



**T.C.**  
**SIVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Ana Bilim Dalı**

**SAĞLIK KURULUŞLARINDA İNSAN KAYNAKLARINI  
ETKİLEYEN FAKTÖRLER: SIVAS CUMHURİYET  
ÜNİVERSİTESİ HASTANESİ ÖRNEĞİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Metin BAL**

**Sivas  
Temmuz 2019**

**SİVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Ana Bilim Dalı**

**SAĞLIK KURULUŞLARINDA İNSAN KAYNAKLARINI  
ETKİLEYEN FAKTÖRLER: SİVAS CUMHURİYET  
ÜNİVERSİTESİ HASTANESİ ÖRNEĞİ**

**Yüksek Lisans Tezi**




**Metin BAL**

**Dr. Öğr. Üyesi Sezgin ZABUN**

**Sivas  
Temmuz 2019**

## KABUL VE ONAY

**Üniversite:** : Sivas Cumhuriyet Üniversitesi  
**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Ana Bilim Dalı** : Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği  
**Bilim Dalı** :  
**Tezin Başlığı** : Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynaklarını Etkileyen Faktörler; Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi Örneği  
**Savunma Tarihi** :03.07.2019  
**Danışmanı** : Dr. Öğretim Üyesi Sezgin Zâbun

	Unvanı - Adı Soyadı	İmza
<b>Jüri Başkanı</b> :	Doç. Dr. Selma Çetinkaya	
<b>Üye</b> :	Dr. Öğretim Üyesi Sezgin Zabun	
<b>Üye</b> :	Dr. Öğretim Üyesi Naim Karagöz	

**Oy Birliği**

**Oy Çokluğu**

Metin Bal tarafından hazırlanan “Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynaklarını Etkileyen Faktörler; Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi Örneği” başlıklı tez, kabul edilmiştir.

..../..../.....

**Prof. Dr. Ahmet ŞENGÖNÜL**  
**Enstitü Müdürü**

## ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde hazırladığım bu Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik tezinin bizzat tarafımdan ve kendi sözcüklerimle yazılmış orijinal bir çalışma olduğunu ve bu tezde:

- 1- Çeşitli yazarların çalışmalarından faydalandığımda bu çalışmaların ilgili bölümlerini doğru ve net biçimde göstererek yazarlara açık biçimde atıfta bulunduğumu;
- 2- Yazdığım metinlerin tamamı ya da sadece bir kısmı, daha önce herhangi bir yerde yayımlanmışsa bunu da açıkça ifade ederek gösterdiğimi;
- 3- Başkalarına ait alıntılanan tüm verileri (tablo, grafik, şekil vb. de dâhil olmak üzere) atıflarla belirttiğimi;
- 4- Başka yazarların kendi kelimeleriyle alıntıladığım metinlerini, tırnak içerisinde veya farklı dizerek verdiğim yine başka yazarlara ait olup fakat kendi sözcüklerimle ifade ettiğim hususları da istisnasız olarak kaynak göstererek belirttiğimi,

beyan ve bu etik ilkeleri ihlal etmiş olmam halinde bütün sonuçlarına katlanacağımı kabul ederim.

30.07/2019

Metin BAL

## ÖNSÖZ

Yürütmüş olduğum çalışmam boyunca, bilgi ve deneyimleri ile bana yol gösteren, sabırlı ve hoşgörülü, değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Sezgin ZABUN'a, bölüm danışmanım sayın Dr. Öğr. Üyesi NAIM KARAGÖZ hocama, istatistiki hesaplamada yardımlarını esirgemeyen sayın Prof. Dr. Yalçın KARAGÖZ hocama, şimdiye kadar almış olduğum eğitimlerim boyunca büyük bir sabır ve fedakârlıkla her zaman yanımda olan, maddi manevi desteklerini esirgemeyen sevgili aileme, araştırmamı yapabilmem için gerekli izinlerin verilmesini sağlayan Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi Başhekimliği'ne, ankete büyük bir sabırla katılan hastane çalışanlarına, yüksek lisans eğitimim boyunca ve tez yazım aşamamda yardımlarını ve bilgilerini esirgemeyen değerli dostlarım Hasan AYDIN ve Ahmet COŞKUN'a teşekkürlerimi sunarım.



# İÇİNDEKİLER

<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>i</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>v</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xiii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>3</b>
<b>İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ORTAYA ÇIKIŞI, KAPSAMI VE İŞLEVLERİ</b> .....	<b>3</b>
1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı .....	4
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihçesi .....	8
1.2.1. Endüstriyel Refah .....	10
1.2.2. İşe Alım ve Seçim.....	10
1.2.3. Diğer Personel Faaliyetlerinin Devralınması .....	10
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı .....	12
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramları Ve Perspektifleri.....	14
1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları .....	17
1.5.1. İşe Alım ve Seçim.....	21
1.5.2. Eğitim ve Geliştirme.....	21
1.5.3. Tazminat .....	22
1.5.4. Değerleme / Performans .....	23
1.5.5. İş Güvenliği .....	24
1.5.6. Çalışan Katılımı .....	24
1.5.7. Bilgi Paylaşımı ve Bilgi Yönetimi.....	25
1.5.8. İş Tasarımı .....	25
1.5.9. Kariyer Planlaması.....	27
1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi .....	27
1.7. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları .....	28
1.8. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejileri .....	30
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>31</b>

## **ÖRGÜTSEL PERFORMANS VE SAĞLIK KURULUŞLARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ..... 31**

2.1. Örgütsel Performans .....	31
2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Örgütsel Performans Kavramı ..	31
2.1.2. Örgütsel Performans Hedefleri .....	33
2.1.3. Örgütsel Performansın Önemi .....	34
2.2. Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları .....	35
2.3. Sağlık Örgütlerinde Yeniden Yapılanmanın Gerekliliği .....	36
2.3.1. Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynakları Yönetimi.....	38
2.3.2. Sağlık Kuruluşlarının Tanımı .....	43
2.3.3. Sağlık Kuruluşlarının Özellikleri.....	45
2.3.4. Sağlık Kuruluşlarının İşlevleri.....	46
2.3.5. Sağlık Kuruluşlarının Sınıflandırılması .....	48
2.3.6. Hemşirelik Kanunu .....	49
2.3.7. Tababet ve Şuabat Sanatları, Tarzı, İcrasına Dair Kanun ve İlgili Yönetmelik.....	49

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ..... 51**

### **SAĞLIK KURULUŞLARINDA İNSAN KAYNAKLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN ARAŞTIRILMASI ..... 51**

3.1. Gereç Ve Yöntem .....	51
3.1.1. Araştırma Yapılan Yer Ve Özellikleri .....	51
3.1.2. Araştırmanın Amacı.....	51
3.1.3. Araştırmanın Evren Ve Örneklemi .....	51
3.1.4. Araştırmanın Modeli.....	52
3.1.5. Araştırmanın Hipotezleri .....	52
3.1.6. Araştırmanın Veri Toplama Aracı .....	55
3.1.7. Verilerin Toplanması .....	55
3.1.8. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	55
3.1.9. Verilerin Analizi .....	56
3.2. Bulgular .....	56



3.2.1. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi İnsan Kaynakları Birimine Tabii Olarak Görev Yapan Bireylerin Anket Çalışması Sonucunda Frekans Tabloları.....	56
3.2.2. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi İnsan Kaynakları Birimine Tabii Olarak Görev Yapan Personelin Ki-Kare Analiz Tabloları .....	62
<b>SONUÇ VE TARTIŞMA.....</b>	<b>73</b>
Sonuç .....	73
Tartışma.....	77
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>79</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>89</b>
Ek: 1 Anket Çalışması Uygunluğu.....	89
Ek: 2 Personel Sayısı İstemi.....	91
Ek: 3 Anket Uygulama Talep Dilekçesi.....	93
Ek: 4 Etik Kurul Başvuru Bilgileri.....	95
Ek: 5 Etik Kurul Kararı .....	97
Ek: 6 Anket Soruları.....	99
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>101</b>



## KISALTMALAR

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>AMO</b>	: Beceri, Motivasyon ve Fırsat Teorisi
<b>ASTD</b>	: Amerikan Eğitim ve Gelişim Derneği
<b>DEĐ</b>	: Deđiştirilme
<b>H</b>	: Hipotez
<b>İK</b>	: İnsan Kaynakları
<b>İKY</b>	: İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>RBV</b>	: Kaynak Tabanlı Görüş
<b>RG</b>	: Resmi Gazete
<b>SPSS</b>	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı
<b>SİKY</b>	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>WHO</b>	: Dünya Sağlık Örgütü
<b>AR-GE</b>	: Araştırma Geliştirme



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 3.1.</b> Çalışma Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımı .....	56
<b>Tablo 3.2.</b> Çalışma Grubunun Yaşa Göre Dağılımı .....	56
<b>Tablo 3.3.</b> Çalışma Grubunun Medeni Duruma Göre Dağılımı .....	57
<b>Tablo 3.4.</b> Çalışma Grubunun Eğitim Duruma Göre Dağılımı .....	57
<b>Tablo 3.5.</b> Çalışma Grubunun Meslek Duruma Göre Dağılımı .....	57
<b>Tablo 3.6.</b> Çalışılan Kurum Memnuniyeti.....	58
<b>Tablo 3.7.</b> Kurum İçi Mesleki Eğitim Değerlendirmesi.....	58
<b>Tablo 3.8.</b> Kurum İçi Terfi Değerlendirilmesi .....	58
<b>Tablo 3.9.</b> Ödüllendirilme Değerlendirilmesi .....	59
<b>Tablo 3.10.</b> İKY'nin Çalışanın Problemlerine Karşı Yaklaşımı .....	59
<b>Tablo 3.11.</b> İş Bölümü Değerlendirilmesi .....	59
<b>Tablo 3.12.</b> Çalışma Alanının Kişisel Yeteneklere Olan Uyumu .....	60
<b>Tablo 3.13.</b> İKY'nin Kurum Hedefleri İle İlgili Uyumu.....	60
<b>Tablo 3.14.</b> İKY'nin Fırsat Eşitliği Politikası .....	60
<b>Tablo 3.15.</b> İş Yerinde Personel Dağılımı .....	61
<b>Tablo 3.16.</b> İKY'nin Personelin İş Performansına Etkisi.....	61
<b>Tablo 3.17.</b> İKY'nin Kuruma Olan Bağlılığa Etkisi .....	61
<b>Tablo 3.18.</b> Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi'nden Çalışmaktan Memnun Olup Olmadığına İlişkin Ki-Kare Analizi .....	62
<b>Tablo 3.19.</b> Katılımcıların Meslek Dağılımlarına Göre Kurumlarında Meslekleriyle İlgili Gereken Eğitimlerin Sağlanıp Sağlanmadığına İlişkin Ki-Kare Analizi .....	63
<b>Tablo 3.20.</b> Katılımcıların Meslek Dağılımlarına Göre Çalıştığı Birimde Yükselme İmkânı Olup Olmadığına İlişkin Ki-Kare Analizi.....	64
<b>Tablo 3.21.</b> Katılımcıların Cinsiyet Dağılımına Göre Kurumlarında İnsan Kaynaklarını Yönetimi Uygulamalarının, Çalışanların İş Performansına Katkısı Olup Olmadığına İlişkin Ki-Kare Analizi .....	65

<b>Tablo 3.22.</b> Katılımcıların Cinsiyet Dağılımına Göre Çalıştığı Kurumda Fırsat Eşitliği İle İlgili İKY Politikalarının Uygulanıp Uygulanmadığına İlişkin Ki-Kare Analizi .....	65
<b>Tablo 3.23.</b> Katılımcıların Yaş Dağılımlarına Göre Çalıştıkları İşlerinde Başarılarından Dolayı Ödüllendirilip Ödüllendirilmediğine İlişkin Ki-Kare Analizi .....	66
<b>Tablo 3.24.</b> Katılımcıların Yaş Dağılımlarına Göre Sorumlu Oldukları Birimde İş Bölümlerinin Adil Olup Olmadığına İlişkin Ki-Kare Analizi.....	67
<b>Tablo 3.25.</b> Katılımcıların Yaş Dağılımlarına Göre Çalıştıkları Yerde Personel Dağılımının Doğru Yapılıp Yapılmadığına İlişkin Ki-Kare Analizi.....	67
<b>Tablo 3.26.</b> Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Kendi Eğitim Ve Kişisel Yeteneklerine Uygun Bir Birimde Çalışıp Çalışmadığına İlişkin Ki-Kare Analizi .....	68
<b>Tablo 3.27.</b> Katılımcıların Cinsiyet Dağılımına Göre Çalıştıkları Kurumun Problemlerine Yaklaşımlarından Memnun Olup Olmadığına İlişkin Ki-Kare Analizi .....	69
<b>Tablo 3.28.</b> Katılımcıların Meslek Dağılımlarına Göre Çalıştıkları Kurumda İKY Uygulamalarının Kurumun Stratejik Hedefleri İle Uyumlu Olup Olmadığına İlişkin Ki-Kare Analizi .....	70
<b>Tablo 3.29.</b> İş Yerinizde Uygulanan İKY Politikalarının Personelin Kuruma Olan Bağlılığını Ve Sürekliliğini Etkileyip Etkilemediğine Dair Ki-Kare Analizi .....	71

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1. İKY Çemberi .....	13
------------------------------	----





## ÖZET

Bu tez çalışmasında, sağlık kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ve uygulama alanı olarak seçilen Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi örneği, özellikleri, tarihsel gelişimi incelenmiştir.

Sağlık kuruluşlarının, dinamik çevre koşullarına karşı durabilmeleri için değişimi ve değişimin adaptasyonunu desteklemeleri gerekmektedir. Kurumsallaşma ve yeniden yapılanma sürecinde İnsan Kaynakları departmanı, organizasyon şemasında önemli bir yer tutmuştur. Tüm kuruluş üzerinde doğrudan etkisi olan İKY, söz konusu uyumun sağlanmasında ve yeniden yapılanmanın başarılı bir şekilde derlenmesinde stratejik bir konumdadır.

Yapılan çalışmanın sonucunda, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi'nde, insan kaynakları departmanına tabi olarak görev yapan hastane personelinin veriminin artırılabilmesi için İKY'nin, personelin özlük haklarına, çalışma zamanlarına ve şartlarına uygun ortamların oluşturulması, verimliliği ve verilen görevlere olan bağlılığı artıracığı ifade edilmiştir. Aynı zamanda çalışanların mevcut becerilerini en üst seviyede kullanabilecekleri ve kendilerini geliştirebilecekleri bir çalışma ortamının oluşturulmasının gerekliliği gözlemlenmiştir.

Özetle, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi İKY, personelin ihtiyaçlarına uygun bir şekilde ve mevzuatın gerektirdiklerini de ön planda tutarak planlamalar yapması, mevcut çalışma kalitesini artıracak, hastanenin personel ve hastane yönetimi arasındaki ilişkileri canlı tutacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Sağlık Kurumları, İnsan Kaynakları, Kurumsallaşma, Personel.



## ABSTRACT

In this study, the characteristics and historical development of Sivas Cumhuriyet University Hospital selected as human resources management and application in health institutions were examined.

Health organizations need to support the adaptation of change and change in order to be able to withstand the dynamic environmental conditions. In the process of institutionalization and restructuring, human resources department has an important place in the organization chart. Human resources management, which has a direct impact on the entire organization, is in a strategic position to ensure compliance and to successfully reconstruct the restructuring.

As a result of the study, it was stated that Human Resources Management will increase the commitment to the staff's personal rights, working times and conditions in order to increase the efficiency of the hospital personnel who are employed in Sivas Cumhuriyet University Hospital, subject to the Human Resources Department, and to create environments, efficiency and the tasks given. At the same time, the necessity of creating a working environment in which employees can use their existing skills at the highest level and improve themselves has been observed.

In summary, The Human Resources Management of Sivas Cumhuriyet University Hospital, in accordance with the needs of the personnel and keeping in mind the requirements of the legislation to make planning, will improve the quality of work available, and will keep alive the relations between the personnel and hospital management of the hospital.

**Key words:** Health Institutions, Human Resources, Institutionalization, Staff.



# GİRİŞ

Günümüzde iş gücünün yapısındaki değişiklikler, teknolojik gelişmeler, bilgi sistemlerinde gelişme, küreselleşme ve ekonominin gücü hızla artmaktadır. Türkiye'de, AB üyesi olma yolunda olduğu gibi, işletmeler arasındaki yetkinlikler artmış ve müşterilerin bilinci arttıkça “müşteri memnuniyeti” ve “kalite” kavramları işletmeler için daha önemli hale gelmiştir. Günümüzde işletmeler hayatta kalmak için rekabet etmek ve müşteri memnuniyetini sağlamak zorundadırlar. Bu doğrultuda, organizasyonların amaçları değişmekte, organizasyonlar müşteri merkezli olmak için yapılarını yeniden düzenlemekte ve öncelikle kalite konseptini ortaya koymaktadırlar. Bu ilkeler, artık insan yetkinliğinin temel bileşeni haline gelmiştir. Bu yeniden yapılanma sürecinde, insan kaynakları yönetim sistemleri uygulamaları, müşteri memnuniyetinin artırılmasında, hedeflere ulaşılmasında ve yetkinlik kazanılmasında önem kazanmış, İKY organizasyonlar için tercih edilen bir yeniden yapılanma süreci olmuştur. Bu organizasyonlarda insan kaynakları uygulamaları, kurumlarda insan bileşenlerinin eklenmesini iyileştirmeyi amaçlayan tesislerin bütünlüğüdür.

İnsan kaynağının işlevi, bir personel işlevidir ve işletmenin temel hedeflerinin gerçekleştirilmesi için destekleyici bölümlerden oluşur. İnsan kaynağı departmanı, kalitenin ana hedef olduğu işletmelerde kalitenin gerçekleşmesi için önem kazanmaktadır. Hizmet sektöründe, üyelerin kendi alanlarında uzman oldukları ve koordinasyonlarının olduğu gibi teknoloji de önemlidir. Hizmet sektöründeki yüksek katma değerler ve özellikle sağlık sektöründe müşteri memnuniyeti ve insan faktörünün önemi, bu sektörü insan kaynakları uygulamalarının gözlemlenmesi için ideal kılmaktadır. Tüm hizmet sektörlerinde olduğu gibi insan faktörü, hizmet verilen hizmet kalitesinde ve sağlık sektöründeki kuruluşların hedeflerinin gerçekleştirilmesinde lider rol oynar. Türkiye'de sağlık sektöründe büyük bir gelişme olmuştur. Özel hastanelerin sayısı artmakta ve uzun süredir yeterince ödenmemiş insan kaynakları sistemleri üzerinde gerekli dikkat gösterilmektedir.

Sağlık sektöründeki hizmetler doğrudan insan sağlığını ilgilendirdiğinden, hizmeti veren kişilerin nitelikleri ve güvenilirliği çok önemlidir. Çalışanların hataları, ölümcül olabilecek çok tehlikeli sonuçlar doğurabilir. Bu anlayış içerisinde, İKY'ye yönelik çalışmalar, çalışanların seviyesini ve müşteri memnuniyetini arttırmaya

yönelik olarak hızlanarak büyümektedir. Ayrıca, son dönemde yürürlüğe giren sağlık politikalarının bir sonucu olarak, hem özel sağlık kurumları hem de halk sağlığı kurumları, verdikleri hizmetin kalitesini, yakın zamanda rakip kurumlara karşı avantajlı hale getirmek zorunda kalacaklardır.

Çalışanların seviyesini ve müşteri memnuniyetini artırmak ve sürekli iyileştirmenin sürdürülebilirliği için “Sağlık Hizmetlerinde Kalite” kavramı, bunların gerçekleştirilmesi için daha önemli hale gelmektedir. Tıbbi hizmetlerde kalite anlayışının en önemli göstergelerinden biri de “akreditasyon” dur. Akreditasyon, bir sağlık kuruluşunun saygın bir kurumsal kurum tarafından yapılan bir değerlendirmeden sonra önceden tanımlanmış ve yayınlanmış standartlara uygunluğunun onaylanması için resmi bir gelişmedir. Dahası, ideal bir işletme ve yönetim sistemi olduğundan daha da önem kazanmaktadır.

Bu çalışmanın ilk bölümünde, İKY kavramı genel olarak ele alınmaktadır. İkinci bölümde, örgütsel performans ve sağlık kuruluşlarında İKY incelenmiştir. Son bölümde ise Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi’nde İnsan Kaynaklarına tabii çalışanların, ilgi birime olan bakış açıları ve memnuniyet düzeylerine dair bir alan araştırması yapılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ORTAYA ÇIKIŞI, KAPSAMI VE İŞLEVLERİ

İKY, “bir kuruluş için çalışanların işe alınması ve geliştirilmesi süreci” olarak tanımlanır. İKY iş analizleri, insan kaynakları planlaması, işe alım, oryantasyon, eğitim ve gelişim, ücret ve maaşların yönetimi, performansın değerlendirilmesi, fayda ve teşviklerin sağlanması, uyuşmazlıkların iletilmesi ve çözümlenmesini içerir (<http://www.businessdictionary.com>).

Rouse'a göre İKY, çalışan davranışları ve aynı zamanda şirketin çalışanlara karşı davranışları ile ilgili politikaların üretilmesinden ve uygulanmasından sorumludur (Rouse 2011: 78).

İKY'nin temel fonksiyonları arasında işe alım ve tutma, motivasyon, işten ayrılma görüşmeleri, görev seçimi, eğitim, performans değerlendirmeleri, iş hukuku uyumu, mesleki gelişim ve değişim yönetimi yer almaktadır. Armstrong, İKY'yi şöyle tanımlamaktadır:

“Bir kurumun en değerli varlıklarının yönetimine yönelik stratejik ve tutarlı bir yaklaşım. Aynı zamanda çalışanları, hedeflerinin gerçekleştirilmesine bireysel ve kolektif olarak katkıda bulunan kişiler olarak görme süreci” (Armstrong 2006: 25).

Bratton ve Gold'a göre İKY, “İş organizasyonlarında insanların yönetiminde uzmanlaşmış yönetim sürecinin bir kısmı” olarak tanımlanmıştır. İKY'nin, çalışanların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için kritik öneme sahip olduğunu, insan kaynakları uygulamalarının kurumsal stratejiyle bütünleşmesi gerektiğini ve insan kaynakları uzmanlarının organizasyonel denetleyicilere hem verimlilik hem de eşitlik hedeflerini karşılamalarına yardımcı olduğunu vurgulamaktadır (Bratton, Gold 2007: 56).

Suli, bir kurumun büyümesi ve başarısı için önemli olan iki İKY sürecini şu şekilde tanımlamıştır:

a) Bir kurumdaki insanları yönetme süreci.

b) Çalışanların kişilerarası ilişkilerini yönetme süreci.

Suli, aynı zamanda İKY'nin çekirdek bileşeninin personel, tutma, ücretlendirme ve avantajları ve performans yönetimini içerdiğini ifade etmiştir Suli'ye göre İKY'de insanlar, yönetim, entegrasyon ve tutarlılık, etki ve uygulanabilirlik esastır (Suli 2013: 14).

### **1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı**

Günümüzde, bir organizasyonun başarısı temel olarak üyelerinin yeteneklerine bağlıdır. Organizasyon, teknoloji ve sermaye gibi varlıklara sahip olabilir. Bununla birlikte, organizasyonun küreselleşme zorluklarını karşılamasına yardımcı olacak insan kaynaklarıdır. Teknolojiye ek olarak sermaye de üretilebilir. Bununla birlikte, gelecek zorluklarla organizasyonları yönlendirmek için gerekli olan insan kaynakları doğru ve uygun bir şekilde motive edilmeli ve teşvik edilmelidir. İKY'nin temel görevi doğru kişiyi doğru yere koymaktır.

İnsan kaynakları yöneticisinin bu görevi yerine getirebilmesi için, çalışanların sahip olduğu özelliklerin yanı sıra çalışanlara sunulan işlevlerin nitelikleri ve özelliklerinin bilinmesi gerekir. İnsan unsurunun yönetimi, organizasyonun hedeflerini verimli ve etkin bir şekilde yerine getirmesini sağlayacak yetkinliklerin, gelişim ve motivasyonun korunmasının yanı sıra, kuruluşlarda gerekli uzmanlıklara göre insan gücü sağlamak için tasarlanan faaliyetleri içermektedir (Nasrallah 2001: 3).

Geniş anlamda İKY, organizasyonun hedeflerine ulaşmak için tüm organizasyonel düzeylerde insan kaynaklarının optimal ve etkin kullanımıyla ilgilidir. Ayrıca, bir işletme yönetimini temsil eden bir idari faaliyettir. Bununla birlikte dar anlamda, kurumun insan gücü ihtiyaçlarını sağlamak, onları korumak, yeteneklerini geliştirmek ve çalışma arzusunu geliştirmek ile ilgilidir. İKY, kurumun gerekli kabiliyetlerinin nasıl hazırlanacağı ve bunların ikincisindeki çeşitli konumlara nasıl dağıtılacağı ve ardından bu görevlerin yerine getirilmesi nedeniyle, bu kapasitelerin gözetim ve rehberlik ve kapasitelerinin nasıl dağıtılacağı ile ilgilidir (Rashid vd., 2004: 28).



İKY, insanları bireyler veya gruplar olarak, organizasyon içindeki ilişkilerini ve bireylerin organizasyonun verimliliğine nasıl katkıda bulunabileceğini önemseyen yönetimin bir yönüdür. Bunlar arasında aşağıdaki işlevler yer almaktadır:

- Örgütsel analiz.
- İnsan gücü planlaması.
- Eğitim ve yönetim gelişimi.
- Endüstriyel ilişkiler.
- Çalışanların ücret ve tazminatı.
- Sosyal ve sağlık hizmetlerinin sağlanması.
- Ve son olarak çalışanların bilgi ve kayıtları (Dess, Picken 1999: 16).

Bu anlamda, herhangi bir organizasyonun altyapısı insan unsurudur ve çağlar boyunca, araştırmacıların ve uygulayıcıların yönetim alanındaki temel kaygısı, insanın refahını sağlamak için kaynak kullanımının nasıl en üst düzeye çıkarılacağını araştırmaktır. İnsan kaynağı kuruluşun en önemli bileşeni olduğundan ve insan unsurunun örgütsel performans mükemmelliğinin ana eksenlerinden biri olduğu mantığına dayanmaktadır (Dessler 2003: 33).

