumu açısından üniversite hastaneleri önemli bir noktadadır. Ancak üniversite hastanelerinin mevzuatında ve organizasyon yapısında yönetsel olarak bazı aksaklıklar göze çarpmaktadır. Üniversite hastanelerinin kuruluş ve organizasyonu 2547 sayılı Kanun’un 3 ncü maddesine göre üniversiteye bağlı araştırma ve uygulama merkez müdürlüğü olmasına rağmen, yönetmelikleri bulunan hastaneler kendi mevzuatlarına göre, bulunmayanlar Sağlık Bakanlığı Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliğine göre faaliyetlerini yürütmektedir. Üniversite hastanelerinde Tıp Fakültesi Dekanı ile Başhekim arasında, yine Başhekim ile Hastane Başmüdürü arasında hiyerarşik olarak bir belirsizlik söz konusudur.

Dursun Odabaş Tıp Merkezi, Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkez Müdürlüğü olarak kurulmuş olup, direk Rektörlüğe bağlıdır. Tıp Fakültesi Dekanlığının hastane ile bağı olmamakla beraber akademik personel (doktor, uzman, asistan) ve tıp fakültesi öğrencilerinin uygulamalı eğitimleri konusunda hastane ile ilişkilidir. Akademik personel (Anabilim Dalı Başkanları) Tıp Fakültesi Dekanlığına bağlı olduğundan hiyerarşik yapılanmada ve yönetsel açıdan zaman zaman başhekimlikle sorunlar yaşanmaktadır. Başhekim doktorların üstüdür ancak ita amiri değildir. Bu sorun akademik personelin başhekimliğe bağlanması veya başhekime aynı zamanda dekan veya dekan yardımcılığı görevi verilmesiyle veya dekana başhekimlik verilmesiyle çok rahat çözülebilir.

Hastaneler kullandıkları bütçeler açısından büyük işletmeler arasında değerlendirilirler. Sağlık sektörünün büyüklüğü, her geçen gün artan ve yaşlanan nüfusumuz dikkate alındığında, hastanelerin gelecekte çok fazla ihtiyaç duyulan kurumlar arasında olacağı ve profesyonel yönetimin önemi şimdiden ortaya çıkmaktadır. Büyük işletme gibi düşünülen üniversite hastaneleri özellikle satın alma işlemlerini Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü aracılığıyla değil kendisi doğrudan yapabilmelidir. Bugün kü mevzuat gereği döner sermaye işletme müdürlükleri Rektörlüğe bağlı olduğundan, üniversite hastaneleri bu birimle olan tüm

yazışmalarını Rektörlük üzerinden yapmaktadır. Bu bürokrasi hastane gibi önemli birimin acil alımlarında gecikmeye sebep olmaktadır. Acil alım yapılması gereken bir tıbbi sarf malzemesinin alınmaması durumunda veya gecikmeli alınması durumunda insan hayatını sıkıntıya düşürecek durumlar ortaya çıkabilir. Bu yüzden ilgili mevzuatta gerekli düzenleme yapılarak devlet hastanelerinde olduğu gibi başhekimliğe bağlı, döner sermaye işletme müdürlüğü yerine daha hızlı ve bürokrasiye takılmadan alım yapabilen satın alma birimleri kurulabilir, satın almaları da bu birim yapabilir. Tıp Fakültesi Dekanlığı ve Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü direk Rektörlüğe bağlı birimlerdir. Ancak hastane yönetiminin can damarları bu iki birimin elindedir. Başhekimlik ile dekanlığın veya başhekimlik ile döner sermaye işletme müdürlüğünün yönetsel anlamda uyumlu çalışmaları zaruridir, aksi durumda hastane çalışamaz duruma gelecektir. Başhekimliğin bu iki birime müdahale etme şansı ve yetkisi yoktur.

Ülkemizdeki hastanelerde yönetimde en üst yetkili ve sorumlu kişi, asıl mesleği hekimlik olan "*Başhekim*" dir. Üst yönetim yetkisi, hastane genel direktöründe yani başhekimdedir. Başka bir deyişle, gerek devlet hastanelerinde ve gerekse üniversitelere ait hastanelerde her şeyin Başhekimden sorulduğu ve en ince ayrıntının (idari, teknik ve mali işler dahil) başhekimin onayından geçtiği bir hastane yönetim modeli mevcuttur. Bu durum yönetsel anlamda bürokratik engellerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Başhekimlik hastanenin en üst yönetim makamı olmasına karşın, bu unvan yükseköğretimi düzenleyen mevzuatta yer almamaktadır. Başhekimlik uygulaması Sağlık Bakanlığı mevzuatına göre yürütülmektedir.

