

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
ULUSLARARASI KALİTE YÖNETİMİ BİLİM DALI

**YÖNETİMDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA  
YAKLAŞIMI VE SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR  
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

ALİ ARSLANOĞLU

İstanbul, 2009

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
ULUSLARARASI KALİTE YÖNETİMİ BİLİM DALI

**YÖNETİMDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA  
YAKLAŞIMI VE SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR  
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

ALİ ARSLANOĞLU

Danışman: YRD.DOÇ.DR. MEHMET EMİN OKUR

İstanbul, 2009

Marmara Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı ULUSLARARASI KALİTE YÖNETİMİ Bilim Dalı  
Yüksek Lisans öğrencisi ALİ ARSLANOĞLU'nun YÖNETİMDE DİŞ KAYNAKLARDAN  
YARARLANMA YAKLAŞIMI VE SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA adlı tez  
çalışması ,Enstitümüz Yönetim Kurulunun 29.01.2009 tarih ve 2009-2/23 sayılı kararıyla  
oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul  
edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 24...1021..2009

- 1) Tez Danışmanı : YRD. DOÇ.DR. MEHMET EMİN OKUR  
2) Jüri Üyesi : PROF. DR. CANAN ÇETİN  
3) Jüri Üyesi : PROF. DR. GÜLFETTİN ÇELİK



## GENEL BİLGİLER

|                    |                                                                                          |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| İsim ve Soyadı     | : Ali ARSLANOĞLU                                                                         |
| Anabilim Dalı      | : İşletme                                                                                |
| Programı           | : Uluslararası Kalite Yönetimi                                                           |
| Tez Danışmanı      | : Yrd.Doç.Dr. Mehmet Emin OKUR                                                           |
| Tez Türü ve Tarihi | : Yüksek Lisans – Ocak 2009                                                              |
| Anahtar Kelimeler  | : Temel Yetenek, Dış Kaynaklardan Yararlanma, Hastane Enfeksiyonları, Hastane Temizliği, |

## ÖZET

### YÖNETİMDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA YAKLAŞIMI VE SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Küreselleşme akımı ve bilgi çağına girilmesi ile birlikte yeni yönetim yaklaşımları işletme biliminin literatürüne girmeye başlamıştır. Toplam Kalite Yönetimi, Kıyaslama, Takım çalışması, Temel yetenek, Dış kaynaklardan yararlanma bu yaklaşımlardan birkaç tanesidir.

Sağlık işletmelerin en büyüğü olan hastanelerde bu akımlardan yararlanma yoluna gitmişlerdir. Hastaneler Toplam kalite yönetimini uygularken, bir yandanda bazı hizmetleri uygularken dış kaynaklardan yararlanma yoluna başvurmuşlardır. Bu hizmetlerin başlıcaları hastane temizliği, taşıma ve yemek hizmetleri olarak sayılabilir.

Son yıllarda; hastane enfeksiyonları tüm hastaneleri sıkıntıya sokan bir durum olarak seyretmektedir. Hastane enfeksiyonlarından dolayı ölümler tüm dünyada dördüncü sırada yer almaktadır. Hastane enfeksiyonlarının temel nedenlerinden biri hastane temizliğidir. Hastane temizliği aynı zamanda bilinçlenen ve bilgi düzeyi artan müşterinin memnuniyeti için önemli bir kriterdir.

Hem enfeksiyonların önlenmesi için hem de iç ve dış müşteri memnuniyetini artırmak için hastane temizliğinin etkin ve verimli yapılması gerekmektedir. Hastane temizliğini daha önce kendi bünyesinde bulunan personellerle yapan özel ve kamu hastaneleri şimdilerde bu işi özel firmalara devretme modasına kapılmışlardır.

Bu çalışmada; hastane temizliği konusunda özel firmaların uzmanlıklarının ve müşteri memnuniyetlerinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

## **GENERAL KNOWLEDGE**

Name and Surname : Ali ARSLANOĞLU  
Field : Management  
Programme : International Quality Management  
Supervisor : Senior Professor Mehmet Emin OKUR  
Degree awarded and date : Master - January 2009  
Keywords : Base Skills, Outsourcing, Hospital Infections, Hospital Cleaning,

## **ABSTRACT**

### **A RESEARCHING IN HEALTHY SECTOR AND APPROACHING TO OUTSOURCING IN MANAGEMENT**

New management trends have begun to enter literature of organization sciences with globalization trend and getting involved in information age main ability, teamwork, Total Quality Management, comparison take on advantage of foreigner sources are just some of those tendencies.

At hospitals which are the biggest of health management, it is used of taking advantage of those trends. While hospitals carrying out total quality management and also some sort of, they have used to foreign sources. Cleaning the hospitals, transporting and catering can be assumed as main articles of all.

Lately, hospital infections happen to be a situation which is a trouble for hospitals. Due to hospital infections, deaths take part in fourth order in the whole world. Hospital cleaning is one of the main reason of hospital infections. Hospital cleaning is also a very important criteria for customer pleasement who are getting conscious and having more knowledge.

Both preventing infections and improve customer pleasement, hospital cleaning should be carried out effectively. Hospitals which let hospital cleaning done by its own staff have begun to make it done by private companies.

In this work, it's aimed to indicate customer pleasement and private company masteration about hospital cleaning.

## TEŞEKKÜR

Tez çalışmam süresince katkılarını esirgemeyen, olumlu düşünceleriyle beni teşvik eden ve cesaretlendiren, değerli Hocam ve Tez Danışmanım **Sayın Yrd.Doç.Dr. Mehmet Emin OKUR’a**,

Çalışmam süresince değerli vaktini ayırarak bilgisi ve fikirleriyle bana farklı bakış açıları kazandıran ve beni yönlendiren **Sayın Hocam Prof.Dr.Güner DAĞLI’ya**,

Çalışmamın uygulama bölümünde bana yardım eden Temizlik firması yöneticisi **Sayın Basri CANOĞLU’na**,

Çalışmam süresince beni destekleyen değerli meslektaşlarıma ve amirlerime,

Yaşamım ve eğitimim boyunca desteğini her zaman hissettiğim değerli büyüklerim annem ve babama,

**En içten duygularıyla teşekkür ederim.**

Sevgisiyle hep yanımda olan, hayatımın neşe kaynağı biricik eşim Nurdan ve sürekli olarak baba “tezin ne zaman bitecek?” diye soran ve sabırla bekleyen kızlarım Aleyna ve Yasemin’e ise kuru bir teşekkür yetmez.

**14.03.2009**

**Ali ARSLANOĞLU**

## İÇİNDEKİLER

|                                                                 | Sayfa No |
|-----------------------------------------------------------------|----------|
| TABLO LİSTESİ.....                                              | ix       |
| ŞEKİL LİSTESİ.....                                              | xvi      |
| KISALTMALAR.....                                                | xvii     |
| <br>                                                            |          |
| 1.GİRİŞ.....                                                    | 1        |
| <br>                                                            |          |
| 2. KONU İLE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR VE TANIMLAR.....             | 3        |
| 2.1. Yönetim Kavramı.....                                       | 3        |
| 2.2. Yeni Yönetim Teknikleri.....                               | 4        |
| 2.2.1. Toplam Kalite Yönetimi.....                              | 4        |
| 2.2.1.1. Kalite Kavramı .....                                   | 4        |
| 2.2.1.2. Toplam Kalite Yönetimi.....                            | 6        |
| 2.2.2. Değişim Mühendisliği.....                                | 9        |
| 2.2.2.1. Değişim Kavramı .....                                  | 9        |
| 2.2.2.2. Değişim Mühendisliği Tanımı ve Özellikleri.....        | 9        |
| 2.2.2.3. Değişim Mühendisliği Ne Gibi Durumlarda Kullanılmalı.. | 10       |
| 2.2.2.4. Değişim Mühendisliği Ekibi.....                        | 11       |
| 2.2.3. Küçülme.....                                             | 12       |
| 2.2.3.1. Organizasyonel Küçülmenin Anahtar Özellikleri.....     | 13       |
| 2.2.3.2. Üç Uygulama Stratejisi.....                            | 13       |
| 2.2.4. Şebeke Organizasyon.....                                 | 15       |
| 2.2.4.1. Şebeke Organizasyon Yapısı.....                        | 16       |
| 2.2.4.2. Şebeke Yapıların Avantaj ve Dezavantajları.....        | 19       |
| 2.2.5. Sanal Organizasyonlar.....                               | 20       |
| 2.2.5.1. Sanal Organizasyon Kavramı.....                        | 21       |
| 2.2.5.2. Sanal Organizasyonların Özellikleri.....               | 23       |
| 2.2.6. Temel Yetenek.....                                       | 24       |
| 2.2.6.1. Temel Yeteneğin Özellikleri.....                       | 25       |
| 2.2.6.2. Temel Yeteneklere Konsantre Olma.....                  | 26       |
| 2.2.6.3. Temel Yeteneklerin İşletmeye Etkisi.....               | 26       |
| 2.2.7. Dış Kaynak Kullanma.....                                 | 32       |
| 2.2.7.1. Dış Kaynak Kullanımının Önemi.....                     | 33       |
| 2.2.7.2. Dış Kaynak Kullanımının Uygulanması.....               | 35       |
| 2.2.7.3. Dış Kaynak Kullanımı ve İşletme.....                   | 37       |
| 2.2.8. Öğrenen Organizasyon.....                                | 37       |
| 2.2.8.1 Öğrenme Disiplinleri.....                               | 38       |
| 2.2.9. Benchmarking.....                                        | 45       |
| 2.2.9.1 Benchmarking' in Unsurları.....                         | 47       |
| 2.2.9.2 Benchmarking'in Sınıflandırılması.....                  | 47       |
| 2.2.9.3 Benchmarking'in Getirdiği Sonuçlar.....                 | 48       |
| 2.2.9.4 Bir Benchmarking Çalışmasının Yönetilmesi.....          | 49       |
| 2.2.10. Takım Çalışması.....                                    | 50       |
| 2.2.10.1. Takım Kavramı.....                                    | 50       |

|                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.2.10.2. Takım Türleri.....                                                               | 50        |
| 2.2.10.3. Organizasyonlarda Grup Çalışmalarında Başarı İçin<br>Peters'ın Altı İlkesi.....  | 55        |
| 2.2.11. Güçlendirme(Empowerment).....                                                      | 56        |
| 2.2.11.1. Nedenleri.....                                                                   | 57        |
| 2.2.11.2. Faydaları.....                                                                   | 58        |
| 2.3. Sağlık Hizmetleri.....                                                                | 59        |
| 2.3.1. Sağlık Tanımı.....                                                                  | 59        |
| 2.3.2. Sağlık Hizmetlerinin Sınıflandırılması.....                                         | 60        |
| 2.3.3. Sağlık İşletmeleri.....                                                             | 61        |
| 2.3.3.1. Hastanelerin Tanımı.....                                                          | 61        |
| 2.4. Hastane Enfeksiyonları.....                                                           | 63        |
| 2.4.1. Hastane Enfeksiyonlarının Tarihçesi.....                                            | 65        |
| 2.4.2. Hastane Enfeksiyonlarının Nedenleri.....                                            | 66        |
| 2.4.3. Hastane Enfeksiyonları Önemi.....                                                   | 68        |
| 2.4.4. Hastane Enfeksiyonlarının Yol Açtığı Maliyet.....                                   | 69        |
| 2.4.5. Hastane Enfeksiyonlarından Doğan Sorumluluk.....                                    | 70        |
| 2.4.6. Hastane Enfeksiyonlarının Önlenmesi.....                                            | 70        |
| 2.4.7. Dünyada Hastane Enfeksiyonlarını Kontrol Çalışmaları.....                           | 71        |
| 2.4.8. Ülkemizde Hastane Enfeksiyonları ile Mücadele Çalışmaları.....                      | 73        |
| 2.4.8.1. 2005 Yılından Önceki Dönem.....                                                   | 73        |
| 2.4.8.2. Yataklı Tedavi Kurumları Enfeksiyon Kontrol Yönetmeliği<br>(2005) ve Sonrası..... | 74        |
| 2.5. Hastanelerde Hijyen Uygulamaları.....                                                 | 75        |
| 2.5.1. Hastanelerde Temizlik.....                                                          | 76        |
| 2.5.1.1. Hasta Bakım Alanlarında Genel Temizlik Stratejileri.....                          | 77        |
| 2.5.1.2. Housekeeping alanlarının temizliği.....                                           | 78        |
| 2.5.1.3. Temizleme.....                                                                    | 84        |
| 2.5.2. Hastane Dezenfeksiyonu.....                                                         | 87        |
| 2.5.2.1. Dezenfeksiyonu Etkileyen Faktörler.....                                           | 87        |
| 2.5.2.2. Dezenfektan Etki Düzeyleri.....                                                   | 88        |
| 2.5.2.3. Dezenfektanların Özellikleri.....                                                 | 88        |
| 2.5.2.4. Dezenfeksiyon Amaçlı Risk Sınıflaması.....                                        | 89        |
| 2.5.2.5. Hastaların Kullandığı Malzemelerin Dezenfeksiyonu.....                            | 90        |
| <b>3. YÖNETİMDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA YAKLAŞIMI...</b>                               | <b>92</b> |
| 3.1. Temel Yetenek.....                                                                    | 92        |
| 3.1.1. Temel Yeteneğin Özellikleri.....                                                    | 93        |
| 3.1.2. Etkin Temel Yetenek.....                                                            | 94        |
| 3.1.3. Temel Yetenek Perspektifi.....                                                      | 96        |
| 3.1.5. Temel Yeteneklerin Geliştirilmesinin Önemi.....                                     | 98        |
| 3.1.6. Temel Yeteneklere Konsantre Olma.....                                               | 99        |
| 3.1.7. Temel Yeteneklerin Özellikleri.....                                                 | 99        |
| 3.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma.....                                                      | 100       |
| 3.2.1. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Önemi.....                                           | 102       |



|                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.2.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Nedenleri.....                               | 104 |
| 3.2.2.1. Maliyet Tasarrufu Sağlama.....                                            | 104 |
| 3.2.2.2. Temel Yeteneklere Odaklanma.....                                          | 105 |
| 3.2.2.3. Teknolojiden Daha İyi Yararlanabilme.....                                 | 106 |
| 3.2.2.4. Ürün ve Hizmet Kalitesini Artırma.....                                    | 107 |
| 3.2.2.5. Esnekliği Artırma.....                                                    | 108 |
| 3.2.2.6. Riski Azaltma.....                                                        | 109 |
| 3.2.2.7. Küçülmeyi Sağlama.....                                                    | 110 |
| 3.2.2.8. Sinerjiyi Artırma.....                                                    | 110 |
| 3.2.3. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Uygulama Aşamaları.....                      | 111 |
| 3.2.3.1. Dış Kaynaklardan Yararlanmaya İhtiyaç Duyulması.....                      | 112 |
| 3.2.3.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmak İçin İşletmenin Kendini Değerlendirmesi..... | 112 |
| 3.2.3.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma Kararının Alınması.....                       | 114 |
| 3.2.3.4. Dış Kaynaklardan Yararlanma Stratejinin Belirlenmesi.....                 | 115 |
| 3.2.3.5. Teklif Formunun Hazırlanması.....                                         | 116 |
| 3.2.3.6. Taşeron Firmalardan Gelen Tekliflerin Değerlendirilmesi....               | 118 |
| 3.2.3.7. Taşeron Firmalar Arasında Seçim Yapma.....                                | 121 |
| 3.2.3.8. Taşeron Firma İle Sözleşmenin Görüşülmesi Ve İmzalanması.....             | 123 |
| 3.2.3.9. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Kontrolü.....                              | 125 |

#### **4. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE DİŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA YAKLAŞIMI.....** 127

|                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1. Hastanelerde Temel Yetenek Kavramı.....                                     | 127 |
| 4.1.1. Hastanelerde Temel Yetenek.....                                           | 128 |
| 4.1.2. Hastanelerde Temel Yeteneklerin Önemi.....                                | 129 |
| 4.1.3. Hastanelerde Temel Olmayan Yetenekler.....                                | 129 |
| 4.1.4. Hastanelerde Temel Olmayan Yeteneklerin Önemi.....                        | 130 |
| 4.1.5. Hastanelerde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Avantajları.....              | 130 |
| 4.1.6. Hastanelerde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Dezavantajları....            | 132 |
| 4.2. Hastanelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Uygulanabilirliği.....  | 133 |
| 4.3. Hastanelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Gelişim Süreci..        | 134 |
| 4.4. Hastanelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Uygulama Nedenleri..... | 135 |
| 4.4.1. Yönetimde Esnekliği Sağlama.....                                          | 136 |
| 4.4.2. Verimliliği Artırma.....                                                  | 136 |
| 4.4.3. Hasta ve Çalışan Tatminini Artırma.....                                   | 138 |
| 4.4.4. Maliyetleri Azaltma.....                                                  | 139 |
| 4.4.5. Yönetimde Karmaşıklığı Giderme.....                                       | 140 |
| 4.4.6. Temel Yeteneklere Odaklanma.....                                          | 140 |
| 4.4.7. Gelişen Tıp Teknolojilerini Takip Etme.....                               | 141 |
| 4.4.8. Hizmet Kalitesini Artırma.....                                            | 142 |
| 4.4.9. Optimum Kaynak Dağılımını Sağlama.....                                    | 142 |

|                                                                                              |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.4.10. Riski Azaltma.....                                                                   | 143        |
| 4.4.11. Kontrol Dışı Fonksiyonların Denetimi Sağlaması.....                                  | 143        |
| 4.4.12. Zaman Tasarrufu Sağlama.....                                                         | 144        |
| 4.4.13. Çağdaş Yönetimi Sağlama.....                                                         | 144        |
| 4.4.14. Organizasyonel Küçülmeyi (Downsizing) Sağlama.....                                   | 145        |
| <b>5. ARAŞTIRMA.....</b>                                                                     | <b>146</b> |
| 5.1. Personel Memnuniyeti Araştırması.....                                                   | 146        |
| 5.1.1. Araştırma Konusu.....                                                                 | 146        |
| 5.1.2. Araştırmanın Amacı.....                                                               | 146        |
| 5.1.3. Araştırmanın Kapsamı.....                                                             | 146        |
| 5.1.4. Araştırmanın Metodolojisi.....                                                        | 147        |
| 5.1.5. Anketin İçeriği.....                                                                  | 147        |
| 5.1.6. Anketin Uygulanması.....                                                              | 147        |
| 5.1.7. Araştırmanın Bulguları.....                                                           | 148        |
| 5.2. Yatan Hasta Memnuniyeti Araştırması.....                                                | 159        |
| 5.2.1. Araştırma Konusu.....                                                                 | 159        |
| 5.2.2. Araştırmanın Amacı.....                                                               | 159        |
| 5.2.3. Araştırmanın Kapsamı.....                                                             | 159        |
| 5.2.4. Araştırmanın Metodolojisi.....                                                        | 160        |
| 5.2.5. Anketin İçeriği.....                                                                  | 160        |
| 5.2.6. Anketin Uygulanması.....                                                              | 160        |
| 5.2.7. Araştırmanın Bulguları.....                                                           | 161        |
| 5.3. Temizlik Firmasının Yöneticilerinin ve Temizlik Elemanlarını Uzmanlığı.....             | 171        |
| 5.3.1. Araştırmanın Konusu.....                                                              | 171        |
| 5.3.2. Araştırmanın Amacı.....                                                               | 171        |
| 5.3.3. Araştırmanın Kapsamı.....                                                             | 172        |
| 5.3.4. Araştırmanın Metodolojisi.....                                                        | 172        |
| 5.3.5. Anketin İçeriği.....                                                                  | 172        |
| 5.3.6. Anketin Uygulanması.....                                                              | 172        |
| 5.3.7. Anketlerin Değerlendirilmesi.....                                                     | 173        |
| 5.3.8. Araştırmanın Bulguları.....                                                           | 174        |
| <b>6. TARTIŞMA.....</b>                                                                      | <b>207</b> |
| <b>7. SONUÇ .....</b>                                                                        | <b>222</b> |
| 7.1. Temizlik Hizmetlerinin Hastaneler İçin Temel Yetenek Olup, Olmadığının İncelenmesi..... | 222        |
| 7.1.1. Koruyucu Sağlık Hizmetleri Açısından.....                                             | 222        |
| 7.1.2. Hastane Enfeksiyonları Açısından.....                                                 | 223        |
| 7.1.3. Kalite Açısından.....                                                                 | 224        |
| 7.1.4. Adli Açısından.....                                                                   | 227        |
| 7.2. Temizlik Firmalarının Analiz Edilmesi.....                                              | 228        |
| 7.2.1. Uzmanlık Açısından.....                                                               | 228        |
| 7.2.2. Yönetimde Esnekliği Sağlama Açısından.....                                            | 231        |

|                                                          |            |
|----------------------------------------------------------|------------|
| 7.2.3. Hasta ve Çalışan Tatminini Artırma Açısından..... | 231        |
| 7.2.4. Maliyetleri Azaltma Açısından.....                | 233        |
| 7.2.5. Temel Yeteneklere Odaklanma Açısından.....        | 236        |
| 7.2.6. Kalite Açısından.....                             | 237        |
| <b>8. ÖNERİLER.....</b>                                  | <b>238</b> |
| <b>EKLER.....</b>                                        | <b>247</b> |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                                     | <b>330</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>                                     | <b>341</b> |

## TABLÖLER LİSTESİ

|                                                                                                                                           | Sayfa No |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>Tablo 1:</b> Benchmarking Nedir, Ne Değildir?.....                                                                                     | 46       |
| <b>Tablo 2:</b> Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Temel Nedenleri.....                                                                       | 105      |
| <b>Tablo 3:</b> Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özellikleri.....                                                                | 148      |
| <b>Tablo 4:</b> Günlük Olarak Sert Zeminler(Mermer, Parke, Taş vb.) Paspaslanmakta ve Temizlenmektedir.....                               | 149      |
| <b>Tablo 5:</b> Tuvaletler Kullanımdan Dolayı Kirlenmeleri Sürekli Temizlenmektedir.....                                                  | 149      |
| <b>Tablo 6:</b> Temizlik Malzemelerinin Sürekli Tam Olması Sağlanmaktadır.(Tuvalet Kağıdı, Havlu Kağıt, Sıvı Sabun vb.).....              | 149      |
| <b>Tablo 7:</b> İzmarit, Kağıt Artığı, Yemek Artıkları vb. Atık Kirleri Temizlenir.....                                                   | 150      |
| <b>Tablo 8:</b> Bina Girişleri Zeminleri Sürekli Temiz Tutulur, Sürekli Paspaslanır.<br>Bunları Yaparken İnsanları Rahatsız Etmezler..... | 150      |
| <b>Tablo 9:</b> Belirli Bir Program Dahilinde Bu İş İle İlgili Elemanlarca İlaçlama Yapılır..                                             | 150      |
| <b>Tablo 10:</b> Camlar ve Çerçeveler, Dış Cepheler Dahil Temizlik Katkılı Su İle Silinir ve Temizlenir.....                              | 151      |
| <b>Tablo 11:</b> Bina Girişleri ve Koridorları Cilalanır.....                                                                             | 151      |
| <b>Tablo 12:</b> Elektrik Lambaları Sürekli Temizlenir.....                                                                               | 151      |
| <b>Tablo 13:</b> Masa, Dolap, Etejer, Sandalye, Sehpa vb. Malzemenin Her Tarafı Deterjanlı Su İle Silinir.....                            | 152      |
| <b>Tablo 14:</b> Binaların Çevre Temizliği ve Hizmet Binalarının Etrafındaki Ankesör Kabinlerinin Temizliği Yapılır.....                  | 152      |
| <b>Tablo 15:</b> Duvar, Tavan ve Diğer Yerlerde Oluşmuş Örümcek Ağları Alınır. Jaluzi, Stor ve Diğer Perdeler Silinip Temizlenir.....     | 152      |
| <b>Tablo 16:</b> Tuvaletler, Lavabolar ve Aynalar Devamlı Temiz Tutulur.....                                                              | 153      |
| <b>Tablo 17:</b> Merdiven Korkuluklarının Tozu Alınır.....                                                                                | 153      |
| <b>Tablo 18:</b> Çalışma Masaları, Bilgisayar, Yazıcı ve Telefon Uygun Temizlik Malzemeleri İle Temizlenir.....                           | 153      |
| <b>Tablo 19:</b> El Yıkamak İçin Kullanılan Sıvı Sabun Kutuları Devamlı Tutulur.....                                                      | 153      |
| <b>Tablo 20:</b> Temizlik Personeli Çalışma Saatlerine Uyar.....                                                                          | 154      |
| <b>Tablo 21:</b> Temizlik Personeli Hastane Personeline Gülyüzlü Davranır.....                                                            | 154      |

|                                                                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 22:</b> Temizlik Personeli Hasta ve Hasta Yakınlarına Güleryüzlü Davranır.....                                                 | 154 |
| <b>Tablo 23:</b> Verilen Görevi Tam ve Zamanında Yapar.....                                                                             | 155 |
| <b>Tablo 24:</b> Görevine Uygun Elbise (Üniforma) Giyer.....                                                                            | 155 |
| <b>Tablo 25:</b> Tanıtım Kartı Takar.....                                                                                               | 155 |
| <b>Tablo 26:</b> Çöpleri Zamanında Toplar.....                                                                                          | 155 |
| <b>Tablo 27:</b> Çalıştığı Birimle Uyum Sağlar.....                                                                                     | 156 |
| <b>Tablo 28:</b> Hasta Ve Hasta Yakınlarıyla İletişimi İyidir.....                                                                      | 156 |
| <b>Tablo 29:</b> Görev Yerinden İzinsiz Ayrılmaz.....                                                                                   | 156 |
| <b>Tablo 30:</b> Tıbbi Atık Kurallarını Bilir ve Ona Göre İş Yapar.....                                                                 | 157 |
| <b>Tablo 31:</b> Temizlik Personelleri Şefleri Tarafından Denetim Ve Gözetimleri Yapılır..                                              | 157 |
| <b>Tablo 32:</b> Hastanemizde Genel Temizlik Yeterli Düzeydedir.....                                                                    | 157 |
| <b>Tablo 33:</b> Hastanemizde Tuvaletler Temizdir.....                                                                                  | 157 |
| <b>Tablo 34:</b> Hastanemizde Poliklinik Katları Temizdir.....                                                                          | 158 |
| <b>Tablo 35:</b> Hastanemizde Klinik Katları Temizdir.....                                                                              | 158 |
| <b>Tablo 36:</b> Hastanemizin Dış Çevresi Temizdir.....                                                                                 | 158 |
| <b>Tablo 37:</b> Temizlik Firması İle Olan Sözleşmeyi Okudum.....                                                                       | 159 |
| <b>Tablo 38:</b> Temizlik Firması ve Elemanları Sözleşmeye Uymaktadır.....                                                              | 159 |
| <b>Tablo 39:</b> Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özellikleri.....                                                             | 161 |
| <b>Tablo 40:</b> Günlük Olarak Sert Zeminlerin(Mermer, Parke, Taş vb.) Paspaslanmakta ve Temizlenmektedir.....                          | 161 |
| <b>Tablo 41:</b> Tuvaletler Kullanımdan Dolayı Kirlenmeleri Sürekli Temizlenmektedir....                                                | 162 |
| <b>Tablo 42:</b> Temizlik Malzemelerinin Sürekli Tam Olması Sağlanmaktadır.(Tuvalet Kağıdı, Havlu Kağıt, Sıvı Sabun vb.).....           | 162 |
| <b>Tablo 43:</b> İzmarit, Kağıt Artığı, Yemek Artıkları vb. Atık Kirleri Temizlenir.....                                                | 162 |
| <b>Tablo 44:</b> Bina Girişleri Zeminleri Sürekli Temiz Tutulur, Sürekli Paspaslanır. Bunları Yaparken İnsanları Rahatsız Etmezler..... | 163 |
| <b>Tablo 45:</b> Belirli Bir Program Dahilinde Bu İş İle İlgili Elemanlarca İlaçlama Yapılır                                            | 163 |
| <b>Tablo 46:</b> Camlar ve Çerçeveler, Dış Cepheler Dahil Temizlik Katkılı Su İle Silinir ve Temizlenir.....                            | 163 |
| <b>Tablo 47:</b> Bina Girişleri Ve Koridorları Cilalanır.....                                                                           | 164 |
| <b>Tablo 48:</b> Elektrik Lambaları Sürekli Temizlenir.....                                                                             | 164 |

|                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 49:</b> Masa, Dolap, Etejer, Sandalye, Sehpa vb. Malzemenin Her Tarafı            |     |
| Deterjanlı Su İle Silinir.....                                                             | 164 |
| <b>Tablo 50:</b> Binaların Çevre Temizliği ve Hizmet Binalarının Etrafındaki Ankesör       |     |
| Kabinlerinin Temizliği Yapılır.....                                                        | 165 |
| <b>Tablo 51:</b> Duvar, Tavan ve Diğer Yerlerde Oluşmuş Örümcek Ağları Alınır. Jaluzi,     |     |
| Stor ve Diğer Perdeler Silinip Temizlenir.....                                             | 165 |
| <b>Tablo 52:</b> Tuvaletler, Lavabolar ve Aynalar Devamlı Temiz Tutulur.....               | 165 |
| <b>Tablo 53:</b> Merdiven Korkuluklarının Tozu Alınır.....                                 | 166 |
| <b>Tablo 54:</b> Çalışma Masaları, Bilgisayar, Yazıcı ve Telefon Uygun Temizlik            |     |
| Malzemeleri İle Temizlenir.....                                                            | 166 |
| <b>Tablo 55:</b> El Yıkamak İçin Kullanılan Sıvı Sabun Kutuları Devamlı Tutulur.....       | 166 |
| <b>Tablo 56:</b> Temizlik Personeli Çalışma Saatlerine Uyar.....                           | 166 |
| <b>Tablo 57:</b> Temizlik Personeli Hastane Personeline Güler yüzlü Davranır.....          | 167 |
| <b>Tablo 58:</b> Temizlik Personeli Hasta ve Hasta Yakınlarına Güler yüzlü Davranır.....   | 167 |
| <b>Tablo 59:</b> Verilen Görevi Tam ve Zamanında Yapar.....                                | 167 |
| <b>Tablo 60:</b> Görevine Uygun Elbise (Üniforma) Giyer.....                               | 168 |
| <b>Tablo 61:</b> Tanıtım Kartı Takar.....                                                  | 168 |
| <b>Tablo 62:</b> Çöpleri Zamanında Toplar.....                                             | 168 |
| <b>Tablo 63:</b> Çalıştığı Birimle Uyum Sağlar.....                                        | 168 |
| <b>Tablo 64:</b> Hasta ve Hasta Yakınlarıyla İletişimi İyidir.....                         | 169 |
| <b>Tablo 65:</b> Görev Yerinden İzinsiz Ayrılmaz.....                                      | 169 |
| <b>Tablo 66:</b> Tıbbi Atık Kurallarını Bilir ve Ona Göre İş Yapar.....                    | 169 |
| <b>Tablo 67:</b> Temizlik Personelleri Şefleri Tarafından Denetim Ve Gözetimleri Yapılır.. | 170 |
| <b>Tablo 68:</b> Hastanemizde Genel Temizlik Yeterli Düzeydedir.....                       | 170 |
| <b>Tablo 69:</b> Hastanemizde Tuvaletler Temizdir.....                                     | 170 |
| <b>Tablo 70:</b> Hastanemizde Poliklinik Katları Temizdir.....                             | 170 |
| <b>Tablo 71:</b> Hastanemizde Klinik Katları Temizdir.....                                 | 171 |
| <b>Tablo 72:</b> Hastanemizin Dış Çevresi Temizdir.....                                    | 171 |
| <b>Tablo 73:</b> Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özellikleri.....                | 174 |
| <b>Tablo 74:</b> Hizmet İçi Eğitim.....                                                    | 175 |
| <b>Tablo 75:</b> Temizlik Elemanlarının Davranış ve Bilgi İle İlgili Sorulara Verdiği      |     |

|                                                                                                                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Cevapların Ortalaması.....                                                                                                                                           | 176 |
| <b>Tablo 76:</b> Temizlik Elemanlarının Cinsiyete Göre Davranış Puanı Ortalamaları.....                                                                              | 176 |
| <b>Tablo 77:</b> Temizlik Elemanlarının Cinsiyete Göre Bilgi Puanı Ortalamaları.....                                                                                 | 176 |
| <b>Tablo 78:</b> Temizlik Elemanlarının Öğrenim Durumuna Göre Davranış Puanı<br>Ortalamaları.....                                                                    | 177 |
| <b>Tablo 79:</b> Temizlik Elemanlarının Öğrenim Durumuna Göre Bilgi Puanı<br>Ortalamaları.....                                                                       | 177 |
| <b>Tablo 80:</b> Temizlik Elemanlarının Hizmet Süresine Göre Davranış Puanı<br>Ortalamaları.....                                                                     | 177 |
| <b>Tablo 81:</b> Temizlik Elemanlarının Hizmet Süresine Göre Bilgi Puanı Ortalamaları....                                                                            | 178 |
| <b>Tablo 82:</b> Temizlik Elemanlarının Hastanede Çalıştıktan Sonra Bulaşıcı Hastalıklarla<br>İlgili Eğitim Alma Durumuna Göre Davranış Puanı Ortalamaları.....      | 178 |
| <b>Tablo 83:</b> Temizlik Elemanlarının Hastanede Çalıştıktan Sonra Bulaşıcı Hastalıklarla<br>İlgili Eğitim Alma Durumuna Göre Bilgi Puanı Ortalamaları.....         | 178 |
| <b>Tablo 84:</b> Temizlik Elemanlarının Hastanede Çalışmadan Önce Bulaşıcı<br>Hastalıklarla İle İlgili Eğitim Alma Durumuna Göre Davranış Puanı<br>Ortalamaları..... | 179 |
| <b>Tablo 85:</b> Temizlik elemanlarının hastanede çalışmadan önce bulaşıcı hastalıklarla<br>ile ilgili eğitim alma durumuna göre bilgi puanı ortalamaları.....       | 179 |
| <b>Tablo 86:</b> Temizlik Elemanlarının Hastanede Çalıştıktan Sonra Hastane Temizliği<br>İle İlgili Eğitim Alma Durumuna Göre Davranış Puanı Ortalamaları.....       | 179 |
| <b>Tablo 87:</b> Temizlik Elemanlarının Hastanede Çalıştıktan Sonra Hastane Temizliği<br>İle İlgili Eğitim Alma Durumuna Göre Bilgi Puanı Ortalamaları.....          | 180 |
| <b>Tablo 88:</b> Temizlik Elemanlarının Hastanede Çalıştıktan Sonra Yönetimle İlgili<br>Eğitim Alma Durumuna Göre Davranış Puanı Ortalamaları.....                   | 180 |
| <b>Tablo 89:</b> Temizlik Elemanlarının Hastanede Çalıştıktan Sonra Yönetimle İlgili<br>Eğitim Alma Durumuna Göre Bilgi Puanı Ortalamaları.....                      | 180 |
| <b>Tablo 90:</b> Temizlik Elemanlarının Hastanede Çalışmadan Önce Yönetimle İlgili<br>Eğitim Alma Durumuna Göre Davranış Puanı Ortalamaları.....                     | 181 |
| <b>Tablo 91:</b> Temizlik Elemanlarının Hastanede Çalıştıktan Sonra Yönetimle İlgili<br>Eğitim Alma Durumuna Göre Bilgi Puanı Ortalamaları.....                      | 181 |

|                                                                                                                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 92:</b> Temizlik Elemanlarının Hastane Enfeksiyonlarını Önlemeye Yönelik Davranışlar İle İlgili Sorulara Verilen Yanıtların Dağılımı.....                           | 182 |
| <b>Tablo 93:</b> Temizlik Elemanlarının Hastane Enfeksiyonlarını Önlemeye Yönelik Davranışlar İle İlgili Sorulara Verilen Yanıtların Dağılımı.....                           | 183 |
| <b>Tablo 94:</b> Temizlik Elemanlarının Hastane Enfeksiyonlarını Önlemeye Yönelik Bilgi İle İlgili Sorulara Verilen Yanıtların Dağılımı.....                                 | 184 |
| <b>Tablo 95:</b> Aşağıdaki Durumların Hangilerinde Temizlik Elemanlarına Ellerini Yıkıyorsunuz?.....                                                                         | 185 |
| <b>Tablo 96:</b> Hastane Ortamında Kişide Kişiyne En Çok Hangi Yolla Olur?.....                                                                                              | 185 |
| <b>Tablo 97:</b> Toz Bezi, Paspas Gibi Malzemelerin Islak Olarak Uzun Süre Bekletilmesinin Ne Gibi Sakıncaları Olur?.....                                                    | 186 |
| <b>Tablo 98:</b> Hastanede Temizliğe Başlamamayı Gerektiren Durumlar Sizce Hangileridir?.....                                                                                | 186 |
| <b>Tablo 99:</b> Aşağıdaki Durumların Hangilerinde Bulaşıcı Hastalığa Yakalanabileceğinizi Düşünüyorsunuz?.....                                                              | 187 |
| <b>Tablo 100:</b> Hastanede Çalıştığınız Süre İçinde Aşağıdaki Tetkiklerin Hangisi/Hangileri Size Uygulandı?.....                                                            | 188 |
| <b>Tablo 101:</b> Kalite Yönetim Sistemi İle İlgili Sorular.....                                                                                                             | 188 |
| <b>Tablo 102:</b> Temizlik Elemanları Görevi Dışında İş Yapıyor Mu?.....                                                                                                     | 189 |
| <b>Tablo 103:</b> Temizlik Elemanları Görevi Dışında İş Yapıyor Mu? Neden Yapıyor?.....                                                                                      | 189 |
| <b>Tablo 104:</b> Temizlik Elemanları Görevi Dışında İş Yapıyor Mu? Neler Yapıyor?.....                                                                                      | 190 |
| <b>Tablo 105:</b> Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özellikleri.....                                                                                                 | 191 |
| <b>Tablo 106:</b> Hizmet İçi Eğitim.....                                                                                                                                     | 192 |
| <b>Tablo 107:</b> GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde Çalışırken Yapamadığınız/ Bilemediğiniz Bir Durumla Karşılaştığınızda Hangi Öğrenme Kaynaklarını Kullanıyorsunuz?..... | 192 |
| <b>Tablo 108:</b> Temizlik Elemanlarının Davranış Ve Bilgi İle İlgili Sorulara Verdiği Cevapların Ortalaması.....                                                            | 193 |
| <b>Tablo 109:</b> Temizlik Elemanlarının Cinsiyete Göre Davranış Puanı Ortalamaları.....                                                                                     | 193 |
| <b>Tablo 110:</b> Temizlik Elemanlarının Cinsiyete Göre Bilgi Puanı Ortalamaları.....                                                                                        | 193 |
| <b>Tablo 111:</b> Temizlik Elemanlarının Öğrenim Durumuna Göre Davranış Puanı                                                                                                |     |



|                                                                                                                                                     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Ortalamaları.....                                                                                                                                   | 193 |
| <b>Tablo 112:</b> Temizlik Elemanlarının Öğrenim Durumuna Göre Bilgi Puanı                                                                          |     |
| Ortalamaları.....                                                                                                                                   | 194 |
| <b>Tablo 113:</b> Temizlik Elemanlarının Hizmet Süresine Göre Davranış Puanı                                                                        |     |
| Ortalamaları.....                                                                                                                                   | 194 |
| <b>Tablo 114:</b> Temizlik Elemanlarının Hizmet Süresine Göre Bilgi Puanı Ortalamaları                                                              | 194 |
| <b>Tablo 115:</b> Temizlik Elemanlarının Daha Önce Çalışma Durumuna Göre Davranış Puanı Ortalamaları.....                                           | 195 |
| <b>Tablo 116:</b> Temizlik Elemanlarının Daha Önce Çalışma Durumuna Göre Bilgi Puanı Ortalamaları.....                                              | 195 |
| <b>Tablo 117:</b> Temizlik Elemanlarının Hastanede Çalıştıktan Sonra Eğitim Alma Durumuna Göre Davranış Puanı Ortalamaları.....                     | 195 |
| <b>Tablo 118:</b> Temizlik Elemanlarının Hastanede Çalıştıktan Sonra Eğitim Alma Durumuna Göre Bilgi Puanı Ortalamaları.....                        | 196 |
| <b>Tablo 119:</b> Temizlik Elemanlarının Hastanede Çalışmadan Önce Eğitim Alma Durumuna Göre Davranış Puanı Ortalamaları.....                       | 196 |
| <b>Tablo 120:</b> Temizlik Elemanlarının Hastanede Çalışmadan Önce Eğitim Alma Durumuna Göre Bilgi Puanı Ortalamaları.....                          | 196 |
| <b>Tablo 121:</b> Temizlik Elemanlarının Hastane Enfeksiyonlarını Önlemeye Yönelik Davranışlar İle İlgili Sorulara Verilen Yanıtların Dağılımı..... | 197 |
| <b>Tablo 122:</b> Temizlik elemanlarının hastane enfeksiyonlarını önlemeye yönelik davranışlar ile ilgili sorulara verilen yanıtların dağılımı..... | 198 |
| <b>Tablo 123:</b> Temizlik Elemanlarının Hastane Enfeksiyonlarını Önlemeye Yönelik Bilgi İle İlgili Sorulara Verilen Yanıtların Dağılımı.....       | 199 |
| <b>Tablo 124:</b> Aşağıdaki Durumların Hangilerinde Ellerinizi Yıkıyorsunuz?.....                                                                   | 200 |
| <b>Tablo 125:</b> Hastanede Çalışırken Kullanılmış Bir İğnenin Elinize Batması Durumunda Ne Yaparsınız?.....                                        | 200 |
| <b>Tablo 126:</b> Hastane Ortamında Kişiden Kişiyeye En Çok Hangi Yolla Olur?.....                                                                  | 201 |
| <b>Tablo 127:</b> Toz Bezi, Paspas Gibi Malzemelerin Islak Olarak Uzun Süre Bekletilmesinin Ne Gibi Sakıncaları Olur?.....                          | 201 |
| <b>Tablo 128:</b> Hastanede Temizliğe Başlamamayı Gerektiren Durumlar Sizce                                                                         |     |

|                                                                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Hangileridir?.....                                                                                                                   | 202 |
| <b>Tablo 129:</b> Aşağıdaki Durumların Hangilerinde Bulaşıcı Hastalığa<br>Yakalanabileceğinizi Düşünüyorsunuz?.....                  | 202 |
| <b>Tablo 130:</b> Son Altı Aydır Ağrı, Ateş, İshal, Bulantı-Kusma, Kızarıklık, Şişlik Vb.<br>Hastalık Belirtileri Yaşadınız Mı?..... | 203 |
| <b>Tablo 131:</b> Hastanede Çalıştığınız Süre İçinde Aşağıdaki Tetkiklerin<br>Hangisi/Hangileri Size Uygulandı?.....                 | 203 |
| <b>Tablo 132:</b> Kalite Yönetim Sistemi İle İlgili Sorular.....                                                                     | 204 |
| <b>Tablo 133:</b> Çalıştığınız Bölümlerde Görevi Dışında İş Yapan Personel Var Mı?.....                                              | 205 |
| <b>Tablo 134:</b> Çalıştığınız Bölümlerde Görevi Dışında İş Yapan Personel Var Mı?<br>Neden Yapıyor?.....                            | 205 |
| <b>Tablo 135:</b> Çalıştığınız Bölümlerde Görevi Dışında İş Yapan Personel Var Mı?<br>Neler Yapıyor?.....                            | 206 |
| <b>Tablo 136:</b> Temizlik Hizmetinde Kullanılacak Temizlik Malzemeleri<br>Listesi(Aylık).....                                       | 234 |
| <b>Tablo 137:</b> Temizlik Hizmetinde Kullanılacak Makine Parkı Listesi.....                                                         | 234 |
| <b>Tablo 138:</b> Temizlik Hizmetinde Kullanılacak Temizlik Ekipmanları Listesi.....                                                 | 235 |
| <b>Tablo 139:</b> Personel Maliyetleri.....                                                                                          | 235 |
| <b>Tablo 140:</b> Malzemelerin Maliyeti.....                                                                                         | 235 |
| <b>Tablo 141:</b> Temizlik Hizmetleri Müdürlüğü Personel Sayısı.....                                                                 | 239 |
| <b>Tablo 142:</b> İşçi Ücretleri.....                                                                                                | 242 |
| <b>Tablo 143:</b> Temizlik Hizmetlerinde Kullanılan Malzeme Listesi.....                                                             | 243 |
| <b>Tablo 144:</b> Temizlik Hizmetinde Kullanılacak Makine Parkı Listesi.....                                                         | 244 |
| <b>Tablo 145:</b> Temizlik Hizmetinde Kullanılacak Temizlik Ekipmanları Listesi.....                                                 | 244 |
| <b>Tablo 146:</b> Temizlik Hizmetlerinin Toplam Maliyeti.....                                                                        | 244 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                  | Sayfa No |
|------------------------------------------------------------------|----------|
| Şekil 1: Şebeke Organizasyon yapısı.....                         | 16       |
| Şekil 2: Dahili şebekeler.....                                   | 16       |
| Şekil 3: Dengeli şebeke.....                                     | 17       |
| Şekil 4: Dinamik şebekeler.....                                  | 18       |
| Şekil 5: Sanal organizasyon ve yapı ilişkisi.....                | 24       |
| Şekil 6: Stratejik Kabiliyet Olarak Temel Yetenekler.....        | 28       |
| Şekil 7: Temel Yeteneklerin Gündeminin Oluşturulması.....        | 97       |
| Şekil 8: Hastane Hizmetleri.....                                 | 135      |
| Şekil 9: Enfeksiyon Kontrol Komitesi Organizasyonu.....          | 238      |
| Şekil 10: Temizlik Hizmetleri Müdürlüğü Organizasyon Şeması..... | 239      |

## KISALTMALAR

|              |                                                                               |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ABD</b>   | Amerika Birleşik Devletleri                                                   |
| <b>Ad.</b>   | Adet                                                                          |
| <b>akt.</b>  | Aktaran                                                                       |
| <b>CDC</b>   | Centers for Disease Control(Hasta kontrol Merkezi)                            |
| <b>Çev.</b>  | Çeviren                                                                       |
| <b>Der.</b>  | Derleyen                                                                      |
| <b>Dr.</b>   | Doktor                                                                        |
| <b>EKH</b>   | Enfeksiyon kontrol hemşiresi                                                  |
| <b>EKÖ</b>   | Enfeksiyon Kontrol Önleme                                                     |
| <b>EKK</b>   | Enfeksiyon Kontrol Komiteleri                                                 |
| <b>GATA</b>  | Gülhane Askeri Tıp Akademisi                                                  |
| <b>GT</b>    | Görev Tanımı                                                                  |
| <b>HE</b>    | Hastane Enfeksiyonu                                                           |
| <b>HEPA</b>  | High Efficiency Particulate Arresting (Yüksek Etkinlikte Partikül Yakalayıcı) |
| <b>IFIC</b>  | Uluslararası Enfeksiyon Kontrolü Federasyonu                                  |
| <b>ISO</b>   | Uluslararası Standartlar Organizasyonu                                        |
| <b>JCAH</b>  | Sağlık Kurumlarının Akreditasyonu Birleşik Komisyonu                          |
| <b>Kg.</b>   | Kilogram                                                                      |
| <b>NNIS</b>  | Ulusal Nozokomiyal Enfeksiyon Sürveyans Sistemi                               |
| <b>OHSAS</b> | İş Sağlığı ve Güvenliği Standartı                                             |
| <b>s.</b>    | Sayfa                                                                         |
| <b>SSYB</b>  | Sağlık Sosyal Yardım Bakanlığı                                                |
| <b>THM</b>   | Temizlik Hizmetleri Müdürlüğü                                                 |
| <b>TKY</b>   | Toplam Kalite Yönetimi                                                        |
| <b>Vb.</b>   | Ve Benzeri                                                                    |
| <b>WHO3</b>  | Dünya Sağlık Örgütü                                                           |
| <b>yy.</b>   | Yüzyıl                                                                        |

## 1. GİRİŞ

Yönetim sistemlerinin bir bilim olmasıyla birlikte yönetimdeki yeni arayışlar gün be gün devam etmekte, yönetimin guruları yönetim literatürüne yeni kavramlar ve teknikler entegre etmektedirler. Bilgi çağına girilen yıllardan sonra ve bilgiye ulaşmanın kolaylaştığı yıllarda; bilgilerin elde edilmesiyle birlikte insanlar ve yöneticiler bu bilgileri yönetimde kullanmaya başlamışlardır.

Küreselleşmenin ortaya çıkması, kalite konusunda insanların bilinçlenmesi, rekabetin artması ile birlikte şirketler yeni yönetim teknikleri ile çalışanların performanslarını artırmaya başlamışlardır. Küresel pazarda rekabet edebilmek için kaliteli ürünü uygun fiyatla müşteriye sunmak ihtiyacı doğmuştur. Bunun için etkili ve verimli çalışmak ve maliyetleri düşürmek zorunda kalmışlardır.

Rekabet yolculuğuna çıkan şirketler mevcut durumlarına göre literatüre yeni giren yönetim yaklaşımlarını uygulamaya başlamışlardır. Değişim mühendisliği, Toplam kalite yönetimi, Küçülme, Şebeke organizasyonlar, Sanal Organizasyonlar, Temel Yetenek, Dış Kaynak Kullanma, Öğrenen Organizasyon, Benchmarking, Takım Çalışması ve Güçlendirme gibi yeni yönetim teknikleri bunların başında yer almaya başlamışlardır.

Birçok sektörde olduğu gibi sağlık sektöründe de artan rekabetle savaşabilmek, maliyetleri düşürmek ve kaliteli hizmet üretmek için sağlık işletmeleri temel yeteneklerine yönelmek gereksinimi duymuşlardır. Temel yeteneklerin dışında kalan tali hizmetleri bu konularda uzmanlaşmış işletmelere devrederek, hem temel yeteneklerine odaklanmak hem de hizmetlerindeki kaliteyi artırmak, maliyetleri düşürmek ve rekabette bir adım önde olabilmek için dış kaynaklardan yararlanma yönetim tekniğine sarılmışlardır.

Bu çalışmadaki amaç; hastanelerin dış kaynaklardan yararlandığı hizmetlerden biri olan temizlik hizmetlerinin hastaneler için temel yetenek mi? tali yetenek mi? sorularına cevap aramak, bu hizmetleri veren işletmelerin gerçekten uzman olup, olmadıklarına cevap aramak ve bu hizmetten yararlanırken karşılaşılan sorunları ortaya koymaktır.

Bu çalışmada literatürdeki çeşitli kaynaklar taranarak konu hakkında bilgi toplanmıştır. Toplanan bilgiler ışığında dört tür anket hazırlanmıştır. Bunlar; 1. Yatan hastaların temizlik hizmetlerinden memnuniyet anketi 2. alışan personelin temizlik hizmetlerinden memnuniyet anketi 3. Temizlik işletmeleri yöneticilerini değerlendirme anketi 4. Temizlik işletmeleri çalışan personeli değerlendirme anketi, olarak adlandırılmıştır.

Sekiz bölümden oluşan çalışmanın birinci bölüm, giriş bölümünde çalışma hakkında kısa bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde konu hakkında temel kavramlar ve tanımlar açıklanmıştır. Üçüncü bölümde dış kaynaklardan yararlanma hakkında bilgiler verilmiştir. Dördüncü bölümde sağlık sektöründe dış kaynaklardan yararlanma hakkında bilgiler verilmiştir. Beşinci bölümde yapılan anketlerin sonuçları ve değerlendirmeler ortaya konulmuştur. Altıncı bölümde tartışma, yedinci bölümde sonuçlar ve sekizinci bölümde öneriler kaleme alınmıştır.

## 2. KONU İLE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR VE TANIMLAR

### 2.1. Yönetim Kavramı

“Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi” olarak nitelenen yönetim bilimi ile ilgili kavramların tamamı henüz tam bir açıklığa kavuşmadığından değişik bilim dallarında çalışan yazarlar aynı kelimelerle değişik anlamlar kastetmekte ve çoğu kez de birbirlerini anlamakta isteksiz davranmaktadırlar.<sup>1</sup> Ancak ilkeleri, felsefesi ve politikalarının yeni incelenmesine başlanmış olan bir bilim dalı için, bu gibi terminoloji ve kavram karışıklıklarının olağan karşılanması gerektiği de ileri sürülmekte<sup>2</sup> ve bugün için, yönetim teorisinin kapsamı ve tanımının ne olması veya ne olmaması konusunda, çok genel bir fikir birliği dışında, ayrıntıları ile aynı görüşleri iki kişi bile bulmanın son derece güç olduğu belirtilmektedir.<sup>3</sup>

Bu kadar çok tanımın yapıldığı başka bir kelimenin literatürde yer almadığı görülmektedir. Ancak bu kadar çok farklı tanım yapılan “Yönetim” kelimesini duyan herkes genelde aynı şeyleri düşünmektedir. Özellikle günümüz koşullarında işletme anlayış, kavram ve uygulamalarındaki değişim ve gelişimlere bakıldığında, vaktiyle Harold Koontz’un “management theory jungle” benzetmesinin bugün için yeniden söz konusu olduğu söylenebilir.<sup>4</sup> Bazen bir kaos manzarası gösteren, bilimsel temele ve test edilmiş görüşlere dayanan yönetim kavramları yanında, kişisel düşüncelerin, sansasyonel ve dikkat çekici terimlerin, medya-danışman-firma üçlüsünün ürettiği tamamen özel durumlara has fikirlerin ve medyatik fikir, görünüş ve uygulamaların “çağdaş yönetim anlayışı” olarak sunulduğu bir ortamda, “yönetim nedir” sorusuna cevap vermek oldukça güç bir iş olmuştur.<sup>5</sup>

Yönetim bu karışık manzaraya ve moda, pay kapma, isim yapma gibi nedenlerle yönetim teorisinin endüstrisinin geliştirdiği bazı kavram, uygulama ve

---

<sup>1</sup> Harold Koontz, “Making Sense of Management Theory”, **A Management Sourcebook**, Editör, Franklin Moore, Harper and Row Publishers, New York, 1964, s. 104 Aktaran: Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Arıkan Basım Yayım, Ekim 2005, s.15.

<sup>2</sup> George Terry, **Principles of Management**, 3<sup>rd</sup> Edition, R.D. Irwin, Homewood, Illinois, 1960, s.19 Aktaran: Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Arıkan Basım Yayım, Ekim 2005, s.15.

<sup>3</sup> Waino W. Suojanen, **The Dynamics of Management**, Holt, Rinehart, and Wiston, New York, 1966, s.1, Aktaran: Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Arıkan Basım Yayım, Ekim 2005, s.15.

<sup>4</sup> Harold Koontz, “The Management Theory jungle” **Journal of the Academy of Management**, December 1961, Aktaran: Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Arıkan Basım Yayım, Ekim 2005, s.16.

<sup>5</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Arıkan Basım Yayım, Ekim 2005, s.16.

araçlar bir bırakılırsa; özellikle iletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ile küreselleşme, “yönetim” işinin özelliklerini büyük ölçüde değiştirmiştir.<sup>6</sup>

Yönetimi bir süreç olarak almak eğiliminde olan düşünürlere göre, Yönetim; bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yöneltme, aralarındaki işbirliği ile koordinasyonu sağlama çabalarının bütünüdür içeren bir süreç şeklinde ifade edilebilir. Süreç olarak yönetim kavramı, başkaları vasıtasıyla iş görme ve önceden belirlenen hedeflere ulaşmanın söz konusu olduğu her durum için kullanılmaktadır.<sup>7</sup>

Sonuç olarak; Yönetim bir yerde girdileri çıktılara dönüştürmek için gerekli olan tüm paydaşları, malzemeleri, hammaddeleri, zamanı, kaynakları vb. tüm var olan şeyleri etkin ve verimli kullanabilmek için kontrol altında tutmak, amaçlara ve hedeflere yöneltmek için fonksiyonlarını işletebilmektir.

## **2.2. Yeni Yönetim Teknikleri**

Yeni yönetim tekniklerinin literatürü girmesi, küreselleşmenin ortaya çıkması, rekabetin artması ve kalitenin önemli bir kavram olması ile işletmeler yeni tekniklere rağbet göstermişlerdir. Bu teknikleri bu kısımda incelemeye çalışacağız.

### **2.2.1. Toplam Kalite Yönetimi**

Toplam Kalite Yönetimi, bu tekniklerin en önemlisi olarak çağa damgasını vurmaktadır.

#### **2.2.1.1. Kalite Kavramı**

Kalite, rekabete dayalı günümüz ekonomisinde sıkça karşılaşılan bir kavramdır ve sistem yardımı ile kusursuz ürüne (mal veya hizmet) ulaşabilmenin yoludur.<sup>8</sup>

Kalite kavramı, çeşitli uygulamalarda, farklı kişiler tarafından değişik şekillerde yorumlanmaktadır. Bu da kalitenin çok geniş içerikli bir kavram olmasından

---

<sup>6</sup> Koçel, s.16.

<sup>7</sup> M. Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, 6. Baskı, Konya: Günay Ofset, 2001, s.7.

<sup>8</sup> İrfan Kuşuoğlu, “Toplam Kalite Yönetimi’nin İç müşteri Memnuniyetine Etkisinin Değerlendirilmesi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi SBE, 1998), s.5.



dolayısıdır. Kalite, üretim sistemi içinde farklı görüşleri yansıtır. Bu tanımlamalar üretimde bulunan yöneticiler için önemlidir.<sup>9</sup>

Kalite ile ilgili çok sayıda tanım mevcuttur. Sözcük olarak kalite Latince “Oulitas” demektir ve “Oalis” sözcüğünden türemiştir. Oulitas kelimesi ne için kullanılıyorsa onun gerçekte nelerden oluştuğunu anlatmaktadır.<sup>10</sup>

Kalite değişik zamanlarda farklı şekillerde algılanmış ve tanımlanmıştır. Eskiden “standartlara uygunluk” olarak ifade edilen kalite şimdileri, tüketici istek ve beklentileri üzerine odaklanmış ve “amaca/kullanıma uygunluk” olarak tanımlanmıştır.<sup>11</sup>

Kalite; artık küçük büyük tüm organizasyonların varlıklarını idame ettirmelerinin, büyüyüp gelişmelerinin, verimliliklerinin ve karlılıklarını arttırabilmelerinin en temel koşulu durumuna gelmiştir.<sup>12</sup>

Bir ürünün kalitesini o ürünün değişik fonksiyonlarıyla tanımlayabiliriz. Bu fonksiyonlar müşteri beklentilerinin birer kalite boyutuna dönüşmüş şekilleridir. Bu boyutları bilmek müşterinin ürünleri ne şekilde algıladıklarını bilmektir ve ölçümler ve kalite geliştirme açısından oldukça iyi verilerdir.<sup>13</sup> Bunlardan bazıları,

Tasarım Kalitesi

Uygunluk Kalitesi

Performans Kalitesi

Güvenilirlik Kalitesi

---

<sup>9</sup> Kuşuoğlu, s.5.

<sup>10</sup> Feray Odman Çelikçapa, **Toplam Kalite Kontrolü**, Bursa: Busiad yayınları No: 11, 1993, s.1.

<sup>11</sup> Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş

2. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002, s.310.

<sup>12</sup> Ataman, s.311.

<sup>13</sup> Mina Özevren, **Toplam Kalite Yönetimi**, 1. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, Haziran 1997, s. 42-43.

### **2.2.1.2. Toplam Kalite Yönetimi**

Toplam Kalite Yönetimi(TKY) “Uzun vadede müşteri tatmini sağlamayı, çalışanlar ve toplum için faydalar elde etmeyi amaçlayan, kaliteye odaklanmış ve bütün çalışanların katılımı temeline dayanan bir işletme yönetim modelidir.”<sup>14</sup>

TKY yalnızca ürün kalitesiyle ilgili değildir, aynı zamanda rekabet gücünü yükselten çağdaş bir yönetim biçimidir. TKY’nin rekabet gücünü yükseltmesinin sebebi, kaliteyi yükseltirken aynı zamanda verimliliği de artırması ve maliyetleri düşürmesidir. TKY’yi göz ardı eden organizasyonlar ürün kalitelerini arttırmak istediklerinde maliyetleri artmakta ve rekabet güçleri düşmektedir.<sup>15</sup>

Bu sisteme neden Toplam Kalite denilmektedir?<sup>16</sup>

Tüm çalışanların katılımı vardır.

Tüm çalışanların hedef ve fikir birliğini içerir.

Yapılan işlerin tüm yönlerini kapsar.

İşletmemizle ilgili tüm alanlarda kullanılır.

#### **2.2.1.2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Temel ilkeleri**

TKY bir yönetim sistemi olarak temel ilkeler üzerine oturmuştur. Bu ilkelere kısaca baktığımızda;

##### **2.2.1.2.1.1. Müşteri Odaklı Olma**

Organizasyonlar açısından iki tür müşteriden söz edilebilir. Bunlar:

İç Müşteri

Dış Müşteri

<sup>14</sup> İsmail Şale, **Adım Adım Toplam Kalite Uygulamaları**, 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları, 2001, s. 24.

<sup>15</sup> İbrahim Kavrakoglu, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Kalder Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi, No: 3, 1998, s.9-10.

<sup>16</sup> Şale, s. 24.

İç müşteri çalışanlarımızdır. İç müşteri kavramı soyut bir kavramdır. Çünkü bir süreç kendinden önce gelenin müşterisi, kendinden sonra geleninde tedarikçisidir. Dış müşteri ise ürünlerimizi beğenilerine sunduğumuz dışardan kişilerdir.<sup>17</sup> Toplam kalite yönetimi müşteri tatminini esas alan bir yönetim sistemidir. Müşteri Tatmini, ürünü kullananın beklentilerini karşılayıp karşılayamamasına göre sağlanır veya sağlanamaz.<sup>18</sup>

Yukarıda da değindiğimiz gibi TKY'nin temel prensibi müşteri tatminidir. Müşteriyi tatmin edebilmenin yolu onun ne isteyebileceğini iyi bilmekten geçer. Farklı müşterilerin beklentileri farklı olacağından bu beklentileri tatmin etme yolları da farklı olacaktır.<sup>19</sup> Bu da bu ilkeyi TKY'nin uygulanması en zor fakat işletmeye uzun vadede en büyük faydayı sağlayacak ilkesi yapar.<sup>20</sup>

#### ***2.2.1.2.1.2. Sürekli Gelişme (Kaizen)***

Sürekli gelişme TKY'nin en temel faaliyetlerindendir. Üst yönetim tarafından seçilen eğitimli personel organize olup müşteri odaklılık çerçevesinde belirlenmiş hedefler doğrultusunda çalışmalar yapacaklardır.<sup>21</sup>

Sürekli gelişmeyi en iyi ifade eden kavram Kaizen(iyileştirme)dir. Kaizen organizasyondaki tüm birimleri içeren bir olgudur.<sup>22</sup> Kaizen Japonca değişim (Kai) ve iyi (Zent) kelimelerinin birleşimidir ve sürekli değişim anlamına gelmektedir ve Japonlara göre bir felsefe bir yaşam biçimidir. Pek çok durumda TKY Kaizen ile eşanlamlı olarak kullanılmaktadır.<sup>23</sup>

#### ***2.2.1.2.1.3. Sürekli Eğitim***

Organizasyonlarda kalitenin doğru algılanması için tepe yönetimden alt kademe çalışanlara kadar ve sürekli olarak eğitilmesi şarttır. Eğitim TKY'de vazgeçilmez unsurdur. Eğitimle elde edilen başarılar ölçülerek bu başarıların takdiri de

---

<sup>17</sup> Oygur Yamak, **Kalite Odaklı Yönetim**, İstanbul: Panel Matbaacılık, 1998, s.147-148.

<sup>18</sup> Ataman, s.316.

<sup>19</sup> Özevren, s.41.

<sup>20</sup> Özcan Akın, **Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2001, s.111.

<sup>21</sup> İsmail Efil, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, 4. Genişletilmiş Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, Ekim 1999, s.177.

<sup>22</sup> Akın, s.121.

<sup>23</sup> Ataman, s. 317.

gereklidir.<sup>24</sup>

Eğitim TKY’de yönetim kademesinin eğitimi ile başlar. Üst düzeydeki eğitim yönetim kademesinin sistemi kavramasında ve alt kademelerde de işleminde etkili olur.<sup>25</sup>

TKY’de verilen eğitimlerin amacı iş görenlerin bu konudaki eksikliklerini tamamlamak ve kalite içinde kendi rollerini tanımlayıp bu roller içinde yapacaklarının en iyisini yapmalarını sağlamaktır. Buna göre eksik yanlar belirlenir ve ihtiyaç duyulan konuda üst kademelerden alt kademelere doğru eğitim faaliyetleri uygulanır.<sup>26</sup>

#### ***2.2.1.2.1.4. Katılımcı Yönetim ve Yaratıcılık***

Kalite tüm çalışanların sorumluluğundadır. Katılımda örgüt üyelerinin organizasyonun genel amaçları doğrultusunda rasyonel ve etkili şekilde çalışmalarını sağlanmalı karar alma ve uygulama sürecinde bir kısım yetkilerin uygulayıcılara devredilmesi gerekmektedir. Katılımcı faaliyetler çalışanları motive edici etkiye de sahiptir.<sup>27</sup>

Çalışanlara etkin katılım sağlanan, yetki ve sorumluluk verilen organizasyonlarda işe devamsızlık, işten ayrılmalar azalmakta, verimlilik ve kalite artmaktadır. Ayrıca etkin katılım sayesinde yöneticilerin görevleri giderek danışmanlığa doğru yönelmekte ve çalışanlarda da kendine güven artarak yaratıcılık sağlanmaktadır.<sup>28</sup>

#### ***2.2.1.2.1.5. Etkin Liderlik***

Sürekli gelişimi, insan mutluluğunu ve katılımı amaçlayan TKY’nin başarısı, sürekliliği, geliştirilmesi, çalışanları yönlendirecek liderlerle sağlanmaktadır. Yönetimde liderlik, çalışanları organizasyonun amaçları doğrultusuna sevk etmek yönünden önemli bir kavramdır.<sup>29</sup>

---

<sup>24</sup> Ataman, s. 318.

<sup>25</sup> Efil, s.175.

<sup>26</sup> Efil, s.176.

<sup>27</sup> Akın, s.78.

<sup>28</sup> Ataman, s.320.

<sup>29</sup> Akın, s.88.

Liderler, toplam katılımı sağlayarak çalışanların ellerinden gelenin en iyisini alabilmektedirler. Çalışanların kendilerini geliştirmelerini destekleyebilirler. Sistemleri bütün olarak gözlemleyip kimin bu bütünden hangi parçayı alacağını ve parçalar arası etkileşimi gözleyebilirler. Toplamın parçaların toplamından daha büyük olması etkin liderlik özelliğidir.<sup>30</sup>

### **2.2.2. Değişim Mühendisliği**

Değişim mühendisliği, işletmelerinin yeniden yapılanması şeklinde ortaya çıkmıştır.

#### **2.2.2.1. Değişim Kavramı**

Değişme, “plânlı ya da plânsız bir biçimde bir sistemin süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi” olarak tanımlanabilir.<sup>31</sup> Bu geçiş olumlu olabileceği gibi, olumsuz da olabilmektedir. Olumlu değişim ilke, yöntem ve süreçlerde daha etkin duruma gelmeyi ifade eder. Olumsuz değişim ise, gelişmenin kontrol edilemediği durumlarda ortaya çıkarak, dağılmaya ve etkinin azalmasına neden olan değişimdir.<sup>32</sup>

#### **2.2.2.2. Değişim Mühendisliği Tanımı ve Özellikleri**

Değişim mühendisliği bir kavram olarak, işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve daha ucuz hizmet sunabilmeleri için, bilgi teknolojisinin de yardımıyla işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilerek yeniden yapılandırılmasını ifade etmektedir. Yani değişim mühendisliği, sürekli ve küçük gelişmeler sağlamak değil, köklü ve büyük değişiklikler yapmak ile ilgili bir kavramdır.<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup> Canan Çetin, Besim Akın ve Vedat Erol, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi (ISO 9000-2000 Revizyonu) İlke, Süreç, Uygulama**, 2. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001, s..233.

<sup>31</sup> Mehmet Sağlam, **Örgütsel Değişim**, Ankara: TODAİE Yayınevi, 1971, s.9.

<sup>32</sup> Sağlam, s.61.

<sup>33</sup> Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, 1.Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002, s.296.

Değişikliğe gitmek söz konusu olduğunda bunun gerçekten gerekli olup olmadığını iyice saptamak, değişiklik olsun diye değişime gitmemek gerekir.<sup>34</sup>

Değişim mühendisliği, “Elimizdeki bilgi ve teknolojiyle, bu şirketi/süreci yeniden yaratıyor olsak, ne yapmamız gerekirdi?” sorusunun sorulmasıyla başlar.

Değişim mühendisliği ile ilgili olan kavramlardan biri süreçtir. Değişim mühendisliği süreç odaklıdır.

Süreç, bir veya birkaç çeşit girdinin alınıp bunlardan müşteri için değer oluşturacak bir çıktının yaratılmasına yönelik olarak gerçekleştirilecek faaliyet bütününe verilen addır. Başka bir tanımla süreç, belirli girdiler kullanılarak, belirli çıktıların elde edilebilmesi için yapılması gereken bir dizi iş ve faaliyet sonucu topluluğudur.

#### ***2.2.2.3. Değişim Mühendisliği Ne Gibi Durumlarda Kullanılmalı***

Maliyet, kalite, hizmet ve hız konularında avantaj sağlamaya yönelik bir teknik olarak değişim mühendisliği sadece başarısız şirketlerin uygulaması gereken bir yöntem olarak değerlendirilmemelidir.

Değişim mühendisliğine başvuran şirketler üç grupta incelenir:<sup>35</sup>

Krizdeki şirketler: Bir şirketin giderleri rakiplerininkinden veya içinde bulunduğu sektörde olması gerekenden çok daha yüksekse, müşteriye verdiği hizmet müşterileri isyan ettirecek kadar kötüyse, ürün başarısızlık oranı rakiplerinin birkaç katıysa, bu şirket değişim mühendisliğini derhal uygulamalıdır.

Henüz krizle karşılaşmamış ancak krize dair sinyallerin sürekli olarak arttığı şirketler: Bu şirketler o an için tatmin edici mali sonuçlara sahip ama ufukta yeni rakipler, müşterilerinin isteklerinin veya özelliklerinin değişmesi, değişmiş bir ekonomik ortam veya mevzuat gibi şirketin başarısını temelden sarsabilecek fırtına

---

<sup>34</sup> Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, 2.Baskı, Ankara: Adım Yayıncılık, 1992, s.206.

<sup>35</sup> Ataman, s.296.

bulutlarıyla karşı karşıya olan bu şirketler, değişim mühendisliğini başları derde girmeden önce uygulamaya başlayacak vizyona sahiptirler.

Sektörde lider şirketler: Bu şirketler değişim mühendisliğini, rakiplerine karşı üstünlüklerini arttırmak için bir fırsat olarak ele alırlar. Performanslarını arttırarak, rekabet çitasını daha da yükseltmeyi ve rakipleri için hayatı zorlaştırmayı hedeflerler. Bununla birlikte güçlü bir konumdayken değişim mühendisliğine başvurmak oldukça zordur.

#### ***2.2.2.4. Değişim Mühendisliği Ekibi***

Değişim mühendisliğinde pek çok karakter önemli rol oynamaktadır. Bunlardan ilki ve en önemlisi, değişim mühendisliği lideridir: Lider, bu büyüklükte bir çalışmayı yürütebilecek yetkiye ve güce sahip üst düzey bir yöneticidir. Değişim mühendisliğine inanmış bir liderlik olmadıkça bu tür bir değişimi gerçekleştirmek olanaksızdır.

Yetenekli bir lider ve uygulayacağı liderlik gücü, değişiklik için gereken psikolojik desteğin ortaya çıkabileceği bir hava yaratabilir. Liderin gruba teklif edeceği değişikliklerde kişisel davranışın bulunmaması, bütün önerilerin kişisel olmayan yönlerden yapılması gerekir.<sup>36</sup>

Değişim mühendisliğinde olumlu bir sonuç için lider tek başına yeterli değildir. Değişim mühendisliğinde yapılması gereken pek çok iş olup bu hiçbir zaman tek kişilik bir gösteri değildir.

Değişim mühendisliğinin şirket gündeminin en üst sırasında yer alması, bu çalışmaya şirketin en iyi ve en akıllı elemanlarının atanmasını gerektirmektedir. Değişim mühendisliği ekibini oluşturan gruplarda süreç odaklılık ve bütünü kavrayabilme, tasarımı yeteneği, değişime eğilimli olma, iyimser olma, ekip çalışması ve iletişim becerilerine sahip olma gibi özellikler aranır.

---

<sup>36</sup> Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 1993, s.134.

### 2.2.3. Küçülme

Küçülme sadece örgüt yapısının değil, aynı zamanda işletme faaliyetlerini de gözden geçirerek, temel kabiliyetlerinin dışında kalan faaliyetleri yerine getiren bölüm ve/veya birimleri kapatması, tüm süreçleri gözden geçirerek yeniden şekillendirmesi demektir. Küçülme sonunda işletme hiyerarşik basamaklarda azalma sağladığı gibi, fonksiyonlarda da küçülmeye gider. Böylece maliyetleri azaltma, kararları hızlandırma, çevreye çabuk cevap verme, müşteri ihtiyaçlarına odaklanma, yeni fikirleri açığa çıkarma, kişisel sorumlulukları daha kolay izleme gibi sonuçlar elde etmeye çalışır. Küçülme stratejisi yenileme ve yeniden yapılanma gibi çabalardan sonra ortaya çıkabilir ve küçülme sonunda dış kaynakları kullanma gibi sonuçlar doğurabilir.<sup>37</sup>

Kademe azaltma, küçülme stratejisinin en çok kullanılan şeklidir. Kademe azaltma, yöneticilerin kontrol alanını genişleterek daha basık bir örgüt oluşturma çabasıdır. Ara kademelerin mümkün olduğu kadar ortadan kalkması sonucu, buralardaki işler personel arasında yeniden dağıtılacak ve büyük bir olasılıkla, iş yükü artacaktır. Kademe azaltmanın temel hedefi, hem işletmenin organizasyonunu daha *yalın* (fazlalıkları atılmış ince) hale getirmek, hem de karar veren ile işi fiilen yapan arasındaki mesafeyi kısaltmaktır. Hatta reengineering ve empowerment ile birlikte kullanıldığında, süreçlerin yeniden dizayn edilmesiyle müşteri ile fiilen karşılaşan personelin karar verme gücü artırılarak müşteri isteklerine hemen ve yetkili olarak cevap vermesi sağlanmış olacaktır. Bu şekilde reengineering, kademe azaltması ve empowerment sonucu olarak cevap verme süresinin kısaltılmış olması, günümüz koşullarında önemli bir rekabet avantajı sağlayacaktır.<sup>38</sup>

Bunun dışında, son yıllarda yönetici ile astları arasındaki hiyerarşiyi kaldırmak, yani sıfır hiyerarşi ideal bir durum olarak kabul görmeye başlamıştır. İşletme fonksiyonlarını azaltmak küçülme stratejisinin bir diğer boyutunu oluşturur. Dış kaynakları kullanmak maksadıyla, işletme bir kısım fonksiyonlarını tasfiye edebilir.<sup>39</sup>

<sup>37</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 7. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1999, s. 331-332.

<sup>38</sup> Emrah Özbek, “Küçülmeye Uğramış Şirketlerde Güçlendirme Faaliyetlerinin kalan Çalışanların Üzerine Etkisi” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, 2006), s.6.

<sup>39</sup> Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2003, s.226.



Küçülme stratejisi, işletmenin faaliyet sonuçlarının küçülmesi anlamına gelmez. Yönetim yapısını küçülterek dış kaynakları kullanarak veya büyük bir transatlantik yerine küçük küçük gemilerden oluşan bir filo kurarak, büyümek anlamına gelir. Bu açıdan, buna ‘küçülerek büyüme’ stratejisi demek daha doğru olur.<sup>40</sup>

### ***2.2.3.1. Organizasyonel Küçülmenin Anahtar Özellikleri***

Küçülme örgüte olan bir şey değil, organizasyonların bilerek bir amaç için gerçekleştirdikleri bir konudur. Bunun için küçülme öncelikle bir amaca yönelik faaliyetler dizisidir. Bu, küçülmeyi pazar payı kaybı, gelir kaybı ya da istenmeyen insan kaynakları kaybı gibi özelliklerle karşılaştırılan örgütsel gerilemeden farklı kılmaktadır.<sup>41</sup>

İkinci olarak sadece personel azaltmakla sınırlı olmamasına rağmen, genelde personel sayısında azalmayı içerir. Ayrıca transferler, emeklilik teşvikleri, işten çıkarmaları da içerir. Fakat küçülme her zaman personel azaltılmasını içermez. Çünkü yeni ürünlerin eklendiği, yeni gelir kaynaklarının açıldığı veya yeni iş görenlerin eklenmeyip ek işçilerin alındığı durumlar da olabilir. Bu durumda önceki durumlara göre birim çıktı başına daha az işçi düşmektedir.<sup>42</sup>

Üçüncü olarak, küçülme organizasyonun verimliliğini artırma ve/veya geliştirme üzerine odaklanmıştır. Küçülme, maliyetleri kısıtlamak, geliri arttırmak ya da rekabeti güçlendirmek için reaktif olarak uygulanır. Her iki durumda da, küçülme genellikle maliyetleri düşürmek veya kısıtlamak için uygulanır.<sup>43</sup>

### ***2.2.3.2. Üç Uygulama Stratejisi***

İşgücü azaltma stratejisi de diyebileceğimiz birinci strateji, temel olarak işgücündeki işçi sayısını azaltmak üzerine odaklanır. Erken emeklilik, transferler ve yer değiştirmeler satın alma paketleri, altın paraşüt, aşındırma, iş bankaları ve de azami

---

<sup>40</sup> Dinçer, s.226.

<sup>41</sup> Özbek, s.7.

<sup>42</sup> Özbek, s.7.

<sup>43</sup> Özbek, s.7.

olarak geçici işten çıkarmalar ve işten kovulmalar gibi aktivitelerden oluşur. Bu aktiviteler sadece bir direktifle uygulanabilir.<sup>44</sup>

Ani büyüklük azaltmanın yanında, bu stratejinin asıl amaçları organizasyonu var olan ciddi duruma karşı uyandırmak, günden güne işlerde maliyet kurtarmaya motive etmek ve organizasyonu gelecek değişim için harekete geçirmektir. Diğer taraftan, işgücü azaltma stratejisinin neden olduğu zarar organizasyonu harekete geçirmenin pozitif etkilerini dengeleyebilir.<sup>45</sup>

İkinci küçülme stratejisi, organizasyonu yeniden tasarlama stratejisidir. Bu stratejinin temel odak noktası işçilerden ziyade işi kesmektir. Genellikle fonksiyonları, hiyerarşik seviyeleri, grup veya kısımları ve ürünleri elemek gibi aktiviteleri içerir. Diğer örnekler, görevleri yeniden tasarlamak, birimleri konsolide etmek, birleştirmek ve çalışma saatlerini azaltmaktır. Yeniden tasarlama stratejisi, çabucak uygulamak zor olduğu için orta vadeli bir stratejidir.<sup>46</sup>

Üçüncü küçülme stratejisi, **sistem** stratejisidir. Örgüt kültürünü ve işçilerin davranış ve değerlerini değiştirme üzerinde odaklaşması bakımından diğer iki stratejiden farklıdır. Küçülmeyi bir yaşam tarzı sürekli bir süreç olarak yeniden tanımlar. Küçülme, organizasyonun bütün yönlerinin basitleştirilmesiyle eşitlendirilmiştir. Bütün sistem ile kasıt tedarikçiler, envanter, tasarım süreçleri, üretim metodları, müşteri ilişkileri, pazarlama ve satış desteği vs. müşteri zincirindeki maliyetlerdir. Küçülme hedeflerine örnek olarak bekleme zamanlarını, cevap verme zamanlarını, tedarikçi sayılarını, kural ve düzenleme sayılarını azaltma verilebilir. Bütün işçiler maliyetleri azaltmakla ve yeni geliştirmeler bulmakla sorumludurlar.<sup>47</sup>

Küçülmenin amaçları olarak şunları sayabiliriz:<sup>48</sup>

maliyetleri düşürmek

karar sürecini hızlandırmak

---

<sup>44</sup> Özbek, s.19.

<sup>45</sup> Özbek, s.19.

<sup>46</sup> Özbek, s.20.

<sup>47</sup> Özbek, s.20.

<sup>48</sup> Koçel, s.429.

rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede cevap verebilmek

haberleşmedeki bozulmaları azaltmak

daha çok sonuca-dönük çalışır hale gelmek

işletme içi süreçlerden çok müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak

güçlendirmeyi hızlandırmak

verimliliği artırmak

yeni fikirlerin kısa sürede uygulamasını sağlamak

sinerjiyi arttırmak

kişisel sorumlulukları daha kolay izlemek

#### **2.2.4. Şebeke Organizasyon**

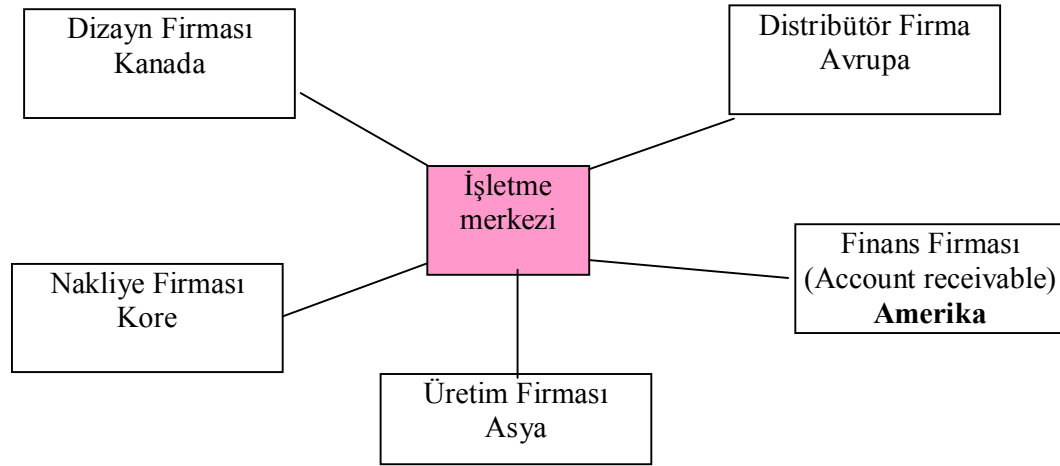
Bu tür yapının temel özelliği; bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Yani aynı amaca hizmet eden işler ve bunun için gerekli olan kaynaklar ayrı ayrı işletmelerin bünyesinde yürütülmekte ve toplanmaktadır. Şebeke organizasyonun diğer bir özelliği de daha önceki organizasyon yapılarının ana karakteri olan "komuta ve kontrol" bakış açısı yerine, hiyerarşik kademeleşmeden mümkün olduğu kadar uzak yatay ilişkiler içinde çalışan birimlerden oluşmasıdır.<sup>49</sup>

Şebeke yapıda firma ana fonksiyonlarının çoğunu farklı taşeron firmalara vermiştir ve bunların faaliyetlerini merkezden koordine eder. Bu tip bir organizasyon, ana merkez ve ana merkezin etrafında bulunan uzmanlardan oluşan bir şebeke ile çevrelenmiş olarak şekildeki gibi gösterilebilir.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım, 1998, s.283.

<sup>50</sup> Richard L. Daft, **Management**, 5<sup>th</sup> ed, Harcourt College Publisher, USA: 2000, s.326-327.

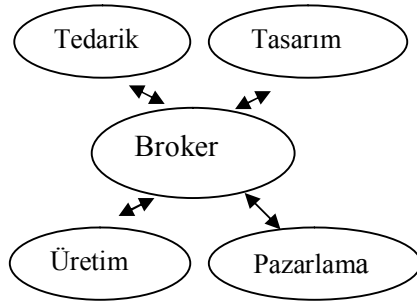


**Şekil 1:** Şebeke Organizasyon yapısı

#### **2.2.4.1. Şebeke Organizasyon Yapısı**

Snow, Miles&Coleman şebeke yapıları üçe ayırır:

##### **2.2.4.1.1. Dahili Şebekeler**



**Şekil 2:** Dahili şebekeler<sup>51</sup>

Dahili şebeke organizasyonlarda, tek bir şirket içinde iş birimleri ve temel faaliyetler ana işletmelerden farklı işletmeler tarafından yerine getirilmekte, kaynaklar yine aynı işletmede kalmaktadır. Ana şirketin görevi bu işletmeler arasında koordinasyon sağlamaktır. Örneğin petrol firmaları petrolü çıkarmayı, bulmayı ve rafine etmeyi çok pahalı bulduklarından dolayı bu faaliyetleri farklı firmalara vermektedirler ve dolayısıyla dahili şebeke organizasyon yapısını oluşturmaktadırlar.<sup>52</sup>

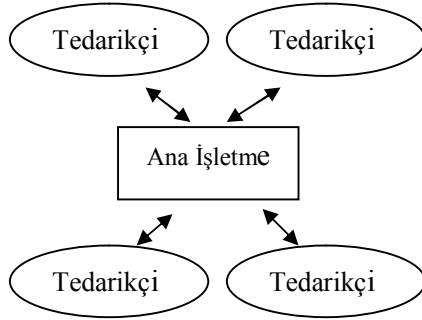
<sup>51</sup> Koçel, s.397

<sup>52</sup> Koçel, s.396.

Her biri kendi içinde uzmanlaşmış olan bu birimlere ana işletme tarafından belirli hedefler verilmektedir. Alt işletmeler bu standart ve hedefler içinde kaldıkları sürece faaliyetler sürmekte, değilse ana şirket gerekli girdiyi piyasadan ve bünye dışından almaktadır. Böylece, işletmeler hem birbirlerinin müşterisi olmakta hem de pazarda rekabet etmektedir.<sup>53</sup>

#### 2.2.4.1.2. Dengeli Şebekeler

Uzun dönemli ilişkiler için birleşmiş dış tedarikçiler ve ana firmadan oluşur. Bunlar ana firmaya deneyim katmaktadırlar. Şebekeye dahil olan firmalar tek büyük bir ana firma etrafında birleşmişlerdir. Japon Keiretsu'lar bunlara örnektir.<sup>54</sup>



Şekil 3 : Dengeli şebeke

Dahili şebeke organizasyona göre farkı, belirli bir mal veya hizmeti üretmek için gerekli olan kaynakların birbirinden tamamen bağımsız olan işletmelerin bünyesinde olmasıdır. Bu şebekedeki tüm organizasyonlar yönetim ve sahiplik olarak birbirinden bağımsızdır. Bunlar sadece belli bir mamul, iş veya hizmet üretimi için birbirleri ile alışveriş içindedirler. Koordinatör olarak bir ana firma vardır, diğer firmalar bu koordinasyon altında çalışırlar. Bunlara otomotiv sanayi örnek olarak verilebilir. Otomotiv firmaları otomobil parçalarını dışarıya ürettirmekte ve bunları birleştirip satan ve müşteri ile ilişki kuran yine firmanın kendisidir. Ana faaliyeti koordinasyon olan firma böylece az sayıda personel ile çalışacak ve sabit masraflarını

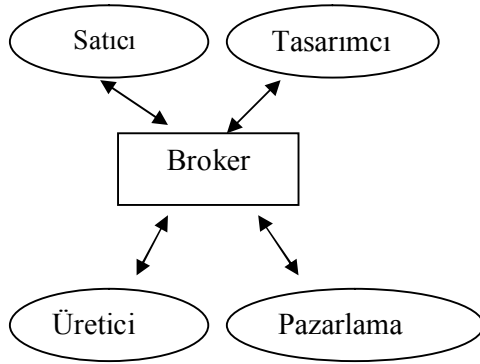
<sup>53</sup> Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 1998, s.336.