Kuruluşların kullandıkları kaynak çeşitliliği ve birlikte nasıl kullanıldıkları göz önünde bulundurularak faydalanılabilir. Önce insan kaynaklarının anlamını açıklamak ve sonra insan kaynaklarının yönetimini açıklamak esastır. Örgütlerdeki insan kaynakları, modern organizasyonun onlara bağlı olduğu konusunda gerçek bir destektir. Bu kaynak, yönetim hedeflerine ulaşmak için gerçek bir yönetimi temsil eder ve olumlu koşullar sağlandığında organizasyonun hedeflerine ulaşılmasına etkili bir şekilde katkıda bulunur. Dahası insan kaynakları, fikirlerin kaynağı, gelişimi ve organizasyona sunulan maddi kaynakların geri kalanını işe alma yeteneklerinin yanı sıra rekabet avantajı yaratmak için gerçek kaynaklardır (Uğurluoğlu, Çelik 2009: 70).

Örgütlerde, hem insan kaynakları hem de İKY olarak adlandırılan durumlar, birey süreçlerini yönetmek için personel yönetimi yerine yerini almıştır.

İKY, kurumun çalışanlar üzerindeki en değerli kaynakları için tutarlı ve stratejik bir yaklaşımdır. Personel yönetimi departmanı, genellikle işe alımlarda çalışanların evrak işlerine ek olarak yönetilmesidir (Burma 2014: 86).

Araştırmacılar, insan kaynaklarının, kurum yöneticileri ve astları içinde çalışan, tüm işlevleri yerine getirecek, örgütsel kültürün davranışlarını açıklayan ve düzenleyen bir dizi plana göre çalışan tüm insanlar olduğunu belirtir. Gelecekte misyon, hedef ve organizasyon stratejisine ulaşmak için kurumun görevlerini yerine getiren görev ve yönetmelikler, politika ve prosedürleri kapsar (Armstrong 2009: 4).

Günümüzde İKY, kurumların hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan ve personel seçimi ve gereksinimleri, personel performans değerlendirme, eğitim ve gelişim gibi çeşitli değişkenler olarak ortaya çıkan sürecin bir parçası olmayı amaçlamaktadır. İKY'nin, şirketlerin karşılaştığı sorunlara uygun çözümler geliştirirken açıklığa kavuşturmasında önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Konopaske, Ivancevich 2004: 8).

İKY'nin temel yapısı, kurumlarda çalışan kişileri tanımlamak ve geliştirmek için entegre ve tutarlı bir stratejik yaklaşım olduğunu ortaya koyar (Armstrong 2009: 4).

İKY'nin tanımlanması, organizasyonun gelecekteki planlarının geliştirilmesinden sorumlu olan yönetimin yanı sıra, personelin işe alımında becerilerini geliştirmek amacıyla çalışanların yanı sıra personel seçimi ve atanması şartlar dâhilinde organizasyon tarafından sağlanmaktadır (Selma 2001: 502).

Dahası, performanslarını başarılar aracılığıyla değerlendirmek ve kurumun üretkenliğini arttırmak için onları motive etmek amacıyla parasal ve parasal olmayan teşvikler sağlamaktır. Organizasyondaki verimlilik unsurunun öneminden dolayı organizasyonun (üretim, pazarlama, finans, finans) temel işlevlerinden biridir (Hassan 2007: 19).

İKY, organizasyon ile personeli arasındaki ilişkinin doğasını etkileyen tüm kararlar ve yönetim faaliyetleridir (Leede, Looise 2005: 109).

Yasa, insan kaynaklarının tedavi yöntemlerine liderlik etmekte, böylece onların karakteristik özelliklerine erişebilmekte, yeteneklerini ve potansiyellerini

vurgulayarak bireysel verimliliğini başarabilmektedir. Çaba kaynaklarının proje ihtiyaçlarını belirleme ile ilgili idari faaliyetlerdir. Projenin ihtiyaçları ile orantılı olan yetkinlikleri sağlamayı, bu kaynakların verimli bir şekilde verim hedeflerine ulaşmak için etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamayı gerçekleştirir (Leede, Looise 2005: 109).

İKY, Bratton ve Gold'a göre, iş ilişkilerini yönetmek için, bireysel rekabet yeteneklerinin potansiyel rekabet avantajı elde etmek için önemli olduğunu vurgulayan stratejik bir yaklaşımdır. Noe ve arkadaşları İKY'nin, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için yetkilendirilmesini amaçlayan, çalışanların faaliyetlerinin planlanmış şekli ve dağıtımının olduğu sonucuna varmıştır.

Dessler İKY stratejisinin, çalışmanın performansını, yaratıcılık ve esnekliğe ulaşmak için örgüt kültürünün gelişimini iyileştirmek amacıyla İKY'nin stratejik hedeflerle ilişkilendirdiğini belirtmiştir (Dessler 2003: 30).

Genel olarak, İKY ile ilgili literatür organizasyonun, bağlılığın ve iş tatmini etkinliğinin yapılarına odaklanmıştır. Organizasyonlar ve kişiler, meslekler ve kişiler arasındaki uyum göz ardı edilen bir alandır. Yine de İKY hedeflerine yönelik uygulamaların kastedildiği düşünüldüğünde, beklenen bir hedef olarak uyum duygusu önerilebilir.

Sonuç olarak, İKY uygulamaları ile ilgili insan kaynaklarının iyimser bakış açılarının organizasyona ve yaptıkları işlere uyumu açısından bir fark yaratıp yaratmadığının incelenmesi önemlidir (Burma 2014: 86).

Yukarıdaki tanımlara dayanarak, İKY'nin aşağıdaki görevleri yerine getirmesi gerekir:

- Kuruluşun gereksinimlerini karşılamak için gerekli yetkinliklerle donatıldığından emin olmak.
- Organizasyonun insan gücü ihtiyaçlarını tahmin etmek.
- İşgücü için planlar geliştirmek ve uygulamayı denetlemek.
- İstihdam, ücret, maaş, sağlık yardımı, çalışan güvenliği, eğitim programları ve çalışan değerlendirmesi ile ilgili politika, yönetmelik ve düzenlemeler önermek.

- Çalışanlara yönelik istihdam ve tatmin edici işler için adil şartlar ve koşullar sağlanmak (Nasrallah 2001: 3).

İKY, aşağıdakileri içeren genel durumlarda etkilidir:

- İnsan kaynakları için işe alım, seçim ve performans değerlendirme gibi özel uygulamalar.
- Belirli uygulamaların gelişimini yöneten ve kısmen sınırlayan insan kaynağının resmi politikaları.
- Örgütler için uygulamaları ve politikaları bilgilendirme (Gilley vd., 2002)

İKY'nin temel amacı kurumların maaşlı işgücünü kurumların faydaları için verimli ve değerli bir şekilde kullanmaktır (Burma 2014: 87).

Ayrıca, örgütsel hedeflerin insanlardan elde edilebileceğini vurgulamaktadır. Aşağıdaki dizide, İKY hedefine dikkat çekilmiştir:

- Tüm işgücüne mümkün olan en iyi performansı sağlamak ve potansiyellerini ve kapasitelerini tam olarak kullanmak için yardımcı olmak.
- Organizasyonun hedeflerine ulaşmak için insan kaynaklarını daha fazla çaba harcamaya teşvik etmek.
- Çalışanların amaçlarına ulaşmak için en elverişli yaklaşımı kullanmak.
- İnsan kaynaklarının iş geliştirme ve beklentilerini karşılamak.
- Gizli enerjiyi ve yaratıcılığı motive eden bir çalışma ortamı önermek (Aray 2008: 4).

## **1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihçesi**

Global dünyanın rekabetçi ortamında endüstrinin değişen eğilimleri ile İKY, herhangi bir organizasyonun verimli büyümesi için önemli bir değişken haline gelmiştir. İnsan gücü planlaması, eski çağlarda kullanılan ilk kavramdı ve insan gücü planlaması kavramı değişerek kişisel bir yönetim haline geldi.

İKY terimi, son yıllarda yaygın olarak kullanılmaktadır ve genellikle personel yönetimi olarak da isimlendirilmektedir. 1920'lerde açıkça tanımlanmış bir alan olarak ortaya çıkan personel yönetimi, büyük ölçüde çalışanların işe alınması, değerlendirilmesi, eğitilmesi ve tazmin edilmesiyle ilgili teknik hususlarla ilgiliydi. İKY'nin alanı, genellikle farklı istihdam uygulamalarının genel örgütsel performansına veya bu tür uygulamalar arasındaki sistematik ilişkilere ilişkisine odaklanmamıştır. Sahada birleştirici bir paradigma yoktur.

İKY, rekabetçi baskılardaki önemli artışa karşılık olarak gelişmiş ve 1970'lerin sonlarında küreselleşme de-regülasyon ve hızlı teknolojik değişim gibi faktörlerin bir sonucu olarak etkin olmaya başlamıştır. Bu baskılar, firmaların stratejik planlamaya katılması konusunda artan bir endişeye yol açmıştır. Bu, çevre koşullarında (pazarın düzeyi ve doğası gibi) gelecekteki değişiklikleri öngörme ve kuruluşun çeşitli bileşenlerini uyumlu hale getirme sürecidir.

İKY, çalışanların bireysel, grup ve örgütsel hedeflere ulaşmalarına yönelik etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamak amacıyla bir teşebbüs tarafından üstlenilen tüm faaliyetlerden oluşur. Bir örgütün İKY fonksiyonu, yönetimin insan tarafına odaklanır. Kuruluşun, personel seçimi ve işe alımı da dâhil olmak üzere, istihdam döngüsünün çeşitli aşamalarında etkin bir şekilde başa çıkmasına yardımcı olan uygulamalardan oluşur. Ön işe alma aşaması planlama uygulamalarını içerir.

Kuruluş, önümüzdeki dönemde ne tür iş alımları yapacağına karar vermeli ve bu işleri yapmak için gerekli nitelikleri belirlemelidir. İşe alma aşamasında, organizasyon çalışanlarını seçer. Seçim uygulamaları, başvuru sahiplerini işe almayı, niteliklerini değerlendirmeyi ve nihayetinde en kalifiye kabul edilenleri seçmeyi hedeflemektedir.

Organizasyon sonrası aşamada, insanları etkili bir şekilde yönetmek için İKY uygulamalarını geliştirir. Bu uygulamalar, çalışanların işlerini gerçekleştirmek için gerekli bilgi ve becerileri sağlayarak çalışanların performans ve memnuniyet düzeylerini en üst düzeye çıkarmak ve çalışanların örgütün amaçlarını yerine getirmeye yönelik çabalarını harekete geçirecek, yönlendirecek ve kolaylaştıracak koşullar yaratacak şekilde tasarlanmıştır.

İKY tarih boyunca çeşitli zamanlarda değişikliğe uğramıştır. İsim değişikliği temel olarak tarih boyunca sosyal ve ekonomik aktivitelerin değişmesinden kaynaklanmaktadır.

### **1.2.1. Endüstriyel Refah**

Endüstriyel refah, İKY'nin ilk şeklidir. 1833'te fabrikalarda erkek müfettişlerin olması gerekliliği ortaya çıkmıştır. 1878'de, çocuklar ve kadınlar için çalışma saatlerini düzenlemek için bir haftada 60 saatlik çalışma süresi belirlenmiş ve sendikalar oluşmaya başlamıştır. 1868'de 1. sendika konferansı düzenlenmiş ve toplu pazarlığın ilk adımı atılmıştır. 1914 yılında endüstriyel refah işçilerinin sayısı artmış ve Seebom Rowntree tarafından düzenlenen konferans sonrasında kurumsal bir yapı olan Personel ve Kalkınma Enstitüsü kurulmuştur (Ahammad 2017: 412-420).

### **1.2.2. İşe Alım ve Seçim**

1. Dünya savaşında personelin en iyi şekilde kullanılmasını teşvik etmek için devlet inisiyatifleri personel gelişimini tetiklemiştir. 1916'da patlayıcı fabrikalarında bir refah çalışanın bulunması zorunlu hale getirilmiş ve tüm fabrikalarında da bu yöntem teşvik edilmiştir. Silahlı kuvvetler İKY'yi diğer araştırmalarla nasıl test edeceklerine odaklanmıştır. 1921'de ulusal psikoloji enstitüsü, seçim testleri, görüşme teknikleri ve eğitim yöntemleri üzerine çalışmaların sonuçlarını yayınlamıştır (Ahammad 2017: 412-420).

### **1.2.3. Diğer Personel Faaliyetlerinin Devralınması**

2. dünya savaşı sırasında, işe alım ve seçim ve daha sonra eğitime odaklanılmıştır. Bu gelişmeler, eğitilmiş personel ile bir personel bölümünün kurulmasını sağlamıştır.

#### **1.2.3.1. Endüstriyel ilişkiler**

Savaş sırasında yönetim ve işgücü arasındaki danışma süreci yaygınlaşmıştır. Sağlık, güvenlik ve uzmanlara duyulan ihtiyaç odak haline gelmiştir. Endüstri ilişkilerini ele alacak uzmanlara duyulan ihtiyaç, personel müdürünün, sendikalar / işyerleri ile yapılan görüşmelerde organizasyonun sözcüsü haline gelmesini

sağlamıştır. 1970'lerde sanayi ilişkileri çok önemli hale gelmiş ve personel yöneticisi, maaş ve diğer toplu meselelerle ilgili anlaşmaları müzakere etme yetkisine sahip olmuştur (Dulebohn vd., 1995: 18-41).

### **1.2.3.2. Mevzuat**

1970'li yıllarda istihdam mevzuatı genişletilmiş ve personelin görevi uzman yönetici rolüne evrilmiştir. Yöneticilerin kanunu ihlal etmediğini ve davaların sanayi mahkemelerinde kalmasını sağlamıştır.

### **1.2.3.3. Esneklik ve Çeşitlilik**

1990'larda, işverenlerin, yarı zamanlı ve geçici sözleşmelerin sayısının artması ve uzaktan çalışmanın icadı nedeniyle çalışanların esnek düzenlemeler aradığı büyük bir eğilim ortaya çıkmıştır. Geleneksel işe alım uygulamalarının işe yaramadığı bu yeni iş gücü ve iş modelleri bu alanı da farklılaştırmıştır. 2000 yılında, internet kullanımındaki büyüme, toplum için 7/24 bir hareket anlamına gelmiştir.

Ulrich ve arkadaşları ise sermaye yoğun endüstrinin emek yoğun sanayinin yerini almasıyla İK'nin gelişiminin başladığını iddia etmektedir (Ulrich vd., 1995: 473-495).

Geçiş dönemi 1914-1939 yılları arasında gerçekleşmiştir. Organizasyonların çoğu, çalışma tarzlarını değiştirirken insanların karmaşık çalışmalarını yönetmek için gerekli olan, iş yönetimi temelinde İK uygulamaları başlamıştır. Ardından, 1945–1979 yılları ve özellikle II. Dünya savaşı sürecinde iş yönetimi uygulamaları gelişmiş ve çalışan yönetimi ve mevzuatına odaklanan “Personel Yönetimi” olarak adlandırılan bir departmana ihtiyaç duyulmuştur (Bratton, Gold 2007: 45).

Bohlander, Snell ve Sherman göre, Kurumlarda Personel Departmanlarının oluşturulması bazı iş gerçeklerinin gerçekleşmesinden kaynaklanmaktadır. İlk olarak, bir kuruluş yetenekli insanların değerini anladığında, bu bir işe alma görevlisinin rolünün ortaya çıkmasına neden oldu. İkincisi, işgücünün artmakta olan sendikalaşması nedeniyle, onlarla iletişim kurabilen birisine ihtiyaç ortaya çıktı. Bu da bir işletmenin kadro görevlisine karşı olan ihtiyacı ortaya çıkardı. Son olarak, küresel mevzuattaki değişiklikler çalışanların kayıt tutmalarını önemli bir görev haline getirdi.

Çalışanların maaşlı işlerinden vergi indirimi konusundaki farkındalık “Personel Departmanları”nın gelişiminde bir köşe taşı oldu İş organizasyonlarında bu bölüm yaklaşık 30 yıldır çalışmakta ve işe alma, personel alımı, işten çıkarma, performans değerlendirmeleri, bordro, endüstriyel ilişkiler ve çalışan kayıtları gibi pek çok işlevi yerine getirmektedir (Bohlander vd., 2007: 27-54).

Gerçek “İnsan Kaynakları Devrimi”, 1960'lı yıllarda, küresel ekonominin mallardan hizmet ekonomisine kaydığı zaman liderlik gelişiminin işlevi nedeniyle daha da önemli hale geldiğinde başlamıştır (Noe vd., 2006: 78).

Thite, Kavanagh ve Johnson'a göre İKY, 20. yüzyıldan 21. yüzyıla kadar olan evrimi bakıcıdan stratejik ortağa, çalışanın maliyet etkinliğine ve kayıt tutma çalışmalarına şeklindeki bir süreç içerisinde gerçekleşmiştir (Thite vd., 2009: 3-24).

Nankervis, Compton, Baird ve Coffey'a göre İKY dört aşamada geçirilmiştir:

İlk aşama 1900-1940'lardan kalma refah ve idare dönemidir.

İkinci aşama, 1940'lardan 1970'lerin ortalarına kadar refah, yönetim, personel ve eğitim-personel yönetimi ve endüstri ilişkilerini içermektedir.

Üçüncü aşama, 1970'lerin ortasından 1990'ların sonuna kadar İKY ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY) olarak tanımlanmaktadır.

Son aşama ise 2000'den başlayarak günümüze kadar devama eden geleceğin İKY'sidir. (Nankervis vd., 2011: 156-189).

### **1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı**

Schuler ve MacMillan, İKY'nin kapsamının büyük bir ilgi alanına sahip olduğunu ve bir çalışanın iş hayatındaki tüm temel faaliyetlerini, bir organizasyona girdiği andan çıkışına kadar sürdürdüğünü belirtmektedir (Schuler, MacMillan 1984: 241-255).

Heneman İKY'nin kapsamı, yönetim, çalışana işe alma, çalışan ve yönetici ücretleri, çalışan motivasyonu, çalışanları işte tutma ve endüstriyel ilişkiler olmak üzere yedi kategoride özetlemektedir (Heneman 1980: 122).



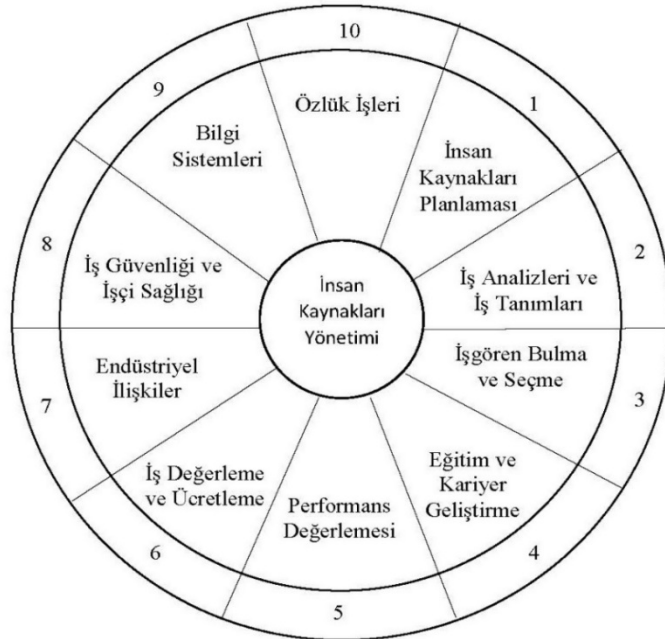
İKY pazarlama yönetimi, finansal yönetim vb. gibi bir kuruluş tarafından sağlanan birçok önemli hizmeti yöneten temel bir fonksiyonel alandır ve bu nedenle bir organizasyonun tüm yöneticileri, elde etmek için ilgili bölümlerinin İKY'yi yönetmek zorundadır (Bingöl 2003: 21).

İKY'nin kapsamı gerçekten geniştir. Bir işçinin çalışma hayatındaki tüm önemli faaliyetler, kuruluşa girdiği andan kuruluştan ayrılıncaya kadar itibaren İKY'nin kapsamına girer (Akgeyik 2010: 52).

En önemli İKY faaliyetleri İK planlaması, iş analizi, iş tasarımı, çalışanların işe alınması, çalışan ve yönetici ücretleri, çalışan motivasyonu, çalışanların işte tutulması, endüstriyel ilişkiler ve İKY beklentileridir. İKY'nin kapsamı şu şekilde ifade edilebilir:

- Her türlü organizasyonda çalışanların insan olarak yönetilmesi ile ilgili tüm kararlar, stratejiler, faktörler, ilkeler, işlemler, uygulamalar, işlevler, faaliyetler ve yöntemler.

- İş ilişkilerinde insanlarla ilgili tüm boyutlar ve ondan gelen tüm dinamikler.



**Şekil 1.1.** İKY Çemberi

**Kaynak:** Zeyyat Sabuncuoğlu İnsan Kaynakları Yönetimi 2000: 6.

Amerikan Eğitim ve Gelişim Derneği (ASTD) bu alanda oldukça kapsamlı bir çalışma yürütmüş ve İKY'nin dokuz geniş faaliyet alanını belirlemiştir (Terlemez 2013: 23).

Bunlar şu şekildedir:

- İnsan kaynakları planlaması.
- Organizasyon ve İş Tasarımı.
- Seçim ve Kadro.
- Eğitim ve Geliştirme.
- Organizasyonel Gelişim.
- Tazminatlar ve kazançlar.
- Çalışan Yardımı.
- Sendika / İş İlişkileri.
- Personel Araştırma ve Bilgi Sistemi.

#### **1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramları Ve Perspektifleri**

İKY'nin uygulamasını destekleyen çeşitli teoriler vardır. Bu teoriler “Kaynak tabanlı Görüş ve Yetenek, Motivasyon ve Fırsat teorileri” olmak üzere iki kısma ayrılmaktadır. Bu sınıflandırmalar İKY'yi ve örgütsel performansı ilişkilendiren çalışmalarda uygulanan en popüler teorik çerçeveler olarak görünmektedir. Örgüt ekonomisinden (Penrose 1959: 52) ve stratejik yönetimden (Barney 1991: 99-120) gelen kavramları harmanlayan Kaynak Tabanlı Görüş (RBV) teorisi, İKY 'nin, bir organizasyona stratejik gelişim yoluyla katma değer sağladığını göstermektedir.

İKY rekabet gücü avantajının, doğal kaynaklar, teknoloji veya ölçek ekonomilerinde daha fazla yatmayacağını, çünkü bunların taklit edilmesi kolay olduğundan, rekabet avantajının, insanla birlikte yer alan değerli, nadir ve pahalı ve taklit edilmesi zor kaynaklara bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. İKY'nin rolü, kurumun insan kaynaklarının bu kriterleri karşılamaını sağlamaktır.

Beceri, Motivasyon ve Fırsat (AMO) teorisi de formülün: Performans = Yetenek + Motivasyon + Katılma fırsatı, çalışanların ilgi alanlarına, yani beceri gereksinimlerine, motivasyonlarına ve işlerinin niteliğine uyan İK sistemlerinin geliştirilmesine temel oluşturur (Appelbaum vd., 2000: 67; Bailey vd., 2001: 242).

Bu nedenle İKY uygulamaları, takdire dayalı çabaları teşvik ettikleri, becerilerini geliştirdikleri ve gerçekleştirme fırsatı sağladıkları takdirde, genel performansa yol açan bireysel performanslara etki etmektedir (Boxall ve Purcell, 2008:84).

Kavram ve teoriler dizisine ek olarak Schultz tarafından öne sürülen İnsan Sermayesi terimi de önemli bir faktördür (Schultz 1961: 1-17).

İnsan sermayesi, ekonomik değer üretecek şekilde iş yapma yeteneğinde yer alan yaratıcılık ve inovasyon da dâhil olmak üzere yetkinliklerin, bilginin, deneyimin, sosyal ve kişisel özelliklerin toplamıdır. Dess ve Picken, insan sermayesinin genel olarak, şirketin çalışanlarının ve yöneticilerinin yeteneklerini, bilgi, beceri ve deneyimlerini, eldeki görevle ilgili olduğu kadar, aynı zamanda bireysel öğrenme yoluyla bilgi, beceri ve deneyim birikimine katkıda bulunma kapasitesi ile ilgili olduğunu vurgulamıştır (Dess, Picken 1999: 48).

Bu teori, insanların örgütsel yeteneklerinin ve katkılarının önemini arttırmak için bilgi, beceri ve yeteneklerine atıfta bulunmaktadır. Bu, kapsam bakımından insan kaynaklarından daha geniştir. İKY uygulamaları, insan kaynakları havuzunu yönetmeye yönelik örgütsel faaliyetlere atıfta bulunur ve kaynakların örgütsel amaçların yerine getirilmesi için kullanılmasını sağlar (Schuler, Jackson 1987: 144; Schuler, MacMillan 1984: 121-141; Wright, Snell 1991: 203-225).

Çalışmaların çoğunluğunun İKY'yi insan kaynakları uygulamaları veya sistemleri veya uygulama grupları açısından tanımladığı görülmüştür.

İKY'nin niteliği üzerinde farklı görüşler vardır. Bazı çalışmalar İKY'yi bireysel uygulamalar olarak ifade etmektedir (Batt 2002: 32).

İKY'nin niteliği üzerinde bir başka görüş ise sistem ve uygulama kümeleri olarak tanımlamaktadır (Cappelli, Neumark 2001: 737-775).

İKY'yi tanımlayan genel olarak uygulanabilir İK uygulamalarının veya uygulama sistemlerinin sabit bir listesinin olmadığı görülmektedir. İKY'nin örgütsel performansa nasıl etki ettiği sorusu, üç perspektifin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Evrenselci bakış açısı örgütsel performans elde etmek için kuruluşlar tarafından benimsenmesi gereken yüksek performanslı “en iyi uygulamaların” bir listesini yansıtır (Boxall, Purcell 2008: 114).

Bu, işletme stratejilerinin ve İKY politikalarının örgütsel performansın belirlenmesinde karşılıklı olarak bağımsız olduğunu göstermektedir (Katou, Budhwar 2007: 1-35).

Beklenmedik perspektif, etkili olabilmesi için bir kurumun İK politikalarının kuruluşun diğer yönleriyle tutarlı olması gerektiğini öne sürmektedir.

En iyi uygulamaları benimsemek yerine, İKY ve iş stratejisi arasında bir uyum bulunmalıdır. Bu, “dikey uyum” olarak da tanımlanmaktadır (Schuler ve Jackson 1987: 24; Dany, Guedri, Hatt 2008: 75).