Üniversite hastanelerinde akademik personel haricinde kalan idari, mali ve teknik personelin bağlı olduğu Hastane Başmüdürlüğü bulunur. Başmüdür her ne kadar başhekime karşı sorumlu ise de hiyerarşik olarak üniversite Genel Sekreterliği'ne bağlıdır. YÖK mevzuatında başhekimlikle ilgili bir düzenleme bulunmaz iken, *Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumlarının İdari ve Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamede* üniversite idari teşkilatı içerisinde *Üniversite Hastanesi Başmüdürlüğü* unvanı belirtilmiştir. Devlet hastanelerinde idari yönetim hastane müdürlüğü şeklinde iken, üniversite hastanelerinde başmüdürlük şeklindedir. Bu iki hastane arasında bile yönetsel anlamda birlik söz konusu değildir.

Bir yandan sağlık hizmetlerinin çeşitliliği ve karmaşıklığı karşısında maliyetlerin kontrolü için gerekli olan profesyonel yöneticilik bilgi ve becerileri, diğer yandan kaliteli sağlık hizmetleri sunumunda hekimin başrolde olması ve hekimlik mesleğinin özerkliği, sağlık hizmetlerinin yönetiminde yeni bir yönetici tipini veya mevcut yönetici-hekim işbirliğinin yeniden düzenlenmesini zorunlu kılmaktadır. Üniversite hastaneleri topluma sağlık hizmetlerini en st seviyede veren üçüncü basamak sağlık kuruluşlarıdır, sağlık hizmetlerinin yanında eğitim ve araştırma faaliyetlerinin olması nedeniyle geniş hiyerarşik örgütsel yapıya sahiptirler. Hastanelerdeki rgtsel yapı, kesin ve katı hiyerarşik yapı yerine daha esnek fikir alış verişinin yüksek olduğu, st düzeyde bilgi gerektiren, süreçlerin tasarlanarak yürütüldüğü, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanabilecekleri esnek yatay bir yapıda olmalıdır. Hastanelerde başhekimlik ve yöneticilik birbirinden kesin çizgilerle ayrılmalı, başhekim yönetsel konularda hastane müdürlüğüne fazla müdahil olmamalıdır. İdari konularda inisiyatifi yöneticiye bırakmalı, denetleme ve kontrol mekanizmasını iyi işletmelidir. Mevzuatlarda gerekli düzenlemeler yapılarak hastaneler özel işletmeler gibi profesyonel yönetim ilkeleriyle, Chief Executive Officer (CEO) mantığıyla yönetilmelidir. Bu konuda İngiltere rnek alınabilir. İngiltere’de bakanlık örgütünden hastane yönetim ekibine kadar uzanan örgüt kademelerinde yer alan her idari pozisyonun karşılığı bir alt ya da st kademede yer almaktadır. Bu idari pozisyonlar arasındaki yönetsel ilişki, bir ast-st ilişkisi olmaktan çok izleyicilik ilişkisi türündendir. Bu ilişki türünde st kademe organları alt kademe organlarına emir vermez onların uygulamalarını gözlemleyerek onlara danışmanlık yapar. Hastane yönetim ekibinde yer alan hastane müdürü, başhekim ve başhemşire kendi alanlarındaki yürütmeden sorumludur. Yönetim ekibi yeleri arasında ast-st ilişkisi yoktur. Hastaneler hastane müdürü, başhekim ve başhemşireden oluşan bir yönetim ekibi tarafından idare edilmektedir. Hastane yönetim ekibinden olan hastane müdürü, başhekim ve başhemşire birer fonksiyonel yöneticidir. Hastanedeki faaliyetler üç grupta toplanmıştır. Bu faaliyetlerin yürütülmesiyle fonksiyonel yönetici olan hastane müdürü, başhekim ve başhemşire sorumludur.

Türkiye’de sağlık sisteminin tüm bileşenlerinin birlikte çalıştığı modern sağlık yapılanmasına ivedilikle geçilmelidir. Bu sisteme üniversite hastaneleri, devlet hastaneleri, özel hastaneler, Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK), ecza depoları ve eczaneler de dahil edilmelidir. Bu sistemde ilimizden büyükşehirliere sevki yapılan hastaların Van’da yaptırmış oldukları tüm tetkik ve tedaviler (Radyolojik sonuçlar, (MR-BT) laboratuvar sonuçları, epikriz raporları, anamnezler vb.) sevk edilen hastane tarafından elektronik ortamda görülebilmelidir. Günümüzde sevk edilen hastalara istemeleri halinde tedavi süreci ile ilgili tüm sonuçlar bilgisayar çıktısı olarak verilmektedir. Bu durum hem günümüz Türkiye’sine yakışmamakta hem de kuruma mali külfet yüklemektedir.