<sup>54</sup> Koçel, s.398.

azaltacaktır. Burada bir diğer önemli noktada planlama, kontrol, koordinasyon ve haberleşmenin büyük önem kazanmış olmasıdır.<sup>55</sup>

Ayrıca dışardan alınan yemek temini, güvenlik, personel taşıma vb. gibi hizmetlerin işletmenin kendi bünyesinde yürütülmesi yerine dışarıdan başka işletmelerden alınması uygulaması da dengeli şebekelere örnektir. Bu hizmetlerle ilgili örneğin taşımacılık konusunda işletmenin kendisi vasıtaların sahibi olmayacak, bünyesinde şoför ve tamir bakım elemanı gibi personel bulundurmayacaktır, yedek parça ve diğer bakım onarım aletlerini bulundurma gereği olmayacaktır. Bu hizmet kontrat ile dışardan alınır ve alınan hizmet istenilen kalitede olmazsa, kontrat iptal edilip aynı hizmet başka bir işletmeden alınabilir.<sup>56</sup>

#### 2.2.4.1.3. Dinamik Şebekeler



**Şekil 4:** Dinamik şebekeler

Bu şebeke organizasyonlarda, belirli özellikleri olan firmalar geçici anlaşmalarla genelde lider veya organizatör firma etrafında organize olurlar. Her firma bağımsızdır ve belli bir proje veya fırsat için bir araya gelirler. Moda endüstrisinde üreticiler, tasarımcılar ve perakendeciler sık sık bu modeli kullanırlar.<sup>57</sup>

Bu organizasyon yapısında lider işletme yoktur. İşletmelerin her biri kendi içinde koordinatörlük yapar, diğer işletmelerle alışveriş içine girer. Şebekedeki her işletme, organizatörlük fonksiyonu gören herhangi bir işletmenin koordinasyonu altında

<sup>55</sup> Koçel, s.398.

<sup>56</sup> Koçel, s.285-286.

<sup>57</sup> Koçel, s.400

faaliyetlerini birleştirmekte, yani alışveriş içine girmektedir. Her biri belli bir konuda uzmanlaşmış bağımsız işletmeler, kendi hedef ve çıkarları doğrultusunda herhangi bir organizatör işletmenin koordinasyonu altında bir şebeke oluşturmaktadırlar. Ortak girişimler (Joint venture gibi), böyle bir şebekenin tipik örneğidir.

İki veya daha fazla işletmenin ortak bir şekilde yeni bir işletme kurup, sahip olmalarıyla gerçekleşmektedir. Kurulan yeni işletmeye Joint venture denmektedir. Joint venture gibi, uluslararası ortaklıklar, belirli bir pazara girmenin kolay, hatta bazen tek yoludur. Çokuluslu işletmeler temelde böyle anlaşmalar yaparak, yerel ortak aracılığıyla ev sahibi ülkedeki çevresel koşullar hakkında daha kolay bilgi elde ederek yatırım riskini de azaltabilirler.<sup>58</sup>

Ortak Yatırım: Yeni bir işe girmenin yüksek riskini azaltır, küçük işletmelere büyük işletmelerle rekabet gücü kazandırır, yeni teknolojileri kolayca elde edebilme imkanı verir.<sup>59</sup> Bu birleşmeden sonra organizasyonların her ikisinin de yapısı değişir.

Keiretsu, Japonya'nın en büyük endüstriyel grubuna verilen addır. Genelde bu grupta baskın olan büyük bir üreticidir veya bankadır. Keiretsu üyeleri marka ismini paylaşırlar. Bu yüzden bir takım kredilere ulaşmaları daha kolaydır ve devralınmaları daha zordur. Bu yapıda bir grup işletme entegre olmuştur ve birbiri ile sıkı işbirliği içinde çalışırlar. Keiretsu'lar yapı itibarı ile çok büyük bir şebeke yapısını oluştururlar. Bu şebeke yapısı dikey ve yatay olarak entegre olmuş bir yapıdır.

#### ***2.2.4.2. Şebeke Yapıların Avantaj ve Dezavantajları***

Şebeke organizasyonların en büyük avantajı, global düzeyde rekabet edebilir düzeye gelmeleridir. İşletmeler küçük de olsa global işletmeler haline gelebiliyorlar. Bir diğer avantajda işgücü esnekliği, bu esneklik de ihtiyaç duyulan hizmetlerin kiralanabilmesinden kaynaklanmaktadır. (mühendislik, dizayn ve bakım hizmetleri gibi) Ve kısa bir süre sonrada bırakabilirsiniz. Bu aşamada ayrıca fabrika ve cihazların alınmasından kurtulunmuş olunur. Organizasyon kendini yeniden tanımlayıp yeni ürün ve pazar fırsatlarından faydalanabilir. Bu da bu tip organizasyonlarda çalışanlar için iş

---

<sup>58</sup> Esin Can Mutlu, **Uluslararası İşletmecilik**, İstanbul: Beta Yayınları, 1999, s.115-116.

<sup>59</sup> Dinçer, s.289.

çeşitliliği demektir. Bu yapı en yatay organizasyon biçimidir çünkü az denetim gerektirir. Ürün uzmanlarından oluşan büyük bir takım ile yöneticilere ihtiyaç yoktur. Şebeke organizasyonlarda en fazla iki veya üç kademeli hiyerarşi vardır, buna karşın geleneksel organizasyonlarda on veya daha fazla kademe vardır.

Bunun yanında şebeke organizasyonların dezavantajlarından biride kontrolün elde bulundurulmamasıdır. Operasyonlar yöneticilerin elinin altında değildir ve sözleşmelere güvenerek, koordinasyon ve görüşmeler ile elektronik mesajlarla kontrolü ellerinde bulundurmaya çalışırlar. Bir diğer önemli dezavantaj da organizasyonun bir parçasının devre dışı kalmasıdır. Bir işletme iflas ederse veya fabrikası yanarsa bu direkt ana firmayı etkileyecektir ve onu da devre dışı kalmasına sebep olacaktır. Bütün hizmetler bir yerde olmadığı için güvensizlik de yüksektir. İşçi sadakati de zayıflar çünkü işçiler, başka hizmetlerin sözleşme ile onların yerini alabileceğini düşünür. Eleman dönüşümü daha hızlı olabilir çünkü ürün ve pazarın değişimi ile farklı yeteneklerde çalışanlara ihtiyaç duyulur.<sup>60</sup>

#### **Avantajlar**

Global rekabet

İşgücü esnekliği

Yönetici kadronun azalması

#### **Dezavantajlar**

Kontrolün elde olmaması

Organizasyonun bir parçası yok olabilir

İşçi sadakatının zayıflaması

#### **2.2.5. Sanal Organizasyonlar**

**“Sanal”** (virtual) kavramı, fiilen mevcut olmayan fakat sanki varmış gibi görülen, hissedilen anlamındadır. **“Sanal gerçeklik”** (virtual reality) de, bu fiilen olmayan bir olayın sanki mevcutmuş gibi hissedilmesi, sanki gerçekleşmiş gibi görülmesini ifade etmektedir. Örneğin, bazı gelecek bilimcilere göre, sanal gerçeklikteki katılımcılar, sadece bir yerden ayrılıp yola çıkmaz, aynı zamanda harcadıkları zamana değecek belli bir yere, belli bir etkinliğe doğru yola çıkarlar: Bu ortamlar arasında, tematik parklar, kumarhaneler, sanal gerçeklikler, internet sohbet odaları sayılabilir. Bilgisayarda tasarımı yapılan bir sinema koridorları içine girip

---

<sup>60</sup> Daft, s.327-329



yürümek, telekonferansla toplantı yapmak, evde oturup süpermarketlerden alışveriş yapmak, günlük hayatta hepimizin tanık olduğu sanal gerçeklik örnekleridir. Haberleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki bu gelişmeler ile olayların zaman, fiziksel varlık ve coğrafi anlamda yer ile bağları kopmakta ve sanki bu faktörler varmış gibi hissedilmektedir.<sup>61</sup>

Sanal gerçeklik işletmeler en yeni kavramlardan biridir. Sanal gerçeklik sistemleri gerçek iş aktivitelerini beyne gönderilen çeşitli mesajlar aracılığıyla canlandırır. Örneğin, bu sistem altında kişi normal bir odada iken, kendisini hızla kayak yaparken ve engelleri aşarken simule edebilir. Bu sistem organizasyonlar için düşünüldüğünde umut verici görünse de, yüksek maliyetleri dolayısıyla çok büyük işletmeler haricinde kullanımı çok yaygın olamamaktadır.<sup>62</sup>

Sanal kelimesi üzerine bugüne dek pek çok tartışma yapılmıştır. Örneğin, 1996 yılında Hürriyet gazetesinde yayınlanan bir yazıda, sanal sözcüğünün “*virtual*” kelimesini tam karşılamadığı vurgulanmış, bunun yerine “*sanki gerçek*”, “*sanki şirket*” nitelemelerinin daha doğru olduğu ifade edilmiştir. Sanal sözcüğünün tam anlamıyla bir yokluğu, gerçek dışılığı karşıladığını oysa virtual kelimesinde bir gerçeklik payı bulunduğu söylenmiştir: “*Sanki şirkette de bir gerçeklik var. Hatta bu şirketler sapına kadar gerçek. Bazıları sanki para kullansa da sonuçta gerçek para kazanıyorlar. Diğer şirketlerden tek farkları sanki ortamlarda iş yapmaları. Sanki şirketin tanımı bu kadar basit. Sanki şirket, sanki ortamları kullanan şirkettir.*”<sup>63</sup>

#### **2.2.5.1. Sanal Organizasyon Kavramı**

Sanal organizasyonlar esas olarak şöyle tanımlanabilir:

---

<sup>61</sup> B. Joseph Pine ve James H. Gilmore; **İş Hayatı Bir Tiyatro (Ve de Her Şirket Bir Sahne)**, Levent Cinemre (çev.), İstanbul: Boyner Holding Yayınları, 1999, s. 40.

<sup>62</sup> Koçel, s. 319.

<sup>63</sup> Yurtsan Atakan, “Sanki Sanal Şirket”, **Hürriyet**, 30 Ocak 1996, s. 2. Aktaran, Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002, s. 400.

“Sanal organizasyon, varlığı kısmen ya da tamamen, iletişim teknolojileri ile birlikte ortaya çıkmış olan internete, kablolu sistemlere, telefon sistemlerine vb. bağlı olan bir işletme, kulüp, topluluk, enstitü, kurum veya benzeri kuruluşlardır.”<sup>64</sup>

*Sanal organizasyonların başka bir tanımı da şu şekilde yapılmıştır:*

“Aynı amaca yönelen ancak birbirinden bağımsız görevlerle yükümlü ve uzay, zaman ve fiziki sınırları aşarak iletişim teknolojilerinin ağlarıyla güçlendirilmiş bağlarla birbirine bağlı insan topluluğu.” *Ya da;* “Üyeleri uzun vadeli bir amaç veya hedef için bir araya gelmiş, iletişimlerini ve işlerin koordinasyonunu bilgi-iletişim teknolojileri yoluyla gerçekleştiren, coğrafi olarak geniş alana yayılmış olan bir organizasyondur.”<sup>65</sup>

*Sanal Organizasyon, çalışanların belli bir yerde toplanmadığı, değişik mekanlardaki işletmelerin bir ürün veya hizmetin üretiminin belirli safhalarında yer aldığı, bilgisayar olanakları ile sürekli haberleşme içinde bulunan ve sanki tek bir organizasyon gibi müşterilerine mal veya hizmet sunan bir organizasyondur.*<sup>66</sup>

*Tam anlamı ile sanal bir organizasyonda çalışan birisi için şu sorulara cevap bulmak kolay olmamaktadır.*<sup>67</sup>

*Benim organizasyonum hangisidir?*

*Benim işim nedir?*

*Bu iş nerededir?*

*Benim amirim kimdir?*

*Benim kariyerim nedir?*

---

<sup>64</sup> David A. DeCenzo and Stephen P. Robbins, **Human Resources Management**, 6<sup>th</sup> ed., John Wiley and Sons, Inc., 1999, s.232. Aktaran, Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002, s. 401.

<sup>65</sup> Ataman, s.401.

<sup>66</sup> Ataman, s.401.

<sup>67</sup> Koçel, s. 320.

#### **2.2.5.2. Sanal Organizasyonların Özellikleri**

*Sanal organizasyonların başlıca özellikleri aşağıdaki gibidir:<sup>68</sup>*

*Farklı kişiler ya da kuruluşlar ortak bir amaç için sahip oldukları bilgi ve uzmanlık temelinde iletişim teknolojileri ile birbirine bağlanmıştır. İletişim teknolojilerinin yoğun kullanımı sanal organizasyonların aynı zamanda zayıf yönünü oluşturur.*

*İnformal iletişim çok yükündür. Resmi kuralların, prosedürlerin, açık raporlama ilişkilerinin olmamasından dolayı, informal ilişkilere kapsamlı olarak ihtiyaç duyulmaktadır. İnformal ilişkiler, kişiseldir, aynı seviyeler arasında yoğunlaşmıştır ve yüz yüze toplantı ve e-postada olduğu gibi interaktiftir.*

*Başarısı, şebeke içinde yer alan birimler arasında yüksek düzeyde güven olmasına bağlıdır. Kişiler arası ilişki ve iletişim, birbirini anlama önem kazanmaktadır.*

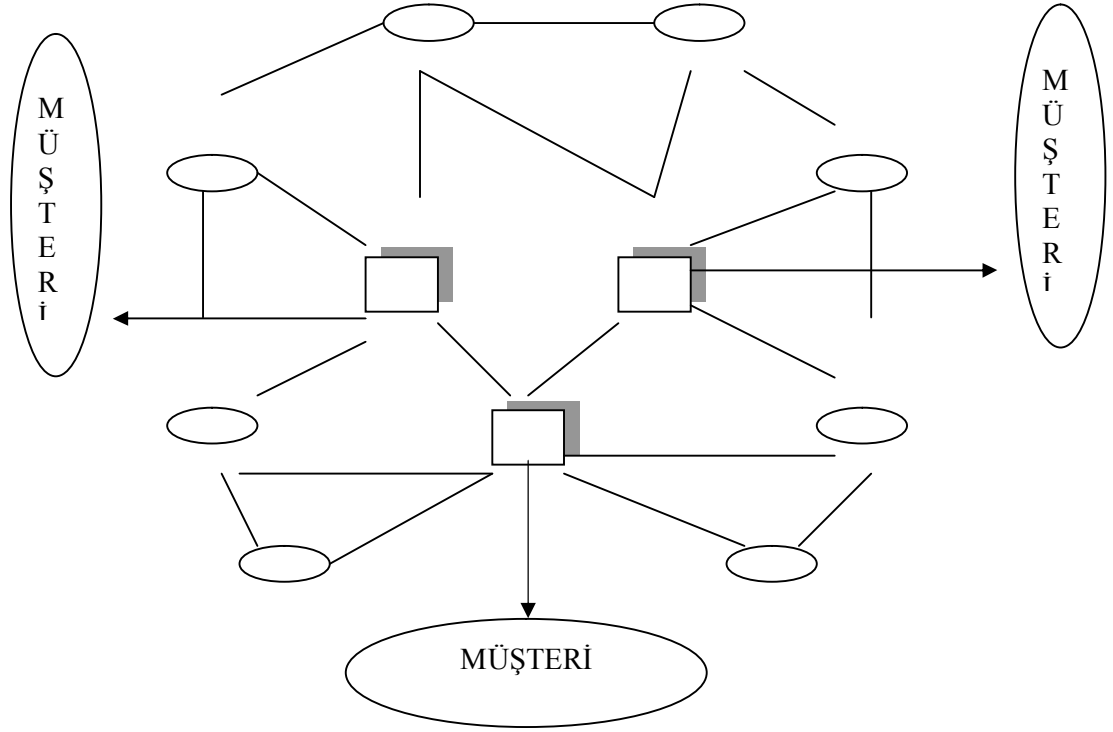
*Hiyerarşik kademeyi belirten örgütsel ünvanlar önemini kaybetmekte, yerini işin niteliğini belli eden ünvanlara bırakmaktadır. Dolayısıyla kişilerin statüleri değil, uzmanlıkları önem kazanmaktadır. Kişiler, aynı anda pekçok projede, yani organizasyonda çalışabilmektedirler. Geleneksel yetki ilişkileri bozulmaktadır.*

*Uyum yeteneği yüksektir. Bilgi ve uzmanlık temeline bağlı değişik mekanlardaki kişi ve organizasyonları birleştiren sanal gruplar, müşteri ihtiyaçlarına son derece hızlı cevap verme yeteneğine sahiptir.*

---

<sup>68</sup> Ataman, s.403.

*Aşağıdaki şekilde bunu daha iyi görebiliriz:*



**Şekil 5:** Sanal organizasyon ve yapı ilişkisi<sup>69</sup>

### 2.2.6. Temel Yetenek

Prahalad ve Hamel “core competence” kavramını, işletmenin çok sayıda ürün çizgisini baz alan sistematik olarak birbirine eklenmiş olan kişisel teknolojilerin ve imalat çıktılarının kombinasyonu olarak tanımlıyorlar.

Stalk, Evans ve Shulman ise, temel yetenekleri bütün değer yaratma zincirinin içine alacak şekilde daha geniş açıdan ele almaktadırlar. (Honda’nın satıcıları ve ürün geliştirmeyi sevk ve idaresi)

Eğer yukarıda saydığımız özelliklerin bir sentezini yaparsak; “Temel yetenekler bütünleştirilmiş ve organizasyonel öğrenme prosesleri tarafından koordine edilmiş;<sup>70</sup>

<sup>69</sup> Koçel, s.447.

<sup>70</sup> Hans H.Hinterhuber, **Strategische Unternehmensführung: I Strategisches Denken**, Gruyter Lehrbuch, 6.B, Berlin, 1996, s.12

Müşteriler için görülebilir değere sahip,

Rakiplere göre emsalsiz,

Zor taklit edilebilen,

Bir çok pazara potansiyel giriş sağlayabilen, teknolojilerin, know-hown'un, süreçlerin ve bakış açılarının bütünüdür.”

Temel yeteneğin esas özelliği bütünleştirmeden kaynaklanmaktadır. Temel yetenek, tek tek beceri kümeleri ile örgütsel birimlerin toplamından oluşur. Tek bir kişide ya da ekipte temsil edilmesi genellikle söz konusu değildir. Belli bir beceri ile bunun katkıda bulunduğu temel yetenek arasındaki ayrım çizgisini belirlemek genellikle güçtür. Eğer bir yönetici orta büyüklükteki bir işletmedeki temel yetenekleri sayarken 40-50 “yetenek”ten söz ediyorsa, kastettiği, yetenekten çok beceriler ya da teknolojilerdir. Tersine yalnızca bir iki yetenek sayıyorsa, fazla bir anlam taşımayacak şekilde çok geniş bir harmandan söz ediyor demektir. Yararlı bir harmanlama düzeyi, genel olarak, ortaya sayısı beş ile on beş arasında değişen temel yetenek çıkaran bir düzeydir. Eğer yönetim ekibi elindeki bütün yeteneklerin hiyerarşisini –önce en büyük yetenekler, sonra temel yetenekler, sonra da kurucu beceriler- iyi kavramışsa, o zaman katkıda bulunan beceriler ile yetenekler arasındaki ayrım çizgisini çizmek, daha çok pratik bir sorun haline gelir. Her durumda, bir firmanın temel yetenekler stokunu iyi yönetebilmek için, üst yönetimin elindeki temel yetenekleri, belli özelliklere sahip tek tek bireyler düzeyine kadar kurucu beceri parçalarına ayırmayı bilmesi gerekir.<sup>71</sup>

#### ***2.2.6.1. Temel Yeteneğin Özellikleri***

Hamel ve Prahalad, “Geleceği Kazanmak” adlı eserinde bir becerinin temel yetenek olarak görülebilmesi için üç özelliğe sahip olması gerektiğini söylemektedirler. Bunlar:<sup>72</sup>

Müşteri Değeri

---

<sup>71</sup> Gary Hamel ve C.K. Prahalad, **Geleceği Kazanmak**, Zülfü Dicleli(çev.), İstanbul: İnkılap Yayınları, 1996, s.262-263.

<sup>72</sup> Hamel ve Prahalad, **Geleceği Kazanmak**, s.263-267.

Rakipleri Farklılaştırma

Yaygınlaştırılabilirlik

### ***2.2.6.2. Temel Yeteneklere Konsantre Olma***

Rekabetin yeni kuralı temel yeteneklere konsantre olmayı ve bazı işleri kendi işletmelerinden daha iyi ve hızlı yapabilecek 3. kişilere bırakmayı gerektirir. Bunun için değer yaratma zincirinin çok iyi analiz edilmesi gerekir.

İşletme politikası, temel yetenekleri belirlemeye, onları güvenlik altına almaya ve teker teker stratejik iş birimleri hakkında işletmeye rekabet avantajı sağlayan kaynakların neler olduğuna yönelmelidir. Burada örnek olarak Innsbruck Üniversitesi İşletme Yönetimi Enstitüsü'nün temel yeteneklerini verebiliriz.<sup>73</sup>

Pratikteki bilimsel enteresan problemleri görme ve tanımlama;

Teoriler kurma ve çözümler üretme;

Yanlış teorilerin elemine edilmesinden öğrenme;

Bilim adamları, işverenler, yöneticiler ve öğrencilerin tartışmalarını kolaylaştırmak için objektif çözüm imkanları sağlama.

### ***2.2.6.3. Temel Yeteneklerin İşletmeye Etkisi***

Temel yetenekler iyi analiz edilir ve etkili kullanılırsa rekabet anlamında işletmelere büyük katkılar sağlayacaktır.

#### ***2.2.6.3.1. Rekabetin Kaynağı Olarak Temel Yetenek***

İşletmenin rekabet avantajlarının gerçek kaynakları, işletme genelinde temel yetenekleri ile bağlantılı olarak yönetimin başarısında, teknolojinde, know-how ve üretim becerisinde yatar. Önemli olan ama sadece teknoloji ve diğer yeteneklere hakim olmak değildir. Pazarda değerlendirilmesinde müşteriler tarafından ek yarar olarak

---

<sup>73</sup> Hinterhuber, **I Strategisches Denken** , s.110-111

algılanan ve bu sayede işletmenin stratejik başarısına etkisi olan kaynakların örgütsel öğrenme prosesleri ile kombinasyonu ve koordinasyonu da önemlidir.

“Kaynakların ve süreçlerin birleşmesi temel yetenekleri belirler. Temel yetenekler ise müşteri faydasını ve işletmenin değerinin yükselmesini belirler.” Örneğin, Sony’nin başarısı sadece radyoyu alıp bir çipe yerleştirmesini sağlayacak teorik bilgisi değildir. Araştırma- geliştirme, üretim ve pazarlama ile oluşan örgütsel öğrenme süreçleri ile Sony’nin mükemmel ve taklit edilemeyen temel yeteneği olan “Minyatürleştirme” ortaya çıkmıştır.<sup>74</sup>

Temel yeteneklerde gerekli olan 3 faktör, rekabeti güçlendirmede etkili olacaktır:<sup>75</sup>

1. Temel yetenek, anlamlı bir rekabet avantajı sağlamalıdır.
2. Çeşitlendirme yapılırken var olan işlerin temel yeteneklerinden faydalanılacağı için, yeni işlerin var olan işlerle benzerlik göstermesi gereklidir. En azından rekabet avantajı yaratmada uygulanan yöntemler ve iş yapma teknikleri benzer olmalıdır ki temel yetenekten etkin bir şekilde yararlanılabilsin.
3. Yetenekler taklit edilemez olmalıdır. Eğer taklit edilebilir nitelikte ise, bundan uzun dönemli bir rekabet avantajı sağlanamaz. Temel yetenek dediğimiz şey ya tek olmalı ya da taklit edilmesi çok güç olmalıdır.

Rekabet Avantajı için;

Bir işletmenin rekabet avantajlarının, pazar aktivitelerinin saptanması ile bağlantılı olarak bulunması gerekir. İşletmenin rekabet avantajları, rekabet güçlerinin etkilerine karşı kendini rakiplerine oranla daha iyi korumasında yatar.<sup>76</sup>

İşletmelerin birinci derecede yer alan stratejik yönetim sırlarından biri; organizasyonun teknoloji, üretim ve pazarlama yeteneklerini geliştirerek rekabet avantajı elde etmektir. Temel yetenek, rakiplerine kıyasla bir firmanın iyi yaptığı işler ve

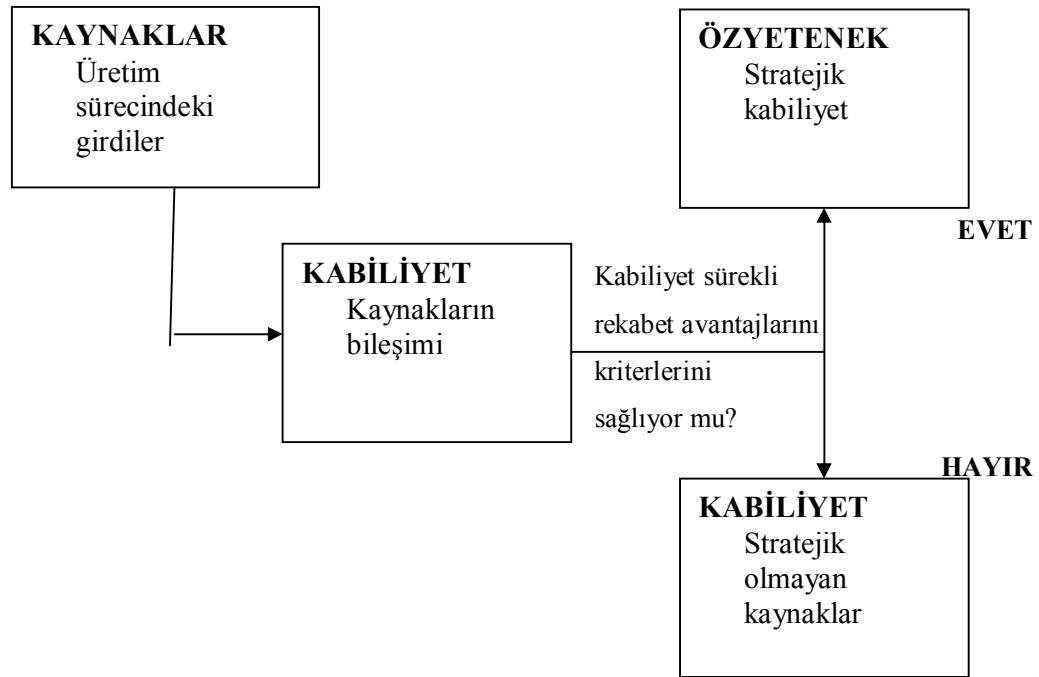
<sup>74</sup> Hinterhuber, **I Strategisches Denken**, s.122-123.

<sup>75</sup> Gregory G.Dess, **Strategic Management**, Mc.Graw-Hill, New York: 1993, s.167-168.

<sup>76</sup> Hinterhuber, **I Strategisches Denken**, s.152-153.

temel yeteneğin birçok çeşidi vardır; pazarlama üstünlüğü, mükemmel kalite kontrol, daha iyi hizmet kabiliyeti, düşük maliyetli pazarlama bilgisi, yeni ürünler geliştirme kabiliyeti, müşteri istek ve ihtiyaçlarını çok iyi anlama yeteneği, etkili satış gücü, vs. bunlardan bazılarıdır. İşletme rakiplerine oranla iyi olduğu bu alanlardan bir veya bir kaçında temel yeteneğini geliştirerek rekabet avantajı elde edebilir. Tabi ki bu avantajların telafi edilememesi, çok maliyetli olmaması ve rakiplere karşı zaman kazandırması gibi önemli bir takım kriterleri vardır.<sup>77</sup>

Bir organizasyonda rekabet avantajlarının kriterleri; değerli, nadir yeri doldurulamaz veya kusurlu olarak taklit edilebilir kabiliyetlerdir. Bu kriterleri sağlayamayan kriterler temel yetenek olamaz. Yani, aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi her temel yetenek bir kabiliyettir, ama her kabiliyet bir temel yetenek değildir.



**Şekil 6:** Stratejik Kabiliyet Olarak Temel Yetenekler<sup>78</sup>

Sürekli rekabet analizinin 4 kriterini sağlayan kabiliyetler temel yeteneklerdir. Bir rekabet avantajı, bir firmanın stratejisi diğer firmalar tarafından başarısız bir şekilde

<sup>77</sup> Arthur A. Thompson, A.J.Strickland, **Strategic Management: Concepts and Cases**; 6.B., Irwin, New York: 1992, s.89.

<sup>78</sup> Michael A.Hitt, R.Duane Ireland, Robert E.Haskisson, **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**, West Publishing, New York, 1995,s.87).



taklit edildiğinde ya da bu taklide güven duyulmadığında başarılıdır. Bununla birlikte, kısa vadede, bir firma, sadece değerli ve nadir olma özellikleri ile, taklit yoluna giderek iyi paralar kazanabilir. Böyle bir durumda, firmanın rekabet avantajı, diğer firmaların onun ürününü, hizmetini ya da prosesini çok başarılı bir şekilde taklit edene kadar sürecektir.

Diğer taraftan sahip olunan işletme kültürü, bir rekabet dezavantajı olabilir. Özellikle 80 ve 90'lı yıllarda General Motors ve IBM gibi firmalar tarihi kültürlerinin içeriğinden dolayı bazı sorunlar ile karşılaşmışlardır. Bu firmalar kurulduğu zaman, nispeten durgun bir çevre söz konusuydu ve bu da oluşan işletme kültürünün daha sonra ortaya çıkan global ekonomi şartlarına uyum sağlayamamasına neden oldu. Sürekli bu kültüre sahip çıkma güdüsü ile işletmeler, bir rekabet dezavantajı elde etmiş oldular.<sup>79</sup>

#### ***2.2.6.3.2. Temel Yetenek ve İşletme Analizi***

İşletmede iç ve dış çevrenin analizi yapılarak elde edilen sonuçlar stratejik girdiler sağlar. Bu girdiler de firmanın ihtiyacı olan stratejik amacı ve stratejik misyonu belirlerler. Amaç ve misyonun değeri, firmanın şirket içi yetenekleri ve dışarıdaki fırsatlar ışığında neyi başarmak istediğini tanımlamasıdır.

İşletme analizinin amacı, işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını tespit etmektir. Bunu yaparken de 3 aşamanın izlenmesi gerektiği bilinmelidir.<sup>80</sup>

1. Politik, toplumsal, ekonomik ve teknik gelişmelerin analizi
2. Endüstri sektörünün analizi
3. İşletmenin o endüstri içindeki durumu

Yani denebilir ki, eğer çevre analizinin yardımı ile kritik başarı faktörleri belirlenebilirse, stratejik iş birimleri bazında işletmenin zayıf ve güçlü yanlarının profili çıkarılabilir. İşletme analizi, işletme kaynaklarının sadece bugünkü değil, gelecekteki çevre şartları ile de kıyaslanmasının şart koşar. Bu da işletmenin tehlike ve fırsatlarını

---

<sup>79</sup> Hitt, s.88-89.

<sup>80</sup> Hinterhuber, **I Strategisches Denken**, s.121.

bugünkü ve gelecekteki kaynaklara göre gösterir. İşletme analizini sadece çıkış noktasının değerlendirilmesi ile (Bugün neredeyiz? Buraya nasıl geldik?) kısıtlamamak gerekir. İşletmenin aktüel ve potansiyel temel yetenekleri ile, pazar bölümlerinde neler yapabileceği ele alınmalıdır.<sup>81</sup>

#### **2.2.6.3.3. Pazarlama Politikası**

Pazarlama, sadece üretim, ar-ge ve insan kaynakları yanında yer alan işletmenin fonksiyonlarından biri değildir. Ayrıca bunların yardımıyla temel yeteneklerinden en büyük faydayı sağlamak için, işletmenin pazar durumunu değiştirir; yani ihtiyaç yaratır veya olan ihtiyaçları değiştirir, ve rakipler, çalışanlar, üreticiler gibi grupların davranışlarını işletmenin diğer fonksiyonlarının yararına değiştirir. Yeni imkanların keşfedilmesi, müşteri sorunları için yaratıcı çözümler ve çevrenin etkilenmesine yönelik yaratıcı çalışmalar ile birlikte pazarlama, işletmesel (unternehmerisch/ entrepreneurial) bir faaliyet olmuştur. Pazarlama artık sadece uzman kişilerin görevi değil, aynı zamanda işletmede çalışan herkesin görevi haline gelmiştir. Gittikçe sertleşen rekabet ortamında herkesin görevi aşağıdaki sorulara cevap bulmaktır.<sup>82</sup>

1. Müşteriler işletme çabalarına yönelik memnuniyetlerini hangi kriterlerle ölçülüyor?
2. Her bir kriterin ağırlık noktası nedir?
3. İşletme güçlü rakiplerine kıyasla nerede yer almaktadır?

Her işletme kendine has temel yetenekler geliştirebilir. Ancak bir başka görüşe göre, bir işletmenin sahip olabileceği tek bir temel yetenek vardır: “Yenilik Yapabilmek” (Innovation). Bu yetenek işletmelere rekabet gücü sağlar. Dolayısıyla işletmeler sürekli yenilik yapabilecek tarzda (yeni ürün, yeni teknoloji, yeni süreç, yeni kullanım alanları, gibi) düşünmeli ve çalışmalıdırlar. Pazar paylaşımını, bu şekilde

---

<sup>81</sup> Hinterhuber, *I Strategisches Denken*, s.121.

<sup>82</sup> Hans H. Hinterhuber, *Strategische Unternehmensführung: II Strategisches Handeln*, 6.B, Walter de Gruyter, Berlin: 1997, s.18-19.

temel yetenek ve temel ürünler geliştirerek arttırmak yerine, rakiplerinin nispi zayıflıklarına dayanarak arttırmaya çalışmak, işletmelerin uzun vadeli başarılarını kısıtlar.<sup>83</sup>

Şu günlerde bütün işletmelerin kendilerine sormaları gereken esas soru şudur: “*Benim temel yeteneklerim nelerdir?*” Temel yetenekler bir işletmenin değer artış mekanizmasının yürürlükte tutan bütünleşmiş ve organizasyonel öğrenme prosedürleri ile koordineli yetenekleri, teknolojileri, süreçleri ve bakış açılarıdır.

Her işletme müşterilerini ve diğer çıkar gruplarını rakiplerden daha çabuk memnun edebilecek kendi temel yeteneklerini tanımlamalı, bunu korumaya ve geliştirmeye konsantre olmalı veya ihtiyaç duyduğu yeni temel yetenekler oluşturmalıdır. Bunun için de sadece sistemin veya belli bir paradigmanın içinde olan değil, ayrıca sistemin yanında çalışan ve yeni bir paradigma oluşturmayı deneyen, yeni imkanları görebilen ve uygulayabilen dinamik işverenlere ihtiyaç vardır.

Machiavelli demiştirki: “Hiç bir şey yeni bir sistem planlamaktan daha zor değildir. Initiator eski düzenlerini sürdürerek avantajların tadına varan ve bunların içinden yenileri ile ılımlı savunucuların düşmanlığını kazanır.”<sup>84</sup>

İşletmenin pazardaki yerinin belirlenmesi aşağıdaki 5 faktöre bağlıdır.<sup>85</sup>

1. Pazar payı
2. Rantabilite (sermaye, vs.)
3. Fiyatı
4. Pazarlama potansiyeli
5. Temel yetenekleri

İşletmenin pazardaki yerinin belirlenmesinde oldukça önemli yer tutan temel yetenekler, ayrıca işletmeye çeşitlendirme için oldukça mükemmel fırsatlar sunar.

---

<sup>83</sup> Koçel, s.299.

<sup>84</sup> Hinterhuber, **II Strategisches Handeln**, s. 42-43

<sup>85</sup> Hinterhuber, **I Strategisches Denken**, s.152-153.

Örneğin Philip Morris, bu taktiği başarıyla uygulayan firmalardan biridir. Çeşitlendirme stratejilerini belirlerken Philip Morris sigaralarını pazarlamada kullanılan temel yeteneklerini benzer pazarlarda da kullanabileceğini gördü. Bunun üzerine zor durumda olan Miller Brewing şirketini satın alarak ve burada kendi pazarlama gücünü kullanarak, Miller markasını pazarda 7. sıradan 2. sıraya yükseltti.<sup>86</sup>

### **2.2.7. Dış Kaynak Kullanma**

İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan bu temel yetenek ile ilgili işlerin dışındaki tüm işleri, başka işletmelere yaptırmak suretiyle, yani outsourcing yaparak, hem kaynak tasarrufu yapmakta, hem yapı olarak küçülmekte (downsizing) ve yalın hale gelmekte ve hem de kendilerini çok iyi bildiği işler üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulmaktadırlar.<sup>87</sup>

Bir firma için her alanda üstünlük sağlayabilmek mümkün değildir. Eğer işletme herhangi bir alanda işlevi yerine getiremiyorsa, bu işlevi çok iyi yapabilen başka bir işletmeye yaptırabilir. Geleneksel dış kaynak kullanımının temelinde, bir ürünün hammaddesinin dışardan temin edilmesi söz konusu idi. Günümüzde ise, sadece hammaddede değil tüm işlerde dış kaynak kullanımı görülmektedir. Örneğin, Westinghouse firma olarak üretimde çok iyi olduğunun, fakat bunun yanında nakliye işlerinde kendilerinden daha uzman kişiler olduğunu görmüş ve başarılı bir nakliye şirketi ile uzun dönemli bir anlaşma gerçekleştirmiştir.<sup>88</sup>

Dış kaynak kullanımının en önemli nedeni, küçük firmaların öncelikli ve destek aktiviteleri yerine getirilirken rekabet üstünlüğünü sağlayacak kaynak ve kapasiteye sahip olmasıdır. Birkaç temel yetenek geliştirerek, bir firma sürekli bir rekabet avantajı sağlama olasılığını artıracaktır. Bunun yanında, firmanın yerine getirmesi gereken faaliyetleri dış kaynak yoluyla sağlaması, temel yetenekleri üzerinde tümüyle konsantre olmasını sağlayacaktır.<sup>89</sup>

---

<sup>86</sup> Dess, s.167.

<sup>87</sup> Koçel, s. 299-300.

<sup>88</sup> Dess, s.148-149.

<sup>89</sup> Hitt, s.86.

Outsourcing, global kaynak kullanımına da denmektedir. İmalatçıların ürünlerini, daha ucuz hammadde ve tedarikçilerin olduğu ülkelerde yaptırmaları anlamına gelmektedir. Bir işletme anlaşmasını yerel bir işletmeden alıp, 8000 mil uzakta bulunan Uzak Doğu'daki bir işletmeye verebilir. Örneğin, Seagate Technology pc ler için hard disk sürücülerini satmaktadır. Bu işletmenin başarısı, ürünlerinin malzemelerini Asya'dan ucuza mal etmesinde yatmaktadır. Bu ürünler, tamamlandıktan sonra İngiltere'de satılmaktadır.<sup>90</sup>

#### **2.2.7.1. Dış Kaynak Kullanımının Önemi**

Dış kaynak kullanımının giderek önem kazanmasının nedenleri çok fazladır. Karmaşık ve hızlı hareket eden pazarlarda uzman hizmet edebilmenin en hızlı yoludur. Bununla birlikte, daha düşük maliyet ile çalışan üreticilerle anlaşarak maliyetlerin düşürülmesi de bir diğer önemli faktördür. Bilgi ve iletişim teknolojisinin hızla ilerlemesi sonucu, kozmopolit alanlarda, rutin işlerde dış kaynak kullanımı yoluna gidilerek büyük avantajlar elde edilmektedir.

Dış kaynak kullanımının bize verdiği esneklik sayesinde, sorunlara yol açan faktörler azaltılır veya bunlar tamamen reddedilerek elemine edilir. Özellikle Amerika'da firmaların %65 inin insan kaynakları bölümü outsource edilmektedir.<sup>91</sup>

Dış kaynak kullanımının, insan kaynakları için birçok avantajlı yönü bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi iş yükünü azaltmasıdır. Örneğin, şirket çalışanları için eğitim programı gerçekleştirileceği zaman, eğitim şirketlerinin araştırılıp en uygununun saptanması, anlaşma yapılması, eğitim yapılacak yerin ayarlanması gibi işler insan kaynakları bölümünün sorumluluğundadır. Halbuki iş bir danışmanlık şirketine outsource edilirse, hem olası hatalar önlenmiş olacak hem de zamandan tasarruf edilmesi sağlanacaktır.

PricewaterhouseCoopers (PwC) İnsan Kaynakları Danışmanlık Hizmetleri Yöneticisi, insan kaynakları için outsourcing hizmetinin iki yönden cazip olduğunu şöyle belirtmektedir:<sup>92</sup>

<sup>90</sup> Richard L. Daft, **Management**, 2. Baskı, Dryden Press, London, 1991, s. 611.

<sup>91</sup> Chrisopher Mabey, Graeme Salomen, John Storey, **Human Resources Mnagement: A Strategic Introduction**, 2. Baskı, Blackwell Business, UK, 1998, s.262-263.

Rekabet üstünlüğü yaratmaktadır,  
Kaynaklar etkin bir şekilde kullanılmakta,  
Maliyetler düşürülmekte,  
Hizmet gerektikçe alınmakta ve  
Teknoloji yatırımı yapılmasına gerek kalmamaktadır.  
Gizlilik faktörü uzman kişilerce başarıyla sağlanmaktadır.  
Maaşlar tercihe bağlı olarak gizli tutulabilmektedir.

Dış kaynak kullanımını, ana hatları ile ele alırsak bize sağladığı faydaları şu şekilde özetleyebiliriz:<sup>93</sup>

Ana faaliyet konusuna odaklanma,  
Dağınık verilerin tek merkezde toplanması,  
İstenilen bilgiye kısa zamanda ulaşma imkanı,  
Gizliliğin korunması,  
Zaman tasarrufu,  
Verim artışı,  
Dışarıdan teknoloji kullanımı,  
İşin uzman tarafından yapılması,  
Kaynakların daha etkin kullanımının sağlanması,  
Dünyadaki en iyi uygulamalara ulaşabilme,

---

<sup>92</sup> Rabia Akbulut, **Hürriyet İnsan Kaynakları Eki**, Sayı:227, İstanbul: 30 Ocak 2000, s.1.

<sup>93</sup> Akbulut, s.1.

Maliyetlerde tasarruf.

Günümüzün rekabet ortamında bu faktörler oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle dış kaynak kullanım alanları gün geçtikçe artmaktadır.

#### **2.2.7.2. Dış Kaynak Kullanımının Uygulanması**

Yönetici dış kaynak kullanımına karar verirse 3 anahtar soruya cevap araması gerekmektedir.<sup>94</sup>

1. Bu faaliyette ticari değerler göz önünde bulundurularak elde edilebilecek potansiyel rekabet avantajı nedir?
2. Pazarda bir başarısızlık olduğu zaman bizim potansiyel zarar görebilirlik oranımız nedir?
3. En az zararı görmek için tedarikçilerle kontrol konusunda nasıl bir düzenleme yapmalıyız? (talep esnekliği göz önünde bulundurularak)

Burada önemli olan tedarikçiye bağımsızlığını hissettirmek ama bunun yanında satın alan için güvenliği sağlayacak kontrol alanlarını geliştirmektir. Bağımsızlık ile kontrol alanları arasındaki ölçüyü çok iyi ayarlamak gerekir. Çoğu firma ilk olarak fazla kritik olmayan alanlarda outsourcing yoluna gitmektedir. Örnek tam olarak muhasebe işlevlerini devretmek yerine sadece maaş bordrosu işlemlerini vermek. Zamanla bu konuda deneyim kazanan firmalar riskli alanlarda outsourcing yaparak büyük rekabet avantajlar ve kârlar elde etmektedirler.<sup>95</sup>

#### **A) Örnek Dış Kaynak Kullanma Uygulamaları:<sup>96</sup>**

Türkiye’de yeni dış kaynak kullanımı uygulamalarına örnek de otomobil kiralama da görülmektedir. Örneğin Alarko Holding, hiçbir şirketinin bünyesine araç satın almamakta, araç ihtiyacını “rent a car” şirketlerine outsource ederek karşılamaktadır.

<sup>94</sup> Henry Mintzberg, James Brian Quinn, **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**, 3 Edition, Prentice Hall, New Jersey, s.69.

<sup>95</sup> Mintzberg and Quinn, s.69.

<sup>96</sup> Ahmet Buğdaycı, ‘Outsourcing’, **Capital**, Aylık Ekonomi Dergisi, Sayı:5, İstanbul: 1998, s.187

Yakın zamana kadar şirketlerin kendi içlerinde yaptıkları, postalama-dağıtım işleri de artık kurye şirketlerine outsource edilmektedir.

İnşaat şirketleri de giderek, kendi uzmanlık alanlarının dışındaki işleri dışarı vermeyi tercih etmektedirler. Örneğin, bazı müteahhitler, binayı bitirdikten sonra bahçe düzenleme işini, bu konuda uzman şirketlere yaptırarak bazı maliyetlerden kurtulmaktadırlar.

Fotokopi şirketi, Xerox ise, fotokopi işleri yoğun olan şirketlerin bütün işlerini yönetmektedirler. Böylece şirketler hem fotokopi cihazına yapılan sabit yatırımlardan kurtulmakta, hem de sık sık ortaya çıkan arızalarla uğraşmak zorunda kalmamaktadırlar.

#### B) Sektöre Özel Dış Kaynak Kullanımı<sup>97</sup>

*Otomobil:* Oyak-Renault, bir otomobilde yer alan tam 2000 parçayı dışarı outsource etmektedir. Bu parçalar 140 şirkete yaptırılmaktadır.

*Beyaz Eşya:* Sektörün önderlerinden Arçelik, kendi üretmediği parça ve bölümler için 350 şirketle çalışmaktadır.

*Konfeksiyon:* Konfeksiyon sektöründe çalışan 2.1 milyon kişiden, 1.4 milyonu, tedarikçi olarak faaliyet gösteren firmalarda çalışmaktadırlar.

*Perakendecilik:* Perakendeciler rekabette bir adım öne geçebilmek için, nakliye, depolama ve stok yönetimi gibi lojistik işlerini uzman şirketlere devretmektedirler.

*Gıda:* Bu sektördeki şirketler, ambalaj işini Tetrapak gibi şirketlere devretmeye başlamışlardır.

---

<sup>97</sup> Buğdaycı, s.187.



### **2.2.7.3. Dış Kaynak Kullanımı ve İşletme**

Dış kaynak kullanımı, büyük fırsatlar sunmasının yanında birtakım riskleri de beraberinde getirmektedir. Bu riskleri şu şekilde belirleyebiliriz:<sup>98</sup>

Dışardan kullanılan kaynak kötü olursa, kötü kalitede ürünler verirse firmanın zararı çok büyük olacaktır. Birçok Amerikan firması, üretimde ürünün temelini oluşturan parçalar dışındakileri dışarı yaptırmışlar, fakat daha önce yakaladıkları kaliteyi kaybetmişlerdir.

İşletmeler, farklı yeteneklere sahip kişilerle çeşitli faaliyetlerde etkileşim olduğunda, yeni bakış açılarına ve yeni çözümlere ulaşacaklarına inanmaktadırlar. Bununla birlikte, işletme dış kaynak kullanmak yerine, bu işi kendi bünyesinde uzman kişilerce gerçekleştirirse, çalışanların bilgi düzeyi daha da artacak ve yaratıcılığın getirisi çok daha fazla olacaktır.<sup>99</sup>

Tüm sektörlerde hızla yayılan dış kaynak kullanımı, organizasyon yapısını da değiştirmektedir. Dış kaynak kullanımı nedeniyle pek çok şirkette bilgisayar departmanları yok olmaktadır. Firmalar özellikle data prosesing işlemlerini bu konuda uzman olan şirketlere devretmektedirler. Yapı Kredi Bankası, Pamukbank ve Citibank bu konuda başı çeken bankalardır. Bu sayede geniş departmanların küçülmesiyle birlikte şirketin organizasyon yapısı da küçülmektedir. Ve organizasyon esneklik kazanmaktadır. Örneğin, Ülker, bisküvi işinde, merkezde 1500-2000 kişiyle tüm işlerini halletmektedir. Ama aslında aynı kadroda fason ve dağıtım şirketleriyle beraber 15-20 bin kişi bulunmaktadır.<sup>100</sup>

### **2.2.8. Öğrenen Organizasyon**

Öğrenen Organizasyonlar kavramına değişik anlamlar yüklenmiştir.

---

<sup>98</sup> Mintzberg and Ouinn, s.71

<sup>99</sup> Mintzberg and Ouinn, s.71.

<sup>100</sup> Buğdaycı, s 189.

Organizasyonel öğrenmeyi yaygınlaştırmak ve maksimize etmek için yapılar ve stratejiler kuran firmalar “öğrenen organizasyonlar” olarak tanımlanır.<sup>101</sup>

Senge ise öğrenen organizasyonları, bireylerinin gerçekten istedikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini durmadan genişlettikleri; içinde yeni ve coşkun düşünme tarzlarının durmadan beslendiği, kolektif özlemlere gem vurulmadığı ve insanların nasıl birlikte öğrenileceğini sürekli olarak öğrendiği organizasyonlar olarak tanımlamıştır.<sup>102</sup>

Öğrenen organizasyonun karakteristikleri, onu “tüm bireylerinin öğrenmesini hızlandıran ve kendisini sürekli olarak dönüştüren organizasyon” tanımıyla belirtilebilir.<sup>103</sup>

Garvin ise eserinde, öğrenen organizasyonların beş ana faaliyette usta olduğunu belirtir:<sup>104</sup>

Sistematiik problem çözme

Yeni yaklaşımlarla deney yapma

Kendi geçmiş deneyimlerinden öğrenme

Diğerlerinin geçmiş deneyimlerinden ve iyi uygulamalarından öğrenme

Bilgiyi organizasyonun tamamına çok hızlı bir şekilde transfer edebilme

Senge, öğrenen organizasyon olabilmek için uygulanması gereken yeni yaklaşımlar ortaya koymuş ve bunları öğrenme disiplinleri olarak isimlendirmiştir.

#### ***2.2.8.1 Öğrenme Disiplinleri***

Öğrenen organizasyonlar, diğer organizasyonlardan farklı bir zihni modele sahip olduklarından öğrenen organizasyonlar içinde yer alan faaliyetler bütünü de farklı disiplinler çerçevesinde şekillendirilmelidir. Öğrenen organizasyonları geleneksel

<sup>101</sup> Michael Dodgson, **Organizational Learning: A Review of some Literatures**, Organization Studies, Vol. 14, Issue 3, 1993, s: 375 - 394.

<sup>102</sup> Peter M. Senge, **Beşinci Disiplin**, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 6. Baskı, Kasım 1998, s. 12.

<sup>103</sup> Dodgson, s: 375 - 394.

<sup>104</sup> Garvin, s: 78 - 91.

otoriter kontrol eden organizasyonlardan ayıran temel fark belli disiplinlere hâkim olunabilmesi olacaktır. Öğrenen organizasyonun disiplinlerini hayati kılanda budur.<sup>105</sup>

Öğrenen organizasyon kurmak için beş yeni disiplinin bir araya gelmesi gerekir.<sup>106</sup> Bir disiplin, belli beceri ve yetenekleri elde etmek için izlenecek olan gelişme yoludur. Bu yeni beş disiplini diğer bilinen yönetim beceri ve disiplinlerinden ayıran en önemli özellik, bu disiplinlerin kişisel disiplin olmalarıdır.<sup>107</sup> Her biri nasıl düşündüğümüz, gerçekten ne istediğimiz, birbirimizle nasıl iletişime girdiğimiz ve nasıl birlikte öğrendiğimiz ile yakından ilgilidir. Bu anlamda, geleneksel yönetim disiplinleri olmaktan çok sanatsal disiplinler gibidirler.<sup>108</sup>

Senge'nin "Beşinci Disiplin" adlı kitabında belirttiği öğrenen organizasyon disiplinleri şunlardır:

#### ***2.2.8.1.1 Sistem Düşüncesi***

Sistem düşüncesi, olayları ve olaylar arasındaki ilişkileri bir bütün olarak görme becerisidir, olay bazlı düşünüşten olayları daha büyük bir sistemin davranışları olarak gören düşünüş biçimine geçmedir.<sup>109</sup>

Sistem düşüncesi, kişilerin karşı karşıya kaldığı dinamik karmaşıklık durumunda ayakta kalabilmesini sağlayacak temel araçtır. Çünkü kişilerin içinde bulundukları olay ve veri yığınına takip edebilmesinin tek yolu, bu olaylara neden olan yapıyı anlayabilmekten geçer. Bunu sağlayacak düşünce sistemi ise, sistem düşüncesidir.

Sistem düşüncesi, öğrenen organizasyonun temeli ve yapıtaşıdır ve aynı zamanda diğer disiplinleri bütünleştiren bir araçtır.

#### ***2.2.8.1.2 Kişisel Hâkimiyet***

Kişisel hâkimiyet şöyle tanımlanmaktadır:<sup>110</sup>

---

<sup>105</sup> Senge, s: 13

<sup>106</sup> Senge, s: 19

<sup>107</sup> Halime İnceler, **Öğrenen Organizasyonlar**, BYTE Türkiye, Aralık 1997, s. 161-165.

<sup>108</sup> Senge, s: 19.

<sup>109</sup> Senge, s: 15.

*“Hâkimiyet, insanlar veya eşyalar üzerinde hâkimiyet kurma fikrini akla getirebilir. Ama hâkimiyet özel bir beceri düzeyi anlamına da gelebilir. Yüksek düzeyde bir kişisel ustalığa sahip kişiler kendileri için en derinden önem taşıyan sonuçları tutarlı olarak gerçekleştirme yeteneğine sahiptir. Gerçekten, yaşamlarına bir sanatçının bir sanat eserine yaklaşacağı gibi yaklaşırlar.*

*Bunu ömür boyu öğrenme çabalarına bağlı olarak yaparlar. Kişisel ustalık (hâkimiyet) kişisel ufkumuza sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, enerjilerimizi odaklaştırma, sabrımızı geliştirme ve gerçekliği objektif olarak görme disiplini. Bu, öğrenen organizasyonun manevi temelidir. Daha önce de belirttiğimiz gibi organizasyonlar bireyleri aracılığı ile öğrenirler; bunun sonucunda bir organizasyonun öğrenme isteği ve öğrenme kapasitesi bireylerininkinden daha büyük olamaz.*

*Kişisel hâkimiyet disiplini, bizim için gerçekten önem taşıyan şeyleri açıklığa kavuşturmakla işe başlar. Önemli olan, hayatlarımızı en yüksek özlemlerimizin hizmetinde yaşamaktır. İnsanın kendi kişisel ustalığını geliştirmesi daha sistemli bir dünya görüşünü geliştirme, üstü kapalı varsayımlar üzerine düşünmeyi öğrenme, kendi kişisel vizyonunu ifade etme ve başkalarının vizyonuna kulak verme, farklı insanların mevcut gerçeklik hakkındaki görüşlerini sorgulama gibi birçok uygulamayı kapsamaktadır.”*

Burada önemli olan, kişinin kendi varlığını sürekli olarak geliştirebilmesidir. Bu ise, kişinin kendisini sorgulaması ile mümkündür. Kişi, kendisini sorguladığı sürece, kendisinin kapalı varsayımlarının, değer yargılarının farkına varacak, zihni modelini anlayacak ve bunu değiştirmek için çabalayacaktır.

Burada dikkati çeken bir diğer unsur, kişinin kendisini ifade etmekle yetinmeyip diğer kişilerin de varlığını tanımasıdır. Çünkü kişisel ustalık, diğerlerinin de farkına varmayı gerektirir. Çünkü kişilerin farklı görüşleri de dikkate alması, kendi varsayımlarını değerlendirirken gerekli olmaktadır. Kişi, tek bir düşünce içinde değil, farklı düşünceler içinde gerçekliği aramalıdır.

---

<sup>110</sup> Senge, s.15-16.

Senge yüksek kişisel ustalık düzeyine sahip insanların karakteristiklerini şu şekilde vurgulamıştır:<sup>111</sup>

*“Vizyon ve hedeflerinin gerisinde yatan özel bir amaç duygusu vardır. Böyle bir insan için vizyon salt iyi bir fikir olmaktan çok, bir çağrıdır. Onlar ‘mevcut gerçekliği’ bir düşman olarak değil, bir müttefik olarak görürler. Değişim güçlerine direnmektense, onları kavrayıp onlarla birlikte çalışmayı öğrenmişlerdir. Derinden sorgulayıcılarıdır, sürekli olarak gerçekliği hep doğru şekilde görme çabasındadırlar. Kendilerini yaşama ve başka insanlara bağlantılı hissederler. Ama benzersizliklerinden hiç fedakârlıkta bulunmazlar. Kendilerini etkileyebildikleri, ama tek taraflı olarak kontrol edemedikleri büyük bir yaratıcı sürecin parçası olarak görürler.*

*Yüksek kişisel ustalık düzeyindeki insanlar sürekli bir öğrenme halinde yaşarlar. Hiçbir zaman ‘varmazlar’. Bazen dil ‘kişisel ustalık’ teriminde olduğu gibi, yanıltıcı bir kesinlik duygusu uyandırır. Ancak kişisel ustalık sahip olduğumuz bir şey değildir. Bir süreçtir. Hayat boyu süren bir disiplindir. Yüksek kişisel ustalığa sahip insanlar bilgisizliklerinin, yetersizliklerinin, yetişme alanlarının had safhada bilincindedirler. Ve derinden bir özgüven duygusuna sahiptirler”.*

Kişisel ustalık disiplini bireysel öğrenme ile organizasyonel öğrenme arasındaki ilişkiyi temsil etmektedir. Organizasyon sadece bireyleri vasıtasıyla öğrendiği için organizasyon, bireylerinin kişisel hâkimiyet becerilerini yükseltmeye çalışmalıdır.

Bir organizasyonun iklimi kişisel ustalığı iki yoldan güçlendirebilir:

1. Kişisel büyümeye organizasyonda gerçekten değer verildiği fikrinin sürekli olarak yeniden güçlendirilmesi,
2. Kişisel ustalığın ve hâkimiyetin geliştirilmesi için hayati olan işbaşında eğitim sağlanmasıdır.

---

<sup>111</sup> Senge, s.158 -159.

### 2.2.8.1.3 Zihni Modeller

Daha önce tanımlanan zihni modelleri Senge, kişilerin dünyayı anlayışını ve kavrayışını etkileyen, zihinlerinde iyice yer etmiş, kökleşmiş, varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgeler olarak tanımlamaktadır.

Zihni modeller, bireyin davranışlarını etkileyen aktif bir yapıdır ve yine daha önce belirtildiği gibi, organizasyonlar da zihni modellere sahiptirler – kültürleri, operasyon prosedürleri, davranış kalıpları vs. ve bu modeller öğrenme önündeki en önemli engeli teşkil eder. Ancak Senge, zihni modellerin öğrenmeyi arttıracak şekilde kullanılabileceğini söyleyerek zihni modelleri öğrenen organizasyonların bir disiplini haline getirmiştir.

Bunun için kişisel ve kişiler arası düzeydeki zihni modelleri yönetme becerilerinin organizasyon içinde geliştirilmesi gerekmektedir. Bunun için Senge, kitabında uygulamalarına sıkça yer verdiği Chris Argyris gibi eylem bilimi uygulayıcılarının öğrenme becerilerine başvurur. Bu beceriler iki gruba ayrılır:<sup>112</sup>

*Düşünme becerileri*, bireyin kendi düşünme süreçlerini yavaşlatıp zihni modellerini nasıl oluşturduğunun ve bunların eylemlerini nasıl etkilediğinin farkına varmasını sağlar.

*Sorgulama becerileri* ise, bireyin başkaları ile olan yüz yüze ilişkilerinde, özellikle karmaşık ve çatışmalı sorunlarla uğraşırken nasıl davranacağı ile ilgilidir.

Bu becerilerin uygulamaları, herkesin kendi düşüncesini açıkça ifade etmesi ve başkalarının değerlendirilmesine sunmasını içermektedir. Bu yolla organizasyonun bireylerinin kendi zihni modellerinin farkına varması ve bunu paylaşması öğrenme önündeki bu bariyerin etkisinin azaltılmasını sağlamaktadır. Bu, şirket içinde bir öğrenme atmosferi oluşturur. Hiç kuşkusuz bu atmosfer içinde bireysel ve de grup halindeki öğrenme hızlanacaktır.

---

<sup>112</sup> Senge, s.17-18.

#### 2.2.8.1.4 Paylaşılan Vizyon ( Görme Gücü ) Oluşturulması

“ Beşinci Disiplin ” adlı eserinde Senge, **vizyon** kelimesi ile uzağı görme gücünü kastetmektedir. Ancak bu görme, bir gözle görme işlemi olmayıp zihin gücüyle ve sezgiyle görme anlamına gelmektedir. Her organizasyonda liderler bir vizyona, yani geleceğe bakış açısına sahip olmak ve bu vizyonu organizasyonun bütünü içinde paylaşılan bir vizyon haline getirmek durumundadır. Organizasyonun tümü içinde derinden paylaşılan amaç, değer ve görev duyguları olmadan belli bir büyüklük ölçüsünü koruyabilmiş bir örgüt düşünebilmek insana çok zor gelir. Geleceğe ilişkin bir bakış açısı, aslında müşteri yararları, yetenekler ve müşterilerle karşılaşma biçimlerine ilişkin bir bakış açısıdır.<sup>113</sup>

Paylaşılan vizyon şöyle açıklanabilir:<sup>114</sup>

*“En basit düzeyinde paylaşılan bir vizyon, ‘Ne yapmak istiyoruz?’ sorusunun cevabıdır. Kişisel vizyonlar nasıl kişilerin kafalarında ve yüreklerinde taşıdıkları resimler ve imgelerse, paylaşılan vizyonlar da aynı şekilde bir organizasyonun her tarafındaki insanların taşıdıkları resimlerdir. Bu resimler, organizasyona nüfuz eden ve farklı türden faaliyetlere tutarlılık kazandıran bir ortaklık duygusu yaratır.*

*... Paylaşılan vizyon birçok insanın gerçekten bağlı olduğu bir vizyondur, çünkü o, onların kendi kişisel vizyonlarını yansıtır.*

*... Paylaşılan vizyon öğrenen organizasyon için hayati önem taşır, çünkü öğrenme için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağlar. Başkalarına uymayı öğrenmek vizyon olmadan mümkün olsa da, yaratıcı öğrenme ancak insanların kendileri için derinden önem taşıyan bir şeyi başarmak için çaba göstermeleri halinde gerçekleşir”.*

Paylaşılan vizyon disiplini, “ geleceğe yönelik paylaşılan resimleri ” ortaya çıkarma becerisini kapsar.

---

<sup>113</sup> Senge, s.17-18.

<sup>114</sup> Senge, s.17-18.

Eğer bir organizasyonda gerçek bir görme gücü (vizyon) varsa, insanlar kendilerine öyle söylendiği için değil, kendileri istedikleri için kendilerini aşar ve öğrenirler.

Motorola'nın böyle bir vizyonu vardır. Motorola'nın hayalindeki dünya, her insanın bulunduğu yerden bağımsız bir telefon numarasına sahip olduğu, elindeki küçük bir aletle nerede olursa olsun, herkese ulaşabildiği ve onlara video görüntüleri ve veriler kadar ses sinyalleri de iletebildiği bir dünyadır. Motorola bu vizyonunu paylaşılan bir vizyona dönüştürebildiği için bugün başarılı bir firmadır.<sup>115</sup>

#### ***2.2.8.1.5 Takım Halinde Öğrenme***

Takım halinde öğrenmenin gerçekleşebilmesi için ilk aşama olarak “ diyalog ” un oluşması gerekir. Diyalog, takımın bireylerinin varsayımlarını askıya alıp gerçek bir “ birlikte düşünme ” eylemine girme kapasitesi olarak tanımlanır. Bireylerin öğrenmeyi aksatan tüm bariyerleri keşfedebilmelerini sağlayan bir araçtır. Socrates'in kendisine özgü öğretme ve araştırma yöntemi olan “ diyalog ” da düşünceler ortaya konulur ve bunlar karşılıklı olarak eleştirilir; böylece herkesin kabûl edeceği şeye varılmak istenir. Diyalog' un amacı herhangi bir bireyin, o ana kadar sahip olduğu anlayışların ötesinde birtakım kavrayışlar elde etmesini sağlamaktır.<sup>116</sup>

Takım halinde öğrenmenin önündeki en önemli engel, organizasyonel öğrenme bariyerleri kısmında belirtilen savunmacı rutinlerdir. İşte diyalog, bu rutinlerin ortaya çıkarılmasındaki en önemli araçtır.

Bütün bu disiplinlerin uygulanmasının bir disiplin haline gelmesi uzun zaman alabilir. Bu da ister istemez şu soruyu akla getirmektedir: “ Takım halinde öğrenme mümkün müdür? ” Senge bunun cevabını yine eserinin girişinde vermiştir:<sup>117</sup>

*“Öğrenen organizasyonlar mümkündür, çünkü temelde hepimiz öğrenen kişileriz... Öğrenen organizasyonlar mümkündür, çünkü öğrenmek hem bizim doğamızda vardır, hem de biz öğrenmeyi severiz. Çoğumuz bir ara büyük bir ‘takımın’,*

---

<sup>115</sup> İnceler, s.161 -165.

<sup>116</sup> Senge, s.12.

<sup>117</sup> Senge, s.12.



*olağandışı bir şekilde birlikte iş görmüş bir insan grubunun parçası olmuşuzdur. Bu bir grup insan birbirine güvenmiş, birbirlerinin güçlerini bütünlemiş birbirlerinin sınırlılıklarını gidermiş (kapatmış), bireysel amaçlarından daha geniş olan ortak amaçlara sahip olmuş ve olağanüstü sonuçlar elde etmiştir. Bu tür esaslı takım çalışmasını spor, sanat veya iş alanında yaşamış birçok insana rastladım. Çoğu, yaşamlarının büyük kısmında tekrar böylesi bir deneyimi beklemiş olduklarını söyledi. Yaşamış oldukları olay, bir öğrenen organizasyon deneyimi idi. Büyük olan takım, işe başlarken büyük değildi, nasıl olağanüstü sonuçlar üretileceğini öğrendi”.*

Öğrenen organizasyon olmak, bir son değildir. Kişisel hâkimiyet düşüncesinde olduğu gibi, öğrenen organizasyon olmak bir süreçtir. Bir kişinin sürekli olarak yeni durumlarla karşı karşıya kalıp öğrenmesi gibi, bir organizasyon da sürekli olarak yeni durumlarla karşı karşıya kalacak ve öğrenecektir; öğrenmediği her yeni şeyde ne kadar az şey bildiğinin farkına varacaktır – tıpkı Sokrates gibi, *organizasyonun da bildiği tek şey, hiç bir şey olacaktır*. Senge de, öğrenen bir organizasyon oluşturmanın sürekli devam eden bir süreç olduğunu şu sözleri ile ifade etmektedir:<sup>118</sup>

*“Bir disiplinin pratiğini yapmak ömür boyu öğrenen kişi olmaktır. Hiçbir zaman varamazsınız; hayatınızı disiplinlere hâkim olmaya çalışarak geçirirsiniz. Nasıl ‘ben aydınlanmış bir insanım’ diyemezseniz, ‘biz öğrenmiş bir organizasyonuz’ da diyemezsiniz. Ne kadar çok öğrenirseniz, o kadar çok bilinçsizliğinizin farkına varırsınız. Kısacası, bir şirket sürekli bir mükemmelliğe ulaşmış anlamında ‘mükemmel’ olamaz, hep öğrenme disiplinlerini uygulama, iyiye veya kötüye gitme durumunda olacaktır”.*

### **2.2.9. Benchmarking**

Benchmarking(Kıyaslama), bir işletmenin bilinçli bir şekilde, kendi faaliyet alanlarında en başarılı firmaların uygulama süreçleri ile kendi uygulamalarını karşılaştırması ve elde ettiği sonuçları, kendini geliştirmek için kullanması sürecidir.<sup>119</sup>

---

<sup>118</sup> Senge, s.19.

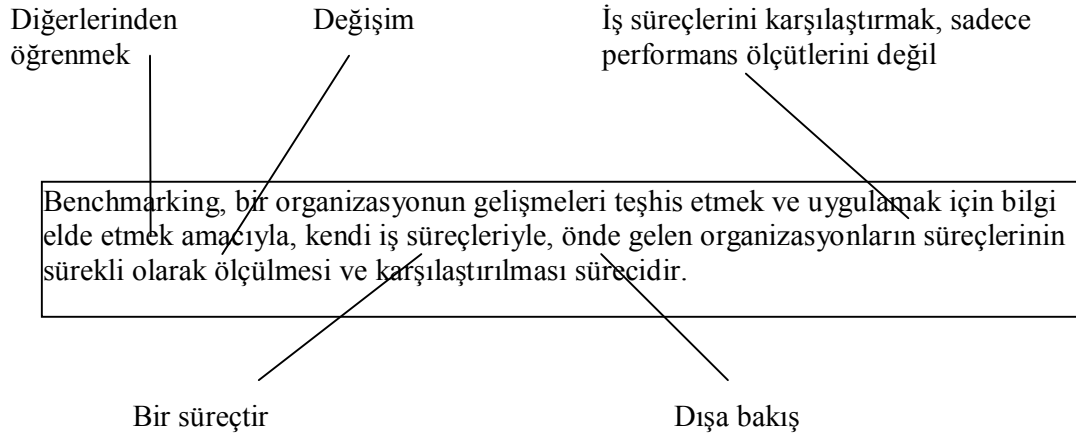
<sup>119</sup> Dinçer, s.290.

Benchmarking, üstün performansa ulaşmak için yapılan araştırma sürecidir. Üstün performansa, farklı organizasyonların ya da organizasyonda yer alan farklı birimlerin karşılaştırılarak, onların nasıl daha iyi yapabildiklerini öğrenmek amacını taşıyan sistematik karşılaştırmalar yoluyla ulaşılabilir. Benchmarking' in amacı, değişimin nerede ve hangi yolla yapılması gerektiğini tanımlayarak performans düzeyini sürekli olarak yükseltmektir.<sup>120</sup>

**Tablo 1: Benchmarking Nedir, Ne Değildir?<sup>121</sup>**

| Nedir?                                                                                                | Ne Değildir?                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Sürekli bir süreçtir                                                                                  | Anlık bir şey değildir                                |
| Değerli bilgi sağlayan bir sorgulama sürecidir                                                        | Basit cevaplar sağlayan bir sorgulama süreci değildir |
| Diğerlerinden öğrenme, yeni fikirler için pragmatik (sebep-sonuç ilişkisine dayalı) bir araştırmadır. | Kopyalama ya da taklit etme değildir                  |
| Zaman, emek ve disiplin isteyen bir süreçtir                                                          | Çabuk ve kolay değildir                               |
| Herhangi bir faaliyetin gerçekten gelişmesi için faydalı bilgi sağlayan, etkili bir araçtır           | Kuru gürültü ya da geçici bir heves değildir.         |

Benchmarking, başka birinin bir işte daha iyi olduğunu kabul edecek kadar mütevazı ve onun nasıl yakalanacağını, hatta geçileceğini öğrenecek kadar zeki davranmayı gerektirir. Bu tanım, benchmarking' in özünü, yani “ başkalarından öğrenmeyi ” içine almaktadır.



<sup>120</sup> Koçel, s.411.

<sup>121</sup> <http://www.stedwards.edu/cte/lib> (07 Ocak 2008)

<sup>122</sup> Bjorn Andersen, **Business Improvement Toolbox**, ASQ Quality Press, Wisconsin, 1999, s.154.

Benchmarking'in bugünkü uygulaması göz önüne alındığında, dört unsurdan söz edilebilir:

**Ölçme:** Kendimizin ve kıyaslama eşlerimizin performans düzeylerini hem karşılaştırmak, hem de gelişmeleri ifade edebilmek amacıyla ölçme.

**Karşılaştırma:** Performans düzeylerini, süreçleri, uygulamaları ve benzeri şeyleri karşılaştırma.

**Öğrenme:** Kıyaslama eşlerinden öğrendiklerimizi, kendi organizasyonlarımıza aktarabilme.

**Gelişme:** Herhangi bir benchmarking çalışmasının nihai amacı.

#### ***2.2.9.2 Benchmarking' in Sınıflandırılması***

Kimlerle karşılaştırma yapıldığına ya da karşılaştırma da nelerin kullanıldığına bağlı olarak benchmarking sınıflandırılabilir.<sup>123</sup>

Kimlerle karşılaştırma yapıldığına bakarak bir sınıflandırma yaptığımızda:

1. *İç Kıyaslama:* Aynı organizasyon ya da şirkette yapılan karşılaştırma. Bu yöntemle, maliyet unsurları ve katma değer yaratmayan süreçleri teşhis etmek mümkündür.

2. **Rekabetçi Kıyaslama:** Rakiplerle kıyaslama

3. **Fonksiyonel Kıyaslama:** Sizinle benzer işler yapan ya da benzer teknolojiler kullanan organizasyonlarla yapılan kıyaslama

4. **Jenerik Kıyaslama:** Endüstri ya da pazarı dikkate almaksızın, en iyi olanla kıyaslama

Neyin karşılaştırıldığına bakarak ise aşağıdaki sınıflandırma yapılabilir:

---

<sup>123</sup> <http://www.lbb.state.tx.us/index.htm> (15 Ocak 2008)

I. Performans Kıyaslama: Performans ölçütlerinin kıyaslanmasıdır. Sporla ilgili bir örnek verirse, engelli atlama da performans kıyaslaması, amacımızın ne kadarlık bir yüksekliğe ulaşmak olduğunu söyler. Fakat bu yüksekliğe nasıl ulaşacağımız konusunda bilgi vermez.

II. Süreç Kıyaslama: Performans ölçütlerinin ötesinde, süreçlerin sadece ne kadar iyi yapıldıklarını değil, nasıl bu kadar iyi yapıldıklarını da karşılaştırmak. Sporla ilgili örneğe dönersek bu yöntem, nasıl sıçrayacağımızı, hangi ekipmanı kullanacağımızı gösterir.

III. Stratejik Kıyaslama: Stratejik kararların ve eğilimlerin karşılaştırılmasıdır. Benchmarking'in bu türü çok az kullanılır. Örneğimizde, bu karşılaştırma, hangi atlama engelinin seçilmesi gerektiğini gösterir.

Değişik çalışmalar, en iyi sonuçların, diğer endüstrilerde yer alan şirketlerle süreç kıyaslaması ve jenerik kıyaslamadan elde edildiğini göstermiştir.

### ***2.2.9.3 Benchmarking'in Getirdiği Sonuçlar***

Benchmarking'in getirdiği sonuçları şu şekilde sıralayabiliriz:<sup>124</sup>

Operasyonel performansı, üretkenlik, birim maliyet ve kalite açısından kıyaslamayı sağlar.

Kıyaslanan operasyonlarla ilgili olarak, en iyi uygulamaları ve teknolojinin kullanımını görebilmeyi sağlar.

Organizasyondaki performans boşluklarını tespit eder ve bunları yok edebilmek için yol gösterir.

Organizasyondaki operasyonel fonksiyonların birbirleriyle olan ilişkilerini ortaya çıkarır.

---

<sup>124</sup> <http://www.global-concepts.com/benchmarking> (15 Ocak 2008)

Endüstrideki problemlerle baş edebilmek için, eldeki imkanları daha iyi değerlendirebilme olanağı tanır.

Popüler hale gelmiş yanlış kavramları, bilimsel ve detaylı analizler yoluyla defeder.

Operasyonel performans hedefleri için cüretkar fakat ulaşılabilir hedefler koyar.

Benchmarking ve BPR, çarpıcı değişimler yaratır. Her ikisi de iş süreçlerinde radikal değişikliklere yol açarlar böylece değişim mühendisliğinin bir parçasını oluştururlar. Temel fark, BPR kullanılırken yeni sürecin gerekleri iç kaynaklar tarafından saptanır. Buna karşılık benchmarking, sürecin tasarımı için gerekli gücü dış kaynaklardan alır.

#### ***2.2.9.4 Bir Benchmarking Çalışmasının Yönetilmesi***

Benchmarking, her birinin amacı, bir organizasyonun iş süreçlerini geliştirmek olan ayrı projelerin yönetilmesiyle olur. Bir benchmarking çalışması, aşağıdaki faaliyetlerin yapılmasını gerektirir:

1. Kendi sürecimizi anlamak
2. Kıyaslama eşlerini tespit etmek
3. Kıyaslama eşlerinin süreçleri üzerinde çalışmak
4. Kendi süreçlerimizin ve kıyaslama eşlerinin süreçlerinin arasındaki farklılıkları incelemek
5. Kıyaslama eşlerinden öğrenilenleri temel alan gelişmeleri uygulamak

Benchmarking çalışmasını oluşturan basamakları tanımlayan birçok model vardır. Bunlardan biri, az sonra kullanacağımız benchmarking çarkıdır. Benchmarking Çarkı, sonraki sayfada resmedilmiştir:

Bir benchmarking çalışmasının süresi, kıyaslanan sürecin kapsamına bağlı olarak değişir. Adaptasyon sürecinde yer alan “gelişmelerin uygulanması” aşaması, genellikle uzun bir zaman alır.

#### **2.2.10. Takım Çalışması**

Yeni yönetim yaklaşımlarından bir tanesi de takım çalışmasıdır. Bir takım olduğuna inanan ve takım olarak çalışan organizasyonların başarıyı yakalamaları kaçınılmaz bir sonuçtur.

##### **2.2.10.1. Takım Kavramı**

Takım önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya fazla kişinin oluşturduğu topluluktur. Takımın tanımında üç önemli öge göze çarpmaktadır. Bunlardan birincisi, takımın oluşturulabilmesi için iki veya daha fazla kişinin gerekmesidir. Takımların çoğunun eleman sayısı on beşin altındadır. Ancak bu rakam bazen yetmiş beşe kadar çıkabilir. İkincisi takımı oluşturan kişiler birbirlerine bağımlıdır ve birlikte hareket ederler. Bir başka deyişle, devamlı olarak karşılıklı etkileşim halindedirler. Birbirleriyle etkileşim halinde olmayan kişiler, örneğin bir yemek kuyruğunda yan yana duran veya bir asansörü paylaşan kişiler bir takım oluşturmazlar. Üçüncüsü, takımı oluşturan kişiler belli bir amacı gerçekleştirmek için çalışırlar. Örneğin yeni bir bilgisayar geliştirmek, ortak bir kitap yazmak gibi.<sup>125</sup>

##### **2.2.10.2. Takım Türleri**

İş hayatında gitgide yaygınlaşan takımlar üzerinde şimdiye dek bir çok araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların vardığı ortak sonuca göre takımlar biçimsel ve biçimsel olmayan olmak üzere ikiye ayrılırlar.<sup>126</sup>

---

<sup>125</sup> **Takım Yönetimi-** [insankaynaklari.com/](http://insankaynaklari.com/) (22 Aralık 2007)

<sup>126</sup> Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım, 1998, s.371.

Biçimsel takımlar, belirli işleri yapmak, görevleri yerine getirmek üzere örgüt tarafından kurulan topluluklardır. Bu tür takımlarda üyelerden örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik davranışlarda bulunmaları beklenir.

Biçimsel olmayan takımlar, biçimsellerin aksine, bunlar sosyal nitelikli gruplardır. Bu tür gruplar sosyal iletişim ihtiyacını karşılamak üzere iş çevresinde oluşan doğal yapılanmalardır. Genellikle arkadaşlıklar ve ortak çıkarlar çerçevesinde oluşurlar.

Biçimsel takımlar bir takım alt gruplar halinde ele alınabilirler. Bunlardan birincisi biçimsel takımları dört alt grupta inceler.

a. Yönetmel gruplar: Bunlar resmi yönetim ilişkileri tarafından belirlenen ve organizasyon şemasında gösterilen temel, geleneksel iş gruplarıdır. Örneğin, planlama grubu, pazarlama komitesi gibi. Organizasyon hiyerarşisinde yönetim görevi ile çalışan kimseler kendi grupları içinde takım yöneticisi olarak görev yapabileceği gibi ayrıca diğer bölüm yöneticileri ile birlikte takım veya komite görevlerini yürütebilirler.

b. Karşılıklı işlevsel gruplar: Bu gruplar işlevsel sorunlara çözüm üretmek amacıyla değişik iş alanlarından gelen bireyin bilgi ve tecrübelerini bir araya getiren gruplardır. Grubu oluşturan bireyler birbirlerinin görevlerini icra edecek şekilde eğitilmişlerdir.

c. Yönetmel bağımsızlığa sahip gruplar: Bunlar asli görevlerini yerine getirmenin yanı sıra kiralama, planlama, programlama ve yapılan işlerin değerlendirilmesi gibi ek görevlerle de uğraşan bağımsız gruplardır.

d. Geçici takımlar: Bu gruplar belli bir görevi icra etmek üzere görevlendirilmiş elemanlardan oluşur. Görev tamamlanınca grup dağılır.

Biçimsel takımlar örgüt içindeki ilişkiler yönünden de ele alındıklarında yatay ve dikey olmak üzere ikiye ayrılırlar. Ayrıca resmi örgüt yapısı içinde özel amaçlı takım olarak isimlendirilecek bir takım türü daha söz konusu olabilir.

a. Dikey takım: Dikey takım, bir yöneticiden ve biçimsel bir emir komuta zincirinden ona bağlı kişilerden oluşur. Bazen işlevsel takım veya emir takımı olarak da isimlendirilen dikey takım, bazı durumlarda üç veya dört seviyeli bir hiyerarşiden oluşturur ve örgüt içinde genellikle tek bir bölümü kapsar. Örneğin, bir hastanenin ikinci katında, üçüncü vardiyada nöbet tutan hemşireler grubu, başhemşire ve ona bağlı hemşirelerden meydana gelmiş dikey bir takımdır. Şirketlerde ise, finansal değerlendirme bölümü, kontrol bölümü, muhasebe bölümü ile insan kaynakları yönetimi bölümü gibi bölümler komuta bölümleridir ve hepsi örgüt tarafından elemanların ortak faaliyeti ve etkileşimleri yoluyla belirli hedeflere ulaşmak üzere düzenlenmişlerdir

b. Yatay takım: Yatay takım, aynı hiyerarşik seviyeden ancak değişik uzmanlık alanından gelen elemanların oluşturduğu bir takımdır. Birkaç bölüm içinde seçilen elemanlarca özel bir görevi yerine getirmek üzere kurulur ve görev bittikten sonra dağılırlar. Yatay takımların en yaygın iki türü geçici görevler için kurulan bölümler arası takımlar ve komitelerdir. Geçici takımlar, yukarıda belirtildiği gibi belli bir faaliyeti geliştirmek üzere değişik bölümlere mensup elemanların bir araya gelmesiyle kurulan ve görev sona erdiğinde dağılan gruplardır. Bazen çapraz işlevsel takım olarak da adlandırılırlar. Üretim bölümünde yeni bir ürünü oluşturmak veya bir okulda yeni bir müfredat programını oluşturmak üzere bir araya gelmiş üyelerin oluşturduğu topluluklar buna örnek gösterilebilir. Bu tür işler birkaç bölümün ortak çalışması ve birçok kısmın fikrîsel katkılarıyla gerçekleştirilirler. Bu yüzden yaptıkları çalışmalar çok verimli olur. Komite genellikle daha uzun ömürlü bir topluluktur ve örgütün ayrılmaz bir parçasını oluşturabilir. Komite üyeliği için kişinin uzmanlığından çok örgüt içindeki pozisyonuna ve unvanına bakılır. Oysa geçici takım oluşturulurken kişinin problem çözmedeki kişisel nitelikleri göz önüne alınır. Komitelerde, süregelen sorunlara çözüm aranır. Mesela işçilerin oluşturdukları komiteler; iş kuralları, iş düzeni değişiklikleri ve işi iyileştirme konularında önerilerde bulunan komitelerdir. Geçici takımlar örgütün yatay yapısının bir parçası olarak bazı konularda faydalar sağlarlar. Bu konular şu şekilde özetlenebilir:

Örgüt üyeleri arasında bilgi alışverişini sağlarlar.



Örgütsel birimlerin koordinasyonu konusunda öneriler üretirler.

Mevcut birimler örgütsel sorunlara çözümler oluştururlar.

Yeni örgütsel uygulamaların ve politikaların geliştirilmesine yardımcı olurlar.

c. Özel amaçlı takımlar: Özel amaçlı takımlar, örgütün biçimsel (formal) yapısı dışında kalan özel öneme sahip ve yaratıcılık gerektiren projelerin gerçekleştirilmesi için kurulmuş takımlardır. Örneğin, Mc Donald's tavuk köfteli hamburgerlerin üretimi için böyle bir takım oluşturmuştur. Mc Nugget takımındakiler işlerini başarıyla yürütebilmek için tek başlarına çalışabilecekleri bir adaya taşınmışlar ve örgütün resmi yapısı dışına çıkmışlardır. Özel amaçlı takımlar örgütlerin bir parçasıdır ancak üyeler kendilerini ayrı bir topluluk olarak görürler. Yukarıda adı geçen tüm biçimsel takımlar amaçlarına ulaşabilmek için ustalıkla yönetilmelidirler.

d. Yönetimsel bağımsızlığa sahip takımlar: Takımlar aracılığıyla iş görenlerin, iş yapmada ve karar vermede söz sahibi olmaları Japon şirketlerinde takım çalışmalarının ulaştığı başarının bir ürünüdür. İş görenlerin yönetimde söz sahibi olmaları, bilgi paylaşımı ve onlara daha kaliteli bir iş performansı yakalama konusunda fikirlerinin sorulmasıyla başlamıştır. Şirketler zamanla önce problem çözme takımlarına, ardından yönetimsel bağımsızlığa sahip takımlara doğru adım atmışlardır.<sup>127</sup> Yüksek performanslı ekipler ve takım çalışması bugünün rekabetçi iş dünyasında giderek yükselen eğilimlerdir. Firmalar sorunlarının çözümünü takım çalışmasında aramakta, çalışanlar ise bir takımın parçası olmak istemektedirler. Takım çalışması çoğu zaman daha kolay ve daha verimli bir yol olduğu için seçilse de, iyi bir takım oluşturmak sanıldığı kadar kolay değildir. Takım çalışmasından istediğiniz verimi almak istiyorsanız, bu takımı oluştururken dikkatli olmanız gereken noktalar vardır. Bunlardan en önemlisi takım çalışması içerisinde insanlara vereceğiniz rol dağılımı ve lider seçimidir.<sup>128</sup>

Ekip bir insan grubudur, fakat insanları bir grup olarak bir araya getirebilmek mümkün olsa da, bunlardan bir ekip oluşturmak her zaman mümkün olmayabilir. Bu

<sup>127</sup> İşletmelerde Takım Yönetimi, [www.insankaynaklari.com.tr](http://www.insankaynaklari.com.tr), (01 Ocak 2008)

<sup>128</sup> Takım Çalışması, [www.kariyer.net.tr](http://www.kariyer.net.tr), (03 Ocak 2008)

nedenle iki kavram birbirinin yerine kullanılmamalıdır. Ekip paylaşılan bir misyonu ve toplu bir sorumluluğu içermektedir.<sup>129</sup>

Peki iyi bir takım nasıl oluşur ve nasıl çalışır?:<sup>130</sup>

*Sorgulama:* Bilgi toplama, fikir yaratma ve test etme, olanakları araştırma ve sunma, yeni yaklaşımların uygulanabilirliğinin tesbiti, işlerin yürütmesi için organizasyon yapma ve uygulama, üretim ve çıkarımların yapılması, sistemlerin nasıl çalıştığının kontrol edilmesi, işlemlerin ve standartların korunması ve sürdürülmesi, başkalarının çalışmaları ile bütünleştirilmesi ve iş birliği yapılmasını kapsar.