Boxall ve Purcell her iki bakış açısının da tartışıldığını, en iyi uygulamanın ve en iyi uyumun, her birinin kendi içerisinde doğru olabileceğini vurgulamıştır. Bununla birlikte, İK uygulamalarının gerçek tasarımı bir dereceye kadar eşsiz organizasyonel içeriğe bağlıdır. Koşulsal perspektifi bir adım daha ileri götüren üçüncü, konfigürasyonel perspektiftir (Ulrich, Brockbank 2005: 98).

İK uygulamalarının örüntüsünün önemini vurgulayan ve bağımsız değişkenler modelinin örgütsel performansın bağımlı değişkeni ile nasıl ilişkili olduğuna dair bütünsel bir yaklaşıma sahiptir (Gürbüz, Bekmezci 2012: 189-213).

Yapılandırma, Huczynski ve Buchanan tarafından bir örgütün faaliyet gösterdiği yapılar, süreçler, ilişkiler ve sınırlar olarak tanımlanmıştır (Huczynski, Buchanan 2007:28).

Tüm perspektifler İKY ve performans arasındaki bağlantıyı araştırmakla ilgilidir. ABD'deki banka örneğinde İK uygulamaları ile karlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Genel olarak İK uygulamalarının, İKY'ye yönelik evrenselci, beklenmedik durum ve konfigürasyon yaklaşımlarını test etmede, kârlılıkla pozitif ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Delery, Doty 1996: 835).

Bir kavram olarak İKY, sıklıkla iki farklı formla tanımlanmıştır. Bunlar yumuşak ve sert olarak sınıflandırılır. Yumuşak model, İK politikalarının iş

hedefleriyle bütünleştirilmesinin önemini vurgulamakta ve çalışanların değerlendikleri varlık olarak ele alınmalarını ve taahhüt, uyumluluk ve yüksek nitelikli beceri ve performansları ile rekabet avantajı sağlamaya vurgu yapmaktadır. Çalışanlar, üretken süreçlere pasif girdilerden daha proaktif, gelişime açık, katılımı elde edilen güvene ve iş birliğine layıktırlar. Sert İKY yaklaşımının bilimsel yönetim ile bir ilgisi vardır, çünkü insanlar bir bütün olarak ele alınmayan, ancak kurumun içerisinde yer alan faktörlerdir (Legge 1995: 18-21).

Bu model, “insan” a vurgu yapmayan sert modelin tersine insanla ilişkilidir. Herberg ve McGregor'un ilişkiler okulunun Sert İKY modeli, “insan sayısının” yönetilmesinin niteliksel, hesapsal ve iş-stratejik yönlerine odaklanmaktadır (Storey 1987: 68).

### **1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**

Dönem boyunca birçok araştırmacı farklı İKY uygulamalarını farklı isimlerle tanımlamıştır. Araştırmacılar çeşitli İKY uygulamalarına “en iyi uygulamalar” veya “yüksek performans” (Huselid 1995: 635–670) “sofistike” (Golhar, Deshpande, 1997: 30- 38; Hornsby, Kuratko, 1990: 9-18) ya da “profesyonel” olarak (Gnan, Songini 2003: 141-172) değinmektedirler.

Pfeffer, en uygun olanın “En İyi İKY Uygulamaları” olduğunu savunmuştur (Pfeffer 1998: 94).

Ancak, Chandler ve McEvoy'e göre, İKY araştırmasında süregelen sorulardan biri, insanları yönetmek için evrensel olarak üstün bir yaklaşımı temsil eden tek bir dizi politika veya uygulamanın bulunup bulunmadığıdır. En iyi uygulamalar hakkındaki teoriler evrensel olarak, bazı İKY uygulamalarının ayrı ya da kombinasyon halinde örgütsel performansı geliştirdiğini göstermektedir (Chandler, McEvoy 2000: 43-58).

Bir dizi “en iyi uygulama” listesi üretilmiştir. Guest şu şekilde bir listeyi önermektedir:

1. Seçim yapma ve katkı yapma potansiyeli olanları belirlemek için seçim testlerinin dikkatli kullanımı.

2. Eğitim ve özellikle eğitimin devam eden bir etkinlik olduğunun tanınması.

3. Çalışanların bilgi ve becerilerini tam olarak kullanma sorumluluk ve özerkliğine sahip olmalarını sağlamak için adımlar dahil olmak üzere esneklik, bağlılık ve motivasyon sağlamak için iş tasarımı.

4. İki yönlü bir sürecin herkesi tam olarak bilgilendirmesini sağlamak için iletişim.

5. Çalışanların yaptıkları işin finansal performansı üzerindeki etkilerine ilişkin farkındalıklarını arttırmak için sahiplik programlarını paylaşma (Guest 2002: 335-358).

Redman ve Mathews, bir çalışmada, hizmet kuruluşlarını destekleyen bir İKY paketinin temel faktörlerini de tanımlamışlardır. Buna göre:

1. Dikkatli bir işe alım ve seçim, örneğin, “toplam kalite alımı”, “sıfır kusurlu işe alım”, “ilk kez işe alım”.

2. Eğitim ve öğrenim.

3. Çoklu kabiliyete istekli personel için ekstralar gibi kapsamlı ücretlendirme sistemleri.

4. Takım çalışması ve esnek iş tasarımı.

5. Çalışanların katılımı.

6. Koşullu ödül sistemlerine bağlantılar ile performans değerlendirmesi (Redman, Mathews 1998: 57-77).

Delery ve Doty ise, genel örgütsel performansla ilgili yedi İKY uygulamasını belirlemişlerdir:

1. İç kariyer merdivenlerinin kullanımı.

2. Örgün eğitim sistemleri.

3. Sonuç odaklı değerlendirme.

4. Performansa dayalı ücretlendirme.
5. İstihdam güvenliği.
6. Çalışanın dinlenmesi.
7. Geniş tanımlanmış işler (Delery, Doty 1996: 830).

Ancak, en iyi bilinen uygulamalar Pfeffer tarafından ortaya atılmıştır. Bunlar:

1. Seçmeli işe alma.
2. İstihdam güvenliği.
3. Kendinden yönetilen takımlar.
4. Performansa bağlı yüksek kompanze.
5. Kapsamlı eğitim.
6. Durum farklılıklarında azalma.
7. Bilgi paylaşımı (Pfeffer 1998: 95).

Appelbaum ve arkadaşları tarafından yürütülen kayda değer bir araştırma çalışmasında 1995-1997 yılları arasında çelik, giyim ve medikal teçhizat üretim sahasında yapılan büyük bir çalışmada yüksek performanslı iş sistemleri ve performans arasındaki bağlantıyı incelenmiştir. Appelbaum ve arkadaşları örgütsel performans açısından kritik olduklarını düşündükleri üç tip genel insan yönetimi pratiği tespit ettiler. İşe alım, seçim ve öğrenmeye daha fazla vurgu yapmışlar, beceri artırıcı uygulamaların önemli olduğunu, çünkü iş organizasyonundaki değişikliklerin sadece çalışanların bu fırsatları ele almak için yeterli becerilere sahip olması durumunda etkili olması gerektiğine karar vermişlerdir.

Motivasyon geliştirme uygulamaları kritiktir çünkü çalışanların beceri ve fırsat sahibi olduğu varsayılsa bile, bu fırsatları elde etmek için motivasyona sahip olmaları önemlidir. Son olarak, katılım artırıcı uygulamalar, çalışanların karar verme sürecine dâhil olma ve katılma şansına sahip olmaları için çevrimiçi iş sistemlerini ve çevrimdışı katılım etkinliklerini tasarlama ile ilgilidir. İnsanların katılımı olarak

adlandırılan şeyin aktive edilmesinin anahtarının sadece İKY uygulamalarının iyi hazırlanmış uygulamalarında değil, aynı zamanda önderlik liderliği ile birlikte güçlü ve tutarlı bir organizasyonel vizyon ve kurumsal liderlikle bağlantılı olarak yer aldığına dair güçlü bir işaret vardır (Bozkurt 2011: 36-62).

Önceki çalışmalar, İKY uygulamalarının uygulanmasında, olumlu sonuçların teşvik edilebileceği önemli bir araç olduğunu göstermiştir. İKY'nin performans üzerindeki etkisinin, çalışanın İKY uygulamalarına tepkisine bağlı olduğunu ve bu nedenle etkinin İKY uygulamalarının çalışan tarafından algılanması yönünde hareket edeceğini ileri sürmüştür (Guest 2002: 335-358).

Güçlü istihdam ve seçim uygulamalarının, tanıtım fırsatlarının, şikayet çözüm mekanizmalarının, esnek fayda planlarının, çalışanların sorumluluğu, özerklik ve takım çalışmasının varlığının örgütsel bağlılığa olumlu katkı sağladığı ve tazminat kesintilerinin örgütsel bağlılık ile negatif ilişkili olduğu kanıtlanmıştır ( Caldwell, Chatman ve O'Reilly 1990: 245- 261; Öğüt, Akgemci, ve Demirsel, 2004: 277-290; Gould-Williams ve Davies 2005: 87; Heshizer 1994: 84-90).

Örgütsel bağlılığı teşvik etmek, kariyer gelişimi, eğitim fırsatları ve performans değerlendirmesinin tatmin edici ve algılanan yeterliliğidir (Kuvaas 2008: 1-25).

İKY ile iş ilişkisi arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalar yetersiz olsa da özerklik, görev kimliği, beceri çeşitliliği, görev önemi, iş ve geri bildirim gibi iş özelliklerinin, iş kaynakları (geribildirim, sosyal destek ve denetleyici koçluk), eğitim ve teknoloji gibi örgütsel kaynakların iş ilişkisine olumlu etkisi vardır (Saks, Rotman 2006: 600-619).

İKY uygulamalarının, özellikle de çalışanların bireysel işçilerin ihtiyaçlarına yönelik kaygı ve endişe sunabildikleri durumlarda pozitif değişim ilişkileri başlattığı iddia edilmektedir (Gould, Williams 2007: 14).

İKY uygulamalarını neyin oluşturduğu konusunda tam bir anlayış yoktur. Yıllar boyunca, araştırmacılar çeşitli uygulama listelerini önermişlerdir. Önerilen çeşitli uygulama listelerinin özünü oluşturan bazı uygulamalar olduğuna dikkat



etmek gerekir. Bu çalışmalardan bazıları, incelenen literatürdeki önemi, etkileri ve ölçülebilirliği temel alınarak bu çalışma için seçilmiştir.

### **1.5.1. İşe Alım ve Seçim**

İşe alım için başvuruda bulunan yetenekli kişilerden oluşan bir havuz oluşturma süreci yöneticiler ve seçmenlerin yönetim amaçları ve yasal gerekliliklerle verilen görev(ler), sonucunda gerçekleşir. Başvuruda bulunan kişi veya kişilerden oluşan bir başvuru havuzundan seçim yapmak için belirli araçları kullanırlar (Bratton, Gold 2007: 239).

Kuruluşlar, hâlihazırda ilgili bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olan ve aynı zamanda gelecekteki yetenekleri ile ilgili doğru bir tahmin yapabilen işçileri elde edebilirlerse işe alım ve seçim, bir kurumun etkinliğini ve performansını şekillendirmede çok önemli bir rol oynayabilir.

Performans iyileştirme, yalnızca iyi işleyen bir sistemin bir sonucu değildir, aynı zamanda, kararlı ve motive olmuş bir işgücünü işe almada ve sürdürmede başarılı olan etkin insan kaynakları stratejilerine de bağlıdır (Gök 2006: 69).

İşe alım ve seçim, iş gücünün artan bir rekabet avantajı kaynağı olarak öne çıkmaya başlaması ile birlikte organizasyonlarda bu seçimler gittikçe daha önemli hale gelmiştir. İşçilerin seçilmesinin, sadece çalışanların yerine geçmek ya da sayıya eklenmek yerine, daha üst düzeyde performans gösterebilecek taahhüdü sergileyen işçileri yerleştirmeyi amaçladığı iddia edilmektedir (Demir, Çavuş 2005: 56).

İKY'nin bu işlevi, daha geniş bir İKY stratejisi içinde yer alabilen, çalışan kaynaklarına dayalı bir süreç içinde belirli bir ardışık olarak bağlanmış aşamalardan oluşan planlı rasyonel bir etkinlik olarak sunulur. İşe alma ve seçme süreci dört aşamada gerçekleşebilir: ihtiyaçların belirlenmesi, işe alımın planlanması, adayların ilgisini çekme ve adayları seçme (Armstrong 2010: 25).

### **1.5.2. Eğitim ve Geliştirme**

Eğitimin ve gelişimin resmi bir tanımı, bir çalışanın, genellikle çalışanın tutumunu değiştirerek veya kendi beceri ve bilgisini artırarak, bir öğrencinin öğrenme yoluyla gerçekleştirme yeteneğini artırarak mevcut veya gelecekteki

çalışanı iyileştirme çabasıdır. Eğitimin belirli beceriler kazandırma süreci olduğu görülürken, gelişimin çalışanların büyümesine yardımcı olacak öğrenme fırsatları olduğu söylenir.

Armstrong'e göre eğitim, öğretim, gelişme ve planlı deneyim sonucunda ortaya çıkan öğrenme yoluyla davranışların biçimsel ve sistematik olarak değiştirilmesidir. Organizasyonun ve işgücünün çıkarlarını birleştirerek eğitimin örgütsel bir hedefe ulaşmasında ayrı bir rolü vardır (Armstrong 1980: 543).

Eğitimin performans üzerinde daha iyi bir etkiye sahip olması için tasarımı ve sunumu iyi yapılmalıdır. Eğitim, çalışan performansını arttırmak için hayati önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılık veya “bir bireyin kimliğinin ve belli bir organizasyondaki katılımının göreceli gücü” etkili eğitime ve gelişim programına bağlıdır (Pool, Pool 2007: 353-36).

Araştırmacılara göre, keskin iç görüyü ortaya koyan kuruluşlar, mevcut işgücünün eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli koşulları sağlamaktadır. Cheng ve Ho, yeterli eğitimin, çalışan iletişimde ve performansların yeterliliğinde ve aynı zamanda elde tutma süresinin uzamasında önemli gelişmeler sağladığını göstermektedir (Cheng, Ho 2001: 102-118).

Dahası, programlar, çalışanlarla iletişim becerilerini hedeflediklerinde, karda önemli artışlar ve oluşturulan daha fazla sayıda pozitif çalışma ilişkileri de sağlamaktadır. Ayrıca, eğitim ve öğretimin iş katılımı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir olumlu etkisi olduğu gösterilmiştir (Seviçin 2012: 183-197).

Buna ek olarak, yetersiz iş eğitimi nedeniyle kötü performans değerlendirmeleri, çalışan memnuniyetsizliği ve çatışma oluşturabilmektedir.

### **1.5.3. Tazminat**

Tazminat süreçleri, uygun tür ve ücretler, faydalar ve diğer tazminat biçimlerini sağlamak ve sürdürmek üzere tasarlanan ve yönetilen politikalar, rehber ilkeler, yapılar ve prosedürler biçimindeki tazminat felsefelerine ve stratejilerine dayanır. Bu, iş değerlerini ölçmeyi, ücret yapısını tasarlamayı ve korumayı, performans, yetkinlik ve beceri için ödeme yapmayı ve çalışanlara sağlanan faydaları sağlamayı içerir.

Tazminat yönetimi sadece parayla ilgili değildir, aynı zamanda içsel veya dışsal motivasyon sağlayan finansal olmayan tazminat ile de ilgilidir (Bakış 2012: 45).

Tazminatın motivasyonel bir etkisi vardır ve bu nedenle, daha iyi performans gösteren çalışanların, ortalama performans gösteren çalışanlardan daha fazla ödenen bir ücretlendirme yapısına sahip olmasının, örgütsel performansı arttırmak için hayati önem taşıdığı anlamına gelir (Sağır 2016: 415-439).

#### **1.5.4. Değerleme / Performans**

Çalışanların performans yönetimi değerlendirmesi, çalışanların performanslarının ve performans potansiyellerinin aşına oldukları yöneticilerin veya belirli bir süre boyunca geliştirme potansiyelinin sistematik olarak değerlendirilmesidir. En eski ve yaygın olarak kullanılan yönetim uygulamalarından biridir. Performans değerlendirmesi, bir kuruluş için vazgeçilmez bir araçtır çünkü sağladığı bilgiler, terfi, hak artışı, transfer, işten çıkarma, eğitim ve gelişim gibi konularda karar vermede oldukça yararlıdır. Yukarıdaki konular yanı sıra çalışanın taahhüdünü ve memnuniyetini artırabilir (Sağır 2016: 415-439).

Performansın tanımlanmasına, planlanmasına ve yönetilmesine odaklanmanın performansın değerlendirilmesinden daha önemli olduğuna dair büyük bir farkındalık vardır (Bakış 2012: 45).

Ekonominin artan rekabetçi doğası ve dış ortamdaki hızlı değişimler, birçok organizasyonun, reaktif performans değerlendirmelerinden proaktif performans yönetimine, üretkenliği artırması ve organizasyonel performansı iyileştirmesi için zorlamasına neden olmuştur (Yüksel 2007: 11).

Prasad, performans yönetimini performans planlama, performans değerlendirme, geri bildirim verme ve performansın iyileştirilmesi için bir çalışan veya ekip danışmanlığı olarak tanımlar (Prasad vd., 2005: 221).

Armstrong'un belirttiği gibi, performans yönetimi bireysel ve takımların performansını geliştirerek kurumsal performansın iyileştirilmesi için sistematik bir süreçtir. Performans yönetimi, toplam kalite yönetiminin gittikçe artan öneminin bir

sonucu olarak, 1980'lerin başlarında İKY için en önemli gelişmelerden biri haline gelmiştir (Armstrong 1987: 275).

### **1.5.5. İş Güvenliği**

Delery ve Doty tarafından yapılan çalışmalar, istihdam güvenliği ve örgütsel performans arasındaki anlamlı ilişkiyi vurgulamıştır (Delery, Doty 1996: 831).

Pfeffer'in iş güvencesinin yararları üzerine yaptığı araştırmada, çalışanların bilgi ve üretkenliği artırmaya odaklanmaları ile işlere ve örgütsel performanslarına daha uzun vadeli bir bakış açısı kazandırmalarını teşvik ettiğini göstermektedir. Zamanla sürdürülen istihdam güvenliği, daha fazla iş birliğine, ücret artışlarına ve kurum içinde daha iyi bir ruha sahip olmanın artmasına yol açabilecek, insanlar ve işverenler arasında güven oluşturulmasına yardımcı olacaktır (Pfeffer 1998: 128).

İstihdam güvenliği fikri, örgütün başkalarıyla etkili bir şekilde çalışmayan veya çalışmayan kişileri tuttuğu anlamına gelmez. Elbette performans önemlidir. İstihdam güvenliği, seçici işe alma, kapsamlı eğitim, bilgi paylaşımı ve delegasyon gibi diğer birçok yüksek performanslı yönetim uygulamalarının uygulanmasında temeldir. Benzer şekilde, işletme otoritesinin yetkilendirilmesi ve hassas performansın ve stratejik bilginin paylaşılması güven gerektirir ve güvenin karşılıklı, uzun vadeli taahhütler sisteminde ortaya çıkma olasılığı daha yüksektir (Danışman 2008: 18).

### **1.5.6. Çalışan Katılımı**

Bir örgütün misyonunu yerine getirmesine yardımcı olmak için personelin doğrudan katılımı ve kendi fikirlerini, uzmanlıklarını ve problemleri çözme ve karar alma konusundaki çabalarını uygulayarak hedeflerine ulaşmalarını çalışanların katılımı olarak adlandırılır. Firmalar, insanları, bir otomobilin tekerleği ya da sadece çarkları olarak görüyorlarsa, çalışanların tam potansiyelini asla fark etmeyeceklerdir. Uzun vadede, bu tür şirketlerin verimsizliği rekabet alanında açıkça ortaya çıkacaktır ve yönetim felsefesi değişmedikçe sorunlar ortadan kalkmayacaktır (Apostolou, Hassell ve Webber 2000: 76).

Pek çok çalışma, çalışanların katılımının, bir çalışanın, ekibin veya organizasyonun performansı ve iyiliği konusunda ne kadar etkili olabileceğini

göstermiştir. Organizasyonel karar verme kabiliyetinin iyileştirilmesi ve azaltılmış ürün döngüsü süreleriyle maliyetlerin düşürülmesi bunlara örnektir (Danışman 2008: 13).

### **1.5.7. Bilgi Paylaşımı ve Bilgi Yönetimi**

Pfeffer'in belirttiği gibi, bilgi paylaşımı iki nedenden ötürü yüksek performanslı iş sistemlerinin temel bir bileşenidir: Birincisi, finansal performans, strateji ve operasyonel önlemler gibi konularda bilgi paylaşımı, kurumun insanlarına güvendiklerini otaya koymaktadır. İkincisi ise, bilgi sahibi olmadıkları durumda motivasyonlu ve eğitilmiş kişilerin bile organizasyonel performansı arttırmaya katkıda bulunamayacaklarını gerçeğidir. Performansın önemli boyutlarında bu bilgilerin nasıl kullanılacağı ve yorumlanacağı konusunda eğitimler verilmelidir (Pfeffer 1998: 120).

Gerçekte bilgi akışı yoluyla paylaşılan bir kültürü gerçek kılan bir girişim rekabetçi bir süreç ortaya çıkacaktır. Bilginin paylaşımı tüm işletmenin kültürünün hayati bir parçası olduğunda, bu durum işletmenin etkinliğini kesinlikle etkileyebilir. İnsanlar birlikte çalıştıklarında, fikirleri paylaştıklarında ve bazen de zorlandıklarında, bir diğerinin fikrini işletmenin yararına inşa ederler. İletişim ve bilgi paylaşımının olmaması, işleri aksatmaktadır ve kurumsal vasatlığı beraberinde getirir. Brian Hackett'in "Bilgi Yönetiminin Ötesinde: Çalışmak ve Öğrenmenin Yeni Yolları" başlıklı bir çalışmada, bilgi yönetimi, "Bir işletmenin tümünün tanımlanması, yönetilmesi ve paylaşılması için bütünlüklü, sistematik bir yaklaşım" olarak tanımlanmaktadır.

Özünde, bir kurumun tüm bilgi ve kaynaklarını bir araya getirerek bunları çalışanlara açık hale getirmektedir. Buna karşılık çalışan, yeni kaynakları yaratmak için bu kaynakları kullanır ve böylece firmaya geri verir (Danışman 2008: 16).

### **1.5.8. İş Tasarımı**

İş tasarımı, tekrarlayan ve mekanik görevlerden kaynaklanan iş tatminsizliğini ve çalışanın yabancılaşmasını azaltmaya veya ortadan kaldırmaya yönelik iş düzenlemesi veya yeniden düzenlemeyi ifade eder. İş tasarımı sayesinde, organizasyonlar, kişinin işinin artışı ve sorumluluğunu yerine getirirken kişisel başarı duygusundan daha fazla tatmin edici olmak gibi parasal olmayan ödüller

sunarak verimlilik düzeylerini yükseltmeye çalışır. İş büyütme, iş zenginleştirme, iş mühendisliği, iş rotasyonu ve iş sadeleştirme, iş tasarımı alıştırmalarında kullanılan çeşitli tekniklerdir (Opatha 2002: 170-183).

İş tasarımı “sosyal ve kişisel gereksinimlerinin yanı sıra teknolojik ve organizasyonel gereklilikleri yerine getirmek için içeriğin, yöntemlerin ve iş ilişkilerinin tanımlanması” olarak tanımlanmıştır. Ayrıca, sağlık ve güvenlik ile ergonomi konularının yanı sıra, organizasyonel ve bireysel çalışan gereksinimlerini göz önünde bulundurarak, bir işi oluşturmak için çeşitli unsurları bir araya getirme süreci de olabilmektedir. Bu hızla değişen iş ortamında, zorlu iş gereksinimlerini karşılamak için iş tasarımı daha da kritik hale gelmiştir. Değişen teknoloji, gelişmiş iletişim ve değişen organizasyon yapıları, etkilenmiş iş tasarımına sahiptir.

Değişimin hızlı temposuna daha duyarlı olmak için, işler bir dereceye kadar yerleşik esnekliğe sahip olmalıdır. Bu esneklik, iş tasarımına dikkat edilerek sağlanır. İş sadeleştirme, iş prosedürlerini standartlaştırır ve insanları açıkça tanımlanmış ve oldukça uzmanlaşmış görevlerde kullanır. İş rotasyonu ve iş genişlemesi, iş mühendisliği yaklaşımından emeğin uzmanlaşmasından faydalanmak için tasarlanmıştır (Luthans 2005: 56).

İş rotasyonu, bir çalışanın operasyonlarda daha iyi bir anlayış elde etmek için farklı departmanlarda veya bir organizasyondaki işlerde çalışmasına izin verir. İş büyütme, çalışanlara daha fazla ve çeşitli görevler vererek motivasyonu artırmak için kullanılabilir. İş zenginleştirme, daha fazla bilgi ve beceri düzeyine sahip olmak, işçilere özerklik ve sorumluluk vermek, kendi performanslarını planlamak, yönlendirmek ve kontrol etmek ve kişisel bir fırsat sağlamak açısından daha fazla iş içeriğinin dahil edilmesini gerektiren tekniktir (Garg, Rastogi 2006: 572- 587).

Yapılan çalışmaların birçoğu, iş tasarımı ile performans arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. İş tasarımı, görevlerin nasıl yerine getirildiğine dair net bir yön verir ve bu, iş performansında ve analizinde olumlu bir değişime neden olur ve bunun sonucunda, verimli bir iş performansı elde ederek organizasyonel verimlilik artırır (Danışman 2008: 18).

### **1.5.9. Kariyer Planlaması**

Kariyer planlaması, kişinin kişisel becerilerinin, ilgi alanlarının, bilgisinin, motivasyonlarının ve diğer özelliklerinin farkında olduğu bir süreci içerisinde barındırır. Bu süreçte fırsatlar ve seçimler hakkında bilgi edinilir, kariyerle ilgili hedefler tanımlanır ve belirli hedeflere ulaşmak için eylem planları oluşturulur (Dessler 2003: 34).

İKY'de kariyer planlaması, bireylerin kariyeri için ihtiyaçları, istekleri ve fırsatları belirlemek ve bu kariyeri desteklemek için insan kaynakları programlarının geliştirilmesini tanımlamayı amaçlamaktadır. İyi planlanmış bir kariyer geliştirme sistemi, liyakate dayalı içsel gelişim fırsatları ile birlikte, çalışanlar arasında yüksek motivasyona neden olur ve bu da firma performansı üzerinde bir etkiye sahiptir (Danışman 2008: 23).