Türkiye’de etkili bir sağlıkta insan gücü planlaması yapıldığını söylemek mümkün değildir, sadece nüfusa yönelik insan gücü planlaması yapılmakta, bu da yetersiz kalmaktadır. Yeni insan kaynakları yönetimi uygulamalarımız belirlenirken, sağlık profesyonelleri arasında entegrasyonu güçlü bir sistem kurulmalı, kendi bölgesel ve yönetsel kültürümüz dikkate alınarak insan gücümüz bu yönde oluşturulmalıdır.

Sağlık örgütünün bir nebze olsun düzelmesi adına kendi kültürümüze uygun *Sağlık Sistemimiz, Modern Hastane İşletmeciliği ve Organizasyonu* anlayışı ivedi olarak hayata geçirilmelidir.

KAYNAKLAR

- AÇIKALIN Aytaç, *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Pe-gem, Ankara, 1994.
- AKDAĞ Recep, *TC Sağlık Bakanlığı Sağlıkta İnsan Kaynakları Mevcut Durum Analizi*, Ankara, 2007.
- AKDAĞ Recep, *Türkiye Sağlık Dönüşüm Programı Ve Sağlık Hizmetleri Değerlendirme Raporu*, 1.Baskı, Ankara, 2008, s.23.
- AKDUR Recep, *Sağlık Sektörü Temel Kavramlar, Türkiye ve Avrupa Birliği'nde Durum ve Türkiye'nin Birliğe Uyumu*, Ankara Üniversitesi Avrupa Toplulukları Araştırma ve Uygulama Merkezi Araştırma Dizisi, No:17, Ankara, 2003, s.28
- AKSOY Şinasi, *Introduction to personnel Administration*, METU, Ankara,1986.
- ALDEMİR Ceyhan – ATAOL Alpay. – BUDAK Gönül., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir, 2001.
- AR Fikret, 'İtalya'da Kamu Görevlilerinin Yetiştirilmesi', *Amme İdare Dergisi*, 1985, C-18, s.1.
- ASLAN Onur Ender, *Devlet Bürokrasi ve Kamu Personel Rejimi*, İmge Kitabevi, Ankara, 2012.
- ASLAN Onur Ender, *Kamu Personel Rejimi*, TODAİE, Ankara,2005.
- ATILGAN Fatma, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul, 2011.
- AUER Astrid, DEMMKE Christoph and POLET Robert, *Civil Services in the Europe of Fifteen: Current Situation and Prospects*. European Institute of Public Administration, Maastricht, 2009.
- AVCI Keziban - AĞAOĞLU Selçuk, *Türkiye'de Sağlık İnsan Kaynakları Planlaması*. *Sağlıkta Performans Ve Kalite Dergisi*.
<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/303505>,s.85.
- AYKAÇ Burhan - YÜKSEL Öznur, *Frederick Taylor'un Görüşlerinin Değerlendirilmesinde Yeni Bir Yaklaşım, Türkiye'de Kamu Yönetimi*, Yargı Yayınevi, Ankara, 2003.
- AYKAÇ Burhan, (1999) 'Türk Kamu Personel Yönetiminin Yapısı, Gelişmesi ve Aksayan Yönleri', *Kooperatifçilik Dergisi*, 1991, C.24, s.2.

- AYKAÇ Burhan, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999.
- AYTAÇ Serpil, *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- AYTEK Bintuğ, *İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması*, AİTİA Yayını, Ankara, 1978.
- BARAN Tuncer, *Ekonomik Gelişme ve Nüfus*, H.Ü. Yayınları, Ankara, (1976).
- BARANSEL Atilla, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü, I. Cilt, İstanbul, 1979.
- BARDAKÇI Ozan, Kamuda Personel Çalıştırılmasına Dayalı Hizmet Alım İhaleleri Yoluyla Çalışanların Kıdem Tazminatı Sorunu, Sosyal Güvence Dergisi, Yıl-1 / Sayı-1, Ankara, 2011, s.7.
- BARUTÇUGİL İsmet, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- BAŞBAKANLIK, *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma 2, Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı*, T.C. Başbakanlık, Ankara, 2003.
- BAYRAK Selami, 'Bir İskandinav Refah Devleti Modeli Olarak İsveç'te Esnek Çalışmanın Genel Görünümü', ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi / Cilt: 3 / Sayı: 1 / Ocak-Nisan 2015 / Sayfa: 32-54.
- BAYRAKTAROĞLU Serkan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003.
- BİNGÖL Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınevi, İstanbul, 2010.
- BOZKURT Ömer - SEZEN Seriyeye – ERGUN Turgay, *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, TODAİE Yayınları, Ankara, 2008.
- BÜTE Mustafa, "Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2011, 15 (1) 383-404
- CAN Halil - KAVUNCUBAŞI Şahin - YILDIRIM Selami, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2009.