*Çok sesliliğe değer verme:* En iyi sonuçların çıkması için çok farklı düşüncelerin bir araya gelmesi gerekir, diğer yandan da çok sesliliğin kakafoni'ye dönüşmemesi önemlidir.

*İletişim kurma:* Takımı birbirine bağlayan iletişimdir. Takım içindeki iletişim dinamiktir. Farklı insanlarla farklı yollarla iletişim kurabilmek, herkesi dinlemeyi bilmek, problem ve çözüm-odaklı fikir paylaşımlarını yürütebilmek gerekir.

*Eğitimin gözden geçirilmesi:* Geribildirim almak her tür öğrenmede olduğu gibi burada da çok önemlidir. Takım oluşumunun ve çalışmasının her aşamasının değerlendirilmesi ve gözden geçirilmesi özellikle ilerideki çalışmalar için çok faydalı olacaktır.

Takım çalışması giderek daha çok talep edilen bir eğilim olmakla beraber, dikkat edilmesi gereken noktalar gözden kaçırıldığında avantajlarından çok dezavantajlarının olabileceği gözden kaçırılmamalıdır.<sup>131</sup>

Grup oluşumunda önce grup üyeleri seçilir ve ilk buluşma gerçekleştirilir. Ardından bir ısınma evresi yaşanır. Bu devrede elemanlar grubun görevinin ne olduğu ve hedefe nasıl ulaşılacağı yolunda bilgilenmeye ve bilgi paylaşmaya çalışırlar. Bu evrenin ardından hemen kontrol, mücadele dönemi ve "Lider kim olacak?" sorusu

<sup>129</sup> Güler İslamoğlu, **Ekip Mi Grup Mu**, Kalder Forum Dergisi Nisan-Mayıs-Haziran 2001, [www.kalder.org.tr](http://www.kalder.org.tr), (07 Haziran 2008)

<sup>130</sup> **Takım Çalışması**, [www.kariyer.net.tr](http://www.kariyer.net.tr), (03 Ocak 2008)

<sup>131</sup> **Takım Çalışması**, [www.kariyer.net.tr](http://www.kariyer.net.tr), (03 Ocak 2008)

gündeme gelir. Bu soru cevaplandıktan ve hiyerarşi belirlendikten sonra ana görev bir takım alt görevlere ayrılır. Bunla kimler tarafından ve ne zamana kadar gerçekleştirileceği saptanır. Yani takım için organizasyon tanımlanır. Görev icra edildikten sonra grup dağılır. Gruplar bazen ilk veya ikinci aşamanın ötesine geçemezler, bu da görev tamamlanmadan grubun dağılması demektir. Bu durumda grupların belli aşamaları atlattıkça daha etkin bir hale geldikleri varsayılabilir. Bazı kişiler grupların ileri seviyelerde daha etkin olduklarını savunurlar. Bu varsayım genel hatlarıyla doğru kabul edilebilir, ama yine de grubun ne ölçüde etkin bir grup olduğunu hangi faktörün belirlediğine karar vermek zordur. Bazı durumlarda grup içindeki çatışmanın büyüklüğü grubun daha etkin bir başarı sergilemesini sağlar.<sup>132</sup>

### ***2.2.10.3. Organizasyonlarda Grup Çalışmalarında Başarı İçin Peters'ın Altı İlkesi***

Bir takım oluşturmak, takım üyelerinin katkıda bulunmaları ve bir arada çalışmalarını sağlayarak, onları teşvik edecek bir ortam yaratmak adına harcanan zaman ve efordur. Ancak şartlar uygun olduğunda etkin bir takım bir araya getirilebilir ve en iyi şekilde oluşması sağlanabilir. Etkin bir takım oluşturabilmek için gerekli şartları Peters altı ilke altında toplamıştır.<sup>133</sup>

1. Multi-fonksiyonel katılım: Çalışma grupları oluşturulurken değişik departmanlarda değişik görev üstlenen çalışanların (yönetici, hukukçu, mühendis, ürün dizayn elemanı vs.) bilgi ve tecrübelerinden azami düzeyde istifade etmek gereklidir. Bu bakımdan çalışma gruplarında multi-fonksiyonel bir katılım amaçlanmalı.

2. Çalışanların toplantılara tam iştiraki: Çalışma grubunun toplantılarına tüm grup üyelerinin devamlı katılımı sağlanmalı.

3. Ortak çalışma yeri: Organizasyonda grup çalışmasından azami fayda sağlamak için grup üyelerinin aynı alan ya da bina içerisinde çalışmaları sağlanmalı.

4. İletişim: Grup üyeleri arasında iletişim yeterli düzeyde mevcut olmalı.

<sup>132</sup> Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s.374.

<sup>133</sup> Can Aktan, [www.canaktan.org/yonetim](http://www.canaktan.org/yonetim), (05 Ocak 2008)

5. Kaynakların tahsisi: Organizasyonda çalışma grubunun kullanacağı kaynaklar sıklıkla başka birimler veya elemanlar tarafından kullanılmamalı; grup üyeleri çalışmalarını rahat bir ortamda sürdürebilmeli.

6. Organizasyon dışındakilerin katılımı: Grup çalışmalarına mümkün olduğu ölçüde organizasyon dışından kimselerin (örneğin, bayiler, tüketiciler) katılımı sağlanmalı.

Mark Fischetti'ye göre bir takımı 'kötü bir takım' yapan sebepler şunlardır:<sup>134</sup>

Kolektif Amnezi (Toplu hafıza kaybı): Hafıza kaybı, projenin bir takım çalışmasına ihtiyacı olup olmadığını sorgulamadan yöneticinin bir takım oluşturması sonucu ortaya çıkar. Takım elemanları neden orada olduklarını ve ne yapmaları gerektiğini merak edip dururlar?

Grup miyopu: Takım üyelerinin kafasını karıştıran, gruba bağlılıklarına zarar veren ve ilham vermesi gereken bir amacın görülememesi veya eksikliği. Takım üyeleri kendilerine sürekli acaba biz ne yapmaya çalışıyoruz sorusunu sorarlar.

Liderlik fobisi: Liderlik rolünün abartılması ve genellikle mantık dışı bir şekilde liderden korkulması. Semptomları: Kararlar verilemez. Sorunlar üst üste biner. Lider takımın çalışmalarına engel olur.

Kronik geçimsizlik: Takımın ufak meseleler üzerinde anlaşamaması ve sürekli olarak tartışması. Tartışmalar toplantıların ne zaman yapılacağı gibi önemsiz konulardan çıkar, tedavi edilmezse tüm konularda bir iç sürtüşmeye yol açabilir.

Hayati desteğin kaybı: Para, mekan, malzeme ve bilgi'den, takımın hayatı ve sağlığını koruması için gerekli olan her şeyden yoksun kalma. Liderin ve/veya firmanın ilgisizliği ve gerekli koşulların sağlanamaması yüzünden takım hayatı tehlike içindedir.

### **2.2.11. Güçlendirme(Empowerment)**

Güçlendirme çalışanların faaliyet alanları içinde bir kişiden onay almaksızın

---

<sup>134</sup> Takım Çalışması, [kariyer.net.tr](http://kariyer.net.tr), (03 Ocak 2008)

karar vermesine yönelik bir gücü ifade eder.<sup>135</sup> Bir başka tanıma göre ise:

Güçlendirme, çalışanların, kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonunu amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işlerini sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder.<sup>136</sup>

Güçlendirme, değişim mühendisliği ve toplam kalite yönetimiyle de yakından ilişkili bir kavramdır. Her iki uygulamada da çalışanların yaptıkları iş hem nitelik hem de nicelik olarak artmakta, güçlendirme ön plana çıkmaktadır. Yönetim ve örgütlenmeyle ilgili tekniklerin özünde güçlendirme kavramının yer alması sürpriz olmayıp sağladığı önemli faydaların bir sonucudur.<sup>137</sup>

#### **2.2.11.1. Nedenleri**

Personel güçlendirme uygulamalarının ortaya çıkış nedenleri çok çeşitlidir. Biz burada bir kaçını ele alacağız.<sup>138</sup>

Bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler: Bilgisayar kullanımı, bilgi teknolojisi ve MIS uygulamalarındaki gelişmeler organizasyonlarda orta kademeyi ortadan kaldırıcı yönde etkilemiştir ve bir yöneticinin deyimi ile “bölüm yöneticisi ile satış elemanı arasındaki tüm kademeler yerine bilgi teknolojisi geçmiştir.”

Artan rekabet ve bunun sonucu olarak müşteri taleplerine hızlı cevap verme zorunluluğunun artması.

Eğitim düzeyi ile beraber beklentileri de yükselen personel yapısı.

Genel olarak toplumsal düzeyde, özel olarak organizasyonlarda demokratikleşme eğilimlerinin artması.

---

<sup>135</sup> Ataman, s.348.

<sup>136</sup> Koçel, s. 416.

<sup>137</sup> Ataman, s.350.

<sup>138</sup> Koçel, s. 417.

Bilgi ve insan unsurunun, en önemli “rekabet avantajı” olarak belirmesi: organizasyonların bilgi ağırlıklı işletmelere dönüşmesi ile, envantere bağlı stok yığınlarının yerine, hafif yükle dolaşan farklı türde yeni bir işletme yapısı ortaya çıkmaya başlamıştır.”Bilgi Şirketi” olarak adlandırılabilen bu yeni birimlerin kilit varlıkları maddi olmayan niteliktedir, yani çalışmalarının bilgi ve uzmanlığıdır. Bu bilgi ve uzmanlığın tamamı işletmenin rekabet gücünü belirleyecek “entelektüel sermaye” olarak ele alınmaktadır. Bu konuda Drucker’ın belirttiği modern organizasyonların bilgi uzmanlarından oluşması nedeniyle astlık-üstlük yerine meslektaşlık ve takım ilişkilerinden oluşması durumu, güçlendirme uygulamalarını kaçınılmaz hale getirmektedir denilebilir.

Organizasyonlarda hiyerarşiye dayanan komuta-kontrol felsefesinin zayıflaması.

Globalleşen ve sürekli değişen bir çevrenin oluşması.

#### ***2.2.11.2. Faydaları***

Güçlendirme hem çalışanlar hem de örgüt açısından pozitif sonuçlar doğurur.

Güçlendirme ile karar verme yetkisi artırılır.<sup>139</sup>

Çalışanların rol tanımıyla ilgili stres ve kaygıları azalır, görevlerin paylaşımı ve güven ortamı sağlanır.

Çalışanların kendi kendilerini kontrol etmeleri mümkün olur.

Çalışanların artan eğitim ve refah düzeyine uygun bir çalışma ortamı yaratılır.

Çalışanların yetenekleri, yaratıcılıkları önemli ölçüde artar.

Güçlendirilmiş çalışanları yönlendiren, destekleyen, koç’luk yapan yöneticiler;

---

<sup>139</sup> Ataman, s.350.

Ayrıntılarla ve rutinle uğraşmaktan kurtulup dikkatlerini daha stratejik konulara yöneltme fırsatı bulurlar.

Birçok işi vasat biçimde yapmaktansa çok daha az işi daha iyi biçimde yapmaları mümkün olur.

Kariyerde ilerlemeleri kolaylaşır.

Güçlendirmenin uygulandığı bir örgütte;

Çalışmanın esnekliği artar.

Verimlilik önemli ölçüde artış gösterir.

Daha hızlı ve etkin kararlar üretilir.

İç ve dış müşteri tatmini artar.

Bilgi teknolojisinden daha iyi yararlanılması mümkün olur.

### **2.3. Sağlık Hizmetleri**

Bilgi çağına girilmesiyle birlikte, teknolojideki sıçramalar tedavi olanaklarını artırmıştır. Hastalıkların teşhis ve tedavisinde teknolojinin kullanılması; tedavide olumlu sonuçlar ortaya koymuştur. Tabii ki teknolojinin sağlık hizmetlerindeki olumlu yanları yanında insan sağlığında olumsuz yönleri de ortaya çıkmıştır. Bu durumda sağlık hizmetlerinin önemini artırmıştır.

#### **2.3.1. Sağlık Tanımı**

Sağlıkla ilgili olarak, her bilim kendine özgü tanım oluşturmuştur. Sağlık ayrıca, öznel ve nesnel boyutları ile de algılanmaktadır. Bireyin öznel sağlık durumu kendi sağlığını nasıl algıladığıdır. Nesnel sağlık durumu ise, çeşitli testler ve tıbbi

kontroller sonucu değerlendirmelerle bir hastalık, sakatlık, yetersizlik ya da bozukluğun bulunmadığı kanıtlanmış durumlardır.<sup>140</sup>

Dünya Sağlık Örgütü sağlığı şöyle tanımlamıştır.”Sağlık yalnızca hastalık ve sakatlık halinin bulunmayışı değil, insanın kendini bedensel, ruhsal ve sosyal bakımdan tam bir iyilik halinde hissetmesidir”.<sup>141</sup>

Dünya Sağlık Örgütü’nün klasik tanımında sağlık, bedensel, akılsal, ruhsal ve sosyal yönden tam bir iyilik, bütünlük ve uyum durumu demektir. Günümüzde “iyilik” sağlık kavramlarının genişleyen sınırları açıklanmaktadır. Bu bağlamda,”Hastalıkların Önlenmesi”, “Sağlığın Sürdürülmesi”, “Sağlıklı Yaşam Biçimi”, “Yaşam Kalitesi”, Sağlığın Geliştirilmesi”, gibi kavramlar ağırlıkla ele alınmaktadır.<sup>142</sup>

Sağlık durumunu çevre, yaşam tarzı, kalıtım ve sağlık hizmetleri faktörlerinin etkilediğı belirtilmiştir. Sağlığı etkileyen bu dört temel faktör, nüfus, kültürel sistemler, doğa ve doğal kaynaklar, ekonomik sistem ve politik sistem gibi toplumsal sistemlerin etkisi altında bulunmaktadır.<sup>143</sup>

### 2.3.2. Sağlık Hizmetlerinin Sınıflandırılması

Sağlık hizmetleri, genel olarak sağlığın korunması ve hastalıkların tedavisi için yapılan çalışmalar anlamına gelir. Sağlık Hizmetleri, koruyucu sağlık hizmetleri, tedavi hizmetleri, rehabilitasyon hizmetleri ve sağlığın geliştirilmesi hizmetlerini içermektedir.<sup>144</sup>

Bireylerin ve toplumların bedensel, akılsal, sosyal bütünlüklerine zarar veren faktörlerin yok edilmesi, bütünlüğün korunup, geliştirilmesi ve sağlam/hasta bireylerin tıbbi kontrolleri sonucu erken tanı ve tedavileri ve bütünlüğü azalanların yeterli duruma getirilmesi için gösterilen çabaların tümüne “sağlık hizmetleri” denir.<sup>145</sup>

<sup>140</sup> Naci Güçhan(Ed.), **Halk Sağlığı Hemşireliği**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 1996, s.3.

<sup>141</sup> İnci Erefe(Ed.), **Halk Sağlığı Hemşireliği El Kitabı**, İstanbul: Vehbi Koç vakfı, 1998, s.1.

<sup>142</sup> Güçhan(Ed.), s.3.

<sup>143</sup> Şahin Kavuncubaşı, **Sağlık Kurumları Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Önlisans Programı, 2004. s.5.

<sup>144</sup> Şahin Kavuncubaşı, **Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2000, s. 24.

<sup>145</sup> Güçhan(Ed.), s.13.



Temel sağlık hizmeti genel anlamıyla koruyucu sağlık hizmetlerini önemli bir oranda kapsayan, esasen birinci basamakta verilen, birinci basamak sağlık hizmetini de içinde barındıran sağlık hizmetidir. Alma-Ata Konferansı'nın sonucunda tüm ÷lkelere temel sağlık hizmetleri yaklaşımı olarak, karmaşık ve uzmanlık gerektiren hizmetlerden ziyade, ulaşılabilir yani daha ucuz ve rasyonel olan verimli bir sisteme doğru ilerleme önerilmiştir. Ancak Alma-Ata Konferansı, temel sağlık hizmetleri ile birinci basamak sağlık hizmetlerinin tamamını bir arada değerlendirmiş ve bir karışıklığa neden olmuştur. Temel sağlık hizmetleri herkes için gerekli olan sağlık hizmeti olarak anlaşılmaktadır.<sup>146</sup>

Dünyanın bir çok ÷lkesinde uzun yıllar sadece hastalıkların tedavisi şeklinde anlaşılmış, ancak giderek çeşitli hastalıklar ve mikroplarla mücadele, çevre sağlığı ve hijyen konusundaki gelişmeler ya da hastalıkların buluşma süreci ve süresi konusundaki bilgilerin artması gibi nedenlerle sağlıklı hizmetlerinin farklı alanlarda yoğunlaştığı gözlenmiştir. Birey sağlığının toplum sağlığı ile sıkı ilişki içinde olduğu anlaşılarak geniş halk kitleleri tarafından tedavi edici hizmetlerin yanı sıra koruyucu sağlık hizmetlerine de daha fazla önem verilmeye başlanmıştır.<sup>147</sup>

### **2.3.3. Sağlık İşletmeleri**

Sağlık hizmeti sunan işletmeler çeşitli sınıflara ayrılmaktadır. Kamu ve özel sektöre ait işletmeler kapasitelerine göre hizmet sunmaktadırlar. Sağlık ocakları, poliklinikler, tıp merkezleri, dispanserler, özel dal hastaneleri, devlet hastaneleri, üniversite ve eğitim hastaneleri belli başlıcalarıdır. Hastaneler bu sağlık işletmeleri içinde en önemli paya sahip olanlardır.

#### **2.3.3.1. Hastanelerin Tanımı**

Günümüzde toplumlara çeşitli sağlık hizmetleri sunan hastaneler, sağlık sistemimizin en önemli kuruluşlarıdır. Tıp biliminde ve teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak hastaneler hızla değişmiş, önemleri gittikçe artmış ve devletlerin sağlık

<sup>146</sup> <http://www.aile.hekimligi.com/bilgi/index.php/2007/09/11/temel-saglik-hizmeti-tanimi/> (25 şubat 2008)

<sup>147</sup> Sevgi Kurtulmuş, **Sağlık Ekonomisi ve Hastane Yönetimi**, İstanbul: Değişim Dinamik Yayınları, 1998, s.83.

harcamalarının önemli bir bölümünü tüketen sosyoekonomik kurumlar haline de gelmişlerdir.<sup>148</sup>

Dünya Sağlık Örgütü hastaneleri “Müşahede, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon olmak üzere gruplandırabilecek sağlık hizmetlerini veren, hastaların uzun veya kısa süreli tedavi gördükleri yataklı kuruluşlar” olarak tanımlamaktadır.<sup>149</sup>

Benzer bir tanımın yer, aldığı SSYB Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği'nde ise hastaneler, "hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin, ayaktan veya yatarak müşahade, muayene, teşhis, tedavi ve rehabilite edildikleri; aynı zamanda doğum yapılan kurumlar" olarak tanımlanmaktadır.<sup>150</sup>

Özünde aynı, birbirini tamamlar nitelikteki bu iki tanımda hastaneler, esas işlevleri, olan "Hasta ve yaralıların tedavisi" faaliyetleri ile tanımlanmaktadır. "Eğitim" "araştırma ve geliştirme" ile "toplumun sağlık seviyesinin yükseltilmesine katkıda bulunma veya toplumsal sağlık programlarına katılma" olarak adlandırılan ve yine hastanelerde yürütülen diğer işlevler dikkate alındığında, yukarıdaki tanımların eksik olduğu söylenebilir. Ancak eskiden beri hastanelerin değişmeden gelen esas işlevi, tedavi hizmetinin verilmesi olmuştur. Sözü edilen diğer işlevler, tedavi işlevinin iyi bir şekilde yerine getirilmesini sağlayan veya kolaylaştıran ve esâs işlevin türevleri diyebileceğimiz işlevlerdir. Bu açıdan bakıldığında "hasta tedavisi", diğer işlevleri zımnen içeren, dolayısıyla yukarıdaki tanımların yeterli olmasını sağlayan bir işlevi olarak düşünülebilir.<sup>151</sup>

Yukarıdaki tanımlar işlevsel tanımlardır. Hastaneleri sistem yaklaşımıyla ele alıp tanımlamak da mümkündür. Buna göre hastaneler dinamik, değişken bir çevre içinde, aldıkları girdileri dönüştürme süreçlerinden geçirerek, çıktılarının önemli bir kısmını gene aynı çevreye veren, geribildirim mekanizmasına sahip sistemlerdir (organizasyonlardır). Hastanenin girdileri hastalar, insan gücü, malzeme, fiziksel ve

<sup>148</sup> Ümit Şahin, *Hastane İşletmeciliğinde Kalite*, Eskişehir: 1999, s.5.

<sup>149</sup> Şahin, s.5.

<sup>150</sup> Hikmet Seçim, *Hastanelerin Tanımı, Sınıflandırılması ve İşlevleri*, s.1.

<http://www.merih.net/ml/hastamod1.htm>, (08 mart 2008)

<sup>151</sup> Seçim, s.1.

parasal kaynaklardır. Çıktıları (elde edilmesi istenen sonuçlar) ise, hasta ve yaralıların tedavisi, personelin hizmet-içi eğitimi, öğrencilerin klinik eğitimleri, araştırma-geliştirme faaliyetleri ile toplumun sağlık seviyesinin yükseltilmesine katkıda bulunmadır. Dönüştürme süreçleri, sözü edilen sonuçlara ulaşabilmek için hastanedeki çeşitli hizmet birimlerinin kendi alanlarıyla ilgili olarak gerçekleştirdikleri planlama, örgütlenme, yürütme ve denetleme faaliyetlerini ifâde etmektedir.<sup>152</sup>

Bir bütün olarak hastane sistem yaklaşımıyla tanımlanabildiği gibi, hastane içindeki çeşitli hizmet birimleri de birer alt sistem olarak tanımlanabilmektedir. Çünkü; hastanedeki her hizmet biriminin hastane işlevlerinin yürütülmesine katkısı olan alt işlevleri ve bu alt işlevleri gerçekleştirmek üzere bir âraya getirilerek organize edilmiş elemanları ve kaynakları bulunmaktadır. Ayrıca, hastanenin esas işlevi olan hasta tedavisi faaliyetlerini yürüten elemanlar topluluğu da "hasta tedavi sistemi" olarak ele alınabilmektedir. Hastanedeki tıbbi, yardımcı tıbbi ve hemşirelik hizmetlerini yürüten sağlık personeli ile bir kısım destekleyici personel bu sistemin elemanlarını oluşturmaktadır. Hastanedeki diğer alt sistemler ise bu sistemin işleyişini kolaylaştıran ve/veya iyileştiren sistemler olmaktadır.<sup>153</sup>

Hastaneler, “Sağlık tanımı içinde yer alan hizmetleri günün 24 saati üreten karmaşık birer sosyo-ekonomik işletme” şeklinde de tanımlanabilir.<sup>154</sup>

#### **2.4. Hastane Enfeksiyonları**

Enfeksiyon, Toplum içinde görülen birçok mikroorganizma ya da helmint klinik bulgu vermeksizin insan ya da hayvan organizması üzerinde yaşayabilir, gelişebilir ve çoğalabilir. Bu durum bir enfeksiyondur.<sup>155</sup>

Hastane enfeksiyonu(HE)(nozokomiyal enfeksiyon); Hastaneye yatış sırasında enfeksiyonun klinik bulguları var olmayan ve enfeksiyonun kuluçka dönemi yatış tarihini

---

<sup>152</sup> Seçim, s.2.

<sup>153</sup> Seçim, s.2.

<sup>154</sup> Şahin, s.6.

<sup>155</sup> Hülya Ellidokuz ve Gazanfer Aksakoğlu, “Enfeksiyon Hastalıklarına Epidemiyolojik Bakış”, **Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi**, cilt 11, Sayı 4 (2002), s. 291.

içine almayan veya taburcu edilen kişilerde kuluçka dönemi hastanede bulunduğu dönemi içeren enfeksiyondur.<sup>156</sup>

11.08.2005 tarihli Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren *Yataklı Tedavi Kurumları Enfeksiyon Kontrol Yönetmeliğinde* **hastane enfeksiyonu**, “*yataklı tedavi kurumlarında, sağlık hizmetleri ile ilişkili olarak gelişen tüm enfeksiyonlar*” şeklinde tanımlanmıştır.<sup>157</sup>

Ancak tıp literatüründe ve uygulamada ise yaygın olarak; *değişik nedenlerle hastaneye yatan bir hastada, hastaneye başvurduğunda kuluçka döneminde olmayan ve hastaneye yattıktan 48-72 saat geçtikten sonra gelişen veya taburcu olduktan sonra 10 gün içinde ortaya çıkan enfeksiyonlar* olarak tanımlanmaktadır. Bir enfeksiyonun hastane enfeksiyonu olup olmadığına; klinik gözlem, laboratuvar sonuçları, hasta kayıtlarının değerlendirilmesi ve diğer destekleyici bulgular dikkate alınarak karar verilmektedir. Hastane enfeksiyonları, hastanede kalış süresini, tedavi maliyetini ve işgücü kaybını artırmakta, hastaları olduğu kadar sağlık çalışanlarını da tehdit etmektedir. İleri vakalarda ise, özellikle bağışıklık sistemi zayıf olan hastalarda (yenidoğan, prematüre bebekler, kanser ve AIDS hastaları, yaşlı hastalar, vb.) ölümlere de yol açabilmektedir.<sup>158</sup>

HE, Latince *nosos* (hastalık), *komeion* (tedavi), *nosocomeion* (hastane) sözcüklerinden türetilen “nozokomiyal enfeksiyon” terimi ile de adlandırılmaktadır. Bir enfeksiyonun HE olup olmadığına; klinik gözlem, laboratuvar sonuçları, hasta kayıtlarının değerlendirilmesi ve diğer destekleyici bulgular dikkate alınarak karar verilmektedir. HE için kararı etkileyebilecek faktörlerden bazıları, bilimsel çalışmalarda, yukarıda açıklanan ve uygulamada yaygınlık kazanmış bulunan ikinci tanım çerçevesinde şu şekilde özetlenmektedir.<sup>159</sup>

Enfeksiyon, hastaneye yatış sırasında var olan bir enfeksiyonun genişlemesi ya da komplikasyonu şeklinde ortaya çıkmış ise HE olarak değil, *toplum kökenli enfeksiyon* olarak kabul edilmelidir.

<sup>156</sup> Cafer Eroğlu, “Hastane Enfeksiyonları”, **İnfeksiyon** 2001, s.135.

<sup>157</sup> Resmi Gazete, Tarih: 11.8.2005; No: 25903

<sup>158</sup> T.C. Sayıştay Başkanlığı, **Performans Denetim Raporu**, Ankara: Aralık 2007, s.13.

<sup>159</sup> T.C. Sayıştay Başkanlığı, s. 29.

Bir enfeksiyonun HE olarak nitelendirilebilmesi için genellikle hastaneye yatıştan sonra belirli bir zaman geçmesi gereklidir. Bu süre, enfeksiyonun türüne göre değişiklik göstermekle birlikte, bakteriyel enfeksiyonlarda 48-72 saat olarak kabul edilir.

Hastaneden kaynaklanan bir bakterinin neden olduğu ve taburcu olduktan sonra belirtileri ortaya çıkan enfeksiyonlar da HE olarak kabul edilmelidir.

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de hastane enfeksiyonları önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Sağlıklı verilere ulaşılmasında birtakım sıkıntılar bulunmakla birlikte, Türkiye’de günümüzde hastane enfeksiyonu oranının % 5-15 arasında değiştiği kabul edilmektedir. Öte yandan, ortaya çıkan hastane enfeksiyonları nedeniyle özellikle son yıllarda peş peşe yaşanan bebek ölümleri ve eski bir bakanın hastane enfeksiyonlarından ölümü, yazılı ve görsel basında geniş şekilde yer almıştır.<sup>160</sup>

#### **2.4.1. Hastane Enfeksiyonlarının Tarihçesi**

Bin dokuz yüz doksanlı yıllarda hastaneler daha modern, kompleks kuruluşlar halini almış, tanı ve yatarak tedavi hizmetlerinin hemen hemen tamamını üstlenmişlerdir. Bu nedenle HE, özellikle son iki yüzyıl (yy.) içinde gittikçe artan önemi ile her branştan hekimin ilgi alanına girmiştir.<sup>161</sup>

Genel olarak bakıldığında İngiliz hastanelerinin daha iyi olduğu görülmektedir. Öncelikle İngiliz hastaneleri daha temizdi. Manchester dispanserinde 1771 yılında hastaneye kabul edilen tüm hastalara bildirilen devamlı talimat şu şekildeydi: (1) "Her hastaya hastaneye yatarken temiz bir örtü verilecektir, (2) Hastaların örtüleri en azından üç haftada bir kez temizlenecektir, (3) Hastanede yatak sıkıntısı olmadığı sürece iki hasta aynı yatağı paylaşmayacaktır"<sup>162</sup>

---

<sup>160</sup> T.C. Sayıştay Başkanlığı, s. 29.

<sup>161</sup> La Force FM. The control of Infections in hospital. In: Prevention and Control of Nosocomial Infections (Wenzel RP, ed) 3rd ed. William & Wilkins, Maryland 1997:3-17. Aktaran: Selim Kılıç ve Can Polat Eyigün, "Hastane Enfeksiyonlarının Tarihçesi", Mesut Pekcan ve diğerleri (Ed.), **Hastane Enfeksiyonları** içinde (1-12), Ankara: GATA Basımevi, 2005, s.1.

<sup>162</sup> Kılıç ve Eyigün, s.2.

Flornce Nightingale: hijyenik gıda ile su temininin ve temiz bir çevrenin askeri bir hastanedeki ölüm hızlarında önemli bir azalma sağlayabileceğini göstermiştir. Hastane hijyenine karşı olan ilgisi hiç duraksamamış ve uzun kariyeri boyunca çok başarılı bir lobici olduğunu kanıtlamıştır<sup>163</sup>.

Eldiven kullanımı önemli bir gelişme idi. 1889'da Johns Hopkins Hastanesinden Halstead, Goodyear Lastik Şirketinden süblime eriyiklerine alerjisi olan yardımcı hemşiresi için iki çift lastik eldiven yapmasını istedi. Daha sonraları hastaları korumak için eldiven giyilmesi gerekliliği görüşü ortaya çıktı. 1899 yılında Johns Hopkins hastanesindeki bazı cerrahlar artık temiz olgularda da eldiven kullanmaya başlamışlardı. Günlük kıyafetlerden vazgeçilerek beyaz uzun önlükler yaptırıldı. Birçok klinik, mikrobiyal kontaminasyonu sınırlamak için cerrahi işlem sırasında konuşmamayı önerirken, daha sonraları maskeler rutin kullanıma girdi. Sterilizatörler gerçek anlamda aseptik evrimi tamamladılar; hasta ile temas edecek her şey steril olmak zorundadır. Aseptik tekniklerin uygulanması ile cerrahi enfeksiyonlar kontrol altına alındı, yeni cerrahi işlemler ve yaklaşımlar geliştirildi fakat yara enfeksiyonlarına ilişkin çok az istatistiksel analiz yayımlandı. Mevcut verilerde de elektif temiz cerrahi sonrası yara enfeksiyonu hızı %2-5 arasında idi. Ameliyat sonrası yara enfeksiyonu konusu önemli bir konu olmaktan çıktı ve çok az cerrah bu sorun üzerine çalıştı.<sup>164</sup>

Son olarak Moore ve arkadaşlarının çalışmaları hastane enfeksiyonlarının kontrolünde "enfeksiyon kontrol hemşirelerinin" rolünü vurgulamıştır. Wise ve arkadaşları 1950 ve 1960'larda, Amerika'da sürveyans ve hemşire epidemiyologların gelişimi ile ilgili çok yararlı bir tanımlama yayımlamışlardı.<sup>165</sup>

İlk enfeksiyon kontrol hemşiresi 1959'da İngiltere'de Exeter'de görevine başladı. Sağlık Kurumlarının Akreditasyonu Birleşik Komisyonu (JCAH) 1976'da detaylı enfeksiyon kontrol standartlarını yayımladı.<sup>166</sup>

Ülkemizde ise ilk İnfeksiyon Kontrol Komitesi 1984 yılında Hacettepe Üniversitesinde kurulmuştur. Bu hastaneyi 1989'da Ankara Yüksek İhtisas Hastanesi,

---

<sup>163</sup> Kılıç ve Eyigün, s.5.

<sup>164</sup> Kılıç ve Eyigün, s.10.

<sup>165</sup> Kılıç ve Eyigün, s.11.

<sup>166</sup> Kılıç ve Eyigün, s.11.

1990’da İstanbul Üniversitesi Çapa Tıp Fakültesi Hastanesi, 1994’de Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesi izlemiştir.<sup>167</sup>

#### **2.4.2. Hastane Enfeksiyonlarının Nedenleri**

Hastane enfeksiyonlarının ortaya çıkmasına neden olan başlıca risk faktörlerini şu şekilde sıralamak mümkündür.<sup>168</sup>

Hastanede yapılan girişimsel tedavi uygulamaları: Özellikle ameliyat ve diğer girişimsel işlemler (üretral enjeksiyon, kateterizasyon, endtrakeal entübasyon, vb.) gibi, vücut içine doğrudan yapılan müdahalelerde; el, araç, tıbbi alet, uygulama ortamı ve yara yerinin temizliğinin yeterli düzeyde sağlanmaması;

*Temizlik kurallarına dikkat edilmemesi:* Hastane çalışanlarının, hastanın ve hasta yakınlarının kişisel el ve vücut temizliklerine dikkat etmemesi, hastane binasının ve tüm araç ve gerecin temizlik, dezenfeksiyon ve sterilizasyon işlemlerinin yetersiz olması, mutfak ve çamaşırhane gibi destek hizmetlerinde gerekli temizlik kurallarına uyulmaması;

*Fiziki yetersizlikler:* Hastane binası ve tesisat sisteminin, hijyenik bir tedavi-bakım hizmeti sunulmasına imkân vermemesi;

*Personel yetersizliği:* Hasta yoğunluğuna nazaran, tedavi, bakım ve temizlik hizmetlerinde çalışan hastane personelinin sayı ve nitelik olarak yetersiz olması;

*Hastanın bağışıklık sistemini olumsuz etkileyen faktörler:* Hastanın yaşı, hastaneye yatmasına neden olan asıl hastalığının doğurduğu riskler, altta yatan devamlı hastalıkları.

Bir hastanede enfeksiyonun yayılması için şu üç faktörün varlığı gerekmektedir.<sup>169</sup>

---

<sup>167</sup> Kılıç ve Eyigün, s.1.

<sup>168</sup> T.C. Sayıştay Başkanlığı, s. 30

<sup>169</sup> T.C. Sayıştay Başkanlığı, s. 30

1. *Enfeksiyonun kaynağı*: Sıklıkla insanların (hastalar, hastane personeli veya nadiren ziyaretçiler) kendi canlı doku floraları ve cansız çevresel objeler (ekipmanlar, hasta bakım malzemeleri, vs.) ve tedavi uygulamaları, vs.

2. *Hastanın Duyarlılığı*: Hastanın yaşı, altta yatan bir hastalığın varlığı, yoğun antibiyotik, kanserojen ve diğer bağışıklık sistemini baskılayıcı ilaç uygulamaları, cerrahi uygulamalar, anestezi, kateter uygulamaları, vs.

3. *Yayılma Yolu*: Mikroorganizmalar hastanede birçok yolla yayılabilmektedir. En sık görülen yayılma yolları şunlardır:<sup>170</sup>

*Temas yolu ile yayılım,*

*Ortak kullanılan malzemelerle yayılım,*

*Damlacık yolu ile yayılım (>5 µ çaplı enfekte partiküller),*

*Hava veya solunum yolu ile yayılım (<5 µ çaplı enfekte partiküller)*

#### **2.4.3. Hastane Enfeksiyonlarının Önemi**

HE, hastanede kalış süresini, tedavi maliyetini ve işgücü kaybını artırmakta, hastaları olduğu kadar sağlık çalışanlarını da tehdit etmektedir. İleri vakalarda ise, özellikle bağışıklık sistemi zayıf olan hastalarda (yenidoğan, prematüre bebekler, kanser ve AIDS hastaları, yaşlı hastalar, vb.) ölümlere de yol açabilmektedir.<sup>171</sup>

Farklı ülkelerde yapılan çalışmalarda, hastanede yatan hastalarda % 3,1- 14,1 aralığında değişen oranlarda HE geliştiği tespit edilmiştir. Dünya Sağlık Örgütü'nün (WHO) verilerine göre de hastanelerde yatan her on hastadan birinde HE gelişmektedir. ABD'de 1980'li yılların başları itibarıyla yatan hastaların % 5-6'sında HE ortaya çıkmıştır ve toplam HE vaka sayısı yılda 2,1 milyondur. HE'ye bağlı ölüm sayısı ise yılda yaklaşık 90.000'dir. İngiltere'de her yıl ortalama 100.000 HE vakası görülmekte

---

<sup>170</sup> T.C. Sayıştay Başkanlığı, s. 30

<sup>171</sup> T.C. Sayıştay Başkanlığı, s. 31



ve tüm ölümlerin % 1'inin (Yaklaşık 5.000) doğrudan, % 3'ünün ise dolaylı olarak HE ile ilgili olduğu düşünülmektedir.<sup>172</sup>

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de HE önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Sağlıklı verilere ulaşılmasında birtakım sıkıntılar bulunmakla birlikte, Türkiye'de günümüzde HE oranının % 5-15 arasında değiştiği kabul edilmektedir. Öte yandan, ortaya çıkan HE nedeniyle özellikle son yıllarda peş peşe yaşanan bebek ölümleri ve eski bir bakanın HE'den ölümü, yazılı ve görsel basında geniş şekilde yer almıştır.<sup>173</sup>

#### **2.4.4. Hastane Enfeksiyonlarının Yol Açtığı Maliyet**

HE, ölümler dışında, neden olduğu ilave maliyet açısından da önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Zira HE'ye bağlı olarak bazen ağır bazen de hafif hastalık tablosunun eklenmesi, esas hastalığın iyileşme sürecini uzatmakta, tanı işlemlerini artırmakta ve tedavi yöntemini değiştirebilmektedir. HE nedeniyle ortaya çıkan ilave maliyet, ülkenin sosyo-ekonomik özelliklerine, hastanenin büyüklüğüne, tedavi süresine, servisin türüne ve benzer bazı başka etmenlere göre değişebilmektedir. Ek maliyetlerde ilk sırada *hastanede kalış süresinin uzaması* (ortalama 2-8 gün arası) bulunmaktayken ikinci sırada da *antibiyotik tedavisi* harcamaları yer almaktadır. Ayrıca HE gelişen her hasta için çok sayıda *ilave tetkik yapılması* da harcamaları artırmaktadır. Dikkate alınabilecek diğer bir etken ise *personel* maliyetleridir. Bütün bu durumlar çalışan personelin işgücü kaybına neden olmakta, hastalarda sakatlık risklerini artırmakta, hasta ve ailesine de maddi ve manevi yönden büyük zararlar vermektedir.<sup>174</sup>

Kesin ve net rakamlar olmamakla beraber, CDC, ABD'de yılda 2 milyondan fazla insanın HE'ye yakalandığını ve 1992 yılında bunun 4,5 milyar ABD Dolarından fazla bir maliyet getirdiğini bildirmektedir. İngiltere'de ise söz konusu rakamın 1 milyar Pound civarında olduğu hesaplanmıştır. Mart 2003 tarihinde Yeni Zelanda'da yapılan bir çalışmaya göre, 21 hastanede HE'nin medikal ve cerrahi tedavilerinin maliyeti yaklaşık 137 milyon ABD Dolarıdır. Bu ve buna benzer rakamlar ışığında HE oranının

---

<sup>172</sup> T.C. Sayıştay Başkanlığı, s. 31.

<sup>173</sup> T.C. Sayıştay Başkanlığı, s. 31.

<sup>174</sup> T.C. Sayıştay Başkanlığı, s. 31.

bir puan bile düşürülmesinin milyonlarca ABD Doları tasarruf anlamına geldiği açıktır.<sup>175</sup>

Ülkemizde Hacettepe Üniversitesinde yapılan bir çalışmada, HE görülen hastaların hastanede yaklaşık 20 gün daha fazla kaldığı ve hasta başına yapılan harcamanın 1.582 ABD Doları arttığı gösterilmiştir. İki farklı hastaneyi karşılaştıran bir başka çalışmada ise Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Araştırma Hastanesinde vaka başına maliyet 1.304 ABD Doları iken, Hacettepe Üniversitesi Hastanesinde 2.280 ABD Doları olarak hesaplanmıştır.<sup>176</sup>

#### **2.4.5. Hastane Enfeksiyonlarından Doğan Sorumluluk**

HE, hastanın iş gücü kaybı ve tedavi maliyeti nedeniyle hastalar, sosyal güvenlik kuruluşları ve toplumun hak ve menfaatleriyle çatışmaktadır. Yasalarla güvence altına alınmış olan bu çıkarların bozulması durumunda zararın tazmini ve ceza gündeme gelebilmektedir. Nitekim ülkemizde HE nedeniyle Sağlık Bakanlığı aleyhine son 10 yıl içinde toplam 28 dava açılmış olup, Bakanlık lehine sonuçlanan birisi dışında, davalar halen devam etmektedir. Yukarıda da bahsedildiği üzere HE, hastanede edinilen enfeksiyon olup, birçok sebebi olabilmektedir. Bu sebepler çerçevesinde vakanın durumuna göre, bazı enfeksiyonlar tıbbi kurallar çerçevesinde normal komplikasyon olarak kabul edilebilir ise de, bazıları çalışanların ve hastane kurumunun ihmal ya da hatalı uygulamalarından da kaynaklanabilecektir. Ancak ortaya çıkan enfeksiyonların nedenleri çoğu zaman kesin olarak belirlenememektedir. Hatta ölümle sonuçlanan vakalarda bile, ölüm nedeninin HE olup olmadığı bazen tam olarak anlaşılamamaktadır. Bu belirsizliğin temel nedenleri arasında; hastane yönetimi veya çalışanların çeşitli nedenlerle HE'yi gizleme refleksi göstermesi, hastanede etkili ve objektif bir sürveyans sisteminin bulunmaması, hasta ve hasta yakınlarının şikâyetinde bulunmamaları, mevzuatımızda otopsi yapma zorunluluğunun bulunmaması ve otopsiye halkımızın soğuk bakması veya otopsi yapmakta idarelerin ihmali, kusur ile zarar arasında nedensellik bağının kurulamaması, vs. sayılabilir. Bütün bunlar, HE ile ilgili

---

<sup>175</sup> T.C. Sayıştay Başkanlığı, s. 31.

<sup>176</sup> T.C. Sayıştay Başkanlığı, s. 31-32.

resmî ve gerçek verilerin kayıtlara geçirilmesi konusunda olumsuz uygulamalara neden olabilmektedir.<sup>177</sup>

#### 2.4.6. Hastane Enfeksiyonlarının Önlenmesi

HE, tamamen önlenememekte, fakat azaltılabilmekte ve kontrol altına alınabilmektedir. En modern yöntemlerin uygulandığı hastanelerde dahi HE'yi sıfıra indirmek mümkün değildir. Ancak konunun uzmanları, “*el yıkamak*” gibi basit bir yöntemin bile HE'yi en az % 30 oranında düşürebileceğini belirtmektedir. WHO tarafından yapılan araştırmalarda ise, gelişmekte olan ülkelerde çeşitli yöntemlerle, HE'nin % 40'dan fazlasının önlenebileceği tespit edilmiştir. Bir ülkede HE'nin kontrolüne verilen önemin derecesi, ülkenin sosyo-psikolojik ve ekonomik gelişimi ve buna bağlı olarak da büyük ölçüde genel sağlık hizmetlerinin düzeyi ile yakından ilişkilidir. Gelişmiş ülke kategorisinde yer alan bütün ülkeler HE'nin azaltılmasına yönelik sistemli çalışmalar yürütmekte ve bu alana önemli kaynaklar ayırmaktadır. Ancak kaynak ayrılması kadar bu alanda ulusal politika oluşturulmasının ve ayrılan kaynakların tutumlu, verimli ve etkin kullanılmasının da çok büyük önemi bulunmaktadır.<sup>178</sup>

Günümüzde, HE'yi önleme ve kontrolünün temelini, başta *sürveyans* olmak üzere *el hijyeni*, *dezenfeksiyon*, *sterilizasyon*, *hasta izolasyonu*, *temizlik* gibi kontrol yöntemleri oluşturmaktadır. HE ile mücadelede kullanılan söz konusu yöntem ve araçlar, bilimsel araştırmalara dayandırılarak tecrübe edilmek suretiyle geliştirilmiş ve sürekli güncellenmektedir. Ancak bir hastanede bunlar hep birlikte, bütüncül bir anlayışla ve sürekli olarak uygulanmadığı takdirde zincirin halkalarından birisi eksik kalacak ve dolayısıyla, HE'nin kontrol altına alınmasına yönelik çalışmalarda başarı oranı düşecektir.<sup>179</sup>

#### 2.4.7. Dünyada Hastane Enfeksiyonlarını Kontrol Çalışmaları

HE kontrolünün resmî bir disiplin haline gelmesi 1950'lerde ABD'de ortaya çıkan bir bakterinin çok önemli bir tehlike olarak kendini göstermesiyle başlamıştır. Bu

---

<sup>177</sup> T.C. Sayıştay Başkanlığı, s. 32

<sup>178</sup> T.C. Sayıştay Başkanlığı, s. 32

<sup>179</sup> T.C. Sayıştay Başkanlığı, s. 32

dönemde hastanelerde enfeksiyon kontrol komiteleri (EKK) oluşumu başlatılmış ve 1958 yılında Amerikan Hastane Derneği, her hastanede EKK oluşturulmasının HE'leri en düşük düzeye indirmek için gerekli olduğunu açıklamıştır. 1962 yılında İngiltere'de ilk kez enfeksiyon kontrol hemşiresi (EK Hemşiresi) kavramı ortaya çıkmış ve önemine vurgu yapılmıştır. ABD'de EK programlarına, hemşireler asil üye olarak yerleştirilmiş ve *“her 250 yatağa tam zamanlı bir adet EK hemşiresi görevlendirilmesi”* prensibi getirilmiştir. CDC tarafından 1970 yılında ABD'de *“Ulusal Nozokomiyal Enfeksiyon Sürveyans Sistemi”* (NNIS) oluşturulmuş ve yapılan çalışmalar neticesinde HE'nin yaklaşık üçte bir oranında azaldığı görülmüştür. 1970-1980 yılları arasında resmî EK programları uygulanmaya başlanmış ve 1987 yılında İngiltere'de EK hemşiresinin tek görevinin HE'yi önlemek olduğu prensibi benimsenmiştir.<sup>180</sup>

Özellikle ABD'de HE konusunda ortaya çıkan bu gelişmeler sonucunda HE, Dünya Sağlık Örgütü'nün (WHO) de gündemine girmiş ve örgüt bünyesinde oluşturulan çalışma grupları tarafından bu konuda birçok çalışma yapılmış ve HE ile mücadele konusunda bütün dünyada referans kabul edilen kılavuzlar yayımlanmıştır.<sup>181</sup>

HE'nin taşıdığı önem ve yol açtığı sorunlar, dünyada bu alanda sivil örgütlenmelerin de ortaya çıkmasına neden olmuştur. Birçok ülkede HE ile mücadele amacıyla kurulan dernekler faaliyet göstermektedir. Ülkemizde de bu alanda faaliyet gösteren yaklaşık 10 kadar dernek bulunmaktadır. Öte yandan ulusal sivil örgütlenmeler arasında işbirliğini artırmak ve enfeksiyon riskini en aza indirmek amacıyla, multidisipliner bir organizasyon olarak 1987 yılında, 55 ülkeden 66 sivil toplum örgütü'nün katılımıyla Uluslararası Enfeksiyon Kontrolü Federasyonu (IFIC) kurulmuş olup, ülkemizden de 2 dernek bu kuruluşa üyedir.<sup>182</sup>

Özellikle ABD ve İngiltere gibi gelişmiş ülkelerde bulunan resmî ve sivil örgütler (WHO, CDC, IFIC, vb.) HE ile mücadele konusunda çok sayıda standart,

---

<sup>180</sup> T.C. Sayıştay Başkanlığı, s. 33

<sup>181</sup> T.C. Sayıştay Başkanlığı, s. 33

<sup>182</sup> T.C. Sayıştay Başkanlığı, s. 33

prosedür ve kılavuz yayımlayarak, dünyadaki HE ile mücadele çalışmalarının gelişimine katkıda bulunmaktadır.<sup>183</sup>

#### **2.4.8. Ülkemizde Hastane Enfeksiyonları ile Mücadele Çalışmaları**

Ülkemizde hastane enfeksiyonları için 2005 yılında yayımlanan Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik bir dönüm noktası olmuştur. Bu dönemden önce yapılan çalışmalar ile sonraki çalışmalar arasından önemli farklar ortaya çıkmıştır.

##### **2.4.8.1. 2005 Yılından Önceki Dönem**

1980’li yıllardan önce ülkemizde HE kavramına nadiren yer verilmiştir. Türkiye’de HE’ye yönelik yasal çalışmalar 22.05.1974 tarihli Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren *Tababet Uzmanlık Yönetmeliği* ile başlamıştır. Bu Yönetmeliğin 17 ve 18. maddelerinde, genel tedavi kurumlarında kurum amir yardımcısının başkanlığında bir *enfeksiyon komitesi* kurulacağı, komitenin kimlerden oluşacağı ve hangi alanlarda faaliyet göstereceğine dair hükümler yer almasına rağmen uygulamaya yeterince yansıtılamamıştır.<sup>184</sup>

Buna karşılık 13.01.1983 tarihli Resmî Gazete’de yayımlanan *Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliğinde*, HE’nin kontrolünde oldukça riskli birimler arasında yer alan yoğun bakımlar, ameliyathaneler, reanimasyon ve merkezi sterilizasyon üniteleri ile personel sağlığı, ziyaretçiler ve izolasyon gibi konularda, kontrol önlemlerine yönelik daha ayrıntılı kurallar tespit edilmiştir (Md. 1, 2,16, 30, 31 ve 93).<sup>185</sup>

Ülkemizde enfeksiyonla mücadele amacıyla EKK’ların kurulmasında, tam anlamıyla bugünkü şekliyle olmasa da; İzmir Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesi (1974), Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi (1984) ve İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi (1985) gibi hastanelerin öncülük ettiği görülmektedir. 1990’lı ve

---

<sup>183</sup> T.C. Sayıştay Başkanlığı, s. 33

<sup>184</sup> T.C. Sayıştay Başkanlığı, s. 33

<sup>185</sup> T.C. Sayıştay Başkanlığı, s. 33

2000’li yıllarda ise EKK kuruluş çalışmalarının büyük bir ivme kazandığı ve pek çok hastanemizde EKK’ların oluşturulduğu tespit edilmiştir.<sup>186</sup>

Söz konusu Yönetmeliğin 30. maddesi, 05.05.2005 tarihli Resmî Gazete’de yayımlanan *Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelikle* değiştirilmiş ve hastanelerde EKK’ların kurulması zorunlu hale getirilmiştir. Yönetmeliğin değişik 30. maddesinde ifade edilen “*İlçe hastaneleri ve gün hastaneleri hariç yataklı tedavi kurumlarında hastane enfeksiyonlarıyla ilgili sorunları tespit etmek, çözümlerine yönelik faaliyetleri düzenleyip yürütmek ve kurumlar düzeyinde alınması gereken kararları gerekli yerlere iletmek üzere enfeksiyon komitesi kurulur. İlçe hastanelerinde ve gün hastanelerinde ise enfeksiyon kontrol sorumlusu belirlenir.*” Hükmüyle hastanelerde EKK’ların kurulması öngörülmüş, ancak sorunun büyüklüğü ve önemi karşısında bu düzenleme de yeterli bulunmamış ve HE’ye yönelik özel bir düzenlemenin kaçınılmaz olduğu kanaati oluşmuştur.<sup>187</sup>

#### **2.4.8.2. Yataklı Tedavi Kurumları Enfeksiyon Kontrol Yönetmeliği (2005) ve Sonrası**

Ülkemizde HE ile ilgili özel ve kapsamlı düzenlemeler, 11.08.2005 tarihli Resmî Gazete’de yayımlanan Yatak Tedavi Kurumlar Enfeksiyon Kontrol Yönetmeliği (EK Yönetmeliği) ile yürürlüğe girmiştir. Söz konusu Yönetmeliğin amacı 1. maddesinde; “*yataklı tedavi kurumlarında sağlık hizmetleri ile ilişkili olarak gelişen enfeksiyon hastalıklarını önlemek ve kontrol altına almak, konu ile ilgili sorunları tespit etmek, çözümüne yönelik faaliyetleri düzenleyip yürütmek ve yataklı tedavi kurumları düzeyinde alınması gereken kararları gerekli mercilere iletmek üzere, enfeksiyon kontrol komitesi teşkili ile bu komitenin çalışma şekline, görev, yetki ve sorumluluklarına ilişkin usul ve esasları düzenlemek*” olarak belirlenmiştir. Yönetmelik ile Sağlık Bakanlığına, Yönetmelik kapsamına giren kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektöre ait bütün hastanelerde yürütülecek HE ile mücadele faaliyetlerini izleme, denetleme ve düzenleme görevi ve yetkisi verilmiş bulunmaktadır.<sup>188</sup>

---

<sup>186</sup> T.C. Sayıştay Başkanlığı, s. 33

<sup>187</sup> T.C. Sayıştay Başkanlığı, s. 34

<sup>188</sup> T.C. Sayıştay Başkanlığı, s. 34

## 2.5. Hastanelerde Hijyen Uygulamaları

Hijyen, Latince’de “Sağlıklı Ortam” anlamına gelmektedir. İnsanların psikolojik ve fizyolojik olarak sağlıklı ortamlarının korunması, her türlü hastalık etmenlerinden arındırılmasına bağlıdır.<sup>189</sup>

Sağlık biriminin tasarlanması ve planlanmasında:<sup>190</sup>

Yeterli ve temiz su temini,

Uygun temizlik uygulamaları,

Yataklar için yeterli zemin alanı sağlanması,

Yataklar arasında yeterli mesafe sağlanması,

Yeterli el yıkama alan ve imkanının sağlanması,

İzolasyon odaları ve yüksek risk içeren ameliyathane, transplantasyon üniteleri, yoğun bakım üniteleri gibi yerlerde yeterli havalandırmanın sağlanması,

Hava, parçacık ve temas izolasyonu için yeterli izolasyon koşullarının sağlanması,

Yüksek riskli hastalarla teması minimuma indirecek trafik düzenlenmesi ve hasta transferinin kolaylaştırılması,

Tamirat, yenileme işlemleri sırasında hastaların mantar sporlarına maruz kalmalarını engelleyecek tedbirler alınması,

Kemirgen, böcek ve diğer faktörlere karşı önlem almak, ilaçlama,

Uygun atık yönetimi imkanları ve pratikleri göz önünde bulundurulmalıdır.

<sup>189</sup> Tayfun Kır, Demet Yılmaz, “Hastane Hijyeni”, Mesut Pekcan ve diğerleri (Ed.), **Hastane Enfeksiyonları** içinde (57-71), Ankara: GATA Basımevi, 2005, s.59.

<sup>190</sup> Dilek Zenciroğlu, Hastane Temizliği, **ANKEM Derg** 2006;20(Ek 2): s. 94-98.

Bir hastanenin toplum için yeterince yararlı olabilmesi için; hastaların sağlıklarına yeniden kavuşabilmesi, hastane çalışanlarının ve hastane dışı kişilerin hastaneden gelebilecek zararlı etkilerden ve hastane enfeksiyonlarından korunması, sağlıklı yaşayabilmeleri için hastane sağlık koşullarının yeterli olması gerekir. Bu da bilinçli ve düzenli bir şekilde uygulanan hastane hijyeni ile sağlanabilir. Hastane hijyeni deyimi üç temel kavramı içerir;<sup>191</sup>

Hijyenik temizlik

Etkili dezenfeksiyon

Etkili sterilizasyon

Etkili bir enfeksiyon kontrol programı için de bu koşulların sağlanması oldukça önemlidir.

#### **2.5.1. Hastanelerde Temizlik**

Hasta bakım alanlarında temiz bir çevre hastane enfeksiyonlarını önlemede önemli rol oynar. Hasta bakım alanlarında; çevredeki insan sayısı, aktivite miktarı, nem miktarı, mikrobik üremeyi destekleyecek materyalin mevcudiyeti, havada asılı bulunan mikroorganizmaların üreme hızı, yüzeylerin duvar ya da zemin olması göz önünde bulundurularak temizlik ve dezenfeksiyon uygulamaları yapılır.<sup>192</sup>

Hastaneler de dahil, insanların yaşadığı her yerde mikroorganizmalar da yaşamaktadır. Ancak bunların insanda enfeksiyon oluşturması pek çok faktörün bir arada bulunması ile ilişkilidir. İnfeksiyonun oluşması için çevrede etken patojenin yoğun şekilde bulunmasının yanı sıra, bu etkenin canlı ve virülen durumda olması, etkeni hastadaki giriş yerine taşıyacak bir mekanizma bulunması ve hastanın enfeksiyona yatkınlığı gibi faktörler rol oynarlar. Ancak yine de enfeksiyon ajanı

---

<sup>191</sup> Kır ve Yılmaz, s.60.

<sup>192</sup> Zenciroğlu, Hastane Temizliği, s. 94-98.



olabilecek mikrorganizmaların yoğunluklarının azaltılması için temizlik önlemlerinin alınması gereklidir.<sup>193</sup>

Hastanelerin her bölgesi mikroorganizmalar açısından eşit şekilde kontamine olmaz. Kontaminasyon riski açısından hastane beş bölgeye ayrılabilir:<sup>194</sup>

1. Bölge: İdari bölümler, sekreterlik odaları, hasta ile doğrudan teması olmayan bölümler.

2. Bölge: Enfeksiyonu olmayan ya da enfeksiyona eğilimi yüksek olmayan hastaların yattığı bölümler.

3. Bölge: Enfeksiyonlu hastaların yattığı bölümler.

4. Bölge: Enfeksiyona eğilimi yüksek olan hastaların yattığı servisler (yoğun bakım üniteleri, hemodiyaliz üniteleri gibi)

5. Bölge: Ameliyathaneler.

Birinci ve ikinci bölgeler düşük düzeyde kontaminasyon riski taşırlar. Yine her bölgedeki duvar, yer, kapı, pencere gibi yüzeyler düşük kontaminasyon riski taşırlar. Diğer bölgelerde gittikçe kontaminasyon riski artar ve temizleme şekilleri farklılaşır.

#### ***2.5.1.1. Hasta Bakım Alanlarında Genel Temizlik Stratejileri***

Hasta bakım alanlarında temizlik uygulamalarında belirli stratejiler geliştirilmiştir:<sup>195</sup>

*Çevresel yüzeylerde bulunan mikroorganizmaların tipleri ve sayıları;*

Çevredeki insan sayısına,

Aktivite miktarına,

<sup>193</sup> Muzaffer Fincancı, Hastane Temizliği, **Hastane Enfeksiyonları Kongre Kitabı**, Ankara: 2002, s.28-29.

<sup>194</sup> Ülker Uysal, “Hastane Temizliği”, **3. Ulusal Sterilizasyon Dezenfeksiyon Kongresi Kitabı**, Samsun: 2-4 Ekim 2003, s.279.

<sup>195</sup> Dilek Zenciroğlu, “Hastanelerde Kritik, Kritik Olmayan Alanların Temizliği ve Çevre Yönetimi”, **5. Ulusal Sterilizasyon Dezenfeksiyon Kongresi Kitabı**, Antalya: 4-8 Nisan 2007, s. 237.

Nem miktarına,

Mikrobik üremeyi destekleyecek materyalin mevcudiyetine,

Mikroorganizmaların üreme hızına,

Yüzeylerin duvar ya da zemin olmasına bağlıdır.

*Hasta bakım alanlarındaki yüzeylerin temizlik ve dezenfeksiyon stratejilerinde;*

Doğrudan hasta teması potansiyeli,

El teması sıklığı ve derecesi,

Yüzeyin vücut maddeleri ve çevresel mikroorganizma kaynakları ile kontaminasyon potansiyeli (örnek; toprak, toz, su) hesaba katılmalıdır.

#### ***2.5.1.2. Housekeeping alanlarının temizliği***

Kullanım alanlarının temizliği için belli başlı teknikler ortaya konulmuştur:<sup>196</sup>

Temiz ve tozsuz bir hastane çevresi için rutin ıslak temizlik önemlidir. Görünür tozda pek çok mikroorganizma vardır ve rutin temizlik bu tozu engeller.

Hasta temasının olmadığı yönetim ve ofis alanlarında normal temizlik yapılır. Pek çok hasta bakım alanları ıslak mop (paspas) ile temizlenir, kuru süpürge/elektrik süpürgesi tavsiye edilmez.

Nötral deterjan solüsyonunun kullanılması temizlik kalitesini artırır. +80°C' deki sıcak su kullanışlı ve etkin bir çevre temizleyicisidir.

Hastane enfeksiyonunda özel bir kaynağın arandığı durumlar hariç bakteriyojik inceleme tavsiye edilmez.

---

<sup>196</sup> Zenciroğlu, "Hastanelerde Kritik, Kritik Olmayan Alanların Temizliği ve Çevre Yönetimi", s. 238.

İzolasyon odaları ve bulaşabilen enfeksiyonlu hastaların bulunduğu diğer alanlar en azından günde en az bir kere deterjan/dezenfektan solüsyonu ile temizlenmelidir. Bütün yatay yüzeyler ve tuvaletler duvar ve yer günlük olarak temizlenmelidir.

Yüzeylerin toz ve toprağı gidermek için düzenli olarak temizlenmesi gerekir. Yüzeylerdeki toz, kuru şartlarda gram-pozitif kokların mevcudiyetini, nemli şartlarda ise kirli çevreler gram-negatif basillerin mevcudiyet ve üremesini artırır. Tozda, mantarlar da bulunur ve bunlar ıslak lifli malzemelerde çoğalır.

Rutin olarak yüzeylerin sabun ve su ya da deterjan/dezenfektan ile temiz alandan kirli alana doğru temizlenmesi gerekir.

Temizleme ve dezenfeksiyon programları ve metotları hasta bakım alanlarına göre, temizlenecek yüzeyin tipine göre ve mevcut kirin miktarına göre değişir.

Çevresel yüzey temizliği için EPA(Environmental Protection Agency)(Çevre Koruma Ajansı) onaylı dezenfeksiyon deterjan formülleri kullanılır. Ayrıca, mikroorganizmaların veya kirin direkt silme veya fırçalama ile giderilmesi en az kullanılan ajanın antimikrobiyal etkisi kadar önemlidir. Bu nedenle maliyet, emniyet, yüzey ürün uyumu ve housekeeping tarafından kabul edilebilmesi onaylı bir ajanın seçilmesi için gerekli kriterlerdir.

Temizlikte tescilli bir marka kullanıldığı zaman üretici talimatlarına uyulmalıdır. Bunun için çalışan emniyeti için “Medikal Safety Data Sheet (Ürün Güvenlik Bilgi Formu)” kontrol edilmelidir.

Housekeeping temizliği esnasında kullanılan personel, koruyucu malzeme yapılan işe uygun olmalıdır.

Housekeeping temizlik yüzeyleri ikiye ayrılabilir;<sup>197</sup>

---

<sup>197</sup> Zenciroğlu, “Hastanelerde Kritik, Kritik Olmayan Alanların Temizliği ve Çevre Yönetimi”, s. 239.

1. Minimal el teması (yer ve tavan) olan yüzeyler,
2. Maksimum el teması olan yüzeyler.

Hasta bakım alanındaki çok dokunulan yüzeyler (örneğin; kapı kolları, yatak kenarlıkları, ışık düğmeleri, hasta odasındaki tuvaletin duvarları, paravanların kenarları) el temasının az olduğu yüzeylere oranla daha sıklıkla temizlenmeli ve dezenfekte edilmelidir. Rutin hasta bakım alanlarındaki seyrek el temasına maruz kalan yatay yüzeyler (örneğin; pencere kenarları/denizlikleri ve sert zemin kaplamaları) düzenli şekilde, kirlenme veya sıçrama olduğu zaman ve hasta taburcu olduğu zaman temizlenir. Duvarların, jaluzilerin ve pencere perdelerinin temizliği, kirlilik gözle görülür olduğu zaman yapılır.

Yeni temizlenmiş zeminler havada bulunan mikroorganizmalarla; ayakkabılarda, hasta bakım malzemelerinin tekerleklerinden ve vücut maddelerinden hemen kirlenir. Bununla beraber sağlık kuruluşları veya anlaşmalı temizlik şirketleri EPA listesine kayıtlı deterjan/dezenfektanları hasta bakım alanlarındaki zemin yüzeylerin temizliği için seçebilir.

Dezenfektan solüsyon ile temizlik için ise:<sup>198</sup>

Vücut sıvıları bulaştığını takip etmek yerine kirlenmiş gibi düşünüp,

Çevrede rezistan bakterilerin olduğu tahmin ediliyorsa yapılır.

Düz yüzeylerin temizliğinde;

Islak moplar,

Islak vakumlama,

Elektrostatik materyal ile kuru toz alma kullanılır.

---

<sup>198</sup> Zenciroğlu, “Hastanelerde Kritik, Kritik Olmayan Alanların Temizliği ve Çevre Yönetimi”, s. 239.

Hasta bakım alanlarında temizlik yaparken en az toz, aerosol ve mist oluşturacak sistem seçilir. Temizlik solüsyonlarının ve temizlik aletlerinin kontaminasyonun minimumda tutulması da temizlik stratejisine dahildir.

Kovadaki solüsyonlar temizliğe başlar başlamaz kontamine hale gelir ve bu şekilde temizliğe devam edilmesi her yeni temizlenen yüzeylere daha fazla mikroorganizma taşınmasına neden olur. Temizleme solüsyonları sıklıkla değiştirilmelidir. Temizleme solüsyonlarının değişmesi için pek çok kova yöntemi tanımlanmıştır.

Temizlik kova ve bezlerinin kullanımında temizlik bezi ve kova rengi, iş alanına göre seçilir ve kullanılabilir.

Mavi bez ve kova ile masa, etajer, yatak başucu, cam önü, cam ve kapı kolları,

Sarı bez ve kova ile tüm ıslak alanlar; banyo, duş, küvet, armatür

Kırmızı bez ve kova ile klozet, pisuvuar ve sifon tankı silinir.

Bir başka kontaminasyon kaynağı özellikle temizleme solüsyonlarına daldırılmış vaziyetteki mop ve bezlerin temizlenmesidir.

Zemin temizliği için paspas arabasının kullanımında ise;

Paspas arabasının mavi kovasında temiz-su doldurularak deterjanlı ilave edilir.

Sıkma presi kırmızı tarafa monte edilir.

Paspas mavi kovadaki temiz-deterjanlı su ile ıslatılıp suyu sıkılır.

“S” şeklinde paspas hareketleriyle zemin silinir.

Paspas kullanıldıktan sonra kırmızı kovada yıkanır.

Sıkma presinde sıkılır.

Ardından temiz deterjanlı kısımda yıkanır, sıkılır.

Zemin temizliği bitene kadar uygulamaya aynı şekilde zemin temizliğine devam edilir.

### *Hastanelerde Özel Alanların Temizliği*

İmmünsüpresif tedavi gören hastaların bulunduğu alanlardaki temizlik stratejileri:<sup>199</sup>

Yatay yüzeylerin günlük tozu deterjan veya EPA kayıtlı hastane dezenfektanıyla ıslatılmış bezle alınır.

Islak toz alma sırasında deterjan veya dezenfektanın hastaya temas etmemesine özen gösterilir.

Aerosol ve parçacık oluşturan temizlik malzemeleri kullanılmamalıdır.

Oda havalandırması ve aspirasyonları HEPA filtre olmalıdır.

Yeterli sayıda partikülü ortamdan uzaklaştıracak düzenli temizlik ve idame malzemesi bulundurulmalıdır.

Islak toz alma için toz alma bezleri ve yeni hazırlanmış solüsyonlar kullanılmalı, uzun süre bekletilmiş moplar kullanılmamalıdır.

Temizlik makinelerinin filtrelerinde bakteriyel ve fungal kontaminasyonun önüne geçmek mümkün değildir. Bu filtreler üretici firma talimatları doğrultusunda düzenli olarak temizlenmeli veya yenilenmelidir.

Tamir ve bakım yapılan alanlarda temiz bölge girişleri her gün, alet ve malzemelerin taşındığı arabalar çalışma bölgesinden çıkarılmadan önce ıslak silinmelidir. Geçiş alanlarına altı yapışkanlı paspaslar konmalı, inşaat alanındaki molozlar toplandıktan sonra üstü örtülmeli, transfer edilirken üstü örtülü olarak

---

<sup>199</sup> Zenciroğlu, “Hastanelerde Kritik Olmayan Alanların Temizliği ve Çevre Yönetimi”, s. 239.

çıkarılmalıdır. İnşaat ve tamirat olan yerdeki sert yüzey malzemeleri boyandıysa 72 saat kuruması beklenir daha sonra deterjanlı su ile standart temizlik yapılır.<sup>200</sup>

#### *Ameliyathanenin Temizlenmesi*

*Ameliyathaneler hastanenin kritik noktaları olduğu için bu bölümlerin temizliği için belirli talimatlar oluşturulmuştur. Bunlar:*<sup>201</sup>

##### 1. Vakadan Önce ve Sonra

- a. Kontaminasyon alanı bir metredir.
- b. Mobilyaların tüm horizontal yüzeyleri, aletler yerler, deterjan, antiseptik ile temizlenir.
- c. Duvarlar ve kapılar temizlenmelidir.
- d. Sıcak yüzeylerin çatlamasından kaçınılmalıdır. Cerrahi lambalar soğuduktan sonra deterjanla temizlenir.
- e. Ameliyat masaları deterjanla temizlenmelidir.
- f. Tüm aletler için deterjan kullanılmalıdır.
- g. Yüzey deterjanla ıslatıldığında mobilyalar odanın bir kenarına çekilmelidir.
- h. Çamaşırlar ve atılacak olan malzemeler kapalı tutulmalı ve uygun şekilde uzaklaştırılmalıdır.

##### 2. Günlük Temizlik

- a. Tüm ameliyathane alanı fırçalanmalıdır.
- b. Cerrahi lambalar temizlenmelidir.

---

<sup>200</sup> Zenciroğlu, “Hastanelerde Kritik, Kritik Olmayan Alanların Temizliği ve Çevre Yönetimi”, s. 243.

<sup>201</sup> Ümran Dal ve Huriye Vural, “Ameliyathanelerde Enfeksiyon Kontrolü”, Mesut Pekcan ve diğerleri (Ed.), **Hastane Enfeksiyonları** içinde (57-71), Ankara: GATA Basımevi, 2005, s.691-692.

- c. Tekerlekleriyle beraber mobilyalar yıkanmalıdır.
- d. Tavanlar ve diğer monte edilmiş aletler yıkanır.
- e. Delikli olan tüm yüzeyler silinmelidir.
- f. Elle dokunulan kapı yüzeyleri, ameliyathane kapıları silinmelidir.
- g. Horizontal tüm yüzeyler, otoklav, solüsyon ısıtıcıları, fikse ya da girintili raflar silinmelidir.
- h. Taban yüzey, makine ile temizlenmeli ve solüsyon aspiratörle toplanmalıdır.
- ı. Kovalar yıkanmalıdır.
- j. Lavabolar yıkanmalı, çıkarılan musluk başlıkları temizlenmelidir.
- k. Sabunluklar yıkanmalı ve yeniden doldurulmalıdır.
- l. Cerrahi üniteadaki tüm destek alanları günlük fırçalanmalıdır. Steril depolara herhangi steril olmayan kontamine madde konulmamalıdır.
- m. Nakil ve malzeme arabaları her kullanımdan sonra deterjanla ya da dezenfektanla temizlenmelidir.

### 3. Haftalık Temizlik

- a. Günlük temizliklere ilave olarak yapılır.
- b. Raflar deterjanla ya da dezenfektanla temizlenmeli
- c. Havalandırma ızgaraları, kanalları boşaltılmalı.
- d. Nakil ve malzeme arabaları iyi bir şekilde temizlenmeli.
- e. Temizliği takiben, tüm temizlenen malzeme parçalara ayrılmalı, deterjanla temizlenip kurulanmalıdır.



### 2.5.1.3. Temizleme

Cisimler üzerinde bulunan toprak ve organik madde gibi yabancı materyalleri uzaklaştırma işlemidir. Bir başka deyişle gözle görülen kirlerin giderilerek veya seyreltilerek gözle görülmez hale gelmesini sağlamaktır ve tamamen mekanik bir olaydır. Kullanılan sabun ve deterjanlar çözünürlüğü artırıcı etki gösterirler. Mikroorganizmalara etkisi de yine mekaniktir. Zeminden çözülüp uzaklaştırılmaları sağlanır. Hastanelerde ve diğer sağlık kuruluşlarında nesnelerin temizliği; su ve Hastane Hijyeni deterjan ya da enzimatik ürünler kullanılarak kir, toz veya organik artıklar gibi yabancı maddelerin o ortamdan uzaklaştırılması ile gerçekleştirilir. Bu maddeler uzaklaştırılırken de mikroorganizma konsantrasyonları azaltılmış olur. Sporlu olmayan bakterilerin ve virüslerin çoğu organik film tabakası altında veya kir içinde yaşamını devam ettirebilir ancak temiz yüzeylerde canlılığını koruyamaz.<sup>202</sup>

Kuru temizlik genelde önerilmez. 80°C’de sıcak etkili bir temizleyicidir. Eğer gözle görülür kan ve vücut sıvısı varsa hemen temizlenmelidir.<sup>203</sup>

Temizleme işleminin, sterilizasyon ve dezenfeksiyon öncesi mutlaka uygulanması gerekir. Temizlik dezenfeksiyon ve sterilizasyonun etkinliğini artırır. Temizlikten sonra kurulum işleminin yapılması gereklidir. Çünkü kurulum birçok mikroorganizmanın üremesini önlemektedir.<sup>204</sup>

Hastane ortamı, endemik hastane enfeksiyonlarının yayılmasında fazla önem taşımamasına rağmen özellikle yoğun bakım ünitelerinde ender de olsa epidemilere yol açabilmektedir. Ameliyathaneler, postoperatif enfeksiyonların gelişimi için önem taşımaları nedeniyle temizlik ve dezenfeksiyon açısından hastanelerin en özen gösterilmesi gereken üniteleridir. Bu nedenle ameliyathanelerde temizlik hizmetleri

---

<sup>202</sup> Mustafa Özyurt, “Hastanelerde Temizlik, Dezenfeksiyon, Sterilizasyon ve Tıbbi Atıkların Yok Edilmesi” **Hastane İnfeksiyonları Dergisi**, 1999 (3), s.175-183.

<sup>203</sup> WHO. Practical Guidelines For Infection Control In Health Care Facilities. **World Health Organization** 8 December 2003, s.16.

<sup>204</sup> WHO. Hospital Hygiene and Infection Control. In Safe Management of Wastes from Health Care Activities, WHO, 1999, s.148-158.

ameliyat aralarında, günlük ve haftalık olmak üzere belirli protokoller doğrultusunda yapılmalıdır.<sup>205</sup>

Servislerde, temiz ve steril araç gerecin depolandığı “temiz oda” ile kirli araç gerecin, atıkların bulunduğu bir “kirli oda” olmalıdır.<sup>206</sup>

Zemin temizliği, ılık su ve deterjan ile yapılmalıdır. Paspaslarla yapılan silme işleminden sonra paspaslar mutlaka yıkanarak kurutulmalıdır. Paspas yöntemi ile temizlik işleminde mutlaka çift kova yöntemi kullanılmalı, temiz su ile kirli su ayrı olmalı ve her bölüm ve koğuş temizliğinde su sık olarak değiştirilmelidir. Nemli ortam mikroorganizmaların üremeleri için çok uygun olduğundan dolayı ıslak silme tarzında yapılan temizlikten sonra mutlaka kurulama yapmak gerekir. Toz ve bakteriyi yaydığından asla kuru süpürme yapılmamalıdır. Elektrikli vakum süpürgelerinin kullanımında toz torbaları tam dolmadan değiştirilmelidir. Genellikle ıslak temizlik yöntemleri tercih edilmeli ve prensip olarak temizlik; servisin temiz bölgelerinden kirli bölgelerine doğru ilerlemelidir. Farklı alanların temizliğinde farklı bezlerin kullanımı kural haline getirilmelidir. Yüzeyler, tırazanlar, karyolalar vs. ıslak bezle temizlenmeli, ancak nemli bırakılmamalıdır. Tuvaletler en son temizlenecek alanlar olmalıdır. Lavabo, banyo ve tuvaletlerin temizliğinde klorlu sürtme tozu kullanılmalı, bol sıcak su akıtılarak yıkanmalıdır. Yalnız tuvaletlerin oturma yerleri dezenfektan madde ile silinmelidir.<sup>207</sup>

Çalışma alanlarının temizlenmesinde %70’lik etil alkol kullanılabilirken, genelde %0.1 serbest klor (1 gr/litre, 1000 ppm) içeren sodyum hipoklorit (çamaşır suyu) solüsyonu yeterlidir. Kan dökülmüş alanlar için %1 serbest klor konsantrasyonu önerilmektedir. Sulandırmalar günlük yapılmalıdır. Hasta bakımında ördek ve sürgü kullanımının kişisel olmasına özen gösterilmeli veya her kullanımdan önce dezenfekte edilmelidir. Havlu, sabun, saç fırçası, tıraş fırçası ve jilet gibi eşyaların tümü bireysel olarak kullanılmalı, asla paylaşılmamalıdır. Hastane enfeksiyonları için kaynak olabilen yataklar, hasta değiştiğinde kolayca temizlenebilmesi için su geçirmez bir kılıfa geçirilmeli, ıslak bırakılmamalı ve asla kirli, lekeli ya da kontamine yataklara hasta

---

<sup>205</sup> Özyurt, s.175-183.

<sup>206</sup> Özyurt, s.175-183.

<sup>207</sup> Özyurt, s.175-183.

kabulü yapılmamalıdır. Termometreler, %70'lik alkol içinde ıslatılmış pamuk tamponlarla silinir. Hiçbir zaman dezenfektanda bırakılmaz. Pansuman arabalarının da ılık su ve deterjan ile silinerek kurulanması yeterlidir.<sup>208</sup>

Servislerde bulunan evsel nitelikte ve infekte atık torbalarının ağızları sürekli kapalı tutulmalı ve kapalı sistem ile servis ortamından uzaklaştırılması sağlanmalıdır.<sup>209</sup>

Hastanelerdeki toz kontrolünü sağlamak için şunlara dikkat etmek gerekir.<sup>210</sup>

Yüzeylerden toz almada pamuklu yerine sentetik kumaşlar kullanılmalıdır.

Silme işlemi gelişi güzel hareketler yerine, belli bir noktadan başlayarak toz bezini hiç kaldırmadan dairesel şekilde yapılmalıdır.

Kuru süpürme yöntemi, paspasları silkeleme hastaneler için uygun bir yöntem değildir. Hijyenik bir temizlik, ıslak paspaslama ve kurulama yöntemidir.

Elektrikli vakum süpürgeleri gürültülü çalışma sakıncasının yanı sıra bakteri saçma tehlikesini de sürdürür. Çünkü toplama torbası bakteri biriktirme aracıdır. Günlük temizlikten sonra torbayı atmak veya dezenfekte etmek koşulu ile kullanılabilir.

Yüksek devirli cila makinelerinin de toz kaldırmadan hijyenik temizlik sağladığı kabul edilmektedir.

### **2.5.2. Hastane Dezenfeksiyonu**

Hastane enfeksiyonlarından korunmada oldukça önemli olan bu kavram, cansız nesneler üzerinde bulunan potansiyel olarak patojen mikroorganizmaların kimyasal maddeler veya ısıya dayalı fiziksel uygulamalar ile elimine edilmesidir.

Dezenfeksiyon, sporosid aktivitenin tamamen yok edilmemesi ile sterilizasyondan ayrılır. Dezenfeksiyonda, ortamdaki tüm mikroorganizmaların ölmesi

---

<sup>208</sup> Özyurt, s.175-183.

<sup>209</sup> Özyurt, s.175-183.

<sup>210</sup> Özyurt, s.175-183.

gerekmez, ancak miktarlarının kabul edilebilir bir seviyeye düşürülmesi yeterli olabilmektedir. Bu amaçla kullanılan kimyasal maddelere dezenfektan denir.<sup>211</sup>

#### **2.5.2.1. Dezenfeksiyonu Etkileyen Faktörler**

Dezenfeksiyonu etkileyen faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz:<sup>212</sup>

Mikroorganizmaya bağlı faktörler(Mikroorganizmanın yapısı, Mikroorganizmanın miktarı ve Mikroorganizmanın üreme periyodu)

Dezenfeksiyon işleminin ısısı,

Ortamın pH'ı,

Bağıl nem ve suyun sertliği,

Organik maddelerin varlığı ve miktarı,

Dezenfektanın tipi ve konsantrasyonu,

Dezenfeksiyon uygulanan nesnenin yapısı,

Dezenfektana maruz kalma süresi.

Dezenfeksiyonu etkileyen faktörlerin iyi bilinmesi; bu konudaki doğru seçimi, doğru uygulamayı ve sonuçta enfeksiyon riskini en aza düşürmeyi sağlar.

#### **2.5.2.2. Dezenfektan Etki Düzeyleri**

Hastanelerde sıklıkla sorun olabilen mikroorganizmalar, bazı vejetatif bakterilerin yanı sıra tüberküloz basili mantarlar, bazı zarflı ve zarfsız virüsler, protozoonlar, prionlar ve bakteri endosporlarıdır. Spadulding ve arkadaşları, sorun olabilen patojen mikroorganizmalar için kullanılmasını önerdiği dezenfektanları etki

---

<sup>211</sup> Özyurt, s. 175-183.

<sup>212</sup> Özyurt, s. 175-183.

düzeylerine göre 3 grupta toplamıştır. Bunlar “yüksek, orta ve düşük düzeyli” dezenfektanlardır.<sup>213</sup>

### **2.5.2.3. Dezenfektanların Özellikleri**

İyi bir dezenfektanda aranan özellikler şunlar olmalıdır:<sup>214</sup>

Güçlü, mikrobisit etkiye sahip olmalı (mikroorganizmaların aktif ve pasif formlarına etkili olmalı),

Geniş bir spektrumu olmalı,

Etkisi çabuk başlamalı,

Ortamda bakteri sayısının fazla olması ile etkinliği azalmamalı,

Ortamda organik materyal (kan, eksuda, nekrotik doku, püzy) varlığında etkinliği azalmamalı,

Etkinliği ısı ve pH değişikliklerinden etkilenmemeli,

Kullanıldığı materyalin yapısını bozmamalı,

Kimyasal yapısı stabil olmalı ve etkisi uzun sürmeli,

Uygulama alanına iyi difüze olmalı,

Çevreye zarar vermemek için inaktif metabolitlere parçalanabilmeli,

İnsan ve hayvanlar üzerinde toksik etkilere sahip olmamalı,

Nötral pH’da, suda çözünabilmeli,

Renksiz ve kokusuz olmalı,

---

<sup>213</sup> Özyurt, s. 175-183.

<sup>214</sup> Sevtap, Arıkan, “Temizlik, Dezenfeksiyon ve Sterilizasyon” **Hastane İnfeksiyonları Dergisi**, 1997 (1), s.61-68.

Ucuz olmalıdır.

#### ***2.5.2.4. Dezenfeksiyon Amaçlı Risk Sınıflaması***

Güvenli bir dezenfeksiyon işlemi için dezenfeksiyon uygulanacak materyal ve ortam iyi bir sınıflamaya tabi tutulmalıdır. Hastane ortamı ve gereçleri enfeksiyon kaynağı oluşturabilme risklerine göre 4 gruba ayrılırlar:<sup>215</sup>

##### **a. Yüksek Risk Grubu**

Deri ve mukoza bütünlüğünün bozulduğu yerlerde kullanılan veya steril vücut alanlarına giren nesneler bu grupta yer alır. Çalışma ortamı olarak ameliyathaneler, yoğun bakım üniteleri, doğumhaneler, transplantasyon ve yanık üniteleri enfeksiyon açısından yüksek riskli alanlardır. Bu alanlarda yüksek düzeyde kimyasal dezenfeksiyon önerilir.

##### **b. Orta Risk Grubu**

Steril vücut bölgelerine girmeyen, bütünlüğü bozulmamış mukozalara temas eden nesneler bu grupta yer alır. Çalışma ortamı olarak diyaliz üniteleri, çocuk poliklinikleri ve hasta odaları enfeksiyon açısından orta risk grubu alanlardır ve buralarda deterjan ile temizliğin yanı sıra orta düzeyde kimyasal dezenfeksiyon önerilir.

##### **c. Düşük Risk Grubu**

Normal ve bütünlüğü bozulmamış deriye temas eden nesneler, banyolar, klozetler, hasta yatakları, hasta kabul birimleri ve poliklinikler bu grupta yer alır. Su ve deterjan kullanarak temizlenmeleri veya düşük düzey dezenfektanlar ile dezanfekte edilmeleri yeterlidir.