Daha geniş anlamda, tarafından hem kurumun ihtiyaçlarını hem de bireylerin tercihlerini ve yeteneklerini optimize edecek şekilde planlanmasını ve yönetilmesini sağlayan organizasyonel süreçlerin tasarımı ve uygulanması olarak ifade edilmiştir. İKY'nin en önemli unsurlarından biri haline gelmiştir (Mayo 1991: 87).

Byars ve Rue'nin göre kariyer yönetimi, bireyler, kuruluşlar ve çalışanların yakın yöneticileri arasındaki ortak sorumluluktur. Bireylerin iki ana alanı kapsayan sorumluluğu olan kendi kariyer planlarını hazırlamak ve planı uygulamaya koymak, sırasıyla kariyer planlama ve kariyer stratejileri olarak adlandırılır. Organizasyonun ve yöneticilerin sorumlulukları, eğer bir araya getirilirse, en iyi örgütsel kariyer yönetimi olarak adlandırılan başka bir boyut meydana gelecektir (Byars, Rue 2000: 122)

### **1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi**

İnsan unsurları, herhangi bir organizasyon için en önemli kaynaktır. Çünkü bu unsurlar organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlar. Eğitimli ve motive olmuş işgücü sayesinde, organizasyon hedeflerine ve stratejilerine ulaşabilir. İnsan kaynaklarının önemi, organizasyonun verimliliği ve yeterliliğindeki etkili rolünden kaynaklanır, çünkü bireyler tasarım, ürün ve hizmetler tasarlar, kalitelerini kontrol ederler, kaynakları dağıtanlar ve genel olarak örgütün stratejileri ve dolayısıyla

herhangi bir örgütün başarısı temel olarak işgücünün niteliğine ve verimliliğine bağlıdır (Rashid vd., 2004: 16).

Tüm bilimsel çalışmalar, insan unsurunun önemini, mevcut personelin sağlanması, istihdam edilmesi, insan kaynaklarının korunması ve geliştirilmesi gibi ilgili olayların ve eylemlerin önemini doğrulamaktadır. Aşağıdaki nedenlerden dolayı örgütlerde insan kaynaklarının yönetimine özel dikkat gösterilmelidir:

- Örgütün fonksiyonel faaliyetlerinde ve insan kaynağının niteliğini belirlediği organizasyonda cazibe merkezi olması.
- Rakipler tarafından taklit edilemeyen tek kaynağa sahip olması.
- Kaliteyi artırarak ve verimliliği artırarak insan kaynakları maliyetlerini azaltması.
- İKY uygulamalarındaki hatalar, diğer departmanların işlevlerine kıyasla daha düşük maliyetlerle çözülebilmesi (Rashid vd., 2004: 161).

### **1.7. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları**

İKY, tüm fonksiyonları ile birlikte birçok hedefe ulaşmaya katkıda bulunur. Bunlar şöyledir:

- İş şartnamelerini belirleyerek nitelikli bireyler elde etmek.
- Çabalarından yararlanmak için bireyin yeteneklerini geliştirmek.
- İnsan kaynaklarının etkin yönetimi ile organizasyon için rekabet avantajı elde etmek.

Ayrıca, İKY'nin hedeflendiği bir dizi amaç şu şekilde ifade edilebilir:

- Mal ve hizmetleri en iyi şekilde üretmek ve maliyetleri düşürmek için çeşitli işlerde çalışmaya nitelikli bireyler edinmek.
- Belirtilen niceliksel ve niteliksel kriterlerin çabalarına uygun olarak mal veya hizmet üretiminde çalışanlardan azami faydanın elde edilmesi.
- Bireylerin örgüte aidiyeti ve sadakatinin sağlanması ve çalışma isteğinin sürdürülmesi.



- Çevre alanındaki teknolojik ve idari değişimleri karşılamak için eğitim yoluyla insan kaynaklarının kapasitesinin geliştirilmesi.
- İnsan kaynaklarına yüksek kaliteli sosyal ve sağlık sigortası sağlanması (Dessler 2003:35).

İnsan kaynaklarının yönetiminin bir kısmı toplumla, bazıları örgütle bağlantılı ve diğer çalışanlarla bağlantılı olan üç seviyeden oluştuğunu belirtmiştir (Dessler 2003: 38):

#### A. Topluluk Düzeyindeki Hedefler

İnsan kaynaklarının arz ve talebi arasında bir denge sağlamak, en iyi ve en üretken iş bulmada topluluğun üyelerine yardım etmek, enerjilerine yatırım yapmalarını sağlamak ve bu yatırımlar için onları adil kılan formda adil bir getiri elde etmeyi içerir.

#### B. Organizasyon Düzeyindeki Hedefler

Araştırmacılar, İKY'nin hedeflerinin kuruluşun hedefleri olduğunu kabul etmektedir. Organizasyonun hedeflerine ve ekonomik verimliliğe ulaşabilmesi için çeşitli işlerde çalışmak için kalifiye eleman almaları gerekmektedir. Ayrıca organizasyon seviyesindeki en önemli hedeflerin aşağıdaki gibi gösterebileceği sonucuna varmıştır:

- Kapasite ve uzmanlığa sahip işgücünü keşfetmek ve çekmek için çalışmak.
- Çalışanları artırmak için çalışmak en iyi çabayı ve bağlılığı sağlamak.
- Kısa vadede eğitim ve gelişim yoluyla insan kaynakları çalışmalarının avantajlarını değerlendirmek.
- Eğitimli verimlilik işgücünün sürdürülmesi ve kurumun hedeflerinin başarısına katkılarının devam ettirilmesi (Dessler 2003: 33).

#### C. Çalışanların Düzeyindeki Hedefler

Bu hedefler, mümkün olan en iyi iş fırsatlarını elde etmeyi, bireyler için güvenlik ve güvenlik programları sağlayarak uygun sağlıklı çalışma koşullarını sağlamayı, eylemlerinde adalet sağlamayı ve onlara ödül vermeyi amaçlamaktadır. Ayrıca çalışanların seviyesindeki en önemli hedeflerin aşağıdaki gibi ortaya çıkabileceği sonucuna varmıştır:

- Bireyleri geliştirmek ve geliştirmek için çalışmak.
- İnsan kaynaklarının tükenmesini azaltan benimsenen nesnel politikalar.

### **1.8. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejileri**

İKY, herhangi bir organizasyonda bir dizi strateji fonksiyonuna sahiptir. Bu stratejiler, organizasyonda gerekli insan kaynağını temin etmek, işgücü ihtiyaç planlaması, işe alımlar, personel alımı ve organizasyonla birlikte dağıtmak için uzmanlaşmış fonksiyonlar olarak tanımlanmıştır.

Örgütlerde insan gücünün işe alım, performans değerlendirme, geliştirme, tazminat ve ödüllendirme işlevlerini ve işçiler için sosyal ve sağlık hizmetleri sağladığını belirtmektedir. Bu nedenle İKY, “işe alım ve seçim, eğitim ve gelişim, insan kaynaklarının sürdürülebilirliği, performans değerlendirme ve ödüller” gibi beş stratejiye dayanmaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

# ÖRGÜTSEL PERFORMANS VE SAĞLIK KURULUŞLARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

### 2.1. Örgütsel Performans

#### 2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Örgütsel Performans Kavramı

Son yıllarda organizasyonel performansın konusu büyük ilgi görmektedir ve performansla ilgili sorunlara çözüm üretmek için sürekli üzerinde araştırma yapılan bir konudur. Bu alanda birçok çalışma ve araştırma yapılmıştır. Bazıları, performans kavramını ve bileşenlerini, üretkenlik ve diğer benzer kavramlar gibi diğer kavramlarla birleştirmekte ve diğerlerini tanımlamaya odaklanmaktadır.

Campbell'ın teorisine göre performans, bir kuruluşun ölçeklendirilebilen ve ölçülebilen hedeflerine ulaşılmasıyla ilgili bir eylem veya davranıştır. Organizasyonel performans organizasyon faaliyetlerinin nihai sonucudur (Campbell 1999:55).

Organizasyon tarafından aranan ve istenen sonuçlara ulaşmak istenen sonuçlardır (Wright vd., 2003: 259).

Kurumun mevcut kaynakları verimli ve etkin bir şekilde kullanma yoluyla hedeflerine ulaşma kabiliyeti vardır (Daft 2003: 520).

Performans terimi, özellikle SİKY literatüründe ve idari literatürde iki nedenden ötürü önemlidir. Birincisi, başarıyı öngörmek için kilit bir odak noktasıdır ve kuruluşlar kararlarını ve stratejik planlarını uygulamakta başarısız olurlar. İkincisi, performansın konusu ve ölçüsü, birçok farklı zorlukla karşı karşıya kalmasıdır. En önemlisi, kuruluşların farklı hedefleri vardır ve bu nedenle ölçüm göstergelerinde farklılıklar bulunur. Performans, kurumun maddi ve manevi kaynakları nasıl kullandığı ve bunların amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak şekilde yönetilmesini içerir. Bununla birlikte, Johnson ve Schol, performansın belirlenen hedeflere

ulaşması beklenen faaliyetlerin sonucu olduğunu belirtmektedir (Johnson, Scholes 1997: 177).

Aguinis, performansın bireylerin davranışlarının ölçüsü olduğunu belirtmektedir. Ayrıca örgütün hedeflerine ulaşma kabiliyetlerinin ve yeteneklerinin bir yansıması olduğunu belirtmektedir (Aguinis 2007: 76).

Performans ve seviyenin belirlenmesinde birlikte çalışma arzusu ve yeteneği olan, arzu ve performans düzeyinde çalışabilme yeteneği arasında bir ilişki olduğu durumlar bulunmaktadır. Örgütsel performansın, iş ortamının kuruluşun kaynakları ile uyumlu hale getirilmesi ve adaptasyon yoluyla elde edilen sonuç olduğunu teyit etmiştir (Johnson, Scholes 1997: 177).

Örgütsel performansın, Organizasyonun elde etmek istediği sonuçlar olduğu sonucuna varılmıştır (Wright vd., 2003: 259).

Örgütsel performans kavramına ilişkin açıklamasını aşağıdaki dört özellikte açıklanmaktadır:

- Üstün performans, paydaşların (müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve distribütörler) kuruluşlar tarafından belirlenerek, ihtiyaç ve isteklerini yerine getirmesi gerektiğini ifade eder.
- Paydaşları tatmin etmek için kuruluşun kendi hedeflerine ulaşmasını sağlamak amacıyla (yeni ürün geliştirme, müşteri çekmek, harcamaların azaltılması ve ihtiyaçların karşılanması) faaliyetlerini temsil eden ana faaliyet yönetimidir.
- İnsan kaynakları, malzeme, mali ve bilginin uygun bir şekilde tahsis edilmesi, bu operasyonlar organizasyonunun uygulanmasında, faaliyetlerine uygun kaynakların özelleştirilmesi gerekmektedir.
- Etkin yönetim, işçilerin iyi bir şekilde, kuruluşun neyi başarmak istediği ve bunun nasıl elde edileceği ile ilgili olarak iyi bilinen açık bir strateji geliştirilmesinde uzmanlaşmıştır (Kotler 2000: 42).

Organizasyonel performans, bireysel işlevlerin ne ölçüde yerine getirildiğini ifade eder ve bu, bireyin iş gereksinimlerini nasıl yerine getirdiğini yansıtır.

Performans genellikle hammaddeler, yarı mamuller ve makineler gibi organizasyonel girdilerin teknik şartnamelere ve spesifik oranlara sahip mal ve hizmetlerden oluşan çıktılara dönüştürülmesidir. Organizasyonel performans ölçümünün bir dizi boyutunu vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Yatırım Getirisi.
- Öz Kaynak Karlılığı.
- Müşteri Memnuniyeti.
- İş Gücü ve Pazar Payı (Slater, Olson 2000: 819).

Örgütsel performansın organizasyonel verimlilik, müşteri memnuniyeti, düzenleyici kararlar alma yeteneği, iş kalitesi ve kurumun elde etmeyi amaçladığı kârlar aracılığıyla ölçüleceğini belirtilmektedir (Mahnke vd., 2005: 101).

### **2.1.2. Örgütsel Performans Hedefleri**

Organizasyonlar, aşağıdaki gibi açıklanabilecek bir dizi hedefe ulaşmayı amaçlamaktadır:

- Kapsamlı bir performans değerlendirmesi yapmak ve net bir resim elde etmek için kuruluştaki üst düzey yönetimi etkinleştirme.
- En düşük maliyetle ve yüksek kalitede yüksek getiri elde etmek için mevcut kaynakların akılcı kullanımı.
- Her projenin performans sonuçlarına bağlı olarak ulusal ekonominin kapsamlı değerlendirmesi.
- Politika oluşturmada kullanılan bilimsel, dengeli ve gerçekçi planların yanı sıra devasa bir veri tabanına sahip olma.
- Kurumun faaliyetlerindeki dengesizlikleri ve zayıf yönleri tespit etme ve analizden sonra uygun çözümlerin geliştirilmesi ve nedenlerinin bilinmesi yoluyla bunları ortadan kaldırma (Slater, Olson 2000: 819).

Ayrıca, yöneticilerin performansının değerlendirilme sürecinin önemli olduğunu belirtmektedir. Aşağıda bir dizi örgütsel performans hedefleri sunmuştur:

- Kurumun mevcut kaynakların kullanım derecesini, elde edilmesi gereken hedeflerle kıyaslama.

- İçsel durumu, güçlü ve zayıf yönler bakımından tanımlamanın yanı sıra, kuruluşun dış ortamında bulunan fırsatları ve tehditleri tanımlama.
- Kurumun geleceği için tasarım planları.
- Organizasyonun farklı alanlarına ilişkin kararları rasyonelleştirmeye yardımcı olmak (Slater, Olson 2000: 819).

### 2.1.3. Örgütsel Performansın Önemi

Organizasyonel performansın önemi temel olarak şu başlıklardan oluşmaktadır:

- Kaynak disiplinlerini yönlendirmek.
- Değerlendirme yönetimi performansı.
- İyi performansın teşhisinde yardımcı yöneticiler.
- Kâr ve yatırım arasındaki dengeleri gösterme.
- Organizasyon yönetiminin, bozulmakta olan işe müdahale için doğru zamanı tayin etme.
- İş bölümleri ve politikalar arasındaki koordinasyon seviyesinin vurgulanması (Tapinos vd., 2005: 371).

Bir diğer deyişle örgütsel performansın önemi aşağıdaki gibi gösterilmektedir:

- Çevresel belirleyiciler için planın uygunluğu.
- Kaynaklarının yanı sıra kuruluşun amaçlarına uygun stratejik eylemler.
- Planların uygulanmasında yer alanların bilgilendirilmesi.
- İş bölümleri ve politikalar arasındaki koordinasyon seviyesini belirleme.
- Bölümlerinin hedeflerin uygulanmasındaki uygunluğu (Tuyglan 1998:4).

Organizasyonel performans, bir dizi unsurdan oluşur. En önemlileri şöyledir:

- İş Gereksinimleri Bilgisi: Genel bilgi, teknik beceri, profesyonel geçmiş ve genel iş ve ilgili alanları içerir.
- İşin Niteliği: Bireyin çalışmasının farkında olduğu, işi yapma, yapma yeteneği, beceri ve işini hata yapmadan gerçekleştirme ve uygulama yeteneği.
- Yapılan İşin Tutarı: Bir çalışanın normal çalışma koşulları altında yapabileceği çalışma miktarı ve bu başarının hızı.
- Azim ve Güvenilirlik: Çalışmanın ciddiyeti ve bağlılığı ile çalışanın işin ve belirtilen zamanda işin tamamlanmasının sorumluluğunu üstlenebilme yeteneğini ve bu çalışanın denetim otoriteleri tarafından yönlendirilmesi ve rehberlik etme ihtiyacının kapsamını içerir (Tapinos vd., 2005: 371).

## **2.2. Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**

İnsan kaynağı, kurumların stratejik hedeflerine ulaşılırken, geleneksel çalışma hayatına ve çalışan kavramına farklı yaklaşımlar getirilmiştir. Örgütler, sadece diplomaları nedeniyle insanları istihdam etmemektedir ve aynı insanları yıllarca aynı konumda tutmamaktadır. Eski istihdam anlayışı, daha yüksek davranışsal ve teknik niteliklere sahip ve sürekli gelişime açık olan yeni anlayışın doğmasına neden oldu. Bu süreçlerin ve beklentilerin gelişimi, insan kaynakları departmanlarının oluşumunun ortaya çıkmasını sağladı.

İnsan kaynakları departmanlarının bölümleri, özellikle yeni insan kaynakları kullanmak, performans sonuçlarının ölçülmesi, verimlilik çıktıları, eğitim gereksinimi analizi, ücret yönetimi gibi işlemlere yardımcı olmakta ve kurumda mal ve hizmet üretiminin gelişimini desteklenmeye başlandı.

Organizasyonlar, başarılı olmak ve ticari marka oluşturmak için insan kaynakları ve İKY'ye yatırım yapmak zorundadırlar. Çünkü kurumsal başarısı, farkın insan kaynağı olduğunu ve ihtiyaçlara göre hareket ettiğini anladıktan sonra ortaya çıkmaktadır. Organizasyon içerisindeki en önemli rollerden ya da İKY'den biri, analizden sonra geliştirilecek sistemler ile çalışanların daha iyi nasıl çalışabileceklerini ve çalışanların verimliliğini artırmayı analiz etmelidir.

Asıl önemli olan, çalışanların kendilerini daha iyi şeyler yapmaya teşvik eden, gelişmeyi teşvik eden, amaç ve hedefleri gerçekleştiren, yüksek ahlaki

değerleri simgeleyen bir organizasyonun parçası olmasından dolayı gurur duymalarıdır. Bu kavram çok önemli bir gerçeği ortaya çıkarmaktadır. İKY'den beklenen çalışma, yaşamın kalitesini arttırmaktır.

İKY'nin gelişimi, kurum kültürünün gelişimi ile ilgili çalışmaların bir parçası olmalı ve bu rolün sonucu olarak İKY, aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir:

Aşağıda bahsi geçen hususlar, sağlık sektöründe insan kaynağının önemini artıran unsurlardır:

- Sağlık hizmetlerinin hayati bir özelliğinin olması.
- Hizmetin üretiminde çalışanların rollerinin ciddiyeti.
- Sağlık hizmeti çalışanlarının nitelikleri.

Bunlar etik alanda iyileşmeye neden olmuştur. Ancak hastanelerin organizasyon yapıları, işçilerin yönetimini önemli kılan temel özellikleri de etkilemektedir.

### **2.3. Sağlık Örgütlerinde Yeniden Yapılanmanın Gerekliği**

Günümüzün dinamik yapısı, organizasyonun yapısal özelliklerini etkiler. Farklılaşarak rekabete dayanmak ve güç kazanmak için yeni çalışmalar geliştirilmiştir. Projeleri ve çalışmalarını geliştirebilen dinamik organizasyonlar, sürekli olarak daha verimli çalışır ve karlılıklarını artırabilir.

Bugün tüm örgütler, konjonktürel değişiklikleri yakalamalı ve bu değişimlere göre yapılarını gözden geçirmelidirler. Bugünün sağlık örgütleri, hantal olmaktan ve yavaş çalışan bir hiyerarşik yapıya sahip olmaktan kaçınmalıdır. Her gün basit ve hızlı karar mekanizmalarına duyulan ihtiyaç artmaktadır. Rekabetin yarattığı ekonomik süreçte hızlı ve dinamik olmak, sadece rekabetçi örgütler arasında farklı olmakla mümkündür (Aslantekin vd., 2007: 23).

Yeniden yapılanma, kurumların verimliliğini olumsuz yönde etkileyecek tüm verimlilik düşüşlerini ve kayıplarını önlemenin bir yoludur. Organizasyonu sistem yaklaşımı ile incelediğimizde, tüm ilişkiler ağını bileşenler arasında görebiliriz. Sağlık kuruluşlarında, yeniden yapılanma, kuruluşların organizasyon yapılarının değiştirilmesi gibi basit bir işlem değildir. Aksine, çok boyutlu çalışma ile ele



alınmalıdır. Bu boyutlar, işlevlerdeki sorunlar ve eksiklikler, işlevlerin dağılımı, organizasyon yapıları, kurumların personel sistemleri ile ilgili güncel veya kalıcı olup olmadığını kısa veya uzun vadeli değişiklikler içermelidir. Bir organizasyonun yapısındaki değişim, organizasyonda iletişimin hızını ve etkinliğini getirecektir.

Geçmişte örgütler “üretmek ve satmak” anlayışı ile çalıştı. Bu nedenle örgütsel yapılarını hiyerarşik bir düzene sahip insanlar üzerinde kurmuşlardı. Ancak bugün organizasyonlar konuyla ilgili farklı bir yaklaşıma sahiptir. Yaptığı işten dolayı organizasyon yapısını gözden geçirecek ve gerekli tedbirleri alarak uygulayacak projeleri gerçekleştirmektedirler. Gerekli değişiklikleri yapmakta ve daha esnek, yatay ve basit hale gelmektedirler. Bu değişiklikler organizasyona ve örgütsel performans artışına daha fazla hız vermektedir (Aslantekin vd., 2007: 23).

Organizasyon yapısının ve başlıkların sadeleştirilmesi hantal olmanın önüne geçmekte ve kurum stratejik hedeflerine ulaşabilmekte ve aynı zamanda daha fazla iş geliştirebilmektedir. Yeniden yapılanma, farklı bakış açılarına bağlı olarak iki farklı durum sunar. Birincisi yerel sorunları çözmek için yerel operasyon, diğeri ise örgütün bütün yapısının analiz edildiği ve değerlendirildiği genel bir işlemdir. Her iki operasyon da sistem yaklaşımı içerisinde taşır. Son yirmi yılda dünyadaki medikal tedavi için önemli sonuçlara sahip olan sosyal, ekonomik ve demografik gelişim eğilimlerine göz atarak aşağıdaki sonuçları verebiliriz:

- Dünya nüfusunda hızlı artış ve kırsal bölgelerden nüfus artışı.
- Şehirlere, hızlı kalkınma dünya ekonomisine, ortalama gelir ve yaşam standartlarının artmasına.
- Dünyadaki gelişmelerin fiziki sınırlarına yakınlaşarak, doğal kaynakların yenilenme oranından daha yüksek tüketim oranlarının görülmesine.
- Refah düzeyleri arasındaki büyük farklılıkların görülmesi gibi durumlar, gelişmekte olan ülkeler ve gelişmiş ülkeleri etkilemektedir (Uğurluoğlu, Çelik 2009: 25).

Ulusal gelirlerin ülke sınırları içindeki bireyler, sosyal gruplar ve coğrafi bölgeler arasında adil olmayan dağılımı (bu fark da büyüyecek gibi görünmektedir), bunlardan çıkan sonuçlar daha fazla ve çeşitli tıbbi hizmetlere ihtiyaç olarak

özetlenebilir. Daha fazla, daha kaliteli, daha hızlı ve daha çeşitli tıbbi hizmetlerin üretilmesi, ancak sağlık kurumlarının bugün karşılaştığı sorun ve eksiklikleri çözdükten sonra mümkündür.

Modern tıp yaklaşımı nedeniyle, sağlık hizmetlerinin sunumunda yeniden yapılanma aşamasında, sağlık hizmetleri, bireylerin hayatlarının sürekliliğini sağlamanın yanı sıra, fiziksel ve zihinsel sağlık ve tedavi ve rehabilitasyon gibi geleneksel hizmetleri de kapsamaktadır. Sağlık hizmetlerini modern hastanelerdeki ilgili yasa ve standartlara uygun olarak tatmin edici düzeyde sağlamak ve şikâyetleri en aza indirmek esastır (Uğurluoğlu, Çelik 2009: 25).

### **2.3.1. Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynakları Yönetimi**

Küreselleşmedeki artış nedeniyle, kaynaklar her zamankinden daha fazla paylaşılmakta, ancak her zaman eşit olarak dağıılmamaktadır. Sağlık uygulamaları ve İKY'yi açıkça etkileyen çeşitli kilit başarı faktörleri ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynakları, sağlık hizmetlerinde büyük ölçekli bir inovasyon programıdır. İşyerinde yerleşik yönetim teorileri ve yeniliklerin çok yönlü bir yayılma modeli ile ilgilidir. Bu konsept, aynı zamanda karmaşık bir hizmet organizasyonunun modernizasyonu için İK'in içeriklerini de kapsamaktadır (Korkmaz 2003: 60).

Sağlık kuruluşları, genellikle SİKY'yi içeren kaliteli programları benimseyerek, mevcut hata sorunlarını ele almıştır. Bununla birlikte, az sayıda araştırma, sağlık kuruluşlarında başarılı kalite programlarının belirleyicilerine odaklanmıştır.

Dünya çapında birçok sağlık sistemi içinde, İKY'ye daha fazla ilgi gösterilmektedir. Özellikle, insan kaynakları üç temel sağlık sistemi girdisinden biridir. Diğer iki ana girdi ise fiziksel sermaye ve sarf malzemesidir. İnsan kaynakları, sağlık hizmetleri ile ilgili olduğunda, kamu ve bireysel sağlık müdahalelerinden sorumlu olan farklı klinik ve klinik olmayan personel türleri olarak tanımlanabilir (Çetin vd., 2001: 122).

İnsan kaynağı, kurumların stratejik hedeflerine ulaşırken, geleneksel çalışma hayatına ve çalışan kavramına farklı yaklaşımlar getirilmiştir. Örgütler sadece diplomaları nedeniyle insanları istihdam etmiyor ve aynı insanları yıllarca aynı

konumda tutuyorlar. Bu eski istihdam anlayışı, daha yüksek davranışsal ve teknik niteliklere sahip ve sürekli gelişime açık olan yeni anlayışı değiştirdi.

Bu süreçlerin ve beklentilerin gelişimi, insan kaynakları departmanlarının oluşumuna neden oldu. Daha sonra bu bölümler, özellikle yeni insan kaynakları kullanmak, performans sonuçlarının ölçülmesi, verimlilik çıktıları, eğitim gereksinimi analizi, ücret yönetimi gibi işlevlere yardımcı olmakta ve kurumda mal ve hizmet üretiminin gelişimini desteklemektedir (Tengilimoğlu vd., 2014: 32).

Organizasyonlar, başarılı olmak ve ticari marka oluşturmak için insan kaynakları ve İKY'ye yatırım yapmak zorundadırlar. Çünkü kurumsal başarı, farkın insan kaynağı olduğunu ve ihtiyaçlara göre hareket ettiğini anladıktan sonra ortaya çıkacaktır. Organizasyon içerisindeki en önemli rollerden ya da İKY'den biri, analizden sonra geliştirilecek sistemler ile çalışanların daha iyi nasıl çalışabileceklerini ve çalışanların verimliliğini artırmayı analiz etmelidir.