- CAN Halil - KAVUNCUBAŞI Şahin, *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Ankara, H.Ü.İ.İ.B.F. Yayınları, 1994, Yayın No: 18.
- CANMAN Doğan, “ Kamu Personel Rejimimiz ve Personel Reformu Üzerine Düşünceler”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 25, Sayı 3, 1992, s.3-11.
- CANMAN Doğan, *Çağdaş Personel Yönetimi*, TODAİE Yayını 260, Ankara, 1995.
- CANMAN Doğan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000.
- ÇANKAYA Seda - EROĞLU H. Tuğba - TEKİN Ömer Faruk, “Türk Kamu Personel Sisteminde Reform Çalışmaları”, *Afro-Avrasya Coğrafyasında Kamu Yönetimi Uygulamaları ve Sorunları, XI. KAYFOR Bildiriler Kitabı*, 2014, s.711-719.
- ÇELİK Y., ‘Kamu Hastaneleri Birliği Özelleşmeye Giden Yolda Gizli Gündem mi?’, *Sağlık-Sen Dergisi*, Sayı 14, s.52.
- DECOSTER Michel, *Sociologie du Travail et Gestion des Ressources Humaines*, Labor, Bruxelles, 1993.
- DEMİR Rıza, *Türkiye’de Kamu Sektöründe Ücret Yapı Ve Politikaları*, İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul, 2007, s.58.
- DEMİRCİ GÜNEŞER Aytül, *Kamu Personel Sistemleri Analizi: Türkiye’de Kariyer-Kadro Gerilimi*, Doktora Tezi, Ankara, 2009, s.16.
- DEMİRKAN Mahmut, “Kamuda İnsan Kaynakları Planlaması ve Norm Kadro Çalışmalarına İlişkin Bir Değerlendirme”, *Siyasal Vakfı Bülteni*, 2003.
- DEMİRKAYA Harun, ‘İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu’, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12) / 2, 2006.
- DESSLER Gary, *Framework for Human Resource Management*, USA, 2004.
- DİNÇ Gönül, *Birleşik Krallık Sağlık Sistemi*, Celal Bayar Üniversitesi Matbaası, 2009.
- DİNÇER Ömer – YILMAZ Cevdet, *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim*, T.C. Başbakanlık, Ankara, 2003.

- DIRİCAN Rahmi, *Toplum Hekimliği Dersleri*, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara,1990.
- DOĞAN Şentürk Bilge, Türkiye’de Sağlık Hizmetlerinin Özelleştirilmesi: Sağlıkta Dönüşüm Projesi. V. Anadolu International Conference in Economics, May 11-13, 2017, Eskişehir, s.11.
- DPT, *Sosyal Planlama Başkanlığı, Türkiye’de Hekim İhtiyacı ve Eğitimi*, 1987.
- DPT, *Sosyal Planlama Başkanlığı, Türkiye’de Sağlık Personeli ile Yardımcı Sağlık Personeli Arasındaki Uyum ve Uyumsuzluğun İstatistikî Test Edilmesi*,1990.
- DPT, Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, *Sağlık Özel İhtisas Komisyonu Sağlık İnsan gücü Alt Komisyonu Raporu*, Ankara, 1993.
- EĞİTİM SEN, ‘Kamunun Dönüşümü ve 657 DMK Değişiklikleri Üzerine’, Eğitim Sen Yayınları, 2010,s.20.
- EKİNCİ Filiz, “Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi”, *Maliye Dergisi*, Sayı 155, Temmuz-Aralık, 2008, s.175-185.
- EREN Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul, 2001.
- ERGENELİ Azize ve vd., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2014, Nobel Yayınları, Ankara, s.22-23.
- ERGİN Canan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Academyplus, Ankara, 2002.
- ERİGÜÇ Gülsün - GÜLPEMBE Ergin, “Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçerken İş Analizi: Kamu Hastaneleri Personel Bölümlerinde Bir Uygulama”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, 2003.
- EROĞLU H. Tuğba, “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türk Kamu Personeli Yönetimine Etkisi”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 12, s. 225–233, 2010.
- ERYILMAZ Bilal, ‘Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Perspektifi ve Stratejisi’, *İdarecinin Sesi Dergisi*, C.XV, 2003, s.100.
- ERYILMAZ Bilal, *Bürokrasi ve Siyaset*, Alfa Yayınevi, İstanbul, 2002.
- ERYILMAZ Bilal, *Kamu Yönetimi*, Erkam Matbaası, İstanbul, 2002.