##### **d. Minimal Risk Grubu**

Hastanın çevresinde bulunan yakın temasta olmadığı; zemin, duvarlar, mutfak, çamaşırhane, lavabolar ve benzeri objeler enfeksiyon kaynağı olma yönünden minimal risk taşırlar. Bunların su ve deterjan kullanılarak temizlendikten sonra kurulanmaları

---

<sup>215</sup> Fincancı, s.28-29.

yeterlidir.<sup>216</sup> Ancak paspaslar genellikle Gram (-) basillerle kontamine olur. Bu kontamine paspaslar enfeksiyon ajanlarının farklı alanlara taşınmasına yol açabilir. İnfekte hasta odalarının temizliğinde kullanılan paspaslar temizlikten sonra, enfeksiyona eğilimi yüksek hastaların yattığı odaların temizliğinde kullanılanlar ise temizlikten önce dezenfekte edilmelidir. Uygun yöntem ısı veya %1'lik sodyum hipoklorit solüsyonunda bekletmektir.

#### **2.5.2.5. Hastaların Kullandığı Malzemelerin Dezenfeksiyonu**

Hastalar tarafından kullanılmış ya da enfekte olmuş çarşaf lar başta stafilokoklar olmak üzere pek çok mikroorganizma açısından çapraz kontaminasyon riski taşırlar. Battaniyeler ve yastıklar da aynı durumdadır. Bunlar çamaşırhanede toplanmak üzere hızlı bir şekilde torbalanarak ve çevreye temasları önlenerek taşınmalıdır. Taşınan torbalar su geçirmez, sağlam ve ucuz olmalıdır. Bu çamaşır torbaları çamaşırhaneye ulaştıktan sonra doğrudan çamaşır makinesinin için boşaltılmalıdır.<sup>217</sup>

Bu materyaller yıkama ile kolayca dezenfekte edilebilirler. Sadece kullanmadan dolayı kirlenmiş olan materyal ile enfekte materyal ayrı olarak yıkanmalıdır. İnfekte materyalin yıkandığı bölüm, sadece kirli olan materyalin yıkandığı bölümden ve temiz malzemenin bulunduğu bölümden uygun şekilde ayrılmalıdır. Yıkama esnasında materyalin en az 65 C'de 10 dakika veya 71 C'de 3 dakikalık bir süre ile yıkanması gereklidir. Bu yüzden yüksek sıcaklığa dayanamayacak materyalden kaçınılmalıdır. Hepatit B kontaminasyonu olasılığı var ise 93 C'de 10 dakikalık yıkama uygundur.<sup>218</sup>

Personel kıyafetleri diğer çamaşırdan ayrı olarak yıkanmalı ve hastalar için kullanılan malzemeler ile temas ettirilmemelidir. Kullanılan çamaşır makinelerinin iç

---

<sup>216</sup> Bülent Gürler, "Günümüzde Kullanılan Dezenfektan ve Antiseptikler" **Sterilizasyon, Dezenfeksiyon, Hastane İnfeksiyonları Sempozyumu Bildiri Kitabı**, Samsun: 1999, 33-38.

<sup>217</sup> Ferit Özkan, "Sterilizasyon Dezenfeksiyon Metodları", **Sterilizasyon, Dezenfeksiyon, Hastane İnfeksiyonları Sempozyumu Bildiri Kitabı**, Samsun: 1999, s.5-11.

<sup>218</sup> Özkan, s.5-11.

yüzeyi paslanmaz çelikten olmalı, yıkama sırasında alkali olmayan deterjanlar kullanılmalıdır.<sup>219</sup>

Lazımlıklar ve ördekler kullanıldıktan sonra mutlaka temizlenmeli ve dezenfekte edilmelidir. Bunun için 80 C veya daha yüksek sıcaklıktaki suda yıkanmalı, en az 1 dakika bekletilmeli ve sonrasında kurulamaya bırakılmalıdır. Eğer soğuk su ile temizlik yapılırsa ayrıca dezenfekte edilmeleri gerekir.<sup>220</sup>

---

<sup>219</sup> Özkan, s.5-11.

<sup>220</sup> Özkan, s.5-11.



### 3. YÖNETİMDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA YAKLAŞIMI

#### 3.1. Temel Yetenek

Günümüzde artan rekabet ortamı içinde işletmelerin ayakta kalmaları giderek güçleşen bir faktör olmaktadır. 1980'li yıllarda bu faktör çoğu işletmeyi yeniden yapılanma sürecine sokmuştur. 1990'lı yıllarda işletmeler yeniden yapılanma süreci içinde temel yetenek alanlarını tanımlamaya gitmişlerdir. Bu amaçla pek çok işletme rekabet güçlerini arttıracak ana fonksiyon ve özelliklerini belirlemeye ve bu yönde yapılandırmaya gitmişlerdir.<sup>221</sup>

İşletme yönetim literatüründe son yıllarda en önemli kavramlardan biri olan "temel yetenekler" (core competences) bir işletmenin kendisine rekabet üstünlüğü sağlayan ve müşteriye özel değer olarak yansıyan becerilerin bütünü olarak ifade edilmektedir.<sup>222</sup>

Tamer Koçel'in tanımına göre de *“Temel yetenek, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir.”*

Günümüzün yönetim uygulamalarını etkileyen bir gelişme olarak temel yetenek şunu ifade etmektedir: Her işletme kendisine has bir yetenek geliştirmelidir. İşletmeye rekabet gücünü verecek olan bu temel yetenektir. İşletmelerde bu temel yetenek ile doğrudan ilgili iş ve faaliyetler işletme bünyesinde yürütülmeli, diğer tüm işler outsourcing'e tabi tutulmalıdır. Bu şekilde hem organizasyon yapısı yalınlaşacak (lean organization), hem organizasyon kademeleri azalacak hem de üst yönetim stratejik konularda düşünmeye daha fazla vakit bulacaktır.<sup>223</sup>

---

<sup>221</sup> Perihan Tülüce, "Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulaması", (Alternatif İnsan Kaynakları Politika ve Uygulamaları Dersi Dönem Araştırması, İstanbul Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Programı, İstanbul 2001), s.3.

<sup>222</sup> Tülüce, s.3.

<sup>223</sup> Koçel, s.298.

### 3.1.1. Temel Yeteneğin Özellikleri

Hamel ve Prahalad, “Geleceği Kazanmak” adlı eserinde bir becerinin temel yetenek olarak görülebilmesi için üç özelliğe sahip olması gerektiğini söylemektedirler. Bunlar:<sup>224</sup>

Müşteri Değeri

Rakipleri Farklılaştırma

Yaygınlaştırılabilirlik

*Müşteri Değeri:* Bir değerın temel olup olmadığının nihai kararını veren müşterilerdir. Kendi temel yeteneklerini belirlemeye çalışırken, bir firmanın kendisine sürekli olarak şu ya da bu becerinin “müşteri tarafından algılanan değer”e önemli bir katkıda bulunup bulunmadığını sorması gerekir. Birçok firma ürün veya hizmetlerinin ayrıntılı maliyet hesabına sahiptirler, ama aynı şekilde ayrıntılı değer analizleri yapan firma sayısı çok azdır. Oysa şu soruların yanıtlanması gereklidir:

Ürün ve hizmetlerin değer unsurları nelerdir?

Müşterinin yaptığı ödeme gerçekte neyin karşılığıdır?

Müşteri belli ürün ya da hizmete ötekilere oranla daha büyük bir ödeme yapmaya niçin isteklidir?

Hangi değer unsurları müşterinin gözünde en büyük öneme sahiptir ve fiyatın gerçekleşmesine en büyük katkıyı sağlamaktadır?

Böyle bir analiz bir firmanın, çabalarını müşterinin gözünde gerçek bir fark oluşturan temel yetenekler üzerinde odaklanmasını mümkün kılar.

*Rakipleri Farklılaştırma:* Bir kapasitenin temel yetenek olarak adlandırılabilmesi için, rekabet açısından benzersiz olması gerekir. Bunun anlamı onun

---

<sup>224</sup> Hamel ve.Prahalad, s. 263-267.

yalnızca tek bir firmada bulunması demek değildir. Söz konusu kapasite aynı sektördeki birçok firmada bulunabilir, ama bunun temel yetenek sayılabilmesi için firmanın yetenek düzeyinin ötekilere oranla oldukça yüksek olması gerekir. Örneğin motor Honda’da bir temel yetenek iken, Ford’da yirmi yıldır bir türlü bu düzeye çıkamamıştır.

Bütün sektörlerde, sektöre katılabilmek için gerekli olan, ama rakiplerden farklılaşmada önemli rol oynamayan bir dizi beceri ve kapasite söz konusudur. Yani bir firmanın belli bir sektöre katılabilmesi için bir dizi asgari kapasiteye sahip olması zorunludur. Örneğin becerikli sürücülerin olmayan bir kargo şirketi uzun süre ayakta kalamaz. Ama sürücülerin yetenekleri başlıca kargo şirketleri arasında ayırt edici bir özellik sayılmaz. Kısaca, “gerekli” yetenekler ile “ayırt edici” yetenekler arasında bir fark vardır. Her yerde bulunan ve kolayca taklit edilebilecek bir yeteneği temel yetenek saymanın pek bir anlamı yoktur.

*Yaygınlaştırılabilirlik:* Belli bir yetenek, müşteri değeri ve rekabetteki benzersizlik ölçüleri açısından belli bir işte temel olabilir. Ama bu yetenekten kaynaklanacak bir dizi yeni ürün ya da hizmet tasarlamak mümkün değilse, şirket açısından bu temel bir yetenek sayılmayacaktır. Bu yüzden yöneticiler temel yetenekleri belirlerken, bu yeteneğin yeni ürün alanlarında nasıl uygulanabileceğini tasarlamaya özen göstermelidir. Bir yetenek ancak yeni ürün pazarlarına giriş için bir temel oluşturuyorsa gerçekten temel bir yetenek sayılabilir. Bir yeteneğin yaygınlaştırılabilirliğini saptayabilmek için, üst yönetim firmanın kapasitelerini değerlendirmede ürün merkezli bir bakışa saplanıp kalmaktan özenle kaçınmalıdır.

### **3.1.2. Etkin Temel Yetenek**

Bir işletmenin başarıya ulaşmasını sağlayan etkin temel yetenekler şu özellikleri kapsar.<sup>225</sup>

Temel yetenek, ürünleri ve işlevleri değil, bilgi, beceri ve yetenekleri ifade eder. Eski organizasyonlarda yeteneği oluşturan geleneksel işlevler, üretim, satış ve finansı kapsamaktaydı. Günümüzde ise bu faktörlerin yerini, bilgi beceriden oluşan

---

<sup>225</sup> Minzberg ve Quinn, s.66-68.

yetenekler almıştır. Temel yetenek genel olarak, ürün ve hizmet tasarımı, teknolojik buluşlar, müşteri hizmetleri ve lojistik gibi bilgiye dayalı faaliyetleri kapsar. Bu faaliyetler, hizmet ve üretimde çok önemli bir yere sahiptirler. Bankalar, finansal hizmetler, reklamcılık, eğitim, iletişim ve muhasebe kuruluşları temel yeteneğe sahip kurumlardır.

Temel yetenek esnek ve uzun dönemli olmalıdır. Organizasyonlar genellikle, kolayca üstünlük sağlayabilecekleri dar alanlara odaklanmaktadır. Özellikle tasarım ve üretim sürecinde bu şekilde odaklandıkları için esnek olmayan araçlar kullanmakta, müşteri ihtiyaçlarına benzer nitelikte ürün ve hizmetler meydana getirmede başarılı olamamaktadırlar. Esnek ve sürekli yetenekler, müşteri ihtiyaçlarına yönelik değerlendirmeler, en başarılı, ayırt edici temel yetenek stratejileridir.

Temel yetenekler sınırlı olmalıdır. İşletme çok fazla detayla uğraştığı zaman, işler daha karmaşık hale gelmekte, sahip olunan bazı fırsatlar kaçırılmaktadır. Bu nedenle, iyi bildikleri işi yapmaya, bunun dışındaki işleri de başkalarına yaptırmaya (outsourcing) odaklanmalıdırlar.

Temel yetenekler, müşterileri anlamada ve onlara hizmetler sunma ile ilgili olmalıdır. Bunun yanında, pazarda var olan eksiklikleri ortaya çıkarılmalı ve bu noktalarda yoğunlaşmalıdır.

Temel yetenekler, organizasyonun hakim olabileceği alanlarda olmalıdır. Bazı üreticiler tüm alanlarda faaliyet gösterirken, bazıları belirli noktalara odaklanmakta ve bu alanda uzmanlaşarak faaliyet gösterdikleri pazarda başarı göstermektedirler. Bunun için üreticinin önce bünyesinde belirlediği temel yetenekleri rakiplerine oranla kıyaslaması (benchmarking) ve bu yetenekleri en iyi olacak şekilde geliştirmesi gerekmektedir.

Temel yetenekler, organizasyon yapısına uyum sağlayabilmelidirler. Eğer bir strateji yaratıcılığa, kişisel yoruma ve profesyonelliğe dayanıyorsa temel yeteneğin organizasyon sistemleri ile (organizasyon yapısı, kaynakları, yönetim sistemleri, vs.) uyum içinde olması gereklidir.

Aşağıdaki sorular yardımı ile işletmenin temel yeteneklere sahip olup olmadığı test edilebilir:<sup>226</sup>

1. Avantaj sağlayacak ve rekabet gücünü arttıracak, rakiplerine karşı üstün pozisyona gelecek teknoloji, know-how veya süreçler açısından işletme ne durumdadır?
2. Temel yetenekler rakipler tarafından kesinlikle taklit edilemeyecek şekilde emniyet altına alınmış mı?
3. Temel yetenekler birçok faaliyet alanına hizmet ediyor mu?
4. Yeni faaliyet alanlarına giriş imkanı sağlıyor mu?

Cevaplar ne kadar çok “% 100 evet”e yaklaşırsa, işletmenin temel yeteneklere sahip olma ihtimali o kadar artmaktadır.

### 3.1.3. Temel Yetenek Perspektifi

Hamel ve Prahalad’a göre temel yetenek perspektifinin bir firmada kök salması için, bütün yönetim ekibinin yetenek yönetiminin beş kilit görevini tam olarak anlamış olması gereklidir. Bu beş kilit görevi özetleyecek olursak:<sup>227</sup>

*1. Temel Yeteneklerin Belirlenmesi:* Eğer yöneticiler temel yetenekleri konusunda bir fikir sahibi değilse, bir firma temel yeteneklerini aktif şekilde yönetemez. Burada yapılacak ilk iş temel yeteneklerin bir “envanter”ini çıkartmaktır. Öte yandan, temel yeteneklerin rakip firmalar ile karşılaştırılması da gereklidir. Ama en çok dikkate alınması gereken geleneksel rakipler değildir. Örneğin Kodak’ın, kuşkusuz Fuji, Agfa ve 3M gibi geleneksel rakiplerini dikkate alması gerekir, ama asıl gözden kaçırılmaması gereken, her biri görüntüleme işine çok farklı şekillerde yaklaşan Canon, Sony, Hitachi ve Toshiba’ dır.

*2. Temel Yetenek Elde Etme Gündeminin Oluşturulması:* Bir firmanın Yetenek oluşturma gündemi, onun stratejik mimarisi tarafından belirlenir; bununla birlikte,

---

<sup>226</sup> Minzberg ve Quinn, s.66-68.

<sup>227</sup> Hamel ve Prahalad, s.288-303.

yetenek elde etme ve konumlandırmayla ilgili somut hedeflerin saptanması için “yetenek-ürün matrisi” kullanmak yararlıdır.

|                      |               |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                          |
|----------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>TEMEL YETENEK</b> | <b>Yeni</b>   | <b>İlk artı 10</b><br>Mevcut pazardaki ünümüzü korumak ve geliştirmek için hangi yeni temel yetenekleri oluşturmalıyız?                     | <b>Mega fırsatlar</b><br>Geleceğin en heyecan verici pazarlarında yer alabilmek için oluşturmamız gereken yeni temel yetenekler hangileridir?            |
|                      | <b>Mevcut</b> | <b>Boşlukları doldurma</b><br>Mevcut temel yeteneklerimizi daha iyi kullanarak mevcut pazardaki konumumuzu iyileştirme olanakları nelerdir? | <b>Beyaz alanlar</b><br>Mevcut temel yeteneklerimizi yaratıcı bir şekilde konumlandırıp ya da kombine edip hangi ürün ya da hizmetleri geliştirebiliriz? |

**Şekil 7:** Temel Yeteneklerin Gündeminin Oluşturulması<sup>228</sup>

Yukarıda Şekilde verilen matristen yararlanarak yöneticiler, mevcut yeteneklerle yeni yetenekler; mevcut ürün-pazarlarla yeni ürün-pazarlar arasında ayırım yapabilirler.

*3.Yeni Temel Yetenekleri Oluşturmak:* Bir temel yetenek alanında dünya liderliği elde etmek için en az beş yıl gerekmektedir. Burada önemli olan kararlılıktır. Eğer üst düzey yöneticiler hangi yeni yeteneklerin oluşturulacağı konusunda hem fikir değillerse, böyle bir kararlılık söz konusu olamaz. Böyle bir durumda ya değişik iş birimleri kendi yetenek oluşturma gündemlerini izlerler ya da firma hiç bir yeni yetenek oluşturamaz.

*4.Temel Yetenekleri Konumlandırmak:* Bir temel yeteneği değişik iş alanlarına ve yeni pazarlara yönlendirebilmek, genellikle bu yeteneğin firma içinde bir birimden

<sup>228</sup> Hamel ve Prahalad, s.288-303

diğerine aktarmayı gerektirir. Bundan dolayı iş görenlerin deneyim ve fikir alışverişı için sık sık bir araya gelmeleri faydalıdır. Ayrıca seminerler ve konferanslar aynı yetenekte çalışan insanlar arasında bir birliktelik ruhunun oluşmasına yardımcı olur.

*5. Temel Yetenekleri Korumak ve Savunmak:* Bölüm yöneticileri firma çapındaki belli yeteneklerin kontrolü ile görevlendirilmeli ve bu yeteneklerin sıhhatinden sorumlu tutulmalıdırlar. Düzenli toplantılar ile yetenekler gözden geçirilmeli, yatırım düzeylerine, kurucu beceri ve teknolojilerin pekiştirilmesine ilişkin planlar, yeniden konumlandırma kalıpları, ittifakların ve dışarıya iş vermelerin etkileri ayrıntılı olarak ele alınmalıdır.

### **3.1.4. Temel Yeteneklerin Geliştirilmesinin Önemi**

Bir işletmenin temel yeteneğinden olan kabiliyetlerinin önemli bir özelliği, fiziksel değerlerin tersine, kullanıldıkça değerlerinin artmasıdır. Bunun için temel neden, bunların genellikle bilgi tabanlı olmasıdır. Bilginin; insanlar, işler ve organizasyonlar arasında paylaşılması, konu ile ilgili bilginin genişlemesine ve büyümesine neden olacaktır. Bunun yanında böyle pozitif bir getiri elde etmek çaba gerektirir. Çünkü daha öncede dediğimiz gibi, temel yetenekler kendiliğinden oluşmazlar. Karı maksimize etmek isteyen bir işletme temel yeteneklerine yatırım yaparak, kaliteyi arttırmalıdır.

Yöneticiler, yeteneklerinin, rijitliğe neden olan birer kaynak olmasına asla izin vermemelidirler. Temel rijitliğe neden olan yetenekler değişim gerektiğinde, firmanın değişimine engel olurlar. Stratejik başarıyı yakalayan ve ortalamanın üzerinde gelirler elde eden işletmeler, bazen yaptıkları işlerde değişime gitme konusunda tereddüt ederler. Bununla birlikte, yetenekler, ancak kullanıldıkları taktirde getiri sağlayacak fırsatlar yarattıklarından temel yeteneklerdir. Global ekonomideki hızlı ve önemli değişimler, işletmelerin aynı yeteneklerini kullanarak sürekli gelirler elde etmesini engellerler. Bunu görmeyen firmalar rekabette geriye düşeceklerdir. Bu nedenle yöneticilerin,

mevcut yeteneklerini günün koşullarına uyduracak çalışmalar yaparken, yeni temel yetenekler de geliştirmelidirler.<sup>229</sup>

### **3.1.5. Temel Yeteneklere Konsantre Olma**

Rekabetin yeni kuralı temel yeteneklere konsantre olmayı ve bazı işleri kendi işletmelerinden daha iyi ve hızlı yapabilecek 3. kişilere bırakmayı gerektirir. Bunun için değer yaratma zincirinin çok iyi analiz edilmesi gerekir.

İşletme politikası, temel yetenekleri belirlemeye, onları güvenlik altına almaya ve teker teker stratejik iş birimleri hakkında işletmeye rekabet avantajı sağlayan kaynakların neler olduğuna yönelmelidir.

Başarılı işletmeler özellikle şu noktalara konsantre olmalıdırlar:

1. Çıkar gruplarının memnuniyeti
2. Temel yeteneklere konsantrasyon
3. Faaliyet süreçlerine yönelme
4. Hızlılık, esneklik ve yalınlık
5. Öğrenen organizasyon
6. İşletme değerini yükseltme
7. İletişim.

### **3.1.6. Temel Yeteneklerin Özellikleri**

Bir bilgi, beceri veya yeteneğin temel yetenek sayılabilmesi için genel olarak, şu özellikleri taşıması gerekmektedir:<sup>230</sup>

İşletmenin kısa ve uzun dönemli yaşamı için temel sayılmalı

---

<sup>229</sup> Hitt, s.89-90.

<sup>230</sup> Koçel, s.298



Rakipler tarafından kolayca görülmeli

Rakipler tarafından taklit edilmesi güç olmalı

İşletmenin vizyon ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmesinde vazgeçilmez nitelikte olmalı

Belirli bilgiler, kaynaklar ve süreden oluşan bir karışımı temsil etmeli

Sonunda temel ürün niteliği taşıyacak nihai ürünlerin üretiminde kullanılabilmesi

İşletmenin küçülme, stratejik birlikler oluşturma, şebeke organizasyonuna katılma, dış kaynaklardan yararlanma gibi kararlar vermesinde temel rol oynamalı

Temel yetenekler esnek ve sınırlı sayıda olmalıdır. Genel olarak bu sayı üç veya beşten fazla olmamalıdır.<sup>231</sup>

Temel yetenek konusunu daha somut hale getirmek için şöyle bir bakış açısı yararlı olacaktır. İşletmeler, kendilerini, belirli ürünleri üreten birimler olarak görmek yerine, bu ürünlerin üretilmesini sağlayan, bilgi ve yeteneklere sahip birimler olarak görmelidir. Böyle bir bakış, işletmelere çok değişik endüstri dalları ve pazarlar için ürün üretme imkanı sağlayacaktır. Yani, belirli spesifik ürünlere odaklanmak yerine, değişik sektörlerdeki işletmelerin ürünlerinde kullanabilecekleri bilgi ve yeteneklere odaklanmak, temel yetenek geliştirmek açısından daha yönlendirici olacaktır. Bu konudaki tipik örnekler şunlardır: Canon firmasının optik, imaj alma ve mikro işlemci kontrolü bilgisi, bunun fotokopi, lazerli yazıcılar, fotoğraf makineleri ve imaj taraması alanlarda üretilen ürünlerde kullanılması ile sonuçlanmıştır. Dolayısıyla, bu firmanın ürettiği ürünler değil, fakat bunları üretebilmek için geliştirdiği ve sahip olduğu bilgi ve

---

<sup>231</sup> Güneş Gençyılmaz ve Selim Zaim, "Şirketlerin Stratejik Üretim Planlamasında Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Rolü", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt.29, Sayı. 1 (2000), s.119

beceri bu firmanın temel yeteneğidir. Bu temel yetenek bazı temel mal ve hizmetlerin üretimi ile sonuçlanabilir.<sup>232</sup>

### 3.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma

İşletmeler çok sayıda yeni örgütsel kavram ve teknikle karşı karşıya kalmaktadır. Özellikle 1980'li yıllardan itibaren işletmelerdeki büyüme ve geniş coğrafi yayılmalar, giderek merkeziyetçi yönetimi güçleştirmeye başlamıştır. Geleneksel yönetim biçimlerinin çağa ayak uydurmadaki yetersizlikleri ve küresel boyutta küçük, hareket kabiliyeti yüksek ve çevresel değişmelere duyarlı bir konuma gelme gereksinimi, bu yeni kavramların incelenmesini ve işletmelere uyarlanmasını hızlandırmıştır. Bu kavramlardan biri de, yazında özgün adı “Outsourcing” olan “Dış Kaynaklardan Yararlanma”dır.<sup>233</sup>

1980'lere kadar taşeron kullanma ya da fason iş yaptırma, günümüzde ise dışarıya iş verme, dışarıdan temin veya dış kaynaklardan yararlanma olarak dilimize çevrilen bu uygulamaya ilişkin olarak yazında değişik tanımlara rastlanmaktadır.<sup>234</sup>

Bunlardan bazıları aşağıda görülmektedir:

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin esas itibariyle planlama, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını kendilerinin yerine getirmesi, diğer işletmecilik faaliyetlerinde ise başka işletmelere başvurusudur. Başka bir deyişle işletmenin çeşitli konularda dışarıya iş vermesidir.<sup>235</sup>

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin temel yetenekleri dışında kalan fonksiyon ve hizmetleri, işletme dışındaki o konuda uzman işletmelerden tedarik etmesidir.

---

<sup>232</sup> M. Akif Çakırer, “Devlet Hastanelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Yönteminin Uygulanabilirliği ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi SBE, 2002), s.49.

<sup>233</sup> Oya Aytemiz Seymen, “Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmelerinde İşgören Bulma Sürecine Uygulanması”, **DAÜ Turizm Araştırmaları Dergisi**, 2(1), s. 67.

<sup>234</sup> Korhan Karacaoğlu, “Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Teknoloji İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Türkiye’de Bankacılık Sektöründe Uygulamaları”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi SBE, 2001), s.3.

<sup>235</sup> Koçel, “İşletme Yöneticiliği”, Beta Basım, s.272-273.

Yani işletmenin iyi bildiği ve uzman olduğu alanlara odaklanması; bunun dışında kalan alanlarla ilgili ihtiyaçlarını, konusunda uzman işletmeler aracılığıyla karşılamasıdır.<sup>236</sup>

Bir başka tanıma göre dış kaynaklardan yararlanma, işletmenin hali hazırda kendisinin ürettiği süreç ya da hizmetlerin tedarikçiler tarafından sağlanması konusunda, işletme ile hizmet sunan işletmeler arasında yapılan sözleşmeye dayanan uzlaşmadır.<sup>237</sup> Bu tanımdaki temel vurgu, dış kaynaklardan yararlanmadan söz edebilmek için dış kaynaklardan yararlanmaya konu olan faaliyetlerin hali hazırda işletmenin kendisi tarafından yapılıyor olmasıdır. Ancak bazı durumlarda, işletme tarafından yürütülen bazı faaliyetler daha önce kendisi tarafından yapılmadan da dış kaynaklar aracılığıyla yerine getirilebilmektedir.<sup>238</sup>

### 3.2.1. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Önemi

Dünyanın gelişmiş ekonomilerinde, rekabet baskısı yeni ürün düşüncesine, kalite ayrıntılarına ve yeni müşteri kazandırma konularına daha fazla dikkat gösterilmesini zorunlu kılmaktadır. Firma yapılarının büyüklük ve karmaşıklığı başta sabit maliyetleri artırmaktadır. Firma hantallaşmakta manevra kabiliyetini yitirebilmektedir. Bununla birlikte küçük ama uzmanlaşmış dış kaynaklar daha fazla duyarlı, uzmanlaşmış ve itinalı hizmet sunmaktadırlar. Yeni teknolojilerin de ölçek ekonomisi için ihtiyaç duyulan boyutu, küçülmüş olmasından dolayı, endüstri firmalarının ortalama büyüklüğü 1960'lı yıllardan bu yana küçülme göstermiştir.<sup>239</sup>

Yine günümüzdeki hızlı değişim ve artan küresel rekabet, işletmelerin giderek daha fazla esnek yapılaraya sahip olmalarını gerektirmektedir. Geleceğin organizasyonları, bu günden çok daha hızlı hareket etmeye olanak veren yapılar üzerinde oluşacaktır. Sözgelimi büyük organizasyonlar, daha bağımsız olarak hareket edebilen iş üniteleri gruplarına doğru dönüşmektedir. Bu yaklaşım, büyük organizasyonların farklı ürün/ürün grubu üreten veya farklı yerlerde ki birimlerinin, küçük bir işletme gibi,

<sup>236</sup> Mehmet Solak, “Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Uygulanması”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2002), s.65.

<sup>237</sup> Azim Öztürk ve Konuralp Sezgili, “Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci”, *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:XXI, Sayı:2, (Aralık 2002), s.131.

<sup>238</sup> Florence A. Kistner, “Resistance to Outsourcing: The Impact of Outsourcing IT Services at Lucent Technologies, Inc.”, Touro University International, Canada 2002, s.11.

<sup>239</sup> Koçel, s.301.

işletme stratejilerine uygun olmakla birlikte operasyonlarla ilgili kendi kararlarını alabilen özerk iş üniteleri halinde örgütlenmesini ifade etmektedir. İş üniteleri halinde yapılan bir organizasyonda, iş ünitelerinin faaliyetleri ile ilgili birçok karar, iş ünitesi yönetimi tarafından alınmaktadır. İş üniteleri organizasyonunda muhasebe, insan kaynakları gibi destek fonksiyonları da iş ünitesi bünyesinde yer almakta, ya da yerel dış kaynaklardan sağlanmaktadır.<sup>240</sup>

Organizasyonların esnek yapı ve süreçlere sahip olması, esnek işgücüne ihtiyaç gösterir. DKY işletmeler açısından esnek işgücü yaratılmasında da önemli yöntemlerden biridir.<sup>241</sup>

Dış kaynak kullanımını, ana hatları ile ele alırsak bize sağladığı faydaları şu şekilde özetleyebiliriz:<sup>242</sup>

- Ana faaliyet konusuna odaklanma,
- Dağınık verilerin tek merkezde toplanması,
- İstenilen bilgiye kısa zamanda ulaşma imkanı,
- Gizliliğin korunması,
- Zaman tasarrufu,
- Verim artışı,
- Dışarıdan teknoloji kullanımı,
- İşin uzman tarafından yapılması,
- Kaynakların daha etkin kullanımının sağlanması,
- Dünyadaki en iyi uygulamalara ulaşabilme,

---

<sup>240</sup> İlhan Altunok, “Dış Kaynaklardan Yararlanma Türk Silahlı Kuvvetleri Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi SBE, Haziran 2004), s.13.

<sup>241</sup> Altunok, s.13.

<sup>242</sup> Akbulut, s.1.

Maliyetlerde tasarruf.

### 3.2.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Nedenleri

Dış Kaynaklardan Yararlanma ile ilgili şu temel soruya cevap vermek gerekir: "yöneticiler, firmaları açısından kritik öneme sahip kimi konularda kendileri dışındaki firmalara niçin güvensinler? Bu sorunun cevabı, yönetimin rekabetçi, reaksiyoner ve aksiyoner tutumları ile açıklanabilir. Bir başka deyişle, DKK organizasyonu iç ve dış çevresinde meydana gelen değişimlere uyumlu hale gelmesi için uygun bir araçsa, yönetim için böylesi bir uygulamaya gitmenin mantıksal zemini oluşmuş demektir.<sup>243</sup>

İşletmelerin dış kaynaktan yararlanmaya yönelmesinde, maliyet tasarrufundan, işyerinde değişimi yakalamaya dek pek çok nedenler bulunuyor. Bu nedenler işletmenin organizasyonel hedeflerine, piyasadaki etkilere ve ekonomik faktörlere göre değişmektedir.<sup>244</sup> İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma gerekçeleri ,içinde bulundukları sektörün rekabet şartlarına, teknoloji alt yapısına, organizasyon kültürüne, yönetim stratejisine, çıkar gruplarının beklentilerine göre işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir.<sup>245</sup>

#### 3.2.2.1. Maliyet Tasarrufu Sağlama

Dış kaynaklardan yararlanmanın en önemli nedeni kuşkusuz işletmelere çeşitli biçimlerde maliyet tasarrufu sağlamasıdır.<sup>246</sup> Dış kaynaklardan yararlanma ile bir ürün veya hizmetin daha az maliyetle gerçekleştirilebilmesinin en önemli nedenlerinden bir tanesi uzmanlaşma ve ölçek ekonomisidir. Ayrıca eğer işletmeler pazarlama, dağıtım, üretim, depolama gibi her türlü işlemi kendi bünyelerinde gerçekleştirmeye çalışırsa yükselen masraflarının son tüketiciye yansması kaçınılmaz olacaktır.<sup>247</sup>

<sup>243</sup> İsmail Dalay, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık, **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2002, s.203.

<sup>244</sup> Ünsal Batuker, "Dış Kaynak Kullanımı Şirketleri Öne Geçiriyor", **BT Haber Gazetesi**, Dış Kaynak Kullanım Eki, Sayı:354, 28 Ocak-3 Şubat 2002, s.9

<sup>245</sup> Altunok, s.19.

<sup>246</sup> Hakkı Sevan, "Gereksinim Talebe Dönüştürülmeli" **BT Haber Gazetesi**, Dış Kaynak Kullanım Eki Sayı:354, 28 Ocak-3 Şubat 2002, s.4

<sup>247</sup> Gençyılmaz ve Zaim, s.128.

Dolayısıyla işletme yeni bir yatırım yaparak belli bir maliyete katlanmak yerine , gerçekleştirmek istediği faaliyeti taşeron firmaya yaptırmak suretiyle maliyetler açısından önemli bir avantaj sağlayacaktır. Japon işletmelerinde dışarıya verilen işlerin toplam imalat maliyetleri içindeki payı ise üçte birden fazladır. Japonya'da 1995 yılında işletmelerin dış kaynaklardan yararlanmaları sonucunda maliyetlerinde % 20'lik bir azalma olmuştur.<sup>248</sup>

İngiliz firmaları üzerinde uygulamalı bir araştırma yapan Fan, dış kaynaklardan yararlanmanın temel nedenleri ile ilgili Tablo 2'daki bulguları elde etmiştir.<sup>249</sup>

**Tablo 2: Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Temel Nedenleri(\*)**

|                                                                                     |          |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Belli faaliyetler için dış kaynaklardan yararlanmayı hangi nedenlerle seçiyorsunuz? |          |
| <b>CEVAPLAR</b>                                                                     | <b>%</b> |
| Maliyet azaltma                                                                     | 64       |
| Temel yetenek üzerinde yoğunlaşma                                                   | 36       |
| Kalite (Ürün ya da hizmetle ilgili olarak)                                          | 29       |
| İşletme içi beceri veya uzmanlıkta yetersizlik                                      | 29       |
| Engeller (Sermaye malları, teknoloji v.b.)                                          | 7        |

(\*) Denekler birden fazla yargıya katılmışlardır.

Tablo 2' de de görüldüğü üzere katılımcıların %64'ü dış kaynak kullanımının temel gerekçesi olarak maliyeti göstermiştir.

### **3.2.2.2. Temel Yeteneklere Odaklanma**

Temel yetenek (veya öz, çekirdek, yetenek ve beceri), bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan,

<sup>248</sup> Gülşen Demirel, "İş Dünyasında Outsourcing Devrimi", **Capital Dergisi**, Ocak 1996,

<sup>249</sup> Altunok, s.20.

rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir.<sup>250</sup>

Dış kaynaklardan yararlanma, işletme faaliyetlerini sahip oldukları temel yetenekler ile sınırlamak, diğer tüm işletmecilik faaliyetlerini bu konuda kendinden daha fazla temel yeteneğe sahip işletmelere bırakma yolunu seçme şansı tanımıştır. Bu nedenle, işletmeler zamanlarını ve enerjilerini en iyi bildikleri iş üzerine (temel yeteneklerine) odaklanmalıdırlar. Temel yeteneklerini geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen bir işletme, esas faaliyet konusunun dışındaki faaliyetlerini taşeron firmalara devredebilir. Böylece esas faaliyeti işletmenin yapmak istemediği fonksiyon üzerinde odaklaşan taşeron firmanın maliyet avantajını kullanarak rekabet avantajı sağlamaktadır.<sup>251</sup>

İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan bu öz yetenek ile ilgili işlerin dışındaki tüm işleri, başka işletmelere yaptırmak suretiyle, yani outsourcing yaparak, hem kaynak tasarrufu yapmakta, hem yapı olarak küçülmekte (downsizing) ve yalın hale gelmekte ve hem de kendilerinin çok iyi bildiği iş üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulmaktadırlar.<sup>252</sup>

### **3.2.2.3. Teknolojiden Daha İyi Yararlanabilme**

Globalleşme, rekabet ve teknoloji kavramları 1990'lı yıllarda tüm iş dünyası açısından belirleyici rol oynayan son derece önemli faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknolojik ilerlemeler ve globalleşme sonucu artan tüketici tercihlerindeki özelleşme ve farklılaşmalar, küresel arenada işletmelerin geçmişe nazaran oldukça farklı rekabet stratejileri uygulamalarını gerektirmiştir.<sup>253</sup>

Batı ekonomilerinde dış kaynaklardan yararlanmanın itici gücü olarak, teknolojiden daha iyi yararlanma konu ön plana geçmektedir. Önemli iş süreçlerini ilgilendiren her konuda (pazarlama ve satış süreçlerini, müşteri ilişkilerinin, eğitimin, satış kanalı işlemlerinin, tedarik süreçlerinin, son kullanıcı desteğinin otomasyonu)

<sup>250</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 8.Baskı, İstanbul: Beta Yayın Basım, 2001, s.313.

<sup>251</sup> Çakırer, s.20.

<sup>252</sup> Koçel, s.315.

<sup>253</sup> H. Bahadır Akın, "Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji: Küresel Bir Yaklaşım", MPM Yayınları, 1999, s.79.

teknolojiden hızlı ve külfetsiz bir şekilde yararlanma bilme isteği dış kaynaklardan yararlanmayı hızla artırmaktadır.<sup>254</sup>

İşletmeler, dış kaynaklardan yararlanmayı, taşeron firmaların araştırma ve geliştirme departmanlarından yararlanarak, teknolojiyi takip etme maliyetinden kurtulmak, yeni alanlarda temel yetenekler oluşturmak için bir çözüm olarak görmektedirler.<sup>255</sup>

Sonuç olarak teknolojideki değişim hızla devam ederken ve bütün sınırları kaldırıp işletmeleri etkisi altına alırken işletmeler, rekabet güçlerini koruyabilme ve verimliliklerini artırabilmek için ihtiyaç duydukları departmanlarda DKY uygulamasına gidebilmekte ve bu yolla yeni teknolojilere ulaşma imkanına kavuşmaktadırlar.<sup>256</sup>

#### **3.2.2.4. Ürün ve Hizmet Kalitesini Artırma**

Mevcut hizmetleri kabul edilebilir kalite standardında daha ucuza elde edebilir miyiz? Ya da gerekli yeni sistemi hızlı bir biçimde geliştirebilir miyiz? Sorularının cevabı olumsuz ise firma dış kaynak kullanma kararı alacaktır. Çünkü dış kaynak, müşterisi için parasal tasarrufu sağlayacak ve istenen kalitede hizmet verebilecektir.<sup>257</sup>

Ürün ve hizmet kalitesinin istenen standartlarda olmaması ve müşteri taleplerinin yeterince karşılanamaması işletme yönetimini başka alternatifler düşünmek zorunda bırakabilir. Dış Kaynaklardan Yararlanma uygulamasına gitme amaçlarını belirlemeye yönelik yapılan bir çalışmada, işletmelerin öncelikli amaçlarının maliyetten çok, kaliteyi artırma (performans geliştirme) olduğu ortaya konmuştur.<sup>258</sup>

Bir çok işletme dış kaynaklardan yararlanma uygulamasını, Toplam Kalite Yönetim Tekniklerinden biri olarak kullanmaktadır. İşletmeler, seçilmiş bir taşeron firma ile dış kaynaklardan yararlanarak herhangi bir fonksiyon için istediği kalite seviyesine ulaşabilir. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının bir kalite sistemi

---

<sup>254</sup> Sevand, s.4,

<sup>255</sup> Çakırer, s.20.

<sup>256</sup> Altunok, s.24

<sup>257</sup> Altunok, s.22.

<sup>258</sup> Halis Gökder, "Bilgi Sistemlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Başarısını Etkileyen Faktörler", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi SBE, 2000), s.47.



olarak başarılı olabilmesi ancak işletmenin temel yetenekleri dışındaki faaliyetlerini kendisinden daha kaliteli yapacak taşeron firmaların bulunması ile mümkündür. Bunun için taşeron firmalarının yaptıkları işte uzman olmaları ve işletmenin ihtiyaçlarını sağlayacak bir prosese sahip olmaları gerekmektedir.<sup>259</sup>

İşletmeler, seçilmiş bir tedarikçi ile DKY uygulamasına giderek herhangi bir fonksiyon için istediği kalite seviyesini yakalayabilir. DKY uygulamalarının bir kalite sistemi olarak başarılı olabilmesi ancak, işletmenin öz yetenekleri dışındaki faaliyetlerini kendisinden daha kaliteli yapacak tedarikçileri bulmasıyla mümkündür. Bunun için tedarikçilerin yaptıkları işte uzman olmaları ve işletmenin ihtiyaçlarını sağlayacak bir süreçte sahip olmaları gerekmektedir.<sup>260</sup>

### **3.2.2.5. Esnekliği Artırma**

Esneklik bir işletmenin çevre koşullarındaki değişimden olumsuz biçimde etkilendiği zaman ayakta kalabilme yeteneğidir.<sup>261</sup> Esneklik kavramı organizasyonel açıdan ele alındığında, belli bir amaca ulaşmak için değişiklik yapmak, beklenmeyen değişikliklere sürekli olarak cevap vermek ve değişimin beklenmeyen sonuçlarına uyum sağlayabilmek şeklinde tanımlanabilir.<sup>262</sup> İşletmelerin çevredeki ani değişimlere ayak uydurabilmesi ve artan müşteri taleplerine cevap verebilmesi için esnek bir yapıya sahip olması gerekir.<sup>263</sup>

İşletmeler kendi temel yetenekleri üzerinde yoğunlaştıkça dış kaynaklardan yararlanma artmakta, dış kaynaklardan yararlanma arttıkça; ortaklık ve işletmeler arasındaki stratejik ilişkiler gelişmekte ve işletmeler küçülerek daha esnek ve çabuk hareket eder (karar verir) hale gelmektedir.<sup>264</sup> İşletmelerin, çevredeki ani değişimlere ayak uydurabilmesi için esnek bir yapıya sahip olması gerekmektedir. İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma faaliyetlerini artırmalarının organizasyon yapılarının

<sup>259</sup> C. Cüneyt Arslantaş, “Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İlaç Sanayinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, 1999), s.26.

<sup>260</sup> Arslantaş, s.25-26.

<sup>261</sup> Arif Yavuz, **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkileri**, İstanbul: Filiz Kitapevi, 1995, s.18.

<sup>262</sup> Esra Nemli, "Rekabet Avantajı Kazanmada Örgütsel Esnekliğin Önemi", **Amme İdaresi Dergisi**, C. 31, S. 3, (1998), s.79.

<sup>263</sup> Altunok, s.24.

<sup>264</sup> Koçel, s.300.

küçülmesini ve yalın hale gelmesini sağlayacaktır. Küçülmenin sonucu olarak işletmeler, daha çabuk karar alabilen, çevredeki değişimlere hemen reaksiyon verebilen, müşterinin ihtiyaçlarına daha çabuk cevap verebilen esnek birimler haline gelecektir. Çok hızlı hareket eden firmalar müşterilerin nezdinde yüksek değere sahiptirler. A.B.D.'de Motorola firmasını yaptığı yenilikleri pazara sunmasının hızı pazarda rekabette ürünlerin ileri bir kuşağı temsil ettiği şeklinde yorumlanmaktadır.<sup>265</sup>

### 3.2.2.6. Riski Azaltma

İşletmelerin ürün ve hizmet üretmek için yaptığı yatırımlar ölçüsünde riskleri de artmaktadır. Çünkü devlet sınırlamaları, ekonomideki konjonktürel dalgalanmalar, teknolojik yenilikler çok hızlı değişmektedir. Bu değişikliklere ayak uydurabilmek için işletmelerin yeni yatırımlar yapmaları beraberinde risklerini de arttırmaktadır. Bu nedenle DKY uygulamalarına giderek tedarikçi firmalarla çalışmak, yatırım maliyetlerini ortadan kaldırmakta, işletmeyi krizlere karşı dayanıklı hale getirmekte, riski dağıtmakta, çevrenin değişen şartlarına uyum sağlamasını kolaylaştırmakta ve işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır.<sup>266</sup>

Günümüzde pazar şartları, rekabet, hükümet düzenlemeleri, finansal ve teknolojik şartlar gibi birçok nedenlerden dolayı işletmeler arasında çok hızlı değişimler meydana gelmektedir. Bu değişime ayak uydurabilmek için sürekli bir kaynak yatırıma ihtiyaç duyulmaktadır. Her organizasyonun yatırımları karşısında aldığı çeşitli sayıda riskler bulunmaktadır. Bu nedenle dış kaynaklardan yararlanan işletmeler bu riski paylaşarak değişen şartlar karşısında daha esnek ve dinamik bir yapı kazanacaklarından dolayı değişimi daha kolay gerçekleştirebilir ve değişen şartlara uyum gösterebilirler.<sup>267</sup> A.B.D' de en büyük şarap üreticisi ve satıcısı olan Gallo üzümünün büyük bir bölümünü taşeron firmaya aktararak, böylece hava durumunun getireceği problemleri, arazi ve işçilik problemlerini en aza indirerek riski azalmıştır.<sup>268</sup>

<sup>265</sup> Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2000, s.295.

<sup>266</sup> Arslantaş, s.22.

<sup>267</sup> Gençyılmaz ve Zaim, s.131.

<sup>268</sup> QUINN James Brain, HILMER Frederick, " Strategic Outsourcing", *Sloan Management Review*, 1994, s.52.

### 3.2.2.7. Küçülmeyi Sağlama

Küçülme, organizasyonların, bilinçli bir tarzda (yani planlı ve sistemli olarak), yapılmakta olan işleri, bu işleri yapan çalışanların sayısının, organizasyondaki mevki (pozisyon) ve hiyerarşik kademeleri azaltması sürecidir. Bu anlamda bir küçülme DKY ile çok yakından ilgilidir.<sup>269</sup>

İşletmeler DKY ile yapı olarak küçülmekte ve yalınlaşmaktadırlar. Küçülme yolunun tercih edilmesinde ise müşteri ve sonuca odaklanma yeteneklerini artırmak, yeniliklere daha çabuk uyum sağlayabilmek, kişisel sorumlulukları daha kolay izleyebilmek, daha etkin bir haberleşme ağı kurmak ve sinerjiyi artırmak gibi sebepler sıralanabilir. İşletmelerin örgütsel küçülme yolunu seçmeleri, işletmelerin faaliyetlerinin finansal sonuçlarının da bir küçülme ile sonuçlanması anlamına gelmemektedir. Aksine işletmeler çoğu kez küçülerek büyümektedirler.<sup>270</sup>

İşletmeler temel yetenekleri dışında kalan faaliyetleri için dış kaynaklardan yararlanarak organizasyonlarında küçülmeye giderek daha esnek olmayı hedeflerler.

### 3.2.2.8. Sinerjiyi Artırma

Sinerji sözcüğü, işbirliği, dayanışma ve müşterek risk alma gibi eylemlerin sonucu elde edilen ekstra bir gücü, çıktıyı ya da avantajı anlatmaktadır. Sinerji, matematiksel ifadelerle  $2+2=5$  şeklinde ifade edilir. Bu matematiksel ifadenin normal sonucu hepimizin bildiği gibi "4"tür. Aradaki fark "sinerji etkisi" olarak açıklanmaktadır.<sup>271</sup>

İşletmelerin bir dayanışma, işbirliği veya ortaklık ilişkisi ile sinerji oluşturmaları çeşitli alanlarda görülebilir. Yeni bir pazara girmek, yeni teknolojileri kısa sürede kullanma, yeni ürün geliştirme, yasal ticari engellerin etkisini hafifletme bu konularda verilebilecek bazı örneklerdir.<sup>272</sup> Dış kaynaklardan yararlanma ile bir araya gelen işletme ve taşıeron firma tek başlarına elde edilecek başarıdan daha fazlasını elde

<sup>269</sup> Koçel, 2001, s.350.

<sup>270</sup> Altunok, s.27.

<sup>271</sup> Salih Aytemur, *Başarılı Yönetimin Sırları*, İstanbul: Nesil Yayınları, 2001, s.167.

<sup>272</sup> Koçel, s.329.

ederler. Beraber elde ettikleri başarıyla, tek başlarına elde ettikleri başarıların farkı da sinerji etkisidir.<sup>273</sup>

### 3.2.3. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Uygulama Aşamaları

Dış kaynaklardan yararlanma kararı alınırken firmalar öncelikle, bugün ve gelecekte neyi gerçekleştirmeyi hedeflediklerini açıkça ortaya koymalıdır. Daha sonra yapacakları verimlilik analizleri ile faaliyetler açısından hangi konularda başarısız olduklarını tespit etmelidirler. Belirlenen hedef doğrultusunda bu hedefe ulaşmayı tehdit eden yada engel teşkil eden faktörlerin tespiti ve ortadan kaldırılması konusundaki çözümler ya faaliyetin tamamen durdurulması ya da firma dışına aktarılması şeklinde gerçekleşir.<sup>274</sup>

Dış kaynaklardan yararlanmada üzerinde önemle durulması gereken temel konu işletmenin dış kaynaklardan yararlanmada etkinliği nasıl yakalayacağıdır. Eğer işletmenin faaliyet alanına girmeyen bir fonksiyon ya da iş, taşeron firmalara yaptırılıyorsa ortada bir dış kaynaklardan yararlanma söz konusudur.<sup>275</sup> Dış kaynaklardan yararlanma, aynen finansal kiralama (leasing) gibi iki unsurun karşılaştırılmasını gerekli kılar. Finansal kiralama da; "satın alalım mı? Yoksa kiralayalım mı?" soruları temel belirleyici olurken, dış kaynaklardan yararlanmada ise; "bu işi kendimiz mi yapalım? Yoksa taşeron firmalara mı yaptıralım?" sorularına cevap aranmaktadır.<sup>276</sup> Dış kaynaklardan yararlanmada önemli olan, hangi alan ya da konularda dış kaynaklardan yararlanmanın etkin sonuç vereceğidir. Diğer bir ifadeyle işletme yönetimi dış kaynaklardan yararlanmanın yapılacağı alanları etkin bir şekilde tespit etmelidir.

Dış kaynaklardan yararlanma süreci toplam dokuz ana süreçten oluşur. Bu süreçler:<sup>277</sup>

---

<sup>273</sup> Çakırer, s.59.

<sup>274</sup> Koca, s.28.

<sup>275</sup> İmdat Büber, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Seçilmiş Sektörler İtibariyle İşçi-İşveren Sendikalarının Görüşlerine Yönelik Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, 1999), s.74.

<sup>276</sup> Yasemin Tezel, "İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Eskişehir'de Arçelik İşletmesinde Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE, 1999), s.12.

<sup>277</sup> Tezel, s.12.

Dış kaynaklardan yararlanmaya ihtiyaç duyulması

Dış kaynaklardan yararlanmak için işletmenin kendini değerlendirmesi

Dış kaynaklardan yararlanma kararının alınması

Dış kaynaklardan yararlanma stratejisinin saptanması

Teklif formunun hazırlanması

Taşeron firmalardan gelen tekliflerin değerlendirilmesi

Taşeron firmalar arasında seçim yapma

Taşeron firma ile sözleşmenin görüşülmesi ve imzalanması

Taşeron firmanın kontrolü

### ***3.2.3.1. Dış Kaynaklardan Yararlanmaya İhtiyaç Duyulması***

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin dış kaynaklardan yararlanmaya ihtiyaç duyması ile başlar. İşletmeler dış kaynaklardan yararlanmaya pek çok nedenden dolayı ihtiyaç duyabilir. Önceden belirtildiği gibi işletmeler dış kaynaklardan, maliyet tasarrufu sağlamak, teknolojiden daha iyi yararlanabilmek, riski azaltmak, temel yeteneklere odaklanmak, organizasyonel küçülmek, sinerji etkisinden yararlanmak, esnekliği artırmak, değişim mühendisliğinin getirdiği kazançları arttırmak, global işletmeler arasına girebilmek, nakit akışım sağlamak, sermaye bütçesini elde bulundurmak, kontrol dışı fonksiyonlara çözüm getirmek, kaynak transferini sağlamak, kaliteyi arttırmak ve yeniden kaynakların için ihtiyaç duymaktadırlar.<sup>278</sup>

### ***3.2.3.2. Dış Kaynaklardan Yararlanmak İçin İşletmenin Kendini Değerlendirmesi***

İşletme, dış kaynaklardan yararlanmaya ihtiyaç duyduğu zaman kendini değerlendirerek hangi faaliyetler için taşeron firmalara başvurması gerektiğini tespit

---

<sup>278</sup> Çakırer, s.64.

etmelidir. Bir işletmenin dış kaynaklardan yararlanarak kazanç sağlayabilmesi üst yönetimin bu konuda göstereceği girişime bağlıdır. Üst yönetim dış kaynaklardan yararlanma kararını almadan önce işletmenin hangi fonksiyonları için dış kaynaklardan yararlanması gerektiğini belirler.<sup>279</sup>

Dış kaynaklardan yararlanma kararını alırken, işletmeler öncelikle, bugün ve gelecekte neyi gerçekleştirmeyi hedeflediklerini açıkça ortaya koymaktadır. Daha sonra yapacakları verimlilik analizleri ile faaliyet açısından hangi konularda başarısız olduklarını tespit ederler. Belirlenen hedef doğrultusunda bu hedefe ulaşmayı tehdit eden ya da engel teşkil eden faktörlerin tespiti ve ortadan kaldırılması konusunda çözümler ya faaliyetlerin tamamen durdurulması ya da işletme dışına aktarılması şeklinde gerçekleşecektir. O halde bu konuda yapılması gereken ilk çalışma; işletmenin ulusal ve uluslar arası çevre koşullarını analiz etmesidir. Bu çevre değişkenleri içinde faaliyette bulunmak, amaçları gerçekleştirmek veya genişletmek için imkanlar, fırsatlar, tehlikeler ve sıkıntıların neler olduğu belirlenir. Böylelikle rakiplerin aynı engeli aşma şekilleri ve bu bağlamda dış kaynaklardan yararlanmanın yaygınlaşması, başarı derecesi, seçen firmalarda faaliyet açısından yaratacağı katma değer boyutlarının neler olduğu anlaşılmaya çalışılır. Daha sonra işletmelerin satın alma, üretim, pazarlama, personel, finansman, araştırma ve geliştirme, muhasebe başta olmak üzere tüm faaliyetler açısından güçlü ve zayıf taraflarının belirlenmesi, diğer bir ifadeyle içe bakış (kendini yoklama) ve değerlendirme yapılır.<sup>280</sup> İşletmenin analizi, "çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için bir firmanın, hammadde, pazar, insan ve diğer kaynakları inceleyerek sahip olduğu gücü belirlenme süreci" olarak tanımlanabilir.<sup>281</sup>

Dış kaynaklardan yararlanmanın bu sürecinde işletme iki kriteri göz önünde tutmalıdır. Bunlar; işletme için fonksiyonun stratejik önemi ve fonksiyonu gerçekleştirecek işletme personelin kabiliyetidir.<sup>282</sup>

---

<sup>279</sup> Joel Gertson, "Outsourcing in Client/ Server Environments". **Information Systems Management**, Cilt:14, Sayı:2, 1997, s.74

<sup>280</sup> Tezel, s.15.

<sup>281</sup> Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s.100.

<sup>282</sup> Çakırer, s.65

### 3.2.3.3. Dış Kaynaklardan Yararlanma Kararının Alınması

Dış Kaynaklardan Yararlanma kararı işletme için uzun dönemli bir strateji niteliği taşıdığı için organizasyon yeniden gözden geçirilmelidir. Bu durumda yöneticiler taşeron firmaya aktarılması düşünülen herhangi bir faaliyet için altı önemli soruyu yanıtlamalıdır.<sup>283</sup>

İşletmenin dış kaynaklardan yararlanmaya ihtiyacı var mıdır?

İşletmenin hangi faaliyetleri için dış kaynaklardan yararlanılacaktır?

İşletme kültürü dış kaynaklardan uygulamasını destekleyecek midir?

Bu faaliyette rekabet avantajı elde etmek için potansiyel gücün derecesi nedir?

Faaliyet taşeron firmaya aktarıldığında, piyasadaki başarısızlıktan doğabilecek zayıflık ve rekabet gücünü yitirme derecesi nedir?

Talepteki gerekli esnekliği elde etmek ve uygun bir kontrol sağlamak için taşeron firma ile birlikte; sözleşme düzenlenmelerini yeniden yapılandırarak zayıflığı ortadan kaldırmak mümkün olur mu?

Bu amaçla ne yapılabilir?

İşletme yönetiminin dış kaynaklardan yararlanma kararı piyasadaki taşeron firmaların sayılarını ve yeteneklerini, teknolojiadaki gelişmeleri ve piyasadaki rekabeti etkiler. Dış kaynaklardan yararlanma kararı, işletme için hayati bir önem taşıyan ve işletmenin başarısı için önem teşkil eden bir karardır. Bu karar işletmenin ürünlerinin ve hizmetlerinin kalitesini ve maliyetlerini direkt olarak etkilemektedir.<sup>284</sup> Talep standartlarının korunmasının gerektiği durumlarda, ürün kalitesi, tasarım, teknoloji ve ekipman konusunda taşeron firma sözleşmeler aracılığıyla sıkı kontrol, hatta finansal destek esasına dayanan bağlayıcı unsurlar oluşturulmalıdır. Bunun tersi bir durum söz

---

<sup>283</sup> Tezel, s.16.

<sup>284</sup> Altıntaş, s.31.

konusu ise, çok az rekabet şansı bulunan bir konuda aktif ve geniş dış kaynak piyasası bulunmaktadır. Bu durumda iki taşeron firma arasında farklı derecelerde kontrol ve stratejik esneklik gerektiren sürekli bir faaliyet aralığı vardır. Pek çok işletme önce daha az kritik olan alanlardaki faaliyetlerini veya faaliyetlerin sadece bir kısmını taşeron firmaya aktarma kararı alabilirler. Muhasebenin tümünden çok, bordro işlemlerinin dış kaynağa aktarması konuya örnek olarak verilebilir. İşletmeler az kritik olan alanların ya da faaliyetlerin bir kısmını taşeron firmaya aktararak deneyim kazanırlar. Daha sonra kritik ya da stratejik faaliyetlerini de bu işi daha verimli bir biçimde yapabilecek taşeron firmaya aktararak, kar fırsatını aktarabilirler.<sup>285</sup>

Stratejik önemi olan bir konu da; dış kaynak karşısında işletmenin bir faaliyeti kendi içinde gerçekleştirerek uzun dönemli bir rekabet şansı elde edip edemeyeceğidir. Eğer bu boyutlardan bir ya da daha fazlası işletme için kritik olmakla birlikte, işletme iyi performans gösterebiliyor ise, faaliyet organizasyon içinde tutulmalıdır. Ne yazık ki pek çok işletmenin, bir faaliyeti kendi bünyesi içerisinde yapmaları veya konuyu, yapmış oldukları işin bir parçası gibi görmeleri, "bu faaliyet organizasyon içinde bırakılmalıdır" şeklinde karar almalarına sebep olmaktadır. Bununla birlikte, konu yakından incelendiğinde ve dikkatli araştırmalar yapıldığında; bir organizasyonun kendi içerisindeki yeteneklerinin piyasanın en iyi taşeron firmasına kıyasla önemli ölçüde yetersiz kaldığı tespit edilmektedir.<sup>286</sup>

#### ***3.2.3.4. Dış Kaynaklardan Yararlanma Stratejisinin Belirlenmesi***

İşletme yönetiminin dış kaynaklardan yararlanma kararı aldıktan sonra, işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma sırasında izleyeceği stratejiyi belirlemesi gerekir. İşletme yönetiminin bu konudaki durumu işletme açısından oldukça önemlidir. Çünkü işletmenin dış kaynaklardan yararlanmada başarılı olabilmesi için işletme yönetiminin dış kaynaklardan yararlanma stratejisinin belirlenmesine bağlıdır. Dış kaynaklardan yararlanma stratejisi işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Belirli başlı dış kaynaklardan yararlanma stratejileri şunlardır.<sup>287</sup>

---

<sup>285</sup> Tezel, s.18.

<sup>286</sup> Tezel, s.19.

<sup>287</sup> Çakırer, s.68-69.



İşletmenin temel yetenekleri ve temel yetenekleri dışındaki fonksiyonları belirlenmelidir.

İşletmenin genel amaçları ve hedefleri dış kaynaklardan yararlanma stratejisiyle ters düşmemelidir.

İşletme yönetiminin taşeron firmalardan uzun dönemli mi veya kısa dönemli mi yararlanmaya gideceği belirlenmelidir.

İşletme, taşeron firmalardan beklenen kalite seviyesini ve maliyetleri tutturabilecekleri konusunda araştırma yapmalıdır.

İşletme, taşeron firmayla başarılı olabilmek için nasıl bir ortam oluşturulması gerektiğini belirlemelidir.

İşletme seçilecek taşeron firmanın kalitesi ve değerlerinin, işletme kültürüne uyum sağlayabilecek yapıda olup, olmadığını belirlemelidir.

İşletme yönetimi dış kaynaklardan yararlanırken merkezi bir yapı mı yoksa merkezkaç bir yapı tercih etmesi gerektiğini belirlemelidir.

İşletme yönetimi belirlemiş olduğu temel yetenekleri dışındaki fonksiyonlardan hangilerinde dış kaynaklardan yararlanmaya gideceği ve bu durumda kontrolü ve koordinasyonu nasıl sağlayacağı belirlenmelidir.

İşletme yönetimi dış kaynaklardan yararlanacağı taşeron firmadan ne istediğini iyi bilmelidir.

#### ***3.2.3.5. Teklif Formunun Hazırlanması***

İşletme yönetiminin, taşeron firma seçiminde önemli bir süreçtir. Teklif formu işletme yönetimine, taşeron firmalardan gelen teklifleri değerlendirmeyi sağlar. Taşeron

firmalar da işletmeyi teklif formu ile değerlendirip işletme hakkında bilgi sahibi olurlar.<sup>288</sup>

#### ***3.2.3.5.1. Teklif Formunun Tanımı***

Teklif formu, taşeron firmaların işi aldıklarında düşündükleri çözüm yollarını içeren tekliflerini sunmalarını sağlar. İşletmenin teklif formu kullanması, her bir taşeron firmanın uygun fiyat ve koşullar sunmasına, teknolojisinin ve bilgisinin yeterli olduğu hakkında işletmeyi bilgilendirmesine, süreç boyunca dürüst kalmasına ve işletmenin tek bir taşeron firmaya bağlı kalmasının önlenmesine yardım etmektedir.<sup>289</sup>

#### ***3.2.3.5.2. Teklif Formunun Bölümleri***

Telif formu başlıca beş bölümden oluşmaktadır.<sup>290</sup>

**Genel Açıklama Bölümü:** Bu bölüm, işletmenin dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları ile ilgili hedeflerini tanımlar ve teklif formunun yazılma nedenlerini liste halinde belirtir.

**İşletmenin Özgeçmişi:** Bu bölüm işletmenin yaptığı işi, misyonunu, örgütsel yapısını ve kuruluş yerini tanımlar.

**Genel Koşullar:** Genellikle teklif formunun en büyük bölümünü oluşturan bu bölüm taşeron firmanın sahip olması gereken lojistik koşullar ve standartlara uygunluğunu belgeleyen dokümanlar; taşeron firmadan gelecek tekliflerin değerlendirilmesi esnasında izlenecek program ve yapılacak sözleşme şartlarının içeriği bu bölüm içinde yer alır.

**Beklenen Hizmet Düzeyi:** Bu bölümde işletmenin dış kaynaklardan yararlanarak sağlayacağı faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde taşeron firmalardan beklenen kalite seviyesi tanımlanır.

---

<sup>288</sup> Çakırer, s.69.

<sup>289</sup> Arslantaş, s.33.

<sup>290</sup> Çakırer, s.70.

Seçim Metodu: Bu bölüm taşeron firmanın istikrarı, yeteneği, yönetim organizasyonu, kaynakları, esnekliği, hizmet kapasitesi, eğitimi, uygulayacağı plan, fiyatı, kültürel uyumu ve referansları kullanılacak kriterler arasında yer alır. Kriterlerin öncelik sırası işletmeden işletmeye farklılıklar gösterebilir.

### ***3.2.3.6. Taşeron Firmalardan Gelen Tekliflerin Değerlendirilmesi***

İşletme yönetimi taşeron firmalardan gelen tekliflerin değerlendirmesini iki yolla yapar. İşletmede bulunan dış kaynaklardan yararlanma yöneticisi veya dış kaynaklardan yararlanma komitesi bu fonksiyonu yerine getirir. İşletmenin dış kaynaklardan başarılı bir şekilde yararlanması, taşeron firmaların iyi değerlendirilmesine bağlıdır. İşletmeye Taşeron firmalardan gelen tekliflerden en uygun olanı seçilir ve bu seçilen taşeron firmalar yeniden değerlendirilmeye tabi tutulurlar.<sup>291</sup>

#### ***3.2.3.6. 1. Dış Kaynaklardan Yararlanma Yöneticisi***

İşletme yönetiminin; dış kaynaklardan yararlanma sırasında görev ve sorumlulukları tek bir yönetici üzerine vermesidir. Dış kaynaklardan yararlanma yöneticisinin, dış kaynaklardan yararlanma faaliyetlerini verimli ve etkin bir şekilde yerine getirmesi bu yöneticinin bazı özelliklere sahip olmasına bağlıdır. Bu özellikler iletişim konusunda yetenek sahibi, dış kaynaklardan yararlanma konusunda teknik bilgi ve yetenek sahibi, işletme yönetimi ile taşeron firma arasındaki koordinasyonu sağlayan, taşeron firma ile ortaya çıkan sorunları çözüme kavuşturan, stratejik düşünme kabiliyetine sahip olan, planlı ve programlı hareket eden yapıya sahip olmalıdır. Dış kaynaklardan yararlanma yöneticisi, işletme yönetimi tarafından belirlenen dış kaynaklardan yararlanma stratejisi doğrultusunda faaliyetlerin planlanması, gerçekleştirilmesi, koordinasyonundan sorumludur.<sup>292</sup>

#### ***3.2.3.6.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma Komisyonu***

Bu komisyon, dış kaynaklardan yararlanma konusunda uzman danışmanlardan, teknik danışmandan ve hukuk danışmanlarından oluşmaktadır.

---

<sup>291</sup> Çakırer, s.70.

<sup>292</sup> Çakırer, s.71.

Oluşturulan bu komisyon, taşeron firmalar arasında işletmelerin ihtiyaçlarını en uygun cevap veren taşeron firmayı belirler. Komisyondaki uzman danışmalar taşeron firmalar arasında işletme için an uygun olanın seçiminde rol alır. Teknik uzmanlar ise özellikle temel hizmetlerin ölçümünde yararlıdır. Teknik uzmanlar aynı zamanda taşeron firmada bulunması gereken araç ve gereçlerin denetlenmesinde rol alırlar. Hukuk danışmanları da işletme ile seçilen taşeron firma arasındaki hukuki konuların konuşulmasında rol alırlar. Ayrıca işletme yönetiminin isteklerini, uygun bir şekilde sözleşmeye dahil edilmesini sağlamaktadırlar.<sup>293</sup>

#### ***3.2.3.6.3. Tekliflerin Değerlendirilmesi***

İşletmenin taşeron firmadan başarılı bir şekilde yaralanması için alternatif taşeron firmalar konusunda önceden ayrıntılı bir değerlendirme yapılması gerekmektedir. Ancak bu şekilde taşeron firma ile karşılıklı fayda ilişkisi ve iyi bir sözleşme yapma olanağı geliştirilebilir. Tekliflerin değerlendirilmesinde esneklik, kontrol derecesi, taşeron firmanın güvenilirliği, taşeron firmanın işletmenin ihtiyaçlarını ne derece anladığını ve sundukları çözüm yolları önemli seçim kriterlerini oluşturmaktadır. Taşeron firmalardan gelen tekliflerin çok sayıda olmasıyla cevapların hızlıca değerlendirilmesi, işletme için uygun olmayan taşeron firmaların elenmesinde yeterli neden olabilir. Değerlendirme için temel kriterler dikkate alındığında sonuçta iki aday finale bırakılabilir. Taşeron firma; bir organizasyonun stratejik hedefleri ve onun yapısıyla uyum halinde olmalıdır. Bu nedenle, söz konusu olabilecek riskler kadar belli olan ve potansiyel maliyetleri, maddi ve maddi olmayan faydaları anlamak, değerlendirmek ve seçimi ona göre yapmak gerekiyor.<sup>294</sup>

İşletmenin, taşeron firmaların tekliflerini değerlendirirken şu sorulara açıklık getirmesi gerekmektedir:<sup>295</sup>

Taşeron firmanın sunduğu çözüm önerileri işletmenin teklif formunda tanımlanan sorunlara cevap verebiliyor mu?

---

<sup>293</sup> Çakırer, s.71.

<sup>294</sup> Tezel, s.22.

<sup>295</sup> Tezel, s.22.

Taşeron firma işletmenin ihtiyaçlarını karşılayacak yeterli tecrübeye ve kaynaklara sahip mi?

Taşeron firmanın personeli işletmenin ihtiyacı olan desteği sağlayabilecek bilgi, beceri ve yeteneğe sahip mi?

Taşeron firma yeterli referanslara sahip mi?

Taşeron firma sağladığı hizmetlere uygun fiyat politikasına sahip mi?

Taşeron firma yapılan sözleşmeler sadık kalıyor mu?

Taşeron firma dış kaynaklardan servisi verebilecek geçerli bir geçiş planına sahip mi?

Sözleşmeyle ilgili sorunlar ortaya çıktığında taşeron firma sakın bir şekilde soruna yaklaşabiliyor mu?

#### **3.2.3.6.4. Referansların Kontrolü ve Mülakatlar**

Taşeron firmaların teklifleri değerlendirilirken faaliyet gösterdiği sektörde bilgi toplamak için taşeron firmanın referanslar kullanılır. Bu aşamada taşeron firmadan hizmet alan işletmelerin memnuniyet analizi yapılır. Bu işletmeler seçilirken rakip işletmeler olmamasına dikkat edilmelidir. Rakip işletmeler taşeron firma hakkında bilgi vermeyebilirler. Taşeron firmadan hizmet alan işletme kendi açısından stratejik öneme sahip bilgilerin taşeron firma tarafından bilinmesi ve aynı taşeron firmanın kendi rakibi olan bir işletmeye dış kaynak hizmeti vermesini istemeyebilir.

Referansların kontrolünde şu sorular sorulmalıdır:<sup>296</sup>

Taşeron firma ile işletme arasındaki ilişki ne kadar süreli devam etmektedir?

Taşeron firma hangi hizmeti sunmaktadır?

---

<sup>296</sup> CORUSA Lune, "Selecting and Managing an Outsourcing Provider" 1996, s.10

Bu hizmetten yararlanan işletmeler memnun mudur?

Taşeron firma verilen hizmeti nasıl değerlendirmektedir?

Taşeron firma standartları açık bir şekilde tanımlanmakta mı?

Fiyatlandırma nasıl yapılmaktadır?

Taşeron firmanın teknolojik desteği hangi boyuttadır?

Sonuçlar yeterince tatmin edici midir?

Taşeron firmaların referansları, işletmeye seçim konusunda ne kadar yardımcı olsa da taşeron firmaların yerinde ziyaret edilmesi ve taşeron firmayla mülakat yapılması en etkili yoldur. Mülakatlardaki amaç taşeron firmayı daha iyi tanımak ve hakkında en iyi karara varabilmektir. Mülakatlarda tutulacak notlar ve değerlendirme kriterleri görevin ilgili taşeron firmaya verilmesi aşamasında son derece büyük öneme sahiptir.

Mülakat aşamasında; taşeron firmanın yerine getirilecek görevlere ilişkin sorular; Taşeron firmalar ile yapılan mülakat aşamasında taşeron firma personelinin nitelik ve uzmanlık alanları, taşeron firmanın kapasitesi, taşeron firmanın ilgili görevi, taşeron firmanın işi yerine getirme potansiyeli, taşeron firmanın plan yönetimi, taşeron firmanın planlanmış görevleri yerine getirme süreci, taşeron firmanın hizmeti yerine getireceği birimlerin araştırılması ve yerine getirilecek görevlere ilişkin sorulardan oluşmaktadır.

### ***3.2.3.7. Taşeron Firmalar Arasında Seçim Yapma***

Taşeron firmaların dikkate alınması ve değerlendirilmesinden sonra işletmenin ihtiyaçlarına eksiksiz cevap verebilecek en uygun taşeron firmanın seçilmesine çalışılır. Taşeron firma; bir işletmenin stratejik hedefleri ve onun yapısıyla uyumlu halde olmalıdır. İyi bir taşeron firma, beklenmedik olayları önlemek ve işletmeye en iyi hizmeti sunmak için vardır. Bu sebeple, söz konusu olacak riskler kadar belli olan ve

potansiyel maliyetleri, maddi ve maddi olmayan faydaları anlamak, değerlendirmek ve seçimi ona göre yapmak gerekiyor.

Tom Peters, "Taşeronlaşma Teorisine Giriş" başlığı altında dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının temel prensiplerini beş noktada değerlendirmektedir.<sup>297</sup>

Yalnızca en iyilerle çalışmak: Bir işi taşeron firmaya vermek, ona bir iyilik yapmaktan ziyade, onu işletmeye hizmeti en iyi bir biçimde sağlaması gereken bir firma olarak değerlendirmektir.

Dünya pazarlarındaki belirsizlikleri göz önüne alarak taşeronlardan imkansız istemek: Bu da en iyi taşeron firmalarla çalışma gereğinin bir başka nedenidir.

Taşeron firmanın ilgisini mümkün olduğu kadar monopolleştirmek: En İyi taşeron firmaların pek çok müşterisi olacaktır. Önemli olan, işletmenin bu müşteriler içinde ilk tercih sırasına oturmayı başarmasıdır. Bu de iyi para ödeme, dürüst davranışlar, yükümlülüklerin hiç aksatılmadan yerine getirilmesi ve karşı tarafın güvenini kazanma ile sağlanabilir.<sup>298</sup>

Taşeron firmalara, finansal güçlerini korumak için destek vermek: Taşeron firmanın en iyi hizmet vermesi, ileri teknoloji gibi kaynaklara yatırımı yapmasına bağlıdır. İşletmenin taşeron firmanın bu yatırımlara destek vermesi, aynı zamanda kendi alacağı hizmetin kalitesini de yükseltecektir. Çünkü hem finansal açıdan hem de fiziki yönden sağlam yapıya sahip olmayan bir taşeron firmanın hiçbir işletmeye faydası olamaz.

Taşeron firma kavramını aşmak: Taşeron firma yerine "Dış Ortak" anlayışını tercih ederek, karşılıklı güven ve bağımlılığı vurgulamak, taşeron firmaları işletmeye bağlayıcı bir yaklaşım olacaktır. Dış kaynaklardan yararlanmada işletme ile taşeron firma arasındaki iletişim ne kadar açık, samimi ve güvenilir olursa, taraflar

<sup>297</sup> Zeynep Düren, **2000'li Yıllarda Yönetim**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2001, s.80.

<sup>298</sup> Canan Çetin, "Şebeke Organizasyonları" **İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi: Yönetim**, Sayı:25,(Ekim 1996), s.54.

birbirlerinin sorunlarını daha iyi anlama ve daha iyi yardımcı olma imkanı bulmaktadır.<sup>299</sup>

### ***3.2.3.8. Taşeron Firma İle Sözleşmenin Görüşülmesi ve İmzalanması***

Bu süreçte İşletme yönetimi taşeron firma ile yapacağı sözleşme ve bu sözleşmeyi yaparken dikkat etmesi gereken hususları incelemek faydalı olacaktır.

#### ***3.2.3.8.1. Sözleşmenin Bölümleri***

İşletme yönetimi ile taşeron firma arasında imzalanan dış kaynaklardan yararlanma sözleşmelerinin ortak bölümleri vardır:<sup>300</sup>

Sözleşme süresi: Dış kaynaklardan yararlanma sözleşmelerinde uzun süreli sözleşmeler altı-on yıllık, orta süreli sözleşmeler iki-beş yıllık, kısa süreli sözleşmeler ise bir yıllık süreyi kapsamaktadır.

Sorumluluklar: işletme ile taşeron firma karşılıklı olarak sorumluluklarının belirlerler. Yeterince belirlenemeyen sorumluluklar işletme ile taşeron firma arasında probleme sebep olabilir.

Ödeme Planları: Dış kaynaklardan yararlanan işletmenin taşeron firma ile ödemenin nasıl yapılacağının belirlenmesidir. Ödeme planları aylık ve yıllık olmak üzere çıkarılır.

İş Yüğü: Hizmet düzeylerinin kayba uğramasından kayba uğramasından kaçınmanın en iyi yolu; hizmetin sorumluluğunun %100 belirlenmesi gerekir. Bu bölümde ilk kapasite, büyüme hızı ile belirlenmelidir.

İlişkilerin Yürütülmesi: İşletme ile taşeron firma arasındaki ilişkilerin nasıl yürütüleceği belirlenir. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının başarısı, dış kaynaklardan yararlanma ilişkisi içindeki işletmeler arasında güven duygusunun yaratılmasına bağlıdır.

---

<sup>299</sup> Koçel, s.301.

<sup>300</sup> Arslantaş, s.42.



### ***3.2.3.8.2. Sözleşmede Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar***

Dış kaynaklardan yararlanma ilişkisi içindeki işletmeler arasında yapılan sözleşmeler, taraflar arasındaki ilişkinin devam etmesi açısından önem taşımaktadır. Sözleşme imzalanmadan önce tarafların tereddüt ettikleri tüm konuşmaları ve sözleşmede bu konulara açıklık getirmeleri gerekmektedir. Sözleşmede dikkat edilmesi gereken hususları sıralayacak olursak.<sup>301</sup>

Sözleşmede taşeron firmanın işletmeye sağlayacağı faaliyetlerin açıkça tanımlanması ve tamamlama sürecinin belirlenmesi gerekir.

Sözleşmede taşeron firmanın denetlenmesi sırasında kullanılacak raporlama sisteminin tespit edilmesi gerekir.

Sözleşmede taşeron firmanın performansının değerlendirilmesinde kullanılacak standartların belirlenmesi gerekir.

Sözleşmede taşeron firmanın işletmeye sağlayacağı faaliyetleri gerçekleştirmesi için gerekli olan personelin sayısının ve niteliğinin belirlenmesi gerekir.

Sözleşmede taşeron firma ile gerekli iletişimin kurulabilmesi için taşeron firmanın bulundurması gereken elektronik cihazların ve ekipmanların belirlenmesi gerekir.

Sözleşmeden taşeron firma ile yapılan sözleşmenin bitiş tarihinin belirlenmesi gerekir.

Taşeron firmaya, işletmeye sağlayacağı faaliyetlerden dolayı, ödenecek bedelin belirlenmesi ve taşeron firmanın başarılı olması durumunda uygulanacak teşviklerin ya da başarısız olması durumunda uygulanacak cezaların belirlenmesi gerekir.

---

<sup>301</sup> Arslantaş, s.43.

İşletme, taşeron firmanın sunacağı standart sözleşmeyi kabul etmemeli ve eksik sözleşmeleri imzalamamalıdır.

İşletme, kendi çalıştırdığı personelin desteklenmesi gibi konulan dikkate almalıdır.

#### **3.2.3.8.3. Sözleşmenin Yapılması (İmzalanması)**

İşletmeler, sözleşmelerden başarılı sonuç alabilmek için üst yönetime bağlı olan teknik ve hukuk danışmanlarının işletme adına belirledikleri görüşme stratejileri doğrultusunda hareket etmek durumundadırlar. Sözleşme taşeron firmanın yasal olarak uymaya ve yerine getirmeye zorunlu olduğu hususların belli bir sürede, belli bir ücret karşılığında yapılacağının garanti edilmesidir. Sözleşme, tarafların onayına sunulur ve süreç işlemeye başlar. Bu arada, sözleşme süresince, sözleşmeye bazı hizmetleri eklemek ya da çıkartmak veya gerekli görüldüğünde sözleşmeden çekilmek için yeterli esneklik sağlanmalıdır. İşletmenin genel stratejisine uygun alternatifler ile karşılaştırıldığında işletme için lehte bir anlam ifade edecek sözleşmelerin yapılmasının; firmanın iş başarısını geliştireceği açıktır.<sup>302</sup>

#### **3.2.3.9. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Kontrolü**

Taşeron firma ile işletme arasında imzalanan sözleşmeden sonra önemli olan uygulamanın kontrolüdür. Bir işletme alamadığı, bilmediği faaliyeti kontrol edemez. Dış kaynaklardan yararlanma kararının altında zaten bu kaygı yatmaktadır. Taşeron firmanın yönetimini sağlayan uzmanlar, belirlenen süreçte taşeron firmanın hizmetlerini ve bu hizmetlerin ne kadar etkili bir biçimde yerine getirildiğini, mevcut çevrenin hızlı değişkenliği karşısında gelebilecek problemler için farklı bir çözüme ne kadar hızlı bir biçimde ulaşıldığını belirler.<sup>303</sup> İşletmenin belirlenen performans hedeflerinden sapma olmaması için, sözleşme dahilinde, taşeron firmayı kontrol etmek ve yönetmek için etkili performans kontrol mekanizması kurulması gerekir. Kontrol süreci; taşeron firmanın belli bir dönemde, belli bir hizmeti sağlamasından sonra ortaya çıkan sonuçların, sözleşme hükümleri dikkate alınarak değerlendirme sürecidir. Eğer

<sup>302</sup> Richard Pastore, "The Art of the Deal", CIO Magazine, Sayı:5, 1996, s.41.

<sup>303</sup> Tezel, s.37.

sözleşme, sözleşme taahhütleri ve sonuçlar açısından bir sapma varsa gerekli yaptırımlar uygulanır.<sup>304</sup>

Başarılı dış kaynaklardan yararlanma ilişkileri sonuca dayalıdır. Dolayısıyla, sonuçların değerlendirilebilmesi için spesifik performans standartlarına ihtiyaç vardır. İşletmeninde işin temel hedeflerine bağlı olarak bu standartların saptanması gerekir. Bu standartlar, taşeron firmanın başarılarını değerlendirme için birer kriter oluşturacaktır. Bu spesifik performans standartları, taşeron firma tarafından sağlanan hizmetin niteliğine, zorluk derecesine ve müşteri ihtiyaçlarına bağlı olarak farklılık gösterebilir.<sup>305</sup> Performans değerlendirme süreci başlıca üç safhadan oluşmaktadır. Bunlar:<sup>306</sup>

Performans standartları belirlenmelidir.

Uygulanacak değerlendirme sisteminin seçilmesi: Mevcut yöntemlerden birisi belirlenip, işletmenin yapısına göre adapte edilmelidir.

Değerleme sonucu elde edilen bilgiler kullanılmalıdır.

Dış kaynaklardan yararlanma ilkesi içindeki işletmelerin başarıları, etkin bir ilişkiler ağının kurulmasına ve bağlılıklar zincirinin hiçbir aksaklık olmaksızın sürdürülmesine bağlıdır. Ama bu durum beraberinde bir takım riskleri de getirmektedir. İlişki de bir ihmal, koordinasyonsuzluk veya aksama ilişkileri zedelemektedir. Bu açıdan işletme ile taşeron firma arasında etkin ve açık iletişim sağlamak için üzerinde yeterince zaman harcanmış bir iletişim mekanizması kurulmalıdır.<sup>307</sup> Sonuç olarak, dış kaynaklardan yararlanma ilişkisi içindeki işletmelerle taşeron firma arasındaki iletişim ne kadar açık, samimi ve güvenilir olursa, taraflar birbirlerinin sorunlarını daha iyi anlama ve daha iyi yardımcı olma imkanı bulmaktadır.<sup>308</sup>

---

<sup>304</sup> Çakırer, s.76.

<sup>305</sup> Arslantaş, s.50-51.

<sup>306</sup> Çakırer, s.77.

<sup>307</sup> Eren, s.226.

<sup>308</sup> Koçel, s.301.

## 4. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA YAKLAŞIMI

### 4.1. Hastanelerde Temel Yetenek Kavramı

Hastaneler, insan hayatının vazgeçilmez bir unsuru olan sağlık ihtiyacını karşılama ve insanlara sağlık hizmeti sunmak amacıyla kurulmuş önemli organizasyonlardır. Bu organizasyonlar, insanın önemli ölçüde duyarlı olduğu sağlık hizmetlerini üretip arz ettiği için diğer organizasyonlara göre, toplumda ayrı bir öneme sahiptir.<sup>309</sup>

Hastaneler; pek çok görevin yerine getirilmesi sebebiyle değişik bakış açılarından farklı şekiller olan kompleks organizasyonlardır. Hastaneler, tedavi hizmetleri ürettiği için bir sağlık kurumu olmasıyla birlikte, tıbbi personel yetiştirdiği için bir eğitim yeri, bilimsel deneyler yapıldığı için bir araştırma merkezi, hiçbir ayırım gözetmeden bütün topluma hizmet sunduğu için bir sosyal organizasyon; devletin denetimine bağlı olarak çalıştıkları için bir kamu kuruluşu; hastaları barındırdığı için bir tür hayır kurumu; hekim, hemşire, idari ve teknik personel gibi çeşitli meslek sahiplerini çalıştırdığı için bir mesleki organizasyon; yönetiminde ekonomik ve idari ilkeler geçerli olduğu için bir çeşit işletme organizasyonu olarak nitelendirilmektedir.<sup>310</sup>

Günümüzde, lüks oteller seviyesindeki kat ve ön büro hizmetlerinden, kalitesi restoranlarla eş düzeyde yiyecek ve içecek hizmetlerine, büyük bir fabrikada bulunabilen teknik altyapı hizmetlerinden, binlerce parametrelili satın alma hizmetlerine, pazarlama ve halkla ilişkiler faaliyetlerinden, finans sistemine kadar çok fonksiyonlu bir yapısı olan hastanelerde, tüm bunların dışında, insanlık tarihi boyunca en önemli bilimsel dalların başında bulunan tıp hizmetlerini de düşünürsek, ne denli kompleks bir organizasyonla karşı karşıya olduğumuz daha net görülmektedir.<sup>311</sup>

Geniş bir amaçlar dizisi gerçekleştirmeye çalışan çağımızın kompleks organizasyonu hastaneler daha etkin ve verimli olmak için temel yeteneklerine

<sup>309</sup> Mahmud Özdemir, "Türkiye'de; Hastaneler İçin Yeni Organizasyon Modeli İhtiyacı", *Yeni Türkiye Dergisi*, Sayı:40, (Temmuz-Ağustos 2001), s.1279.