Buradaki en önemli nokta, çalışanların kendilerini daha iyi şeyler yapmaya teşvik eden, gelişmeyi teşvik eden, amaç ve hedefleri gerçekleştiren, yüksek ahlaki değerleri sembolize eden bir organizasyonun parçası olmasından dolayı gurur duymalarıdır. Bu kavram çok önemli bir gerçeği ortaya çıkarmaktadır. İKY'den beklenen çalışma yaşamı kalitesini arttırmak. Aynı zamanda İKY'nin gelişimi, kurum kültürünün gelişimi ile ilgili çalışmaların bir parçası olmalı ve bu rolün sonucu olarak İKY, aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir:

- İlişkilerde güven:

Güvene bağlı olmayan herhangi bir insan ilişkisi bozulur ve çatışmalara neden olur. Bu nedenle, kuruluşun değerleri belirlendiğinde güven değeri ilk sırada yapılmalı ve bu değer geliştirilmelidir.

- Katılımın sağlanması:

Çalışanların kurumun stratejik kararlarına katılımını sağlamak, örgütü ortak hedeflere yerleştirmeyi kolaylaştıracaktır. İnsanların katılırsa destekleyeceğini unutmamalıyız.

- İletişim:

İnsanlar, çevredeki ve çalıştıkları kurumla ilgili her şeyi bilmek isterler. Meselelerden uzak kaldıklarında hakaret ve korktuklarını hissederler. İletişim durursa, verimlilik düşer. Davranışsal iletişimin gerçekleştirilmesi, organizasyondaki üretkenliği artıran önemli olgulardan biridir.

- Beklentilerin karşılanması:

İnsanlar, paylaştıkları ve paylaşıldıkları beklentilere sahipler. Böylece paylaşabilecekleri bir organizasyon isterler. Bu paylaşım bilgi, para, değer veya projeler üzerinde olabilir. Burada insan kaynağının rolü, bu konudaki gelişmeleri, gerekli sistemlerin kurulmasıyla sağlamayı amaçlar (Tengilimoğlu vd. 2014: 33).

Krizler, insan kaynaklarına yeterli yatırım yapılmadığı ve insan kaynaklarını dikkate almadığı için organizasyonların zor zamanlarının yaşandığını göstermiştir. İnsana güven veren ve onlara güven veren politikalar uygulayan kuruluşların krizden başarılı bir şekilde çıkabileceği açıktır. Organizasyonlar, hedefleri, negatif atmosferin olumlu yönde değişmesi için ilham kaynağı olan personel ile gerçekleştirebilir.

Günümüzde İKY, sürekli gelişimin gerekli olduğu organizasyonlarda çok büyük bir öneme sahiptir. Yönetim olgularının gelişimi ile İKY, kalite konseptini içeren bir süreç haline geldi ve kalite yöneticisi bir süreç yöneticisi oldu. Bu gelişme, insan kaynakları yöneticilerinin gizli bir genel müdür olmasına neden oldu. Çünkü örgütler amaç ve hedefleri belirlemek için tüm sürece bakarak kararlar almak zorundadırlar. Bu süreçlerin geliştirilmesi için İKY, en verimli şekilde organize edilmelidir (Canöz 2010: 15).

Aşağıdakiler sağlık sektöründeki insan kaynağının önemini arttırmıştır: sağlık hizmetlerinin hayati bir özelliği, hizmetin üretiminde çalışanların rollerinin ciddiyeti, sağlık hizmeti çalışanlarının nitelikleri. Bunlar etik alanda gelişmeye neden olmaktadır. Ancak hastanelerin örgütsel yapıları, çalışanların yönetimini önemli kılan temel özellikleri de etkilemektedir.

İnsan kaynakları planlaması, İKY ve stratejik yönetim sistemleri arasında güçlü ilişkiler kurmak için İKY içinde çok önemli bir süreçtir. İnsan kaynakları planlaması süreci organizasyonun insan kaynakları ihtiyaçlarını belirler ve aynı zamanda kuruluşun bu konudaki stratejisini ve aynı zamanda organizasyonun diğer

kaynaklarını belirler. Süreç aynı zamanda organizasyonun stratejik yetenek gelişimi kapsamında farklı yetenek kategorilerinde kullanacağı insan kaynağı planları geliştirmektedir (Canöz 2010:16).

İnsan kaynakları planlaması süreci, dünya çapında sürekli bir teknolojik ve sosyo-ekonomik değişim pazarında rekabet etmek zorunda olan kuruluşlar için daha çok gereklidir. Gerekli iş pozisyonlarının belirlenmesi bu şekilde yapılır. Verimliliği ve rekabetçi kapasiteyi geliştirmek için yeni yöntemler bulmak, insan kaynakları planlama sürecinin hayati bir bileşenidir. İnsan kaynakları planlama sistemi, organizasyon stratejisinde belirlenen personel başına katma değer artışı sağlar (% 10-15).

Örneğin, yöneticiler arasında yapılan bir anket, yönetim pozisyonlarındaki kişilerin, iş tanımında yer almayan ve resmi olarak talepte bulunmadıkları bazı işlerin toplanması nedeniyle % 30 - 35 verimlilik kaybettiğini göstermektedir.

Gelecek yıllarda oluşturulacak yeni pozisyonlar hakkındaki tahminler, ihtiyaçlara ve kurumsal stratejiye uygun olmalıdır. İnsan kaynakları planlamasının geliştirme ve uygulama aşamalarında, her çalışan hakkında doğru ve yeterli bilgiye sahip olmak, çalışanların ve organizasyonun yararları için hayati öneme sahiptir. Böylece, insan kaynakları veri tabanı oluşturulmalıdır.

Stratejik hedeflere ulaşmak için kurumun ihtiyaç duyduğu çalışanların sayısı ve nitelikleri sorgulanmalıdır. Bu sorgulama sürecine insan kaynakları planlaması da denebilir. İnsan kaynakları planlaması, bu insan kaynağını kuruluşun içindeki veya dışındaki değişikliklere uygun olarak kullanabilmek için gözden geçirme için hazırlık çalışmalarını ve organizasyonda insan kaynağının yeniden örgütlenmesini (gerekirse) içermektedir. Diğer bir deyişle, insan kaynakları planlaması, değişen politik, ekonomik, sosyal ve ticari gelişmeye karşı yeterli olacak insan kaynağının sağlanması, islahı ve geliştirilmesi stratejilerinin oluşturulmasını ve bu stratejiler çerçevesinde uygulamalar (Ak, Sargutan 1996: 83).

İnsan kaynakları planlamasında sürecin iş akışı aşağıdaki gibidir:

- Organizasyondaki mevcut insan kaynağının değerlendirilmesi.

- İnsan kaynağının bölümler, birimler, ekipler açısından değerlendirilmesi.
- İnsan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi.
- İş analizi ve rolünün yürütülmesi.
- İnsan kaynakları planlaması ile organizasyonun hedefleri arasındaki ilişkilerin oluşturulması.

İnsan kaynakları planlaması ile ilgili gerekli veriler ve bilgiler şunlardır:

- Uzun vadeli projeksiyon yapma becerisi.
- Stratejik amaçların ve organizasyonun hedeflerinin ve paylarının mükemmel belirlenmesi.
- Tüm bölümlerin desteğini ve katılımını sağlamak.

İnsan kaynakları planlamasının kuruluşun uzun vadeli başarısı üzerindeki önemli etkileri göz önünde bulundurulmalı ve bu noktada insan kaynakları profesyonelleri desteklenmelidir. Bir organizasyonda insan kaynakları planları yapılmadığında, aşağıdaki sorunlar ortaya çıkabilir (Ak, Sargutan 1996: 84):

- Bazı departmanlarda sorunlar.
- İşgücünde yüksek dolaşım oranı.
- İletişim sorunları.
- Bazı departmanlarda işgücü sıkıntısı.
- Esnek olmayan organizasyon yapısı.

İnsan kaynakları planlarında yer almak aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Organizasyondaki insan kaynağının genel sayısal durumu.
- Çalışanların departmanlara, birimlere, ekiplere dağılımı.

- Organizasyonun veya departmanların insan kaynakları ihtiyaçları ile ilgili beklenti ve tavsiyeleri.
- Kuruluşun politikalarına genel bakış.

### **2.3.2. Sağlık Kuruluşlarının Tanımı**

Sağlık, bir insanın yaşamını sürdürmede, yaşam kalitesini oluştururken ve korurken özel bir öneme sahiptir. İnsanların yaşam kalitesini ve mutluluğunu doğrudan etkileyecek bir alan olduğunu düşündüğümüzde sağlık hizmeti verilmelidir. Bu bakımdan, tıbbi hizmet düzeyi ülkelerin kalkınma düzeyinin bir göstergesi olarak görülmektedir.

Dünya Sağlık Kurumu (WHO) “Sağlığın tam bir fiziksel, zihinsel ve sosyal refah ve hastalık veya sakatlık olmaması” olduğunu belirtmektedir. Bu çok karmaşık bir tanımdır. Bu tanıma göre sağlığın sağlanması çok zordur ve insanın ihtiyaçlarına göre değişebilir. Sağlık bakım sistemi, sağlığın tanımı ve diğer bileşenlerle etkileşim için gerekli olan bileşenlerden oluşan çok karmaşık bir yapıdır (Ak, Sargutan 1996 85).

Tıbbi hizmetleri yerine getiren hastaneler, günümüzün en karmaşık işletmeleridir. Hastaneler, hastaların uzun ya da kısa sürede tedavi gördüğü konaklama yerleri olan tedavi kurumlarıdır. Hastanelerin sağlık hizmetleri, aşağıdaki gruplara ayrılabilir:

- Gözlem (hastanede)
- Tanı
- Tedavi
- Rehabilitasyon

Sağlık kuruluşları hastaların, yaralananların, hasta olduklarını düşünenlerin ya da kontrol edilmek isteyenler tarafından belirtilen hizmetlerin alınabileceği kurumdur. Bu işletmelerde doğum da yapılmaktadır. Sağlık kuruluşları, bu sistemin dört ana bileşeni olan belirli bir amaç için düzenli olarak toplanan ilgili ve bağımlı parçalardan oluşan sistemdir:

- Yerine getirme
- Süreç
- Çıktı
- Geri Besleme

Yönetim ve organizasyon sistemi anlayışı içinde, sağlık kurumları, kaynakları çevreden alan, bu kaynakları çalıştırarak mal ve hizmet veren bir birim olarak tanımlanabilir. Sağlık kuruluşları, bir sürecin sonunda elde ettikleri çıkışlar için dinamik ve farklı bir ortamda alınan girdiler hakkında geri besleme mekanizmasına sahip olan kuruluşlardır (Ataman 2001: 74).

“Medikal hizmet”, bireylerin ve toplumların sağlık bakımı, hastalık durumunda tedavi edilmeleri, herhangi bir şekilde tedavi edilmemeleri veya özürlü olmaları ve sağlığın iyileştirilmesi için başkalarının yardımı olmadan rehabilitasyona devam etmeleri için gerekli tüm çalışmaları içermektedir. Medikal hizmetin temel amacı, hastalıkları önlemek ve onları hastalıklardan korumaktır. Ancak tüm çabalara rağmen, tüm hastalıklardan korunmak imkânsızdır ve bazıları hastalanmaktadır. Böylece, tıbbi hizmetin ikinci amacı ile karşılaşırız: Hasta insanların tedavisi.

Günümüzün bilgisine ve mevcut yöntemlere bağlı olarak her hasta tedavi edilemez, bazıları ölür. Tıbbi hizmetin üçüncü amacı, rehabilitasyonun sağlanmasıdır. Engelli insanların başkalarının yardımı olmadan bağımsız olarak yaşamasını sağlamaktır. Sağlık kuruluşlarının yönetimi, kaynakların planlanması, düzenlenmesi, yönlendirilmesi, kontrolü ve koordinasyonu ve bireylerin sağlık bakımı için kullanılacak olan tüm çalışmalardır.

Sağlık kuruluşları, çeşitlilik gösterdiği ve doğrudan insan yaşamının kalitesi ile ilgili olduğu için yönetim konusunda spesifikasyonlara sahiptir. Bununla birlikte, önleyici tıbbi hizmet ve birinci basamak sağlık hizmeti için sosyal ve sektörler arası işbirliğine ihtiyaç duyan bir dizi yönetsel tesis gereklidir. Hastanelerde ikinci ve üçüncü basamak sağlık hizmeti için, otel yönetimi, poliklinik, laboratuvar, röntgen, ameliyathane gerekebilir. Bu, tıbbi servisi daha da karmaşık hale getirir. Dahası, yönetimde yanlış kararlar, insan hayatının kalitesinde bir düşüşe ve sosyal sağlık düzeyindeki çöküşe neden olabilir, ancak bu tür bir kuruluş için bu kararlar yalnızca verimlilikte veya parasal kayıplarda düşüşe neden olabilir (Çatı, Yılmaz 2002 64).



Sağlık sektöründeki hataların insan hayatına diğer sektörlerden farklı şekilde neden olabileceği anlamına gelir. Sağlık kuruluşlarının yönetimi sosyoloji, psikoloji, iletişim, insan kaynakları, yönetim, muhasebe, hukuk ve ekonomi ile insan sağlığında bilgi ve yetenek gerektirir. Sağlık kurumları emek yoğun sektörleri sınıflandırır, ancak büyük yatırımlar teknik ekipmanlarına harcanır. Bu bağlamda hastaneler, yaşama hakkı, en son bilimsel anlayış ve en son teknolojiyi kullanarak yaşam hakkını elde etmek için hizmet sunma amacını taşıyan örgütsel yapılardır. Bu onları diğer tüm işletmelerden ayırır. Bu amaca yönelik hastaneler, farklı mesleki ve etik değerlere sahip çeşitli çalışma gruplarının çok güçlü işlevsel bağımlılık içerisinde hizmet ürettiği benzersiz organizasyonel yapılar olarak tanımlanmaktadır.

### **2.3.3. Sağlık Kuruluşlarının Özellikleri**

#### **Sağlık Kuruluşları Hizmet Organizasyonlarıdır:**

Sağlık kuruluşları, müşterilerine fayda sağlayan hizmet kuruluşlarıdır. Sağlık kuruluşlarının müşterileri hastalardır ve hastanelerin varlığından en çok yararlanan taraflardır. Hastalara tedavi sağlamak amacıyla sağlık kuruluşları vardır. Hastanelerin ve diğer örgütlerin varlığı, yararlandıkları hastalara faydalı olmalarına bağlıdır (Çatı, Yılmaz 2002: 65).

#### **Sağlık Örgütleri Karmaşık Yapılara Sahip Açık Dinamik Sistemlerdir:**

Sağlık kuruluşlarının çeşitli nedenlerden dolayı karmaşık yapıları vardır. Bunlar, sağlık organizasyonunu etkileyen çevrenin karmaşıklığına bağlıdır. Bu bakış açısı çoğunlukla ABD ve Avrupa ülkelerindeki hastaneler için geçerlidir. Meslek örgütleri, kamu kurumları ve sigorta şirketleri, sağlık kuruluşlarını etkilemektedir. Ülkemizde, Türk Doktorları Derneği ve Sağlık Bakanlığı'nın sağlık örgütleri üzerinde etkisi vardır.

#### **Sağlık Organizasyonları Matris Organizasyonlarına Sahiptir:**

İşletmelerin organizasyon yapıları oluşturulduğunda, işletmelerin tesisleri de gruplandırılır. Bu tesisler aşağıdakilere göre gruplandırılmıştır:

- Mallar Ve Hizmetler
- Müşteriler

- İşlemler
- Sayılar
- Zaman

İşletmelerin organizasyon yapısına, bunlardan bir veya daha fazlası dâhil edilebilir. Gruplama, işleve ve hizmete (proje) bağlı olduğunda, yeni yapıya matris organizasyonu denir. Matris organizasyonlarında iki tür yönetici vardır:

- İşlevsel Yöneticiler: Bazı gruplanmış tesislerin yönetimini üstlenen yöneticiler.
- Proje Yöneticisi: Sağlık kuruluşundaki hizmetler, iç hastalıklar, cerrahi, oftalmoloji ve jinekoloji gibi ilgili hastalıklara göre gruplandırılır. Bu servis bölümlerinde çalışan doktorlar proje yöneticileridir. Burada projenin konusu hastalığın tedavisidir. Örneğin, oftalmoloji bölümünde bir hastanın tedavisi projedir. Çünkü bir hasta için tedavi özel bir tedavidir (Hudson 1999: 130).

#### **Sağlık Organizasyonları 24 Saat Hizmet Vermektedir:**

Sağlık kuruluşların 24 saat hizmet vermektedir. Bu nedenle, organizasyonun bazı çalışanları vardiyalar ve düzenli dönüşler içinde çalışmak zorundadır.

#### **2.3.4. Sağlık Kuruluşlarının İşlevleri**

##### **Hasta ve Yaralı Tedavisi:**

Tarihte hastaların tedavisi Tıtanıus bölgesinde Easculapulus adı verilen bir tapınakta gerçekleştirildi. Bu aynı zamanda tarihin ilk hastanesi ve sağlık örgütüdür. Eski zamanlarda hastanelerde tedavi sihirbazlar, şifacılar ve kilise doktoru tarafından gerçekleştiriliyordu (Hudson 1999: 140).

Aydınlanma çağı klasik tedavi yöntemleri değişti ve sayısız icat ortaya çıktı. Bunlardan bazıları laboratuvar testleri, tanı için x-ışını kullanımı, antiseptik olarak karbonik asit kullanımı ve anestezi olarak eter kullanımı, tifo ateşi, kuduz, difteri, kolera ve Kara Ölüm'e karşı aşının bulunmasıdır. 20. yüzyılda tedavi yöntemlerinde gelişmeler olmuştur. Bunlardan bazıları elektro-kardiyografi, ultrasonografi, radyografi, endoskopi ve sentezdir. Antik çağlardaki hemşireler kabile şefleri,

şifacılar ve din adamlarıydı. İslam toplumlarında, ise dini nedenlerden dolayı erkekler tarafından gerçekleştirilmiştir. Tarihte ilk hemşire okulu 1836 yılında Almanya'da kuruldu. Florence Nightingale bu okula gitti (Hudson 1999: 141).

### **Eğitim:**

Sağlık kuruluşları da eğitim kurumlarıdır. Sağlık kuruluşlarındaki eğitim, kısaca şu şekilde ifade edilebilir:

- Hastaların ve çalışanların eğitimi: Hastalık ve tedavisi hakkında bilgi hastalara ve refakatçilerine verilmelidir. Bu tür bir eğitim, tedavi için, hastane giderlerini ve toplumdaki sağlık düzeyini artırmada önemlidir.
- Öğrencilerin Eğitimi: Bu öğrenciler tıp fakültesi ve hemşire okullarındaki öğrencilerdir. Ayrıca, bu teknikte tıbbi teknisyenler, ebeler, yardımcı kimyagerler, fizyoterapistler, biyomedikal mühendisleri ve profesyonel hemşireler de yer almaktadır.
- Sağlık Organizasyonu için Mesleki Eğitim Personeli: Yeni çalışanların işe aşına olmalarına, mevcut çalışanların bilgilerini yenilemelerine, onlara meslek hakkında yeni bilgiler vermelerine ve yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmak için bu tür bir eğitim verilir.
- Sağlıkla İlgili Halk Eğitimi: Bu eğitim, sağlık kuruluşlarındaki hizmetler, insanların periyodik olarak kontrol edilmesi ve sağlık kuruluşlarındaki standartlar hakkında kamuoyuna bilgi içerir.

### **Araştırma ve Geliştirme Olanakları:**

Araştırma ve geliştirme tesisleri sağlık kuruluşlarında iki tiptir: Tıbbi araştırmalar ve idari araştırmalar. Tıbbi araştırmalar:

- Klinik Araştırmalar: Bunlar hastalar ve deney hayvanları üzerine yapılan araştırmalardır.
- Retrospektif Araştırma: Bu araştırmalar hasta dosyalarına bağlıdır.

İdari araştırma, yönetim problemlerini tanımlamayı ve çözmeyi amaçlamaktadır. Bu araştırmalar, hastane personeli veya başka bir şirket tarafından gerçekleştirilir.

### **Toplumun Sağlık Düzeyini Artırmak İçin Bir Katkı Yapmak:**

Sağlık kuruluşları, toplumun sağlık düzeyini dolaylı olarak artırmaktadır. Kamu kurumları ile birlikte sağlık kuruluşları, eğitim programları, aşı kampanyaları ve x-ışını incelemeleri ile toplumun sağlık düzeyinin artırılmasına katkıda bulunur (Dirican 1990: 54).

### **2.3.5. Sağlık Kuruluşlarının Sınıflandırılması**

#### **Tedavi Tipine Göre:**

İki tip vardır:

- Genel Hastaneler: Tüm acil durumlar, yaş ve cinsiyet ayrımı yapılmayan tüm hastalar, mevcut klinik branşlarına göre kabul edilir. Yani devlet hastaneleri
- Özel Hastaneler: Bu hastanelerin çalışmalarına sadece belirli yaşlar veya hastalıklar konu edilmektedir. Yani Çocuk hastaneleri, doğum hastaneleri, göz hastalıkları hastaneleri.

#### **Hastanelerde Hasta Varlığının Süresine Göre:**

Burada belirtilen nokta, hastanede kalan hastaların süresidir. İki tip vardır:

- Uzun Süreli Hastaneler: Hastaların % 50'sinden fazlasının bir aydan uzun kaldığı hastanelerdir. Yani akıl hastaneleri gibi.
- Kısa Süreli Hastaneler: Hastaların % 50'sinden fazlasının 30 günden daha kısa kaldığı hastanelerdir. Yani Devlet hastaneleri gibi (Dirican 1990: 57).

#### **Finansal Kaynaklara Göre:**

Bu sınıflandırma, hastane mülkiyetinin, mülkiyetine ve bu mülkün özelliklerine bağlıdır. Bunlar: Sağlık Bakanlığı Hastaneleri, Vakıf Hastaneleri.

### **Boyutlarına Göre:**

Bu sınıflandırma, hastanelerdeki yatak sayısına bağlıdır. Hastaneler büyüdükçe, daha fazla hizmet birimine ve daha fazla idari seviyeye ve pozisyona ihtiyaç duyarlar. Sınıflandırmanın uygun olduğu yatak sayısı şu şekildedir: 25, 50, 100, 200, 400, 600, 800 ve 800'den fazla yatak.

### **Eğitim Durumuna Göre:**

Hastaneler, eğitim durumuna göre ikiye ayrılmaktadır:

- Eğitim Hastaneleri: Bu, genel ve özel hastanelerde uzmanlar ve diğer branş uzmanları eğitim ve araştırma konusunda eğitilmektedir (Dirican, 1990: 60).
- Eğitim Dışı Hastaneler: Bu hastaneler eğitim amaçlı değildir.

### **2.3.6. Hemşirelik Kanunu**

Yasaların yapımında uzun ve karmaşık bir süreç söz konusudur. Bir konuda yasal düzenlemenin gerçekleşebilmesi için ilk adım o konuda değişime gereksinim duyan topluluk veya meslek grubunun hazırlıkları ve girişimlerini doğru yerlere ulaştırmaları ve tüm olaylar hakkında farkındalıklarının olması gerekmektedir. Hemşirelikte Yasal Düzenlemeler Hemşirelik kanunu 6283 nolu kanun çerçevesinde yapılmaktadır. İlgili kanun kapsamında üniversitelerin ve ilgili bölümlerin hemşirelik alanından mezun olan bireylerin bu mesleği sürdürmeleri hedeflenmektedir. Hemşirelerin, ilgili kanunun birinci maddesinde belirtilen hizmetlerde çalışma alanlarına, pozisyonlarına ve eğitim durumlarına göre görev, yetki ve sorumlulukları Sağlık Bakanlığı tarafından çıkarılan yönetmelikle düzenlenir (Resmi Gazete Tarih: 2.3.1954 Sayı: 8647).

### **2.3.7. Tababet ve Şuabat Sanatları, Tarzı, İcrasına Dair Kanun ve İlgili Yönetmelik**

Bu yönetmeliğin amacı, sağlık meslek mensupları ile sağlık hizmetlerinde çalışan diğer meslek mensuplarının iş ve görev tanımlarını düzenlemektir. Ayrıca bu yönetmelik, sağlık meslek mensupları ve sağlık hizmetlerinde çalışan diğer meslek mensuplarını kapsar.



# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## SAĞLIK KURULUŞLARINDA İNSAN KAYNAKLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN ARAŞTIRILMASI

### 3.1. Gereç Ve Yöntem

Araştırmanın bu kısmında, anketin yapıldığı Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi'nin tarihi, araştırmanın amacı, evren ve örnekleme, araştırmanın model ve hipotezleri, araştırmanın veri toplama aracı, verilerin toplanması, sınırlılıkları ve verilerin analizi gibi alt başlıklara yer verilmiştir.

#### 3.1.1. Araştırma Yapılan Yer Ve Özellikleri

Bu çalışma, Sivas Merkezde bulunan, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi'nde yapılmıştır. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinin, 11 Eylül 1975 yılında temelleri atılmış ve 1992 yılının son aylarına doğru vatandaşların kullanımına açılmıştır. Hastanenin merkez alanı 100.000 m<sup>2</sup> alan, 14 kat ve 7 bloktan oluşmaktadır. Hastanenin toplam kapalı alanı 113.585 m<sup>2</sup> ve toplam yatak kapasitesi 1050'dir. Hastane, sadece Sivas için faaliyet göstermemekte olup, Tokat, Yozgat, Erzincan ve diğer komşu illerden gelen bireylere de hizmet vermektedir.

#### 3.1.2. Araştırmanın Amacı

Yapılan bu araştırmanın temel amacı, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi'nde çalışan idari personelin, İKY'ye olan bakış açıları ve İKY'nin çalışan üzerindeki yansımaları irdelenmiştir. Çalışmanın amacı, personelin İKY ile ilgili beklentileri ve memnuniyet derecelerini tespit etmek amacıyla yapılan bir alan araştırmasıdır.