- ETİLER Nilay, 'Neoliberal Politikalar Ve Sağlık Emek Gücü Üzerindeki Etkileri', *Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 42, 2011, s.2-11.
- FINDIKÇI İlhami, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s.9.
- GENÇ Nurullah, *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, Seçkin Yayınevi, 2005.
- GÜNEY Salih, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitapevi, Ankara, 2014.
- HEPER Metin – BERKMAN Ümit, 'Türkiye'de Kamu Yönetimi Araştırma ve Eğitiminde Kavramsal Kuram ve Yöntem Sorunları', *Amme İdaresi Dergisi*, C.12, 1979, s.2.
- HEPER Metin, 'Osmanlı-Türk Devleti'nde Bürokrasinin Siyasal Rolü: Kamu Yönetimi Açısından', *Amme İdaresi Dergisi*, C.6, 1973, s.2.
- İŞİK Volkan, 'Endüstri İlişkilerinin Yeni Yüzü İnsan Kaynakları Yönetimi: Emegi Örgütsüzleştirme Stratejisi', *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 11 / 3, 2009.
- İLERİ Hüseyin, SEÇER Betül ve ERTAŞ Handan, 'Sağlık Politikası Kavramı ve Türkiye'de Sağlık Politikalarının İncelenmesi', *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, sayı-12, 2016, s.176-186.
- İNAN Kamran, *Devlet İdaresi*, Timaş Yayınları, İstanbul, 1999.
- İZCİ Ferit – YILDIZ M. Şerif, 'Türkiye'de Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş: Sorunlar ve Çözüm Önerileri'. *AL-FARABI 1st International Congress on Social Sciences May 11-14, 2017 Gaziantep / TURKEY*, s.16.
- KALKANDELEN A. Hayrettin, *Personel Yönetimi ve Yönetimde Sistemler-ilkeler*. Şenyuva Matbaası, Ankara, 1972.
- KARABULUT Elif, "Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişte Değişimin Rolü", *MPM Aylık Yayın Organı, Anahtar Gazetesi*, Sayı:122, 1999.
- KARABULUT Umut, "Cumhuriyetin İlk Yıllarında Sağlık Hizmetlerine Toplu Bir Bakış: Dr. Refik Saydam'ın Sağlık Bakanlığı Ve Hizmetleri (1925-1937)". *Çağdaş Türkiye Tarihi Araştırmaları Dergisi*, VI/15, 2007, s.151-160.

- KAVUNCUBAŞI Şahin - YILDIRIM Selami, *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*, II. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2010.
- KAVUNCUBAŞI Şahin, *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2000, s.34.
- KÖKSAL Mustafa, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kocaeli Üniversitesi Yayını, Kocaeli, 2005.
- KUZEY Pelin, 'Avrupa Kamu Yönetimi İlkeleri Sıgma Raporları': No:27, Maliye Dergisi, 2005, s.84-87.
- MATHİS Robert L. and John H. JACKSON, *Human Resource Management*, Third Edition, Soute-Western Cengane Learning, USA, 2010.
- MATHİS Robert L. and JACKSON John H., "Human Resource Management", Cengage Learning: Mason, 2000, 640 pp.
- MIHÇIOĞLU Cemal, *Daha İyi Bir Kamu Hizmeti İçin*, AÜSBF Yayını, 1972.
- MIHÇIOĞLU Cemal, 'Personel İdaresinin Modern Prensipleri ve Devlet Personel Kanunu Tasarısı Hakkında Bazı Düşünceler', *AÜSBF Dergisi*, C.12, 1979, s.2.
- MOLLAHALİLOĞLU Salih, *TC Sağlık Bakanlığı Sağlıkta İnsan Kaynakları 2023 Vizyonu*, Sağlık Bakanlığı Yayını, Ankara, 2011.
- OCAK Emine, 'Hastane Organizasyonları ve Hastane Yönetimi' 2012. <http://www.saglikyoneticisi.com.tr/>Erişim:04.05.2017
- ORHAN Kaan, 'Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi', <http://acikarsiv.ankara.edu.tr/>, Erişim:19 Temmuz 2017.
- ÖZALP İnan vd., *Yönetim Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2004, s.8.
- ÖZALP İnan, *İşletme Yönetimi*, Ankara, Nisan Kitapevi, 2010.
- ÖZDEMİR Hüseyin, *Osmanlı Devletinde Bürokrasi*, Okumuş Adam Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- ÖZER M.Akif, *Yeni Kamu Yönetimi*, Platin Yayınları, Ankara, 2005.