<sup>310</sup> Özdemir, s.1279.

<sup>311</sup> Sedat Artukoğlu, "Mükemmel Yönetici Yetmez" *Modern Hastane Dergisi*, Kasım 1999, Sayı:3, s.37.

odaklanmalı, temel yetenekleri dışında kalan hizmetleri hastane yönetimi bu alanda temel yetenek kazanmış taşeron firmalara vermelidir. Hastanelerdeki hizmet kalitesi böylece daha etkin ve verimli hale gelmektedir.<sup>312</sup>

#### **4.1.1. Hastanelerde Temel Yetenek**

Her işletmede olduğu gibi hastaneler de kendine has temel yetenek geliştirmelidir. Hastanelerde, bu temel yetenek ile doğrudan ilgili iş ve faaliyetler hastane yönetimi bünyesinde yürütülmeli, diğer tüm işler dış kaynaklardan yararlanılarak taşeron firmalar tarafından gerçekleştirilmelidir.<sup>313</sup>

Hastaneler için temel yetenek; hastaneleri en iyi bildikleri işleri yapmaya yani tıbbi hizmetlere odaklanmaya, tıbbi hizmetler dışında yapılması gereken tüm işleri dış kaynaklardan yararlanılarak taşeron firmalara yaptırmalıdır. Hastaneler böylece hizmet kalitesini artırarak hasta ve çalışan personelin tatmininin artmasını sağlamaktadır. Ayrıca hastanelerde karmaşık olan organizasyon yapısı yalınlaşacak, organizasyon kademeleri azalacak ve hastane temel yeteneklerine odaklanma fırsatı sağlayacaktır.<sup>314</sup>

Tıp biliminin çeşitli uzmanlık dallarına ayrılarak gelişmesi, tıp teknolojisinde yeni buluşların uygulanmaya konulması ve çağdaş insanlara özgü bir takım yeni hastalıkların ortaya çıkması, hastanelerin organizasyon şekillerini ve bu organizasyon yapısını oluşturan unsurları önemli ölçüde etkilemiştir. Amaç ve görevlerine göre bölünmemiş bir hastanede her sağlık hizmetine ayrılmış yirmiden fazla alt organizasyon birimi bulunmaktadır. Tıbbi hemşirelik, idari-mali ve teknik hizmetler olarak dört grupta toplanabilen temel hastane hizmetleri, temizlik, çamaşırhane, yiyecek ve içecek hizmetinden, teknik idari ve mali her türlü faaliyete ve tıbbi hizmetlerine kadar çok geniş bir hizmet alanını kapsamaktadır. Hem nitelik, hem de nicelik bakımından birbirinden ayrı olan bu hizmetleri yürüten tıbbi, idari, hemşirelik ve teknik personelden oluşan çok amaçlı karmaşık bir organizasyonun, etkin ve verimli bir biçimde yönetimi,

---

<sup>312</sup> Çakırer, s. 102.

<sup>313</sup> Çakırer, s. 102.

<sup>314</sup> Çakırer, s. 103.

birimler arası ilişkilerin düzenlenmesi ve çalışma uyumunun sağlanması, diğer organizasyonlara oranla daha güç görünmektedir.<sup>315</sup>

Bu bağlamda, hastane yöneticileri harcamalarını tahmin edebilmek, kaliteli hizmet üretimini devam ettirmek, gelişen teknolojiye ayak uydurmak ve bunları organizasyonlarına transfer edebilmek için dış kaynaklardan yararlanmaktadır.<sup>316</sup>

#### **4.1.2. Hastanelerde Temel Yeteneklerin Önemi**

Hasta ve yaralıların tedavi ve bakımı ile ilgili her türlü faaliyet tıbbi hizmetleri kapsamaktadır. Genel olarak hastanelerin varoluş nedeni ve temel fonksiyonu tıbbi hizmet üretimidir. Bunun dışındaki diğer görevler, yardımcı hizmetler olarak nitelendirilmektedir. Devletler sağlık hizmetinde sunucudurlar. Zira nüfusun sağlıklı olması devletin temel görevlerindendir. Halk sağlığını öncelikle gözetmesi gereken devlettir. Bu devletin devredilemez görevlerindendir. Sonuç olarak temel yetenekler, hastane tıbbi hizmetlerini yapmaya, tıbbi hizmetler dışında yapılması gereken işleri dış kaynaklardan yararlanarak taşeron firmalara yaptırmaya ve sürekli olarak hasta tatminini odaklanmaya sevk etmektedir.<sup>317</sup>

Çok geniş amaçları olan hastanelerin temel yeteneği olan tıbbi hizmetlerin dışındaki hizmetlerde dış kaynaklardan yararlanması hastanelerin hizmet kalitesini yükseltir ve çalışan personelle birlikte hastaların tatminini yükseltir. Ayrıca çok amaçları gerçekleştirmeye çalışan hastane yönetimi etkin ve verimli işleyen bir yapıya kavuşmuş olur.<sup>318</sup>

#### **4.1.3. Hastanelerde Temel Olmayan Yetenekler**

Hastaneler için temel yetenekleri ve temel olmayan yetenekleri ayırt etmek önemlidir. Çünkü hastaneler belirlenen temel yetenek üzerine odaklanıp, diğer hizmetler için taşeron firmalardan, dış kaynaklardan yararlanacaktır. Günümüzde hastaneler temel olmayan yetenekler yani destek hizmetlerinde (temizlik hizmetleri, teknik hizmetler,

---

<sup>315</sup> Özdemir, s. 1283.

<sup>316</sup> Annabelle Mark, , "Outsourcing Therapy Services: A Strategy For Professional Autonomy", **Health Manpower Management**, Vol. 20, No: 2, 1994, s.37.

<sup>317</sup> Çakırer, s. 103.

<sup>318</sup> Çakırer, s.103.

yiyecek ve içecek hizmetleri v.b.) dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Böylece hastane yönetimi çok sayıda personel çalıştırmak yerine sözleşme yoluyla taşeron firma çalışanlarını tercih etmektedir. Günümüzdeki artan dış kaynaklardan yararlanma eğilimi hastane yönetimini destek hizmetlerinin tamamında taşeron firmalarla çalışmaya sevk ettiği gibi gelecekte özel hizmet (yardımcı tıbbi hizmetler) alanında da dış kaynaklardan yararlanma artacaktır. Ama unutulmamalı ki hastanelerin dış kaynaklardan yararlanması tedavi hizmetlerinin türüne göre, hastanenin bağlı olduğu kuruma göre, hastanenin büyüklüğüne ve hastaların hastanede kalış süresine göre farklılıklar göstermektedir.<sup>319</sup>

#### **4.1.4. Hastanelerde Temel Olmayan Yeteneklerin Önemi**

Hastanelerin temel olmayan yeteneklerinde dış kaynaklardan yararlanması hastane yönetimine çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Hastanelerin destek hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlanmasının en önemli sebebi sabit maliyetleri azaltmak, işgücü esnekliğini, verimliliği, etkinliği ve hizmet kalitesini artırmaktır. Temel yeteneği destek hizmetleri olan taşeron firmalar uzmanlaşmanın getirdiği avantajlardan yararlanarak hastane yönetiminde daha iyi ve kaliteli hizmet vermektedir. Hastane yönetimi destek hizmetlerini taşeron firmaya verdikten sonra asıl amacı olan tıp hizmetlerine odaklanarak, hastanenin temel yeteneğinde hizmet kalitesini artırırlar. Yönetim yapısı oldukça karmaşık olan hastane yönetimi, dış kaynaklardan yararlanırken de yönetimi yalın hale getirdikleri gibi taşeron firmanın verdiği hizmetin kontrolünü yapmaktadır. Hastanelerdeki destek hizmeti sunumundaki verimsizlik ve yetersizliği gidermede, dış kaynaklardan yararlanma yönetimi güvenilen bir çözümdür.<sup>320</sup>

#### **4.1.5. Hastanelerde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Avantajları**

Hastanelerde dış kaynaklardan yararlanmanın avantajları şunlardır:<sup>321</sup>

Tedarikçi firmalar, hastanede sundukları hizmet ile hastane yönetimine, yatırım yapmadan en yeni teknolojilere ulaşmalarını sağlar.

---

<sup>319</sup> Çakırer, s. 104.

<sup>320</sup> Çakırer, s. 104.

<sup>321</sup> Yaşar köse, “Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Ankara İlindeki Hastanelerde Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi SBE, 2005), s.43.

Dış kaynaklardan yararlanma ile birlikte hastaneler daha esnek olabilmekte, ihtiyaçlara ve çevresel değişikliklere hızlı cevap verebilmektedir.

Dış kaynaklardan yararlanma ile birlikte hastanelerde daha yüksek moral, motivasyon ve üretkenlik ortaya çıkmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanma, hastanelerde kalite ve verimlilikte artış sağlayacaktır.

Hastanelerde dış kaynaklardan yararlanma ile birlikte son derece yaygın, sağlam bir kamu denetim mekanizması kurulacaktır.

Hastanelerin dış kaynaklardan yararlanma ile, destek hizmetleri tedarikçi firmalar tarafından yürütülecek, bu da karmaşık olan hastane yönetimini rahatlatarak, tıbbi hizmetlerde uzmanlaşmayı ve kaliteyi getirecektir.

Bazı faaliyetlerin tedarikçi firmalardan sağlanmasıyla, hastane yönetimi bu faaliyetleri organize etmek için zaman harcamayacak ve zamandan tasarruf sağlayacaktır.

Dış kaynaklardan yararlanma ile hastaların, bürokratik koşullardan duyduğu memnuniyetsizlikleri ve hizmet almak için uzun beklemeleri önlenecektir.

Dış kaynaklardan yararlanma ile, bir takım destek hizmetlerinde maliyet tasarrufu sağlanacaktır.

Dış kaynaklardan yararlanma ile hastaneler küçülerek, yalınlaşacak ve daha esnek bir yapıya sahip olacaklardır. Bu da hastanelerin, hastaların ve çalışanların istek ve ihtiyaçlarına daha kısa sürede cevap verebilmelerini ve çevresel değişikliklere daha kısa sürede uyumunu sağlayacaklardır.

Çeşitli sebeplerle asli görevini yapmayan veya yapamayan sağlık personeli, sağlık hizmetleri dışındaki hizmetler dışarıdan sağlandığından, kendi asli görevlerini yapabilme imkanı bulacaklardır.



Dış kaynaklardan yararlanma ile hastaneler, karşı karşıya bulundukları bazı riskleri (finansal, teknolojik... vb.) tedarikçi ile paylaştıklarından, oluşabilecek birtakım tehlikelere karşı kendilerini koruyacaklardır.

#### **4.1.6. Hastanelerde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Dezavantajları**

Hastanelerde dış kaynaklardan yararlanmanın dezavantajları şöyle sıralanabilir.<sup>322</sup>

Hastanelerde dış kaynaklardan yararlanmanın en önemli dezavantajı tedarikçi üzerinde kontrolün kaybedilmesi, tedarik edilen mal ve hizmetlerin istenilen nitelikte ve nicelikte olmamasıdır. Bu amaçla tedarikçi üzerinde etkili bir kontrol mekanizması kurulmalıdır.

Diğer bir dezavantaj ise, tedarikçinin dış kaynaklardan yararlanma sürecinde hastanenin ihtiyaçlarına cevap verecek yeterlilikte ve esneklikte olmamasıdır.

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamasında hastane yöneticileri ve çalışanlarından yeteri kadar destek alınamaması veya çeşitli çıkar grupları ile çatışılması dış kaynaklardan yararlanmanın sürecinde karşılaşılabilecek sorunlardan bir başkasıdır.

Tedarikçinin süreç içinde herhangi bir zamanda desteğini kesmesi veya kesmek zorunda kalması, alınan hizmetlerde önemli aksaklıklar meydana getirecektir.

Tedarikçi ile oluşabilecek kültürel uyumsuzluklar dış kaynaklardan yararlanma sürecinde sorunlar yaratacaktır.

Tedarikçi ile hastane yöneticileri arasında iletişimin kesilmesi, dış kaynaklardan yararlanma sürecinde aksaklıklar oluşturacaktır.

---

<sup>322</sup> Köse, s. 44.

#### 4.2. Hastanelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Uygulanabilirliği

Dış kaynaklardan yararlanma yöntemi, çağdaş bir yönetim ve organizasyon anlayışıdır. Ülkemiz hastanelerinin işletilmesinde çağdaş yönetim ve organizasyon tekniklerine yeterince yer verilmediğinden Türkiye'de hastane işletmelerin durumu arzu edilen etkinlik, verimlilik ve ekonomik amaçlara erişememiştir. Arzu edilen amaçlara ulaşabilmek için hastaneleri hizmet üreten bir işletme kabul edip, çağdaş yönetim ve organizasyon ilkelerine göre hastanelerin yönetimlerini gerçekleştirmek gerekmektedir.<sup>323</sup>

Dış kaynaklardan yararlanma yöntemi ile birlikte hastaneler çağdaş yönetim ve organizasyon ilkeleri içerisinde kaliteli, düşük maliyetli, modern teknolojiyi kullanan etkin ve verimli sağlık işletmeleri durumuna geleceği düşünülmektedir.<sup>324</sup>

Dış kaynaklardan yararlanma yöntemi ile birlikte sağlık hizmetlerinde serbest rekabet şartlarının doğal sonucu olarak sağlık hizmetlerinin etkinleştirilip yaygınlaştırılıp ve kalitesinin yükseltilip, dolayısıyla sağlık hizmetlerinin gerek bu hizmetten yararlanan hastalar gerekse bu hizmete veren sağlık personeli açısından eziyet olmaktan çıkarılıp böylece insanlara, insan haysiyetine yakışır şekilde, çağdaş seviyede sağlık hizmetlerinden yararlanma imkanı verilebilecektir.<sup>325</sup>

Dış kaynaklardan yararlanma yöntemi ile rekabet ön plana çıkacak, dolayısıyla hastanelerin bazı hizmet bölümlerinden arınarak uzmanlık hastanelerine dönüşecek diğer taraftan daha az çalışan personel ile daha çok iş yapılacaktır.<sup>326</sup>

---

<sup>323</sup> Bilal Ak, "Hastana İşletmelerinin Özellikleri ve Profesyonel Hastane Yöneticiliği", **Yeni Türkiye Dergisi**, Sayı. 40, (Temmuz-Ağustos 2001), s. 1304.

<sup>324</sup> Aslan Kaplan, "Sağlığın Özelleştirilmesi Hakkındaki Düşünceler" **Yeni Türkiye Dergisi**, Sayı: 40, (Temmuz-Ağustos 2001), s. 1527

<sup>325</sup> Kaplan, s. 1529.

<sup>326</sup> Kaplan, s. 1529.

#### 4.3. Hastanelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Gelişim Süreci

21.yüzyılın ilk yıllarında yaşarken, bilgi çağının gereklerine ve koşullarına uygun olarak, yeni organizasyon yapıları için hastaneler tipik birer örnektir. Klasik organizasyon yapıları, işletme organizasyonlarında bile artık değişmeye başlamıştır. Karmaşık yapıya sahip olan hastanelerde, bu yapının yeni koşullara göre oluşturulması kaçınılmaz bir zorunluluktur. Nitekim klasik anlamda hastane organizasyon yapıları sağlık hizmetlerinin niteliklerinin değişmesine paralel olarak büyük ölçüde değişmek zorunda kalmıştır. Şöyle ki hastanenin temizlik işleri, temizlik hizmeti veren taşeron firmalara, elektronik cihazların alımı, bakımı ve tamiri yine bu konuda uzman taşeron firmalara, yiyecek ve içecek hizmetleri, bu konuda faaliyet gösteren taşeron firmalara verilmektedir. Kısaca sağlık hizmetlerinin üretimi ve sunulması hastane yönetiminde kalmak suretiyle, yardımcı ve destek hizmetler, taşeron firmalara verilmektedir.<sup>327</sup>

Hastanelerde dış kaynaklardan yararlanma yöntemi genellikle tamir ve bakım, temizlik, ulaştırma, yiyecek ve içecek hizmetleri gibi destek hizmetlerine yönelik olarak uygulanmaktadır.<sup>328</sup> Sağlık hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlanma yöntemine en geniş alan tanıyan A.B.D. bu şekilde hastanelerde son derece yaygın ve sağlam bir kamu denetim mekanizması kurmuştur<sup>329</sup>

##### 1) Destek Hizmetleri Üniteleri

|                |             |               |          |             |
|----------------|-------------|---------------|----------|-------------|
| Yiyecek İçecek | Çamaşırhane | Teknik Hizmet | Temizlik | Hasta Kabul |
|----------------|-------------|---------------|----------|-------------|

##### 2)Yardımcı Tıbbi Hizmet Üniteleri (Özel Hizmet Üniteleri)

|           |             |             |        |     |
|-----------|-------------|-------------|--------|-----|
| Radyoloji | Laboratuvar | Kan Bankası | Eczane | EKG |
|-----------|-------------|-------------|--------|-----|

<sup>327</sup> Özdemir, s. 1287-1289.

<sup>328</sup> Richard B. SALTMAN, Joseph FIGUERAS, **Avrupa Sağlık Reformu Mevcut Stratejilerin Analizi**, Sağlık Projesi Genel Koordinatörlüğü, Ankara: 1998, s.49.

<sup>329</sup> Saltman ve Figueras, s.50.

### 3) Tıbbi Hizmet Üniteleri

|           |                |              |             |
|-----------|----------------|--------------|-------------|
| Servisler | Acil Servisler | Ameliyathane | Yoğun Bakım |
|-----------|----------------|--------------|-------------|

#### Şekil 8: Hastane Hizmetleri

Kaynak: Alpugan Oktay, "Hastanelerde Verimlilik Sorunu ve Kimi Öneriler", Der. Hikmet Seçim, **Hastane İşletmeciliği**, Anadolu Üniv. Yayın No:845, Eskişehir 1995, s. 143

Tıp teknolojisinin gelişmesine bağlı olarak, hastanelerde daha fazla alanda dış kaynaklardan yararlanmada artmaktadır. Hastanelerin tıbbi hizmetlerde uzmanlaşma eğilimi dış kaynaklardan yararlanmayı artırmaktadır. Günümüzde artan dış kaynaklardan yararlanma eğilimi hastane yönetimini destek hizmetlerinin tamamında taşeron firmalarla çalışmaya sevk ettiği gibi gelecekte yardımcı tıbbi hizmetler (özel hizmet üniteleri) alanında dış kaynaklardan yararlanma artacaktır. Şekilde görüldüğü gibi dış kaynaklardan yararlanma hastanelerde artması önce destek hizmetlerinde ardından yardımcı tıbbi hizmetlerde taşeron firmalarla çalışmasına neden olacaktır. Böylece hastaneler temel yeteneği olan tıbbi hizmetlere odaklanacaktır.<sup>330</sup>

#### 4.4. Hastanelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Uygulama Nedenleri

Hastanelerde dış kaynaklardan yararlanma yönteminin başlıca ihtiyaç nedenleri; yönetimde esnekliği sağlama, verimliliği artırma, hastane ve çalışan tatminini artırma, maliyetleri azaltma, yönetimde karmaşıklığı giderme, temel yeteneklere odaklanma, gelişen tıp teknolojilerini takip etme, hizmet kalitesini artırma, optimum kaynak dağılımını sağlama, riski azaltma, kontrol dışı fonksiyonların denetimini sağlama, zaman tasarrufu sağlama, çağdaş yönetimi sağlama, organizasyonel küçülmeyi sağlamak içindir.

---

<sup>330</sup> Çakırer, s.108.

Fakat unutulmaması gereken durum hastaneden, hastaneye dış kaynaklardan yararlanma yönteminin ihtiyaç nedenleri farklılık göstermektedir. Hastanelerin dış kaynaklardan yararlanması; tedavi hizmetlerinin türüne,bağlı oldukları kuruma büyüklüklerine ve hastaların hastanede kalış sürelerine göre farklılıklar göstermektedir. Hastanelerin başlıca dış kaynaklardan yararlanmaya yönlendiren nedenler şöyle açıklayabiliriz:<sup>331</sup>

#### **4.4.1. Yönetimde Esnekliği Sağlama**

Hastaneler, daha çabuk karar alabilen, çevredeki değişimlere hemen reaksiyon verebilen, hastaların ve çalışanların ihtiyaçlarına daha çabuk cevap verebilen esnek bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Çünkü ülkemizde hastane yönetiminin esnekliğini sınırlandıran iki sebep vardır. Birincisi; Türkiye'de Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastanelerde ki tüm faaliyetlerin yönetiminden sorumlu en üst makamı "başhekimlik" oluşturmaktadır. Sağlık Bakanlığı tarafından hastanede günlük faaliyetlerin yürütülmesi yetkisi başhekime verilmiştir.<sup>332</sup> Asıl mesleği hekimlik olan başhekim başlı başına bir iş ve belirli uzmanlığı gerektiren hastane yöneticiliğinde yetersiz kalmaktadır. İkincisi; hastanelerin organizasyon yapıları, bütçeleri, satın alma limitleri ve malzeme yönetim politikaları, takip edecekleri prosedürler dahi kanun, tüzük, yönetmelik ve genelgelerle Sağlık Bakanlığı tarafından belirlenmektedir.<sup>333</sup> Hastanelerin dış kaynaklardan yararlanmaları organizasyon yapılarının küçülmesi ve yönetim yapısını yalın hale gelmesini sağlayacaktır. Hastanelerin dış kaynaklardan yararlanarak küçülmesi esnek bir yapıya sahip olmasını sağlayacaktır.<sup>334</sup>

#### **4.4.2. Verimliliği Artırma**

Sağlık hizmetlerinin kıt kaynaklardan ve ikame edilemez oluşu, sağlık hizmetlerine olan talebin düzensizliği ve bu hizmetlere olan talebin her geçen gün arttığı dikkate alındığında; sağlık hizmetlerinde verimliliğin ve etkinliğin artırılması zorunlu

---

<sup>331</sup> Çakırer, s.108.

<sup>332</sup> Hüseyin Özgen ve Azim Öztürk, "Devlet Hastanelerinde Karşılaşılan Yönetim Sorunları ve Bir Model Önerisi", **MPM Verimlilik Dergisi**, Sayı: 1, (1994), s. 10.

<sup>333</sup> Dilaver Tengilimoğlu, **Hastanelerde Malzeme Yönetim Teknikleri**, Sağlık Gerekçileri Üreticileri ve Temsilcileri Derneği, Ankara, 1996, s. 115.

<sup>334</sup> Çakırer, s.110.

hale gelmiştir.<sup>335</sup> Hastanelerde verimliliğin artırılmasında en önemli unsurlardan birisi etkin bir yönetim ve organizasyon sürecidir. Ülkemizde hastanelerde kullanılan bütün kaynakların (personel, yatak, araç-gereç vb) hangi ölçüde verimli kullanıldıklarının saptanması ve performansının artırılması, kaynak israfının önlenmesi ve hizmetin etkinliğinin artırılması açısından büyük önem taşımaktadır.<sup>336</sup>

Ülkemizdeki hastanelerdeki verimsizliğin önemli nedenleri:<sup>337</sup>

Aşırı merkeziyetçilik,

Profesyonel hastane yöneticiliğin gelişmemiş olması,

Hastaneler arasında rekabetin olmaması,

Hastanelerde maliyet kavramının ve maliyet hesaplama yöntemlerinin gelişmemiş olması,

Yukarıda saydığımız nedenler hastanelere verimlilik hakkında baskılar oluşturmaktadır. Hastaneler verimlilik hakkındaki, bu baskıların farkındadırlar ve verimliliğe daha çok önem vermektedirler. Verimliliğe olan bu ilgi hem hastane operasyonlarının giderek rasyonelleşmesini hem de organizasyonda daha katı kontrollerle sonuçlanmaktadır.<sup>338</sup>

Dış kaynaklardan yararlanmada üzerinde önemle durulması gereken temel konu hastanenin dış kaynaklardan yararlanmada verimliliği nasıl sağlayacağıdır. Eğer hastanenin temel yeteneği alanına girmeyen bir fonksiyon ya da iş, taşeron firmalara yaptırılması durumunda dış kaynaklardan yararlanma söz konusudur. Hastane yönetimi temel yeteneği alanına girmeyen hizmeti, taşeron firmalara yaptırarak; taşeron firmanın bu alandaki uzmanlığından ve tecrübesinden yararlanarak kaynak kullanım verimliliğini artırmış olacaktır. Sonuç olarak; hastanede sağlık hizmetlerinin verimli, kaliteli, süratli

<sup>335</sup> Azim Öztürk, "Sağlık Sektöründe Özelleştirme: Devlet Hastaneleri Açısından Bir Değerlendirme" **M.P.M. Verimlilik Dergisi**, Sayı:3, (1993), s. 42.

<sup>336</sup> İsmail Ağırbaş, "Hastanelerde Maliyet-Performans Analizi ve T.C.D.D. Ankara Hastanesinde Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 1993), s. 2.

<sup>337</sup> Ceyhan gökmen, "Sağlık Bakanlığına Bağlı Devlet Hastanelerinde Toplam Kalite Yönetimi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Uludağ Üniversitesi SBE, 1995), s.51.

<sup>338</sup> Bilal Ak, "Modern Hastane Organizasyonu", **Yeni Türkiye Dergisi**, Sayı:40, (Temmuz- Ağustos 2001), s.1293.

ve ekonomik bir şekilde sürdürülebilmesinin sağlanması için, temel yeteneği olmayan alanlarda dış kaynaklardan yararlanarak, temel yeteneği söz konusu olan taşeron firmalardan olmalıdır.<sup>339</sup>

#### 4.4.3. Hasta ve Çalışan Tatminini Artırma

Sağlık hizmet kalitesini değerlendirmede kullanabilecek kriterlerden bir tanesi hasta tatminidir. Hasta tatmini, hasta veya hizmetten yararlanan kişilerin hizmetin kendisinden, sunum biçiminden ve hizmet ortamından hoşnut olması veya beklentilerini gerçekleştirebilmesi olarak tanımlanmaktadır. Hastane yönetimi, kalite değerlendirme ve geliştirme çalışmalarında hasta tercihlerini ve toplumsal beklentileri dikkate almak; verilen hizmetin hastaların istek, değer ve beklentileri ile uyumlu olmasını sağlamak zorundadırlar.<sup>340</sup>

Hastaların tatmin düzeyinin belirlenmesi; hizmet kalitesinin artırılması ve hastaların beklentileri doğrultusunda daha nitelikli hizmet sunulması bakımından önemlidir.<sup>341</sup> ABD'de bugün birçok hastanenin modern pazarlama anlayışına sahip olduğu ve hasta odaklı bakım (Patient Focus Care) uygulamasına geçtiği görülmektedir. Bu uygulama sayesinde hasta tatmininde önemli bir artış sağlamakta, hastane daha rekabetçi bir yapıya kavuşmakta, klinik bakım seviyesi artmakta, ortalama hastane kalış gün sayısı ve hizmet dublikasyonlardan doğan maliyetler azalmakta ve hasta işlemleri hızlanmaktadır.<sup>342</sup>

Hastane personelinin kişilik özellikleri hastaya olan davranışı etkilemektedir. Gösterilen nezaket, şefkat, ilgi ve anlayış, kişilerin profesyonel tutumları, bilgi ve becerilerini sunma biçimleri hastanın rahatlamasını ve tedavisinde daha uyumlu, katılımcı olmasını sağlamaktadır. Özellikle hemşire-hasta ilişkisi hastanede yatan hastaların tatmini üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Hastanın yattığı süre içerisinde

---

<sup>339</sup> Çakırer, s.112.

<sup>340</sup> Korkut Ersoy ve Şahin Kavuncubaşı, "Sağlık Kurumlarında Kalite Yönetimi" **I. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu**, Muammer Doğan (drl.), Aydın: 1994, s.356.

<sup>341</sup> Semra Kardeş, "Sağlık Hizmetleri Pazarlarında Hasta Tatmini", **I. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu**, Muammer Doğan (drl.), Aydın: 1994, s.235.

<sup>342</sup> Dilaver Tengilimoğlu, "Ankara'da bir Üniversite Hastanesinde Hasta Memnuniyetinin Ölçülmesi", **Sağlık Yönetiminde Devamlı Kalite İyileştirme**, Mithat Çoruh(drl), Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, 1997, s.103.

en sık birlikte olduğu, diğer birimlere hasta arasındaki bağlayan kişi olarak, hemşirelik hizmetlerinin sunumu hastaların tatminini olumlu ya da olumsuz etkilemektedir.<sup>343</sup>

#### 4.4.4. Maliyetleri Azaltma

Hastanelerde kullanılan kaynakların hangi şekilde verimli kullanıldıklarının saptanması ve performansın artırılması büyük önem taşımaktadır.<sup>344</sup> Bu da ancak maliyetlerin saptanabilir ve denetlenebilir olması ölçüsünde gerçekleştirilebilir. Hastanelerde verimliliğin artırılması için maliyetlerin etkin bir araç olarak kullanılabilmesi ancak maliyetlerin saptanabilir ve denetlenebilir olması ölçüsünde gerçekleştirilebilir. Hastaneler, belirli düzeydeki sağlık hizmetleri en düşük maliyetle, maksimum nicelikte üretmesi beklenen işletmelerdir. Diğer bütün işletmeler gibi hastanelerde ellerindeki kaynakları rasyonel kullanmak zorundadırlar.<sup>345</sup>

Günümüzde hastalar, hastanelerde verilen hizmetlerin en iyisini beklemeye başlamıştır. Hastane hizmetleri pahalıdır. Hastalar, hastanede verilen hizmetlerin temel maliyetlerini karşılamaya istekli olmasına karşılık en iyi bakımın mümkün olan uygun bir maliyeti olmasına, hatta en az maliyetle olmasını beklemektedir. Hastalar, aynı zamanda yetersiz operasyonlar, güçsüz yönetim, savurganlık ve ihmallerden kaynaklanabilecek maliyetlere tahammül edememektedir.<sup>346</sup> Dolayısıyla hastane yönetimi, sağlık hizmetlerini mümkün olan minimum maliyetlerle ve maksimum nicelikte üretebilmek için hastane kaynaklarının optimum düzeyde kullanılmasını sağlamalıdır.

ABD'de hastane maliyetlerini inceleyen Leveson, hastanelerde verimsizliğe yol açan on durumu sıralamış ve bunların başında daha az maliyetle hastane dışında yapılabilecek hizmetlerin hastanede yapılması geldiğini söylemektedir.<sup>347</sup>

<sup>343</sup> Zehra Alcan, "Bayındır Tıp Merkezi Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü Hasta Memnuniyet Anket Sonuçları", **Sağlık Hizmetlerinde T.K.Y. ve Performans Ölçümü**, Mithat Çoruh(drl.), Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, s.133.

<sup>344</sup> Çakırer, s.113.

<sup>345</sup> Menderes, Münevver, "Sağlık Kurumlarında Muhasebenin Önemi", **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Kış, 1992, s.324.

<sup>346</sup> Ak, "Modern Hastane Organizasyonu", s. 1293.

<sup>347</sup> Şahin Kavuncubaşı, "Hastanelerde Göreceli Verimlilik Ölçümü: Veri Çevreleme Analizin Uygulanması", **(Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 1995)**, s.14.



Hastanelerin dış kaynaklardan yararlanmasının en önemli nedeni maliyet tasarrufu sağlamasıdır. Hastanenin dış kaynaklardan yararlanma ile bir hizmetin daha az maliyetle gerçekleştirilmesinin en önemli nedeni; taşeron firmaların bu yaptıkları işte uzman olmaları, çalıştırdığı iş gücünün etkin olmasıdır. Ayrıca hastane yeni bir yatırım yaparak belli bir maliyete katlanmak yerine gerçekleştirmek istediği faaliyeti taşeron firmaya yaptırarak ayrı bir avantaj sağlamaktadır.<sup>348</sup>

#### **4.4.5. Yönetimde Karmaşıklığı Giderme**

Hastaneler karmaşık yapıda organizasyonlardır ve benzer büyüklükteki organizasyonların en karmaşık olanıdır. Hastane dışında hastaneyi etkileyen etmenlerin yani hastane çevresinin çok karışık oluşu, hastanede ki aşırı iş bölümü ve uzmanlaşma, kullanılan teknolojinin karmaşık oluşu, çok sayıda farklı hastalıktan şikayetçi hastaların hastaneye gelişindeki düzensizlik ve hastanede aynı zamanda birden çok amaç gerçekleştirmenin hedef tutulması hastanelerin karmaşık yapıda organizasyonlar olmasına sebep olmaktadır. Hastanelerin oldukça karmaşık bir yapıya sahip olmaları, hastane yönetimini de güçleştirmektedir.<sup>349</sup>

Hastaneler dış kaynaklardan yararlanarak hem kaynak tasarrufu sağlamakta, hem yapı olarak küçülerek yalın hale gelmektedir. Hastane yönetimi karmaşıklığı gidererek böylece hastaneler kendi temel yetenekleri olan tıbbi hizmetler üzerine yoğunlaşma fırsatı bulmaktadır.<sup>350</sup>

#### **4.4.6. Temel Yeteneklere Odaklanma**

Dış kaynaklardan yararlanma, hastane faaliyetlerini sahip oldukları temel yeteneklerle sınırlandırarak, diğer tüm hastane faaliyetlerini bu konuda temel yeteneğe sahip taşeron firmalara bırakma yolunu sağlamaktadır. Böylece hastaneler vakitlerini ve çalışmalarını tıbbi hizmetlere odaklamaktadırlar. Hastanelerde temel yeteneklere

---

<sup>348</sup> Çakırer, s.114.

<sup>349</sup> Bilal Ak, **Hastane Yöneticiliği**, Ankara: Özkan Matbaası, 1990, s.91-97.

<sup>350</sup> Çakırer, s.114.

odaklanma, odaklaşılan alanlarda yani tıbbi hizmetlerde deneyim ve bilgi birikimi sahibi olunarak, bu hizmetlerde uzmanlaşmayı sağlamaktadır.<sup>351</sup>

#### 4.4.7. Gelişen Tıp Teknolojilerini Takip Etme

Teknolojinin ilerlemesiyle insan sağlığı açısından büyük ilerlemeler kaydedilmektedir. Ancak; gelişen teknoloji sağlık hizmetlerini her geçen gün biraz daha pahalı bir ürün haline getirmektedir. Son yıllarda dünya çapında sürdürülen çalışmalarda sağlık hizmetlerinin daha ekonomik koşullarda en kaliteli şekilde nasıl sunulabileceği araştırılmakta, çözüm önerileri üretilmektedir.<sup>352</sup> Hizmet işletmeleri çoğu emek yoğun işletmeler olmakla birlikte sağlık işletmeleri, sermaye yoğun işletmelerdir. Tıbbi teknolojiye gelişmeler ve belli düzeyde sağlık talebini karşılayabilmek için sunulan kapasite büyük yatırımlar gerektirmektedir.<sup>353</sup> Bugün ülkenin en modern hastaneleri özel sektör tarafından işletilmektedir. Devlet hastanelerinde tıbbi teknoloji kısmen eskidir.<sup>354</sup> Hastanelerin çağdaş işletmecilik anlayışından uzak olarak yönetilmeleri, görünen durumu ile, mevcut kaynakların bile verimli ve etkin olarak kullanılmamasına neden olmaktadır. Mevcut girdilerin en uygun biçimde bir araya getirip yönlendirilememesi, çoğu kez yönetimler tarafından kaynakların yetersizliği biçiminde ifade edilmektedir. Örneğin bugün Türkiye Dünya'daki en büyük tıbbi cihaz mezarlıklarından biri durumundadır. Belli bir plana ve programa dayandırılmadan ve ayrıntılı araştırmalar yapılmadan satın alınan pahalı cihazlar hastanelerin depolarında çürümeye terk edilmişlerdir.<sup>355</sup>

Hastanelerin dış kaynaklardan yararlanmalarının bir nedeni de temel yeteneklerini daha verimli ve etkin kullanabilecekleri yeni tıbbi teknolojiler sağlama ve yeni bilgilere ulaşmaktır. Hastaneler temel yetenekleri dışında kalan işleri taşeron firmalara devredeceğinden tıbbi teknolojiye gelişmeleri daha yakından takip

---

<sup>351</sup> Çakırer, s.114.

<sup>352</sup> Hakan Seber Aya, "Siemens Health Services" **Modern Hastane Dergisi**, Sayı:4, (1998), s.58.

<sup>353</sup> Menderes, s.315.

<sup>354</sup> Ahmet Mert, "Sağlıkta Devlet ve Özel Kesim Ortak Ekonomisi", **Yeni Türkiye Dergisi**, Sayı:40, (Temmuz-Ağustos 2001), s.1469.

<sup>355</sup> Oktay Alpugan, "Hastanelerde Verimlilik Sorunu ve Kimi Öneriler", **Hastane İşletmeciliği**, Hikmet Seçim(drl.), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No:845, 1995, s.146-147.

edeceklerdir. Böylece hastanenin ihtiyacı olan tıbbi cihazların alımında belirli plan, belirli programa göre ayrıntılı araştırmalar yapılarak alınacaktır.<sup>356</sup>

#### **4.4.8. Hizmet Kalitesini Artırma**

Sağlık hizmetleri insanın yaşam kalitesinin geliştirilmesine hizmet etmektedir. İnsan yaşamının kalitesi; "özgür ortam içinde tatmin edici işlerde çalışan insanların oluşturduğu nüfus ve nüfusun sağlıklı olması ile mümkündür" diye tanımlanmaktadır. Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk sağlık politikasını belirleyen Ulu Önder Atatürk'ün gösterdiği sağlık hedeflerinin temel amacı; Türk insanının yaşam kalitesinin yükseltilmesiydi. Böylece kaliteli sağlık hizmeti sunumu hedeflenmiş ve dolayısıyla sağlık hizmetlerinin kalitesinin geliştirilmesi kavram ve düşüncesini getirmiştir.<sup>357</sup>

Hastaneler dış kaynaklardan yararlanmayı, Toplam Kalite Yönetim Tekniklerinden biri olarak kullanmaktadır. Hasta tatminine odaklanmış kalite ve verimlilik anlayışıyla performansın gelişimini hedef alan hastane yönetimlerinin, seçtikleri taşeron firmanın servis kalitesinin, performansını ölçülme ve değerlendirilmesinde çok önemli bir yeri vardır. Çünkü hastaneler, seçtikleri taşeron firma ile dış kaynaklardan yararlanılacak fonksiyon için, istediği kalite seviyesine ulaşması taşeron firmaya bağlıdır. Bu sebeple taşeron firmaların yaptıkları işte uzman olmaları ve hastanenin ihtiyaçlarını karşılayabilecek yeterliliğe sahip olmaları gerekmektedir.<sup>358</sup>

#### **4.4.9. Optimum Kaynak Dağılımını Sağlama**

Her hastanenin elinde sınırlı kaynakları vardır. Dolayısıyla hastane yönetimi elinde bulunan bu sınırlı kaynakları optimum şekilde değerlendirmek istemektedirler. Dış kaynaklardan yararlanma, hastanelerin elinde bulunan sınırlı kaynaklarından optimum şekilde kullanma fırsatı tanımaktadır. Hastaneler böylece kaynakların, önem taşımayan fonksiyonlardan hastaya hizmet veren kritik fonksiyonlara yönlendirme imkanına kavuşmuş olur. Hastane yönetimi böylece kaynakları kendisine değer yaratan

---

<sup>356</sup> Çakırer, s.115.

<sup>357</sup> Senin Harika Güzel, "Sağlık Hizmetlerinin Sosyalleştirilmesi Programına T.K.Y. Anlayışı Yönünden Bir Yaklaşım", **I.Basamak Sağlık Hizmetlerinde T.K.Y.**, Mithat Çoruh(drl.), Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, 1996, s.57-59.

<sup>358</sup> Çakırer, s.116.

fonksiyonlara yönlendirerek, tamamen hasta tatmini üzerine odaklaşma fırsatı bulunmaktadır.<sup>359</sup>

#### **4.4.10. Riski Azaltma**

Sağlık hizmeti arzında, gerek insan gücü gerek tıbbi alt yapı ve gerekse yöntem olarak, yapılması gerekeni yapılması en uygun olanla gerçekleştirmek gerekir. Böylece ortaya çıkabilecek durumlarda müdahale şansını arttırmak ve risk faktörlerini asgariye indirmek mümkün olacaktır. Hastanelerin yaptığı yatırımlar arttıkça yatırım riski de artmaktadır. Piyasa şartları, rekabet, hükümet düzenlemeleri, finansal ve teknolojik şartlar çok hızlı değişmektedir. Bu değişiklikler yapılan yatırımın riskini de arttırmaktadır. Bu nedenle dış kaynaklardan yararlanan hastaneler taşeron firmalarla çalışarak yatırım maliyetlerini ortadan kaldırmaktadır. Hastane piyasa şartlarına karşı daha dayanıklı hale gelmekte, riski dağıtmakta, yönetim yapısını daha esnek ve dinamik hale getirmektedir<sup>360</sup>

#### **4.4.11. Kontrol Dışı Fonksiyonların Denetiminin Sağlaması**

Hasta tatminini; doğru tanı, doğru tedavinin yanı sıra bekletilmeden ve eksiksiz hizmet, hastayı hastalığı hakkında bilgilendirmek, uygun fiyat gibi temel beklentileri sağlamak olarak ele aldığımızda, tüm tıbbi ve tıbbi olmayan üretim süreçlerinin kontrol noktalarını saptayarak, ilk seferde ve her seferinde doğru iş yapılmasını sağlayacak bir yönetim modeli oluşturulması kaçınılmazdır.<sup>361</sup> Hastaneler, etkin olmayan bir fonksiyonu için dış kaynaklardan yararlanması, bu fonksiyonun yönetilmesi ya da kontrol edilmesinde zorluklarla karşılaşabilir. Bu sebeple, Hastane yönetimi:<sup>362</sup>

Taşeron firmalarla ilişkilerini, karşılıklı bilgi akımı ve hedeflerin ortak seçimi ve paylaşımı üzerine inşa etmelidir.

Taşeron firmaların sistem güvenceleri ve performansları, periyodik olarak izlenmeli ve değerlendirilmelidir.

---

<sup>359</sup> Çakırer, s.116.

<sup>360</sup> Çakırer, s.116.

<sup>361</sup> Mücella Tokatlıoğlu, "Sağlıkta Kalite Yönetimi", **Sağlık Yönetiminde Devamlı Kalite İyileştirme**, Mithat Çoruh(drl.), Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, 1998, s.236.

<sup>362</sup> Tokatlıoğlu, s.236.

Sorunlar yerinde izlenmeli ve çözümünü sağlamalıdır. Tedarik edilen ürünlere, giriş kalite kontrol uygulaması yerine, kalitenin taşeron firmada güvence altına alınmasını sağlayacak tedbirler almalıdır.

Taşeron firmalar ile, politika ve strateji kapsamında uyumlu bir çalışma ortamı geliştirmelidir.

#### **4.4.12. Zaman Tasarrufu Sağlama**

Hastanelerde sağlık hizmeti talep eden hastalara bu hizmet zamanında verilmelidir. Uygun zamanın yakalanamaması sonuçta hem tıbbi hem de ekonomik açıdan maliyeti arttıracaktır. Hastane yönetimindeki bürokratik koşullar ve çok amaçlılık hizmetlerin yavaş işlemesine sebep olmaktadır ve dolayısıyla hasta tatmin düzeyini düşürmektedir.<sup>363</sup>

Dış kaynaklardan yararlanma hastanelere zaman tasarrufu sağlamaktadır. Aynı iki hizmeti taşeron firma, hastane yönetiminden daha kısa zamanda yerine getirmektedir. Hastaneler, dış kaynaklardan yararlanarak daha çabuk karar alabilen, çevredeki değişimlere hemen reaksiyon verebilen, hastaların ve çalışanların ihtiyaçlarına daha çabuk cevap verebilen bir yapıya sahip olmaktadır.<sup>364</sup>

#### **4.4.13. Çağdaş Yönetimi Sağlama**

Sağlık sistemi içinde yer alan hastanelerin çağdaş bir şekilde yönetilmeleri halinde halkın sağlığının korunması, geliştirilmesi ve hasta olduğunda iyileştirilmesi mümkün değildir.<sup>365</sup> Ülkemizde hedeflenen sağlık hizmetlerine ulaşabilmek için hastanelerde çağdaş yönetim ve organizasyonu anlayışı olan dış kaynaklardan yararlanma yönetimi anlayışına göre yönetilmelidir.

Hastaneler temel yeteneğine girmeyen işlerin dışındaki işleri taşeron firmalara vererek kaliteli, düşük maliyetli, modern teknoloji kullanan etkin ve verimli yönetimi sağlamış olacaktır.

---

<sup>363</sup> Çakırer, s.118

<sup>364</sup> Çakırer, s.118.

<sup>365</sup> Selami Yıldırım, "Hastanelerdeki Profesyonel Hastane Yöneticileri ve Hekim Kökenli Yöneticiler Arasındaki Çatışma ve Hastanelere Olan Etkisi", **M.P.M. Verimlilik Dergisi**, Sayı: 4,( 1994), s. 173.

Türkiye'de devlet hastanelerinin etkin ve verimli işletilmesi çağdaş işletmecilik bilimi esaslan doğrultusunda dinamik bir yönetimle sağlanabilir. Günümüzde hızla gelişen piyasa şartları ve gelişen teknoloji karşısında; yoğun bürokrasi içerisinde hantal bir yönetim yapısı olan devlet hastanelerinin hizmet kalitesi yüksek hizmet vermeleri güçtür.<sup>366</sup>

#### **4.4.14. Organizasyonel Küçülmeyi (Downsizing) Sağlama**

Hastanelerde aşırı iş bölümü, uzmanlaşma ve profesyonelleşme vardır. Hastane organizasyonu çok karmaşıktır, çok çeşitli personel, görev, birim, pozisyon vardır. Hastanelerde çalışmalar önemli derecede farklılaşmıştır, çalışmalar yüksek derecede birbirini etkileyicidir. Hastanelerde iki büyük grup olan tıbbi ve hemşirelik personeline ek olarak hastane yöneticileri ve çeşitli departman ve hizmetlerin başı olan idari ve denetçi personel vardır.<sup>367</sup>

Hastaneler, temel yetenekleri olan tıbbi hizmetlerin dışında tüm işleri taşeron firmalara yaptırarak, hem kaynak tasarrufu yapmakta, hem yapı olarak küçülmekte ve yalın hale gelmekte ve hem de kendilerini çok iyi bildiği tıbbi hizmetlere odaklanma fırsatı bulmaktadır. Bu anlamda organizasyonda küçülme dış kaynaklardan yararlanma yönetimi ile yakından ilişkilidir.<sup>368</sup>

Hastaneler organizasyonel küçülme yolu ile; yönetimin kendi bünyesinde yürütülen faaliyetler azaltılmakta fakat dış kaynaklardan yararlanma ile eskisinden daha fazla iş yapılmaktadır. Ayrıca dış kaynaklardan yararlanma ile kendi işiyle alakası olmayan işler yapan personel bu işleri taşeron firma yapacağından kendi asıl işiyle uğraşacaktır. Böylece çalışanların verimliliği de artacaktır.<sup>369</sup>

---

<sup>366</sup> Çakırer, s.118.

<sup>367</sup> Çakırer, s.119.

<sup>368</sup> Çakırer, s.119.

<sup>369</sup> Çakırer, s.119.

## 5. ARAŞTIRMA

Bu araştırma, sağlık hizmetlerinde önemli bir yer tutan hastane temizliği için dış kaynaklardan yararlanarak özel firmalara devreden hastanelerin; temizlik hizmetlerinin etkinliğini ve özel temizlik firmalarının uzmanlığını ölçmek için yapılmıştır. Bu araştırmada temizlik hizmetlerinden, çalışan personel memnuniyetini ve yatan hasta memnuniyetini ölçmek için 2 adet anket uygulanmıştır. Yine temizlik firması yöneticileri ve elemanlarının bilgi ve davranışlarını ölçmek için 2 adet anket uygulanmıştır.

### 5.1. Personel Memnuniyeti Araştırması

#### 5.1.1. Araştırma Konusu

GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesindeki temizlik hizmetlerinden; çalışan personelin memnuniyet düzeyini tespit etmek için yapılmıştır.

#### 5.1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde çalışan personelin temizlik hizmetleri konusundaki memnuniyet düzeyini saptamaktır.

#### 5.1.3. Araştırmanın Kapsamı

GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesi çalışanları araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Hastanede çalışan ve temizlik hizmetlerinin iç müşterisi olarak denetimde bulunan öğretim üyesi, doktor, hemşire, teknisyen, idari personel ve diğerleri evrende yer almaktadır. Hedef kitle 800 kişi olarak tespit edildi. Örneklem kümesini bulmak için  $n = \frac{N \cdot t^2 \cdot pq}{d^2 (N-1) + t^2 \cdot pq}$  formülü kullanılmıştır.<sup>370</sup> N=800, t değeri 0,05 anlamlılık düzeyi için 1,96, memnuniyet düzeyinin % 80 olması beklendiği için p=0.8 ve q=0.2 olarak belirlenip formülde yerine konulup örneklem kümesi 188,24 olarak bulunmuştur. Hastane yönetiminden gerekli izinler alındıktan sonra Mart-Nisan 2008 tarihleri arasında çalışan personele anketler uygulanmıştır. Personel memnuniyet düzeyi anketi 200 kişilik örneklem grubuna uygulanmıştır.

<sup>370</sup> Yahşi Yazıcıoğlu ve Samiye Erdoğan, *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*, Ankara: Detay yayıncılık, 2004, s.49.

#### **5.1.4 Araştırmanın Metodolojisi**

Bu çalışma; araştırma evreninden rastgele seçilen örnekleme, 5’li Likert anketi uygulanarak yapılmıştır. Likert anketi hastane genelinde yapılan temizlik hizmetleri hakkında toplamda 34 ifadeye katılma düzeyi tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca 34. soruda temizlik firması ile yapılan sözleşmenin okunup, okunmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Likert tipi 1-5 aralığında “tamamen katılıyorum”dan “hiç katılmıyorum”a doğru sıralanan derecelendirme ile ölçek yüksek puanla personel memnuniyet düzeyinin yüksekliğini belirlemektir.

Araştırmanın güvenirliliği maddeler arası iç tutarlılık yöntemi ile hesaplanmıştır. İç tutarlılık yöntemi ile güvenirlilik kat sayısı testin tamamı için Cronbah & .898 bulunmuştur.

#### **5.1.5. Anketin İçeriği**

Hastanedeki çalışan personele yapılan 5’li likert anket iki bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; hastanede çalışanların demografik, kişisel ve mesleki özelliklerini ölçmeye yönelik cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve hastanedeki görevlerinin tanımlanması soruları sorulmuştur.

İkinci bölümde; hastane temizliği ile 34 ifadeye katılma düzeyleri ile 34. soruda da temizlik firması ile yapılan sözleşmenin okunup, okunmadığı sorulmuştur.

#### **5.1.6. Anketin Uygulanması**

Literatür araştırması yapılarak hazırlanan anket; üst yönetimden izin alınmasını müteakip, Mart-Nisan 2008 tarihleri arasında, seçilen örnekleme uygulanmıştır. Anket sonuçları bilgisayara yüklenerek SPSS 15.0 istatistik programıyla analiz edilmiştir.



### 5.1.7. Araştırmanın Bulguları

5’li Likert tipi GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesi çalışanlarının temizlik hizmetleri ile ilgili memnuniyet anketi uygulaması sonucunda anketin bilimsel geçerliliği SPSS programıyla test edilmiştir. Sonrada anket sonuçları SPSS programıyla analiz edilmiştir. Anket uygulamasında elde edilen sonuçlar öncelikle her ifade için genel olarak yüzde yöntemiyle analiz edilmiştir.

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri aşağıdaki gibidir:

**Tablo 3: Araştırmaya Katılanların Sosyo-demografik Özellikleri**

| Sosyo-Demografik Değişkenler | N=200                          | %    |
|------------------------------|--------------------------------|------|
| <b>Cinsiyet</b>              |                                |      |
| Bayan                        | 133                            | 66,5 |
| Bay                          | 67                             | 33,5 |
| <b>Yaş</b>                   | <b>32,8 ±6,86(21,00-52,00)</b> |      |
| <b>Eğitim</b>                |                                |      |
| İlkokul                      | 10                             | 5,0  |
| Ortaokul                     | 6                              | 3,0  |
| Lise                         | 25                             | 12,5 |
| Önlisans                     | 59                             | 29,5 |
| Lisans                       | 58                             | 29,0 |
| Yüksek Lisans                | 16                             | 8,0  |
| Doktora                      | 26                             | 13,0 |
| <b>Görev</b>                 |                                |      |
| Öğretim Üyesi                | 14                             | 7,0  |
| Doktor                       | 12                             | 6,0  |
| Hemşire                      | 107                            | 53,5 |
| Sağlık Teknisyeni            | 23                             | 11,5 |
| Sağlık Memuru                | 4                              | 2,0  |
| İdari Personel               | 4                              | 2,0  |
| Hastabakıcı                  | 16                             | 8,0  |
| Sivil Memur                  | 12                             | 6,0  |
| Teknik Personel              | 2                              | 1,0  |
| Servis sorumlu Hemşiresi     | 6                              | 3,0  |

Tablo 3'e göre araştırmaya katılanların çalışanların çoğunluğu(% 66,6) bayandır. Yaş ortalamaları 32,8( $\pm$ 6,86)'dir. Tablo 3'e göre öğrenim durumu açısından lisans mezunu(% 29) ve önlisans mezunu(% 29,5) oranında cevaplandırmıştır. Tablo 11'e göre araştırmaya katılanların görev durumuna bakıldığında % 53,5 oranla en yüksek oranda hemşireler anketi cevaplandırmıştır. Bunu % 11,5 oranla sağlık teknisyenleri takip etmiştir.

**Anket sonuçlarının ifadelere göre analizi:**

**Tablo 4: Günlük Olarak Sert Zeminlerin(Mermer, Parke, Taş Vb.) Paspaslanmakta ve Temizlenmektedir.**

|                      | N   | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|-----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 50  | 25,0 | 25,0        |
| Katılıyorum          | 102 | 51,0 | <b>76,0</b> |
| Kararsızım           | 14  | 7,0  | 83,0        |
| Katılmıyorum         | 30  | 15,0 | 98,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 4   | 2,0  | 100,0       |

Günlük olarak sert zeminlerin(mermer, parke, taş vb.) paspaslanmakta ve temizlenmektedir ifadesinden memnunum diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 76,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 5: Tuvaletlerin Kullanımdan Dolayı Kirlenmeleri Sürekli Temizlenmektedir.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 32 | 16,0 | 16,0        |
| Katılıyorum          | 72 | 36,0 | <b>52,0</b> |
| Kararsızım           | 36 | 18,0 | 70,0        |
| Katılmıyorum         | 50 | 25,0 | 95,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 10 | 5,0  | 100,0       |

Tuvaletlerin kullanımdan dolayı kirlenmeleri sürekli temizlenmektedir ifadesinden memnunum diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 52,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 6: Temizlik Malzemelerinin Sürekli Tam Olması Sağlanmaktadır.(Tuvalet kağıdı, Havlu Kağıt, Sıvı sabun vb.)**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 28 | 14,0 | 14,0        |
| Katılıyorum          | 46 | 23,0 | <b>37,0</b> |
| Kararsızım           | 32 | 16,0 | 53,0        |
| Katılmıyorum         | 74 | 37,0 | 90,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 20 | 10,0 | 100,0       |

Temizlik malzemelerinin sürekli tam olması sağlanmaktadır(Tuvalet kağıdı, Havlu Kağıt, Sıvı sabun vb.) ifadesinden memnunum diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 37,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 7: İzmarit, Kağıt Artığı, Yemek Artıkları Vb. Atık Kirleri Temizlenir.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 32 | 16,0 | 16,0        |
| Katılıyorum          | 96 | 48,0 | <b>64,0</b> |
| Kararsızım           | 30 | 15,0 | 79,0        |
| Katılmıyorum         | 34 | 17,0 | 96,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 8  | 4,0  | 100,0       |

İzmarit, kağıt artığı, yemek artıkları vb. Atık kirleri temizlenir ifadesinden memnunum diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 64,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 8: Bina Girişleri Zeminleri Sürekli Temiz Tutulur, Sürekli Paspaslanır. Bunları Yaparken İnsanları Rahatsız Etmezler.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 30 | 15,0 | 15,0        |
| Katılıyorum          | 84 | 42,0 | <b>57,0</b> |
| Kararsızım           | 32 | 16,0 | 73,0        |
| Katılmıyorum         | 42 | 21,0 | 94,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 12 | 6,0  | 100,0       |

Bina girişleri zeminleri sürekli temiz tutulur, sürekli paspaslanır. Bunları yaparken insanları rahatsız etmezler ifadesinden memnunum diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 57,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 9: Belirli Bir Program Dahilinde Bu İş İle İlgili Elemanlarca İlaçlama Yapılır.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 32 | 16,0 | 16,0        |
| Katılıyorum          | 72 | 36,0 | <b>52,0</b> |
| Kararsızım           | 46 | 23,0 | 75,0        |
| Katılmıyorum         | 30 | 15,0 | 90,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 20 | 10,0 | 100,0       |

Belirli bir program dahilinde bu iş ile ilgili elemanlarca ilaçlama yapılır ifadesinden memnunum diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 52,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 10: Camlar Ve Çerçeveseler, Dış Cepheler Dahil Temizlik Katkılı Su İle Silinir ve Temizlenir.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 16 | 8,0  | 8,0         |
| Katılıyorum          | 82 | 41,0 | <b>49,0</b> |
| Kararsızım           | 56 | 28,0 | 77,0        |
| Katılmıyorum         | 35 | 17,5 | 94,5        |
| Tamamen Katılmıyorum | 11 | 5,5  | 100,0       |

Camlar ve çerçeveseler, dış cepheler dahil temizlik katkılı su ile silinir ve temizlenir ifadesinden memnunum diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 49,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 11: Bina Girişleri ve Koridorları Cilalanır.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 18 | 9,0  | 9,0         |
| Katılıyorum          | 86 | 43,0 | <b>52,0</b> |
| Kararsızım           | 44 | 22,0 | 74,0        |
| Katılmıyorum         | 43 | 21,5 | 95,5        |
| Tamamen Katılmıyorum | 9  | 4,5  | 100,0       |

Bina girişleri ve koridorları cilalanır ifadesinden memnunum diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 52,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 12: Elektrik Lambaları Sürekli Temizlenir.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 8  | 4,0  | 4,0         |
| Katılıyorum          | 16 | 8,0  | <b>12,0</b> |
| Kararsızım           | 54 | 27,0 | 39,0        |
| Katılmıyorum         | 81 | 40,5 | 79,5        |
| Tamamen Katılmıyorum | 41 | 20,5 | 100,0       |

Elektrik lambaları sürekli temizlenir ifadesinden memnunum diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 12,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 13: Masa, Dolap, Etejer, Sandalye, Sehpa vb. Malzemenin Her Tarafı Deterjanlı Su İle Silinir.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 22 | 11,0 | 11,0        |
| Katılıyorum          | 66 | 33,0 | <b>44,0</b> |
| Kararsızım           | 46 | 23,0 | 67,0        |
| Katılmıyorum         | 44 | 22,0 | 89,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 22 | 11,0 | 100,0       |

Masa, dolap, etejer, sandalye, sehpa vb. malzemenin her tarafı deterjanlı su ile silinir ifadesinden memnunum diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 44,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 14: Binaların Çevre Temizliği ve Hizmet Binalarının Etrafındaki Ankesör Kabinlerinin Temizliği Yapılır.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 12 | 6,0  | 6,0         |
| Katılıyorum          | 46 | 23,0 | <b>29,0</b> |
| Kararsızım           | 84 | 42,0 | 71,0        |
| Katılmıyorum         | 44 | 22,0 | 93,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 14 | 7,0  | 100,0       |

Binaların çevre temizliği ve hizmet binalarının etrafındaki ankesör kabinlerinin temizliği yapılır ifadesinden memnunum diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 29,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 15: Duvar, Tavan ve Diğer Yerlerde Oluşmuş Örümcek Ağları Alınır. Jaluze, Stor ve Diğer Perdeler Silinip Temizlenir.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 16 | 8,0  | 8,0         |
| Katılıyorum          | 54 | 27,0 | <b>35,0</b> |
| Kararsızım           | 52 | 26,0 | 61,0        |
| Katılmıyorum         | 54 | 27,0 | 88,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 24 | 12,0 | 100,0       |

Duvar, tavan ve diğer yerlerde oluşmuş örümcek ağları alınır. Jaluze, stor ve diğer perdeler silinip temizlenir ifadesinden memnunum diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 35,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 16: Tuvaletler, Lavabolar ve Aynalar Devamlı Temiz Tutulur.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 20 | 10,0 | 10,0        |
| Katılıyorum          | 80 | 40,0 | <b>50,0</b> |
| Kararsızım           | 47 | 23,5 | 73,5        |
| Katılmıyorum         | 43 | 21,5 | 95,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 10 | 5,0  | 100,0       |

Tuvaletler, lavabolar ve aynalar devamlı temiz tutulur ifadesinden memnunum diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 50,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 17: Merdiven Korkuluklarının Tozu Alınır.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 16 | 8,0  | 8,0         |
| Katılıyorum          | 64 | 32,0 | <b>40,0</b> |
| Kararsızım           | 67 | 33,5 | 73,5        |
| Katılmıyorum         | 43 | 21,5 | 95,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 10 | 5,0  | 100,0       |

Merdiven korkuluklarının tozu alınır ifadesinden memnunum diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 40,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 18: Çalışma Masaları, Bilgisayar, Yazıcı ve Telefon Uygun Temizlik Malzemeleri İle Temizlenir.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 18 | 9,0  | 9,0         |
| Katılıyorum          | 70 | 35,0 | <b>44,0</b> |
| Kararsızım           | 42 | 21,0 | 65,0        |
| Katılmıyorum         | 46 | 23,0 | 88,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 24 | 12,0 | 100,0       |

Çalışma masaları, bilgisayar, yazıcı ve telefon uygun temizlik malzemeleri ile temizlenir ifadesinden memnunum diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 44,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 19: El Yıkamak İçin Kullanılan Sıvı Sabun Kutuları Devamlı Dolu Tutulur.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 26 | 13,0 | 13,0        |
| Katılıyorum          | 82 | 41,0 | <b>54,0</b> |
| Kararsızım           | 25 | 12,5 | 66,5        |
| Katılmıyorum         | 51 | 25,5 | 92,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 16 | 8,0  | 100,0       |

El yıkamak için kullanılan sıvı sabun kutuları devamlı dolu tutulur ifadesinden memnunum diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 54,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 20: Temizlik Personeli Çalışma Saatlerine Uyar.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 52 | 26,0 | 26,0        |
| Katılıyorum          | 98 | 49,0 | <b>75,0</b> |
| Kararsızım           | 25 | 12,5 | 87,5        |
| Katılmıyorum         | 17 | 8,5  | 96,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 8  | 4,0  | 100,0       |

Temizlik personeli çalışma saatlerine uyar ifadesinden memnunum diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 75,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 21: Temizlik Personeli Hastane Personeline Güleryüzlü Davranır.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 36 | 18,0 | 18,0        |
| Katılıyorum          | 98 | 49,0 | <b>67,0</b> |
| Kararsızım           | 32 | 16,0 | 83,0        |
| Katılmıyorum         | 27 | 13,5 | 96,5        |
| Tamamen Katılmıyorum | 7  | 3,5  | 100,0       |

Temizlik personeli hastane personeline güleryüzlü davranır ifadesinden memnunum diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 67,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 22: Temizlik Personeli Hasta Ve Hasta Yakınlarına Güleryüzlü Davranır.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 36 | 18,0 | 18,0        |
| Katılıyorum          | 86 | 43,0 | <b>61,0</b> |
| Kararsızım           | 52 | 26,0 | 87,0        |
| Katılmıyorum         | 22 | 11,0 | 98,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 4  | 2,0  | 100,0       |

Temizlik personeli hasta ve hasta yakınlarına güleryüzlü davranır ifadesinden memnunum diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 61,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 23: Verilen Görevi Tam ve Zamanında Yapar.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 32 | 16,0 | 16,0        |
| Katılıyorum          | 88 | 44,0 | <b>60,0</b> |
| Kararsızım           | 38 | 19,0 | 79,0        |
| Katılmıyorum         | 33 | 16,5 | 95,5        |
| Tamamen Katılmıyorum | 9  | 4,5  | 100,0       |

Verilen görevi tam ve zamanında yapar ifadesinden memnunun diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 60,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 24: Görevine Uygun Elbise (Üniforma) Giyer.**

|                      | N   | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|-----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 62  | 31,0 | 31,0        |
| Katılıyorum          | 102 | 51,0 | <b>82,0</b> |
| Kararsızım           | 15  | 7,5  | 89,5        |
| Katılmıyorum         | 17  | 8,5  | 98,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 4   | 2,0  | 100,0       |

Görevine uygun elbise (Üniforma) giyer ifadesinden memnunun diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 82,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 25: Tanıtım Kartı Takar.**

|                     | N  | %    | TOPLAM %    |
|---------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum | 42 | 21,0 | 21,0        |
| Katılıyorum         | 74 | 37,0 | <b>58,0</b> |
| Kararsızım          | 42 | 21,0 | 79,0        |
| Katılmıyorum        | 42 | 21,0 | 100,0       |

Tanıtım kartı takar ifadesinden memnunun diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 58,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 26: Çöpleri Zamanında Toplar.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 50 | 25,0 | 25,0        |
| Katılıyorum          | 64 | 32,0 | <b>57,0</b> |
| Kararsızım           | 32 | 16,0 | 73,0        |
| Katılmıyorum         | 46 | 23,0 | 96,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 8  | 4,0  | 100,0       |



Çöpleri zamanında toplanması ifadesinden memnunum diyenlerin (Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 57,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 27: Çalıştığı Birimle Uyum Sağlar.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 40 | 20,0 | 20,0        |
| Katılıyorum          | 98 | 49,0 | <b>69,0</b> |
| Kararsızım           | 46 | 23,0 | 92,0        |
| Katılmıyorum         | 14 | 7,0  | 99,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 2  | 1,0  | 100,0       |

Çalıştığı birimle uyum sağlar ifadesinden memnunum diyenlerin (Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 69,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 28: Hasta ve Hasta Yakınlarıyla İletişimi İyidir.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 28 | 14,0 | 14,0        |
| Katılıyorum          | 86 | 43,0 | <b>57,0</b> |
| Kararsızım           | 50 | 25,0 | 82,0        |
| Katılmıyorum         | 30 | 15,0 | 97,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 6  | 3,0  | 100,0       |

Hasta ve hasta yakınlarıyla iletişimi iyidir ifadesinden memnunum diyenlerin (Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 57,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 29: Görev Yerinden İzinsiz Ayrılmaz.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 46 | 23,0 | 23,0        |
| Katılıyorum          | 84 | 42,0 | <b>65,0</b> |
| Kararsızım           | 37 | 18,5 | 83,5        |
| Katılmıyorum         | 21 | 10,5 | 94,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 12 | 6,0  | 100,0       |

Görev yerinden izinsiz ayrılmaz ifadesinden memnunum diyenlerin (Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 65,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 30: Tıbbi Atık Kurallarını Bilir ve Ona Göre İş Yapar.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 44 | 22,0 | 22,0        |
| Katılıyorum          | 66 | 33,0 | <b>55,0</b> |
| Kararsızım           | 35 | 17,5 | 72,5        |
| Katılmıyorum         | 47 | 23,5 | 96,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 8  | 4,0  | 100,0       |

Tıbbi atık kurallarını bilir ve ona göre iş yapar ifadesinden memnunum diyenlerin (Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 55,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 31: Temizlik Personelleri Şefleri Tarafından Denetim ve Gözetimleri Yapılır.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 22 | 11,0 | 11,0        |
| Katılıyorum          | 65 | 32,5 | <b>43,5</b> |
| Kararsızım           | 56 | 28,0 | 71,5        |
| Katılmıyorum         | 49 | 24,5 | 96,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 8  | 4,0  | 100,0       |

Temizlik personelleri şefleri tarafından denetim ve gözetimleri yapılır ifadesinden memnunum diyenlerin (Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 43,5 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 32: Hastanemizde Genel Temizlik Yeterli Düzeydedir.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 18 | 9,0  | 9,0         |
| Katılıyorum          | 60 | 30,0 | <b>39,0</b> |
| Kararsızım           | 57 | 28,5 | 67,5        |
| Katılmıyorum         | 41 | 20,5 | 88,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 24 | 12,0 | 100,0       |

Hastanemizde genel temizlik yeterli düzeydedir ifadesinden memnunum diyenlerin (Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 39,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 33: Hastanemizde Tuvaletler Temizdir.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 16 | 8,0  | 8,0         |
| Katılıyorum          | 64 | 32,0 | <b>40,0</b> |
| Kararsızım           | 47 | 23,5 | 63,5        |
| Katılmıyorum         | 53 | 26,5 | 90,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 20 | 10,0 | 100,0       |

Hastanemizde tuvaletler temizdir ifadesinden memnunum diyenlerin (Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 40,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 34: Hastanemizde Poliklinik Katları Temizdir.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 14 | 7,0  | 7,0         |
| Katılıyorum          | 64 | 32,0 | <b>39,0</b> |
| Kararsızım           | 62 | 31,0 | 70,0        |
| Katılmıyorum         | 42 | 21,0 | 91,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 18 | 9,0  | 100,0       |

Hastanemizde poliklinik katları temizdir ifadesinden memnunum diyenlerin (Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 39,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 35: Hastanemizde Klinik Katları Temizdir.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 24 | 12,0 | 12,0        |
| Katılıyorum          | 92 | 46,0 | <b>58,0</b> |
| Kararsızım           | 47 | 23,5 | 81,5        |
| Katılmıyorum         | 29 | 14,5 | 96,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 8  | 4,0  | 100,0       |

Hastanemizde klinik katları temizdir ifadesinden memnunum diyenlerin (Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 58,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 36: Hastanemizin Dış Çevresi Temizdir.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 26 | 13,0 | 13,0        |
| Katılıyorum          | 94 | 47,0 | <b>60,0</b> |
| Kararsızım           | 46 | 23,0 | 83,0        |
| Katılmıyorum         | 32 | 16,0 | 99,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 2  | 1,0  | 100,0       |

Hastanemizin dış çevresi temizdir ifadesinden memnunum diyenlerin (Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 60,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 37: Temizlik Firması İle Olan Sözleşmeyi Okudum.**

|       | N   | %    | TOPLAM % |
|-------|-----|------|----------|
| Hayır | 188 | 94,0 | 94,0     |
| Evet  | 12  | 6,0  | 100,0    |

Temizlik firması ile yapılan sözleşmeyi okuyanların oranı % 6,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 38: Temizlik Firması ve Elemanları Sözleşmeye Uymaktadır.**

|              | N | %    | TOPLAM % |
|--------------|---|------|----------|
| Katılıyorum  | 4 | 33,3 | 33,3     |
| Kararsızım   | 4 | 33,3 | 66,7     |
| Katılmıyorum | 4 | 33,3 | 100,0    |

Temizlik firması ile olan sözleşmeyi okuyupta Temizlik firması ve elemanları sözleşmeye uymaktadır ifadesinden memnunum diyenlerin (Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 33,3 olarak tespit edilmiştir.

## **5.2. Yatan Hasta Memnuniyeti Araştırması**

### **5.2.1. Araştırma Konusu**

GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesindeki temizlik hizmetlerinden; yatan hastaların memnuniyet düzeyini tespit etmek için yapılmıştır.

### **5.2.2. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde yatan hastaların temizlik hizmetleri konusundaki memnuniyet düzeyini saptamaktır.

### **5.2.3. Araştırmanın Kapsamı**

GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde yatan hastalar araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Hastanede yatarak tedavi gören ve hastanenin dış müşterisi olan hastalar evrende yer almaktadır. Hedef kitle 800 kişi olarak tespit edildi. Örneklem kümesini bulmak için  $n = N \cdot t^2 \cdot pq / d^2 (N-1) + t^2 \cdot pq$  formülü kullanılmıştır.<sup>371</sup> N=800, t değeri 0,05 anlamlılık düzeyi için 1,96, memnuniyet düzeyinin % 80 olması beklendiği için p=0.8 ve q=0.2 olarak belirlenip formülde yerine konulup örneklem kümesi 188,24 olarak bulunmuştur. Hastane yönetiminden gerekli izinler alındıktan sonra Mayıs-

<sup>371</sup> Yazıcıoğlu ve Erdoğan, s.49.

Haziran 2008 tarihleri arasında yatan hastalara anketler uygulanmıştır. Yatan hasta memnuniyet düzeyi anketi 200 kişilik örneklem grubuna uygulanmıştır.

#### **5.2.4 Araştırmanın Metodolojisi**

Bu çalışma; araştırma evreninden rastgele seçilen örnekleme 5’li Likert anketi uygulanarak yapılmıştır. Likert anketi hastane genelinde yapılan temizlik hizmetleri hakkında toplamda 33 ifadeye katılma düzeyi tespit edilmeye çalışılmıştır.

Likert tipi 1-5 aralığında “tamamen katılıyorum”dan “hiç katılmıyorum”a doğru sıralanan derecelendirme ile ölçek yüksek puanla yatan hasta memnuniyet düzeyinin yüksekliğini belirlemektir.

Araştırmanın güvenirliliği maddeler arası iç tutarlılık yöntemi ile hesaplanmıştır. İç tutarlılık yöntemi ile güvenirlilik kat sayısı testin tamamı için Cronbah &.818 bulunmuştur.

#### **5.2.5. Anketin İçeriği**

Hastanedeki çalışan personele yapılan 5’li likert anket iki bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; hastanede yatan hastaların demografik, kişisel ve mesleki özelliklerini ölçmeye yönelik cinsiyet, yaş ve öğrenim durumu tanımlanması soruları sorulmuştur.

İkinci bölümde; hastane temizliği ile ilgili 33 ifadeye katılma düzeyleri sorulmuştur.

#### **5.2.6. Anketin Uygulanması**

Literatür araştırması yapılarak hazırlanan anket; üst yönetimden izin alınmasını müteakip, Mayıs-Haziran 2008 tarihleri arasında, seçilen örnekleme uygulanmıştır. Anket sonuçları bilgisayara yüklenerek SPSS 15.0 istatistik programıyla analiz edilmiştir.

### 5.2.7. Araştırmanın Bulguları

5’li Likert tipi GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde yatan hastaların temizlik hizmetleri ile ilgili memnuniyet anketi uygulaması sonucunda anketin bilimsel geçerliliği SPSS programıyla test edilmiştir. Sonrada anket sonuçları SPSS programıyla analiz edilmiştir. Anket uygulamasında elde edilen sonuçlar öncelikle her ifade için genel olarak yüzde yöntemiyle analiz edilmiştir.

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri aşağıdaki gibidir:

**Tablo 39: Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özellikleri**

| Sosyo-Demografik Değişkenler | N=200                    | %    |
|------------------------------|--------------------------|------|
| Cinsiyet                     |                          |      |
| Bayan                        | 84                       | 42,0 |
| Bay                          | 116                      | 58,0 |
| Yaş                          | 33,5 ±13,23(17,00-72,00) |      |
| Eğitim                       |                          |      |
| İlkokul                      | 26                       | 13,0 |
| Ortaokul                     | 38                       | 19,0 |
| Lise                         | 72                       | 36,0 |
| Üniversite                   | 57                       | 28,5 |
| Yüksek Lisans                | 7                        | 3,5  |

Tablo 39’a göre araştırmaya katılan yatan hastaların çoğunluğu(% 58,0) baydır. Yaş ortalamaları 33,5(±13,23)’dir. Tablo 39’a göre lise mezunu kişiler, anketi % 36,0 olarak en yüksek oranda cevaplandırmışlardır.

**Anket sonuçlarının ifadelere katılma oranına göre analizi:**

**Tablo 40: Günlük Olarak Sert Zeminler(Mermer, Parke, Taş Vb.) Paspaslanmakta ve Temizlenmektedir.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 69 | 34,5 | 34,5        |
| Katılıyorum          | 78 | 39,0 | <b>73,5</b> |
| Kararsızım           | 30 | 15,0 | 88,5        |
| Katılmıyorum         | 21 | 10,5 | 99,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 2  | 1,0  | 100,0       |

Günlük olarak sert zeminler(mermer, parke, taş vb.) paspaslanmakta ve temizlenmektedir ifadesinden memnunum diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 73,5 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 41: Tuvaletlerin Kullanımdan Dolayı Kirlenmeleri Sürekli Temizlenmektedir.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 58 | 29,0 | 29,0        |
| Katılıyorum          | 70 | 35,0 | <b>64,0</b> |
| Kararsızım           | 36 | 18,0 | 82,0        |
| Katılmıyorum         | 28 | 14,0 | 96,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 8  | 4,0  | 100,0       |

Tuvaletlerin kullanımdan dolayı kirlenmeleri sürekli temizlenmektedir ifadesinden memnunum diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 64,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 42: Temizlik Malzemelerinin Sürekli Tam Olması Sağlanmaktadır.(Tuvalet kağıdı, Havlu Kağıt, Sıvı sabun vb.)**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 46 | 23,0 | 23,0        |
| Katılıyorum          | 60 | 30,0 | <b>53,0</b> |
| Kararsızım           | 38 | 19,0 | 72,0        |
| Katılmıyorum         | 36 | 18,0 | 90,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 20 | 10,0 | 100,0       |

Temizlik malzemelerinin sürekli tam olması sağlanmaktadır(Tuvalet kağıdı, Havlu Kağıt, Sıvı sabun vb.) ifadesinden memnunum diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 53,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 43: İzmarit, Kağıt Artığı, Yemek Artıkları Vb. Atık Kirleri Temizlenir.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 54 | 27,0 | 27,0        |
| Katılıyorum          | 78 | 39,0 | <b>66,0</b> |
| Kararsızım           | 40 | 20,0 | 86,0        |
| Katılmıyorum         | 16 | 8,0  | 94,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 12 | 6,0  | 100,0       |

İzmarit, kağıt artığı, yemek artıkları vb. atık kirleri temizlenir ifadesinden memnunum diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 66,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 44: Bina Girişleri Zeminleri Sürekli Temiz Tutulur, Sürekli Paspaslanır. Bunları Yaparken İnsanları Rahatsız Etmezler.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 48 | 24,0 | 24,0        |
| Katılıyorum          | 86 | 43,0 | <b>67,0</b> |
| Kararsızım           | 34 | 17,0 | 84,0        |
| Katılmıyorum         | 20 | 10,0 | 94,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 12 | 6,0  | 100,0       |

Bina girişleri zeminleri sürekli temiz tutulur, sürekli paspaslanır. Bunları yaparken insanları rahatsız etmezler ifadesinden memnunuz diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 67,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 45: Belirli Bir Program Dahilinde Bu İş İle İlgili Elemanlarca İlaçlama Yapılır.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 22 | 11,0 | 11,0        |
| Katılıyorum          | 62 | 31,0 | <b>42,0</b> |
| Kararsızım           | 61 | 30,5 | 72,5        |
| Katılmıyorum         | 35 | 17,5 | 90,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 20 | 10,0 | 100,0       |

Belirli bir program dahilinde bu iş ile ilgili elemanlarca ilaçlama yapılır ifadesinden memnunuz diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 42,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 46: Camlar ve Çerçevesler, Dış Cepheler Dahil Temizlik Katkılı Su İle Silinir ve Temizlenir.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 28 | 14,0 | 14,0        |
| Katılıyorum          | 58 | 29,0 | <b>43,0</b> |
| Kararsızım           | 59 | 29,5 | 72,5        |
| Katılmıyorum         | 39 | 19,5 | 92,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 16 | 8,0  | 100,0       |

Camlar ve çerçevesler, dış cepheler dahil temizlik katkılı su ile silinir ve temizlenir ifadesinden memnunuz diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 43,0 olarak tespit edilmiştir.



**Tablo 47: Bina Girişleri ve Koridorları Cilalanır.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 28 | 14,0 | 14,0        |
| Katılıyorum          | 65 | 32,5 | <b>46,5</b> |
| Kararsızım           | 62 | 31,0 | 77,5        |
| Katılmıyorum         | 31 | 16,5 | 93,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 14 | 7,0  | 100,0       |

Bina girişleri ve koridorları cilalanır ifadesinden memnunum diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 46,5 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 48: Elektrik Lambaları Sürekli Temizlenir.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 16 | 8,0  | 8,0         |
| Katılıyorum          | 50 | 25,0 | <b>33,0</b> |
| Kararsızım           | 57 | 28,5 | 61,5        |
| Katılmıyorum         | 62 | 31,0 | 92,5        |
| Tamamen Katılmıyorum | 15 | 7,5  | 100,0       |

Elektrik lambaları sürekli temizlenir ifadesinden memnunum diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 33,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 49: Masa, Dolap, Etejer, Sandalye, Sehpa Vb. Malzemenin Her Tarafı Deterjanlı Su İle Silinir.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 32 | 16,0 | 16,0        |
| Katılıyorum          | 62 | 31,0 | <b>47,0</b> |
| Kararsızım           | 56 | 28,0 | 75,0        |
| Katılmıyorum         | 34 | 17,0 | 92,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 16 | 8,0  | 100,0       |

Masa, dolap, etejer, sandalye, sehpa vb. malzemenin her tarafı deterjanlı su ile silinir ifadesinden memnunum diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 47,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 50: Binaların Çevre Temizliği ve Hizmet Binalarının Etrafındaki Ankesör Kabinlerinin Temizliği Yapılır.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 24 | 12,0 | 12,0        |
| Katılıyorum          | 72 | 36,0 | <b>48,0</b> |
| Kararsızım           | 50 | 25,0 | 73,0        |
| Katılmıyorum         | 40 | 20,0 | 93,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 14 | 7,0  | 100,0       |

Binaların çevre temizliği ve hizmet binalarının etrafındaki ankesör kabinlerinin temizliği yapılır ifadesinden memnunum diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 48,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 51: Duvar, Tavan Ve Diğer Yerlerde Oluşmuş Örümcek Ağları Alınır. Jaluzi, Stor ve Diğer Perdeler Silinip Temizlenir.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 28 | 14,0 | 14,0        |
| Katılıyorum          | 70 | 35,0 | <b>49,0</b> |
| Kararsızım           | 38 | 19,0 | 68,0        |
| Katılmıyorum         | 48 | 24,0 | 92,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 16 | 8,0  | 100,0       |

Duvar, tavan ve diğer yerlerde oluşmuş örümcek ağları alınır. Jaluzi, stor ve diğer perdeler silinip temizlenir ifadesinden memnunum diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 49,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 52: Tuvaletler, Lavabolar ve Aynalar Devamlı Temiz Tutulur.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 44 | 22,0 | 22,0        |
| Katılıyorum          | 76 | 38,0 | <b>60,0</b> |
| Kararsızım           | 22 | 11,0 | 71,0        |
| Katılmıyorum         | 36 | 18,0 | 89,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 22 | 11,0 | 100,0       |

Tuvaletler, lavabolar ve aynalar devamlı temiz tutulur ifadesinden memnunum diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 60,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 53: Merdiven Korkuluklarının Tozu Alınır.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 28 | 14,0 | 14,0        |
| Katılıyorum          | 70 | 35,0 | <b>49,0</b> |
| Kararsızım           | 38 | 19,0 | 68,0        |
| Katılmıyorum         | 48 | 24,0 | 92,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 16 | 8,0  | 100,0       |

Merdiven korkuluklarının tozu alınır ifadesinden memnunum diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 49,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 54: Çalışma Masaları, Bilgisayar, Yazıcı ve Telefon Uygun Temizlik Malzemeleri İle Temizlenir.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 22 | 11,0 | 11,0        |
| Katılıyorum          | 66 | 33,0 | <b>44,0</b> |
| Kararsızım           | 63 | 31,5 | 75,5        |
| Katılmıyorum         | 37 | 18,5 | 94,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 12 | 6,0  | 100,0       |

Çalışma masaları, bilgisayar, yazıcı ve telefon uygun temizlik malzemeleri ile temizlenir ifadesinden memnunum diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 44,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 55: El Yıkamak İçin Kullanılan Sıvı Sabun Kutuları Devamlı Dolu Tutulur.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 58 | 29,0 | 29,0        |
| Katılıyorum          | 58 | 29,0 | <b>58,0</b> |
| Kararsızım           | 32 | 16,0 | 74,0        |
| Katılmıyorum         | 30 | 15,0 | 89,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 22 | 11,0 | 100,0       |

El yıkamak için kullanılan sıvı sabun kutuları devamlı dolu tutulur ifadesinden memnunum diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 58,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 56: Temizlik Personeli Çalışma Saatlerine Uyar.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 50 | 25,0 | 25,0        |
| Katılıyorum          | 80 | 40,0 | <b>65,0</b> |
| Kararsızım           | 24 | 12,0 | 77,0        |
| Katılmıyorum         | 34 | 17,0 | 94,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 12 | 6,0  | 100,0       |

Temizlik personeli çalışma saatlerine uyar ifadesinden memnunuz diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 65,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 57: Temizlik Personeli Hastane Personeline Güleryüzlü Davranır.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 44 | 22,0 | 22,0        |
| Katılıyorum          | 76 | 38,0 | <b>60,0</b> |
| Kararsızım           | 44 | 22,0 | 82,0        |
| Katılmıyorum         | 26 | 13,0 | 95,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 10 | 5,0  | 100,0       |

Temizlik personeli hastane personeline güleryüzlü davranır ifadesinden memnunuz diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 60,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 58: Temizlik Personeli Hasta ve Hasta Yakınlarına Güleryüzlü Davranır.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 42 | 21,0 | 21,0        |
| Katılıyorum          | 72 | 36,0 | <b>57,0</b> |
| Kararsızım           | 48 | 24,0 | 81,0        |
| Katılmıyorum         | 30 | 15,0 | 96,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 8  | 4,0  | 100,0       |

Temizlik personeli hasta ve hasta yakınlarına güleryüzlü davranır ifadesinden memnunuz diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 57,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 59: Verilen Görevi Tam ve Zamanında Yapar.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 36 | 18,0 | 18,0        |
| Katılıyorum          | 72 | 36,0 | <b>54,0</b> |
| Kararsızım           | 57 | 28,5 | 82,5        |
| Katılmıyorum         | 27 | 13,5 | 96,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 8  | 4,0  | 100,0       |

Verilen görevi tam ve zamanında yapar ifadesinden memnunuz diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 54,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 60: Görevine Uygun Elbise (Üniforma) Giyer.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 66 | 33,0 | 33,0        |
| Katılıyorum          | 72 | 36,0 | <b>69,0</b> |
| Kararsızım           | 34 | 17,0 | 86,0        |
| Katılmıyorum         | 22 | 11,0 | 97,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 6  | 3,0  | 100,0       |

Görevine uygun elbise (Üniforma) giyer ifadesinden memnunum diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 69,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 61: Tanıtım Kartı Takar.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 62 | 31,0 | 31,0        |
| Katılıyorum          | 64 | 32,0 | <b>63,0</b> |
| Kararsızım           | 40 | 20,0 | 83,0        |
| Katılmıyorum         | 30 | 15,0 | 98,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 4  | 2,0  | 100,0       |

Tanıtım kartı takar ifadesinden memnunum diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 63,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 62: Çöpleri Zamanında Toplar.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 60 | 30,0 | 30,0        |
| Katılıyorum          | 58 | 29,0 | <b>59,0</b> |
| Kararsızım           | 55 | 27,5 | 86,5        |
| Katılmıyorum         | 23 | 11,5 | 98,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 4  | 2,0  | 100,0       |

Çöpleri zamanında toplar ifadesinden memnunum diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 59,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 63: Çalıştığı Birimle Uyum Sağlar.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 46 | 23,0 | 23,0        |
| Katılıyorum          | 76 | 38,0 | <b>61,0</b> |
| Kararsızım           | 57 | 28,5 | 89,5        |
| Katılmıyorum         | 14 | 7,0  | 96,5        |
| Tamamen Katılmıyorum | 7  | 3,5  | 100,0       |

Çalıştığı birimle uyum sağlar ifadesinden memnunum diyenlerin(Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 61,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 64: Hasta ve hasta yakınlarıyla iletişimi iyidir.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 55 | 27,5 | 27,5        |
| Katılıyorum          | 64 | 32,0 | <b>59,5</b> |
| Kararsızım           | 51 | 25,5 | 85,0        |
| Katılmıyorum         | 20 | 10,0 | 95,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 10 | 5,0  | 100,0       |

Hasta ve hasta yakınlarıyla iletişimi iyidir ifadesinden memnunum diyenlerin (Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 59,5 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 65: Görev Yerinden İzinsiz Ayrılmaz.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 28 | 14,0 | 14,0        |
| Katılıyorum          | 56 | 28,0 | <b>42,0</b> |
| Kararsızım           | 81 | 40,5 | 82,5        |
| Katılmıyorum         | 26 | 13,0 | 95,5        |
| Tamamen Katılmıyorum | 9  | 4,5  | 100,0       |

Görev yerinden izinsiz ayrılmaz ifadesinden memnunum diyenlerin (Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 42,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 66: Tıbbi Atık Kurallarını Bilir ve Ona Göre İş Yapar.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 40 | 20,0 | 20,0        |
| Katılıyorum          | 68 | 34,0 | <b>54,0</b> |
| Kararsızım           | 57 | 28,5 | 82,5        |
| Katılmıyorum         | 23 | 11,5 | 94,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 12 | 6,0  | 100,0       |

Tıbbi atık kurallarını bilir ve ona göre iş yapar ifadesinden memnunum diyenlerin (Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 54,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 67: Temizlik Personelleri Şefleri Tarafından Denetim ve Gözetimleri Yapılır.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 26 | 13,0 | 13,0        |
| Katılıyorum          | 68 | 34,0 | <b>47,0</b> |
| Kararsızım           | 68 | 34,0 | 81,0        |
| Katılmıyorum         | 31 | 15,5 | 96,5        |
| Tamamen Katılmıyorum | 7  | 3,5  | 100,0       |

Temizlik personelleri şefleri tarafından denetim ve gözetimleri yapılır ifadesinden memnunum diyenlerin (Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 47,0 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 68: Hastanemizde Genel Temizlik Yeterli Düzeydedir.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 38 | 19,0 | 19,0        |
| Katılıyorum          | 77 | 38,5 | <b>57,5</b> |
| Kararsızım           | 49 | 24,5 | 82,0        |
| Katılmıyorum         | 26 | 13,0 | 95,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 10 | 5,0  | 100,0       |

Hastanemizde genel temizlik yeterli düzeydedir ifadesinden memnunum diyenlerin (Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 57,5 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 69: Hastanemizde Tuvaletler Temizdir.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 38 | 19,0 | 19,0        |
| Katılıyorum          | 83 | 41,5 | <b>60,5</b> |
| Kararsızım           | 39 | 19,5 | 80,0        |
| Katılmıyorum         | 26 | 13,0 | 93,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 14 | 7,0  | 100,0       |

Hastanemizde tuvaletler temizdir ifadesinden memnunum diyenlerin (Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 60,5 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 70: Hastanemizde Poliklinik Katları Temizdir.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 40 | 20,0 | 20,0        |
| Katılıyorum          | 85 | 42,5 | <b>62,5</b> |
| Kararsızım           | 41 | 20,5 | 83,0        |
| Katılmıyorum         | 22 | 11,0 | 94,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 12 | 6,0  | 100,0       |

Hastanemizde poliklinik katları temizdir ifadesinden memnunuz diyenlerin (Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 62,5 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 71: Hastanemizde Klinik Katları Temizdir.**

|                      | N   | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|-----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 38  | 19,0 | 19,0        |
| Katılıyorum          | 105 | 52,5 | <b>71,5</b> |
| Kararsızım           | 35  | 17,5 | 89,0        |
| Katılmıyorum         | 16  | 8,0  | 97,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 6   | 3,0  | 100,0       |

Hastanemizde klinik katları temizdir ifadesinden memnunuz diyenlerin (Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 71,5 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 72: Hastanemizin Dış Çevresi Temizdir.**

|                      | N  | %    | TOPLAM %    |
|----------------------|----|------|-------------|
| Tamamen Katılıyorum  | 48 | 24,0 | 24,0        |
| Katılıyorum          | 77 | 38,5 | <b>62,5</b> |
| Kararsızım           | 47 | 23,5 | 86,0        |
| Katılmıyorum         | 20 | 10,0 | 96,0        |
| Tamamen Katılmıyorum | 8  | 4,0  | 100,0       |

Hastanemizin dış çevresi temizdir ifadesinden memnunuz diyenlerin (Tamamen katılıyorum ve katılıyorum kategorilerinin toplamı) oranı % 62,5 olarak tespit edilmiştir.