#### 3.1.3. Araştırmanın Evren Ve Örnekleme

Araştırma evrenini, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi'nde görev yapan ve doğrudan insan kaynaklarına tabii olarak görev yapan personel oluşturmuştur. Hafta içi her gün mesai saatleri içerisinde görev yapan toplam 1560 idari personele uygulanması gereken örneklem sayısı formülüne göre:

$N=1359$ ,  $\alpha = 0,05$ ,  $p' = 0,30$ ,  $Z_{0,05/2} = 1,96$ ,  $d = 0,06$

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha/2}^2 \cdot p' \cdot q'}{d^2(N-1) + Z_{\alpha/2}^2 \cdot p' \cdot q'} = \frac{1560 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,30 \cdot 0,70}{(0,06)^2(1560-1) + (1,96)^2 \cdot 0,30 \cdot 0,70} \cong 193$$

kişi olarak hesaplanmıştır. Araştırmada, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi'nde çalışan personelin İKY'ye olan bakış açısı, çalışma durumları hakkında düşünceleri ve memnuniyet durumları oluşturmuştur. Bu anket çalışmasında, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi'nde çalışan 193 personelin tamamına ulaşılmış ve yüz yüze görüşülmesi suretiyle uygulanmıştır.

#### **3.1.4. Araştırmanın Modeli**

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi'nde çalışan personelin İKY'ye olan bakış açısı ve çalışma durumlarının değerlendirilmesi incelenmektedir.

#### **3.1.5. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmada elde edilen bulguların amacına bağlı olarak, araştırmada kullanılan hipotezler aşağıda yer almaktadır:

##### **Hipotez 1:**

**H0:** Çalışanların, eğitim durumlarına göre Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi'ndeki memnuniyetinde fark yoktur.

**H1:** Çalışanların, eğitim durumlarına göre Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi'ndeki memnuniyetinde fark vardır.

##### **Hipotez 2:**

**H0:** Çalışanların, meslekleriyle ilgili kurumlarında gereken eğitimlerin sağlanmasında fark yoktur.

**H1:** Çalışanların, meslekleriyle ilgili kurumlarında gereken eğitimlerin sağlanmasında fark vardır.



**Hipotez 3:**

**H0:** Personelin, meslek dağılımlarına göre çalıştığı birimde yükselme imkânı açısından fark yoktur.

**H1:** Personelin, meslek dağılımlarına göre çalıştığı birimde yükselme imkânı açısından fark vardır.

**Hipotez 4:**

**H0:** Personelin, cinsiyet dağılımına göre kurumlarında İKY uygulamalarının çalışanların iş performansına katkısı açısından fark yoktur.

**H1:** Personelin, cinsiyet dağılımına göre kurumlarında İKY uygulamalarının çalışanların iş performansına katkısı açısından fark vardır.

**Hipotez 5:**

**H0:** Personelin, cinsiyet dağılımına göre çalıştığı kurumda, çalışanlara fırsat eşitliği ile ilgili İKY politikalarının uygulanması açısından fark yoktur.

**H1:** Personelin, cinsiyet dağılımına göre çalıştığı kurumda, çalışanlara fırsat eşitliği ile ilgili İKY politikalarının uygulanması açısından fark vardır.

**Hipotez 6:**

**H0:** Personelin, yaş dağılımlarına göre çalıştıkları işlerde başarılarından dolayı ödüllendirilmelerinde fark yoktur.

**H1:** Personelin, yaş dağılımlarına göre çalıştıkları işlerde başarılarından dolayı ödüllendirilmelerinde fark vardır.

**Hipotez 7:**

**H0:** Personelin yaş dağılımlarına göre sorumlu oldukları birimde, iş bölümlerinin adil olmasında fark yoktur.

**H1:** Personelin yaş dağılımlarına göre sorumlu oldukları birimde, iş bölümlerinin adil olmasında fark vardır.

**Hipotez 8:**

**H0:** Personelin yaş dağılımlarına göre çalıştıkları birimde personel dağılımının doğru yapılmasında fark yoktur.

**H1:** Personelin yaş dağılımlarına göre çalıştıkları birimde personel dağılımının doğru yapılmasında fark vardır.

**Hipotez 9:**

**H0:** Personelin, eğitim durumlarına göre kendi eğitim ve kişisel yeteneklerine uygun bir birimde çalışmalarında fark yoktur.

**H1:** Personelin, eğitim durumlarına göre kendi eğitim ve kişisel yeteneklerine uygun bir birimde çalışmalarında fark vardır.

**Hipotez 10:**

**H0:** Personelin, cinsiyet dağılımına göre çalıştıkları kurumun, çalışanın problemlerine yaklaşımlarından memnun kalmalarında fark yoktur.

**H1:** Personelin, cinsiyet dağılımına göre çalıştıkları kurumun, çalışanın problemlerine yaklaşımlarından memnun kalmalarında fark vardır.

**Hipotez 11:**

**H0:** Personelin meslek dağılımlarına göre çalıştıkları kurumda, İKY uygulamalarının, kurumun stratejik hedefleri ile uyumlu olmasında fark yoktur.

**H1:** Personelin meslek dağılımlarına göre çalıştıkları kurumda, İKY uygulamalarının, kurumun stratejik hedefleri ile uyumlu olmasında fark vardır.

**Hipotez 12:**

**H0:** İş yerinde uygulanan İKY politikalarının, personelin kuruma olan bağlılığını ve sürekliliğini etkilemesinde fark yoktur.

**H1:** İş yerinde uygulanan İKY politikalarının, personelin kuruma olan bağlılığını ve sürekliliğini etkilemesinde fark vardır.

### **3.1.6. Araştırmanın Veri Toplama Aracı**

Araştırmada veri elde etmek amacıyla yüz yüze görüşme gerçekleştirilerek anket tekniği uygulanmıştır. Anketlerle ilgili ulusal ve uluslararası literatür taranmış ve bu literatürde sıkça kullanılmış ölçekler seçilerek, veri toplama aracı oluşturulmuştur.

Uygulama yapılacak anket, iki bölümden oluşmakta olup, anketin birinci bölümünde ankete katılan personelin sosyo-demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik ankette toplam 5 soru yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise ankete katılan personelin, İKY'ye olan bakış açıları, memnuniyet düzeyleri ve beklentilerini tespit etmeye yönelik toplam 12 sorudan oluşan anket örneği hazırlanmıştır.

### **3.1.7. Verilerin Toplanması**

Anket uygulaması için Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi Başhekimliği'ne dilekçe ile başvuru yapılarak, gerekli yasal izinler alınmış ve bireylere anket uygulaması yapılmıştır.

Araştırmaya katılan personele, 2019 Nisan ve Mayıs ayları içerisinde, araştırmacı tarafından Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi İKY'ye tabii olan çalışanlarla yüz yüze görüşülerek anket uygulaması yapılmıştır. Anketler doldurulmadan önce, ankete katılan personele, anket ve araştırma hakkında gerekli bilgiler verilmiş olup, gönüllülük esasına dayanarak, verilen cevapların doğru doldurulması konusunda bilgi sunulmuştur.

### **3.1.8. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmaya katılan personellerin sosyo-demografik bilgileri, formdaki bireylere yöneltilen sorularla sınırlıdır.

Araştırmada elde edilen bilgiler, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi'nde İKY'ye tabii olarak çalışan personele uygulanması, ankete katılmak isteyen çalışanlarla sınırlıdır. Ankete katılmak istemeyen personeller çalışmaya dâhil edilmemiştir.

Araştırma grubunu oluşturan personel, gönüllülük esasına göre belirlenmiş olup, anket çalışması tamamlanmıştır.

### 3.1.9. Verilerin Analizi

Çalışmamızdan elde edilen veriler, SPSS 23.0 programı ile değerlendirilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde “Ki Kare” testi kullanılmıştır. Yanılma düzeyi 0,05 olarak alınmıştır.

### 3.2. Bulgular

#### 3.2.1. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi İnsan Kaynakları Birimine Tabii Olarak Görev Yapan Bireylerin Anket Çalışması Sonucunda Frekans Tabloları

Çalışmaya katılan hastane personelinin %56,0'sı (108) kadın, %44,0'ı (85) erkek, toplam 193 hastane personeli katılmıştır.

**Tablo 3.1.** Çalışma Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımı

	Sayı	%
Kadın	108	56,0
Erkek	85	44,0
Toplam	193	100,0

Çalışmaya katılan hastane personelinin %32,1'i 26-31, %20,2'si 32-37, %19,2'si 20-25, %17,6'sı 38-43, %8,8'i 44-49, %2,1'i ise 50 ve üzeri yaş grubunda yer almaktadır.

**Tablo 3.2.** Çalışma Grubunun Yaşa Göre Dağılımı

	Sayı	%
20-25	37	19,2
26-31	62	32,1
32-37	39	20,2
38-43	34	17,6
44-49	17	8,8
50 ve Üzeri	4	2,1
Toplam	193	100,0

Çalışmaya katılan hastane personelinin %55,4'ü evli, %44,6'sı bekârlardan oluşmaktadır.

**Tablo 3.3.** Çalışma Grubunun Medeni Duruma Göre Dağılımı

	Sayı	%
Evli	107	55,4
Bekâr	86	44,6
Toplam	193	100,0

Çalışmaya katılan hastane personelin eğitim düzeyleri değerlendirildiğinde, %44,0'ı lisans, %22,8' i lise, %17,1'i lisansüstü, %12,4'ü ön lisans, %3,2'si ortaokul ve %0,5' i ilkokul düzeyindedir.

**Tablo 3.4.** Çalışma Grubunun Eğitim Duruma Göre Dağılımı

	Sayı	%
İlkokul	1	0,5
Ortaokul	6	3,2
Lise	44	22,8
Ön Lisans	24	12,4
Lisans	85	44,0
Lisansüstü	33	17,1
Toplam	193	100,0

Çalışmaya katılan hastane personelinin mesleki bilgileri değerlendirildiğinde, %35,3'ü hemşire, %20,2'si doktor, %15,0'ı işçi, %9,8'i sekreter, %7,3'ü memur, %6,7'si güvenlik, %5,7'si ise laboratuvar teknikeri olarak çalışmaktadır.

**Tablo 3.5.** Çalışma Grubunun Meslek Duruma Göre Dağılımı

	Sayı	%
Hemşire	68	35,3
Doktor	39	20,2
İşçi	29	15,0
Laboratuvar Teknikeri	11	5,7
Sekreter	19	9,8
Güvenlik Görevlisi	13	6,7
Memur	14	7,3
Toplam	193	100,0

Çalışmaya katılan hastane personelinin %37,8'i hastanede çalışmaktan memnun iken, %34,7'si hastanede çalışmaktan memnun değildir. Çalışmaya katılan bireylerden %27,5'i ise kararsız olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 3.6.** Çalışılan Kurum Memnuniyeti

Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinden Çalışmaktan Memnun Musunuz?	Sayı	%
Evet	73	37,8
Hayır	67	34,7
Kararsızım	53	27,5
Toplam	193	100,0

Çalışmaya katılan hastane personelinin %40,9'u kurumun meslekleri ile ilgili gereken eğitimleri sağladığını düşünmekte, %37,3'ü ise kurumun meslekleri ile ilgili gereken eğitimleri sağlamadığını düşünmektedir. Çalışmaya katılan bireylerin %21,8'i ise konuyla ilgili kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 3.7.** Kurum İçi Mesleki Eğitim Değerlendirmesi

Kurumunuzun Size Mesleğinizle İlgili Gereken Eğitimleri Sağladığını Düşünüyor Musunuz?	Sayı	%
Evet	79	40,9
Hayır	72	37,3
Kararsızım	42	21,8
Toplam	193	100,0

Çalışmaya katılan hastane personelinin %64,8'i “Çalıştığımız birimde yükselme imkânı sağlanıyor mu?” sorusuna “hayır”, %18,7'si “evet” cevabını verirken %16,5'nin ise kurum içi yükselme imkânlarının sağlanması yönünde “kararsız” olduklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 3.8.** Kurum İçi Terfi Değerlendirilmesi

Biriminizde Size Yükselme İmkânı Sağlanıyor Mu?	Sayı	%
Evet	36	18,7
Hayır	125	64,8
Kararsızım	32	16,5
Toplam	193	100,0

Çalışmaya katılan hastane personelinin “İşinizdeki başarılarınızdan dolayı ödüllendirildiğiniz oluyor mu? sorusuna %81,9'u hayır, %11,4' ü kararsız, %6,7'si ise evet dediği görülmektedir.

**Tablo 3.9.** Ödüllendirilme Değerlendirilmesi

İşinizdeki Başarılarınızdan Dolayı Ödüllendirildiğiniz Oluyor Mu?	Sayı	%
Evet	13	6,7
Hayır	158	81,9
Kararsızım	22	11,4
Toplam	193	100,0

Çalışmaya katılan hastane personelinin “Kurumunuzun, problemlerinize yaklaşımından memnun musunuz?” soruna verdikleri cevaplar incelendiğinde, %68,9' u hayır, %18,1'i kararsız, %13,0' ı evet cevabını vermiştir.

**Tablo 3.10.** İKY'nin Çalışanın Problemlerine Karşı Yaklaşımı

Kurumunuzun, Problemlerinize Yaklaşımından Memnun Musunuz?	Sayı	%
Evet	25	13,0
Hayır	133	68,9
Kararsızım	35	18,1
Toplam	193	100,0

Çalışmaya katılan hastane personelinin “Sorumlu olduğunuz birimde iş bölümünün adil olduğunu düşünüyor musunuz? sorusuna verdikleri cevaplara bakıldığında, %44,0'ı evet, %41,5'i hayır, %14,5'i kararsız cevabını vermiştir.

**Tablo 3.11.** İş Bölümü Değerlendirilmesi

Sorumlu Olduğunuz Birimde İş Bölümünün Adil Olduğunu Düşünüyor Musunuz?	Sayı	%
Evet	85	44,0
Hayır	80	41,5
Kararsızım	28	14,5
Toplam	193	100,0

Çalışmaya katılan hastane personelinin “Kendi eğitim ve kişisel yeteneklerinize uygun bir birimde çalıştığınızı düşünüyor musunuz? sorusuna verdikleri cevaplar incelendiğinde, %61,2'si evet, %26,4'ü hayır, %12,4'ü ise kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 3.12.** Çalışma Alanının Kişisel Yeteneklere Olan Uyumu

Kendi Eğitim Ve Kişisel Yeteneklerinize Uygun Bir Birimde Çalıştığınızı Düşünüyor Musunuz?	Sayı	%
Evet	118	61,2
Hayır	51	26,4
Kararsızım	24	12,4
Toplam	193	100,0

Çalışmaya katılan hastane personelinin “İKY uygulamalarının kurumun stratejik hedefleri ile uyumlu olduğunu düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevaplar incelendiğinde, %47,7'si hayır, %36,8'i kararsız, %15,5'inin evet dediği görülmektedir.

**Tablo 3.13.** İKY'nin Kurum Hedefleri İle İlgili Uyumu

İKY Uygulamalarının Kurumun Stratejik Hedefleri İle Uyumlu Olduğunu Düşünüyor Musunuz?	Sayı	%
Evet	30	15,5
Hayır	92	47,7
Kararsızım	71	36,8
Toplam	193	100,0

Çalışmaya katılan hastane personelinin “Çalıştığımız kurumda fırsat eşitliği ile ilgili İKY politikaları uygulandığını düşünüyor musunuz? sorusuna verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde, %61,7'si hayır, %26,9'u kararsızım cevabını verirken, %11,4'ü ise evet cevabını verdiği görülmektedir.

**Tablo 3.14.** İKY'nin Fırsat Eşitliği Politikası

Çalıştığımız Kurumda Fırsat Eşitliği İle İlgili İKY Politikaları Uygulandığını Düşünüyor Musunuz?	Sayı	%
Evet	22	11,4
Hayır	119	61,7
Kararsızım	52	26,9
Toplam	193	100,0

Ankete katılan katılımcıların iş yerlerinde personel dağılımının doğru yapılabildiğine dair verdikleri cevaplar incelendiğinde, %71,0'ı hayır, %17,6'sı kararsızım cevabını verirken, %11,4'ünün ise evet dediği görülmektedir.



**Tablo 3.15.** İş Yerinde Personel Dağılımı

İş Yerinizde Personel Dağılımının Doğru Yapıldığını Düşünüyor Musunuz?	Sayı	%
Evet	22	11,4
Hayır	137	71,0
Kararsızım	34	17,6
Toplam	193	100,0

Çalışmaya katılan hastane personelinin “Kurumunuzda İKY uygulamalarının, çalışanların iş performansına katkısı olduğunu düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevaplar incelendiğinde, %59,6’sı hayır, %28,0’ı kararsızım cevabını verirken, %12,4’ü evet demiştir.

**Tablo 3.16.** İKY’nin Personelin İş Performansına Etkisi

Kurumunuzda İKY Uygulamalarının, Çalışanların İş Performansına Katkısı Olduğunu Düşünüyor Musunuz?	Sayı	%
Evet	24	12,4
Hayır	115	59,6
Kararsızım	54	28,0
Toplam	193	100,0

Yapılan çalışmaya katılan personelin “İş yerinizde uygulanan İKY politikalarının personelin kuruma olan bağlılığını ve sürekliliğini etkilediğini düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde, %43,5’i hayır, %31,6’sı evet, %24,9’u ise kararsız olduğu belirtmiştir.

**Tablo 3.17.** İKY’nin Kuruma Olan Bağlılığa Etkisi

İş Yerinizde Uygulanan İKY Politikalarının Personelin Kuruma Olan Bağlılığını Ve Sürekliliğini Etkilediğini Düşünüyor Musunuz?	Sayı	%
Evet	61	31,6
Hayır	84	43,5
Kararsızım	48	24,9
Toplam	193	100,0

### 3.2.2. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi İnsan Kaynakları Birimine Tabii Olarak Görev Yapan Personelin Ki-Kare Analiz Tabloları

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan katılımcıların "Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi'nden çalışmaktan memnun musunuz?" sorusuna verdikleri cevaplara bakıldığında, eğitim durumuna bağımlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ki-kare analizi sonucunda, değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $\chi^2=29,475$ ;  $p<0,05$ ). Çoğunlukta olan lisans eğitim düzeyine bakıldığında, katılımcıların %41,2' sinin memnun olmadığı görülmektedir. Yukarıda kurulan araştırmanın hipotezleri başlığındaki 1. maddeki H1 hipotezi kabul edilip, H0 hipotezi reddedilir.

**Tablo 3.18.** Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi'nden Çalışmaktan Memnun Olup Olmadığına İlişkin Ki-Kare Analizi

Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinden Çalışmaktan Memnun Musunuz?	Katılımcıların Eğitim Durumları												Toplam
	İlkokul		Ortaokul		Lise		Ön Lisans		Lisans		Lisansüstü		
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	1	100,0	6	100,0	23	52,3	14	58,3	20	23,5	9	27,3	73
Hayır	0	0	0	0	11	25,0	7	29,2	35	41,2	14	42,4	67
Kararsızım	0	0	0	0	10	22,7	3	12,5	30	35,3	10	30,3	53
Toplam	1	100,0	6	100,0	44	100,0	24	100,0	85	100,0	33	100,0	193

Ki-Kare:29,475

Sd:10

P:0,001

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan katılımcıların "Kurumuzun size mesleğinizle ilgili gereken eğitimleri sağladığını düşünüyor musunuz?" sorusuna verdikleri cevaplara bakıldığında, meslek dağılımına bağımlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ki-kare analizi sonucunda, değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $\chi^2=29,089$ ;  $p<0,05$ ). Çoğunlukta olan hemşirelere bakıldığında %35,2' si, çalıştıkları kurumun meslekleri ile ilgili gereken eğitimleri verdiği ifade edilmiştir. Yukarıda kurulan araştırmanın hipotezleri başlığındaki 2. maddeki H1 hipotezi kabul edilip, H0 hipotezi reddedilir.

**Tablo 3.19.** Katılımcıların Meslek Dağılımlarına Göre Kurumlarında Meslekleriyle İlgili Gereken Eğitimlerin Sağlanıp Sağlanmadığına İlişkin Ki-Kare Analizi

Kurumunuzun Size Mesleğinizle İlgili Gereken Eğitimleri Sağladığını Düşünüyor Musunuz?	Katılımcıların Meslek Dağılımı														Toplam
	Hemşire		Doktor		İşçi		Laboratuvar Teknikeri		Sekreter		Güvenlik Görevlisi		Memur		
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	24	35,2	8	20,5	22	75,9	5	45,5	7	36,8	6	46,2	7	50,0	79
Hayır	22	32,4	21	53,9	6	20,7	5	45,5	8	42,1	5	38,5	5	35,7	72
Kararsızım	22	32,4	10	25,6	1	3,4	1	9,0	4	21,1	2	15,3	2	14,3	42
Toplam	68	100,0	39	100,0	29	100,0	11	100,0	19	100,0	13	100,0	14	100,0	193

Ki-Kare: 29,089

Sd: 12

P: 0,004

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan katılımcıların "Birimizde size yükselme imkânı sağlanıyor mu?" sorusuna verdikleri cevaplara bakıldığında, meslek dağılımına bağımlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ki-kare analizi sonucunda, değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $\chi^2=27,011$ ;  $p<0,05$ ). Çoğunlukta olan hastanede çalışan hemşirelere bakıldığında %64,7' sinin, çalıştıkları kurumun mesleki anlamda yükselme imkânı sağlamadığını belirtmiştir. Yukarıda kurulan araştırmanın hipotezleri başlığındaki 3. maddeki H1 hipotezi kabul edilip, H0 hipotezi reddedilir.

**Tablo 3.20.** Katılımcıların Meslek Dağılımlarına Göre Çalıştığı Birimde Yükselme İmkânı Olup Olmadığına İlişkin Ki-Kare Analizi

Biriminizde Size Yükselme İmkânı Sağlanıyor Mu?	Katılımcıların Meslek Dağılımı														Toplam
	Hemşire		Doktor		İşçi		Laboratuvar Teknikeri		Sekreter		Güvenlik Görevlisi		Memur		
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	10	14,7	12	30,8	6	20,7	5	45,5	0	0	0	0	3	21,4	36
Hayır	44	64,7	19	43,6	20	69,0	5	45,5	16	84,2	12	92,3	11	78,6	125
Kararsızım	14	20,6	10	20,6	3	10,3	1	9,0	3	15,8	1	7,7	0	0	32
Toplam	68	100,0	39	100,0	29	100,0	11	100,0	19	100,0	13	100,0	14	100,0	193

Ki-Kare:27,011

Sd:12

P:0,008

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan katılımcıların "Kurumunuzda İKY uygulamalarının, çalışanların iş performansına katkısı olduğunu düşünüyor musunuz?" sorusuna verdikleri cevaplara bakıldığında, cinsiyet dağılımına bağımlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ki-kare analizi sonucunda, değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $\chi^2=3,907$ ;  $p>0,05$ ). Yukarıda kurulan araştırmanın hipotezleri başlığındaki 4. maddeki H1 hipotezi reddedilip, H0 hipotezi kabul edilir.

**Tablo 3.21.** Katılımcıların Cinsiyet Dağılımına Göre Kurumlarında İnsan Kaynaklarını Yönetimi Uygulamalarının, Çalışanların İş Performansına Katkısı Olup Olmadığına İlişkin Ki-Kare Analizi

Kurumunuzda İKY Uygulamalarının, Çalışanların İş Performansına Katkısı Olduğunu Düşünüyor Musunuz?	Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı				Toplam
	Kadın		Erkek		
	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	11	10,2	13	15,3	24
Hayır	61	56,5	54	63,5	115
Kararsızım	36	33,3	18	21,2	54
Toplam	108	100,0	85	100,0	193

Ki-Kare:3,907

Sd:2

P:0,142

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan katılımcıların "Çalıştığınız kurumda fırsat eşitliği ile ilgili İKY politikaları uygulandığını düşünüyor musunuz?" sorusuna verdikleri cevaplara bakıldığında, cinsiyet dağılımına bağımlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ki-kare analizi sonucunda, değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $x^2=7,373$ ;  $p<0,05$ ). Çoğunlukta olan kadın katılımcıların %59,3'ü, çalıştıkları kurumda fırsat eşitliğinin uygulanmadığı görülmektedir. Yukarıda kurulan araştırmanın hipotezleri başlığındaki 5. maddeki H1 hipotezi kabul edilip, H0 hipotezi reddedilir.

**Tablo 3.22.** Katılımcıların Cinsiyet Dağılımına Göre Çalıştığı Kurumda Fırsat Eşitliği İle İlgili İKY Politikalarının Uygulanıp Uygulanmadığına İlişkin Ki-Kare Analizi

Çalıştığınız Kurumda Fırsat Eşitliği İle İlgili İKY Politikaları Uygulandığını Düşünüyor Musunuz?	Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı				Toplam
	Kadın		Erkek		
	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	8	7,4	14	16,5	22
Hayır	64	59,3	55	64,7	119
Kararsızım	36	33,3	16	18,8	52
Toplam	108	100,0	85	100,0	193

Ki-Kare:7,373

Sd:2

P:0,025

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan katılımcıların "İşinizdeki başarılarınızdan dolayı ödüllendirildiğiniz oluyor mu?" sorusuna verdikleri cevaplara

bakıldığında, yaş dağılımına bağımlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ki-kare analizi sonucunda, değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $\chi^2=17,681$ ;  $p>0,05$ ). Yukarıda kurulan araştırmanın hipotezleri başlığındaki 6. maddeki H1 hipotezi reddedilip, H0 hipotezi kabul edilir.

**Tablo 3.23.** Katılımcıların Yaş Dağılımlarına Göre Çalıştıkları İşlerinde Başarılarından Dolayı Ödüllendirilip Ödüllendirilmediğine İlişkin Ki-Kare Analizi

İşinizdeki Başarılarınızdan Dolayı Ödüllendirildiğinizi Oluyor Mu?	Katılımcıların Yaş Dağılımları												Toplam
	20-25		26-31		32-37		38-43		44-49		50 Ve Üzeri		
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	3	8,1	4	6,5	3	7,7	2	5,9	1	5,9	0	0	13
Hayır	29	78,4	53	85,5	33	84,6	28	82,3	14	82,3	1	25,0	158
Kararsızım	5	13,5	5	8,0	3	7,7	4	11,8	2	11,8	3	75,0	22
Toplam	37	100,0	62	100,0	39	100,0	34	100,0	17	100,0	4	100,0	193

Ki-Kare:17,681

Sd:10

P:0,061

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan katılımcıların "Sorumlu olduğunuz birimde iş bölümünün adil olduğunu düşünüyor musunuz?" sorusuna verdikleri cevaplara bakıldığında, yaş dağılımına bağımlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ki-kare analizi sonucunda, değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $\chi^2=6,972$ ;  $p>0,05$ ). Yukarıda kurulan araştırmanın hipotezleri başlığındaki 7. maddeki H1 hipotezi reddedilip, H0 hipotezi kabul edilir.