- ÖZGEN Hüseyin, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Adana, 2004.
- ÖZKALP Enver - KIREL Çiğdem, *Örgütsel Davranış*, Etam Matbaası, Eskişehir, 2011.
- ÖZKAN Şirin ve UYDACI Mert, 'Türkiye'de Sağlık Sektöründe İnsan Kaynakları Sisteminin İncelemesi', *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, Cilt-11, Sayı-44, Temmuz 2015, s.224.
- ÖZTÜRK Kemal N., "Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi", *Türk İdare Dergisi*, 1999, s.123-131.
- ÖZTÜRK Mehmet, 'Modern Hastane Yönetimi-Araştırmalar Temel ve Modern Yönetim Yaklaşımları', MTM Yayın No:4, İstanbul, 2000, s.151.
- POLATOĞLU Aykut, 'Kamu Yönetimi Genel İlkeler ve Türkiye Uygulaması', Ankara:METU PRESS,2003.
- ROBBİNS Stephan P. ve COULTER Mary, *Management* (7.Baskı). New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.
- SAĞLIK BAKANLIĞI, *2000 Yılında Herkese Sağlık, Türkiye Miti Sağlık Politikası, 1990*.
- SAĞLIK BAKANLIĞI, Hıfzıssıhha Mektebi Müdürlüğü, *Türkiye'de Sağlığa Bakış*, Ankara, 2007.
- SAĞLIK BAKANLIĞI, Personel Genel Müdürlüğü, *Türkiye'de Sağlık İnsangücü*, Yayın No:540, Ankara,1990.
- SAĞLIK BAKANLIĞI, Sağlık Projesi Genel Koordinatörlüğü, *1.Ulusal Sağlık Kongresi Çalışma Grupları Raporları*, Ankara,1992.
- SAĞLIK BAKANLIĞI, Sağlık Projesi Genel Koordinatörlüğü, *İş Yüküne Davalı Personel İhtiyacı Saptama Yöntemi*, Doküman No : İGG-05/001,1993.
- SAĞLIK BAKANLIĞI, Sağlık Projesi Genel Koordinatörlüğü, *Sağlık Hizmetlerinde Mevcut Durum*, Ankara, 1992.
- SAĞLIK BAKANLIĞI, Sağlık Projesi Genel Koordinatörlüğü, *Sağlık İnsangücü Geliştirme Bir Yıllık Çalışma Planı*, Doküman No: TSH-İGG-05/002,1992.

- SAĞLIK BAKANLIĞI, Sağlık Projesi Genel Koordinatörlüğü, *Ulusal Sağlık Politikası*, Ankara,1993.
- Sağlıkta İnsan Kaynakları 2023 Vizyonu, Sağlık Bakanlığı Yayını, Ankara, 2011, <http://ekutuphane.sagem.gov.tr>, Erişim:20 Temmuz 2017.
- SAYAN İpek Özkal, “Türkiye’de Kamu Personel Sistemi: İdari, Askeri, Akademik, Adli Personel Ayrımı”, *A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 64, Sayı: 1, S. 201-245, 2007.
- SÖZEN Cemil ve ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, *Sağlık Hizmetlerinde Ve İşletmelerinde Yönetim*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2009, s.11.
- ŞAHMAN İlkem, TENGİLİMOĞLU Dilaver ve IŞIK Oğuz, ‘Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin, Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Çalışması’, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10/2, 2008, s.1-23.
- ŞAYLAN Gencay, *Devlet Reformu: Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçiş*, TESEV Yayını, İstanbul, 2000, s.11.
- ŞENCAN İrfan ve vd. Sağlık Bakanlığı Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü, *2023 Yılı Sağlık İş Gücü Hedefleri ve Sağlık Eğitimi*, Ankara, 2014.
- ŞİMŞEK M. Şerif - ÖĞE H. Serdar, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitapevi, Ankara, 2007.
- TAYLOR Frederick, *The Prenciples of Scientific Management*, The Norton Library, New York,1967.
- TOKOL Aysen, *Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler*, VİPAŞ Yayınları, BURSA, 2001.
- TOPRAK Eren, “Türkiye’de Kamu Personel Politikası; Kamu Yönetimi Reformu Sürecindeki Değişimler Üzerine Değerlendirme”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı Seminer Çalışmaları*,2009.
- TORTOP Nuri - Burhan AYKAÇ - Hüseyin YAYMAN - M. Akif ÖZER, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, 2013.