### **5.3. Temizlik Firmasının Yöneticilerinin ve Temizlik Elemanlarının Uzmanlığı**

#### **5.3.1. Araştırmanın Konusu**

Araştırmanın konusu; hastane yönetiminin temizlik hizmetleri için dış kaynak kullanarak özel firmalarda sözleşme yapması sonucu hastane temizliğini yapan özel firmaların bilgi ve davranış düzeylerinin değerlendirilmesidir.

#### **5.3.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma; GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde çalışan temizlik firması yönetici ve temizlik elemanlarının, hastane temizliği konusunda bilgi ve davranışlarını belirlemek amacıyla yapılmıştır.



### **5.3.3. Araştırma Kapsamı**

Araştırma, GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde yapılmıştır. Hastanede hizmet veren temizlik firması yöneticileri (4 kişi) ve temizlik elemanları (143) olmak üzere toplam 147 kişi araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Örneklemeye yapılmadan evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Yöneticilerin tamamına (4 kişi) ulaşılarak anket uygulanırken, temizlik elemanlarından 95 kişiye ulaşılmıştır.

### **5.3.4. Araştırmanın Metodolojisi**

Bu araştırmada veriler, anket yoluyla toplanmıştır. 5 bölümden oluşan anketler hem temizlik firması yöneticilerine hem de temizlik elemanlarına uygulanmıştır. Yöneticilere uygulanan anket yöneticilerin odalarında yüz yüze görüşme tekniği ile uygulanırken temizlik elemanlarına hastane toplantı salonunda iki yönetici denetiminde, uygulamacı tarafından uygulanmıştır.

### **5.3.5. Anketin İçeriği**

Uygulanan anket beş bölümden oluşmaktadır. Temizlik firması yöneticilerine beş bölümde toplam 54 sorudan oluşan anket, Temizlik elemanlarına beş bölümde toplam 60 sorudan oluşan anket uygulanmıştır.

Birinci bölümde; Katılımcıların sosyo-demografik kişisel özelliklerini ölçmeye yönelik yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, çalışma süresi ve daha önce temizlik hizmetlerinde çalışıp çalışmadığı tanımlaması için sorular sorulmuştur.

İkinci bölümde; hastane enfeksiyonlarından korunmaya yönelik davranışlarının ölçülmesi için sorular sorulmuştur.

Üçüncü bölümde; hastane enfeksiyonlarından korunmaya yönelik bilgi düzeylerinin belirlenmesi için sorular sorulmuştur.

Dördüncü bölümde; hizmet içi eğitim ve kullandıkları bilgi kaynaklarını değerlendirecek sorular sorulmuştur.

Beşinci bölümde; Kalite yönetim sistemi ile ilgili sorular sorulmuştur.

Anket soruları; açık uçlu, çoktan seçmeli çok cevaplı ve çoktan seçmeli tek cevaplı olarak hazırlanmıştır.

### **5.3.6. Anketin Uygulanması**

Anket, Nilgün TAŞDEMİR ve Işıl Deniz ARSLAN tarafından yüksek lisans tezlerinde kullanılan anketlerden alınmış ve kalite yönetim sistemi ile ilgili uygulamacı tarafından literatür taranarak oluşturulan sorular, eklenerek oluşturulmuştur.

Gerekli izinler alındıktan sonra anketler Temmuz 2008 tarihinde yüz yüze görüşme tekniği ile uygulanmıştır.

#### **5.3.7. Anketlerin Değerlendirilmesi**

Temizlik firması yöneticileri için; Puanlama sisteminde davranış sorularının sorulduğu II. Bölüm 23 puan ve bilgi sorularının sorulduğu III. Bölüm 21 puan üzerinden değerlendirilmeye alınmıştır. Açık uçlu sorulara verilen cevaplar, kaynaklardaki doğrulara göre, her doğru cevaba 1 puan verilerek değerlendirilmiştir. Çoktan seçmeli çok cevaplı sorularda her doğru seçeneğe 1 puan verilmiştir. Çoktan seçmeli çok cevaplı sorulardan; 34 ve 36. Sorulara 3 puan, 20 ve 33. Sorulara 4 puan, 37. Soruya 5 puan verilmiştir.

Temizlik firması elemanları için; Puanlama sisteminde davranış sorularının sorulduğu II. Bölüm 28 puan ve bilgi sorularının sorulduğu III. Bölüm 23 puan üzerinden değerlendirilmeye alınmıştır. Açık uçlu sorulara verilen cevaplar, kaynaklardaki doğrulara göre, her doğru cevaba 1 puan verilerek değerlendirilmiştir. Çoktan seçmeli çok cevaplı sorularda her doğru seçeneğe 1 puan verilmiştir. Çoktan seçmeli çok cevaplı sorulardan; 31. Soruya 2 puan, 39 ve 41. Sorulara 3 puan, 20 ve 38. Sorulara 4 puan, 45. Soruya 5 puan verilmiştir.

### 5.3.8. Araştırmanın Bulguları

#### 5.3.8.1. Temizlik firması yöneticileri bulguları

Araştırmaya katılanların sosyo-demografik özelliklerinin analizi:

**Tablo 73: Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özellikleri**

| Sosyo-Demografik Değişkenler                                                                                            | N=4                          | %     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------|
| <b>Cinsiyet</b>                                                                                                         |                              |       |
| Kadın                                                                                                                   | 1                            | 25,0  |
| Erkek                                                                                                                   | 3                            | 75,0  |
| <b>Yaş</b>                                                                                                              | <b>49 ±7,13(22,00-56,00)</b> |       |
| <b>Eğitim</b>                                                                                                           |                              |       |
| İlkokul                                                                                                                 | 0                            | 0,0   |
| Ortaokul ya da Meslek okulu                                                                                             | 0                            | 0,0   |
| Lise ya da Meslek lisesi                                                                                                | 3                            | 75,0  |
| Yüksekokul                                                                                                              | 1                            | 25,0  |
| <b>Hastanede hizmet süresi</b>                                                                                          |                              |       |
| 6 aydan az                                                                                                              | 0                            | 0,0   |
| 6-11 ay                                                                                                                 | 2                            | 50,0  |
| 12-18 ay                                                                                                                | 1                            | 25,0  |
| 18 aydan fazla                                                                                                          | 1                            | 25,0  |
| <b>GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinden önce başka bir hastanede temizlik firmasında yönetici olarak çalıştınız mı?</b> |                              |       |
| Evet                                                                                                                    | 0                            | 0,0   |
| Hayır                                                                                                                   | 4                            | 100,0 |
| <b>GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinden önce temizlik firması dışında yönetici olarak çalıştınız mı?</b>                |                              |       |
| Evet                                                                                                                    | 4                            | 100,0 |
| Hayır                                                                                                                   | 0                            | 0,0   |

Tablo 73'e göre araştırmaya katılan temizlik firması yöneticilerin çoğunluğu(% 75) erkektir. Yaş ortalamaları 49(±7,13)'dir. Tablo 73'e göre öğrenim durumu açısından lise ya da meslek lisesi mezunu(% 75) ilk sırada yer almaktadır. Tablo 73'e göre Temizlik firması yöneticileri GATA Haydarpaşa Eğitim hastanesinde 6-11 ay (%50) arasında çalışmışlardır. Ayrıca Tablo 73'e göre temizlik firması yöneticileri % 100

oranında daha önce hiçbir temizlik firmasında yönetici olarak çalışmamıştır. Tablo 73'e göre Temizlik firması dışında ise %100 oranında yöneticilik yapmışlardır.

**Tablo 74: Hizmet İçi Eğitim**

| SORU                                                                                                                                                   | Eğitim Alan |      | Eğitim Almayan |       | Yanıt Vermeyen |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|----------------|-------|----------------|-----|
|                                                                                                                                                        | N           | %    | N              | %     | N              | %   |
| 39-GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde çalışmaya başladıktan sonra; hastaneden size bulaşabilecek hastalıklarla ilgili herhangi bir eğitim aldınız mı? | 2           | 50,0 | 2              | 50,0  | 0              | 0,0 |
| 40-GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinden önce başka bir yerde size bulaşabilecek hastalıklarla ilgili herhangi bir eğitim aldınız mı?                   | 1           | 25,0 | 3              | 75,0  | 0              | 0,0 |
| 41-GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde çalışmaya başladıktan sonra; hastane temizliği ile ilgili herhangi bir eğitim aldınız mı?                       | 3           | 75,0 | 1              | 25,0  | 0              | 0,0 |
| 42-GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinden önce başka bir yerde hastane temizliği ilgili herhangi bir eğitim aldınız mı?                                  | 0           | 0,0  | 4              | 100,0 | 0              | 0,0 |
| 43-GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde çalışmaya başladıktan sonra; Yönetimle ilgili herhangi bir eğitim aldınız mı?                                   | 1           | 25,0 | 3              | 75,0  | 0              | 0,0 |
| 44-GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinden önce başka bir yerde Yönetimle ilgili herhangi bir eğitim aldınız mı?                                          | 3           | 75,0 | 1              | 25,0  | 0              | 0,0 |

Tablo 74'e göre temizlik firması yöneticilerden 2 kişi (% 50,0) hastanede işe başlamadan önce bulaşıcı hastalıklarla ilgili hiçbir eğitim almamıştır. Hastanede işe başladıktan sonra 1 kişi(% 25,0) eğitim almışken, 3 kişi(% 75,0) eğitim almamıştır. GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde çalışmaya başladıktan sonra; hastane temizliği ile ilgili eğitim alan 3 kişi(% 75,0) eğitim almayan 1 kişi(% 25,0)'dir. GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinden önce başka bir yerde hastane temizliği ilgili eğitim

alan yönetici sayısı 0 (% 0,0) eğitim almayan 4 kişi(% 100,0)'dir. GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde çalışmaya başladıktan sonra; yönetimle ilgili eğitim alan yönetici sayısı 1 kişi(% 25,0), eğitim almayan 3 kişi(% 75,0)'dir. GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinden önce başka bir yerde yönetimle ilgili eğitim alan yönetici sayısı 3( % 75,0) kişi, eğitim almayan 1 kişi(% 25,0)'dir.

**Tablo 75: Temizlik Firması Yöneticilerinin Davranış ve Bilgi İle İlgili Sorulara Verdiği Cevapların Ortalaması**

|                | N | X     | Standart sapma |
|----------------|---|-------|----------------|
| Davranış puanı | 4 | 12,75 | 3,94           |
| Bilgi puanı    | 4 | 12,75 | 5,31           |

r:-0,068, p>0,05

Temizlik firması yöneticilerin davranış puanı ortalaması ile bilgi ortalaması arasında bir fark yok ve aralarında herhangi bir ilişki yoktur.

**Tablo 76: Temizlik Firması Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Davranış Puanı Ortalamaları**

| Cinsiyet | N | X     | Standart sapma |
|----------|---|-------|----------------|
| Kadın    | 1 | 16,00 | 0,00           |
| Erkek    | 3 | 11,66 | 4,04           |

z:-1,414, p>0,05

Kadın yöneticilerinin davranış puan ortalaması, erkek yöneticilerinin davranış puan ortalamasından yüksektir. Aralarında anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 77: Temizlik Firması Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Bilgi Puanı Ortalamaları**

| Cinsiyet | N | X     | Standart sapma |
|----------|---|-------|----------------|
| Kadın    | 1 | 15,00 | 0,00           |
| Erkek    | 3 | 12,00 | 6,24           |

z:-0,447, p>0,05

Kadın yöneticilerinin bilgi puan ortalaması, erkek yöneticilerinin bilgi puan ortalamasından yüksektir. Aralarında anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 78: Temizlik Firması Yöneticilerinin Öğrenim Durumuna Göre Davranış Puanı Ortalamaları**

| Öğrenim durumu           | N | X     | Standart sapma |
|--------------------------|---|-------|----------------|
| Lise ya da meslek lisesi | 3 | 12,33 | 4,72           |
| Yüksekokul               | 1 | 14,00 | 0,00           |

z: 0,000, p>0,05

Yüksekokul mezunu yöneticilerin davranış puan ortalaması, lise ya da meslek lisesi mezunu yöneticilerin davranış puan ortalamasından yüksektir. Aralarında anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 79: Temizlik Firması Yöneticilerinin Öğrenim Durumuna Göre Bilgi Puanı Ortalamaları**

| Öğrenim durumu           | N | X     | Standart sapma |
|--------------------------|---|-------|----------------|
| Lise ya da meslek lisesi | 3 | 15,33 | 1,52           |
| Yüksekokul               | 1 | 5,00  | 0,00           |

z:-1,342, p>0,05

Lise ya da meslek lisesi mezunu yöneticilerin bilgi puan ortalaması, yüksekokul mezunu yöneticilerin bilgi puanı ortalamasından yüksektir. Aralarında anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 80: Temizlik Firması Yöneticilerini Hizmet Süresine Göre Davranış Puanı Ortalamaları**

| Hizmet Süresi  | N | X     | Standart sapma |
|----------------|---|-------|----------------|
| 6 aydan az     | 2 | 11,50 | 6,36           |
| 6-11 ay        | 1 | 14,00 | 0,00           |
| 12-18 ay       | 1 | 14,00 | 0,00           |
| 18 aydan fazla | 0 | 0,00  | 0,00           |

$\chi^2$ :0,000, p>0,05

6-11 ay ile 12-18 ay hizmet süresi olan yöneticilerin davranış puan ortalaması, 6 aydan az süredir çalışan yöneticilerin davranış puanı ortalamasından yüksektir. Aralarında anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 81: Temizlik Firması Yöneticilerinin Hizmet Süresine Göre Bilgi Puanı Ortalamaları**

| Hizmet Süresi  | N | X     | Standart sapma |
|----------------|---|-------|----------------|
| 6 aydan az     | 2 | 14,50 | 0,70           |
| 6-11 ay        | 1 | 5,00  | 0,0            |
| 12-18 ay       | 1 | 17,00 | 0,0            |
| 18 aydan fazla | 0 | 0,0   | 0,0            |

$\chi^2:2,700, p>0,05$

12-18 ay çalışan yöneticilerin bilgi puanı ortalaması, 6 aydan az çalışan ve 6-11 ay çalışan yöneticilerin bilgi puan ortalamasından yüksektir. Aralarında anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 82: Temizlik Firması Yöneticilerinin Hastanede Çalıştıktan Sonra Bulaşıcı Hastalıklarla İlgili Eğitim Alma Durumuna Göre Davranış Puanı Ortalamaları**

| Hastanede çalıştıktan sonra eğitim alma durumu | N | X     | Standart sapma |
|------------------------------------------------|---|-------|----------------|
| Eğitim alan                                    | 2 | 15,00 | 1,41           |
| Eğitim almayan                                 | 2 | 10,50 | 4,94           |

$z:-1,225, p>0,05$

Hastanede çalıştıktan sonra bulaşıcı hastalıklarla ilgili eğitim alan yöneticilerinin davranış puanı ortalaması, eğitim almayan yöneticilerin davranış puan ortalamasından yüksek olmasına rağmen aralarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 83: Temizlik Firması Yöneticilerinin Hastanede Çalıştıktan Sonra Bulaşıcı Hastalıklarla İlgili Eğitim Alma Durumuna Göre Bilgi Puanı Ortalamaları**

| Hastanede çalıştıktan sonra eğitim alma durumu | N | X     | Standart sapma |
|------------------------------------------------|---|-------|----------------|
| Eğitim alan                                    | 2 | 10,00 | 2,12           |
| Eğitim almayan                                 | 2 | 15,50 | 7,07           |

$z:-,775, p>0,05$

Hastanede çalıştıktan sonra bulaşıcı hastalıklarla ilgili eğitim almayan yöneticilerinin bilgi puanı ortalaması, eğitim alanların davranış puan ortalamasından yüksek olmasına rağmen aralarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 84: Temizlik Firması Yöneticilerinin Hastanede Çalışmadan Önce Bulaşıcı Hastalıklarla İle İlgili Eğitim Alma Durumuna Göre Davranış Puanı Ortalamaları**

| Hastanede çalışmadan önce eğitim alma durumu | N | X     | Standart sapma |
|----------------------------------------------|---|-------|----------------|
| Eğitim alan                                  | 1 | 7,00  | 0,00           |
| Eğitim almayan                               | 3 | 14,66 | 1,15           |

z: -1,414 p>0,05

Hastanede çalışmadan önce bulaşıcı hastalıklarla ilgili eğitim almayan yöneticilerinin davranış puanı ortalaması, eğitim alan yöneticilerin davranış puanı ortalamasından yüksek ve aralarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 85: Temizlik Firması Yöneticilerinin Hastanede Çalışmadan Önce Bulaşıcı Hastalıklarla İle İlgili Eğitim Alma Durumuna Göre Bilgi Puanı Ortalamaları**

| Hastanede çalışmadan önce eğitim alma durumu | N | X     | Standart sapma |
|----------------------------------------------|---|-------|----------------|
| Eğitim alan                                  | 1 | 14,00 | 0,00           |
| Eğitim almayan                               | 3 | 12,33 | 6,42           |

z:-0,447, p>0,05

Hastanede çalışmadan önce bulaşıcı hastalıklarla ilgili eğitim alan yöneticilerinin bilgi puanı ortalaması, eğitim almayan yöneticilerin bilgi puan ortalamasından yüksek olmasına rağmen aralarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 86: Temizlik Firması Yöneticilerinin Hastanede Çalıştıktan Sonra Hastane Temizliği İle İlgili Eğitim Alma Durumuna Göre Davranış Puanı Ortalamaları**

| Hastanede çalıştıktan sonra eğitim alma durumu | N | X     | Standart sapma |
|------------------------------------------------|---|-------|----------------|
| Eğitim alan                                    | 3 | 14,66 | 1,15           |
| Eğitim almayan                                 | 1 | 7,00  | 0,00           |

z:-1,414, p>0,05



Hastanede çalıştıktan sonra hastane temizliği ile ilgili eğitim alan yöneticilerinin davranış puanı ortalaması, eğitim almayan yöneticilerin davranış puan ortalamasından yüksek olmasına rağmen aralarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 87: Temizlik Firması Yöneticilerinin Hastanede Çalıştıktan Sonra Hastane Temizliği İle İlgili Eğitim Alma Durumuna Göre Bilgi Puanı Ortalamaları**

| Hastanede çalıştıktan sonra eğitim alma durumu | N | X     | Standart sapma |
|------------------------------------------------|---|-------|----------------|
| Eğitim alan                                    | 3 | 12,33 | 6,42           |
| Eğitim almayan                                 | 1 | 14,00 | 0,00           |

z:-0,447, p>0,05

Hastanede çalıştıktan sonra hastane temizliği ile ilgili eğitim almayan yöneticilerinin bilgi puanı ortalaması, eğitim alan yöneticilerin bilgi puanı ortalamasından yüksek olmasına rağmen aralarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 88: Temizlik Firması Yöneticilerinin Hastanede Çalıştıktan Sonra Yönetimle İlgili Eğitim Alma Durumuna Göre Davranış Puanı Ortalamaları**

| Hastanede çalıştıktan sonra eğitim alma durumu | N | X     | Standart sapma |
|------------------------------------------------|---|-------|----------------|
| Eğitim alan                                    | 1 | 7,00  | 0,00           |
| Eğitim almayan                                 | 3 | 14,66 | 1,15           |

z:-1,414, p>0,05

Hastanede çalıştıktan sonra yönetimle ilgili eğitim almayan yöneticilerin davranış puanı ortalaması, eğitim alan yöneticilerin davranış puanı ortalamasından yüksek olmasına rağmen aralarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 89: Temizlik Firması Yöneticilerinin Hastanede Çalıştıktan Sonra Yönetimle İlgili Eğitim Alma Durumuna Göre Bilgi Puanı Ortalamaları**

| Hastanede çalıştıktan sonra eğitim alma durumu | N | X     | Standart sapma |
|------------------------------------------------|---|-------|----------------|
| Eğitim alan                                    | 1 | 14,00 | 0,00           |
| Eğitim almayan                                 | 3 | 12,33 | 6,42           |

z:-0,447, p>0,05

Hastanede çalıştıktan sonra yönetimle ilgili eğitim alan yöneticilerin bilgi puanı ortalaması, eğitim almayan yöneticilerin bilgi puanı ortalamasından yüksek olmasına rağmen aralarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 90: Temizlik Firması Yöneticilerinin Hastanede Çalışmadan Önce Yönetimle İlgili Eğitim Alma Durumuna Göre Davranış Puanı Ortalamaları**

| Hastanede çalışmadan önce eğitim alma durumu | N | X     | Standart sapma |
|----------------------------------------------|---|-------|----------------|
| Eğitim alan                                  | 3 | 12,33 | 4,72           |
| Eğitim almayan                               | 1 | 14,00 | 0,00           |

z:0,000, p>0,05

Hastanede çalışmadan önce yönetimle ilgili eğitim almayan yöneticilerin davranış puanı ortalaması, eğitim alan yöneticilerin davranış puan ortalamasından yüksek olmasına rağmen aralarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 91: Temizlik Firması Yöneticilerinin Hastanede Çalıştıktan Sonra Yönetimle İlgili Eğitim Alma Durumuna Göre Bilgi Puanı Ortalamaları**

| Hastaneden çalıştıktan sonra eğitim alma durumu | N | X     | Standart sapma |
|-------------------------------------------------|---|-------|----------------|
| Eğitim alan                                     | 3 | 11,33 | 0,00           |
| Eğitim almayan                                  | 1 | 17,00 | 5,50           |

z:-1,342, p>0,05

Hastanede çalışmadan önce yönetimle ilgili eğitim almayan yöneticilerin bilgi puanı ortalaması, eğitim alan yöneticilerin bilgi puanı ortalamasından yüksek olmasına rağmen aralarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 92: Temizlik Firması Yöneticilerinin Hastane Enfeksiyonlarını Önlemeye Yönelik Davranışlar İle İlgili Sorulara Verilen Yanıtların Dağılımı**

| SORU                                                                                                                                                             | Doğru Uygulayan |       | Yanlış Uygulayan |       | Yanıt Vermeyen |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------|------------------|-------|----------------|------|
|                                                                                                                                                                  | N               | %     | N                | %     | N              | %    |
| 7-Temizlik elemanlarına yerleri nasıl süpürtüyorsunuz? Kuru/ıslak olarak, nedenini belirtiniz.                                                                   | 1               | 25,0  | 0                | 0,0   | 3              | 75,0 |
| 8-Temizlik elemanlarına yer süpürme işinde hangi malzemeyi kullanıyorsunuz?                                                                                      | 3               | 75,0  | 0                | 0,0   | 1              | 25,0 |
| 9-Temizlik elemanlarına yer silmek için hangi malzemeyi kullanıyorsunuz?                                                                                         | 2               | 50,0  | 1                | 25,0  | 1              | 25,0 |
| 10-Yerleri silmek için kullanacağınız paspas bir önceki temizlikten sonra temizlenmeden ve ıslak bırakılmış, bu durumda temizliğe başlamadan önce ne yaparsınız? | 3               | 75,0  | 1                | 25,0  | 0              | 0,0  |
| 11-Temizlik elemanlarına yer temizliği yaparken önce nereyi temizletirsiniz?                                                                                     | 1               | 25,0  | 2                | 50,0  | 1              | 25,0 |
| 12-Temizlik elemanlarına yer temizliği yaparken en son nereyi temizletirsiniz?                                                                                   | 1               | 25,0  | 3                | 75,0  | 0              | 0,0  |
| 13-Temizlik elemanları Hasta odasını temizlerken önce nereyi temizletirsiniz?                                                                                    | 1               | 25,0  | 3                | 75,0  | 0              | 0,0  |
| 14-Temizlik elemanlarına Hasta odasını temizletirken en son nereyi temizletirsiniz?                                                                              | 0               | 0,0   | 4                | 100,0 | 0              | 0,   |
| 15-Çöpleri toplarken mikroptan korunmak için ne neler yapıyorsunuz?                                                                                              | 4               | 100,0 | 0                | 0,0   | 0              | 0,0  |
| 16-Temizlik elemanlarına atık/çöp kutularında poşet kullanıyor musunuz?                                                                                          | 1               | 25,0  | 3                | 75,0  | 0              | 0,0  |
| 17-Temizlik elemanlarına atık çöp kutularındaki poşetlerde renk ayırımı yaptırıyor musunuz?                                                                      | 2               | 50,0  | 2                | 50,0  | 0              | 0,0  |
| 18-Atık/Çöpleri hangi sıklıkla topluyorsunuz?                                                                                                                    | 4               | 100,0 | 0                | 0,0   | 0              | 0,0  |
| 19-Atık/çöp, atık/çöp kutusu çevresine döküldüğünde ne yapıyorsunuz?                                                                                             | 4               | 100,0 | 0                | 0,0   | 0              | 0,0  |

Sorulan bu sorulardan en az doğru cevap verilen sorular; Temizlik elemanlarına Hasta odasını temizletirken en son nereyi temizletir siniz?(% 0,0), Temizlik elemanlarına yerleri nasıl süpürtüyorsunuz? Kuru/ıslak olarak, nedenini belirtiniz.(% 25,0), Temizlik elemanlarına yer temizliği yaparken önce nereyi temizletirsiniz?(% 25,0), Temizlik elemanlarına yer temizliği yaparken en son nereyi temizletirsiniz?(% 25,0), Temizlik elemanları Hasta odasını temizlerken önce nereyi temizletirsiniz?(% 25,0), Temizlik elemanlarına atık/çöp kutularında poşet kullanıyor musunuz? (% 25,0) cevaplarıdır.

**Tablo 93: Temizlik Firması Yöneticilerinin Hastane Enfeksiyonlarını Önlemeye Yönelik Davranışlar İle İlgili Sorulara Verilen Yanıtların Dağılımı**

| SORU                                                                                                          | Doğru Uygulayan |      | Yanlış Uygulayan |       | Yanıt Vermeyen |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------|------------------|-------|----------------|------|
|                                                                                                               | N               | %    | N                | %     | N              | %    |
| 21- Temizlik elemanlarına hastanede çalışırken eldiven kullanıyor musunuz?                                    | 4               | 100  | 0                | 0,0   | 0              | 0,0  |
| 22- Temizlik elemanlarına kullandığı eldivenlerde renk ayırımı yaptırıyor musunuz?                            | 3               | 75,0 | 1                | 25,0  | 0              | 0,0  |
| 23- Hastanede çalışırken hastalıklardan korunmaya yönelik davranışlarda bulunuyor musunuz?                    | 4               | 100  | 0                | 0,0   | 0              | 0,0  |
| 24- Temizlik elemanlarına herhangi bir mikrop/ hastalık riski ile karşılaştıklarında yardımcı oluyor musunuz? | 3               | 75,0 | 1                | 25,0  | 0              | 0,0  |
| 25- Hepatit aşısı yaptırdınız mı?                                                                             | 3               | 75,0 | 1                | 25,0  | 0              | 0,0  |
| 26- Yerde iğneyi ucu açılmış şekilde bulduğunuz zaman ne yapıyorsunuz?                                        | 0               | 0,0  | 4                | 100,0 | 0              | 0,0  |
| 27- Temizlik elemanlarına kullandıkları kova ve bezlerde renk ayırımı yaptırıyor musunuz?                     | 3               | 75,0 | 0                | 0,0   | 1              | 25,0 |

Sorulan bu sorulardan en az doğru cevap verilen sorular; Yerde iğneyi ucu açılmış şekilde bulduğunuz zaman ne yapıyorsunuz?(% 0,0), cevabıdır.

**Tablo 94: Temizlik Firması Yöneticilerinin Hastane Enfeksiyonlarını Önlemeye Yönelik Bilgi İle İlgili Sorulara Verilen Yanıtların Dağılımı**

| SORU                                                                                              | Doğru Yanıtlayan |       | Yanlış Yanıtlayan |       | Yanıt Vermeyen |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------|-------------------|-------|----------------|------|
|                                                                                                   | N                | %     | N                 | %     | N              | %    |
| 28-Sizce mikrop nedir? Kısaca tanımlayınız.                                                       | 0                | 0,0   | 4                 | 100,0 | 0              | 0,0  |
| 29- Sizce bulaşıcı hastalık nedir? Kısaca tanımlayınız.                                           | 1                | 25,0  | 3                 | 100,0 | 0              | 0,0  |
| 30- Sizce tıbbi atık nedir? Kısaca tanımlayınız.                                                  | 2                | 50,0  | 2                 | 50,0  | 0              | 0,0  |
| 31- Bir hastane personeli hasta olmadığı halde mikrop taşıyabilir ve çevresine bulaştırabilir mi? | 4                | 100,0 | 0                 | 0,0   | 0              | 0,0  |
| 32- Hastane ortamında mikrop kapmaya en yatkın kişiler kimlerdir?                                 | 2                | 50,0  | 0                 | 0,    | 2              | 50,0 |
| 35- Yer temizliğinde kullanılan paspas ve süpürgeler nerede saklanmalıdır?                        | 2                | 50,0  | 2                 | 50,0  | 0              | 0,0  |

Sorulan bu sorulardan en az doğru cevap verilen sorular; Sizce mikrop nedir? Kısaca tanımlayınız.(% 0,0), Sizce bulaşıcı hastalık nedir? Kısaca tanımlayınız.(% 25,0) cevaplarıdır.

**Tablo 95: Aşağıdaki Durumların Hangilerinde Temizlik Elemanlarına Ellerinizi Yıkıyorsunuz?**

| <b>20-Aşağıdaki durumların hangilerinde ellerinizi yıkıyorsunuz?</b> | <b>N</b> | <b>%</b> |
|----------------------------------------------------------------------|----------|----------|
| Çöpleri topladıktan sonra                                            | 3        | 75,0     |
| Elime kan bulaştıktan sonra                                          | 3        | 75,0     |
| Tuvaletleri temizledikten sonra                                      | 4        | 100,0    |
| Lavaboyu temizledikten sonra                                         | 3        | 75,0     |

Aşağıdaki durumların hangilerinde ellerinizi yıkıyorsunuz? Sorusuna dört durumda ellerin yıkanması gerekirken yöneticilerin ancak % 75,0'ı Çöpleri topladıktan sonra, % 75,0 Elime kan bulaştıktan sonra, % 100 Tuvaletleri temizledikten sonra ve % 75,0'ı Lavaboyu temizledikten sonra demiştir.

**Tablo 96: Hastane Ortamında Kişide Kişiyne En Çok Hangi Yolla Olur?**

| <b>33- Hastane ortamında kişide kişiyne en çok hangi yolla olur?</b> | <b>N</b> | <b>%</b> |
|----------------------------------------------------------------------|----------|----------|
| Hastalara kullanılan malzemeler ile                                  | 4        | 100,0    |
| Hastaların elleri ile                                                | 4        | 100,0    |
| Personelin elleriyle                                                 | 1        | 25,0     |
| Çöpler ile                                                           | 2        | 50,0     |
| Her bireyin kendine ait ve temiz malzemeleriyle                      | 3        | 75,0     |
| Fikrim yok                                                           | 2        | 50,0     |
| Diğer                                                                | 0        | 0,0      |

Hastane ortamında kişide kişiyne en çok hangi yolla olur? Sorusunun şıklarından hastalara kullanılan malzemeler ileyi ancak % 100'ü, hastaların elleri ileyi

% 100'ü Personelin elleri ileyi % 25,0'i ve çöpler ileyi %50,0'si bilirken % 50,0'sinin bu konuda herhangi bir fikri yok.

**Tablo 97: Toz Bezi, Paspas Gibi Malzemelerin Islak Olarak Uzun Süre Bekletilmesinin Ne Gibi Sakıncaları Olur?**

| <b>34- Toz bezi, paspas gibi malzemelerin ıslak olarak uzun süre bekletilmesinin ne gibi sakıncaları olur?</b> | <b>N</b> | <b>%</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|
| Malzeme çabuk çürür                                                                                            | 3        | 75,0     |
| Mikroplar kolayca çoğalır                                                                                      | 4        | 100,0    |
| Mikroplar kolayca yok edilir                                                                                   | 1        | 25,0     |
| Malzeme kötü kokar                                                                                             | 3        | 75,0     |
| Fikrim yok                                                                                                     | 0        | 0,0      |
| Diğer                                                                                                          | 0        | 0,0      |

Toz bezi, paspas gibi malzemelerin ıslak olarak uzun süre bekletilmesinin ne gibi sakıncaları olur? Sorusunun şıklarından malzeme çabuk çürür diyenler %75,0, mikroplar kolayca çoğalır diyenler %100,0 ve malzeme kötü kokar diyenler % 75,0'dir. Bunun yanında mikropların kolayca yok edileceğini düşünenler % 25,0'dir.

**Tablo 98: Hastanede Temizliğe Başlamamayı Gerektiren Durumlar Sizce Hangileridir?**

| <b>36- Hastanede temizliğe başlamamayı gerektiren durumlar sizce hangileridir?</b> | <b>N</b> | <b>%</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|
| Pansuman Yapılırken                                                                | 2        | 50,0     |
| Doktorlar ve hemşireler vizit(hasta kontrolü) yaparken                             | 3        | 75,0     |
| Ziyaretçiler varken                                                                | 0        | 0,0      |
| Hastalar yataklarındayken                                                          | 0        | 0,0      |
| Fikrim yok                                                                         | 0        | 0,0      |
| Her zaman                                                                          | 0        | 0,0      |

Hastanede temizliğe başlamamayı gerektiren durumlar sizce hangileridir? Sorusu şıklarından pansuman yapılırken yapılmaz diyenler % 50,0, Doktorlar ve

hemşireler vizit(hasta kontrolü) yaparken diyenler % 75,0, ziyaretçiler varken diyenler % 0,0 dır. Hastalar yataklarındayken yapılmaz diyenler % 0,0 ve her zaman yapılır diyenler % 0,0 dir.

**Tablo 99: Aşağıdaki Durumların Hangilerinde Bulaşıcı Hastalığa Yakalanabileceğinizi Düşünüyorsunuz?**

| <b>37- Aşağıdaki durumların hangilerinde bulaşıcı hastalığa yakalanabileceğinizi düşünüyorsunuz?</b> | <b>N</b> | <b>%</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|
| Çalışırken elinize sivri bir cismin batması ya da elinizin kesilmesi                                 | 4        | 100,0    |
| Hastanın kirli malzeme/çamaşırlara dokunma                                                           | 2        | 50,0     |
| Hastanın konuşurken/hapşırırken tükürük parçalarının yüzünüze gelmesi size temas etmesi              | 2        | 50,0     |
| Temizlik sırasında eldiven kullanılmazsa                                                             | 3        | 75,0     |
| Her temizlik öncesi ve sonrası ellerinizi yıkamazsanız                                               | 3        | 75,0     |

Aşağıdaki durumların hangilerinde bulaşıcı hastalığa yakalanabileceğinizi düşünüyorsunuz? Şıklarına göre; Çalışırken elinize sivri bir cismin batması ya da elinizin kesilmesi ile bulaşıcı bir hastalığa yakalanacağını bilenlerin sayısı % 100,0, Hastanın kirli malzeme/çamaşırlara dokunma ile bulaşıcı bir hastalığa yakalanacağını bilenlerin sayısı % 50,0, Hastanın konuşurken/hapşırırken tükürük parçalarının yüzünüze gelmesi size temas etmesi ile bulaşıcı bir hastalığa yakalanacağını bilenlerin sayısı % 50,0, Temizlik sırasında eldiven kullanılmazsa ile bulaşıcı bir hastalığa yakalanacağını bilenlerin sayısı % 75,0, Her temizlik öncesi ve sonrası ellerinizi yıkamazsanız ile bulaşıcı bir hastalığa yakalanacağını bilenlerin sayısı % 75,0'dir.



**Tablo 100: Hastanede Çalıştığınız Süre İçinde Aşağıdaki Tetkiklerin Hangisi/Hangileri Size Uygulandı?**

| <b>38- Hastanede çalıştığınız süre içinde aşağıdaki tetkiklerin hangisi/hangileri size uygulandı?</b> | <b>N</b> | <b>%</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|
| Kan örneğim alındı                                                                                    | 1        | 25,0     |
| Filmlerim çekildi                                                                                     | 1        | 25,0     |
| Gaita kültürüme bakıldı                                                                               | 2        | 50,0     |
| Muayene edildim                                                                                       | 2        | 50,0     |
| Hepsi                                                                                                 | 2        | 50,0     |
| Hiçbiri                                                                                               | 0        | 0,0      |

Hastanede çalıştığınız süre içinde aşağıdaki tetkiklerin hangisi/hangileri size uygulandı? sorusu şıklarından kan örneğim alındı diyenlerin sayısı % 25,0, filmlerim çekildi diyenler % 25,0, gaita kültürüme bakıldı diyenlerin % 50,0, muayene edildim diyenler % 50,0, Hepsi yapıldı diyenler % 50,0 ve hiçbirine bakılmadı diyenler % 0,0 dır.

**Tablo 101: Kalite Yönetim Sistemi İle İlgili Sorular**

| <b>SORU</b>                                                                                      | <b>Evet</b> |          | <b>Hayır</b> |          | <b>Yanıt Vermeyen</b> |          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|--------------|----------|-----------------------|----------|
|                                                                                                  | <b>N</b>    | <b>%</b> | <b>N</b>     | <b>%</b> | <b>N</b>              | <b>%</b> |
| 45-Çalıştığınız Firmanın Kalite politikası var mı? nedir?                                        | 1           | 25,0     | 2            | 50,0     | 1                     | 25,0     |
| 46- Çalıştığınız Firmanın Misyon, Vizyon ve Temel Değerleri var mı? Nelerdir?                    | 1           | 25,0     | 2            | 50,0     | 1                     | 25,0     |
| 47- Çalıştığınız Bölümün temizlik prosedürü var mı?                                              | 1           | 25,0     | 2            | 50,0     | 1                     | 25,0     |
| 48- Çalıştığınız Bölümde işleri nasıl yapacağınıza dair iş, çalışma ve görev talimatları var mı? | 1           | 25,0     | 2            | 50,0     | 1                     | 25,0     |
| 51- Çalıştığınız Bölümde temizlik planı var mı?                                                  | 2           | 50,0     | 2            | 50,0     | 0                     | 0,0      |

Kalite sistemi ile ilgili sorulardan; çalıştığınız firmanın kalite politikası var mı? Nedir sorusuna evet diyenler % 25,0'dir. Nedir sorusuna ise hiçbir yönetici kalite politikasını bilememiştir. Çalıştığınız Firmanın Misyon, Vizyon ve Temel Değerleri var mı? Nelerdir? Sorusuna evet diyenler sayısı % 25,0 olmasına rağmen hiçbir yönetici misyon, vizyon ve temel değerlerini ifade edememiştir. Çalıştığınız bölümün temizlik prosedürü var mı? Sorusuna yöneticilerin % 25,0'i evet demesine rağmen belirtiniz sorusuna kimse cevap verememiştir. Çalıştığınız bölümde işleri nasıl yapacağınıza dair iş, çalışma ve görev talimatları var mı? Sorusuna evet diyenlerin sayısı % 25,0 olmasına rağmen belirtiniz sorusuna kimse cevap verememiştir. Çalıştığınız bölümde temizlik planı var mı? Sorusuna evet diyenlerin sayısı % 50,0 olmasına rağmen belirtiniz sorusuna kimse cevap vermemiştir.

**Tablo 102: Temizlik Elemanları Görevi Dışında İş Yapıyor Mu?**

|                | N | %    |
|----------------|---|------|
| Evet           | 2 | 50,0 |
| Hayır          | 2 | 50,0 |
| Yanıt vermeyen | 0 | 0,0  |

Çalıştığınız bölümlerde görevi dışında iş yapan personel var mı? Sorusuna evet diyenlerin sayısı % 50,0'dir.

**Tablo 103: Temizlik Elemanları Görevi Dışında İş Yapıyor Mu? Neden Yapıyor?**

| Neden Yapıyor                               | N | %    |
|---------------------------------------------|---|------|
| Arkadaşlarına yardım etmek için             | 0 | 0,0  |
| Çalışan personele yardım etmek için         | 1 | 25,0 |
| Hastalara yardım etmek için                 | 1 | 25,0 |
| Amirlerine şikayet edilmemek için           | 1 | 25,0 |
| İşini kaybetme korkusu olduğu için          | 2 | 50,0 |
| Ek kazanç sağlamak için                     | 0 | 0,0  |
| Kendi işlerini yapmamak için                | 0 | 0,0  |
| Yeni işleri öğrenip iş değiştirebilmek için | 0 | 0,0  |

Çalıştığınız bölümde görevi dışında iş yapan personel var mı, varsa neden yapıyor? Sorusuna arkadaşlarına yardım etmek için diyenler %0,0, çalışan personele yardım etmek için diyenler % 25,0, hastalara yardım etmek için diyenler % 25,0, Amirlerine şikayet edilmemek için diyenler % 25,0, İşini kaybetme korkusu olduğu için diyenler % 50,0, oranında cevaplamışlardır.

**Tablo 104: Temizlik Elemanları Görevi Dışında İş Yapıyor Mu? Neler Yapıyor?**

| Neler Yapıyor                                                    | N | %    |
|------------------------------------------------------------------|---|------|
| Hastaları sedye ve tekerlekli sandalyelerle taşımak              | 2 | 50,0 |
| Tahlil ve tetkik numuneleri(kan, idrar vb.) laboratuara götürmek | 3 | 75,0 |
| Tıbbi ve sarf malzemeleri taşımak                                | 3 | 75,0 |
| Hastalara yardım etmek                                           | 3 | 75,0 |
| Kantin vb. yerlere alışverişe gitmek                             | 3 | 75,0 |
| Evrak dağıtmak                                                   | 3 | 75,0 |
| Çaycılık yapmak                                                  | 2 | 50,0 |
| Hasta yatağı yapmak                                              | 2 | 50,0 |
| Hocaların kıyafetlerini terziye götürmek                         | 3 | 75,0 |
| Bankaya gitmek                                                   | 2 | 50,0 |

Çalıştığınız bölümlerde görevi dışında iş yapan personel var mı? Neler yapıyor? Sorusuna hastaları sedye ve tekerlekli sandalyelerle taşımak diyenler % 50,0, tahlil ve tetkik numuneleri( kan, idrar vb.) laboratuara götürmek diyenler % 75,0, tıbbi ve sarf malzemeleri taşımak diyenler % 75,0, hastalara yardım etmek diyenler % 75,0, kantin vb. yerlere alışverişe gitmek diyenler % 75,0, evrak dağıtmak diyenler % 75,0, çaycılık yapmak diyenler % 50,0, hasta yatağı yapmak diyenler % 50,0, Hocaların kıyafetlerini terziye götürmek diyenlerin % 75,0 ve bankaya gitmek diyenler % 50,0 oranında cevaplandırmışlardır.

### 5.3.8.2. Temizlik Elemanlarının Araştırma Bulguları

**Tablo 105: Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özellikleri**

|                                                                                                     |                       |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------|
| Sosyo-Demografik Değişkenler                                                                        | N=95                  | %    |
| Cinsiyet                                                                                            |                       |      |
| Kadın                                                                                               | 45                    | 47,4 |
| Erkek                                                                                               | 50                    | 52,6 |
| Yaş                                                                                                 | 35 ±7,26(22,00-56,00) |      |
| Eğitim                                                                                              |                       |      |
| İlkokul                                                                                             | 77                    | 81,1 |
| Ortaokul ya da Meslek okulu                                                                         | 12                    | 12,6 |
| Lise ya da Meslek lisesi                                                                            | 6                     | 6,3  |
| Yüksekokul                                                                                          | 0                     | 0,0  |
| Hastanede hizmet süresi                                                                             |                       |      |
| 6 aydan az                                                                                          | 13                    | 13,7 |
| 6-11 ay                                                                                             | 18                    | 18,9 |
| 12-18 ay                                                                                            | 11                    | 11,6 |
| 18 aydan fazla                                                                                      | 53                    | 55,8 |
| GATA Haydarpaşa Eğitim hastanesinden önce<br>başka hastanede temizlik elemanı olarak çalıştınız mı? |                       |      |
| Evet                                                                                                | 25                    | 26,3 |
| Hayır                                                                                               | 70                    | 73,7 |

Tablo 105'e göre araştırmaya katılanların temizlik firması elemanlarının çoğunluğu(% 52,6) erkektir. Yaş ortalamaları 35(±7,26)'dir. Tablo 105'e göre öğrenim durumu açısından ilkokul mezunu(% 81,1) ilk sırada yer almaktadır. Yüksek öğrenim gören hiç temizlik elemanı yoktur. Tablo 105'e göre temizlik firması elemanlarının GATA Haydarpaşa Eğitim hastanesinde 18 aydan fazla çalışanlar 53 (%55,8) kişidir. Ayrıca Tablo 105'e göre temizlik firması elemanlarından 70 kişi(% 73,7) daha önce hiçbir hastanede temizlik elemanı olarak çalışmamıştır.

**Tablo 106: Hizmet İçi Eğitim**

| SORU                                                                                                                                                   | Eğitim Alan |      | Eğitim almayan |      | Yanıt Vermeyen |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|----------------|------|----------------|-----|
|                                                                                                                                                        | N           | %    | N              | %    | N              | %   |
| 48-GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde çalışmaya başladıktan sonra; hastaneden size bulaşabilecek hastalıklarla ilgili herhangi bir eğitim aldınız mı? | 50          | 52,6 | 39             | 41,1 | 6              | 6,3 |
| 49-GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinden önce başka bir yerde size bulaşabilecek hastalıklarla ilgili herhangi bir eğitim aldınız mı?                   | 18          | 18,9 | 72             | 75,8 | 5              | 5,3 |

Tablo 106'ya göre temizlik elemanlarından 72 kişi (% 75,8) hastanede işe başlamadan önce bulaşıcı hastalıklarla ilgili hiçbir eğitim almamıştır. Hastanede işe başladıktan sonra 50 kişi(% 52,6) eğitim almışken, 39 kişi(% 41,1) eğitim almamıştır.

**Tablo 107: GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde Çalışırken Yapamadığınız/ Bilemediğiniz Bir Durumla Karşılaştığınızda Hangi Öğrenme Kaynaklarını Kullanıyorsunuz?**

| 50-Bilgi kaynakları                       | N  | %    | N  | %    |
|-------------------------------------------|----|------|----|------|
| Gözlem yaparım                            | 87 | 91,6 | 8  | 8,4  |
| Taklit ederim                             | 94 | 98,9 | 1  | 1,1  |
| Kendimi sınama/yanılma yoluyla denerim    | 92 | 96,8 | 3  | 3,2  |
| Soru sorarım                              | 54 | 56,8 | 41 | 43,2 |
| Konuyla ilgili sorumlulmdan eğitim alırım | 64 | 67,4 | 31 | 32,6 |

Tablo 107'ye göre temizlik elemanları çalışırken yapamadığı/bilemediği bir durumla karşılaştığı hangi öğrenme kaynaklarını kullanıyorsunuz sorusuna daha yüksek oranda gözlem yaparım, taklit ederim ve kendimi sınama/yanılma yolunu denerim şeklinde cevaplar vermişlerdir.

**Tablo 108: Temizlik Elemanlarının Davranış ve Bilgi İle İlgili Sorulara Verdiği Cevapların Ortalaması**

|                | N  | X     | Standart sapma |
|----------------|----|-------|----------------|
| Davranış puanı | 95 | 17,34 | 4,06           |
| Bilgi puanı    | 95 | 12,61 | 4,79           |

$r:0,447, p<0,01$

Temizlik elemanlarının davranış puanı ortalamaları bilgi puan ortalamalarından daha yüksektir. Aralarında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki vardır.

**Tablo 109: Temizlik Elemanlarının Cinsiyete Göre Davranış Puanı Ortalamaları**

| Cinsiyet | N  | X     | Standart sapma |
|----------|----|-------|----------------|
| Kadın    | 45 | 17,95 | 3,48           |
| Erkek    | 50 | 16,80 | 4,49           |

$t:-1,389, p> 0,05$

Kadın temizlik elemanlarının davranış puanı ortalaması, erkek temizlik elemanlarının davranış puanı ortalamasından daha yüksektir. Davranış puanı ortalaması açısından kadınlarla erkekler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 110: Temizlik Elemanlarının Cinsiyete Göre Bilgi Puanı Ortalamaları**

| Cinsiyet | N  | X     | Standart sapma |
|----------|----|-------|----------------|
| Kadın    | 45 | 12,93 | 4,72           |
| Erkek    | 50 | 12,32 | 4,89           |

$t:-0,620, p> 0,05$

Kadın temizlik elemanlarının bilgi puanı ortalaması, erkek temizlik elemanlarının bilgi puanı ortalamasından daha yüksektir. Bilgi puanı ortalaması açısından kadınlarla erkekler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 111: Temizlik Elemanlarının Öğrenim Durumuna Göre Davranış Puanı Ortalamaları**

| Öğrenim durumu              | N  | X     | Standart sapma |
|-----------------------------|----|-------|----------------|
| İlkokul                     | 77 | 17,27 | 3,79           |
| Ortaokul ya da meslek okulu | 12 | 16,25 | 5,70           |
| Lise ya da meslek lisesi    | 6  | 20,50 | 2,42           |
| Yüksekokul                  | 0  | 0     | 0              |

$\chi^2:5,011, p> 0,05$

Lise ya da meslek lisesi mezunu temizlik elemanlarının davranış puanı ortalaması, ilkokul ve ortaokul ya da meslek okulu mezunlarına göre daha yüksektir. İlkokul mezunu temizlik elemanlarının davranış puanı ortalaması ortaokul ya da meslek okulu mezunlarına göre daha yüksektir. Aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 112: Temizlik Elemanlarının Öğrenim Durumuna Göre Bilgi Puanı Ortalamaları**

| Öğrenim durumu              | N  | X     | Standart sapma |
|-----------------------------|----|-------|----------------|
| İlkokul                     | 77 | 12,29 | 4,74           |
| Ortaokul ya da meslek okulu | 12 | 12,75 | 5,15           |
| Lise ya da meslek lisesi    | 6  | 16,33 | 3,66           |
| Yüksekokul                  | 0  | 0,00  | 0,00           |

$$\chi^2:4,269, p>0,05$$

Lise ya da meslek lisesi mezunu temizlik elemanlarının bilgi puanı ortalaması, ilkokul ve ortaokul ya da meslek okulu mezunlarına göre daha yüksektir. Aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 113: Temizlik Elemanlarının Hizmet Süresine Göre Davranış Puanı Ortalamaları**

| Hizmet Süresi  | N  | X     | Standart sapma |
|----------------|----|-------|----------------|
| 6 aydan az     | 13 | 16,69 | 3,56           |
| 6-11 ay        | 18 | 17,50 | 2,93           |
| 12-18 ay       | 11 | 18,00 | 2,93           |
| 18 aydan fazla | 53 | 17,34 | 4,06           |

$$\chi^2:0,784, p>0,05$$

12-18 ay arası çalışan temizlik elemanlarının davranış puanı ortalaması yüksek olmasına rağmen aralarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 114: Temizlik Elemanlarının Hizmet Süresine Göre Bilgi Puanı Ortalamaları**

| Hizmet Süresi  | N  | X     | Standart sapma |
|----------------|----|-------|----------------|
| 6 aydan az     | 13 | 12,84 | 4,79           |
| 6-11 ay        | 18 | 13,66 | 4,21           |
| 12-18 ay       | 11 | 10,81 | 3,45           |
| 18 aydan fazla | 53 | 12,56 | 5,20           |

$$\chi^2:2,400, p>0,05$$

6 aydan az çalışan temizlik elemanlarının bilgi puanı ortalaması yüksek olmasına rağmen aralarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 115: Temizlik Elemanlarının Daha Önce Çalışma Durumuna Göre Davranış Puanı Ortalamaları**

| Daha önce çalışma durumu | N  | X     | Standart sapma |
|--------------------------|----|-------|----------------|
| Çalışmış                 | 25 | 16,60 | 5,42           |
| Çalışmamış               | 70 | 17,61 | 3,46           |

z:-0,764,  $p > 0,05$

Daha önceden çalışmamış olan temizlik elemanlarının davranış puanı ortalaması yüksek olmasına rağmen aralarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 116: Temizlik Elemanlarının Daha Önce Çalışma Durumuna Göre Bilgi Puanı Ortalamaları**

| Daha önce çalışma durumu | N  | X     | Standart sapma |
|--------------------------|----|-------|----------------|
| Çalışmış                 | 25 | 12,48 | 5,43           |
| Çalışmamış               | 70 | 12,65 | 4,59           |

z:-0,253,  $p > 0,05$

Daha önceden çalışmamış olan temizlik elemanlarının bilgi puanı ortalaması yüksek olmasına rağmen aralarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 117: Temizlik Elemanlarının Hastanede Çalıştıktan Sonra Eğitim Alma Durumuna Göre Davranış Puanı Ortalamaları**

| Hastaneden çalıştıktan sonra eğitim alma durumu | N  | X     | Standart sapma |
|-------------------------------------------------|----|-------|----------------|
| Eğitim alan                                     | 50 | 18,18 | 3,57           |
| Eğitim almayan                                  | 39 | 17,05 | 3,74           |

t:-1,438,  $p > 0,05$

Hastanede çalıştıktan sonra eğitim alan temizlik elemanlarının davranış puanı ortalaması yüksek olmasına rağmen aralarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur.



**Tablo 118: Temizlik Elemanlarının Hastanede Çalıştıktan Sonra Eğitim Alma Durumuna Göre Bilgi Puanı Ortalamaları**

| Hastaneden çalıştıktan sonra eğitim alma durumu | N  | X     | Standart sapma |
|-------------------------------------------------|----|-------|----------------|
| Eğitim alan                                     | 50 | 12,48 | 4,57           |
| Eğitim almayan                                  | 39 | 13,25 | 4,77           |

t:0,776, p>0,05

Hastanede çalıştıktan sonra eğitim almayan temizlik elemanlarının bilgi puanı ortalaması yüksek olmasına rağmen aralarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 119: Temizlik Elemanlarının Hastanede Çalışmadan Önce Eğitim Alma Durumuna Göre Davranış Puanı Ortalamaları**

| Hastanede çalışmadan önce eğitim alma durumu | N  | X     | Standart sapma |
|----------------------------------------------|----|-------|----------------|
| Eğitim alan                                  | 18 | 16,94 | 4,46           |
| Eğitim almayan                               | 72 | 17,52 | 3,89           |

z:-0,476, p>0,05

Hastanede çalışmadan önce eğitim almayan temizlik elemanlarının davranış puanı ortalaması yüksek olmasına rağmen aralarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 120: Temizlik Elemanlarının Hastanede Çalışmadan Önce Eğitim Alma Durumuna Göre Bilgi Puanı Ortalamaları**

| Hastanede çalışmadan önce eğitim alma durumu | N  | X     | Standart sapma |
|----------------------------------------------|----|-------|----------------|
| Eğitim alan                                  | 18 | 10,00 | 3,74           |
| Eğitim almayan                               | 72 | 13,31 | 4,93           |

z:-2,741, p<0,01

Hastanede çalışmadan önce eğitim almayan temizlik elemanlarının bilgi puanı ortalaması yüksektir. Eğitim alanlarla, eğitim almayanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır.

**Tablo 121: Temizlik Elemanlarının Hastane Enfeksiyonlarını Önlemeye Yönelik Davranışlar İle İlgili Sorulara Verilen Yanıtların Dağılımı**

| SORU                                                                                                                                                             | Doğru Uygulayan |      | Yanlış Uygulayan |      | Yanıt Vermeyen |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------|------------------|------|----------------|------|
|                                                                                                                                                                  | N               | %    | N                | %    | N              | %    |
| 7-Yerleri nasıl süpürüyorsunuz?<br>Kuru/ıslak olarak, nedenini belirtiniz.                                                                                       | 17              | 17,9 | 65               | 68,4 | 13             | 13,7 |
| 8-Yer süpürme işinde hangi malzemeyi kullanıyorsunuz?                                                                                                            | 22              | 23,2 | 68               | 71,6 | 5              | 5,3  |
| 9-Yer silmek için hangi malzemeyi kullanıyorsunuz?                                                                                                               | 65              | 68,4 | 26               | 27,4 | 4              | 4,2  |
| 10-Yerleri silmek için kullanacağınız paspas bir önceki temizlikten sonra temizlenmeden ve ıslak bırakılmış, bu durumda temizliğe başlamadan önce ne yaparsınız? | 75              | 78,9 | 20               | 21,1 | 0              | 0,0  |
| 11-Yer temizliği yaparken önce nereyi temizlersiniz?                                                                                                             | 38              | 40,0 | 49               | 51,6 | 8              | 8,4  |
| 12-Yer temizliği yaparken en son nereyi temizlersiniz?                                                                                                           | 58              | 61,1 | 31               | 32,6 | 6              | 6,3  |
| 13-Hasta odasını temizlerken önce nereyi temizlersiniz?                                                                                                          | 29              | 30,5 | 58               | 61,1 | 8              | 8,4  |
| 14-Hasta odasını temizlerken en son nereyi temizlersiniz?                                                                                                        | 37              | 38,9 | 47               | 49,5 | 11             | 11,6 |
| 15-Çöpleri toplarken mikroptan korunmak için ne neler yapıyorsunuz?                                                                                              | 87              | 91,6 | 8                | 8,4  | 0              | 0,0  |
| 16-Atık /çöp kutularında poşet kullanıyor musunuz?                                                                                                               | 85              | 89,5 | 5                | 5,3  | 5              | 5,3  |
| 17-Atık çöp kutularındaki poşetlerde renk ayırımı yapıyor musunuz?                                                                                               | 85              | 89,5 | 8                | 8,4  | 2              | 2,1  |
| 18-Atık/Çöpleri hangi sıklıkla topluyorsunuz?                                                                                                                    | 83              | 87,4 | 12               | 12,6 | 0              | 0,0  |
| 19-Atık/çöp, atık/çöp kutusu çevresine döküldüğünde ne yapıyorsunuz?                                                                                             | 87              | 91,6 | 8                | 8,4  | 0              | 0,0  |

Sorulan bu sorulardan en az doğru cevap verilen sorular; Yerleri nasıl süpürüyorsunuz? Kuru/ıslak olarak, nedenini belirtiniz(% 17,9), Yer süpürme işinde hangi malzemeyi kullanıyorsunuz?(%23,2), Hasta odasını temizlerken önce nereyi temizlersiniz?(% 30,5), Hasta odasını temizlerken en son nereyi temizlersiniz?(% 38,9) cevaplarıdır.

**Tablo 122: Temizlik Elemanlarının Hastane Enfeksiyonlarını Önlemeye Yönelik Davranışlar İle İlgili Sorulara Verilen Yanıtların Dağılımı**

| SORU                                                                                                     | Doğru Uygulayan |      | Yanlış Uygulayan |      | Yanıt Vermeyen |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------|------------------|------|----------------|-----|
|                                                                                                          | N               | %    | N                | %    | N              | %   |
| 21- Ellerinizi nasıl yıkıyorsunuz?                                                                       | 89              | 93,6 | 3                | 3,2  | 3              | 3,2 |
| 22- Ellerinizi yıkadıktan sonra ne ile kuruluyorsunuz?                                                   | 87              | 91,6 | 7                | 7,3  | 1              | 1,1 |
| 23- Hastanede çalışırken eldiven kullanıyor musunuz?                                                     | 95              | 100  | 0                | 0,0  | 0              | 0,0 |
| 24- Kullandığınız eldivenlerde renk ayırımı yapıyor musunuz?                                             | 57              | 60,0 | 35               | 36,8 | 3              | 3,2 |
| 25- Elinizde eldiven var, kirli bir iş yapıyorsunuz. O anda telefon çaldı ne yaparsınız?                 | 91              | 95,8 | 4                | 4,2  | 0              | 0,0 |
| 26- Hastanede çalışırken hastalıklardan korunmaya yönelik davranışlarda bulunuyor musunuz?               | 88              | 92,6 | 4                | 4,2  | 3              | 3,2 |
| 27- Herhangi bir mikrop/ hastalık riski ile karşılaştığınızda sorumlularınız size yardımcı oluyorlar mı? | 87              | 91,6 | 5                | 5,3  | 3              | 3,2 |
| 28- Hepatit aşısı yaptırdınız mı?                                                                        | 37              | 38,9 | 56               | 58,9 | 2              | 2,1 |
| 29- Yerde iğneyi ucu açılmış şekilde bulduğunuz zaman ne yapıyorsunuz?                                   | 2               | 2,1  | 89               | 93,7 | 4              | 4,2 |
| 30- Yerde gördüğünüz iğneleri nereye atıyorsunuz?                                                        | 52              | 54,7 | 40               | 42,1 | 3              | 3,2 |
| 32- Kullandığınız kova ve bezlerde renk ayırımı yapıyor musunuz?                                         | 73              | 76,9 | 14               | 14,7 | 8              | 8,4 |

Sorulan bu sorulardan en az doğru cevap verilen sorular; Hepatit aşısı yaptırdınız mı?(% 38,9), Yerde iğneyi ucu açılmış şekilde bulduğunuz zaman ne yapıyorsunuz?(% 2,1) cevaplarıdır.

**Tablo 123: Temizlik Elemanlarının Hastane Enfeksiyonlarını Önlemeye Yönelik Bilgi İle İlgili Sorulara Verilen Yanıtların Dağılımı**

| SORU                                                                                              | Doğru Yanıtlayan |      | Yanlış Yanıtlayan |      | Yanıt Vermeyen |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-------------------|------|----------------|-----|
|                                                                                                   | N                | %    | N                 | %    | N              | %   |
| 33-Sizce mikrop nedir? Kısaca tanımlayınız.                                                       | 40               | 42,1 | 55                | 57,9 | 0              | 0,0 |
| 34- Sizce bulaşıcı hastalık nedir? Kısaca tanımlayınız.                                           | 45               | 47,4 | 50                | 52,6 | 0              | 0,0 |
| 35- Sizce tıbbi atık nedir? Kısaca tanımlayınız.                                                  | 58               | 61,1 | 37                | 38,9 | 0              | 0,0 |
| 36- Bir hastane personeli hasta olmadığı halde mikrop taşıyabilir ve çevresine bulaştırabilir mi? | 73               | 76,8 | 22                | 23,2 | 0              | 0,0 |
| 37- Hastane ortamında mikrop kapmaya en yatkın kişiler kimlerdir?                                 | 29               | 30,5 | 66                | 69,5 | 0              | 0,0 |
| 40- Yer temizliğinde kullanılan paspas ve süpürgeler nerede saklanmalıdır?                        | 44               | 46,3 | 51                | 53,7 | 0              | 0,0 |
| 42- Ameliyathaneye giren kişiler ayaklarına galoş(poşet ayakkabı) giyerler. Bunun nedeni nedir?   | 69               | 72,6 | 26                | 27,4 | 0              | 0,0 |
| 43- Hastanede ellerinizi yıkar mısınız?                                                           | 92               | 96,7 | 1                 | 1,1  | 2              | 2,2 |

Sorulan bu sorulardan en az doğru cevap verilen sorular; Hastane ortamında mikrop kapmaya en yatkın kişiler kimlerdir?(% 30,5), Yer temizliğinde kullanılan paspas ve süpürgeler nerede saklanmalıdır?(% 46,3) cevaplarıdır.

**Tablo 124: Aşağıdaki Durumların Hangilerinde Ellerinizi Yıkıyorsunuz?**

| <b>20-Aşağıdaki durumların hangilerinde ellerinizi yıkıyorsunuz?</b> | <b>N</b> | <b>%</b> |
|----------------------------------------------------------------------|----------|----------|
| Çöpleri topladıktan sonra                                            | 87       | 91,6     |
| Elime kan bulaştıktan sonra                                          | 72       | 75,8     |
| Tuvaletleri temizledikten sonra                                      | 72       | 75,8     |
| Lavaboyu temizledikten sonra                                         | 69       | 72,6     |

Aşağıdaki durumların hangilerinde ellerinizi yıkıyorsunuz? Sorusuna dört durumda ellerin yıkanması gerekirken temizlik elemanlarını ancak % 91,6'sı Çöpleri topladıktan sonra, % 75,8 Elime kan bulaştıktan sonra, % 75,8 Tuvaletleri temizledikten sonra ve % 72,6 sı Lavaboyu temizledikten sonra demiştir.

**Tablo 125: Hastanede Çalışırken Kullanılmış Bir İğnenin Elinize Batması Durumunda Ne Yaparsınız?**

| <b>31- Hastanede çalışırken kullanılmış bir iğnenin elinize batması durumunda ne yaparsınız?</b> | <b>N</b> | <b>%</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|
| Bölgeyi sabun ve suyla yıkarım                                                                   | 38       | 40,0     |
| Uzmanı Danışırım                                                                                 | 88       | 92,6     |
| Hiçbir şey yapmam                                                                                | 0        | 0,0      |
| Fikrim yok                                                                                       | 2        | 2,1      |

Hastanede çalışırken kullanılmış bir iğnenin elinize batması durumunda ne yaparsınız? Böyle bir durumla karşılaşan temizlik elemanlarının % 40,0'ı bölgeyi sabun ve suyla yıkarım derken, % 92,6 sı uzmanı danışırım ve % 2,1 fikrim yok demiştir.

**Tablo 126: Hastane Ortamında Kişiden Kişiyne En Çok Hangi Yolla Olur?**

| <b>38- Hastane ortamında kişiden kişiyne en çok hangi yolla olur?</b> | <b>N</b> | <b>%</b> |
|-----------------------------------------------------------------------|----------|----------|
| Hastalara kullanılan malzemeler ile                                   | 60       | 63,2     |
| Hastaların elleri ile                                                 | 34       | 35,8     |
| Personelin elleriyle                                                  | 19       | 20,0     |
| Çöpler ile                                                            | 54       | 56,8     |
| Her bireyin kendine ait ve temiz malzemeleriyle                       | 5        | 5,3      |
| Fikrim yok                                                            | 8        | 8,4      |
| Diğer                                                                 | 9        | 9,5      |

Hastane ortamında kişiden kişiyne en çok hangi yolla olur? Sorusunun şıklarından hastalara kullanılan malzemeler ileyi ancak % 63,2'si, hastaların elleri ileyi % 35,8'i Personelin elleri ileyi % 20,0'si ve çöpler ileyi %56,8 bilirken % 8,4'ünün bu konuda herhangi bir fikri yok.

**Tablo 127: Toz Bezi, Paspas Gibi Malzemelerin Islak Olarak Uzun Süre Bekletilmesinin Ne Gibi Sakıncaları Olur?**

| <b>39- Toz bezi, paspas gibi malzemelerin ıslak olarak uzun süre bekletilmesinin ne gibi sakıncaları olur?</b> | <b>N</b> | <b>%</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|
| Malzeme çabuk çürür                                                                                            | 37       | 38,9     |
| Mikroplar kolayca çoğalır                                                                                      | 72       | 75,8     |
| Mikroplar kolayca yok edilir                                                                                   | 9        | 9,5      |
| Malzeme kötü kokar                                                                                             | 56       | 58,9     |
| Fikrim yok                                                                                                     | 3        | 3,2      |
| Diğer                                                                                                          | 2        | 2,1      |

Toz bezi, paspas gibi malzemelerin ıslak olarak uzun süre bekletilmesinin ne gibi sakıncaları olur? Sorusunun şıklarından malzeme çabuk çürür diyenler %38,9, mikroplar kolayca çoğalır diyenler %75,8 ve malzeme kötü kokar diyenler % 58,9'dur.

Bunun yanında mikropların kolayca yok edileceğini düşünenler % 9,5 bir orana sahipken % 3,2 sinin bu konuda hiçbir fikri yoktur.

**Tablo 128: Hastanede Temizliğe Başlamamayı Gerektiren Durumlar Sizce Hangileridir?**

| <b>41- Hastanede temizliğe başlamamayı gerektiren durumlar sizce hangileridir?</b> | <b>N</b> | <b>%</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|
| Pansuman Yapılırken                                                                | 53       | 55,8     |
| Doktorlar ve hemşireler vizit(hasta kontrolü) yaparken                             | 50       | 52,6     |
| Ziyaretçiler varken                                                                | 28       | 29,4     |
| Hastalar yataklarındayken                                                          | 15       | 15,8     |
| Fikrim yok                                                                         | 3        | 3,2      |
| Her zaman                                                                          | 14       | 14,7     |

Hastanede temizliğe başlamamayı gerektiren durumlar sizce hangileridir? Sorusu şıklarından pansuman yapılırken yapılmaz diyenler % 55,8, Doktorlar ve hemşireler vizit(hasta kontrolü) yaparken diyenler % 52,6, ziyaretçiler varken diyenler % 29,4 tür. Hastalar yataklarındayken yapılmaz diyenler % 15,8 ve her zaman yapılır diyenler % 14,7 dir.

**Tablo 129: Aşağıdaki Durumların Hangilerinde Bulaşıcı Hastalığa Yakalanabileceğinizi Düşünüyorsunuz?**

| <b>45- Aşağıdaki durumların hangilerinde bulaşıcı hastalığa yakalanabileceğinizi düşünüyorsunuz?</b> | <b>N</b> | <b>%</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|
| Çalışırken elinize sivri bir cismin batması ya da elinizin kesilmesi                                 | 68       | 71,6     |
| Hastanın kirli malzeme/çamaşırlara dokunma                                                           | 48       | 50,5     |
| Hastanın konuşurken/hapşırırken tükürük parçalarının yüzünüze gelmesi size temas etmesi              | 55       | 57,9     |
| Temizlik sırasında eldiven kullanılmazsa                                                             | 66       | 69,5     |
| Her temizlik öncesi ve sonrası ellerinizi yıkamazsanız                                               | 59       | 62,1     |

Aşağıdaki durumların hangilerinde bulaşıcı hastalığa yakalanabileceğinizi düşünüyorsunuz? Şıklarına göre; Çalışırken elinize sivri bir cismin batması ya da elinizin kesilmesi ile bulaşıcı bir hastalığa yakalanacağını bilenlerin sayısı % 71,6, Hastanın kirli malzeme/çamaşırlara dokunma ile bulaşıcı bir hastalığa yakalanacağını bilenlerin sayısı % 50,5, Hastanın konuşurken/hapşırırken tükürük parçalarının yüzünüze gelmesi size temas etmesi ile bulaşıcı bir hastalığa yakalanacağını bilenlerin sayısı % 57,9, Temizlik sırasında eldiven kullanılmazsa ile bulaşıcı bir hastalığa yakalanacağını bilenlerin sayısı % 69,5, Her temizlik öncesi ve sonrası ellerinizi yıkamazsanız ile bulaşıcı bir hastalığa yakalanacağını bilenlerin sayısı % 62,1’dir.

**Tablo 130: Son Altı Aydır Ağrı, Ateş, İshal, Bulantı-Kusma, Kızarıklık, Şişlik Vb. Hastalık Belirtileri Yaşadınız Mı?**

|                | N  | %    |
|----------------|----|------|
| Evet           | 10 | 10,5 |
| Hayır          | 83 | 87,4 |
| Yanıt vermeyen | 2  | 2,1  |

Son altı aydır ağrı, ateş, ishal, bulantı-kusma, kızarıklık, şişlik vb. hastalık belirtileri yaşayanların sayısı % 10,5’ dir

**Tablo 131: Hastanede Çalıştığınız Süre İçinde Aşağıdaki Tetkiklerin Hangisi/Hangileri Size Uygulandı?**

| 47- Hastanede çalıştığınız süre içinde aşağıdaki tetkiklerin hangisi/hangileri size uygulandı? | N  | %    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------|
| Kan örneğim alındı                                                                             | 35 | 36,8 |
| Filmlerim çekildi                                                                              | 34 | 35,8 |
| Gaita kültürüne bakıldı                                                                        | 32 | 33,7 |
| Muayene edildim                                                                                | 34 | 35,8 |
| Hepsi                                                                                          | 62 | 65,3 |
| Hiçbiri                                                                                        | 10 | 10,5 |

Hastanede çalıştığınız süre içinde aşağıdaki tetkiklerin hangisi/hangileri size uygulandı? sorusu şıklarından kan örneğim alındı diyenlerin sayısı % 36,8, filmlerim çekildi diyenler % 35,8, gaita kültürüne bakıldı diyenlerin % 33,7, muayene edildim diyenler %35,8, hepsi yapıldı diyenler %65,3 ve hiçbirine bakılmadı diyenler %10,5 dir.



**Tablo 132: Kalite Yönetim Sistemi İle İlgili Sorular**

| SORU                                                                                             | Evet |      | Hayır |      | Yanıt Vermeyen |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|------|----------------|------|
|                                                                                                  | N    | %    | N     | %    | N              | %    |
| 51-Çalıştığınız Firmanın Kalite politikası var mı? nedir?                                        | 62   | 65,3 | 21    | 22,1 | 12             | 12,6 |
| 52- Çalıştığınız Firmanın Misyon, Vizyon ve Temel Değerleri var mı? Nelerdir?                    | 46   | 48,4 | 24    | 25,3 | 25             | 26,3 |
| 53- Çalıştığınız Bölümün temizlik prosedürü var mı?                                              | 72   | 75,8 | 15    | 15,8 | 8              | 8,4  |
| 54- Çalıştığınız Bölümde işleri nasıl yapacağınıza dair iş, çalışma ve görev talimatları var mı? | 73   | 76,8 | 22    | 23,2 | 0              | 0,0  |
| 57- Çalıştığınız Bölümde temizlik planı var mı?                                                  | 62   | 65,3 | 24    | 25,3 | 9              | 9,4  |
| 58- Şefleriniz sizi işlerinizle ilgili olarak yönlendiriyor mu?                                  | 74   | 77,9 | 7     | 7,4  | 14             | 14,7 |

Kalite sistemi ile ilgili sorulardan; çalıştığınız firmanın kalite politikası var mı? Nedir sorusuna evet diyenler % 65,3'dür. Nedir sorusuna ise hiçbir temizlik elemanı kalite politikasını bilememiştir. Çalıştığınız Firmanın Misyon, Vizyon ve Temel Değerleri var mı? Nelerdir? Sorusuna evet diyenler sayısı % 48,4 olmasına rağmen hiçbir temizlik elemanı misyon, vizyon ve temel değerlerini ifade edememiştir. Çalıştığınız bölümün temizlik prosedürü var mı? Sorusuna temizlik elemanlarının % 75,8'i evet demesine rağmen kimse belirtiniz sorusuna kimse cevap verememiştir. Çalıştığınız bölümde işleri nasıl yapacağınıza dair iş, çalışma ve görev talimatları var mı? Sorusuna evet diyenlerin sayısı % 76,8 olmasına rağmen belirtiniz sorusuna kimse cevap verememiştir. Çalıştığınız bölümde temizlik planı var mı? Sorusuna evet diyenlerin sayısı % 65,3 olmasına rağmen belirtiniz sorusuna kimse cevap vermemiştir. Şefleriniz sizi işlerinizle ilgili olarak yönlendiriyor mu? Sorusuna evet diyenlerin sayısı % 77,9'dur.

**Tablo 133: Çalıştığınız Bölümlerde Görevi Dışında İş Yapan Personel Var Mı?**

|                | N  | %    |
|----------------|----|------|
| Evet           | 33 | 34,7 |
| Hayır          | 46 | 48,4 |
| Yanıt vermeyen | 16 | 16,8 |

Çalıştığınız bölümlerde görevi dışında iş yapan personel var mı? Sorusuna evet diyenlerin sayısı % 34,7'dir.

**Tablo 134: Çalıştığınız Bölümlerde Görevi Dışında İş Yapan Personel Var Mı? Neden Yapıyor?**

| Neden Yapıyor                               | N  | %    |
|---------------------------------------------|----|------|
| Arkadaşlarına yardım etmek için             | 13 | 13,7 |
| Çalışan personele yardım etmek için         | 11 | 11,6 |
| Hastalara yardım etmek için                 | 6  | 6,3  |
| Amirlerine şikayet edilmemek için           | 10 | 10,5 |
| İşini kaybetme korkusu olduğu için          | 7  | 7,4  |
| Ek kazanç sağlamak için                     | 3  | 3,2  |
| Kendi işlerini yapmamak için                | 6  | 6,3  |
| Yeni işleri öğrenip iş değiştirebilmek için | 7  | 7,4  |

Çalıştığınız bölümde görevi dışında iş yapan personel var mı, varsa neden yapıyor? Sorusuna arkadaşlarına yardım etmek için diyenler %13,7, çalışan personele yardım etmek için diyenler % 11,6, hastalara yardım etmek için diyenler % 6,3, Amirlerine şikayet edilmemek için diyenler % 10,5, İşini kaybetme korkusu olduğu için diyenler % 7,4, ek kazanç sağlamak için diyenler % 3,2, Kendi işlerini yapmamak için diyenler % 6,3 ve yeni işleri öğrenip iş değiştirebilmek için diyenler % 7,4 oranında cevaplamışlardır.

**Tablo 135: Çalıştığınız Bölümlerde Görevi Dışında İş Yapan Personel Var Mı? Neler Yapıyor?**

| <b>Neler Yapıyor</b>                                             | <b>N</b> | <b>%</b> |
|------------------------------------------------------------------|----------|----------|
| Hastaları sedye ve tekerlekli sandalyelerle taşımak              | 14       | 14,7     |
| Tahlil ve tetkik numuneleri(kan, idrar vb.) laboratuara götürmek | 12       | 12,6     |
| Tıbbi ve sarf malzemeleri taşımak                                | 11       | 11,6     |
| Hastalara yardım etmek                                           | 13       | 13,7     |
| Kantin vb. yerlere alışverişe gitmek                             | 16       | 16,8     |
| Evrak dağıtmak                                                   | 9        | 9,5      |
| Çaycılık yapmak                                                  | 11       | 11,6     |
| Hasta yatağı yapmak                                              | 11       | 11,6     |
| Hocaların kıyafetlerini terziye götürmek                         | 9        | 9,5      |
| Bankaya gitmek                                                   | 13       | 13,7     |

Çalıştığınız bölümlerde görevi dışında iş yapan personel var mı? Neler yapıyor? Sorusuna hastaları sedye ve tekerlekli sandalyelerle taşımak diyenler % 14,7, tahlil ve tetkik numuneleri( kan, idrar vb.) laboratuara götürmek diyenler % 12,6, tıbbi ve sarf malzemeleri taşımak diyenler % 11,6, hastalara yardım etmek diyenler % 13,7, kantin vb. yerlere alışverişe gitmek diyenler % 16,8, evrak dağıtmak diyenler % 9,5, çaycılık yapmak diyenler % 11,6, hasta yatağı yapmak diyenler % 11,6, Hocaların kıyafetlerini terziye götürmek diyenlerin % 9,5 ve bankaya gitmek diyenler % 13,7 oranında cevaplandırmışlardır.

## 6. TARTIŞMA

GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde çalışanların anketteki ifadelere göre memnuniyet yüzdelerine bakıldığında;

Çalışan personelden sadece % 6'sının temizlik firması ile olan sözleşmeyi okuduğu anlaşılmıştır. Sözleşmeyi okumayan personelin alacağı hizmeti bilmesi mümkün değildir. Yine sözleşmeyi okuyan personelden % 33,33'ü temizlik firmasının yapılan sözleşmeye uyduğunu düşünmektedir. Bu durum çok düşük bir orandır.

Elektrik lambaları sürekli temizlenir(%12,0), binaların çevre temizliği ve hizmet binalarının etrafındaki ankesör kabinlerinin temizliği yapılır(% 29,0), duvar, tavan ve diğer yerlerde oluşmuş örümcek ağları alınır. Jaluzi, stor ve diğer perdeler silinip temizlenir(%35,0), merdiven korkuluklarının tozu alınır(% 40,0), çalışma masaları, bilgisayar, yazıcı ve telefon uygun temizlik malzemeleri ile temizlenir(% 44,0) ifadelerin memnuniyet düzeylerin baktığımızda % 50'den düşük olduğu görülmektedir. Buradan şu anlaşılmaktadır, temizlik elemanlarının gözle görülmeyen yerlerin temizliklerini iyi yapmadığı personelin de bundan memnun olmadığı anlaşılmaktadır.

Temizlik malzemelerinin sürekli tam olması sağlanmaktadır(tuvalet kağıdı, havlu kağıt, sıvı sabun vb.)(% 37,0), hastanemizde tuvaletler temizdir(% 40,0), tuvaletler, lavabolar ve aynalar devamlı temiz tutulur(% 50,0), tuvaletler kullanımdan dolayı kirlenmeleri sürekli temizlenmektedir(% 52,0), el yıkamak için kullanılan sıvı sabun kutuları devamlı dolu tutulur. Hastane tuvaletleri ile ilgili ifadelerden memnuniyet yüzdelerine bakıldığında; % 37 ile % 52 arasında değişmektedir. Hastanedeki tuvaletlerin temizliğinden personelin memnuniyetinin düşük olduğu görülmektedir. Temizlik firması tarafından tuvaletlerin temizliğinin iyi yapılmadığı görülmektedir. Tuvaletler en büyük hastane enfeksiyon kaynağıdır. Buraların temizliğini ve hijyenini değerlendiren sağlık çalışanlarının memnuniyeti % 100 olmalıdır.

Camlar ve çerçeveler, dış cepheler dahil temizlik katkılı su ile silinir ve temizlenir(% 49,0), bina girişleri ve koridorları cilalanır(% 52,0), bina girişleri zeminleri sürekli temiz tutulur, sürekli paspaslanır. Bunları yaparken insanları rahatsız etmezler (% 57,0), izmarit, kağıt artığı, yemek artıkları vb. atık kirleri temizlenir(% 64,0), günlük olarak sert zeminler(mermer, parke ve taş) paspaslanmakta ve temizlenmektedir(% 76,0), dış çevre ve girişlerin temizliklerinden genel memnuniyet düzeyleri orta seviyede görülmektedir.