**Tablo 3.24.** Katılımcıların Yaş Dağılımlarına Göre Sorumlu Oldukları Birimde İş Bölümlerinin Adil Olup Olmadığına İlişkin Ki-Kare Analizi

Sorumlu Olduğunuz Birimde İş Bölümünün Adil Olduğunu Düşünüyor Musunuz?	Katılımcıların Yaş Dağılımları												Toplam
	20-25		26-31		32-37		38-43		44-49		50 Ve Üzeri		
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	12	32,4	31	50,0	16	41,0	15	44,1	9	52,9	2	50,0	85
Hayır	16	43,2	24	38,7	18	46,2	15	44,1	5	29,4	2	50,0	80
Kararsızım	9	24,4	7	11,3	5	12,8	4	11,8	3	17,7	0	0	28
Toplam	37	100,0	62	100,0	39	100,0	34	100,0	17	100,0	4	100,0	193

Ki-Kare:6,972

Sd:10

P:0,728

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan katılımcıların "İş yerinizde personel dağılımın doğru yapıldığını düşünüyor musunuz?" sorusuna verdikleri cevaplara bakıldığında, yaş dağılımına bağımlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ki-kare analizi sonucunda, değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $\chi^2=15,927$ ;  $p>0,05$ ). Yukarıda kurulan araştırmanın hipotezleri başlığındaki 8. maddeki H1 hipotezi kabul reddedilip, H0 hipotezi kabul edilir.

**Tablo 3.25.** Katılımcıların Yaş Dağılımlarına Göre Çalıştıkları Yerde Personel Dağılımın Doğru Yapılıp Yapılmadığına İlişkin Ki-Kare Analizi

İş Yerinizde Personel Dağılımının Doğru Yapıldığını Düşünüyor Musunuz?	Katılımcıların Yaş Dağılımları												Toplam
	20-25		26-31		32-37		38-43		44-49		50 Ve Üzeri		
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	6	16,2	3	4,8	5	12,8	4	11,8	2	11,8	2	50,0	22
Hayır	29	78,4	46	74,2	28	71,8	22	64,7	10	58,8	2	50,0	137
Kararsızım	2	5,4	13	21,0	6	15,4	8	23,5	5	29,4	0	0	34
Toplam	37	100,0	62	100,0	39	100,0	34	100,0	17	100,0	4	100,0	193

Ki-Kare:15,927

Sd:10

P:0,102

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan katılımcıların "Kendi eğitim ve kişisel yeteneklerinize uygun bir birimde çalıştığınızı düşünüyor musunuz?" sorusuna verdikleri cevaplara bakıldığında, eğitim durumuna bağımlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ki-kare analizi sonucunda değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $\chi^2=3,346$ ;  $p>0,05$ ). Yukarıda kurulan araştırmanın hipotezleri başlığındaki 9. maddeki H1 hipotezi reddedilip, H0 hipotezi kabul edilir.

**Tablo 3.26.** Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Kendi Eğitim Ve Kişisel Yeteneklerine Uygun Bir Birimde Çalışıp Çalışmadığına İlişkin Ki-Kare Analizi

Kendi Eğitim Ve Kişisel Yeteneklerinize Uygun Bir Birimde Çalıştığınızı Düşünüyor Musunuz?	Katılımcıların Eğitim Durumları												Toplam
	İlkokul		Ortaokul		Lise		Ön Lisans		Lisans		Lisansüstü		
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	1	100,0	5	83,3	26	59,1	15	62,5	51	60,0	20	60,6	118
Hayır	0	0	0	0	12	27,3	7	29,2	23	27,1	9	27,3	51
Kararsızım	0	0	1	16,7	6	13,6	2	8,3	11	12,9	4	12,1	24
Toplam	1	100,0	6	100,0	44	100,0	24	100,0	85	100,0	33	100,0	193

Ki-Kare:3,346

Sd:10

P:0,972

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan katılımcıların "Kurumunuzun, problemlerinize yaklaşımından memnun musunuz?" sorusuna verdikleri cevaplara bakıldığında cinsiyet dağılımına bağımlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ki-kare analizi sonucunda, değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $\chi^2=4,663$ ;  $p>0,05$ ). Yukarıda kurulan araştırmanın hipotezleri başlığındaki 10. maddeki H1 hipotezi reddedilip, H0 hipotezi kabul edilir.



**Tablo 3.27.** Katılımcıların Cinsiyet Dağılımına Göre Çalıştıkları Kurumun Problemlerine Yaklaşımlarından Memnun Olup Olmadığına İlişkin Ki-Kare Analizi

Kurumunuzun, Problemlerinize Yaklaşımından Memnun Musunuz?	Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı				Toplam
	Kadın		Erkek		
	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	9	8,4	16	18,8	25
Hayır	78	72,2	55	64,7	133
Kararsızım	21	19,4	14	16,5	35
Toplam	108	100,0	85	100,0	193

Ki-Kare:4,663

Sd:2

P:0,097

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan katılımcıların "İKY uygulamalarının kurumun stratejik hedefleri ile uyumlu olduğunu düşünüyor musunuz?" sorusuna verdikleri cevaplara bakıldığında, meslek dağılımına bağımlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ki-kare analizi sonucunda, değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $x^2=22,672$ ;  $p<0,05$ ). Çoğunlukta olan hastanede çalışan hemşirelere bakıldığında %47,0' ı, İKY uygulamalarının, kurumun stratejik hedeflerine ilişkin fikir sahibi olmadıkları görülmektedir. Yukarıda kurulan araştırmanın hipotezleri başlığındaki 11. maddeki H1 hipotezi kabul edilip, H0 hipotezi reddedilir.

**Tablo 3.28.** Katılımcıların Meslek Dağılımlarına Göre Çalıştıkları Kurumda İKY Uygulamalarının Kurumun Stratejik Hedefleri İle Uyumlu Olup Olmadığına İlişkin Ki-Kare Analizi

İKY Uygulamalarının Kurumun Stratejik Hedefleri İle Uyumlu Olduğunu Düşünüyor Musunuz?	Katılımcıların Meslek Dağılımı														Toplam
	Hemşire		Doktor		İşçi		Laboratuvar Teknikeri		Sekreter		Güvenlik Görevlisi		Memur		
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	5	7,4	5	12,8	7	24,1	2	18,2	4	21,1	2	15,4	5	35,7	30
Hayır	31	45,6	18	46,2	16	55,2	2	18,2	11	57,8	6	46,1	8	57,1	92
Kararsızım	32	47,0	16	41,0	6	20,7	7	63,6	4	21,1	5	38,5	1	7,2	71
Toplam	68	100,0	39	100,0	29	100,0	11	100,0	19	100,0	13	100,0	14	100,0	193

Ki-Kare:22,672

Sd:12

P:0,031

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan katılımcıların "İş yerinizde uygulanan İKY politikalarının, personelin kuruma olan bağlılığını ve sürekliliğini etkilediğini düşünüyor musunuz?" sorusuna verdikleri cevaplara bakıldığında, meslek dağılımına bağımlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ki-kare analizi sonucunda, değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $\chi^2=10,864$ ;  $p>0,05$ ). Yukarıda kurulan araştırmanın hipotezleri başlığındaki 12. maddeki H1 hipotezi reddedilip, H0 hipotezi kabul edilir.

**Tablo 3.29.** İş Yerinizde Uygulanan İKY Politikalarının Personelin Kuruma Olan Bağlılığını Ve Sürekliliğini Etkileyip Etkilemediğine Dair Ki-Kare Analizi

İş Yerinizde Uygulanan İKY Politikalarının Personelin Kuruma Olan Bağlılığını Ve Sürekliliğini Etkilediğini Düşünüyor Musunuz?	Katılımcıların Meslek Dağılımı												Memur		Toplam
	Hemşire		Doktor		İşçi		Laboratuvar Teknikeri		Sekreter		Güvenlik Görevlisi				
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Evet	23	33,8	13	33,3	8	27,6	4	36,4	7	36,8	3	23,1	3	21,4	61
Hayır	28	41,2	13	33,3	16	55,2	3	27,2	8	42,1	6	46,1	10	71,4	84
Kararsızım	17	25,0	13	33,4	5	17,2	4	36,4	4	21,1	4	30,8	1	7,2	48
Toplam	68	100,0	39	100,0	29	100,0	11	100,0	19	100,0	13	100,0	14	100,0	193

Ki-Kare:10,864

Sd:12

P:0,541



## SONUÇ VE TARTIŞMA

### Sonuç

İKY, bir kuruluştaki çalışanların yönetimini ve performanslarını tanımlamak için kullanılan terimdir. Ayrıca, personel veya yeteneklerin yönetimi olarak da adlandırılır. İKY, bir kuruluşun insan sermayesini belirlemek, branşlara göre iş dağılımı yapmak ile ilgili her şeyi denetlemeyi içerir.

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi, İKY uygulamalarının, hastane çalışanları üzerindeki etkileri ve çalışanların İKY'ye olan bakış açılarını belirlemek üzere yapılan saha araştırmasında, toplam 193 kişi ile yüz yüze görüşülmüş ve araştırma tamamlanmıştır. Yapılan araştırmada aşağıda belirtilen sonuçlar ortaya çıkmıştır:

Araştırma, 5'i demografik soru olmak üzere, toplam 17 sorudan oluşmaktadır. Araştırmaya alınan toplam 193 kişinin %56 (108 kişi)'sını kadınlar, %44 (85 kişi)'ünü ise erkekler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan bireylerin yaşlarına bakıldığında, 26-31 yaş aralığının belirgin olduğu görülmektedir. Yaş aralıklarının katılıma göre oranlarına bakılacak olursa, araştırmaya katılanların %32,1'i 26-31 (62 kişi), %20,2'si 32-37 (39 kişi), %19,2' si 20-25 (37 kişi), %17,6'sı 38-43 (34 kişi), %8,8'i 44-49 (17 kişi), %2,1 (4 kişi) 'inin ise, 50 ve üzeri yaş grubunda yer aldığı gözlemlenmektedir. Ankete katılan bireylerin medeni durumlarına bakıldığında, %55,4 (107 kişi)'ünün evli, %44,6 (86 kişi)'sının ise bekâr olduğu görülmektedir. Katılanların eğitim durumlarına bakıldığında, büyük bir çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu görülmektedir. İlkokul mezunu olan bireylerin oranı %0,5 (1 kişi), ortaokul mezunu olanlar %3,1 (6 kişi), lise mezunu olanlar %22,8 (44 kişi), ön lisans mezunu olanlar %12,4 (24 kişi), lisans mezunu olanlar %44,0 (85 kişi) ve lisansüstü bir diplomaya sahip bireylerin oranı %17,1 (33 kişi)'dir. Araştırmaya katılan bireylerin mesleki durumlarından, %35,2 (68 kişi)'sinin hemşire, %20,2 (39 kişi)'sinin doktor, %15,0 (29 kişi)'inin 696 sayılı KHK kapsamında sürekli işçi kadrosuna geçirilen işçi unvanlı bireyler, %5,7 (11 kişi)'sinin laboratuvar teknikeri,

%9,8 (19 kişi)'inin sekreter, %6,7 (13 kişi)'sinin güvenlik görevlisi ve %7,3 (14 kişi)'ünün memurlardan oluştuğu görülmektedir.

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi, İKY uygulamalarının, hastane çalışanları üzerindeki etkileri ve çalışanların İKY'ye olan bakış açılarını saptayabilmek için yapılan araştırma sonuçları, sosyo-demoğrafik sorulara göre, “Ki Kare” analizi ile yapılmış ve yanılma düzeyi 0,05 alınarak frekans tabloları belirlenmiştir. Bu belirlemeler ışığında şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Çalışmaya katılan bireylerin, Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi'nden çalışmaktan memnun olup olmadığına ilişkin unsurların, eğitim durumlarına bağlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Ki-Kare Analizi sonucunda, değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $\chi^2=29,475$ ;  $p<0,05$ ). Eğitim seviyesi arttıkça ve beklentiler çoğaldıkça memnuniyet seviyesinin düştüğü görülmüştür. Özellikle lisans eğitiminin çoğunlukta olduğu duruma bakıldığında katılımcıların %41,2'sinin memnun olmadığı, yani anketteki ilgili soruya hayır dediği görülmektedir. Yukarıda açıklaması yapılan araştırmanın hipotezleri başlığındaki 1. maddeki H1 hipotezi kabul edilip, H0 hipotezi reddedilir (Tablo 3.18).

Katılımcıların, kurumlarında meslekleriyle ilgili gereken eğitimlerin sağlanıp sağlanmadığına ilişkin branşları ile ilgili Ki-Kare Analizi sonucunda, değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $\chi^2=29,089$ ;  $p<0,05$ ). Hemşirelerin %35,2'sinin evet dediği çalışmada, çalıştıkları kurumun meslekleri ile alakalı gereken eğitimleri verdiğini ifade etmektedirler. Bu durumdan yola çıkarak, yukarıda detayları verilen araştırmanın hipotezleri başlığındaki 2. maddeki H1 hipotezi kabul edilip, H0 hipotezi reddedilir (Tablo 3.19). Araştırmaya alınan çalışanların meslek dağılımlarına göre çalıştığı birimde yükselme imkânı olup olmadığını araştırılması sonucunda, bu durumun meslek dağılımına bağımlı olup olmadığını saptamak için yapılan Ki-Kare Analizi sonucunda, değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $\chi^2=27,011$ ;  $p<0,05$ ). %64,7'sinin hemşirelerden oluşan meslek dağılımının vermiş olduğu cevaplara bakıldığında, çalıştıkları kurumun bölümleri ile ilgili kendilerine yükselme imkânı sağlamadığını ifade etmişlerdir. Aynı şekilde çalışmaya dâhil edilen güvenlik görevlilerinin büyük

bir çoğunluğu (%92,3), branşlarında yükselme imkânının verilmediği ifade etmişlerdir. Meslek dağılımlarının ortalama yüzdesine bakıldığında, %78,6 gibi çok yüksek bir oranda çalışanların mesleklerinde yükselmediği görülmektedir. Yukarıda kurulan araştırmanın hipotezleri başlığındaki 3. maddeki H1 hipotezi kabul edilip, H0 hipotezi reddedilir (Tablo 3.20).

Katılımcıların cinsiyet dağılımına göre kurumlarında İKY uygulamalarının çalışanların iş performansına katkısının olup olmadığının cinsiyet dağılımına bağımlı olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla yapılan Ki-Kare Analizi sonucunda, değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $x^2=3,907$ ;  $p>0,05$ ). Araştırmaya katılan 108 kadın ve 85 erkekten, kadınların %56,5'i, erkeklerin ise %63,5'i İKY uygulamalarının çalışanların iş performansına katkısının olmadığını dile getirmiştir. Yukarıda kurulan araştırmanın hipotezleri başlığındaki 4. maddeki H1 hipotezi reddedilip, H0 hipotezi kabul edilir (Tablo 3.21).

Fırsat eşitliği ile ilgili ankete katılan bireylerin cinsiyet dağılımlarına göre vermiş oldukları cevapların Ki-Kare Analizi sonucunda, değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $x^2=7,373$ ;  $p<0,05$ ). Çoğunluğunun kadınların oluşturduğu (108 kişi) katılımcıların, iş yerlerinde İKY ve hastane yönetiminin, fırsat eşitliğini uygulamadığı dile getirmişlerdir. Katılımcıların çoğu, fırsatların eşit oranda dağıtılmadığı görüşünü savunmuşlardır. Verilen bu cevaplar ışığında, araştırmanın hipotezleri başlığındaki 5. maddeki H1 hipotezi kabul edilip, H0 hipotezi reddedilir (Tablo. 3.22).

Bireylerin, yaş aralıklarına göre görevlerinde göstermiş oldukları başarılarından dolayı kurumları tarafından bu durumun ödüllendirilmesi sorusuna vermiş oldukları cevapların Ki-Kare Analizi sonucunda, değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $x^2=17,681$ ;  $p>0,05$ ). Yaş aralığı 32-37 arasında olan bireylerden %84,6 gibi büyük bir çoğunluğu ilgili soruya hayır yanıtını vermiştir. Yukarıda kurulan araştırmanın hipotezleri başlığındaki 6. maddeki H1 hipotezi reddedilip, H0 hipotezi kabul edilir (Tablo 3.23). Ankete katılan bireylerin yaşlarına göre görev dağılımındaki eşitlik (adalet) kavramı sorulduğunda, ankete katılan bireylerin vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $x^2=6,972$ ;  $p>0,05$ ). Yukarıda olumsuz cevapların aksine çalışmaya katılan bireylerin çoğunluğu, iş

dağılımının adil olduğunu ifade etmişlerdir. Yukarıda kurulan araştırmanın hipotezleri başlığındaki 7. maddeki H1 hipotezi reddedilip, H0 hipotezi kabul edilir (Tablo 3.24). Yine aynı şekilde katılanların yaş durumlarına göre "İş Yerinizde Personel Dağılımının Doğru Yapıldığını Düşünüyor Musunuz?" sorusuna verdikleri yanıtların Ki-Kare Analizi sonucunda, değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $\chi^2=15,927$ ;  $p>0,05$ ). Çalışmaya katılanların çok büyük bir oranının (137 kişi) hayır dediği görülmektedir. Yukarıda kurulan araştırmanın hipotezleri başlığındaki 8. maddeki H1 hipotezi kabul reddedilip, H0 hipotezi kabul edilir (Tablo 3.25).

Katılımcıların eğitim durumlarına göre kendi eğitim ve kişisel yeteneklerine uygun bir bölümde çalışıp çalışmadığına ilişkin vermiş oldukları cevaplar Ki-Kare'ye göre analiz edildiğinde, değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $\chi^2=3,346$ ;  $p>0,05$ ). Çalışmaya dâhil edilen toplam 193 kişiden 118 kişisi, yeteneklerine uygun iş kolunda çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Yukarıda belirtilen araştırmanın hipotezleri başlığındaki 9. maddeki H1 hipotezi reddedilip, H0 hipotezi kabul edilir (Tablo 3.26).

Ankete katılan bireylere cinsiyet dağılımına göre çalıştıkları kurumun problemlerine yaklaşımlarından memnun olup olmadığına ilişkin sorulan soru sonucunda alınan cevapların Ki-Kare Analizi sonucunda, değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $\chi^2=4,663$ ;  $p>0,05$ ). Özellikle kadınların %72,2 (133 kişi)'si, erkeklerin ise %64,7 (55 kişi)'si kurumun çalışanın problemlerine yaklaşımından memnun olmadığını dile getirmişlerdir. Yukarıda kurulan araştırmanın hipotezleri başlığındaki 10. maddeki H1 hipotezi reddedilip, H0 hipotezi kabul edilir (Tablo 3.27).

Araştırmaya katılan personele, meslek dağılımlarına göre çalıştıkları kurumda İKY uygulamalarının kurumun stratejik hedefleri ile uyumlu olup olmadığına dair alınan cevapların Ki-Kare Analizi sonucunda, değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığını göstermektedir ( $\chi^2=22,672$ ;  $p<0,05$ ). Çoğunlukta olan hemşirelere bakıldığında, %47,0'ı İKY uygulamalarının kurumun stratejik hedeflerine uygun olmadığını dile getirmiştir. Yukarıda kurulan araştırmanın hipotezleri başlığındaki 11. maddeki H1 hipotezi kabul edilip, H0 hipotezi reddedilir (Tablo 3.28).



İş yerinizde uygulanan İKY politikalarının personelin kuruma olan bağlılığını ve sürekliliğini etkileyip etkilemediği sorusunun cevabına dair Ki-Kare Analizi sonucunda, değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $\chi^2=10,864$ ;  $p>0,05$ ). Evet, hayır ve kararsızım şeklinde verilen cevaplar irdelendiğinde, burada da baskın unsurun İKY'nin personelin kuruma olan bağlılığına yüksek oranda pozitif bir etki etmediği görüşü ortaya çıkmıştır. Yukarıda kurulan araştırmanın hipotezleri başlığındaki 12. maddeki H1 hipotezi reddedilip, H0 hipotezi kabul edilir (Tablo 3.29).

Çalışmanın daha net bir sonuç vermesi için detaylı bir araştırma yapılması planlanmaktadır.

### **Tartışma**

İlgili literatür incelendiğinde, İKY fonksiyonlarının sınıflandırılmasına yönelik çalışmaların son dönemde artış gösterdiği görülmektedir. Nitekim (Erigüç vd, 2016), sağlık kurumlarında insan kaynaklarını konu alan çalışmaların incelenmesini amaçlayan çalışması, literatüre önemli katkı sağlamıştır. Çalışma sonuçlarına göre, ilgili literatürde 1990-1995 dönemlerinde insan kaynakları ve bileşenlerini konu alan çalışmalar yok denecek kadar az iken, bu durum 2011-2015 yılları arasında 20 kat artış gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Bu durum, İKY'nin hak ettiği değeri görmeye başladığına açık delildir. Türkmen (2004), "Endüstri İlişkilerinde Dönüşüm: İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi" isimli çalışmasında, küreselleşme çerçevesinde endüstri ilişkilerindeki dönüşümü ve bu dönüşümden insan kaynaklarının etkilenmesini incelemiştir. Çalışma sonucunda, endüstri ilişkileri sisteminin gelecekte de var olabilmesi ve İKY ile arasındaki farklılıkları kapatabilmesi için verimlilik artışı sağlayacak teknikler geliştirmelidir. Yine aynı şekilde AR-GE faaliyetlerine hız verilmeli, ekonomik istikrarı sağlayacak yeni düzenlemeler yapılmalı, çalışanların niteliğini yükselterek, çalışma mevzuatı yeniden gözden geçirilmeli, aynı üretim anlayışlarına ön yargılı yaklaşımlardan kaçınılarak, çağdaş bir yeniden yapılanma sürecine girmek durumunda olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bu yönüyle Türkmen (2004)'ün çalışması, İKY'nin önemini çok eskiden işaret etmektedir. Nitekim Erigüç vd (2016)'nın çalışmasında Türkmen'in

çalışmasını doğrular sonuçlara ulaşmış ve İKY'nin günden güne değerine değer kattığını, bu süreci bir bütün olarak ele almak gerektiğini ifade etmiştir. Bu durumla tarihleri birbirinden çok uzak olsa bile, Türkmen ve Erigüç'ün çalışmaları birbirine paralellik göstermektedir.

Uygun (2015), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri Ve Sağlık Sektöründen Bir Vaka Analizi” isimli çalışmasında, eğitim ve geliştirme çalışmalarının, hem işletmeye olan maliyetlerin değişeceği, hem de işletmelerin sürekli değişiklik gösteren çevreye uyum sağlaması açısından önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada (Erigüç vd, 2016)'nın çalışmasını destekler nitelikte, literatürde çalışan motivasyonuna etki eden çalışmaların az oluşu, sınırlı sayıda olan çalışmaların da eğitim ve geliştirme faaliyetlerine konu olan çalışmanın olmayışına vurgu yapmaktadır. Bu durum açısından Uygun (2015) ve Erigüç vd (2016)'nın çalışması birbirine paralellik göstermektedir.

Bizim çalışmamızda katılımcıların %56'sı kadınlardan oluşmaktadır (Tablo 3.1) Uygun (2006)'nın çalışmasında da katılımcılarının %80'lik gibi büyük bir bölümünü kadınlar oluşturmaktadır. Katılımcıların cinsiyetleri açısından da bizim çalışmamızla Uygun'un çalışması birbirine paralellik göstermektedir.

Daud (2010), “İnsan Kaynakları Yönetim Süreçlerinde Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı Ve E-İk Uygulamaları” isimli çalışmasında, İKY süreçlerinde, şirketlerde var olan bilgi sistemleri ve teknolojileri saptamak, kullanım seviyelerini tespit etmek, şirket, yönetici ve çalışan açısından bilgi teknolojilerinin sağladıkları avantajları belirlemek, çalışanların önemli gördükleri konuları belirlemek ve elektronik insan kaynakları uygulamaları ile ilgili memnuniyetlerini ölçmeyi amaçlamıştır. Çalışma sonucunda, örgütlerin bilgi teknolojileri ve İKY alanında yapacakları yatırımların her zaman maliyetleri düşürüp, rakiplerine karşı avantajlı duruma gelmelerinde büyük önem taşıdığı sonucuna ulaşmıştır. Sonuç itibariyle çalışma kapsamında karşılaştırılan bu dört çalışma, İKY'nin önemini ve gelişimini vurgulamaktadır.

## KAYNAKÇA

- Aguinis, Herman (2007). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research, *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(1), 139-145.
- Ahammad, Taslim (2017). Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions? *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 13(9), 412-420.
- Ak Bilal ve Sargutan Erdoğan (1996). ‘Hastanelerde Toplam Kalite Yönetimi Ve Uygulama Örnekleri’, *Medikal ve Teknik*, Eylül.
- Akgeyik, Tekin (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kurumsal Sosyal Sorumluluk: (Bir Alan Araştırması). *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (52).
- Apostolou B. Hassell J. M, Webber S. A. (2000). Forensic expert classification of management fraud risk factors. *Journal of Forensic Accounting*, 1(2), 181-192.
- Appelbaum Eileen, Bailey Thomas, Berg Peter, Kalleberg Arne L. (2000). *Manufacturing Advantage, Why High Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, Cornell University Press.
- Aray, ST. (2008). Effects Of Perceived Sufficiency Of Firm Practices On Organizational Commitment And Intent To Quit.
- Armstrong, Michael (1980). *Human Resource Management Practice*.
- Armstrong, Michael (1987). *Human Resource Management: A Case of the Emperor's New Clothes? Personnel Management*. Vol. 19, No 8, August. ss.35.
- Armstrong, Michael (2006). *Human Resource Management Practice: A Guide to People Management*, Kogan Page Publishers.
- Armstrong, Michael (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, (11th Edition) Palgrave.

- Armstrong, Michael (2010). Essential Human resource Management Practice: A Guide To People Management, Kogan Page Publishers.
- Aslantekin Filiz, Göktaş Bayram, Uluşen Mesude, Erdem Ramazan (2007). Sağlık Hizmetlerinde Kalite Deneyimi: Dr. Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi Örneği. Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi, 2(6), 55-71.
- Ataman, Göksel (2001). İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Ve Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Bailey Catherine, Mankin David, Kelliher Clare, Garavan Thomas (2001). Strategic human resource management. Oxford University Press.
- Bakış Barış Erdem (2012). Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret Ve Maaş Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme Barış Erdem 1. Giriş.
- Barney Jay (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 17(1):99-120.
- Batt, Rosemary (2002). Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates and Sales Growth" Academy of Management Journal 45: 3.
- Bingöl, Dursun (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi: Beta Basım Yayım.
- Bohlander George, Snell A. Scoot, Sherman Arthur (2007). Human resource management. USA: South-Esetern College Publishing Thompson Learning, 27-54.
- Boxall Peter ve Purcell John (2008). Strategy and Human Resource Management, Basingstoke, Palgrave MacMillan.
- Bozkurt, Serdar (2011). İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Finansal Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Yönetim: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, (70), 36-62.
- Bratton John ve Gold Jeff (2007). Human Resource Management: Theory And Practice. Palgrave.