- TORTOP Nuri, *Yönetim Biliminin Temel İlkeleri*, TODAİE, Ankara,1990.
- TUTUM Cahit, “Kamu Personeli Sorunu”, *Amme İdaresi Dergisi*, C.23,1990.
- Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü - TÜSSİDE-, ‘*İşletmelerde İnsangücü Planlaması Semineri*’,1988.
- UYARGİL Cavide, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2008.
- UZUN Sevil, ‘Ekonomik, Siyasal Ve Diplomatik Yönleriyle Birleşmiş Milletlerin Örgüt Yapısı Ve İşlevleri’, *Yüksek Lisans Tezi*, 2013, s.25.
- ÜNSALAN Erdal - ŞİMŞEKLER Bülent, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006.
- VERSAN Vakur, *Kamu Yönetimi, Siyasi ve İdari Teşkilat*, İstanbul,1986.
- WEBER Max, ‘Bürokrasinin Yapısal Özellikleri’, *Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi*, C.2, İletişim Yayınları, İstanbul, 1983.
- YILDIRIM Arzu, ‘Sağlık Kurumlarında Üretim ve Süreç Yönetimi Üzerine Bir Değerlendirme’, *The Journal of Academic Social Science Studies - International Journal of Social Science*, Number: 29, Autumn III,2014,s.457-474.
- YILMAZÖZ Mehmet, “Türkiye’de Kamu Personel Yönetimi Sorunu”, *Maliye Dergisi*, Sayı 157, Temmuz-Aralık, 2009, s.293-302.
- Yükseköğretim Kurulu, Sağlık Bakanlığı, Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, *Türkiye’de Sağlık Eğitimi ve Sağlık İnsan gücü Durum Raporu*, Ankara, YÖK Yayın No: 2010/1, s.3.

Web Sayfaları:

<http://acikarsiv.ankara.edu.tr>
<http://acikerisim.iku.edu.tr>
<http://acikarsiv.atilim.edu.tr>
<http://acikerisi.deu.edu.tr>
<http://dspace.trakya.edu.tr>
<http://dergipark.ulakbim.gov.tr>
<http://dergi.sayistay.gov.tr>
<http://ekutuphane.sagem.gov.tr>
<http://hastane.yyu.edu.tr>
<http://hm.saglik.gov.tr>
<http://iibfdergi.karatekin.edu.tr>
<http://iibf.mu.edu.tr>
<http://journals.istanbul.edu.tr>
<http://kalite.saglik.gov.tr>
<http://marmara.edu.tr>
<http://megep.meb.gov.tr>
<http://politics.ankara.edu.tr>
<http://todaie.edu.tr>
<http://tid.gov.tr>
<http://tipdergisi.bozok.edu.tr>
<http://sid.hacettepe.edu.tr>
<http://sbu.saglik.gov.tr>
<http://shgm.saglik.gov.tr>
<http://www.human-resources-health.com>
<http://www.sargutan.com>
<http://www.saglik.gov.tr>
<http://www.ttb.org.tr>
<http://www.tuik.gov.tr>
<http://yyu.edu.tr>

EKLER

ANKET FORMU

Bu anket Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı'nda Doç.Dr.Ferit İZCİ danışmanlığında yürütülmekte olan 'Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Uygulamaları – Sorunlar ve Çözüm Önerileri : Van Dursun Odabaş Tıp Merkezi Örneği' konu başlıklı Yüksek Lisans Tezi'nde kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır. Anket kapsamında elde edilen bilgiler başka her hangi bir amaç için kullanılmayacaktır. Anket sorularına vereceğiniz samimi ve objektif cevaplar, çalışmamızın güvenilirliğini artıracaktır.

Çalışmamıza değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederim.

DEMOGRAFİK BİLGİLER:

1. Yaşınız () 18-25 () 26-35 () 36-45 () 46-55 () 56-65
2. Cinsiyetiniz () Erkek () Kadın
3. Öğrenim durumunuz () İlköğr. () Lise () Ön lisans () Lisans
4. Statünüz () Akademik () 657 Kadro () 657-4/B Sözleşmeli () Firma
5. Göreviniz
6. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz? () 0-3 yıl () 4-10 yıl () 10 yıl ve üzeri
7. Mesleğinizi isteyerek mi seçtiniz? () Evet () Hayır
8. İnsan Kaynakları uygulamaları hakkında bilginiz var mı? () Evet () Hayır
9. Çalıştığınız görev pozisyonu hakkında tarafınıza bilgi verildi mi? () Evet () Hayır
10. Sizin için insan kaynaklarını en iyi ifade eden kelime/cümle nedir?