Tıbbi atık kurallarını bilir ve ona göre iş yapar.(% 55,0) Çalışan personele göre temizlik firması elemanları tıbbi atık kurallarını bilmiyor ve uygulmıyor. Hastane tıbbi atıkları enfeksiyon kaynağı olduğundan bu atıkların yönetmeliklere uygun olarak bertaraf edilmesi gerekmektedir.

Çöpleri zamanında toplar(% 57,0), hasta ve hasta yakınlarıyla iletişimi iyidir(% 57,0), tanıtım kartı takar(% 58), verilen görevi tam ve zamanında yapar(% 60,0), temizlik personeli hasta ve hasta yakınlarına güleryüzlü davranır(% 61,0), görev yerinden izinsiz ayrılmaz.(% 65,0), temizlik personeli hastane personeline güleryüzlü davranır(% 67,0), çalıştığı birimle uyum sağlar(% 69,0), temizlik personeli çalışma saatlerine uyar(% 75,0), görevine uygun elbise (Üniforma) giyer(% 82,0). Temizlik elemanlarının kendileriyle ilgili kılık-kıyafet ve iletişimi ile ilgili ifadelerden memnuniyet oranları % 57 ile % 82 arasında değişmektedir.

Belirli bir program dahilinde bu iş ile ilgili elemanlarca ilaçlama yapılır(% 52,0). Temizlik firmasını düzenli olarak ilaçlama yapmadığı anlaşılmaktadır.

Temizlik personelleri şefleri tarafından denetim ve gözetimleri yapılır(% 43,5), Temizlik hizmetlerinin etkin olarak yapılabilmesi için temizlik personellerinin şefleri tarafından sürekli denetlenmesi gerekmektedir. Bu yapılan ankette memnuniyet düzeyinin çok düşük olduğu görülmektedir.

Hastanemizde genel temizlik yeterli düzeydedir(% 39,0), hastanemizde poliklinik katları temizdir(% 39,0), hastanemizde klinik katları temizdir(% 58,0),

hastanemizin dış çevresi temizdir(% 60,0). Hastane genel temizliği ile ilgili ifadelerin memnuniyet düzeyleri % 39 ile % 60 gibi düşük oranda seyretmektedir.

GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde yatan hastaların anketteki ifadelere göre memnuniyet yüzdelere bakıldığında;

Elektrik lambaları sürekli temizlenir (% 33,0), çalışma masaları, bilgisayar, yazıcı ve telefon uygun temizlik malzemeleri ile temizlenir(% 44,0), binaların çevre temizliği ve hizmet binalarının etrafındaki ankesör kabinlerinin temizliği yapılır(% 48,0), duvar, tavan ve diğer yerlerde oluşmuş örümcek ağları alınır. Jaluzi, stor ve diğer perdeler silinip temizlenir.(% 49,0) Merdiven korkuluklarının tozu alınır.(% 49,0) ifadelerin memnuniyet düzeylerine baktığımızda % 50'den düşük olduğu görülmektedir. Buradan şu anlaşılmaktadır, temizlik elemanları gözle görülmeyen yerlerin temizliklerini iyi yapmadığı yatan hastaların da bundan memnun olmadığı anlaşılmaktadır.

Hastanemizde tuvaletler temizdir(% 40,0), temizlik malzemelerinin sürekli tam olması sağlanmaktadır,(tuvalet kağıdı, havlu kağıt, sıvı sabun vb.)(% 53,0), el yıkamak için kullanılan sıvı sabun kutuları devamlı tutulur(% 58,0), tuvaletler, lavabolar ve aynalar devamlı temiz tutulur(% 60,0), tuvaletler kullanımdan dolayı kirlenmeleri sürekli temizlenmektedir(% 64,0), hastane tuvaletleri ile ilgili ifadelerden memnuniyet yüzdelere bakıldığında % 40 ile % 64 arasında değişmektedir. Hastanedeki tuvaletlerin temizliğinden yatan hastaların memnuniyetinin düşük olduğu görülmektedir. Temizlik firması tarafından tuvaletlerin temizliğinin iyi yapılmadığı görülmektedir. Tuvaletler en büyük hastane enfeksiyon kaynağıdır. Buraların temizliğini ve hijyenini değerlendiren yatan hastaların memnuniyeti % 100 olmalıdır.

Camlar ve çerçeveler, dış cepheler dahil temizlik katkılı su ile silinir ve temizlenir(% 43,0), bina girişleri ve koridorları cilalanır(% 46,5), izmarit, kağıt artığı, yemek artıkları vb. atık kirleri temizlenir(% 66,0), bina girişleri zeminleri sürekli temiz tutulur, sürekli paspaslanır. Bunları yaparken insanları rahatsız etmezler(% 67,0), günlük olarak sert zeminler(mermer, parke ve taş) paspaslanmakta ve

temizlenmektedir(% 73,5). Dış çevre ve girişlerin temizliklerinden genel memnuniyet düzeyleri orta seviyede görülmektedir.

Tıbbi atık kurallarını bilir ve ona göre iş yapar(% 54,0). Yatan hastalara göre temizlik firması elemanları tıbbi atık kurallarını bilmiyor ve uygulamıyor. Hastane tıbbi atıkları enfeksiyon kaynağı olduğundan bu atıkların yönetmeliklere uygun olarak bertaraf edilmesi gerekmektedir.

Görev yerinden izinsiz ayrılmaz(% 42,0), verilen görevi tam ve zamanında yapar(% 54,0), Temizlik personeli hasta ve hasta yakınlarına güler yüzlü davranır(% 57,0), çöpleri zamanında toplar(% 59,0), hasta ve hasta yakınlarıyla iletişimi iyidir(% 59,5), temizlik personeli hastane personeline güler yüzlü davranır(% 60,0), çalıştığı birimle uyum sağlar(% 61,0), tanıtım kartı takar(% 63,0), temizlik personeli çalışma saatlerine uyar(% 65,0), görevine uygun elbise(üniforma) giyer(% 69,0), temizlik elemanlarının kendileriyle ilgili kılık-kıyafet ve iletişimi ile ilgili ifadelerden memnuniyet oranları % 42 ile % 69 arasında değişmektedir.

Belirli bir program dahilinde bu iş ile ilgili elemanlarca ilaçlama yapılır(% 42,0). Temizlik firmasını düzenli olarak ilaçlama yapmadığı anlaşılmaktadır.

Temizlik personelleri şefleri tarafından denetim ve gözetimleri yapılır(% 47,0), temizlik hizmetlerinin etkin olarak yapılabilmesi için temizlik personellerinin şefleri tarafından sürekli denetlenmesi gerekmektedir. Bu yapılan ankette memnuniyet düzeyinin çok düşük olduğu görülmektedir.

Hastanemizde genel temizlik yeterli düzeydedir(% 57,5), hastanemizde poliklinik katları temizdir(% 62,5), hastanemizin dış çevresi temizdir(% 62,5), hastanemizde klinik katları temizdir(% 71,5), hastane genel temizliği ile ilgili ifadelerin memnuniyet düzeyleri % 57,5 ile % 71,5 gibi düşük oranda seyretmektedir.

GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde faaliyette bulunan özel temizlik firması yöneticilerine cinsiyet yönünden bakıldığında erkekler (n:4, % 75,0) daha fazla

sayıdadır. Araştırmaya katılanlar daha çok lise (% 75,0) mezunudur. Lisans veya lisansüstü eğitim alan hiçbir yönetici bulunmamaktadır. Daha önce hiçbir temizlik firmasında yönetici olarak çalışmamışlardır. İlk defa bir temizlik firmasında yöneticilik yapmışlardır.(Tablo 73)

GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde faaliyette bulunan özel temizlik firması yöneticileri çalışmaya başlamadan önce bulaşıcı hastalıklarla ilgili eğitim aldığını 1 kişi (% 25,0) beyanda bulunurken, hastane temizliği ile ilgili ise hiç kimse eğitim almamıştır. Çalışmaya başladıktan sonra ise bulaşıcı hastalıklarla ilgili 2 kişi(% 50,0) eğitim alırken, hastane temizliği ile ilgili 3 kişi(% 75,0) eğitim almıştır.(Tablo 74) Çalıştıktan sonra bulaşıcı hastalıklarla ilgili eğitim alan yöneticilerin davranış puanları eğitim almayanlara göre daha fazla olmasına rağmen bilgi puanları daha düşüktür.(Tablo 82, Tablo 83) Çalışmaya başladıktan sonra ise hastane temizliği ile ilgili eğitim alanların almayanlara göre davranış puanları yüksek olmasına rağmen bilgi puanları daha düşüktür.(Tablo 86, Tablo 87) Bu sonuçlara göre aldıkları eğitimlerin verimli olmadığı ortaya çıkmaktadır. Çünkü firmalar düzenli bir hizmet içi eğitim programı uygulamıyorlar. Hastanedeki doktorlardan seminer şeklinde kısa ve düzensiz eğitimleri veya temizlik malzemeleri aldıkları firmalardan ürünlerin kullanımı ile ilgili brifing ve demolarla yetinmektedirler.

GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde faaliyette bulunan özel temizlik firması yöneticileri yapılan anket sonucunda almış oldukları davranış puanı ve bilgi puanı ortalaması 12,75'dir. Yöneticilerin davranış puanı tam notu 23, bilgi puanı tam notu 21 olması gerekmektedir. Hastane temizliği gibi kritik bir konuda temizlik firması yöneticilerinin davranış ve bilgi puanının 20 ile 23 arasında olması beklenirken, yöneticileri bu kadar düşük puan almaları konu hakkında bilgi ve uzmanlık seviyelerinin çok düşük olduğunu göstermektedir.(Tablo 75)

GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde faaliyette bulunan özel temizlik firması yöneticilerinden kadın olanların davranış ve bilgi puanlarının yüksek olması kadın yöneticilerin yönetimde daha fazla rol almasının faydalı olacağını düşündürmektedir.(Tablo 76, Tablo 77)



GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde faaliyette bulunan özel temizlik firması yöneticilerinin öğrenim düzeyleri arttıkça bilgi ve davranış puanları artmaktadır. Bunun için yöneticilerin yüksek lisans, lisan ve önlisans seviyesinde görevlendirilmesi daha uygun olacaktır.(Tablo 78, Tablo 79)

GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde faaliyette bulunan özel temizlik firması yöneticilerinin çalışma süreleri arttıkça bilgi ve davranış puanları artmaktadır. Bunun için görevlendirilecek yöneticilerin hastane temizliği konusunda tecrübeli olması gerekmektedir.(Tablo 80, Tablo 81)

GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde faaliyette bulunan özel temizlik firması yöneticileri hastane enfeksiyonları açısından; temizlik elemanlarına hasta odasını temizletirken en son nereyi temizletirsiniz? sorusunu hiçbir yönetici(% 0,0) doğru olarak uygulamasını bilmiyor. Temizlik elemanlarına yerleri nasıl süpürtüyorsunuz?, temizlik elemanlarına yer temizliği yaparken önce nereyi temizletirsiniz?, temizlik elemanlarına yer temizliği yaparken en son nereyi temizletirsiniz?, temizlik elemanları hasta odasını temizlerken önce nereyi temizletirsiniz?, temizlik elemanlarına atık/çöp kutularında poşet kullanıyor musunuz? soruları yöneticilerin verdiği cevaplara bakıldığında 1 kişi(% 25,0) ancak uygulamaları doğru bilmektedir. Temizlik elemanlarına yer silmek için hangi malzemeyi kullanıyorsunuz?, temizlik elemanlarına atık çöp kutularındaki poşetlerde renk ayırımı yaptırıyor musunuz? sorularına yöneticilerin verdikleri doğru cevap oranı % 50 olarak gözükmektedir. Tüm yöneticilerin bu uygulamaları % 100 doğru bilmesi gerekmektedir. Çünkü yöneticiler hem temizlik elemanlarına bunları öğretecek hem de denetimlerde sağlıklı denetimler yapılabilirler. Bu uygulamaları yanlış yapan yöneticiler hastane enfeksiyonları konusunda önleyici tedbir yerine daha çok yayılmasını sağlarlar. Bu yüzden tüm yöneticilerin bu konularda sürekli eğitim alması gerektiği düşünülmektedir.(Tablo 92)

GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde faaliyette bulunan özel temizlik firması yöneticileri hastane enfeksiyonlarını önleme açısından; yerde iğneyi ucu açılmış

şekilde bulduğunuz zaman ne yapıyorsunuz? sorusuna hiçbir yönetici(% 0,0) doğru yanıt verememiştir. Hastane enfeksiyonu nedeni olan atık iğne uçlarının bertaraf yöntemini hiçbir yönetici bilmemektedir. Yine bu da hizmet içi eğitim eksikliğinden kaynaklanmaktadır.(Tablo 93)

GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde faaliyette bulunan özel temizlik firması yöneticileri hastane enfeksiyonlarını önlemeye yönelik bilgileri açısından; sizce mikrop nedir? kısaca tanımlayınız sorusuna verilen cevaplar oranı % 0,0'dır. Hiçbir yönetici mikrobun tanımını bilmemektedir. Sizce bulaşıcı hastalık nedir? kısaca tanımlayınız sorusuna verilen doğru cevap veren yönetici oranı % 25,0'dır. Sizce tıbbi atık nedir? kısaca tanımlayınız., hastane ortamında mikrop kapmaya en yatkın kişiler kimlerdir? ve yer temizliğinde kullanılan paspas ve süpürgeler nerede saklanmalıdır? sorusuna yöneticilerin ancak % 50,0'si doğru cevap vermiştir. Bu sorulara verilen cevaplara bakıldığında yöneticilerin bilgi seviyesinin çok düşük olduğu görülmektedir.(Tablo 94)

Hastane enfeksiyonlarının önlenmesinde el yıkamanın önemi çeşitli çalışmalarla ortaya konulmuştur. Buna rağmen temizlik firması yöneticilerinin % 100,0'ü tuvaletleri temizledikten sonra, % 75,0'i çöpleri topladıktan sonra, elime kan bulaştıktan sonra ve lavaboyu temizledikten sonra yıkatırım demiştir.(Tablo 95)

Yöneticiler hastane ortamında kişiden kişiye en çok hangi yolla olur? sorusunu hastalara kullanılan malzemeler ve hastanın elleri ile cevabını % 100,0' ü doğru bilmiştir. Çöpleri ile cevabını % 50'si personellerin elleri ile cevabını % 25,0'i doğru bilirken % 75,0'i her bireyin kendine ait ve temiz malzemeleri ile cevabını ve % 50,0'si fikrim yok diyerek yanlış bilgilerini ifade etmiştir.(Tablo 96)

Toz bezi, paspas gibi malzemelerin ıslak olarak uzun süre bekletilmesinin ne gibi sakıncaları olur? sorusuna % 100,0 ve % 75,0 oranında doğru cevapların yanında mikroplar kolayca yok edilir (% 25,0) diyen yöneticinin bulunması bilgi seviyeleri konusunda düşündürücüdür.(Tablo 97)

Yöneticileri temizlik yapılmaması gerektiren durumlar konusunda bilgilerine bakıldığında; ziyaretçiler varken durumunu hiçbir yönetici(% 0,0) bilememiştir. Pansuman yapılırken durumunu % 50,0 oranında ve doktor ve hemşireler vizit yaparken durumunu % 75,0 oranında doğru bilmektedirler.(Tablo 98)

Yöneticilere, aşağıdaki durumların hangilerinde bulaşıcı hastalığa yakalanabileceğinizi düşünüyorsunuz? diye sorulduğunda tüm durumlara % 100 oranında cevap vermek gerekirken; temizlik sırasında eldiven kullanılmazsa ve her temizlik öncesi ve sonrası ellerinizi yıkamazsanız durumlarına % 75,0 oranında cevap verilmiştir. Hastanın kirli malzeme/çamaşırlara dokunma ve hastanın konuşurken/hapşırırken tükürük parçalarının yüzünüze gelmesi size temas etmesi durumuna % 50,0 oranında cevap vermişlerdir. Yöneticiler bile hangi durumlarda bulaşıcı hastalığa yakalanacağını tam olarak bilmemektedir. (Tablo 99)

Yöneticilere hastanede çalışırken portör olup olmadığının belirlenmesi için tüm tetkiklerin yapılması gerekirken, bu tetkiklerin hiçbirinin tam olarak yapılmadığı görülmektedir. Bu durum yöneticilerin hastalık bulaştırma riskini artırmaktadır.(Tablo 100)

Temizlik firmasının ISO 9000:2001 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemi ve OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Sistem belgeleri bulunmaktadır. Kalite yönetim sistemi standartlarına göre firmanın kalite politikası tüm çalışanlara iletilmelidir. Çalışanlarda kalite politikasını bilmek ve uygulamak zorundadır. Yine standarta göre firmanın misyon, vizyon ve temel değerleri belirlenmelidir. Kalite yönetim sistemi standartlarına göre firmanın misyon, vizyon ve temel değerleri tüm çalışanlara iletilmelidir. Firma yöneticileriyle yapılan anket sonucunda elde edilen bulgulara göre; yöneticilerden 1 kişi(% 25,0) bu sorulara yanıt vermemiştir, 2 kişi(% 50,0) kalite politikası, misyon, vizyon ve temel değerleri olmadığını belirtmiştir, 1 kişi (% 25,0) kalite politikası, misyon, vizyon ve temel değerleri olduğunu belirtmesine rağmen nedir sorusuna cevap verememiştir. Hatta kalite politikası nedir sorusuna “ISO 2001” demiştir. Bu bulgulara göre firmanın kalite politikası, misyon, vizyon ve temel değerlerinin olmadığı, varsa da yöneticilerin dahi bunlardan haberlerinin olmadığı düşünülmektedir. (Tablo 100)

Yine Kalite Yönetim Sistem standartlarına göre firmanın prosedürleri, kalite planları, iş, görev ve kullanma talimatları dokümante edilmesi gerekmektedir. Araştırma bulgularına göre; yöneticilerden 1 kişi(% 25,0) bu prosedürlerinin, planlarının ve talimatlarının olduğunu belirtmiştir. Ancak bunlar nelerdir sorusuna cevap verememiştir. Bu bulgulara göre firmanın prosedürleri, kalite planları ve talimatları olmadığı, varsa da yöneticilerin dahi bunlardan bihaber haberlerinin olmadığı düşünülmektedir.(Tablo 101)

Yöneticilere, temizlik elemanları görevi dışında iş yapıyor mu? diye sorulduğunda % 50 oranında “evet, yapıyorlar” demiştir. Neden yapıyorlar sorusuna yöneticiler şu cevapları vermişlerdir; çalışan personele yardım etmek için(% 25,0), hastalara yardım etmek için(% 25,0), amirlerine şikayet edilmemek için(% 25,0) ve işini kaybetme korkusu olduğu için(% 50,0). Yine yöneticiler neler yapıyorlar sorusuna çeşitli cevaplar vermişlerdir. Bunlar; hastaları sedye ve tekerlekli sandalyelerle taşımak(% 50,0), tahlil ve tetkik numuneleri(kan, idrar vb.) laboratuara götürmek(% 75,0), tıbbi ve sarf malzemeleri taşımak(% 75,0), hastalara yardım etmek(% 75,0), kantin vb. yerlere alışverişe gitmek(% 75,0), evrak dağıtmak(% 75,0), çaycılık yapmak(% 50,0), hasta yatağı yapmak(% 50,0), hocaların kıyafetlerini terziye götürmek(% 75,0), bankaya gitmek(% 50,0). Bu bulgulara göre temizlik elemanları görevi dışında birçok iş yaptığı anlaşılmaktadır. Görevi dışında iş yapan personel, kendi işlerini aksatabileceği düşünülmektedir. Ve bunlardan yöneticilerin haberi olduğu, fakat gerekli önlemleri almadığı anlaşılmaktadır.(Tablo 102, Tablo 103 ve Tablo 104)

GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde faaliyette bulunan özel temizlik firması temizlik elemanlarına cinsiyet yönünden bakıldığında erkekler (n:50, % 52,6) daha fazla sayıdadır. Araştırmaya katılanlar daha çok ilkokul (n:77, % 52,6) mezunudur. Lise mezunu 6 temizlik elemanı bulunmaktadır. Daha önce temizlik firmasında çalışan sayısı 25 kişidir.(% 26,3) (Tablo 105)

GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde faaliyette bulunan özel temizlik firması temizlik elemanları çalışmaya başlamadan önce bulaşıcı hastalıklarla ilgili

eğitim aldığını 18 kişi (% 18,9) beyanda bulunurken, hastane temizliği ile ilgili ise hiç kimse eğitim almamıştır. Çalışmaya başladıktan sonra ise bulaşıcı hastalıklarla ilgili 50 kişi(% 52,6) eğitim almıştır.(Tablo 106) Çalıştıktan sonra bulaşıcı hastalıklarla ilgili eğitim alan temizlik elemanlarının davranış puanları eğitim almayanlara göre daha fazla olmasına rağmen bilgi puanları daha düşüktür.(Tablo 113, Tablo 114) Bu sonuçlara göre aldıkları eğitimlerin verimli olmadığı ortaya çıkmaktadır. Çünkü firmalar düzenli bir hizmet içi eğitim programı uygulamıyorlar. Hastanedeki doktorlardan seminer şeklinde kısa ve düzensiz eğitimleri veya temizlik malzemeleri aldıkları firmalardan ürünlerin kullanımı ile ilgili brifing ve demolarla yetinmektedirler.

Ayrıca temizlik elemanlarına yapamadığınız ve bilemediğiniz bir durumda nasıl öğreniyorsunuz denildiğinde; temizlik elemanları ilk sırada taklit ederim(% 98,9), ikinci sırada kendim sına/yanılma yoluyla denerim(% 96,8), üçüncü sırada gözlem yaparım(% 91,6), dördüncü sırada konuyla ilgili sorumlulardan eğitim alırım (% 67,4) ve beşinci sırada soru sorarım(% 56,8) demiştir. Bu bulgulara göre temizlik elemanlarının bilemedikleri veya yapamadıkları bir durumla karşılaştıklarında çoğunlukla taklit etme, deneme yanılma yoluyla ya da gözlem yoluyla öğrenmeyi tercih ettikleri görülmektedir. Bu düzenli eğitim almayan temizlik elemanlarının daha çok hata yapmasına sebep olabileceği düşünülmektedir.(Tablo 107)

GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde faaliyette bulunan özel temizlik firması temizlik elemanlarının yapılan anket sonucunda almış oldukları davranış puanı ortalaması 17,34 ve bilgi puanı ortalaması 12,61'dir. Temizlik elemanlarının davranış puanı tam notu 28, bilgi puanı tam notu 23 olması gerekmektedir. Hastane temizliği gibi kritik bir konuda temizlik firması elemanlarının davranış puanının 25 ile 28 arasında ve bilgi puanının 20 ile 23 arasında olması beklenirken, temizlik elemanlarının bu kadar düşük puan almaları konu hakkında bilgi ve uzmanlık seviyelerinin çok düşük olduğunu göstermektedir.(Tablo 108)

GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde faaliyette bulunan temizlik elemanlarından kadın olanların davranış ve bilgi puanlarının yüksek olması kadın

temizlik elemanlarının hastane temizliğinde daha fazla rol almasının faydalı olacağı düşünülmektedir.(Tablo 109, Tablo 110)

GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde faaliyette bulunan özel temizlik firması temizlik elemanlarının öğrenim düzeyleri arttıkça bilgi ve davranış puanları artmaktadır. Bunun için temizlik elemanlarının lise seviyesinde görevlendirilmesi daha uygun olacaktır.(Tablo 111, Tablo 112)

GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde faaliyette bulunan özel temizlik firması temizlik elemanlarının çalışma süreleri arttıkça bilgi ve davranış puanları artmaktadır. Bunun için görevlendirilecek temizlik elemanlarının hastane temizliği konusunda tecrübeli olması gerekmektedir.(Tablo 113, Tablo 114)

GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde faaliyette bulunan özel temizlik firması temizlik elemanlarının daha önce çalışıp, çalışmama durumlarına bakıldığında; daha önce çalışmayanların bilgi ve davranış puanları daha yüksektir. Bu bulgulara göre; daha önce çalışan temizlik elemanlarının bilgi ve davranış puanlarının düşük olması daha önce çalıştıkları firmalarda düzenli bir eğitim almadıklarını düşündürmektedir. Bunun için görevlendirilecek temizlik elemanlarının daha önce çalışıp çalışmamasından ziyade aldıkları eğitim ve öğrenim durumlarına bakılmasının doğru olacağı düşünülmektedir.(Tablo 115, Tablo 116)

GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde faaliyette bulunan özel temizlik firması temizlik elemanları hastane enfeksiyonları açısından; hasta odasını temizlerken en son nereyi temizlersiniz?(% 38,9), yerleri nasıl süpürüyorsunuz?(% 17,9), yer temizliği yaparken önce nereyi temizlersiniz?(% 40,0), yer temizliği yaparken en son nereyi temizletirsiniz?(% 61,1), hasta odasını temizlerken önce nereyi temizletirsiniz?(% 30,5), yer silmek için hangi malzemeyi kullanıyorsunuz?(% 23,3), sorularına düşük oranda cevaplar vermişlerdir. Temizlik elemanlarının bu uygulamaları % 100 doğru bilmesi gerekmektedir. Çünkü temizlik elemanlarının bu uygulamaları doğru olarak yapması gerekmektedir. Bu uygulamaları yanlış yapan temizlik elemanları hastane enfeksiyonları konusunda önleyici tedbir yerine daha çok yayılmasını sağlarlar.

Bu yüzden tüm temizlik elemanlarının bu konularda sürekli eğitim alması gerektiği düşünülmektedir. (Tablo 121)

GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde faaliyette bulunan özel temizlik firması temizlik elemanları hastane enfeksiyonlarını önleme açısından; yerde iğneyi ucu açılmış şekilde bulduğunuz zaman ne yapıyorsunuz? sorusuna 2 kişi( % 2,1) doğru yanıt vermiştir. Hastane enfeksiyonu nedeni olan atık iğne uçlarının bertaraf yöntemini birçok temizlik elemanları bilmemektedir. Yine bu da hizmet içi eğitim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Yine temizlik elemanlarının % 58,9 hepatit aşısı olmamıştır. Hepatit aşısı olmayan bu temizlik elemanları her zaman hepatit-B'ye yakalanma riski altında çalışmaktadır.(Tablo 122)

GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde faaliyette bulunan özel temizlik firması temizlik elemanları hastane enfeksiyonlarını önlemeye yönelik bilgileri açısından; sizce mikrop nedir? kısaca tanımlayınız sorusuna verilen cevaplar oranı % 42,1'dir. Sizce bulaşıcı hastalık nedir? kısaca tanımlayınız sorusuna doğru cevap veren temizlik elemanı oranı % 47,4'dir. Sizce tıbbi atık nedir? kısaca tanımlayınız sorusuna doğru cevap veren temizlik elemanı oranı % 61,1'dir. Hastane ortamında mikrop kapmaya en yatkın kişiler kimlerdir? sorusuna doğru cevap veren temizlik elemanı oranı % 30,5'dir. Yer temizliğinde kullanılan paspas ve süpürgeler nerede saklanmalıdır? sorusuna doğru cevap veren temizlik elemanı oranı % 46,3'dir. Bu sorulara verilen cevaplara bakıldığında temizlik elemanlarının bilgi seviyesinin çok düşük olduğu görülmektedir.(Tablo 123)

Hastane enfeksiyonlarının önlenmesinde el yıkamanın önemi çeşitli çalışmalarla ortaya konulmuştur. El yıkamanın önemini % 96,7 oranında bilmelerine rağmen temizlik firması elemanlarının % 75,8'i tuvaletleri temizledikten sonra, % 91,6'sı çöpleri topladıktan sonra, % 75,8'i elime kan bulaştıktan sonra ve % 72,6'sı lavaboyu temizledikten sonra yıkamamıştır.(Tablo 124)

Temizlik elemanları hastane ortamında kişiden kişiye en çok hangi yolla olur? sorusunu hastalara kullanılan malzemeler ile cevabını (% 63,2), hastanın elleri ile

cevabını (% 35,8), çöpleri ile (% 56,8)'i personellerin elleri ile (% 20,0) doğru bilirken % 5,8'i her bireyin kendine ait ve temiz malzemeleriyle ve % 8,4'ü fikrim yok diyerek yanlış bilgilerini ifade etmiştir.(Tablo 126)

Toz bezi, paspas gibi malzemelerin ıslak olarak uzun süre bekletilmesinin ne gibi sakıncaları olur? sorusuna 37 kişi(% 38,9) malzeme çabuk çürür, 72 kişi(% 75,8) mikroplar kolayca çoğalır, 56 kişi(% 58,9) doğru cevap verirken, 9 kişi(% 9,5) mikroplar kolayca yok edilir, 3 kişi(% 3,2) fikrim yok ve 2 kişi(% 2,1) yanlış cevap vermiştir. Bu düşük oranda cevapların olması temizlik elemanlarının bilgi seviyeleri konusunda düşündürücüdür.(Tablo 127)

Temizlik elemanlarının temizlik yapılmaması gerektiren durumlar konusunda bilgilerine bakıldığında; ziyaretçiler varken durumunu 28 kişi(% 29,4), pansuman yapılırken durumunu 53 kişi(% 55,8), doktor ve hemşireler vizit yaparken durumunu 50 kişi(% 52,6) doğru bilirken, hastalar yataklarında iken durumunu 15 kişi(% 15,8), fikrim yok durumunu 3 kişi(% 3,2) ve her zaman durumunu 14 kişi(% 14,7) cevaplayarak yanlış bilgilerini ifade etmiştir.(Tablo 128)

Temizlik elemanlarına, aşağıdaki durumların hangilerinde bulaşıcı hastalığa yakalanabileceğinizi düşünüyorsunuz? diye sorulduğunda tüm durumlara % 100 oranında cevap vermek gerekirken; temizlik sırasında eldiven kullanılmazsa durumunu 66 kişi(% 69,5), her temizlik öncesi ve sonrası ellerinizi yıkamazsanız durumuna 59 kişi(% 62,1), hastanın kirli malzeme/çamaşırlara dokunma durumuna 48 kişi(% 50,5) hastanın konuşurken/hapşırırken tükürük parçalarının yüzünüze gelmesi size temas etmesi durumuna 55 kişi(% 57,9) ve Çalışırken elinize sivri bir cismin batması ya da elinizin kesilmesi durumuna 68 kişi(% 71,6) cevap vermişlerdir. Temizlik elemanları hangi durumlarda bulaşıcı hastalığa yakalanacağını tam olarak bilmemektedir. (Tablo 129)

Temizlik elemanlarına hastanede çalışırken portör olup olmadığının belirlenmesi için tüm tetkiklerin yapılması gerekirken, bu tetkiklerin hiçbirinin tam olarak yapılmadığı görülmektedir. Bu durum temizlik elemanlarının kendine, ailesine ve



hizmet ettiği çevresine(çalışanlar ve hastalar) hastalık bulaştırma riskini artırmaktadır.(Tablo 131)

Temizlik firmasının ISO 9000:2001 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemi ve OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Sistem belgeleri bulunmaktadır. Kalite yönetim sistemi standartlarına göre firmanın kalite politikası tüm çalışanlara iletilmelidir. Çalışanlarda kalite politikasını bilmek ve uygulamak zorundadır. Yine standarta göre firmanın misyon, vizyon ve temel değerleri belirlenmelidir. Kalite yönetim sistemi standartlarına göre firmanın misyon, vizyon ve temel değerleri tüm çalışanlara iletilmelidir. Firma temizlik elemanlarıyla yapılan anket sonucunda elde edilen bulgulara göre; temizlik elemanlarından 62 kişi(% 65,3) kalite politikası olduğunu belirtmiştir, 46 kişi (% 48,4) misyon, vizyon ve temel değerleri olduğunu belirtmesine rağmen nedir sorusuna hiçbir temizlik elemanı cevap verememiştir. Bu bulgulara göre firmanın kalite politikası, misyon, vizyon ve temel değerlerinin olmadığı, varsa da çalışanların bunlardan haberi olmadığı düşünülmektedir. (Tablo 132)

Yine Kalite Yönetim Sistem standartlarına göre firmanın prosedürleri, kalite planları, iş, görev ve kullanma talimatları dokümente edilmesi gerekmektedir. Araştırma bulgularına göre; temizlik elemanlarından 72 kişi(% 75,8) temizlik prosedürlerinin, 73 kişi(% 76,8) iş, çalışma ve görev talimatlarının, 62 kişi(% 65,3) temizlik planlarının olduğunu belirtmiştir. Ancak bunlar nelerdir sorusuna cevap verememiştir. Bu bulgulara göre firmanın prosedürleri, kalite planları ve talimatları olmadığı, varsa da temizlik elemanlarının bunlardan haberi olmadığı olduğu düşünülmektedir.(Tablo 132)

Temizlik elemanlarına, arkadaşlarınız görevi dışında iş yapıyor mu? diye sorulduğunda % 34,7 oranında “evet, yapıyorlar” demiştir. Neden yapıyorlar sorusuna temizlik elemanları şu cevapları vermişlerdir; arkadaşlarına yardım etmek için(% 13,7), çalışan personele yardım etmek için(% 11,6), hastalara yardım etmek için(% 6,3), amirlerine şikayet edilmemek için(% 10,5), işini kaybetme korkusu olduğu için(% 7,4), ek kazanç sağlamak için(% 3,2), kendi işlerini yapmamak için(% 6,3) ve yeni işleri öğrenip iş değiştirmek için(% 7,4). Yine temizlik elemanları neler yapıyorlar sorusuna

çeşitli cevaplar vermişlerdir. Bunlar; hastaları sedye ve tekerlekli sandalyelerle taşımak(% 14,7), tahlil ve tetkik numunelerini(kan, idrar vb.) laboratuara götürmek(% 12,6), tıbbi ve sarf malzemeleri taşımak(% 11,6), hastalara yardım etmek(% 13,7), kantin vb. yerlere alışverişe gitmek(% 16,8), evrak dağıtmak(% 9,5), çaycılık yapmak(% 11,6), hasta yatağı yapmak(% 11,6), hocaların kıyafetlerini terziye götürmek(% 9,5), bankaya gitmek(% 13,7). Bu bulgulara göre temizlik elemanları görevi dışında birçok iş yaptığı anlaşılmaktadır. Görevi dışında iş yapan personel, kendi işlerini aksatabileceği düşünülmektedir. Ve bunlardan yöneticilerin haberi olduğu, fakat gerekli önlemleri almadığı anlaşılmaktadır.(Tablo 133, Tablo 134 ve Tablo 135)

## 7. SONUÇ

### 7.1. Temizlik Hizmetlerinin Hastaneler İçin Temel Yetenek olup, olmadığının incelenmesi

#### 7.1.1. Koruyucu Sağlık Hizmetleri Açısından

Kişilerin ve toplumların sağlığını korumak, hastalandıklarında tedavilerini yapmak, tam olarak iyileşmeden sakat kalıp başkalarına bağımlı olmalarını engellemek ve toplumun sağlık düzeyini yükseltmek için yapılan planlı çalışmaların tümüne “sağlık hizmetleri” denilmektedir.<sup>372</sup> Sağlık hizmetleri, genel olarak sağlığın korunması ve hastalıkların tedavisi için yapılan çalışmalar anlamına gelir. Sağlık Hizmetleri, koruyucu sağlık hizmetleri, tedavi hizmetleri, rehabilitasyon hizmetleri ve sağlığın geliştirilmesi hizmetlerini içermektedir.<sup>373</sup> Koruyucu sağlık hizmetleri ise; sağlık hizmetleri içinde en önemli yeri almaktadır. Koruyucu sağlık hizmetleri; kişiye ve çevreye yönelik olarak iki hedef kitle üzerinde yoğunlaşmakta ve Türkiye’de sadece Sağlık Bakanlığınca uygulanmaktadır. Çevreye olan koruyucu sağlık hizmetleri çalışmaları insanların sağlığını koruyabilmek için yapılmaktadır.

Koruyucu sağlık hizmetleri içerisinde yer alan faaliyetlerden ilki kişiye yönelik olan kişisel hijyendir. Hem hastaların kişisel hijyenlerinin sağlanması hem de hastanelerde oluşabilecek hastane enfeksiyonlarını önlemek için çalışan personellerin kişisel hijyenlerine dikkat etmesi gerekir.

Koruyucu faaliyetlerden bir diğeri ise çevreye yönelik olan faaliyetlerdir. Bu faaliyetlerden biride çevre temizliğidir. Koruyucu faaliyet, Sağlık Bakanlığı tarafından hastaneler dışında yürütülürken hastanelerde de hasta ve çalışanların sağlığının korunması için hastane temizliği olarak yürütülmektedir. Hastanelerdeki temizlik; 1. Hastane temizliği 2. Dezenfeksiyon 3. Sterilizasyon olarak sınıflandırılmaktadır. Bu sebepten dolayı hastanelerdeki temizlik faaliyetleri ile bir ofis temizliği veya bir sokak temizliği aynı kategoride değerlendirilmemelidir. Hastanelerdeki temizlik hizmetleri

---

<sup>372</sup> Çakırer, s. 3.

<sup>373</sup> Kavuncubaşı, *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*, s. 24.

koruyucu sağlık hizmetleri içerisinde yer aldığı için hastanelerin temel yeteneği olarak görülmelidir.

### 7.1.2. Hastane Enfeksiyonları Açısından

Hastanelerde sağlam kişiler yanında her türlü enfeksiyona yakalanmaya yatkın olan yüzlerce hasta tedavi görmektedir. Hatta teknolojinin gelişmesiyle hastanelerde yatarak tedavi görme süreleri uzamıştır. Ameliyathaneler, yoğun bakımlar, diyaliz üniteleri en riskli hasta gruplarının bulunduğu alanlardır. Bu hastalar için ve çalışanlar için ise en büyük sorun hastane enfeksiyonlarıdır. Hastane enfeksiyonları son yıllarda dünyanın uğraştığı en büyük sorunlardandır. Dünya Sağlık rgt verilerine göre, hastanede yatarak tedavi gören her 10 hastadan birinde hastane enfeksiyonu ortaya çıkmaktadır. Hastane enfeksiyonları ölüm nedenleri arasında kalp hastalıkları, kanser ve beyin kanamalarından sonra dördüncü sırada gelmektedir. Hastane enfeksiyonları yüzünden ABD'de her altı dakikada bir kişi hayatını kaybetmektedir.<sup>374</sup>

Hastane enfeksiyonlarının nedenleri arasında ***Temizlik kurallarına dikkat edilmemesi***: Hastane alışanlarının, hastanın ve hasta yakınlarının kişisel el ve vücut temizliklerine dikkat etmemesi, hastane binasının ve tüm araç ve gerecin temizlik, dezenfeksiyon ve sterilizasyon işlemlerinin yetersiz olması, mutfak ve amaşırhane gibi destek hizmetlerinde gerekli temizlik kurallarına uyulmaması gösterilmektedir.

ağın en büyük sorunlarından biri olarak kabul edilen hastane enfeksiyonları için hastanelerin gerekli tedbirleri alması kaçınılmazdır. Ölüm vakalarında dördüncü sırada bulunan hatta trafik kazalarındaki ölümlerden daha fazla olan hastane enfeksiyonlarını önlemek için hastaneler, nedenlerinden biri olan temizlik kuralları dikkat edilmesi için gerekli tedbirleri almak zorundadır. Bu konudaki önlemleri hastane bizzat uygulamalı, bu kadar önemli olan bir faaliyeti bir başka işletmeye devrederek kontrol ve etki alanından çıkarmamalı ve bu hizmetleri(temizlik ve dezenfeksiyon) sterilizasyon hizmetlerinde olduğu gibi temel yeteneği olarak kabul etmelidir.

---

<sup>374</sup> Serhat nal, [http://www.pfizer.com.tr/basin-odasi/ba\\_pfizeriletisim.asp](http://www.pfizer.com.tr/basin-odasi/ba_pfizeriletisim.asp) (18 şubat 2008)

### 7.1.3. Kalite Açısından

Sağlık hizmetlerinin doğrudan insan yaşamı ile ilgili olması ve yapılacak hataların pahalıya mal olabileceği düşüncesi, sağlık hizmetlerinde ve dolayısıyla sağlık işletmelerinde kalite sağlamayı kaçınılmaz kılmaktadır.<sup>375</sup> Genellikle, diğer işletmelerin hizmet verirken karşı karşıya geldikleri insanlar normal, sağlıklı insanlar iken, hastanelerin müşterileri normal ruh hali içinde olmayan, üzüntülü, immün sistemleri(hastalık koruyucu işlemleri) bozulmuş insanlardır. Bunlar, hastane işletmelerinden hizmet satın alırken kusurlu hizmeti kabul edemezler. Bu sebeple hastane işletmesinin yapacağı tek hareket, hiç bir tolerans bekleyemeyeceği müşterisine karşı kusursuz hizmet vermektir.<sup>376</sup>

Sağlık sektöründe sunulan hizmet % 100 güvenilirliğe sahip olmalıdır. Bunun anlamı, bu sektörde sunulan hizmetin diğer hizmetlere oranla daha yüksek kalite ve hatta mükemmel olması gerektiğidir. Sağlık sektöründe sunulan hizmetler insan sağlığı ile doğrudan ilgili olduğu için hizmet sunan kişilerin niteliği ve güvenilirliği oldukça önemlidir. İş görenler tarafından yapılacak bir hata bazen öldürücü olabilen çok tehlikeli sonuçlara yol açabilir. Dolayısıyla bu endüstride hedef “sıfır hata” (zero defect) olmalıdır.<sup>377</sup>

Akreditasyon; bir sağlık kuruluşunun önceden belirlenmiş ve yayınlanmış standartlara uygunluğunun, herkesçe kabul gören bir tüzel kişilik tarafından değerlendirilip onaylandığı resmi bir süreçtir.<sup>378</sup> Sağlık kuruluşları için JCI(Uluslararası Birleşik Komisyonu) tarafından akreditasyon standartları belirlenmiş ve tüm dünyada uygulanmaktadır. Bu standartın maddelerinden bir tanesi de hastane enfeksiyonlarının önlenmesine dairdir.

Bir kuruluşun enfeksiyon surveyans, önleme ve kontrol programının hedefi hastalar, çalışanlar, doktorlar, sözleşmeli çalışanlar, gönüllüler, öğrenciler ve ziyaretçiler arasında enfeksiyonları edinme ve bulaştırma risklerinin belirlenmesi ve

<sup>375</sup> Nevzat Deveci, **Sağlık İşletmelerinde Algılanan Hizmet kalitesi ve Ölçümü**, İzmir: 2005, s.13.

<sup>376</sup> Hüdaverdi Bircan ve Serap Baycan, **Sağlık Sektöründe Verimlilik ve Kalite Sistemi: Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi Örneği**, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi Aralık 2004 Cilt : 28 No:2, s.173-185.

<sup>377</sup> Bircan ve Baycan, s.173-185.

<sup>378</sup> Bilge Aydın, **“Sağlık Sektöründe Kalite Çalışmaları ve Akreditasyon”**, 5. Ulusal Sterilizasyon Dezenfeksiyon Kongresi Kitabı, 2007, s.10.

azaltılmasıdır. Enfeksiyon kontrol programı, kuruluşun coğrafik yerleşimine, hasta hacmine, hizmet edilen hasta popülasyonuna, klinik faaliyetlerin tipine ve çalışanların sayısına bağlı olarak kuruluştan kuruluşa değişebilir. Etkili programların ortak yönleri belirlenmiş liderlerin, uygun politika ve prosedürlerin, çalışanların eğitiminin, kuruluş çapında koordinasyonun olmasıdır.<sup>379</sup>

EKÖ.1. Kuruluş, hastalar ve sağlık çalışanlarında nozokomiyal enfeksiyon riskini azaltmak için koordineli bir program tasarlar ve uygular.

EKÖ.1.1. Kuruluşun tüm hasta, personel ve ziyaretçi alanları enfeksiyon programına dahil edilir.

EKÖ.2. Kuruluş, nozokomiyal enfeksiyon önleme ve azaltma programının odaklarını belirler.

EKÖ.3. Kuruluş, enfeksiyon riski ile ilişkili işlem ve süreçleri belirler ve enfeksiyon riskini azaltmak için stratejiler uygular.

EKÖ.4. Eldivenler, maskeler, sabun ve dezenfektanlar bulundurulur ve gerektiğinde doğru şekilde kullanılır.

EKÖ.5. Kuruluşta önemli enfeksiyon riski ile ilişkili belirlenen yerlerden kültürler rutin olarak alınır.

EKÖ.6. Bir veya daha fazla kişi tüm enfeksiyon kontrol faaliyetlerini takip eder. Bu kişi(ler), eğitim, deneyim veya sertifikasyon aracılığıyla enfeksiyon kontrol uygulamalarında yetkin hale getirilir.

EKÖ.7. Tayin edilmiş bir kişi veya grup, kuruluşta enfeksiyon kontrol faaliyetlerini izler ve koordine eder.

EKÖ.8. Enfeksiyon kontrol faaliyetlerinin koordinasyonu, hekim, hemşire ve kuruluşa uygun Olarak diğer personeli kapsar.

---

<sup>379</sup> JCI Standartı, s.111

EKÖ.9. Enfeksiyon kontrol programı güncel bilimsel bilgiye, uygulama rehberlerine ve ilgili kanun ve düzenlemelere dayalıdır.

EKÖ.10. Kuruluş bilgi yönetimi sistemleri, enfeksiyon kontrol programını destekler.

EKÖ.11. Enfeksiyon kontrol süreci, kuruluşun genel kalite gelişimi ve hasta güvenliği programları ile bütünleştirilir.

EKÖ.11.1. Kuruluş, nozokomiyal enfeksiyon risklerini, enfeksiyon hızlarını ve nozokomiyal enfeksiyonlardaki eğilimlerini izler.

EKÖ.11.2. İzleme, kuruluş için epidemiyolojik olarak önemli enfeksiyon konularına ilişkin göstergeleri kullanmayı içerir.

EKÖ.11.3. Kuruluş, risk, hız veya eğilim bilgilerini nozokomiyal enfeksiyonları mümkün olan en düşük düzeylere indirmek için süreçleri tasarlamak veya modifiye etmek üzere kullanır.

EKÖ.11.4. Kuruluş, karşılaştırılabilir veritabanları aracılığıyla kendi enfeksiyon kontrol oranlarını, diğer kuruluşlarla karşılaştırır.

EKÖ.11.5. Enfeksiyon izlem sonuçları personel, doktor ve yöneticilere düzenli olarak iletilir.

EKÖ.11.6. Kuruluş, uygun halk sağlığı kuruluşlarına enfeksiyonlar hakkında rapor vermelidir.

EKÖ.12. Kuruluş, personele, doktorlara, hastalara ve uygun olarak aile ve diğer sağlık personeline enfeksiyon kontrol uygulamaları ile ilgili eğitim sağlar.

EKÖ.12.1. Bütün personel, kuruluş enfeksiyon kontrol politika ve uygulamaları ile ilgili bir uyum programı alır.

EKÖ.12.2. Bütün personel, yeni politikalar yürütüldüğünde ve sürveyans verilerinde anlamlı eğilimler fark edildiğinde, enfeksiyon kontrolü hakkında eğitilir.

JCI tarafından oluşturulan standartın maddelerinden biri olan enfeksiyonların önlenmesi ve kontrolü maddesi yukarıdaki hükümlere amirdir.

Kalitesini arttırmak ve bunu akredite etmek isteyen kuruluşlar, standartın bütün maddelerini uygulamak zorundadır. Özellikle enfeksiyonların önlenmesi ve kontrolü konusunda hastane yönetimine çok büyük görevler düşmektedir. Bu görevleri yerine getirmek için hastane yönetimi enfeksiyonların önlenmesine dair olan faaliyetleri kurum dışından bir firmaya devretmesi risk arz edebilir.

#### **7.1.4. Adli Açıdan**

Hastane enfeksiyonları dünyada ve ülkemizde yüksek morbidite ve mortaliteye neden olmakta, tedavi maliyetini, hastanede kalış süresini, iş ve güç kaybını arttırmaktadır. Günümüzde, hastane enfeksiyonlarının önlenme ve kontrolünün temelini, temizlik, dezenfeksiyon, sterilizasyon, aseptik teknikleri içeren asepsi ve el hijyeni, sürveyans, epidemiyolojik yöntemler ve hasta izolasyonu oluşturmaktadır.<sup>380</sup>

Bilimsel platform dışında, yazılı ve görsel basında zaman zaman hastane enfeksiyonlarıyla ilgilenmiştir. Son günlerde tanınmış kişilerin hastane enfeksiyonlarından kaybedilmesi veya uzun süre tedavi görmesi medyanın konuya ilgi duymasına neden olmuştur. Bazen de medya, tazminat davaları veya hastanelere yönelik şikayetlerle ilgili haberler yapmaktadır.<sup>381</sup>

Tıpta yanlış uygulama(malpraktis), hekimin standart tedaviyi uygularken başarısızlığı, beceri eksikliği, dikkatsizliği, özen göstermemesi nedeniyle zarar vermesidir.<sup>382</sup>

Hastane enfeksiyonlarıyla ilgili şikayetler son yıllarda artmaya başlamıştır. 11 Ağustos 2005 ve 25903 sayılı Resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren Yataklı Tedavi Kurumları Enfeksiyon Kontrol Yönetmeliği, yataklı tedavi kurumlarında sağlık hizmetleri ile ilişkili olarak gelişen enfeksiyon hastalıklarını önlemek ve kontrol altına

---

<sup>380</sup> Yaşar Bayındır, “Türkiye’de Hastane Enfeksiyonlarına Bakış Açısı ve Hastane Yönetimine Düşen Yasal Görevler”, 4. Ulusal Sterilizasyon Dezenfeksiyon Kongresi Kitabı, 2005, s.527

<sup>381</sup> Bayındır, s.527.

<sup>382</sup> Nur Birgen, “Yoğun Bakım enfeksiyonlarına Adli Tıp Açısından Yaklaşım”, III. Ulusal Yoğun Bakım Enfeksiyonları Sempozyumu, s.1.



almak, konu ile ilgili sorunları tespit etmek, çözüme ilişkin faaliyetleri düzenleyip yürütmek ve yataklı tedavi kurumları düzeyinde alınması gereken kararları alıp ilgili mercilere iletmek üzere enfeksiyon kontrol komitesi teşkili ile bu komitenin çalışma şekline görev, yetki ve sorumluluklarına ilişkin usul ve esasları düzenlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu yönetmelik hükümlerine göre Hastane EKK'leri, a) Sürveyans ve kayıt, b) Antibiyotik kullanımının Kontrolü, c) Dezenfeksiyon, sterilizasyon ve antisepsi d) Sağlık çalışanlarının meslek enfeksiyonu e) Hastane temizliği, çamaşırhane, mutfak ve atık yönetimi gibi hizmetlerde hastane enfeksiyonları konusunda sorumluluklar yüklenmektedir. Kanunen bu sorumlulukları alan hastaneler bu hizmetleri temel işlevi gibi görmelidir. Hastane enfeksiyonları konusunda halen devam eden 28 dava bulunmaktadır. Bu sorumluluk ve görevlerinden dolayı adli açıdan zor durumda kalan ve kalabilecek hastanelerin bu sorumluluklarını başka işletmelere geçici süreler için devretmesi hastaneyi kanunlar karşısında zor duruma sokabilir. Bu yüzden hastanelerin kanunlar karşısında zor durumda kalmamak için bu hizmetleri destek hizmeti görme anlayışından, temel yetenek olarak görme anlayışını geçmeleri gerekmektedir.

## **7.2. Temizlik Firmalarının Analiz Edilmesi**

### **7.2.1. Uzmanlık Açısından**

Temizlik firmalarının uzmanlık açısından değerlendirilmesi için firma yöneticilerinin ve çalışanlarının hastane enfeksiyonları, bulaşma yolları, hastane temizliği, tıbbi atıkları bertaraf yöntemleri konusundan bilgi ve davranış seviyelerine bakmak gerekmektedir. Bunun için çalışan temizlik elemanlarına ve yöneticilerine 2 adet anket uygulanmıştır. Bu anket sonuçlarına göre;

Yöneticilerin uzmanlıkları; yöneticiler öğrenim durumu bakımından çoğunlukla lise mezunudur. Öğrenim durumlarının düşük olması yönetimde sorunlar yaşanmasına neden olmaktadır. Yöneticilerin birçoğu temizlik firmasında yöneticilik tecrübelerine sahip olmadıkları gibi hastane temizliği konusunda da eğitim almadan hastanede hizmet veren bir temizlik firmasında yöneticilik görevini üstlenmektedirler..

Yapılan anket sonucunda davranışları ölçen sorular sonunda 23 tam puan almaları gerekirken yöneticiler ortalama 12,75 puan almışlardır. Yine bilgileri ölçen sorular sonunda 21 puan almaları gerekirken 12,75 puan almışlardır. Bu puanlar hastane temizliği konusunda hizmet veren bir firmanın yöneticileri için çok düşük seviyededir.

Yöneticilerin; bulaşıcı hastalıklarla, hastane temizliği ve yönetimle ilgili ne hastanede çalışmadan önce ne de sonra düzenli bir eğitim almadıkları bilinmektedir. Özel firmaların düzenli bir eğitim yerine gelişigüzel ve ücretsiz eğitimleri tercih ettikleri görülmektedir. Bilgi çağında, eğitimin bu kadar önemli olduğu bir dönemde eğitimden uzak kalmak firmaları ileriye değil geriye götürmektedir. Özellikle tıp alanında sürekli gelişmelerin yaşandığı ve insan hayatıyla birebir ilgili olan alanlarda eğitimden uzak kalmak hem firmalar hem de hastaneler için handikaplıdır.

Temizlik firmalarının; ISO 9000:2001 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemi ve OHSAS 18001 İş Sağlığı ve İşçi Güvenliği kalite belgeleri bulunmaktadır. Bu standartlara göre firmaların kalite politikaları, misyon, vizyon ve temel değerleri üst yönetimce belirlenmeli ve tüm çalışanların bunları bilmesi gerekmektedir. Temizlik firması yöneticileri kalite politikası, misyon, vizyon ve temel değerler hakkında bilgi sahibi değiller. Standarta göre firmaların temizlik prosedürleri, iş, görev, cihazların kullanma talimatları ve kalite planları bulunmalıdır. Temizlik firmasının bu prosedür, talimat ve planlarının olmadığı görülmektedir. Ayrıca firmaların kalite iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerinde bulunmadığı görülmektedir.

Temizlik elemanlarının uzmanlıkları; temizlik elemanlarının öğrenim durumu bakımından çoğunlukla ilkokul mezunudur. Öğrenim durumlarının düşük olması hastane temizliği ve hastane enfeksiyonları konusunda sorunlar yaşanmasına neden olmaktadır. Temizlik elemanlarının birçoğu temizlik firmasında çalışmadıkları gibi hastane temizliği konusunda da eğitim almadan hastanede hizmet veren bir temizlik firmasında çalışmaya başlamaktadırlar.

Denetim yapılan hastanelerin tamamında, hastane temizliğini yapan firma elemanlarının eğitim seviyesinin düşük olması ve her ihale döneminde çalışanların bir

kısının işten çıkartılarak yerlerine hastane temizliği konusunda tecrübesi olmayan yeni elemanların işe alınması nedeniyle, firma elemanlarının hastane temizliği ile ilgili enfeksiyon kontrol kurallarına yeterli uyum gösteremediği görülmüştür.

Yapılan anket sonucunda davranışları ölçen sorular sonunda 28 tam puan almaları gerekirken temizlik elemanları ortalama 17,34 puan almışlardır. Yine bilgileri ölçen sorular sonunda 23 puan almaları gerekirken 12,61 puan almışlardır. Bu puanlar hastane temizliği konusunda hizmet veren bir firmanın temizlik elemanları için çok düşük seviyededir.

Temizlik elemanlarının; bulaşıcı hastalıklarla ve hastane temizliği ile ilgili ne hastanede çalışmadan önce nede sonra düzenli bir eğitim almadıkları bilinmektedir. Hatta temizlik elemanlarının bilemedikleri bir durumla karşılaştıklarında eğitim alma yerine daha çok taklit etme, gözlem yaparım ve kendim sınaama/deneme yoluyla öğrenirim şeklinde cevaplar verdikleri görülmüştür. Özel firmaların düzenli bir eğitim yerine gelişigüzel ve ücretsiz eğitimleri tercih ettikleri görülmektedir. Bilgi çağında, eğitim ne kadar önemli olduğu bir dönemde eğitimden uzak kalmak firmaları ileriye değil geriye götürmektedir. Özellikle tıp alanında sürekli gelişmelerin yaşandığı ve insan hayatıyla birebir ilgili olan alanlarda eğitimden uzak kalmak hem firmalar hem de hastaneler için handikaptır.

Temizlik firmalarının; ISO 9000:2001 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemi ve OHSAS 18001 İş Sağlığı ve İşçi Güvenliği kalite belgeleri bulunmaktadır. Bu standartlara göre firmaların kalite politikaları, misyon, vizyon ve temel değerleri üst yönetimce belirlenmeli ve tüm çalışanların bunları bilmesi gerekmektedir. Temizlik firması temizlik elemanlarının kalite politikası, misyon, vizyon ve temel değerler hakkında bilgi sahibi olmadıkları görülmektedir. Standarta göre firmaların temizlik prosedürleri, iş, görev, cihazların kullanma talimatları ve kalite planları bulunmalıdır. Temizlik firmasının bu prosedür, talimat ve planlarının olmadığı görülmektedir. Ayrıca firmaların kalite iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerinde bulunmadığı görülmektedir.

### **7.2.2. Yönetimde Esnekliği Sağlama Açısından**

Araştırma yapılan hastanede ve benzeri hastanelerde hastane yönetimi konusunda başhekime yardımcı olan birçok profesyonel yöneticiler bulunmaktadır. Daha önceki yıllarda sağlık hizmetleri konusunda başhekime yardımcı olacak profesyonel yönetici bulunmazken şimdilerde ülkemizdeki birçok üniversitede önlisans, lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitimler verilmektedir. Üniversitelerde bu eğitimleri alan bir çok profesyonel yönetici sağlık hizmetlerinin bir çok alanında iş imkanları bulmaktadır. Bu yöneticiler hastanelerde bulunan birçok destek hizmetleri konusunda planlamacı, organizatör, uygulatıcı ve denetmen olarak görev yapmaktadırlar. Birçok destek hizmetini özellikle kurum içinde yapılan bir faaliyeti dış kaynaktan yararlanarak yapan hastaneler; destek hizmetlerinin planlama, organizasyon, uygulatma ve denetim konularını tamamen dış firmalara devredememektedirler. Bu yüzden destek hizmetlerinde yönetici olan personel hastane organizasyon şemasındaki yerlerini kolay kolay terk etmemişlerdir. Bu hizmetleri hiçbir zaman kontrol altından çıkarmamaları, özellikle temizlik hizmetlerini bir gün bile aksaması hastane faaliyetlerini durma noktasına getirir. Bu hizmetlerle ilgili kararlar hastane yönetiminin hiçbir zaman toplantı gündemlerinden çıkmadığı için yönetimde de pek bir esneklik sağladığı görülmemektedir.

Ancak üst yönetim, yetki devri yaparak bu konulardaki kararları daha alt kademelere devrederek, kararların alt kademelerde alınmasını sağlayabilir. Bu kararları alacak alt kademe personeli gerek eğitimlerle gerek kurslarla donatılabilir. Bu personel yetki devri, yetkelendirme ve görev tanımları yapıp, bu görevi yapabilecek temel yeteneklere haiz olarak istihdam edilmesi sağlanmalıdır.

### **7.2.3. Hasta ve Çalışan Tatminini Artırma Açısından**

Hasta ve çalışan tatmini için dış kaynaktan yararlanılan hizmetten hasta ve çalışanın memnuniyetinin ölçülmesi ve artırılması gereklidir. Hasta ve çalışan personelin temizlik hizmetlerinden memnuniyetini ölçmek için 2 adet memnuniyet anketi düzenlenmiştir. Düzenlenen bu anketler araştırma yapılan hastanede yatan hastalara ve personele uygulanmıştır.

Çalışan personelin memnuniyeti; anket sonuçlarına göre % 12,0 ile % 82,0 arasında değişmektedir. Gözle görülmeyen yerlerin memnuniyet düzeylerine baktığımızda % 12,0 ile % 44,0 arasında değişmektedir. Buradan şu anlaşılmaktadır, temizlik elemanları gözle görülmeyen yerlerin temizliklerini iyi yapmadığı personelinde bundan memnun olmadığı anlaşılmaktadır. Hastane tuvaletleri ile ilgili ifadelerden memnuniyet yüzdelerine bakıldığında; % 37 ile % 52 arasında değişmektedir. Hastanedeki tuvaletlerin temizliğinden personelin memnuniyetinin düşük olduğu görülmektedir. Temizlik firması tarafından tuvaletlerin temizliğinin iyi yapılmadığı görülmektedir. Tuvaletler en büyük hastane enfeksiyon kaynağıdır. Buraların temizliğinin ve hijyeninin % 100 olması lazımdır. Camların temizliği ile ilgili memnuniyet düzeyi % 49,0'dur. Tıbbi atıklarla ilgili memnuniyet düzeyi % 55,0'dır. Temizlik personellerinin kılık-kıyafet ve iletişimi ile ilgili memnuniyet düzeyleri % 57,0 ile % 82,0 arasındadır. Personelin en fazla memnun olduğu ifadeler temizlik elemanlarının kılık-kıyafet ve iletişimidir. İlaçlama ile ilgili ifadelerden memnuniyet düzeyleri ise % 52,0'dır. Temizlik şeflerinin denetim ve gözetiminden memnuniyet % 43,5'dir. Hastanenin genel temizliği ile ilgili ifadelerden memnuniyet % 39,0 ile % 60,0 arasındadır.

Yatan hastaların memnuniyeti; anket sonuçlarına göre % 33,0 ile % 73,5 arasında değişmektedir. Gözle görülmeyen yerlerin memnuniyet düzeylerine baktığımızda % 33,0 ile % 49,0 arasında değişmektedir. Buradan şu anlaşılmaktadır, temizlik elemanları gözle görülmeyen yerlerin temizliklerini iyi yapmadığı yatan hastalarında bundan memnun olmadığı anlaşılmaktadır. Hastane tuvaletleri ile ilgili ifadelerden memnuniyet yüzdelerine bakıldığında; % 40 ile % 64 arasında değişmektedir. Hastanedeki tuvaletlerin temizliğinden yatan hastaların memnuniyetinin düşük olduğu görülmektedir. Temizlik firması tarafından tuvaletlerin temizliğinin iyi yapılmadığı görülmektedir. Tuvaletler en büyük hastane enfeksiyon kaynağıdır. Buraların temizliğinin ve hijyeninin % 100 olması lazımdır. Camların temizliği ile ilgili memnuniyet düzeyi % 43,0'dır. Tıbbi atıklarla ilgili memnuniyet düzeyi % 54,0'dur. Temizlik personellerinin kılık-kıyafet ve iletişimi ile ilgili memnuniyet düzeyleri % 42,0 ile % 69,0 arasındadır. İlaçlama ile ilgili ifadelerden memnuniyet düzeyleri ise % 42,0'dır. Temizlik şeflerinin denetim ve gözetiminden memnuniyet % 47,0'dır.

Hastanenin genel temizliği ile ilgili ifadelerden memnuniyet % 57,5 ile % 71,5 arasındandır.

AKTAŞ'ın Hastane işletmelerinde ev idaresi hizmetlerinden sağlık çalışanlarının memnuniyeti üzerine çalışmasında; memnuniyetleri 2,39 ile 3,11 arasında değişmektedir. Bu değerler 6 üzerinden değerlendirildiğinden orta düzeyde bir memnuniyet ortaya çıkmıştır.

Yine Sayıştay tarafından aralık 2007 tarihinde hazırlanan hastane enfeksiyonları konulu araştırma raporuna göre; “Bazı hastanelerde çalıştırılan temizlik elemanı sayısının hastanenin büyüklüğüne oranla yetersiz olduğu, özellikle ziyaret saatleri dışında da ziyaretçilerin girmesinin yeterince engellenemediği hastanelerde genel olarak hastane temizliğinin aksadığı ve hastanelerin yaptırdığı hasta ve personel memnuniyet anketlerinde de hastane temizliğinden memnuniyetin genelde % 65-70 civarında kaldığı anlaşılmıştır.”

Bu sonuçlara göre; hastane temizliği konusunda iç müşteri ve dış müşteri tatmini sürekli düşük seviyede seyretmektedir. Dış kaynaklardan yararlanarak hastane temizliğini özel temizlik firmalarına yaptıran hastanelerde müşteri memnuniyeti artmadığı çeşitli çalışmalarla ortaya konulmuştur.

#### **7.2.4. Maliyetleri Azaltma Açısından**

Araştırma yapılan hastane temizlik hizmetlerini gerçekleştirmek için ihale ile bir temizlik firması ile anlaşılmıştır. Bu firmaya 147 personel ve aşığıdaki tablolardaki makineler ve malzemeler için ayda yaklaşık 198.000 YTL ödeme yapılmaktadır.

**Tablo 136: Temizlik Hizmetinde Kullanılacak Temizlik Malzemeleri Listesi(Aylık)**

| SIRA NO | MALZEMENİN CİNSİ                 | MİKTARI   |
|---------|----------------------------------|-----------|
| 1.      | Çöp Torbası Siyah                | 1.800 Kg. |
| 2.      | Çöp Torbası Mavi                 | 1.700 Kg. |
| 3.      | Çöp Torbası Kırmızı              | 1.600 Kg. |
| 4.      | Toz Bezi                         | 1.000 Ad. |
| 5.      | Yer Bezi                         | 75 Ad.    |
| 6.      | Tuvalet Fırçası                  | 80 Ad.    |
| 7.      | Lavabo Fırçası                   | 80 Ad.    |
| 8.      | Battal Süpürge(Asfalt Tipi)      | 25 Ad.    |
| 9.      | Faraş Takımı                     | 50 Tk.    |
| 10.     | Nemli Paspas                     | 700 Ad.   |
| 11.     | Halı Şampuanı                    | 30 Kg.    |
| 12.     | Kristal Cila                     | 50 Kg.    |
| 13.     | Polimer Bazlı Cila               | 50 Kg.    |
| 14.     | Nemli Paspas Gereci              | 70 Ad.    |
| 15.     | Yer Çekçeği                      | 50 Ad.    |
| 16.     | Oto Fırçası                      | 75 Ad.    |
| 17.     | Süt Cila                         | 700 Kg.   |
| 18.     | Cila Pedi                        | 35 Ad.    |
| 19.     | Yıkama Pedi                      | 35 Ad.    |
| 20.     | Gürgen Sap                       | 120 Ad.   |
| 21.     | Büro Çöp Poşeti(Kolisi 1000 Ad.) | 40 Ad.    |
| 22.     | Nemli Mop Püskülü                | 500 Ad.   |
| 23.     | Renkli Toz Bezi                  | 1.000 Ad. |
| 24.     | Madeni vidalı Temizlik Seti Sapı | 45 Ad.    |
| 25.     | Temizlik Kovası Renkli           | 50 Ad.    |
| 26.     | Temizlik Eldiveni Renkli         | 450 Çift  |
| 27.     | Bağlama İpi                      | 10 Rulo   |
| 28.     | Cam Pelüş Tk.(35. Cm.lik)        | 8 Tk.     |
| 29.     | Nemli Mop Aparatı                | 25 Ad.    |
| 30.     | Paspas İçin Sap(Alüminyum)       | 20 Ad.    |
| 31.     | Çelik Parlatıcı                  | 48 Ad.    |
| 32.     | Oda spreyi                       | 24 Ad.    |
| 33.     | Yüzey Dezenfektanı               | 200 Kg.   |

**Tablo 137: Temizlik Hizmetinde Kullanılacak Makine Parkı Listesi**

| SIRA NO | MALZEMENİN CİNSİ                      | MİKTARI |
|---------|---------------------------------------|---------|
| 1.      | Sert Zemin Temizleme ve Cila Makinesi | 10 Ad.  |
| 2.      | Halı Yıkama Makinesi                  | 2 Ad.   |
| 3.      | Buharlı Temizlik Makinesi             | 3 Ad.   |
| 4.      | Basınçlı Su Püskürtme Makinası        | 1 Ad.   |
| 5.      | Elektrik Süpürgesi Islak-Kuru Tip     | 6 Ad.   |
| 6.      | Elektrik Süpürgesi Kuru Tip           | 14 Ad.  |

**Tablo 138: Temizlik Hizmetinde Kullanılacak Temizlik Ekipmanları Listesi**

| SIRA NO | MALZEMENİN CİNSİ                               | MİKTARI |
|---------|------------------------------------------------|---------|
| 1.      | Servis Arabası Katlı, Kovalı ve Poşet Tutuculu | 48 Ad.  |
| 2.      | Presli(Kovalı) Temizlik Arabaları              | 100 Ad. |
| 3.      | Tekerlekli Çöp Konteynırı                      | 30 Ad.  |
| 4.      | Tekerlekli Tıbbi Atık Konteynırı               | 4 Ad.   |

Bu makineler ve malzemeler temizlik firması tarafından temin edilmekte, sözleşme süresince kullanılarak, sözleşme bitiminde temizlik firması tarafından hastaneden alınıp götürülmektedir.

Araştırma yapılan hastane temizlik hizmetlerini kendi organize ederse bu hizmetler ve malzemeler için daha az ücret ödemektedir.

Hastane maliyeti;

**Tablo 139: Personel Maliyetleri**

| S.NO | BİR KİŞİYE İÇİN MAAŞ+ YEMEK+YOL+ GİYECEK | KİŞİ SAYISI | TOPLAM ÜCRET   |
|------|------------------------------------------|-------------|----------------|
| 1.   | 862,02 ytl*                              | 147 kişi    | 126.716,94 ytl |

\* Temizlik personellerinin, hastane personeli servislerini kullanması yasaktır. Hastane yönetimi, temizlik personellerinin servisleri kullanmasına izin verir ve temizlik elemanlarına yol parası ödemezse maliyetleri düşürmüş olacaktır.

**Tablo 140: Malzemelerin maliyeti**

| S.NO | MALZEME CİNSİ        | AYLIK KULLANIM TUTARI |
|------|----------------------|-----------------------|
| 1.   | Temizlik malzemeleri | 20.489 YTL            |
| 2.   | Temizlik makineleri  | 710 YTL               |
| 3.   | Temizlik ekipmanları | 1.485 YTL             |
| 4.   | TOPLAM               | 22.684 YTL            |



Hastane yönetim temizlik hizmetlerini kendi organize ederse toplam maliyeti 149.400,94 YTL'ye mal etmektedir. Temizlik firmasına aylık 198.000 ytl ödeme yerine kendisi organize ederse aylık karı 48.599,06 ytl olacaktır.

#### **7.2.5. Temel Yeteneklere Odaklanma Açısından**

Hastaneler Karmaşık Yapıda Örgütlerdir. Her toplumda rastlanan en karmaşık organizasyonlardan birisi de hastanelerdir. Hastanelerin karmaşıklığının nedenlerinden biri, hastane dışında hastaneyi etkileyen etmenlerin yani hastane çevresinin çok karmaşık oluşudur. Hastaneye gelen her hasta farklı tanı ve tedavi özellikleri gösterir. Hastanedeki aşırı işbölümü ve uzmanlaşma, yapısal karmaşıklığa yol açan nedenlerden bir başkasıdır. Hastaneler benzer büyüklükteki örgütlerle karşılaştırıldığında, hastanelerdeki işbölümü ve uzmanlaşmanın düzeyi çok yüksektir.

Hastane görevleri; birbirinden çok farklı öğrenim, eğitim, yetenek, geçmiş yaşantılar, değerler, ihtiyaç ve fonksiyonlara sahip çok sayıda meslek elemanını bünyesinde barındıran grup tarafından yerine getirilir. Hastanede görev yapan ana gruplar yöneticiler, doktorlar, hemşireler ile genel ve özel hizmet bölümlerinde çalışan personelden oluşur. ABD' de 1970 yılında 225 farklı meslek grubunun sağlık sektöründe çalıştığı tespit edilmiştir. Yine ABD'de Department Of Labor tarafından yapılan araştırmada 800 değişik iş ünvanı saptanmıştır.

Hastanelerdeki işbölümü ve uzmanlaşma düzeyinin çok yüksek olması nedeniyle herhangi bir bölüm ya da grubun fonksiyonunu yerine getirebilmesi, diğer bölüm ya da gruplara bağımlıdır. Hiçbir bölüm fonksiyonunu diğerlerinden bağımsız olarak yerine getiremez. Aksine, sadece karşılıklı bağımlı olarak çalışabilirler, çünkü girdileri ve çıktıları yüksek düzeyde ilişkilidir. Böyle yüksek düzeydeki fonksiyonel bağımlılık, hastanenin amaçlarına ulaşması için bölümler ve grupların uzmanlaşmış çeşitli fonksiyon ve faaliyetlerin uygun olarak koordine edilmesini gerektirir.

Hastanelerde işlev gören iş gören grupları genel olarak tıp, yardımcı tıp ve yönetim iş görenleri olarak üç ana grupta toplanmaktadır. Bu bağlamda sözgelimi hastanesinin etkinlik ve verimliliğini artırmak isteyen bir hastane yöneticisi diğer iki iş gören grubu ile işbirliği yapmak durumundadır. Ancak bir hekim açısından kalitenin

anlamı, bir hastaya doğru ve tam olarak tanı konulması ve mümkün olduğu kadar kısa sürede fiziksel ve tıbbi açıdan fonksiyonlarının optimal bir düzeye getirilmesidir. Yönetim hastaların ihtiyacı olan bakımı sağlarken bunu mümkün olduğu kadar az kaynak harcayarak yapmak ister. Özetle, endüstriyel örgütlerden farklı olarak, hastanede koordinasyonun sağlanması ve sürdürülmesi programlı koordinasyondan çok, gönüllü ve kendiliğinden düzenlemelere bağlıdır.

Bu şekilde organize olan hastanelerin temel yetenek olarak sadece hastalara tanı ve tedavi hizmetlerini kabul etsek bile, bu hizmetleri doktorlar ve hemşireler yaparken, bu hizmetlerin kaliteli ve verimli olarak yapılabilmesi için destek hizmetlerine de ihtiyaç vardır. Bu hizmetleri sunan kişiler doktor ve yardımcı tıp elemanlarından ziyade bu konularda uzmanlaşmış profesyonel kişilerdir. Bu destek hizmetlerinden özellikle hastane temizliği hastaların tedavisi için direk bağlantılıdır. Ayrıca hastaların tedavisi için sadece ilaç ve cerrahi müdahalelerin yanında hastaların moral ve motivasyonunu artırmak gerekmektedir. Temiz ve ferah bir çevre hastaların moral ve motivasyonu için değişmez bir temel yetenek olarak görülmelidir.

#### **7.2.6. Kalite Açısından**

Yapılan ihalelerde ihaleye giren temizlik firmalarından ISO 9001:2001 kalite sistem belgesi, ISO 14001:2004 çevre yönetim sistemi belgesi ve OHSAS 18001 iş sağlığı ve güvenliği belgesi istenmektedir.

Temizlik firmaları, bu kalite belgelerini ihale tarihi, sözleşme tarihi ve işin başlama tarihinden önce almaktadır. Bu belgelerin verilme sırasında ve daha sonraki denetimlerde belgelendirme kapsamında olmadığından hastanelerde yaptıkları faaliyetler denetlenemediğinden belge kapsamı dışında kalmaktadır.

Kalite belgelerinin alım aşamasında temizlik firmaları sadece bulunduğu ofis itibarıyla prosedürler, talimatlar ve kalite planları hazırlamaktadırlar. Ve burada bulunan personellere görev eğitim planı ve görev talimatları hazırlamaktadırlar. Prosedür, talimatlar ve kalite planları spesifik olarak hazırlanmadığı için bu belgelerin kapsamı hastane temizlikleri için uygun değildir.

## 8. ÖNERİLER

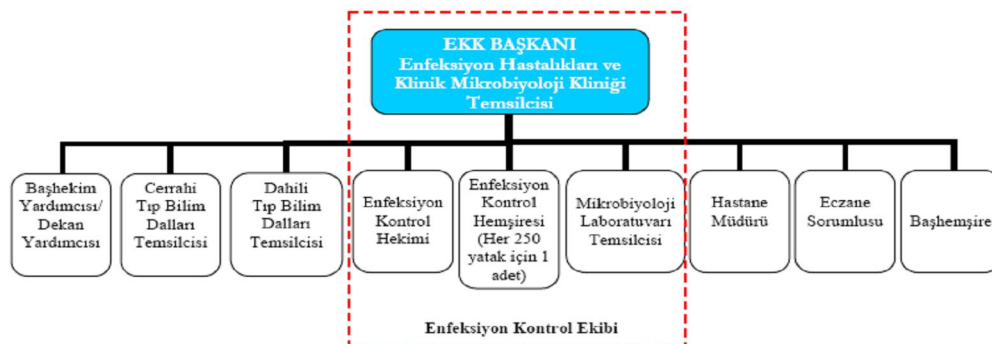
Hastane temizliği HE'lerinin en önemli nedeni olduğu birçok çalışmada ortaya konulmuştur. HE, bir hastanede fazla miktarda ortaya çıkması hastanede kalış süresini uzatmaktadır. Hastanın hastanede uzun süre kalması hastane maliyetlerini artırmaktadır. Ayrıca hastanede HE nedeniyle ölümler ortaya çıkmaktadır. Hastanede ortaya çıkan ölümler nedeniyle hastanenin prestiji sarsılmakta, hastaların memnuniyetleri azalmaktadır.

Hastanelerin, hastane temizliğinde daha efektif faaliyetlerde bulunması, maliyetlerini düşürmesi, HE önlemesi ve adli açıdan sorumlu duruma düşmemesi için bu çalışma sonucunda aşağıdaki model önerilmektedir

Hastaneler hastane temizliği için dış kaynaklardan yararlanırken özel temizlik firmaları yerine çalışacak personelle sözleşme yapıp, temizlik işlerini kendi kontrollerinde sözleşmeli temizlik personeline yaptırmalıdır.

Bu faaliyetleri için hastane içerisinde bir organizasyon kurulmalıdır. 2005 yılında çıkarılan yönetmeliğe göre hastanelerde hastane enfeksiyon kontrol komiteleri kurulması istenmektedir. Hastane enfeksiyon kontrol komitesinin görevi tüm hastanedeki enfeksiyonları önlemektir.

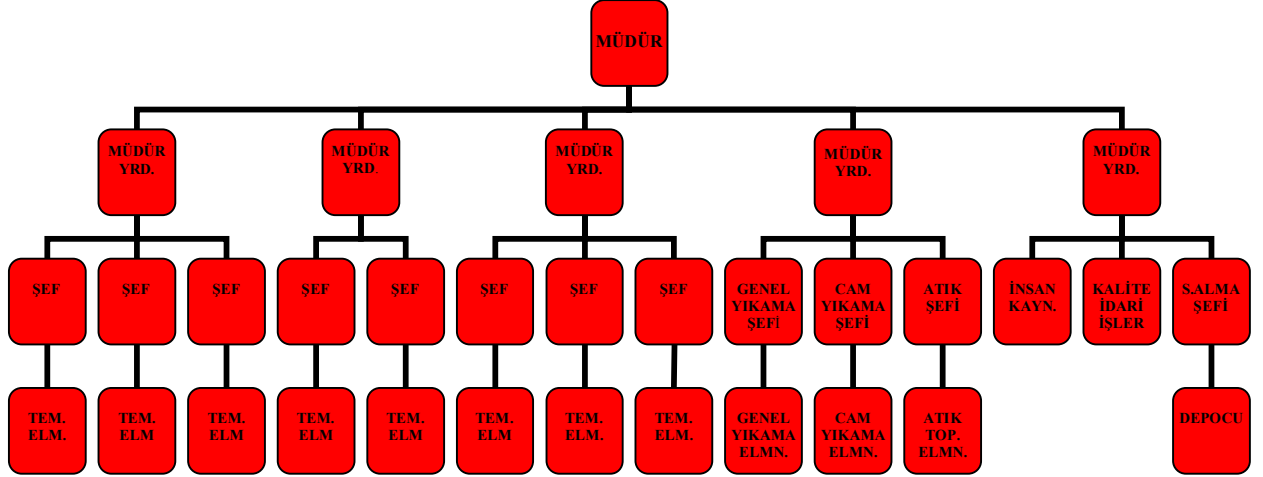
## 1.ORGANİZASYON YAPISI



### Şekil 9: Enfeksiyon Kontrol Komitesi Organizasyonu

Hastane enfeksiyon kontrol komitesine bağı bir temizlik hizmetleri müdürlüğü kurulmalıdır. Bu müdürlüğün organizasyon şeması aşağıdaki olduğu gibi olmalıdır.

#### TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ ORGANİZASYON ŞEMASI



Şekil 10: Temizlik Hizmetleri Müdürlüğü Organizasyon Şeması

## 2. PERSONEL

Bu temizlik ekibinde çalışacak personeller ve sayıları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir. Ayrıca bu elemanların görev tanımları belirlenmiş ve ekler’de sunulmuştur.

Tablo 141: Temizlik hizmetleri müdürlüğü personel sayısı

| SIRA NO | ÜNVANI                               | SAYISI  |
|---------|--------------------------------------|---------|
| 1.      | Temizlik Hizmetleri Müdürü           | 1 kişi  |
| 2.      | Temizlik Hizmetleri Müdür Yardımcısı | 5 kişi  |
| 3.      | Şef                                  | 14 kişi |
| 4.      | A Sertifikalı Temizlik Elemanları    | 40 kişi |
| 5.      | B Sertifikalı Temizlik Elemanları    | 60 kişi |
| 6.      | C Sertifikalı Temizlik Elemanları    | 41 kişi |

### **3. VERİLİCEK EĞİTİMLER**

#### **3.1. Üst Yönetimin Alacağı Eğitimler**

1. Kişisel Hijyen,
2. Hastane enfeksiyonları ve korunma yolları,
3. El yıkama ve eldiven kullanımı,
4. Hastane Temizliği,
5. Tıbbi atıklar ve Evsel atıklar,
6. Dezenfeksiyon ve Dezenfeksiyon yöntemleri,
7. Temizlik araç-gereçlerin kullanımı ve bakımı,
8. Kullanılan cihazları temizleme yöntemleri,
9. İş kazaları, meslek hastalıkları ve korunma yöntemleri,
10. Temizlik malzemeleri kullanımı,
- 11.İlaçlama
12. Yönetim eğitimleri,
13. Kalite eğitimleri,
14. Temizlik malzemeleri standartları,

#### **3.2. Temizlik Elemanlarının Alacağı Eğitimler**

##### **3.2.1. A Sınıfı Sertifikalı Temizlik Elemanları**

1. Kişisel Hijyen,
2. Hastane enfeksiyonları ve korunma yolları,

3. El yıkama ve eldiven kullanımı,
4. Hastane Temizliği,
5. Tıbbi atıklar ve Evsel atıklar,
6. Dezenfeksiyon ve Dezenfeksiyon yöntemleri,
7. Temizlik araç-gereçlerin kullanımı ve bakımı,
8. Kullanılan cihazları temizleme yöntemleri,
9. İş kazaları, meslek hastalıkları ve korunma yöntemleri,

#### **3.2.2. B Sınıfı Sertifikalı Temizlik Elemanları**

1. Kişisel Hijyen,
2. Hastane enfeksiyonları ve korunma yolları,
3. El yıkama ve eldiven kullanımı,
4. Hastane Temizliği,
5. Tıbbi atıklar ve Evsel atıklar,
6. Dezenfeksiyon ve Dezenfeksiyon yöntemleri,
7. Temizlik araç-gereçlerin kullanımı ve bakımı,
8. Kullanılan Cihazları temizleme yöntemleri,
9. İş kazaları, meslek hastalıkları ve korunma yöntemleri,

#### **3.2.3. C Sınıfı Sertifikalı Temizlik Elemanları**

1. Kişisel Hijyen,
2. El yıkama ve eldiven kullanımı,

3. Hastane Temizliği,
4. Tıbbi atıklar ve Evsel atıklar,
5. Temizlik araç-gereçlerin kullanımı ve bakımı,
6. Kullanılan cihazları temizleme yöntemleri,
7. İş kazaları, meslek hastalıkları ve korunma yöntemleri,
8. Genel yıkama ve cam yıkama,

#### 4. AYLİK MALİYETİ

A. Personel Giderleri:

**Tablo 142: İşçi ücretleri**

| S. NO | ÜNVANI                       | KİŞİ SAYISI     | BİR KİŞİ ÜCRETİ | TOPLAM ÜCRET      |
|-------|------------------------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| 1.    | Temizlik Şefi                | 14 kişi         | 1164,03         | 16.296,42         |
| 2.    | A Sınıfı Temizlik Elemanları | 40 kişi         | 1086,43         | 43.457,20         |
| 3.    | B Sınıfı Temizlik Elemanları | 60 kişi         | 970,02          | 58.211,20         |
| 4.    | C Sınıfı Temizlik Elemanları | 41 kişi         | 776,02          | 31.816,82         |
|       |                              | <b>155 kişi</b> |                 | <b>149.781,64</b> |

Yol ücretleri: Kurum, çalışan personellerinin mesaiye geliş ve gidişleri için dış kaynaklardan yararlanarak, bir turizm şirketi ile anlaşarak taşıma işlemi yapılmaktadır. Temizlik elemanlarının da bu servislerden yararlanması sağlanılabilir. Böylece temizlik elemanlarına yol parası verilmeyerek maliyetler düşürülebilir.

Yemek Ücretleri: Kurum, hasta ve çalışan personele yemek hizmetleri için dış kaynaklardan yararlanarak hizmet satın almaktadır. Temizlik elemanlarının yemeklerini buradan yemesi sağlanabilir. Böylece temizlik personele yemek parası verilmeyerek maliyetler düşürülebilir.