- Burma, Zehra Alakoç (2014). Human Resource Management And İts İmportance For Today's Organizations. International Journal Of Education And Social Science, 1(2). 85-94.
- Business, Dictionary (2013). Human Resource Management (Human Resource Management). Retrieved From Businessdictionary.com: <http://www.businessdictionary.com/definition/human-resource-management-HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.html>
- Byars Lloyd L. ve Leslie W. Rue (2000). Management: Skills and application. NY: McGraw-Hill.
- Caldwell David, Chatman Jennifer A, O'Reilly Charles A (1990) Building Organisational Commitment: A Multiform Study, Journal of Occupational Psychology; 63, 245- 261
- Campbell, David. A. (1999). Managing Public Sector Extension Organizations: Some Critical İssues. Journal Of International Agricultural And Extension Education, 6(2), 55-59.
- Canöz, Kadir (2010). Sağlık Kuruluşlarında Halkla İlişkiler Uygulamaları. Palet Yayınları.
- Cappelli Peter ve Neumark David (2001). Do "High Performance" Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes? :Industrial and Labor Relations Review , v. 54, no. 4 , ss. 737-775.
- Chandler Gaylen N. ve Glenn M. McEvoy (2000). "Human Resource Management, TQM, And Firm Performance İn Small And Medium-Size Enterprises" :Entrepreneurship: Theory And Practice, Vol.25, No.1, Ss..43-58.
- Cheng Eddie WL ve Danny CK Ho (2001). A review of transfer of training studies in the past decade. Personnel review, 30(1), 102-118.
- Çatı Kahraman ve Yılmaz Abdullah (2002). " Hastaların Hastane Hizmetlerinin Kalitesini Algılama Düzeylerinin Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma", Pazarlama Dünyası Dergisi, Sayı:4, Temmuz-Ağustos.

- Çetin Canan, Akın Besim, Erol Vedat (2001). Toplam Kalite Yönetimi Ve Kalite Güvence Sistemi. Beta Yayınları, İstanbul.
- Daft, Richard L. (2003). Principles of management. South-Western, Cengage Learning India Pvt. Limited.
- Danışman, Ali (2008). Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları. Adana Nobel Kitabevi.
- Dany, Françoise, Guedri Zeid, Hatt Florian (2008). “New Insights into the Link Between HRM Integration and Organizational Performance: The Moderating Role of Influence Distribution Between HRM
- Daud, Kanarya İsmail (2010). “İnsan Kaynakları Yönetim Süreçlerinde Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı Ve E-İnsan Kaynakları Uygulamaları”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi / Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- De Leede, J ve Looise J. K. (2005). Innovation And HRM: Towards An İntegrated Framework. Creativity And İnnovation Management, 14(2), 108-117.
- Delery John E. ve Doty D. Harold (1996). 'Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance predictions'. Academy of Management Journal. 39(4): 802-35.
- Demir Cengiz ve Çavuş Özgür Hakan (2005). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler Ve Uygulamalar. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Dess Gregory GR. ve Picken Joseph C. (1999). Beyond Productivity: How Leading Companies Achieve Superior Performance By Leveraging Their Human Capital. New York: American Management Association
- Dessler, Gregory (2003). A Framework For Human Resource Management. Pearson Education India.
- Dirican, Rahmi (1990). Toplum Hekimliği, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara.

- Dulebohn, JH., Ferris, GR., ve Stodd, J. T. (1995). The history and evolution of human resource management. Handbook of human resource management, 18-41.
- Erigüç Gülsün ve Şahinbaş Furkan, Demirci Şenol, Şantaş Gülcan, (2016) Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Alanında Yapılan Çalışmaların İncelenmesi, AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 18, S: 1,18 (49-64).
- Garg Pooja ve Rastogi Renu (2006). New Model of Job Design: Motivating Employees“ Performance“, Journal of Management Development, Vol 25 no 6, ss.572- 587.
- Gilley Jerry, Egglan Steven ve Maycunich Ann (2002). Principles Of Human Resource Development. Basic Books.
- Gnan Luca ve Songini Lucrezia (2003). The Professionalization of Family Firms: The Role of Agency Cost Control Mechanisms“ FBN Proceedings 2003, ss.141-172.
- Golhar Damodar Y. ve Deshpande Satish P. (1997). HRM Practices Of Large And Small Canadian Manufacturing Firms. Journal Of Small Business Management, 35(3), 30.
- Gould-Williams Julian (2007). HR Practices, Organizational Climate And Employee Outcomes: Evaluating Social Exchange Relationships İn Local Government. The International Journal Of Human Resource Management, 18(9). 1627-1647.
- Gould-Williams Julian ve Fiona Davies (2005). Using Social Exchange Theory To Predict The Effects Of HRM Practice On Employee Outcomes: An Analysis Of Public Sector Workers. Public Management Review, 7(1), 1-24.
- Gök, Sibel (2006). XXI. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Guest, David (2002) , Human Resource Management, Corporate Performance and Employee wellbeing: Building the worker into HRM“. The Journal of Industrial Relations 44:3 335-358.

- Gürbüz Sait ve Bekmezci Mustafa (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü: Istanbul University Journal Of The School Of Business, 41(2), 189-213.
- Hassan, Arif (2007). Human resource development and organizational values. Journal of European Industrial Training, 31(6), 435-448.
- Heneman, Herbert G. (1980). Personnel/human resource management. RD Irwin.
- Heshizer, Benetis (1994) The Impact Of Flexible Benefit Plans On Job Satisfaction, Organizational Commitment And Turnover Intentions. Benefits Quarterly, 4, 84-90
- Hornsby, JS. ve De Kok Kuratko (1990). Human Resource Management İn Small Business: Critical Issues For The 1990s“, Journal Of Small Business Management 28 (3) 9-18.
- Huczynski Andrzej ve Buchanan David (2007). Organizational Behaviour Harlow.
- Hudson, Tim (1999). “Chartbook. Quality Checkup”, Hospitals And Health Networks, Vol. 73 No: 8, Aug..
- Huselid Mark A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. Academy of Management Journal, 38: 635–670.
- Johnson Gerry ve Scholes Kevan (1997). Fast Food Restaurant Survey. England: Pearson Education Limited.
- Katou, Anastasia A. ve Budhwar, Pawan S. (2007). The Effect Of Human Resource Management Policies On Organisational Performance İn Greek Manufacturing Firms. Thunderbird International Business Review, 49, 1-35.
- Konopaske Robert ve Ivancevich John M. (2004). Global Management And Organizational Behavior: Text, Readings, Cases, And Exercises. Irwin Professional Pub.
- Korkmaz, Şebnem (2003). Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Konuya İlişkin İstanbul İl sınırları İçinde Yer Alan 50 Yatak



ve Üstü Kapasiteli Özel Sektör Hastanelerinde Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Kotler, Philip (2000). Marketing Management: The Millennium Edition. Marketing Management, 23(6), 188-193.

Kuvaas, Brad (2008). An Exploration Of How The Employee-Organization Relationship Affects The Linkage Between Perception Of Developmental Human Resource Practices And Employee Outcomes. Journal Of Management Studies, 45(1)1-25.

Legge, Karen (1995). Human Resource Management: Rhetorics and Realities. Chippenham: MacMillan Business.

Luthans, Fred (2005). Managing Performance Through Job Design Ve Goal Setting", Organizational Behavior, 10th Edition, Ss.478-505. MCGRAWHILL International Edition.

Mahnke Volker, Pedersen Torben ve Venzin Markus (2005). The Impact Of Knowledge Management On MNC Subsidiary Performance: The Role Of Absorptive Capacity. MIR: Management International Review, 101-119.

Mayo, Andrew (1991). Managing Careers: Strategies for Organizations. London: IPM Press.

Nankervis Alan, Compton Robert, Baird Marian ve Coffey Jane (2011). Human Resource Management: Strategies And Practices.

Nasrallah, Hanna (2001). Human Resources Manager. Amman, Jordan: Dar Al-Zahran For Publishing And Distribution.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., ve Wright, P. M. (2006). Human resource management. China People's University Press.

Opatha, H.H.D.N.P, (2002). Performance Evaluation OF Human Resource, 1ST Edition, SS. 2 - 12,170 - 183, Colombo, Sri Lanka: The Author PUBLICATION.

- Öğüt Âdem, Akgemci Tahir, Demirsel M. Tahir (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi bağlamında Örgütlerde İş gören Motivasyonu Süreci, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (12), 277-290.
- Penrose, Edith (1959). The Theory of the Growth of the Firm. Oxford University Press: Oxford
- Pfeffer, Jeffery (1998). “The Human Equation : Building Profits by Putting People First”, Harvard Business School Press,Boston,MA.
- Pool Steven ve Pool Brian. (2007). A Management Development Model. Journal Of Management Development, 26, 353-36.
- Prasad Eswar, Rogoff Kenneth, Wei Shang-Jin ve Köse M. Ayhan (2005). Effects Of Financial Globalization On Developing Countries: Some Empirical Evidence. In India’s And China’s Recent Experience With Reform And Growth (Pp. 201-228). Palgrave Macmillan, London.
- Rashid Abdul Z, Sambasivan, M, Abdul Rahman, A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. Leadership & organization development Journal, 25(2), 161-179.
- Redman Tom ve Mathews Brian P. (1998). Service Quality And Human Resource Management: A Review And Research Agenda. Personnel Review, 27(1), 57-77.
- Resmi Gazete, Tarih: 2.3.1954; Sayı: 8647.
- Rouse, Michael (2011). Human Resource Management (Human Resource Management), Retrieved From Search CIO
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı, II. Baskı, Alfa Aktuel Basım Yay. Dağ. Ltd. Şti. Bursa.
- Sağır, Mehmet (2016). İşveren Markası Algısı: İnsan Kaynakları Faaliyetleri, Çalışma Ortamı Ve Tazminat-Kazanç Boyutları İle Turizm Fakültelerinde Bir Uygulama-The Perception Of Employer Branding: An Application With The Dimensions Of Human Resources Activities, Work Environme. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(14), 415-439.

- Saks Alan M. ve Rotman Joseph L. (2006). Antecedents Ve Consequences Of Employee Engagement. *Journal Of Managerial Psychology*, 21(7) 600- 619.
- Schuler Randal S. ve MacMillan Ian. C. (1984). Gaining Competitive Advantage Through Human Resource Management Practices. *Human Resource Management*, 23(3), 241-255.
- Schuler Randall S. ve Jackson Susan.E. (1987). Organisational Strategy and Organisational Level as Determinants of Human Resource Management Practices. *Human Resource Planning*, 10(3): 125–141.
- Schultz Theodore W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review* 1(2) 1-17
- Selma, Aydın (2001). *Strategic Human Resource Management*. Cairo: Dar Al-Xareb for Publishing and Printing.
- Seviçin, Ahmet (2012). Kaynaklara Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, 2(3), 183-197.
- Slater Stanley F. ve Olson Eric M. (2000). Strategy Type And Performance: The Influence Of Sales Force Management. *Strategic Management Journal*, 21(8), 813-829.
- Storey, John. (1987). 'Developments İn The Management Of Human Resources: An İnterim Report', *Warwick Papers İn Industrial Relations*, 17, IRRU, School Of Industrial And Business Studies, University Of Warwick (November).
- Suli, Johns (2013). What Is Human Resource Management. Retrieved from *Human Resources Guide*.
- Tapinos Dyson R.G. ve Meadows (2005). The İmpact Of Performance Measurement İn Strategic Planning. *International Journal Of Productivity And Performance Management*, 54(5/6), 370-384.
- Tengilimoğlu Dilaver, Işık Oğuz, Akbolat Mahmut (2014). *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*, Nobel Akademik Yayıncılık.

- Terlemez, Bahriye (2013). Stratejik insan kaynakları bağlamında organizasyonlarda yetenek yönetimi: Bankacılık sektörü uygulama örneği (Doctoral dissertation, Adnan Menderes Üniversitesi).
- Thite Mohan, Kavanagh Michael J. Johnson Richard D. (2009). Evolution Of Human Resource Management And Human Resource Information Systems. Human Resource Information Systems, 3-24.
- Türkmen Mediha Tuğba (2004). Endüstri İlişkilerinde Dönüşüm: İKY'nin Gelişimi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Uğurluoğlu Özgür ve Çelik Yusuf (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 12(2).
- Ulrich Dave ve Brockbank Wayne (2005). The HR Value Proposition. Harvard Business Press.
- Ulrich Dave, Brockbank Wayne, Yeung Arthur K. Lake Dale G. (1995). Human Resource Competencies: An Empirical Assessment. Human Resource Management, 34(4), 473-495.
- Uygun, Hamdiye (2015) İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri Ve Sağlık Sektöründen Bir Vaka Analizi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Wright Patrick M. ve Snell Scott A. (1991). "Toward An Integrative View Of Strategic Human Resource Management", Human Resource Management Review, Vol.1, Ss. 203-225
- Wright Patrick, Gardner Timothy ve Moynihan Lisa. M. (2003). The Impact Of HR Practices On The Performance Of Business Units. Human Resource Management Journal, 13(3), 21-36.
- Yüksel, Öznur (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi. Gazi Kitabevi, 6. Baskı.

# EKLER

## Ek: 1 Anket Çalışması Uygunluğu

Evrak Tarih ve Sayısı: 09/04/2019-21704



T.C.  
SİVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesi  
Başhekimliği

Sayı : 93596471-770-E.21704  
Konu : Anket Çalışması uygunluğu

09/04/2019

Sayın; Metin BAL

İlgi : 05.04.2019 tarihli dilekçeniz.

İlgi tarihli dilekçenizde belirtilen "*Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynaklarını Etkileyen Faktörler: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi Örneği*" konulu tez çalışmasının anketlerini, belirtilen tarihler arasında Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanemiz bünyesinde görev yapan idari personellere yapılması isteğiniz değerlendirilmiş olup, anket yapılacak kişilerinde onayının alınması şartıyla uygun görülmüştür.  
Bilgilerinize rica ederim

**e-imzalıdır**  
Prof.Dr. Ömer Tamer DOĞAN  
Başhekim

Evrakı Doğrulamak İçin : <http://193.140.145.81/en/Vision/Dogrula/8A442Y4>

Adres : Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Kampüsü 58140 Sivas  
Telefon : 0 346 2581326 Belgegeçer : 0 346 258 0024  
e-Posta : [hastaneyazisleri@cumhuriyet.edu.tr](mailto:hastaneyazisleri@cumhuriyet.edu.tr) Elektronik Ağ :  
[www.cumhuriyet.edu.tr](http://www.cumhuriyet.edu.tr)

Bilgi için : Elif KILIÇ  
Unvanı :





## Ek: 2 Personel Sayısı İstemi

Evrak Tutarın ve Sayısı: 28/03/2019-21063



T.C.  
SİVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesi  
Başhekimliği  
İnsan Kaynakları Birimi

Sayı : 93596471-903.99-E.21063  
Konu : Metin BAL Personel Sayısı İstemi H.k.

28/03/2019

Sayın Metin BAL

İlgi : 23.03.2019 tarihli dilekçeniz.

İlgi tarihli dilekçeniz değerlendirilmiş olup Hastanemizde toplam 1560 idari personel görev yapmaktadır.  
Bilgilerinize rica ederim.

**e-İmzalıdır**  
Prof.Dr. Ömer Tamer DOĞAN  
Başhekim

Ek: Dilekçe (2 sayfa)

Evrakı Doğrulamak İçin : <http://193.140.145.81/enVision/Dogrula/LC437TC>

Adres : Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesi İnsan Kaynakları Birimi Sivas  
Telefon : 0 346 219 1010 - 1996 Belgegeçer : 0 346 219 1110  
e-Posta : ryaziisi@cumhuriyet.edu.tr Elektronik Ağ : www.cumhuriyet.edu.tr

Bilgi için : Birol BİLBİL  
Unvanı : Sürekli İşçi







## Ek: 3 Anket Uygulama Talep Dilekçesi

### SİVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ SAĞLIK HİZMETLERİ UYGULAMA VE ARAŞTIRMA HASTANESİ BAŞHEKİMLİĞİNE

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü Dr. Öğr. Üyesi Sezgin ZABUN'un tez danışmanlığında, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Anabilim Dalı'nda 201593204522 numaralı yüksek lisans tez öğrencisiyim. **"Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynaklarını Etkileyen Faktörler: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi Örneği"** konulu tezimin yürütülebilmesi için ekte sunulan anketi idari personel üzerinde uygulamam hususunda:

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

05.04.2019  
Yüksek lisans öğrencisi  
Metin BAL

**Adres:** Yunus Emre Mah. Şehit Ebubekir Ekinci Sokak  
No: 2/2 Sivas Merkez  
Tel: 0546 403 2798

#### Eklere:

1. Etik Kurulu Kararı ( 2 Sayfa )
2. Anket Soruları ( 1 Sayfa )

Tarih	05.04.2019
Gelen Evrak Kayıt No.	4138
Sevdi Edilen Yer	Dr. Öğr. Üyesi Yazar ve Sistem
Eki	Başhekim Yard.



## Ek: 4 Etik Kurul Başvuru Bilgileri

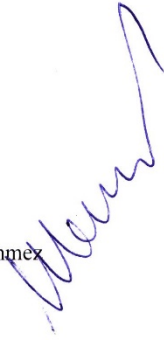
	<b>CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ GİRİŞİMSSEL OLMAYAN KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU KARAR FORMU</b>
---	--

ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynaklarını Etkileyen Faktörler: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi Örneği
-----------------------	--

<b>ETİK KURUL BİLGİLERİ</b>	ETİK KURULUN ADI	Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu
	AÇIK ADRESİ:	Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Dekanlığı, Tıp Tarihi ve Etik Anabilim Dalı TR-58140 Merkez/Sivas
	TELEFON	0 346 219 10 10 / Dahili: 2092
	FAKS	-
	E-POSTA	gokaek2014@gmail.com

<b>BAŞVURU BİLGİLERİ</b>	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACI UNVANI/ADI/SOYADI	Dr. Öğret. Üyesi Sezgin Zabun			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ UZMANLIK ALANI	İktisat Tarihi			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ BULUNDUĞU MERKEZ	Sivas Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü, İktisat Tarihi Anabilim Dalı			
	DESTEKLEYİCİ	-			
	DESTEKLEYİCİNİN YASAL TEMSİLCİSİ	-			
	ARAŞTIRMANIN TÜRÜ	Yüksek lisans tezi			
	ARAŞTIRMAYA KATILAN MERKEZLER	TEK MERKEZ <input checked="" type="checkbox"/>	ÇOK MERKEZLİ <input type="checkbox"/>	ULUSAL <input type="checkbox"/>	ULUSLARARASI <input type="checkbox"/>

Etik Kurul Başkanının  
Unvanı/Adı/Soyadı: Prof. Dr. Muhittin Sönmez  
İmza:














## Ek: 5 Etik Kurul Kararı

	<b>CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ GİRİŞİMSSEL OLMAYAN KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU KARAR FORMU</b>
---	--

ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynaklarını Etkileyen Faktörler: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi Örneği
-----------------------	--

DEĞERLENDİRİLEN BELGELER	Belge Adı	Tarihi	Versiyon Numarası	Dili
	ARAŞTIRMA PROTOKOLÜ			Türkçe <input checked="" type="checkbox"/> İngilizce <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>
	BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ OLUR FORMU			Türkçe <input checked="" type="checkbox"/> İngilizce <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>
	OLGU RAPOR FORMU			Türkçe <input type="checkbox"/> İngilizce <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>
DEĞERLENDİRİLEN DİĞER BELGELER	Belge Adı	Açıklama		
	SİGORTA	<input type="checkbox"/>		
	ARAŞTIRMA BÜTÇESİ	<input type="checkbox"/>		
	BIYOLOJİK MATERYEL TRANSFER FORMU	<input type="checkbox"/>		
	İLAN	<input type="checkbox"/>		
	YILLIK BİLDİRİM	<input type="checkbox"/>		
	SONUÇ RAPORU	<input type="checkbox"/>		
DİĞER:	<input type="checkbox"/>			
KARAR BİLGİLERİ	Karar No: 2019-03/29	Tarih: 20.03.2019		
	Yukarıda bilgileri verilen başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmancın/çalışmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş ve uygun bulunmuş olup araştırmancın/çalışmanın başvuru dosyasında belirtilen merkezlerden gerekli izin alınarak gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel sakınca bulunmadığına toplantıyla katılan etik kurul üye tam sayısının salt çoğunluğu ile karar verilmiştir.			

KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU	
ETİK KURULUN ÇALIŞMA ESASI	Klinik Araştırmalar Hakkında Yönetmelik, İyi Klinik Uygulamaları Kılavuzu, Helsinki Bildirgesi, Cumhuriyet Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurul Yönergesi
BAŞKANIN UNVANI / ADI / SOYADI:	Prof. Dr. Muhittin Sönmez

Unvanı/Adı/Soyadı	Uzmanlık Alanı	Kurumu	Cinsiyet	Araştırma ile ilişki	Katılım *	İmza
Prof. Dr. Muhittin Sönmez	Anatomi	Cumhuriyet Üniversitesi, Tıp Fakültesi	E <input checked="" type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Yalçın Karagöz	Biyoistatistik	Cumhuriyet Üniversitesi, Tıp Fakültesi	E <input checked="" type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Hatice Özer	Patoloji	Cumhuriyet Üniversitesi, Tıp Fakültesi	E <input type="checkbox"/> K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Ercan Özdemir	Fizyoloji	Cumhuriyet Üniversitesi, Tıp Fakültesi	E <input checked="" type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Gülay Yıldırım	Tıp Tarihi ve Etik	Cumhuriyet Üniversitesi, Tıp Fakültesi	E <input type="checkbox"/> K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Binnur Bağcı	Beslenme ve Diyetetik	Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi	E <input type="checkbox"/> K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	
Dr. Öğret. Üyesi Mehmet Ataş	Farmasötik Mikrobiyoloji	Cumhuriyet Üniversitesi, Eczacılık Fakültesi	E <input checked="" type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	
Dr. Öğret. Üyesi Engin Altunkaya	İç hastalıkları	Cumhuriyet Üniversitesi, Tıp Fakültesi	E <input checked="" type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	
Dr. Öğret. Üyesi Melih Ülgey	Protetik Diş Tedavisi	Cumhuriyet Üniversitesi, Diş Hekimliği Fakültesi	E <input checked="" type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	

\*: Toplantıda bulunma

Etik Kurul Başkanının

Unvanı/Adı/Soyadı: Prof. Dr. Muhittin Sönmez

İmza:



## Ek: 6 Anket Soruları

Sayın Katılımcı;  
Aşağıda Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinde insan kaynaklarını etkileyen faktörlerin sonuçları konusunda çeşitli açıklamalar yer almaktadır. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde gerçekleştirilen "Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynaklarını Etkileyen Faktörler: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi Örneği" isimli tez çalışmasında kullanılacaktır. Ankete verdiğiniz bilgiler, bilimsel araştırma amaçlı olup, başka amaç için kullanılmayacak ve gizli tutulacaktır.  
Yanıtlarınız çalışma açısından önemli olup, cevaplarınızın doğru ve eksiksiz olması gerekmektedir. Ancak herhangi bir nedenle ya da hiçbir neden göstermeksizin araştırmadan çekilme hakkına sahip olduğunuzu belirtmek isterim.  
İlgi ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim. Metin BAL

### BÖLÜM 1: SOSYO-DEMOGRAFIK FAKTÖRLER

Aşağıda sizinle ilgili bilgiler yer almaktadır. Lütfen uygun gördüğünüz şekilde doldurunuz ve ilgili kutucuğa X işareti koyunuz.

1. Cinsiyetiniz  1. Kadın  2. Erkek
2. Yaşınız .....
3. Medeni durumunuz?  
 1. Evli  2. Bekâr
4. Eğitim durumunuz?  
 1. İlkokul  2. Ortaokul  3. Lise  4. Önlisans  5. Lisans  6. Lisansüstü
5. Mesleğiniz nedir?  
.....

### BÖLÜM 2: İNSAN KAYNAKLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

SIRA NO	SORU BAŞLIKLARI	EVET	HAYIR	KARARSIZIM
1	Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesinden çalışmaktan memnun musunuz?			
2	Kurumunuzun size mesleğinizle ilgili gereken eğitimleri sağladığını düşünüyor musunuz?			
3	Biriminizde size yükselme imkânı sağlanıyor mu?			
4	İşinizdeki başarılarınızdan dolayı ödüllendirildiğiniz oluyor mu?			
5	Kurumunuzun, problemlerinize yaklaşımından memnun musunuz?			
6	Sorumlu olduğunuz birimde iş bölümünün adil olduğunu düşünüyor musunuz?			
7	Kendi eğitim ve kişisel yeteneklerinize uygun bir birimde çalıştığınızı düşünüyor musunuz?			
8	İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumun stratejik hedefleri ile uyumlu olduğunu düşünüyor musunuz?			
9	Çalıştığınız kurumda fırsat eşitliği ile ilgili insan kaynakları yönetimi politikaları uygulandığını düşünüyor musunuz?			
10	İş yerinizde personel dağılımının doğru yapıldığını düşünüyor musunuz?			
11	Kurumunuzda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, çalışanların iş performansına katkısı olduğunu düşünüyor musunuz?			
12	İş yerinizde uygulanan insan kaynakları yönetimi politikalarının personelin kuruma olan bağlılığını ve sürekliliğini etkilediğini düşünüyor musunuz?			





# ÖZGEÇMİŞ

## KİŞİSEL BİLGİLER

**Adı Soyadı:** Metin BAL  
**Uyruğu:** T.C.  
**Doğum Tarihi ve Yeri:** Sivas 01.02.1988  
**E-posta:** [metinbal580@hotmail.com](mailto:metinbal580@hotmail.com)

## EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Ön lisans	Sivas Cumhuriyet Üniversitesi RTV Teknolojileri	2009
Lisans	Anadolu Üniversitesi Edebiyat Fakültesi	2013

## İŞ TECRÜBESİ

Tarih	Kurum	Görev
2014	T.C. İçişleri Bakanlığı Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı ( AFAD )	Sivas AFAD Bölge Lojistik Depo Sorumlusu

## YABANCI DİL BİLGİSİ

Yabancı Dilin Adı      KPDS (...)      ÜDS (...)      TOEFL (...)      EILTS (...)