.....

.....

.....

.....

.....

İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Çalıştığım işyerinde işe alım esnasında asgari nitelikleri taşıyan tüm adaylara (Psikolojik, teknik vb. testler) objektif değerlendirme yöntemleri uygulanır.					
2. Bu kurumda işe alımla alakalı verilen herhangi bir kararda iltimasçılık (kayırmacılık, ayrıcalık tanıma) yoktur.					
3. Çalıştığım kurumda insan kaynakları alımında siyasiler etkili değildir.					
4. Çalıştığım kurumda insan kaynakları temininde idari ve bürokratik yandaşlık etkili değildir.					
5. Bu kurumda insan kaynakları seçiminde kullanılan yöntemler yeterlidir.					
6. Çalıştığım işyerinde iş ilanlarında taahhüt edilen tüm şartlara, işe girdikten sonra da bağlı kalınır.					
7. Oryantasyon programı kuruma alınan tüm personeli kapsamaktadır.					
8. Çalıştığım işyerinde görev tanımları yazılı ve açık bir şekilde ifade edilmiştir.					
9. Çalıştığım işyerinde eğitime katılacak çalışanların belirlenmesi aşamasında çalışanlara objektif değerlendirme yöntemleri uygulanır.					
10. Çalıştığım işyerinde performans değerlendirme süreci çalışanla arasında adaleti sağlayacak şekilde yürütülür.					
11. Çalıştığım işyerinde performans kriterlerinin neyi ölçtüğü çalışanlara açıkça anlatılır. Sistem hakkında çalışanlara gerekli eğitim verilir.					
12. Çalıştığım işyerinde yaptığım işe ödenen ücret, piyasada aynı işe ödenen ücretle uyumludur.					
13. Çalıştığım işyerinde terfi politikasının adil olduğunu düşünüyorum.					
İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
14. Bu kurumda tüm çalışanların (yöneten ve yönetilen) ortak amaçlar için çalışması sağlanmaktadır.					
15. İçinde çalıştığım kurumun amaçlarını biliyorum.					
16. Örgütlerdeki insan kaynakları planlaması kurumsal imajı etkileyen bir faktördür.					
17. Kurumsal imajı iyi olan bir örgüt hem iç çevre, hem de dış çevre için çekicidir.					
18. Psikolojik aşınma ve mesleki tükenmişliği önlemek için iş genişletme, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu gibi uygulamalar gerçekleştirilmelidir.					
19. Bilgi ve yeteneğimi kullanabileceğim bir işte çalışıyorum.					
20. Yeni katılmak isteyenlere mesleğimi tavsiye ederim.					

İnsan Kaynakları Yönetiminde Kurumsal Bağlılık İlişkileri	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
21. Toplumda saygınlığı olan bir kurumda çalıştığımı düşünüyorum.					
22. Mecburiyetimin olmaması durumunda şuan ki mesleğimden ayrılıyorum.					
23. Kendimi çalıştığım kurumun bir parçası olarak hissediyorum. Kurumun problemlerini kendi problemlerimmiş gibi algılıyorum.					
24. Kurumun başarılı olmasına yardımcı olmak için normalde beklenenden çok daha fazla çaba sarf etmeye istekliyim.					
25. Kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten mutlu olurum.					
26. Arkadaşlarıma bu kurumun bir parçası olduğumu söylemekten gurur duyarım.					
27. Bu kurumun kaderini gerçekten umursuyorum.					

Kurumun insan kaynakları uygulamalarında size göre en önemli sorunu nedir?

.....

.....

.....

.....

.....

Çözüm önerinizi belirtiniz.

.....

.....

.....

.....

.....

ÖZGEÇMİŞ

Ankara'da 1973 yılında doğdu. İlkokulu Ankara 27 Aralık İlkokulu'nda, ortaöğrenimi Ankara Dikmen Lisesi'nde, lise öğrenimini Ankara Türk-Alman Mesleki Eğitim Merkezinde tamamladı. Yüksek öğrenimini 2006 yılında Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümünde tamamladı. 2015 yılında Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans eğitime başladı. 1995 yılında memurluğa atandı. Halen Van YYÜ Tıp Fakültesinde müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Evli ve iki çocuk babasıdır.