B. Malzeme Giderleri

**Tablo 143: Temizlik Hizmetlerinde Kullanılan Malzeme Listesi**

| S. NO | MALZEMENİN CİNSİ                 | MİKTARI   | BİRİM FİY. | TOPLAM FİY.      |
|-------|----------------------------------|-----------|------------|------------------|
| 1.    | Çöp Torbası Siyah                | 1.800 Kg. | 0,25       | 450,00           |
| 2.    | Çöp Torbası Mavi                 | 1.700 Kg. | 0,25       | 425,00           |
| 3.    | Çöp Torbası Kırmızı              | 1.600 Kg. | 0,30       | 480,00           |
| 4.    | Toz Bezi                         | 1.000 Ad. | 0,20       | 200,00           |
| 5.    | Yer Bezi                         | 75 Ad.    | 0,15       | 11,25            |
| 6.    | Tuvalet Fırçası                  | 80 Ad.    | 0,60       | 48,00            |
| 7.    | Lavabo Fırçası                   | 80 Ad.    | 10,80      | 864,00           |
| 8.    | Battal Süpürge(Asfalt Tipi)      | 25 Ad.    | 1,00       | 25,00            |
| 9.    | Faraş Takımı                     | 50 Tk.    | 5,70       | 285,00           |
| 10.   | Nemli Paspas                     | 700 Ad.   | 1,20       | 840,00           |
| 11.   | Halı Şampuanı                    | 30 Kg.    | 0,80       | 24,00            |
| 12.   | Kristal Cila                     | 50 Kg.    | 1,80       | 90,00            |
| 13.   | Polimer Bazlı Cila               | 50 Kg.    | 4,15       | 207,50           |
| 14.   | Nemli Paspas Gereci              | 70 Ad.    | 1,60       | 112,00           |
| 15.   | Yer Çekçeği                      | 50 Ad.    | 1,85       | 32,50            |
| 16.   | Oto Fırçası                      | 75 Ad.    | 2,10       | 157,50           |
| 17.   | Süt Cila                         | 700 Kg.   | 6,20       | 4.340,00         |
| 18.   | Cila Pedi                        | 35 Ad.    | 11,40      | 399,00           |
| 19.   | Yıkama Pedi                      | 35 Ad.    | 9,40       | 329,00           |
| 20.   | Gürgen Sap                       | 120 Ad.   | 0,82       | 98,40            |
| 21.   | Büro Çöp Poşeti(Kolisi 1000 Ad.) | 40 Ad.    | 65,00      | 2.600,00         |
| 22.   | Nemli Mop Püskülü                | 500 Ad.   | 0,60       | 300,00           |
| 23.   | Renkli Toz Bezi                  | 1.000 Ad. | 0,90       | 900,00           |
| 24.   | Madeni vidalı Temizlik Seti Sapı | 45 Ad.    | 7,00       | 315,00           |
| 25.   | Temizlik Kovası Renkli           | 50 Ad.    | 3,20       | 160,00           |
| 26.   | Temizlik Eldiveni Renkli         | 450 Çift  | 0,90       | 405,00           |
| 27.   | Bağlama İpi                      | 10 Rulo   | 12,00      | 120,00           |
| 28.   | Cam Pelüş Tk.(35. Cm.lik)        | 8 Tk.     | 11,90      | 95,20            |
| 29.   | Nemli Mop Aparatı                | 25 Ad.    | 0,75       | 18,75            |
| 30.   | Paspas İçin Sap(Alüminyum)       | 20 Ad.    | 2,40       | 48,00            |
| 31.   | Çelik Parlaticı                  | 48 Ad.    | 7,40       | 355,20           |
| 32.   | Oda spreyi                       | 24 Ad.    | 4,50       | 108,00           |
| 33.   | Yüzey Dezenfektanı               | 200 Kg.   | 0,90       | 180,00           |
|       | <b>TOPLAM</b>                    |           |            | <b>15.023,30</b> |



**Tablo 144: Temizlik Hizmetinde Kullanılacak Makine Parkı Listesi**

| S.NO | MALZEMENİN CİNSİ                      | MİKTARI | BİRİM FİY. | TOPLAM FİY.    |
|------|---------------------------------------|---------|------------|----------------|
| 1.   | Sert Zemin Temizleme ve Cila Makinesi | 10 Ad.  | 80,00      | 800,00         |
| 2.   | Halı Yıkama Makinesi                  | 2 Ad.   | 12,50      | 25,00          |
| 3.   | Buharlı Temizlik Makinesi             | 3 Ad.   | 99,00      | 297,00         |
| 4.   | Basınçlı Su Püskürtme Makinası        | 1 Ad.   | 62,70      | 62,70          |
| 5.   | Elektrik Süpürgesi Islak-Kuru Tip     | 6 Ad.   | 6,25       | 37,50          |
| 6.   | Elektrik Süpürgesi Kuru Tip           | 14 Ad.  | 4,75       | 66,50          |
|      | <b>TOPLAM</b>                         |         |            | <b>1.288,7</b> |

**Tablo 145: Temizlik Hizmetinde Kullanılacak Temizlik Ekipmanları Listesi**

| S.NO | MALZEMENİN CİNSİ                               | MİKTARI | BİRİM FİY. | TOPLAM FİY.   |
|------|------------------------------------------------|---------|------------|---------------|
| 1.   | Servis Arabası Katlı, Kovalı ve Poşet Tutuculu | 48 Ad.  | 5,00       | 240,00        |
| 2.   | Presli(Kovalı) Temizlik Arabaları              | 100 Ad. | 1,50       | 150,00        |
| 3.   | Tekerlekli Çöp Konteynırı                      | 30 Ad.  | 1,50       | 150,00        |
| 4.   | Tekerlekli Tıbbi Atık Konteynırı               | 4 Ad.   | 1,50       | 150,00        |
|      | <b>TOPLAM</b>                                  |         |            | <b>690,00</b> |

**Tablo 146: Temizlik Hizmetlerinin Toplam Maliyeti**

| S.NO | MALİYET CİNSİ        | MALİYET MİKTARI   |
|------|----------------------|-------------------|
| 1.   | Personel Maliyetleri | <b>149.781,64</b> |
| 2.   | Malzeme Maliyetleri  | <b>17.002,00</b>  |
| 3.   | Toplam maliyet       | <b>166.783,64</b> |

## 5. PROSEDÜR

Yeni organizasyonun şu şekilde teşkil edilmesi önerilmektedir.

Temizlik hizmetleri müdürü olarak THM.GT.01.nolu görev tanımında belirtilen özelliklere sahip, görev, yetki ve sorumluluklarla donatılan bir personelin kurum içinden atanması yapılmalıdır. Bu temizlik müdürüne yardımcı olmak için ise, THM.GT.02 nolu, THM.GT.03 nolu THM.GT.04 nolu THM.GT.05 nolu ve THM.GT.06 nolu görev tanımlarında belirtilen vasıflarda görev yetki ve sorumluluklara haiz olan 5 müdür yardımcısı kurum içinden atanmalıdır. Bu atamalardan sonra döner sermaye yönetmelikleri hizmet alma prensiplerine göre temizlik hizmetleri müdürlüğünde görev alacak 14 şefin işe alma süreçleri başlatılır. 14 şef THM.GT.07. nolu, THM.GT.08. nolu, THM.GT.09. nolu, THM.GT.10. nolu, THM.GT.11. nolu, THM.GT.14. nolu, THM.GT.15. nolu, THM.GT.16. nolu, THM.GT.17. nolu, THM.GT.18. nolu, THM.GT.19. nolu ve THM.GT.20. nolu görev tanımlarında belirtilen özelliklere sahip, görev, yetki ve sorumluluklarla donatılan kişilerin işe alınarak temizlik hizmetleri müdürlüğünde şef kadrosuna istihdam edilmelidir.

Bu atamalardan sonra temizlik personelinin işe alma süreci başlatılırken, diğeryandan ataması yapılan, müdür, müdür yardımcıları ve şeflerden oluşan çalışma grubu hastane temizliği için gerekli plan ve programları belirlemelidir. Bu ekibin yapacağı çalışma aşağıdaki belirtilmiştir.

- 1.Hastane temizlik politikası, kalite politikası ve çevre politikası belirlenip üst yönetime onaylatılmalıdır.
- 2.Misyon, vizyon ve temel değerler oluşturulmalı üst yönetime onaylatılmalıdır.
3. Hastanenin büyüklüğüne göre alınacak temizlik elemanı sayısı belirlenmelidir.
- 4.Temizlik ve dezenfeksiyon prosedürleri belirlenmelidir.
- 5.Temizlik elemanları görev tanımları oluşturulmalıdır.
- 6.Temizlik ve dezenfeksiyon iş akış şemaları oluşturulmalıdır.

7. Temizlik ve dezenfeksiyon talimatları oluşturulmalıdır.
8. Temizlikte kullanılan makine, cihaz kullanma, bakım ve emniyet talimatları oluşturulmalıdır.
9. Kullanılan temizlik malzemelerinin kalite standartları belirlenmelidir.
10. Kullanılan temizlik malzemelerinin hangisinin nerede ve hangi oranda kullanılacağı belirlenip; Enfeksiyon Kontrol Komitesine onaylatılıp talimatların oluşturulması.
11. Temizlik elemanlarına ve üst yönetime verilecek eğitim planlarının oluşturulması.
12. Temizlik planlarının oluşturulması.
13. Tıbbi atık yönetmeliğine uygun olarak tıbbi atıkların toplanması, taşınması, depolanması için gerekli tedbirleri almak.
14. Çalışanlar, hasta ve hasta yakınları için eğitim planları hazırlamak.
15. Sözleşme metninin hazırlanması.

Bu maddeler hazırlanıp, üst yönetime onaylatıldıktan sonra, belirlenen niteliklerde ve sayıda temizlik elemanı alma işlemleri başlatılmalıdır. Alınacak elemanları THM.GT.21. nolu, THM.GT.22. nolu ve THM.GT.23. nolu görev talimatlarında belirtilen özelliklere sahip, görev, yetki ve sorumlulukları alabilecek temizlik elemanları için iş ilanı verilmelidir. İş başvuruları kaydedildikten sonra işe başvuran elemanlar mülakata tabi tutulmalıdır. Mülakat sonunda istenen özelliklere sahip elemanlar 3. maddede belirtilen eğitimleri almak üzere eğitim programına alınır. Eğitim öncesi adayların bilgi seviyesi ölçülür. Eğitim sonunda tekrar yazılı sınav ve mülakat yapılarak başarılı olanlara A Sınıfı, B Sınıfı ve C Sınıfı olmak üzere sertifika düzenlenir. İşe alınması kesinleşen elemanlarla sözleşme imzalanır. Sözleşme imzalanan temizlik elemanları işe başlatılır. Daha sonra işe başlayan elemanlar 3. Maddede belirtilen konularda oryantasyon eğitimi verilerek işe alınır. Hastane temizlik hizmetleri bu şekilde devam ettirilir.

## **EKLER**

### EK 1 TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜRÜ GÖREV TALİMATI

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| <b>DOKÜMAN NO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | THM.GT.01                              |
| <b>ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜRÜ             |
| <b>BÖLÜM ADI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ          |
| <b>BAĞLI OLDUĞU BÖLÜM</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ENFEKSİYON KONTROL KOMİTESİ            |
| <b>KENDİSİNE BAĞLI BİRİMLER</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜR YARDIMCILARI |
| <b>ÜST AMİRİN ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ENFEKSİYON KONTROL KOMİTESİ BAŞKANI    |
| <b>BU POZİSYONDA ÇALIŞAN KİŞİLERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER</b><br>(EĞİTİM, ÖĞRENİM, DENEYİM, YABANCI DİL VB.)<br><br>1.Sağlık Hizmetleri Yöneticiliği, Hastane İşletmeciliği, Sağlık Kurumları İşletmeciliği veya İşletme alanında Yüksek Lisans veya Doktora yapmış olmak,<br><br>2.Yöneticilik alanında 5 yıl deneyim sahibi olmak,<br><br>3.İngilizce biliyor olmak,<br><br>4.İyi derecede bilgisayar biliyor olmak,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                        |
| <b>GÖREVLERİ, SORUMLULUKLARI, YETKİLERİ</b><br><br>1. Enfeksiyon Kontrol Komitesi toplantılarına katılmak,<br><br>2. Hastane enfeksiyonlarını önlemek için hastane temizliği ile ilgili tedbirleri almak ve aldirtmak,<br><br>3. Hastane temizliği ile ilgili karşılaşılan sorunları üst yönetime iletmek,<br><br>4. Hastane temizliği için stratejik planlama yapmak,<br><br>5. Hastane temizliğini en üst düzeye çıkarabilmek için amaç ve hedefleri belirlemek,<br><br>6. Hastane temizliği için gerekli olan mal ve hizmet alımını sağlamak,<br><br>7. Hastane temizliği için gerekli mal ve hizmet alımlarında enfeksiyon riskini en aza indirecek belirli kalite standartlarının belirlenmesini sağlamak,<br><br>8. Hastane temizliği için enfeksiyon kontrol komitesi ile ortak hareket etmek, |                                        |

9. Hastane temizliği ve hastane enfeksiyonunu etkileyen hastane fiziki yapısına ilişkin sorunları üst yönetime iletmek,
10. Hastane temizliği ile ilgili enfeksiyon kontrol komitesi kararlarını çalışanlara, hastalara ve ziyaretçilere etkili şekilde iletmek,
11. Temizlik ekibinin yıllık eğitim programlarını hazırlatmak ve uygulamak,
12. Uygulanan eğitimlerin lme ve değerlendirmesini yaptırmak,
13. Yatan hasta, refakatçi ve ziyaretçilerin hastane temizliği ve hastane enfeksiyonu konusunda eğitimler düzenlemek,
14. Hastane enfeksiyon ve hastane temizliği konusunda geliştirmeye açık olanları belirlemek ve ar-ge çalışmalarını yürütmek,
15. amaşırhane hizmetlerini hastane temizliğine uygun olarak yürütülmesini sağlamak,
16. Hastane temizlik programını belirleyip uygulamak,
17. Hastane temizliği, el yıkama, dezenfeksiyon, atık hizmetleri ve yönetimi ile ilgili talimatları oluşturmak,
18. Hastane enfeksiyonunun önlenmesi açısından hangi temizlik malzemelerinin nerelerde ve ne oranlarda kullanılacağının tespiti için EKK görüşü almak,
19. Enfeksiyon kontrol komitesi tarafından önerilen temizlik malzemelerini uygun yerlerde ve uygun oranlarda kullanılmasını sağlamak,
20. Tıbbı atıkların ve evsel atıkların yönetmeliklere uygun bertaraf edilmesini sağlamak,
21. Temizlik elemanlarının sağlıklarının korunmasını için gerekli tedbirleri almak ve aldrtmak,
22. İş kazası geçiren ve meslek hastalığına yakalanan temizlik elemanlarının takip edilmesini sağlamak,
23. Temizlik elemanlarının iş güvenliği ve iş sağlığına uygun çalışması için gerekli tedbirleri almak,
24. Temizlik elemanlarının risk analizlerini ve maruziyet planlarını çıkartmak,
25. Yapılacak işlerin aksamadan devamı için gerekli yerlere nöbet planlamak ve uygulamak,
26. Olmadığı zaman yerine en kıdemli Temizlik Hizmetleri Müdür Yardımcısı vekalet eder.

## EK 2 TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜR YARDIMCISI GÖREV TANIMI

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DOKÜMAN NO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | THM.GT.02                                                                    |
| <b>ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜR YARDIMCISI<br>(DAHİLİ HASTALIKLAR BÖLÜM SORUMLUSU) |
| <b>BÖLÜM ADI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ                                                |
| <b>BAĞLI OLDUĞU BÖLÜM</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ENFEKSİYON KONTROL KOMİTESİ                                                  |
| <b>KENDİSİNE BAĞLI BİRİMLER</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | TEMİZLİK HİZMETLERİ ŞEFLERİ                                                  |
| <b>ÜST AMİRİN ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜRÜ                                                   |
| <b>BU POZİSYONDA ÇALIŞAN KİŞİLERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER</b><br>(EĞİTİM, ÖĞRENİM, DENEYİM, YABANCI DİL VB.)<br><br>1.Sağlık İdaresi, Ev Ekonomisi veya İşletme alanında lisans mezunu olmak,<br><br>2.Yöneticilik alanında 3 yıl deneyim sahibi olmak,<br><br>3.İngilizce biliyor olmak,<br><br>4.İyi derecede bilgisayar biliyor olmak,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                              |
| <b>GÖREVLERİ, SORUMLULUKLARI, YETKİLERİ</b><br><br>1. Hastane enfeksiyonlarının önlenmesi için, dahili hastalıklar servislerinin temizlik hizmetleri için gerekli tedbirleri almak,<br><br>2. Sorumlu olduğu bölümlerdeki hastane temizliği ile ilgili karşılaşılan sorunları Temizlik Hizmetleri Müdürüne iletmek,<br><br>3. Sorumlu olduğu bölümlerin temizliği ile ilgili stratejik planlamaları yapmak,<br><br>4. Temizliği en üst düzeye çıkarabilmek için amaç ve hedefleri belirlemek,<br><br>5. Hastane Temizliği ve hastane enfeksiyonlarını etkileyen fiziki yapılarına ilişkin sorunları Temizlik Hizmetleri Müdürüne bildirmek,<br><br>6. Hastane temizliği ile ilgili EKK kararlarını çalışanlara, hastalar ve hasta yakınlarına iletmek,<br><br>7. Temizlik elemanlarının yıllık eğitim programlarını katılmasını sağlamak, |                                                                              |

8. Temizlik elemanlarının aldığı eğitimleri davranışlara dönüştürmesini ölçmek ve değerlendirmek,
9. Yatan hasta, refakatçi ve ziyaretçilere hastane temizliği ile ilgili eğitimleri organize etmek,
10. Hastane enfeksiyon ve hasta temizliği konusunda gelişmeye açık alanları belirlemek ve ar-ge çalışmalarını yürütmek,
11. Belirlenen hastane temizlik programını uygulamak,
12. Hastane Temizliği, el yıkama, dezenfeksiyon, atık hizmetleri yönetimi ile ilgili talimatları uygulamak,
13. EKK tarafından belirlenen temizlik malzemelerinin uygun oranlarda kullanılmasını sağlamak,
14. Tıbbi atıkların ve evsel atıkların yönetmeliklere uygun olarak bertaraf edilmesini sağlamak,
15. İş kazası geçiren ve meslek hastalığına yakalanan temizlik elemanlarının muayene ve tedavisini yaptırmak, üst yönetime rapor etmek,
16. Olmadığı zaman yerine en kıdemli şef vekalet eder.



### EK 3 TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜR YARDIMCISI GÖREV TANIMI

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DOKÜMAN NO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | THM.GT.03                                                                     |
| <b>ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜR YARDIMCISI<br>(CERRAHİ HASTALIKLAR BÖLÜM SORUMLUSU) |
| <b>BÖLÜM ADI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ                                                 |
| <b>BAĞLI OLDUĞU BÖLÜM</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ENFEKSİYON KONTROL KOMİTESİ                                                   |
| <b>KENDİSİNE BAĞLI BİRİMLER</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | TEMİZLİK HİZMETLERİ ŞEFLERİ                                                   |
| <b>ÜST AMİRİN ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜRÜ                                                    |
| <b>BU POZİSYONDA ÇALIŞAN KİŞİLERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER</b><br>(EĞİTİM, ÖĞRENİM, DENEYİM, YABANCI DİL VB.)<br>1.Sağlık İdaresi, Ev Ekonomisi veya İşletme alanında lisans mezunu olmak,<br>2.Yöneticilik alanında 3 yıl deneyim sahibi olmak,<br>3.İngilizce biliyor olmak,<br>4.İyi derecede bilgisayar biliyor olmak,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                               |
| <b>GÖREVLERİ, SORUMLULUKLARI, YETKİLERİ</b><br>1. Hastane enfeksiyonlarının önlenmesi için, cerrahi hastalıklar servislerinin temizlik hizmetleri için gerekli tedbirleri almak,<br>2. Sorumlu olduğu bölümlerdeki hastane temizliği ile ilgili karşılaşılan sorunları Temizlik Hizmetleri Müdürüne iletmek,<br>3. Sorumlu olduğu bölümlerin temizliği ile ilgili stratejik planlamaları yapmak,<br>4. Temizliği en üst düzeye çıkarabilmek için amaç ve hedefleri belirlemek,<br>5. Hastane Temizliği ve hastane enfeksiyonlarını etkileyen fiziki yapılarına ilişkin sorunları Temizlik Hizmetleri Müdürüne bildirmek,<br>6. Hastane temizliği ile ilgili EKK kararlarını çalışanlara, hastalar ve hasta yakınlarına iletmek, |                                                                               |

7. Temizlik elemanlarının yıllık eğitim programlarını katılmasını sağlamak,
8. Temizlik elemanlarının aldığı eğitimleri davranışlara dönüştürmesini ölçmek ve değerlendirmek,
9. Yatan hasta, refakatçi ve ziyaretçilere hastane temizliği ile ilgili eğitimleri organize etmek,
10. Hastane enfeksiyon ve hasta temizliği konusunda gelişmeye açık alanları belirlemek ve ar-ge çalışmalarını yürütmek,
11. Belirlenen hastane temizlik programını uygulamak,
12. Hastane Temizliği, el yıkama, dezenfeksiyon, atık hizmetleri yönetimi ile ilgili talimatları uygulamak,
13. EKK tarafından belirlenen temizlik malzemelerinin uygun oranlarda kullanılmasını sağlamak,
14. Tıbbi atıkların ve evsel atıkların yönetmeliklere uygun olarak bertaraf edilmesini sağlamak,
15. İş kazası geçiren ve meslek hastalığına yakalanan temizlik elemanlarının muayene ve tedavisini yaptırmak, üst yönetime rapor etmek,
16. Olmadığı zaman yerine en kıdemli şef vekalet eder.

#### EK 4 TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜR YARDIMCISI GÖREV TANIMI

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DOKÜMAN NO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | THM.GT.04                                                                                        |
| <b>ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜR YARDIMCISI<br>(LABORATUARLAR, ACİL SERVİS VE İDARİ BÖLÜMLER SORUMLUSU) |
| <b>BÖLÜM ADI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ                                                                    |
| <b>BAĞLI OLDUĞU BÖLÜM</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ENFEKSİYON KONTROL KOMİTESİ                                                                      |
| <b>KENDİSİNE BAĞLI BİRİMLER</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | TEMİZLİK HİZMETLERİ ŞEFLERİ                                                                      |
| <b>ÜST AMİRİN ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜRÜ                                                                       |
| <b>BU POZİSYONDA ÇALIŞAN KİŞİLERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER</b><br>(EĞİTİM, ÖĞRENİM, DENEYİM, YABANCI DİL VB.)<br><br>1.Sağlık İdaresi, Ev Ekonomisi veya İşletme alanında lisans mezunu olmak,<br>2.Yöneticilik alanında 3 yıl deneyim sahibi olmak,<br>3.İngilizce biliyor olmak,<br>4.İyi derecede bilgisayar biliyor olmak,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                  |
| <b>GÖREVLERİ, SORUMLULUKLARI, YETKİLERİ</b><br><br>1. Hastane enfeksiyonlarının önlenmesi için, laboratuvarlar, acil servis ve idari bölümler temizlik hizmetleri için gerekli tedbirleri almak,<br>2. Sorumlu olduğu bölümlerdeki hastane temizliği ile ilgili karşılaşılan sorunları Temizlik Hizmetleri Müdürüne iletmek,<br>3. Sorumlu olduğu bölümlerin temizliği ile ilgili stratejik planlamaları yapmak,<br>4. Temizliği en üst düzeye çıkarabilmek için amaç ve hedefleri belirlemek,<br>5. Hastane Temizliği ve hastane enfeksiyonlarını etkileyen fiziki yapılarına ilişkin sorunları Temizlik Hizmetleri Müdürüne bildirmek,<br>6. Hastane temizliği ile ilgili EKK kararlarını çalışanlara, hastalar ve hasta yakınlarına iletmek, |                                                                                                  |

7. Temizlik elemanlarının yıllık eğitim programlarını katılmasını sağlamak,
8. Temizlik elemanlarının aldığı eğitimleri davranışlara dönüştürmesini ölçmek ve değerlendirmek,
9. Yatan hasta, refakatçi ve ziyaretçilere hastane temizliği ile ilgili eğitimleri organize etmek,
10. Hastane enfeksiyon ve hasta temizliği konusunda gelişmeye açık alanları belirlemek ve ar-ge çalışmalarını yürütmek,
11. Belirlenen hastane temizlik programını uygulamak,
12. Hastane Temizliği, el yıkama, dezenfeksiyon, atık hizmetleri yönetimi ile ilgili talimatları uygulamak,
13. EKK tarafından belirlenen temizlik malzemelerinin uygun oranlarda kullanılmasını sağlamak,
14. Tıbbi atıkların ve evsel atıkların yönetmeliklere uygun olarak bertaraf edilmesini sağlamak,
15. İş kazası geçiren ve meslek hastalığına yakalanan temizlik elemanlarının muayene ve tedavisini yaptırmak, üst yönetime rapor etmek,
16. Olmadığı zaman yerine en kıdemli şef vekalet eder.

**EK 5 TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜR YARDIMCISI GÖREV TANIMI**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DOKÜMAN NO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | THM.GT.05                                                                              |
| <b>ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜRYARDIMCISI<br>(GENEL YIKAMA, CAM YIKAMA VE ATIKLAR SORUMLUSU) |
| <b>BÖLÜM ADI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ                                                          |
| <b>BAĞLI OLDUĞU BÖLÜM</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ENFEKSİYON KONTROL KOMİTESİ                                                            |
| <b>KENDİSİNE BAĞLI BİRİMLER</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | TEMİZLİK HİZMETLERİ ŞEFLERİ                                                            |
| <b>ÜST AMİRİN ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜRÜ                                                             |
| <b>BU POZİSYONDA ÇALIŞAN KİŞİLERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER</b><br>(EĞİTİM, ÖĞRENİM, DENEYİM, YABANCI DİL VB.)<br>1.Sağlık İdaresi, Ev Ekonomisi veya İşletme alanında lisans mezunu olmak,<br>2.Yöneticilik alanında 3 yıl deneyim sahibi olmak,<br>3.İngilizce biliyor olmak,<br>4.İyi derecede bilgisayar biliyor olmak,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                        |
| <b>GÖREVLERİ, SORUMLULUKLARI, YETKİLERİ</b><br>1. Hastane enfeksiyonlarının önlenmesi için, sorumlu olduğu bölümlerin temizlik hizmetleri için gerekli tedbirleri almak,<br>2. Sorumlu olduğu bölümlerdeki hastane temizliği ile ilgili karşılaşılan sorunları Temizlik Hizmetleri Müdürüne iletmek,<br>3. Sorumlu olduğu bölümlerin temizliği ile ilgili stratejik planlamaları yapmak,<br>4. Temizliği en üst düzeye çıkarabilmek için amaç ve hedefleri belirlemek,<br>5. Hastane Temizliği ve hastane enfeksiyonlarını etkileyen fiziki yapılarına ilişkin sorunları Temizlik Hizmetleri Müdürüne bildirmek,<br>6. Hastane temizliği ile ilgili EKK kararlarını çalışanlara, hastalar ve hasta yakınlarına |                                                                                        |

iletmek,

7. Temizlik elemanlarının yıllık eğitim programlarını katılmasını sağlamak,
8. Temizlik elemanlarının aldığı eğitimleri davranışlara dönüştürmesini ölçmek ve değerlendirmek,
9. Tıbbi atıklar, evsel atıklar ve cam atıkların ayrıştırması ile ilgili eğitimleri organize etmek,
10. Hastane enfeksiyon ve hasta temizliği konusunda gelişmeye açık alanları belirlemek ve ar-ge çalışmalarını yürütmek,
11. Belirlenen hastane temizlik programını uygulamak,
12. Hastane Temizliği, el yıkama, dezenfeksiyon, atık hizmetleri yönetimi ile ilgili talimatları uygulamak,
13. EKK tarafından belirlenen temizlik malzemelerinin uygun oranlarda kullanılmasını sağlamak,
14. Tıbbi atıkların ve evsel atıkların yönetmeliklere uygun olarak bertaraf edilmesini sağlamak,
15. İş kazası geçiren ve meslek hastalığına yakalanan temizlik elemanlarının muayene ve tedavisini yaptırmak, üst yönetime rapor etmek,
16. Hastanedeki yıkanacak yüzey ve camların yıkanması için gerekli programı hazırlamak ve uygulamak,
17. Tıbbi atık ekiplerinin gerekli koruyucu malzemeleri kullanmasını sağlamak,
18. Olmadığı zaman yerine en kıdemli şef vekalet eder.

**EK 6 TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜR YARDIMCISI GÖREV TANIMI**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DOKÜMAN NO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | THM.GT.06                                                                                     |
| <b>ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | İDARİ İŞLER MÜDÜR YARDIMCISI (İNSAN KAYNAKLARI, İDARİ, KALİTE, EĞİTİM VE SATINALMA SORUMLUSU) |
| <b>BÖLÜM ADI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ                                                                 |
| <b>BAĞLI OLDUĞU BÖLÜM</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ENFEKSİYON KONTROL KOMİTESİ                                                                   |
| <b>KENDİSİNE BAĞLI BİRİMLER</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | İDARİ BÖLÜM ŞEFLERİ                                                                           |
| <b>ÜST AMİRİN ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜRÜ                                                                    |
| <b>BU POZİSYONDA ÇALIŞAN KİŞİLERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER</b><br>(EĞİTİM, ÖĞRENİM, DENEYİM, YABANCI DİL VB.)<br>1.Sağlık İdaresi veya İşletme alanında lisans mezunu olmak,<br>2.Yöneticilik alanında 3 yıl deneyim sahibi olmak,<br>3.İngilizce biliyor olmak,<br>4.İyi derecede bilgisayar biliyor olmak,<br>5. İnsan Kaynakları, Satın alma ve Eğitim konularında tecrübe sahibi olmak,<br>6. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi ve OHSAS 18001 konularında eğitim almış olmak, |                                                                                               |
| <b>GÖREVLERİ, SORUMLULUKLARI, YETKİLERİ</b><br>1. İnsan kaynakları, eğitim, kalite, idari ve satın alma bölümü sorumlusudur,<br>2. Hastane temizliği için gerekli olan mal ve hizmet alımlarını sağlamak,<br>3. EKK tarafından belirlenen kalite standartlarına uygun mal ve hizmet alımlarını yapmak,<br>4. Temizlik ekibi elemanlarının yıllık eğitim planlarını yapmak ve üst yönetime onaylatmak,<br>5. Belirlenen eğitimleri zamanında uygulamak veya uygulatmak,                                                      |                                                                                               |

6. Uygulanan eğitimlerin ölçme ve değerlendirmesini yapmak veya yaptırmak,
7. Eğitimle ilgili karşılaşılan sorunlara çözüm önerisi sunmak,
8. Çalışanlara, yatan hastalara ve hasta yakınlarına eğitim planlaması yapmak ve uygulamak,
9. Hastane temizlik politikasını tespit etmek,
10. Hastane temizliği ile ilgili kalite planlarını belirlemek,
11. İş ve temizlik talimatlarını belirlemek,
12. Hastane temizliği ile ilgili misyon, vizyon ve temel değerleri belirlemek,
13. Her temizlik elemanına sağlık ve portör muayeneleri yaptırmak,
14. Temizlik elemanlarının sicil kayıtlarının tutulmasını sağlamak,
15. Temizlik elemanlarını özlük haklarını takip etmek,
16. Olmadığında yerine en kıdemli Şef vekalet eder.



## EK 7 İNSAN KAYNAKLARI ŞEFİ GÖREV TANIMI

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| <b>DOKÜMAN NO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | THM.GT.07                     |
| <b>ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | İNSAN KAYNAKLARI ŞEFİ         |
| <b>BÖLÜM ADI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ |
| <b>BAĞLI OLDUĞU BÖLÜM</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ENFEKSİYON KONTROL KOMİTESİ   |
| <b>KENDİSİNE BAĞLI BİRİMLER</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | -----                         |
| <b>ÜST AMİRİN ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | İDARİ İŞLER MÜDÜR YARDIMCISI  |
| <b>BU POZİSYONDA ÇALIŞAN KİŞİLERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER</b><br>(EĞİTİM, ÖĞRENİM, DENEYİM, YABANCI DİL VB.)<br>1.Sağlık İşletmeciliği veya İşletme alanında önlisans mezunu olmak,<br>2.Yöneticilik alanında 3 yıl deneyim sahibi olmak,<br>3. İyi derecede bilgisayar biliyor olmak,<br>4. İnsan Kaynaklar ve Eğitim konularında tecrübe sahibi olmak,                                                                                                                                                   |                               |
| <b>GÖREVLERİ, SORUMLULUKLARI, YETKİLERİ</b><br>1. Temizlik elemanlarının mesaiye gidiş-gelişlerini takip etmek,<br>2. Temizlik personelinin yıllık izin planlarını belirlemek,<br>3. Temizlik personelinin yıllık izinlerini takip etmek,<br>4. Temizlik personelinin performans değerlendirmesini yapmak, ödül ve ceza sistemini uygulamak,<br>5. Tüm personele sağlık kartı ve portör muayene kartı tutmak ve takip etmek,<br>6. Tüm personele eğitim kartı düzenlemek ve verilen eğitimleri kartlara işlemek, |                               |

### EK 8 KALİTE VE İDARİ İŞLER ŞEFİ GÖREV TANIMI

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| <b>DOKÜMAN NO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | THM.GT.08                     |
| <b>ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | KALİTE VE İDARİ İŞLER ŞEFİ    |
| <b>BÖLÜM ADI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ |
| <b>BAĞLI OLDUĞU BÖLÜM</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ENFEKSİYON KONTROL KOMİTESİ   |
| <b>KENDİSİNE BAĞLI BİRİMLER</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | -----                         |
| <b>ÜST AMİRİN ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | İDARİ İŞLER MÜDÜR YARDIMCISI  |
| <b>BU POZİSYONDA ÇALIŞAN KİŞİLERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER</b><br>(EĞİTİM, ÖĞRENİM, DENEYİM, YABANCI DİL VB.)<br>1.Sağlık İşletmeciliği veya İşletme alanında önlisans mezunu olmak,<br>2.Yöneticilik alanında 3 yıl deneyim sahibi olmak,<br>3. İyi derecede bilgisayar biliyor olmak,<br>4. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi ve OHSAS 18001 konularında eğitim almış olmak,                                                                                                                                                                                                                             |                               |
| <b>GÖREVLERİ, SORUMLULUKLARI, YETKİLERİ</b><br>1. Gelen giden evrakların kayıtlarını tutmak,<br>2. Gelen giden evrakların takip edilmesi ve gereğini yapmak,<br>3. Kalite iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerinde bulunur ve bununla ilgili ekiplerde görev almak,<br>4. İşletmenin kalite politikası ile hedeflerine uygun faaliyetlerde bulunmak,<br>5. İşletmeye gelen tüm malzemeleri Giriş Kalite Kontrol Talimatına göre kontrol etmek,<br>Kontrol değerlerini Giriş Kalite Kontrol Raporuna kaydetmek,<br>6. Temizlik işlemleri sırasında şok kontroller yapmak. Hatalı temizlik işlemlerinde, temizlik hizmetleri şeflerine bilgi vermek, |                               |

7. Giriş kontrol işlemi yapılan her malzeme / ürün için tedarikçi değerlendirme işlemini yapmak, Tedarikçi Firma Değerlendirme Formuna işlemek ve Satın alma Sorumlusuna bilgi vermek,
8. İşletme Kalite ve Çevre Politikasının gereklerine uygun hareket etmek,
9. Kalite Yönetim Sisteminin iyileştirilme ve geliştirilmesi ile ilgili çalışmalarda bulunak,

### EK 9 SATIN ALMA ŞEFİ GÖREV TANIMI

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| <b>DOKÜMAN NO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | THM.GT.09                     |
| <b>ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | SATIN ALMA ŞEFİ               |
| <b>BÖLÜM ADI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ |
| <b>BAĞLI OLDUĞU BÖLÜM</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ENFEKSİYON KONTROL KOMİTESİ   |
| <b>KENDİSİNE BAĞLI BİRİMLER</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | -----                         |
| <b>ÜST AMİRİN ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | İDARİ İŞLER MÜDÜR YARDIMCISI  |
| <b>BU POZİSYONDA ÇALIŞAN KİŞİLERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER</b><br>(EĞİTİM, ÖĞRENİM, DENEYİM, YABANCI DİL VB.)<br>1.Sağlık İşletmeciliği veya İşletme alanında önlisans mezunu olmak,<br>2.Yöneticilik alanında 3 yıl deneyim sahibi olmak,<br>3. İyi derecede bilgisayar biliyor olmak,<br>4. İhale ve satın alma konularında tecrübe sahibi olmak,                                                                                                                                                                                                       |                               |
| <b>GÖREVLERİ, SORUMLULUKLARI, YETKİLERİ</b><br>1. Temizlik hizmetlerinde kullanılacak makinelerin teknik şartnamelerini hazırlamak,<br>2. Bu makinelerin alımını yapmak,<br>3. Bu makinelerin onarım, bakım ve tutumunu yapmak veya yaptırmak,<br>4. Temizlik hizmetlerinde kullanılacak malzemelerin alımını yapmak,<br>5. Sarf malzemelerin sarflarını yapmak,<br>6. Temizlik malzemelerinin depolanma talimatlarını ve uygun depolanmasını sağlamak,<br>7. Alınan malzemelerin nasıl kullanılacağı konusunda eğitim şefi ile birlikte eğitimler düzenlemek, |                               |

### EK 10 CAM YIKAMA ŞEFİ GÖREV TANIMI

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>DOKÜMAN NO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | THM.GT.10                            |
| <b>ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | CAM YIKAMA ŞEFİ                      |
| <b>BÖLÜM ADI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ        |
| <b>BAĞLI OLDUĞU BÖLÜM</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ENFEKSİYON KONTROL KOMİTESİ          |
| <b>KENDİSİNE BAĞLI BİRİMLER</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | -----                                |
| <b>ÜST AMİRİN ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜR YARDIMCISI |
| <b>BU POZİSYONDA ÇALIŞAN KİŞİLERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER</b><br>(EĞİTİM, ÖĞRENİM, DENEYİM, YABANCI DİL VB.)<br>1.Sağlık İşletmeciliği veya İşletme alanında önlisans mezunu olmak,<br>2.Yöneticilik alanında 3 yıl deneyim sahibi olmak,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                      |
| <b>GÖREVLERİ, SORUMLULUKLARI, YETKİLERİ</b><br>1.Aylık olarak cam yıkama planını hazırlamak ve üst yönetime onaylatmak,<br>2.Hazırlanan cam yıkama planına uygun olarak cam yıkama elemanların görev dağılımını yapmak,<br>3.Kullanılacak malzemelerin depodan alınmasını sağlamak,<br>4.Kullanılan malzemelerin iş bitiminde temizliğini yaptırmak ve depoya teslim etmek,<br>5.Cam yıkama elemanlarının hizmet içi eğitimlerine katılmasını sağlamak,<br>6.Hizmet içi eğitimlerin sonuçları ölçmek ve değerlendirmek,<br>7.Eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek ve üst yönetime teklif sunmak, |                                      |

### EK 11 GENEL YIKAMA ŞEFİ GÖREV TANIMI

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>DOKÜMAN NO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | THM.GT.11                            |
| <b>ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | GENEL YIKAMA ŞEFİ                    |
| <b>BÖLÜM ADI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ        |
| <b>BAĞLI OLDUĞU BÖLÜM</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ENFEKSİYON KONTROL KOMİTESİ          |
| <b>KENDİSİNE BAĞLI BİRİMLER</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | -----                                |
| <b>ÜST AMİRİN ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜR YARDIMCISI |
| <b>BU POZİSYONDA ÇALIŞAN KİŞİLERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER</b><br>(EĞİTİM, ÖĞRENİM, DENEYİM, YABANCI DİL VB.)<br>1.Sağlık İşletmeciliği veya İşletme alanında önlisans mezunu olmak,<br>2.Yöneticilik alanında 3 yıl deneyim sahibi olmak,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                      |
| <b>GÖREVLERİ, SORUMLULUKLARI, YETKİLERİ</b><br>1.Aylık olarak genel yıkama planını hazırlamak ve üst yönetime onaylatmak,<br>2.Hazırlanan genel yıkama planına uygun olarak genel yıkama elemanların görev dağılımını yapmak,<br>3.Kullanılacak malzemelerin depodan alınmasını sağlamak,<br>4.Kullanılan malzemelerin iş bitiminde temizliğini yaptırmak ve depoya teslim etmek,<br>5.Genel yıkama elemanlarının hizmet içi eğitimlerine katılmasını sağlamak,<br>6.Hizmet içi eğitimlerin sonuçları ölçmek ve değerlendirmek,<br>7.Eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek ve üst yönetime teklif sunmak, |                                      |

## EK 12 ATIKLAR BERTARAF ŞEFİ GÖREV TANIMI

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>DOKÜMAN NO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | THM.GT.12                            |
| <b>ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ATIKLAR BERTARAF ŞEFİ                |
| <b>BÖLÜM ADI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ        |
| <b>BAĞLI OLDUĞU BÖLÜM</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ENFEKSİYON KONTROL KOMİTESİ          |
| <b>KENDİSİNE BAĞLI BİRİMLER</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | -----                                |
| <b>ÜST AMİRİN ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜR YARDIMCISI |
| <b>BU POZİSYONDA ÇALIŞAN KİŞİLERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER</b><br>(EĞİTİM, ÖĞRENİM, DENEYİM, YABANCI DİL VB.)<br>1.Sağlık İşletmeciliği, Hemşirelik veya İşletme alanında önlisans mezunu olmak,<br>2.Yöneticilik alanında 3 yıl deneyim sahibi olmak,<br>3.İyi derecede bilgisayar biliyor olmak,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                      |
| <b>GÖREVLERİ, SORUMLULUKLARI, YETKİLERİ</b><br>1. Atıkların yönetmeliklere uygun olarak ayrıştırılmasını için gerekli tedbirleri almak,<br>2. Atık toplama elemanlarının görev dağılımlarını yapmak,<br>3. Atıkların toplama programlarını hazırlamak ve üst yönetime onaylatmak,<br>4. Atık toplama elemanlarının yönetmeliklere uygun kıyafet ve koruyucu malzemeleri kullanmasını sağlamak,<br>5. Atık toplama elemanlarının mesaiye geliş-gidişlerini kontrol etmek,<br>6. Temizlik personelinin performans değerlendirmesini yapmak, ödül ve ceza sistemini uygulamak için üst yönetime teklif sunmak,<br>7. Atık toplama elemanlarının yaptıkları işleri kalite ve çevre politikasına uygun olarak yapmasını sağlamak, |                                      |

8. Atık toplama elemanlarının yaptıkları işleri atık toplama prosedürüne uygun olarak yapmasını sağlamak,
9. Atık toplama elemanlarının yaptıkları işleri iş talimatlarına uygun olarak yapmasını sağlamak,
10. Atık toplama elemanlarının hizmet içi eğitimlerine katılmasını sağlamak,
11. Hizmet içi eğitimlerin sonuçları ölçmek ve değerlendirmek,
12. Eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek ve üst yönetime teklif sunmak,
13. Kullanılacak malzemelerin depodan alınmasını sağlamak,
14. Kullanılan malzemelerin iş bitiminde temizliğini yaptırmak ve depoya teslim etmek,
15. Hastane enfeksiyonları ile karşılaşılan sorunları üst yönetime bildirmek,
16. Atık toplama elemanlarının nöbet çizelgesini düzenlemek,



### EK 13 LABORATUARLAR TEMİZLİK ŞEFİ GÖREV TANIMI

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>DOKÜMAN NO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | THM.GT.13                            |
| <b>ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | LABORATUARLAR TEMİZLİK ŞEFİ          |
| <b>BÖLÜM ADI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ        |
| <b>BAĞLI OLDUĞU BÖLÜM</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ENFEKSİYON KONTROL KOMİTESİ          |
| <b>KENDİSİNE BAĞLI BİRİMLER</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | -----                                |
| <b>ÜST AMİRİN ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜR YARDIMCISI |
| <b>BU POZİSYONDA ÇALIŞAN KİŞİLERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER</b><br>(EĞİTİM, ÖĞRENİM, DENEYİM, YABANCI DİL VB.)<br>1.Sağlık İşletmeciliği, Hemşirelik veya İşletme alanında önlisans mezunu olmak,<br>2.Yöneticilik alanında 3 yıl deneyim sahibi olmak,<br>3.İyi derecede bilgisayar biliyor olmak,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                      |
| <b>GÖREVLERİ, SORUMLULUKLARI, YETKİLERİ</b><br>1. Laboratuarlarda görevli temizlik elemanlarının mesaiye gidiş-gelişlerini takip etmek,<br>2. Laboratuvarların temizlik planını yapmak,<br>3. Laboratuarlarda görevli temizlik elemanlarının kılık-kıyafet kontrollerini yapmak,<br>4. Laboratuarlarda görevli temizlik elemanlarının işleri hijyen ve kalite kurallarına göre yapmasını sağlamak,<br>5. Temizlik personelinin performans değerlendirmesini yapmak, ödül ve ceza sistemini uygulamak için üst yönetime teklif sunmak,<br>6. Laboratuarlarda görevli temizlik elemanlarının yaptıkları işleri kontrol etmek,<br>7. Laboratuarlarda görevli temizlik elemanlarının yaptıkları işleri kalite ve çevre politikasına uygun olarak yapılmasını sağlamak,<br>8. Laboratuarlarda görevli temizlik elemanlarının yaptıkları işleri temizlik hizmetleri |                                      |

prosedürüne uygun olarak yapılmasını sağlamak,

9. Laboratuarlarda görevli temizlik elemanlarının yaptıkları işleri iş talimatlarına uygun olarak yapılmasını sağlamak,

10. Laboratuarlarda görevli temizlik elemanlarının hizmet içi eğitimlerine katılmasını sağlamak,

11. Hizmet içi eğitimlerin sonuçları ölçmek ve değerlendirmek,

12. Eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek ve üst yönetime teklif sunmak,

13. Kullanılacak malzemelerin depodan alınmasını sağlamak,

14. Kullanılan malzemelerin iş bitiminde temizliğini yaptırmak ve depoya teslim etmek,

15. Hastane enfeksiyonları ile karşılaşılan sorunları üst yönetime bildirmek,

16. Laboratuarlardaki atıkların yönetmeliklere ve talimatlara uygun olarak ayrıştırılmasını ve atık toplama ekiplerine teslim edilmesini sağlamak,

17. Laboratuarlardaki temizlik elemanlarının nöbet çizelgesini düzenlemek,

**EK 14 İDARİ BÖLÜMLER VE POLİKLİNİKLER TEMİZLİK ŞEFİ GÖREV  
TANIMI**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <b>DOKÜMAN NO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | THM.GT.14                                        |
| <b>ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | İDARİ BÖLÜMLER VE POLİKLİNİKLER<br>TEMİZLİK ŞEFİ |
| <b>BÖLÜM ADI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ                    |
| <b>BAĞLI OLDUĞU BÖLÜM</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ENFEKSİYON KONTROL KOMİTESİ                      |
| <b>KENDİSİNE BAĞLI<br/>BİRİMLER</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | -----                                            |
| <b>ÜST AMİRİN ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜR YARDIMCISI             |
| <b>BU POZİSYONDA ÇALIŞAN KİŞİLERDE BULUNMASI GEREKEN<br/>ÖZELLİKLER</b><br>(EĞİTİM, ÖĞRENİM, DENEYİM, YABANCI DİL VB.)<br>1.Sağlık İşletmeciliği, Hemşirelik veya İşletme alanında önlisans mezunu olmak,<br>2.Yöneticilik alanında 3 yıl deneyim sahibi olmak,<br>3.İyi derecede bilgisayar biliyor olmak,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                  |
| <b>GÖREVLERİ, SORUMLULUKLARI, YETKİLERİ</b><br>1. İdari Bölümler ve Polikliniklerde görevli temizlik elemanlarının mesaiye gidiş-<br>gelişlerini takip etmek,<br>2. İdari bölümler ve Polikliniklerin temizlik planını yapmak,<br>3. İdari Bölümler ve Polikliniklerde görevli temizlik elemanlarının kılık-kıyafet<br>kontrollerini yapmak,<br>4. İdari Bölümler ve Polikliniklerde görevli temizlik elemanlarının işleri hijyen ve<br>kalite kurallarına göre yapmasını sağlamak,<br>5. Temizlik personelinin performans değerlendirmesini yapmak, ödül ve ceza sistemini<br>uygulamak için üst yönetime teklif sunmak,<br>6. İdari Bölümler ve Polikliniklerde görevli temizlik elemanlarının yaptıkları işleri<br>kontrol etmek, |                                                  |

7. İdari Bölümler ve Polikliniklerde görevli temizlik elemanlarının yaptıkları işleri kalite ve çevre politikasına uygun olarak yapılmasını sağlamak,
8. İdari Bölümler ve Polikliniklerde görevli temizlik elemanlarının yaptıkları işleri temizlik hizmetleri prosedürüne uygun olarak yapmasını sağlamak,
9. İdari Bölümler ve Polikliniklerde görevli temizlik elemanlarının yaptıkları işleri iş talimatlarına uygun olarak yapmasını sağlamak,
10. İdari Bölümler ve Polikliniklerde görevli temizlik elemanlarının hizmet içi eğitimlerine katılmasını sağlamak,
11. Hizmet içi eğitimlerin sonuçları ölçmek ve değerlendirmek,
12. Eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek ve üst yönetime teklif sunmak,
13. Kullanılacak malzemelerin depodan alınmasını sağlamak,
14. Kullanılan malzemelerin iş bitiminde temizliğini yaptırmak ve depoya teslim etmek,
15. Hastane enfeksiyonları ile karşılaşılan sorunları üst yönetime bildirmek,
16. İdari Bölümler ve Polikliniklerdeki atıkların yönetmeliklere ve talimatlara uygun olarak ayrıştırılmasını ve atık toplama ekiplerine teslim edilmesini sağlamak,
17. İdari Bölümler ve Polikliniklerdeki temizlik elemanlarının nöbet çizelgesini düzenlemek,

### EK 15 ACİL SERVİS TEMİZLİK ŞEFİ GÖREV TANIMI

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>DOKÜMAN NO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | THM.GT.15                            |
| <b>ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ACİL SERVİS TEMİZLİK ŞEFİ            |
| <b>BÖLÜM ADI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ        |
| <b>BAĞLI OLDUĞU BÖLÜM</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ENFEKSİYON KONTROL KOMİTESİ          |
| <b>KENDİSİNE BAĞLI BİRİMLER</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | -----                                |
| <b>ÜST AMİRİN ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜR YARDIMCISI |
| <b>BU POZİSYONDA ÇALIŞAN KİŞİLERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER</b><br>(EĞİTİM, ÖĞRENİM, DENEYİM, YABANCI DİL VB.)<br>1.Sağlık İşletmeciliği, Hemşirelik veya İşletme alanında önlisans mezunu olmak,<br>2.Yöneticilik alanında 3 yıl deneyim sahibi olmak,<br>3.İyi derecede bilgisayar biliyor olmak,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                      |
| <b>GÖREVLERİ, SORUMLULUKLARI, YETKİLERİ</b><br>1. Acil serviste görevli temizlik elemanlarının mesaiye gidiş-gelişlerini takip etmek,<br>2. Acil servisin temizlik planını yapmak,<br>3. Acil serviste görevli temizlik elemanlarının kılık-kıyafet kontrollerini yapmak,<br>4. Acil serviste görevli temizlik elemanlarının işleri hijyen ve kalite kurallarına göre yapmasını sağlamak,<br>5. Temizlik personelinin performans değerlendirmesini yapmak, ödül ve ceza sistemini uygulamak için üst yönetime teklif sunmak,<br>6. Acil serviste görevli temizlik elemanlarının yaptıkları işleri kontrol etmek,<br>7. Acil serviste görevli temizlik elemanlarının yaptıkları işleri kalite ve çevre politikasına uygun olarak yapılmasını sağlamak,<br>8. Acil serviste görevli temizlik elemanlarının yaptıkları işleri temizlik hizmetleri |                                      |

prosedürüne uygun olarak yapılmasını sağlamak,

9. Acil serviste görevli temizlik elemanlarının yaptıkları işleri iş talimatlarına uygun olarak yapılmasını sağlamak,

10. Acil serviste görevli temizlik elemanlarının hizmet içi eğitimlerine katılmasını sağlamak,

11. Hizmet içi eğitimlerin sonuçları ölçmek ve değerlendirmek,

12. Eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek ve üst yönetime teklif sunmak,

13. Kullanılacak malzemelerin depodan alınmasını sağlamak,

14. Kullanılan malzemelerin iş bitiminde temizliğini yaptırmak ve depoya teslim etmek,

15. Hastane enfeksiyonları ile karşılaşılan sorunları üst yönetime bildirmek,

16. Acil servisteki atıkların yönetmeliklere ve talimatlara uygun olarak ayrıştırılmasını ve atık toplama ekiplerine teslim edilmesini sağlamak,

17. Acil servis temizlik elemanlarının nöbet çizelgesini düzenlemek,

**EK 16 CERRAHİ BÖLÜMLER YOĞUN BAKIM TEMİZLİK ŞEFİ GÖREV  
TANIMI**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| <b>DOKÜMAN NO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | THM.GT.16                                     |
| <b>ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | CERRAHİ BÖLÜMLER YOĞUN BAKIM TEMİZLİK<br>ŞEFİ |
| <b>BÖLÜM ADI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ                 |
| <b>BAĞLI OLDUĞU BÖLÜM</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ENFEKSİYON KONTROL KOMİTESİ                   |
| <b>KENDİSİNE BAĞLI<br/>BİRİMLER</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | -----                                         |
| <b>ÜST AMİRİN ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜR YARDIMCISI          |
| <b>BU POZİSYONDA ÇALIŞAN KİŞİLERDE BULUNMASI GEREKEN<br/>ÖZELLİKLER</b><br><br>(EĞİTİM, ÖĞRENİM, DENEYİM, YABANCI DİL VB.)<br><br>1.Sağlık İşletmeciliği, Hemşirelik veya İşletme alanında önlisans mezunu olmak,<br><br>2.Yöneticilik alanında 3 yıl deneyim sahibi olmak,<br><br>3.İyi derecede bilgisayar biliyor olmak,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                               |
| <b>GÖREVLERİ, SORUMLULUKLARI, YETKİLERİ</b><br><br>1. Yoğun bakımlarda görevli temizlik elemanlarının mesaiye gidiş-gelişlerini takip etmek,<br><br>2. Yoğun bakımların temizlik planını yapmak,<br><br>3. Yoğun bakımlarda görevli temizlik elemanlarının kılık-kıyafet kontrollerini yapmak,<br><br>4. Yoğun bakımlarda görevli temizlik elemanlarının işleri hijyen ve kalite kurallarına göre yapmasını sağlamak,<br><br>5. Temizlik personelinin performans değerlendirmesini yapmak, ödül ve ceza sistemini uygulamak için üst yönetime teklif sunmak,<br><br>6. Yoğun bakımlarda görevli temizlik elemanlarının yaptıkları işleri kontrol etmek,<br><br>7. Yoğun bakımlarda görevli temizlik elemanlarının yaptıkları işleri kalite ve çevre |                                               |

politikasına uygun olarak yapmasını sağlamak,

8. Yoğun bakımlarda görevli temizlik elemanlarının yaptıkları işleri temizlik hizmetleri prosedürüne uygun olarak yapmasını sağlamak,

9. Yoğun bakımlarda görevli temizlik elemanlarının yaptıkları işleri iş talimatlarına uygun olarak yapmasını sağlamak,

10. Yoğun bakımlarda görevli temizlik elemanlarının hizmet içi eğitimlerine katılmasını sağlamak,

11. Hizmet içi eğitimlerin sonuçları ölçmek ve değerlendirmek,

12. Eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek ve üst yönetime teklif sunmak,

13. Kullanılacak malzemelerin depodan alınmasını sağlamak,

14. Kullanılan malzemelerin iş bitiminde temizliğini yaptırmak ve depoya teslim etmek,

15. Hastane enfeksiyonları ile karşılaşılan sorunları üst yönetime bildirmek,

16. Yoğun bakımlardaki atıkların yönetmeliklere ve talimatlara uygun olarak ayrıştırılmasını ve atık toplama ekiplerine teslim edilmesini sağlamak,

17. Yoğun bakımlardaki temizlik elemanlarının nöbet çizelgesini düzenlemek,



### EK 17 CERRAHİ KLİNİKLER TEMİZLİK ŞEFİ GÖREV TANIMI

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>DOKÜMAN NO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | THM.GT.17                            |
| <b>ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | CERRAHİ KLİNİKLER TEMİZLİK ŞEFİ      |
| <b>BÖLÜM ADI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ        |
| <b>BAĞLI OLDUĞU BÖLÜM</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ENFEKSİYON KONTROL KOMİTESİ          |
| <b>KENDİSİNE BAĞLI BİRİMLER</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | -----                                |
| <b>ÜST AMİRİN ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜR YARDIMCISI |
| <b>BU POZİSYONDA ÇALIŞAN KİŞİLERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER</b><br>(EĞİTİM, ÖĞRENİM, DENEYİM, YABANCI DİL VB.)<br>1.Sağlık İşletmeciliği, Hemşirelik veya İşletme alanında önlisans mezunu olmak,<br>2.Yöneticilik alanında 3 yıl deneyim sahibi olmak,<br>3.İyi derecede bilgisayar biliyor olmak,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                      |
| <b>GÖREVLERİ, SORUMLULUKLARI, YETKİLERİ</b><br>1. Cerrahi Kliniklerde görevli temizlik elemanlarının mesaiye gidiş-gelişlerini takip etmek,<br>2. Cerrahi Kliniklerin temizlik planını yapmak,<br>3. Cerrahi Kliniklerde görevli temizlik elemanlarının kılık-kıyafet kontrollerini yapmak,<br>4. Cerrahi Kliniklerde görevli temizlik elemanlarının işleri hijyen ve kalite kurallarına göre yapmasını sağlamak,<br>5. Temizlik personelinin performans değerlendirmesini yapmak, ödül ve ceza sistemini uygulamak için üst yönetime teklif sunmak,<br>6. Cerrahi Kliniklerde görevli temizlik elemanlarının yaptıkları işleri kontrol etmek,<br>7. Cerrahi Kliniklerde görevli temizlik elemanlarının yaptıkları işleri kalite ve çevre |                                      |

politikasına uygun olarak yapılmasını sağlamak,

8. Cerrahi Kliniklerde görevli temizlik elemanlarının yaptıkları işleri temizlik hizmetleri prosedürüne uygun olarak yapılmasını sağlamak,

9. Cerrahi Kliniklerde görevli temizlik elemanlarının yaptıkları işleri iş talimatlarına uygun olarak yapılmasını sağlamak,

10. Cerrahi Kliniklerde görevli temizlik elemanlarının hizmet içi eğitimlerine katılmasını sağlamak,

11. Hizmet içi eğitimlerin sonuçları ölçmek ve değerlendirmek,

12. Eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek ve üst yönetime teklif sunmak,

13. Kullanılacak malzemelerin depodan alınmasını sağlamak,

14. Kullanılan malzemelerin iş bitiminde temizliğini yaptırmak ve depoya teslim etmek,

15. Hastane enfeksiyonları ile karşılaşılan sorunları üst yönetime bildirmek,

16. Cerrahi Kliniklerdeki atıkların yönetmeliklere ve talimatlara uygun olarak ayrıştırılmasını ve atık toplama ekiplerine teslim edilmesini sağlamak,

17. Cerrahi Kliniklerdeki temizlik elemanlarının nöbet çizelgesini düzenlemek,

**EK 18 DAHİLİ HASTALIKLAR YOĞUN BAKIM TEMİZLİK ŞEFİ GÖREV  
TANIMI**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>DOKÜMAN NO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | THM.GT.18                                       |
| <b>ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | DAHİLİ HASTALIKLAR YOĞUN BAKIM<br>TEMİZLİK ŞEFİ |
| <b>BÖLÜM ADI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ                   |
| <b>BAĞLI OLDUĞU BÖLÜM</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ENFEKSİYON KONTROL KOMİTESİ                     |
| <b>KENDİSİNE BAĞLI<br/>BİRİMLER</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | -----                                           |
| <b>ÜST AMİRİN ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜR YARDIMCISI            |
| <b>BU POZİSYONDA ÇALIŞAN KİŞİLERDE BULUNMASI GEREKEN<br/>ÖZELLİKLER</b><br><br>(EĞİTİM, ÖĞRENİM, DENEYİM, YABANCI DİL VB.)<br><br>1.Sağlık İşletmeciliği, Hemşirelik veya İşletme alanında önlisans mezunu olmak,<br><br>2.Yöneticilik alanında 3 yıl deneyim sahibi olmak,<br><br>3.İyi derecede bilgisayar biliyor olmak,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                 |
| <b>GÖREVLERİ, SORUMLULUKLARI, YETKİLERİ</b><br><br>1. Yoğun Bakımlarda görevli temizlik elemanlarının mesaiye gidiş-gelişlerini takip etmek,<br><br>2. Yoğun Bakımların temizlik planını yapmak,<br><br>3. Yoğun Bakımlarda görevli temizlik elemanlarının kılık-kıyafet kontrollerini yapmak,<br><br>4. Yoğun Bakımlarda görevli temizlik elemanlarının işleri hijyen ve kalite kurallarına göre yapmasını sağlamak,<br><br>5. Temizlik personelinin performans değerlendirmesini yapmak, ödül ve ceza sistemini uygulamak için üst yönetime teklif sunmak,<br><br>6. Yoğun Bakımlarda görevli temizlik elemanlarının yaptıkları işleri kontrol etmek,<br><br>7. Yoğun Bakımlarda görevli temizlik elemanlarının yaptıkları işleri kalite ve çevre |                                                 |

politikasına uygun olarak yapılmasını sağlamak,

8. Yoğun Bakımlarda görevli temizlik elemanlarının yaptıkları işleri temizlik hizmetleri prosedürüne uygun olarak yapılmasını sağlamak,

9. Yoğun Bakımlarda görevli temizlik elemanlarının yaptıkları işleri iş talimatlarına uygun olarak yapılmasını sağlamak,

10. Yoğun Bakımlarda görevli temizlik elemanlarının hizmet içi eğitimlerine katılmasını sağlamak,

11.Hizmet içi eğitimlerin sonuçları ölçmek ve değerlendirmek,

12.Eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek ve üst yönetime teklif sunmak,

13.Kullanılacak malzemelerin depodan alınmasını sağlamak,

14.Kullanılan malzemelerin iş bitiminde temizliğini yaptırmak ve depoya teslim etmek,

15. Hastane enfeksiyonları ile karşılaşılan sorunları üst yönetime bildirmek,

16.Yoğun Bakımlardaki atıkların yönetmeliklere ve talimatlara uygun olarak ayrıştırılmasını ve atık toplama ekiplerine teslim edilmesini sağlamak,

17. Yoğun Bakımlardaki temizlik elemanlarının nöbet çizelgesini düzenlemek,

**EK 19 DAHİLİ HASTALIKLAR KLİNİK TEMİZLİK ŞEFİ GÖREV TANIMI**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>DOKÜMAN NO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | THM.GT.19                               |
| <b>ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | DAHİLİ HASTALIKLAR KLİNİK TEMİZLİK ŞEFİ |
| <b>BÖLÜM ADI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ           |
| <b>BAĞLI OLDUĞU BÖLÜM</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ENFEKSİYON KONTROL KOMİTESİ             |
| <b>KENDİSİNE BAĞLI BİRİMLER</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | -----                                   |
| <b>ÜST AMİRİN ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜR YARDIMCISI    |
| <b>BU POZİSYONDA ÇALIŞAN KİŞİLERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER</b><br>(EĞİTİM, ÖĞRENİM, DENEYİM, YABANCI DİL VB.)<br>1.Sağlık İşletmeciliği, Hemşirelik veya İşletme alanında önlisans mezunu olmak,<br>2.Yöneticilik alanında 3 yıl deneyim sahibi olmak,<br>3. İyi derecede bilgisayar biliyor olmak,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                         |
| <b>GÖREVLERİ, SORUMLULUKLARI, YETKİLERİ</b><br>1. Dahili Kliniklerin görevli temizlik elemanlarının mesaiye gidiş-gelişlerini takip etmek,<br>2. Dahili Kliniklerin temizlik planını yapmak,<br>3. Dahili Kliniklerin görevli temizlik elemanlarının kılık-kıyafet kontrollerini yapmak,<br>4. Dahili Kliniklerin görevli temizlik elemanlarının işleri hijyen ve kalite kurallarına göre yapmasını sağlamak,<br>5. Temizlik personelinin performans değerlendirmesini yapmak, ödül ve ceza sistemini uygulamak için üst yönetime teklif sunmak,<br>6. Dahili Kliniklerin görevli temizlik elemanlarının yaptıkları işleri kontrol etmek,<br>7. Dahili Kliniklerin görevli temizlik elemanlarının yaptıkları işleri kalite ve çevre politikasına uygun olarak yapılmasını sağlamak,<br>8. Dahili Kliniklerin görevli temizlik elemanlarının yaptıkları işleri temizlik hizmetleri |                                         |

prosedürüne uygun olarak yapılmasını sağlamak,

9. Dahili Kliniklerin görevli temizlik elemanlarının yaptıkları işleri iş talimatlarına uygun olarak yapılmasını sağlamak,

10. Dahili Kliniklerin görevli temizlik elemanlarının hizmet içi eğitimlerine katılmasını sağlamak,

11. Hizmet içi eğitimlerin sonuçları ölçmek ve değerlendirmek,

12. Eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek ve üst yönetime teklif sunmak,

13. Kullanılacak malzemelerin depodan alınmasını sağlamak,

14. Kullanılan malzemelerin iş bitiminde temizliğini yaptırmak ve depoya teslim etmek,

15. Hastane enfeksiyonları ile karşılaşılan sorunları üst yönetime bildirmek,

16. Dahili Kliniklerinki atıkların yönetmeliklere ve talimatlara uygun olarak ayrıştırılmasını ve atık toplama ekiplerine teslim edilmesini sağlamak,

17. Dahili Kliniklerinki temizlik elemanlarının nöbet çizelgesini düzenlemek,

## EK 20 AMELİYETHANE TEMİZLİK ŞEFİ GÖREV TANIMI

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>DOKÜMAN NO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | THM.GT.20                            |
| <b>ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | AMELİYATHANE TEMİZLİK ŞEFİ           |
| <b>BÖLÜM ADI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ        |
| <b>BAĞLI OLDUĞU BÖLÜM</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ENFEKSİYON KONTROL KOMİTESİ          |
| <b>KENDİSİNE BAĞLI BİRİMLER</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | -----                                |
| <b>ÜST AMİRİN ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜR YARDIMCISI |
| <b>BU POZİSYONDA ÇALIŞAN KİŞİLERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER</b><br>(EĞİTİM, ÖĞRENİM, DENEYİM, YABANCI DİL VB.)<br>1.Sağlık İşletmeciliği, Hemşirelik veya İşletme alanında önlisans mezunu olmak,<br>2.Yöneticilik alanında 3 yıl deneyim sahibi olmak,<br>3.İyi derecede bilgisayar biliyor olmak,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                      |
| <b>GÖREVLERİ, SORUMLULUKLARI, YETKİLERİ</b><br>1. Ameliyathanede görevli temizlik elemanlarının mesaiye gidiş-gelişlerini takip etmek,<br>2. Ameliyathanenin temizlik planını yapmak,<br>3. Ameliyathanede görevli temizlik elemanlarının kılık-kıyafet kontrollerini yapmak,<br>4. Ameliyathanede görevli temizlik elemanlarının işleri hijyen ve kalite kurallarına göre yapmasını sağlamak,<br>5. Temizlik personelinin performans değerlendirmesini yapmak, ödül ve ceza sistemini uygulamak için üst yönetime teklif sunmak,<br>6. Ameliyathanede görevli temizlik elemanlarının yaptıkları işleri kontrol etmek,<br>7. Ameliyathanede görevli temizlik elemanlarının yaptıkları işleri kalite ve çevre politikasına uygun olarak yapılmasını sağlamak, |                                      |

8. Ameliyathanede görevli temizlik elemanlarının yaptıkları işleri temizlik hizmetleri prosedürüne uygun olarak yapılmasını sağlamak,
9. Ameliyathanede görevli temizlik elemanlarının yaptıkları işleri iş talimatlarına uygun olarak yapılmasını sağlamak,
10. Ameliyathaneden görevli temizlik elemanlarının hizmet içi eğitimlerine katılmasını sağlamak,
11. Hizmet içi eğitimlerin sonuçları ölçmek ve değerlendirmek,
12. Eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek ve üst yönetime teklif sunmak,
13. Kullanılacak malzemelerin depodan alınmasını sağlamak,
14. Kullanılan malzemelerin iş bitiminde temizliğini yaptırmak ve depoya teslim etmek,
15. Hastane enfeksiyonları ile karşılaşılan sorunları üst yönetime bildirmek,
16. Ameliyathanedeki atıkların yönetmeliklere ve talimatlara uygun olarak ayrıştırılmasını ve atık toplama ekiplerine teslim edilmesini sağlamak,
17. Ameliyathanede görevli temizlik elemanlarının nöbet çizelgesini düzenlemek,



**EK 21 A SINIFI SERTİFİKALI TEMİZLİK ELEMANI GÖREV TANIMI**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| <b>DOKÜMAN NO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | THM.GT.21                             |
| <b>ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | A SINIFI SERTİFİKALI TEMİZLİK ELEMANI |
| <b>BÖLÜM ADI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ         |
| <b>BAĞLI OLDUĞU BÖLÜM</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ENFEKSİYON KONTROL KOMİTESİ           |
| <b>KENDİSİNE BAĞLI BİRİMLER</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | -----                                 |
| <b>ÜST AMİRİN ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | TEMİZLİK HİZMETLERİ ŞEFİ              |
| <b>BU POZİSYONDA ÇALIŞAN KİŞİLERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER</b><br>(EĞİTİM, ÖĞRENİM, DENEYİM, YABANCI DİL VB.)<br><br>1. En az lise mezunu olmak,<br><br>2. Temizlik hizmetleri A sınıfı sertifika sahibi olmak,<br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><b>GÖREVLERİ, SORUMLULUKLARI, YETKİLERİ</b><br><br>1. Çalışma alanı ameliyathane ve yoğun bakımdır.<br><br>2. Çalıştığı bölümlerin, temizlik ve dezenfeksiyonunu sağlamak,<br><br>3. Kullanılan cihazların ve malzemelerin temizliğini ve dezenfeksiyonunu sağlamak,<br><br>4. Çalışma sırasında karşılaştığı sorunları amirine bildirmek,<br><br>5. Çalıştığı bölümde, tıbbi atık ve evsel atıkları talimatlarına uygun olarak ayırmak, toplamak ve çöp toplama elemanlarına teslim etmek,<br><br>6. Tıbbi atık kontrol yönetmeliğine uygun hareket etmek,<br><br>7. Hastane enfeksiyonu için gerekli tedbirleri almak, |                                       |

**EK 22 B SINIFI SERTİFİKALI TEMİZLİK ELEMANI GÖREV TANIMI**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| <b>DOKÜMAN NO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | THM.GT.22                             |
| <b>ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | B SINIFI SERTİFİKALI TEMİZLİK ELEMANI |
| <b>BÖLÜM ADI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ         |
| <b>BAĞLI OLDUĞU BÖLÜM</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ENFEKSİYON KONTROL KOMİTESİ           |
| <b>KENDİSİNE BAĞLI BİRİMLER</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | -----                                 |
| <b>ÜST AMİRİN ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | TEMİZLİK HİZMETLERİ ŞEFİ              |
| <b>BU POZİSYONDA ÇALIŞAN KİŞİLERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER</b><br>(EĞİTİM, ÖĞRENİM, DENEYİM, YABANCI DİL VB.)<br>1. En az lise mezunu olmak,<br>2. Temizlik hizmetleri B sınıfı sertifika sahibi olmak,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                       |
| <b>GÖREVLERİ, SORUMLULUKLARI, YETKİLERİ</b><br>1. Çalışma alanları klinik, poliklinik ve acil servislerdir.<br>2.Çalıştığı bölümlerin, temizlik ve dezenfeksiyonunu sağlamak,<br>3. Kullanılan cihazların, malzemelerin temizliğini ve dezenfeksiyonunu sağlamak,<br>4. Çalışma sırasında karşılaştığı sorunları amirine bildirmek,<br>5. Çalıştığı bölümde, tıbbi atık ve evsel atıkları talimatlarına uygun olarak ayırmak, toplamak ve çöp toplama elemanlarına teslim etmek,<br>6. Tıbbi atık kontrol yönetmeliğine uygun hareket etmek,<br>7. Hastane enfeksiyonu için gerekli tedbirleri almak |                                       |

**EK 23 C SINIFI SERTİFİKALI TEMİZLİK ELEMANI GÖREV TANIMI**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| <b>DOKÜMAN NO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | THM.GT.23                             |
| <b>ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | C SINIFI SERTİFİKALI TEMİZLİK ELEMANI |
| <b>BÖLÜM ADI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ         |
| <b>BAĞLI OLDUĞU BÖLÜM</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ENFEKSİYON KONTROL KOMİTESİ           |
| <b>KENDİSİNE BAĞLI BİRİMLER</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | -----                                 |
| <b>ÜST AMİRİN ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | TEMİZLİK HİZMETLERİ ŞEFİ              |
| <b>BU POZİSYONDA ÇALIŞAN KİŞİLERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER</b><br>(EĞİTİM, ÖĞRENİM, DENEYİM, YABANCI DİL VB.)<br>1. En az ortaöğretim mezunu olmak,<br>2. Temizlik hizmetleri C sınıfı sertifika sahibi olmak,                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                       |
| <b>GÖREVLERİ, SORUMLULUKLARI, YETKİLERİ</b><br>1. Çalışma alanları idari bölümler ve tuvaletlerdir,<br>2. Çalıştığı bölümlerin, temizlik ve dezenfeksiyonunu sağlamak,<br>3. Kullanılan cihazların ve malzemelerin temizliğini ve dezenfeksiyonunu sağlamak,<br>4. Çalışma sırasında karşılaştığı sorunları amirine bildirmek,<br>5. Çalıştığı bölümde evsel atıkları talimatlarına uygun olarak ayırmak, toplamak ve çöp toplama elemanlarına teslim etmek,<br>6. Hastane enfeksiyonu için gerekli tedbirleri almak, |                                       |

**EK 24 DEPOCU TEMİZLİK ELEMANI GÖREV TANIMI**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| <b>DOKÜMAN NO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | THM.GT.24                     |
| <b>ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | DEPOCU                        |
| <b>BÖLÜM ADI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | TEMİZLİK HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ |
| <b>BAĞLI OLDUĞU BÖLÜM</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ENFEKSİYON KONTROL KOMİTESİ   |
| <b>KENDİSİNE BAĞLI BİRİMLER</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | -----                         |
| <b>ÜST AMİRİN ÜNVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | SATIN ALMA ŞEFİ               |
| <b>BU POZİSYONDA ÇALIŞAN KİŞİLERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER</b><br>(EĞİTİM, ÖĞRENİM, DENEYİM, YABANCI DİL VB.)<br><br>1. En az lise mezunu olmak,<br><br>2. İyi derecede bilgisayar biliyor olmak,                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                               |
| <b>GÖREVLERİ, SORUMLULUKLARI, YETKİLERİ</b><br><br>1. Deponun bakım, tutum ve düzeninden sorumludur,<br><br>2. Temizlik hizmetleri için kullanılan makinelerin günlük temizliklerini yaparak, depolanmasını sağlamak,<br><br>3. Temizlik hizmetler malzemelerini depo talimatına uygun depolamak,<br><br>4. Depodan alınan ve verilen malzemeleri teslim almak teslim etmek,<br><br>5. Depoya giren-çıkan malzemeleri bilgisayara kaydını yapmak,<br><br>6. Depo malzeme miktarlarını şefine rapor etmek, |                               |

## EK 25 PERSONELE UYGULANAN ANKET

### PERSONEL TEMİZLİK HİZMETLERİ MEMNUNİYET ANKETİ

Tıp bilimi yalnız hastalıklarla, hasta olan insanlarla ilgilenmez, insan sağlığının sürekliliği, insanların hasta olmadan yaşamlarını sürdürmeleri için araştırmalar yapar.

Temizlik sağlığımız açısından çok önemlidir. Bedenimizin temizliği, kullandığımız eşyaların temizliği yaşadığımız yerin temizliği gibi ayrıntılarla bir bütün oluşturur.

Hastane temizlik hizmetlerinde kaliteyi arttırmak amacıyla bu anket düzenlenmiştir. Bu doğrultuda, her bir soruyu objektif olarak değerlendirmeniz yapılan çalışmanın amacına ulaşmasında son derece önem taşımaktadır. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

- 1.Cinsiyet : ( ) Bayan ( ) Bay
- 2.Yaşınız : .....
3. Göreviniz : .....
4. Öğrenim Durumu : .....

1. Günlük olarak sert zeminlerin (mermer, parke, taş vb.) paspaslanmakta ve temizlenmektedir.

- ( ) Tamamen katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılmıyorum  
( ) Tamamen katılmıyorum

2. Tuvaletler kullanımdan dolayı kirlenmeleri sürekli temizlenmektedir.

- ( ) Tamamen katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılmıyorum  
( ) Tamamen katılmıyorum

3. Temizlik malzemelerinin sürekli tam olması sağlanmaktadır.( Tuvalet kağıdı, Havlu kağıt, Sıvı sabun vb.)

- ( ) Tamamen katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılmıyorum  
( ) Tamamen katılmıyorum

4. İzmarit, Kağıt artığı, yemek artıkları vb. atık kirleri temizlenir.

- ( ) Tamamen katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılmıyorum  
( ) Tamamen katılmıyorum

5. Bina girişleri zeminleri sürekli temiz tutulur, sürekli paspaslanır. Bunları yaparken insanları rahatsız etmezler.

( ) Tamamen katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılmıyorum  
( ) Tamamen katılmıyorum

6. Belirli bir program dahilinde bu iş ile ilgili ehliyetli elemanlarca ilaçlama yapılır.

( ) Tamamen katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılmıyorum  
( ) Tamamen katılmıyorum

7. Camlar ve çerçeveler, dış cepheler dahil temizlik maddesi katkılı su ile silinir ve temizlenir.

( ) Tamamen katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılmıyorum  
( ) Tamamen katılmıyorum

8. Bina girişleri ve koridorları cilalanır.

( ) Tamamen katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılmıyorum  
( ) Tamamen katılmıyorum

9. Elektrik lambaları sürekli temizlenir.

( ) Tamamen katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılmıyorum  
( ) Tamamen katılmıyorum

10. Masa, dolap, etajer, sandalye, sehpa vb. malzemenin her tarafı deterjanlı su ile silinir.

( ) Tamamen katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılmıyorum  
( ) Tamamen katılmıyorum

11. Binaların çevre temizliği ve hizmet binalarının önlerindeki ankesör kabinlerinin temizliği yapılır.

( ) Tamamen katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılmıyorum  
( ) Tamamen katılmıyorum

12. Duvar, tavan ve diğer yerlerde oluşmuş örümcek ağları alınır. Jaluzi, stor ve diğer perdeler silinip temizlenir.

( ) Tamamen katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılmıyorum  
( ) Tamamen katılmıyorum

13. Tuvaletler, lavabolar ve aynalar devamlı temiz tutulur.

☐ Tamamen katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum  
☐ Tamamen katılmıyorum

14. Merdiven korkuluklarının tozu alınır.

☐ Tamamen katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum  
☐ Tamamen katılmıyorum

15. Çalışma masaları, bilgisayar, yazıcı, telefon uygun temizlik malzemeleri ile temizlenir.

☐ Tamamen katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum  
☐ Tamamen katılmıyorum

16. El yıkamak için kullanılan sıvı sabun kutuları devamlı dolu tutulur.

☐ Tamamen katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum  
☐ Tamamen katılmıyorum

17. Temizlik personeli çalışma saatlerine uyar.

☐ Tamamen katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum  
☐ Tamamen katılmıyorum

18. Temizlik personeli hastane personeline güleryüzlü davranır.

☐ Tamamen katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum  
☐ Tamamen katılmıyorum

19. Temizlik personeli hasta ve hasta yakınlarına güleryüzlü davranır.

☐ Tamamen katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum  
☐ Tamamen katılmıyorum

20. Verilen görevi tam ve zamanında yapar.

☐ Tamamen katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum  
☐ Tamamen katılmıyorum

21. Görevine uygun elbise(ünifforma) giyer.

☐ Tamamen katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum  
☐ Tamamen katılmıyorum

22. Tanıtım kartı takar.

( ) Tamamen katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılmıyorum  
( ) Tamamen katılmıyorum

23. Çöpleri zamanında toplar.

( ) Tamamen katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılmıyorum  
( ) Tamamen katılmıyorum

24.Çalıştığı birimle uyum sağlar

( ) Tamamen katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılmıyorum  
( ) Tamamen katılmıyorum

25. Hasta ve hasta yakınlarıyla iletişimi iyidir.

( ) Tamamen katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılmıyorum  
( ) Tamamen katılmıyorum

26. Görev yerinden izinsiz ayrılmaz.

( ) Tamamen katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılmıyorum  
( ) Tamamen katılmıyorum

27. Tıbbi atık kurallarını bilir ve ona göre iş yapar.

( ) Tamamen katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılmıyorum  
( ) Tamamen katılmıyorum

28. Temizlik personeli şefleri tarafından denetim ve gözetimleri yapılır.

( ) Tamamen katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılmıyorum  
( ) Tamamen katılmıyorum

29. Hastanemizde genel temizlik yeterli düzeydedir.

( ) Tamamen katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılmıyorum  
( ) Tamamen katılmıyorum

30. Hastanemizde tuvaletler temizdir.

( ) Tamamen katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılmıyorum  
( ) Tamamen katılmıyorum



31. Hastanemizde poliklinik katları temizdir.

( ) Tamamen katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılmıyorum  
( ) Tamamen katılmıyorum

32. Hastanemizde klinik katları temizdir.

( ) Tamamen katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılmıyorum  
( ) Tamamen katılmıyorum

33. Hastanemizin dış çevresi temizdir.

( ) Tamamen katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılmıyorum  
( ) Tamamen katılmıyorum

34. Temizlik Firması ile olan sözleşmeleri okudum.

a) Evet b) Hayır

35. Temizlik firması ve elemanları sözleşme maddelerine uymaktadır.

( ) Tamamen katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılmıyorum  
( ) Tamamen katılmıyorum

36. Hastane temizliği ile ilgili olarak karşılaştığınız sorunlar nelerdir?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

37. Hastane temizliğinin daha etkili olabilmesi için sizin önerileriniz nelerdir?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ALİ ARSLANOĞLU

## EK 26 YATAN HASTALARA UYGULANAN ANKET

### YATAN HASTA TEMİZLİK HİZMETLERİ MEMNUNİYET ANKETİ

Tıp bilimi yalnız hastalıklarla, hasta olan insanlarla ilgilenmez, insan sağlığının sürekliliği, insanların hasta olmadan yaşamlarını sürdürmeleri için araştırmalar yapar.

Temizlik sağlığımız açısından çok önemlidir. Bedenimizin temizliği, kullandığımız eşyaların temizliği yaşadığımız yerin temizliği gibi ayrıntılarla bir bütün oluşturur.

Hastane temizlik hizmetlerinde kaliteyi arttırmak amacıyla bu anket düzenlenmiştir. Bu doğrultuda, her bir soruyu objektif olarak değerlendirmeniz yapılan çalışmanın amacına ulaşmasında son derece önem taşımaktadır. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

1.Cinsiyet : ( ) Bayan ( ) Bay

2.Yaşınız :

3. öğrenim düzeyi :

4. Mesleğiniz :

1. Günlük olarak sert zeminlerin (mermer, parke, taş vb.) paspaslanmakta ve temizlenmektedir.

( ) Tamamen katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılmıyorum  
( ) Tamamen katılmıyorum

2. Tuvaletler kullanımdan dolayı kirlenmeleri sürekli temizlenmektedir.

( ) Tamamen katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılmıyorum  
( ) Tamamen katılmıyorum

3. Temizlik malzemelerinin sürekli tam olması sağlanmaktadır.( Tuvalet kağıdı, Havlu kağıt, Sıvı sabun vb.)

( ) Tamamen katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılmıyorum  
( ) Tamamen katılmıyorum

4. İzmarit, Kağıt artığı, yemek artıkları vb. atık kirleri temizlenir.

( ) Tamamen katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılmıyorum  
( ) Tamamen katılmıyorum

5. Bina girişleri zeminleri sürekli temiz tutulur, sürekli paspaslanır. Bunları yaparken insanları rahatsız etmezler.

☐ Tamamen katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum  
☐ Tamamen katılmıyorum

6. Belirli bir program dahilinde bu iş ile ilgili ehliyetli elemanlarca ilaçlama yapılır.

☐ Tamamen katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum  
☐ Tamamen katılmıyorum

7. Camlar ve çerçeveler, dış cepheler dahil temizlik maddesi katkılı su ile silinir ve temizlenir.

☐ Tamamen katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum  
☐ Tamamen katılmıyorum

8. Bina girişleri ve koridorları cilalanır.

☐ Tamamen katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum  
☐ Tamamen katılmıyorum

9. Elektrik lambaları sürekli temizlenir.

☐ Tamamen katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum  
☐ Tamamen katılmıyorum

10. Masa, dolap, etajer, sandalye, sehpa vb. malzemenin her tarafı deterjanlı su ile silinir.

☐ Tamamen katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum  
☐ Tamamen katılmıyorum

11. Binaların çevre temizliği ve hizmet binalarının önlerindeki ankesör kabinlerinin temizliği yapılır.

☐ Tamamen katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum  
☐ Tamamen katılmıyorum

12. Duvar, tavan ve diğer yerlerde oluşmuş örümcek ağları alınır. Jaluzi, stor ve diğer perdeler silinip temizlenir.

☐ Tamamen katılıyorum ☐ Katılıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılmıyorum  
☐ Tamamen katılmıyorum

13. Tuvaletler, lavabolar ve aynalar devamlı temiz tutulur.

( ) Tamamen katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılmıyorum  
( ) Tamamen katılmıyorum

14. Merdiven korkuluklarının tozu alınır.

( ) Tamamen katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılmıyorum  
( ) Tamamen katılmıyorum

15. Çalışma masaları, bilgisayar, yazıcı, telefon uygun temizlik malzemeleri ile temizlenir.

( ) Tamamen katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılmıyorum  
( ) Tamamen katılmıyorum

16. El yıkamak için kullanılan sıvı sabun kutuları devamlı dolu tutulur.

( ) Tamamen katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılmıyorum  
( ) Tamamen katılmıyorum

17. Temizlik personeli çalışma saatlerine uyar.

( ) Tamamen katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılmıyorum  
( ) Tamamen katılmıyorum

18. Temizlik personeli hastane personeline güleryüzlü davranır.

( ) Tamamen katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılmıyorum  
( ) Tamamen katılmıyorum

19. Temizlik personeli hasta ve hasta yakınlarına güleryüzlü davranır.

( ) Tamamen katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılmıyorum  
( ) Tamamen katılmıyorum

20. Verilen görevi tam ve zamanında yapar.

( ) Tamamen katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılmıyorum  
( ) Tamamen katılmıyorum

21. Görevine uygun elbise(üniforma) giyer.

( ) Tamamen katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılmıyorum  
( ) Tamamen katılmıyorum

22. Tanıtım kartı takar.

☐ Tamamen katılıyorum    ☐ Katılıyorum    ☐ Kararsızım    ☐ Katılmıyorum  
☐ Tamamen katılmıyorum

23. Çöpleri zamanında toplar.

☐ Tamamen katılıyorum    ☐ Katılıyorum    ☐ Kararsızım    ☐ Katılmıyorum  
☐ Tamamen katılmıyorum

24.Çalıştığı birimle uyum sağlar

☐ Tamamen katılıyorum    ☐ Katılıyorum    ☐ Kararsızım    ☐ Katılmıyorum  
☐ Tamamen katılmıyorum

25. Hasta ve hasta yakınlarıyla iletişimi iyidir.

☐ Tamamen katılıyorum    ☐ Katılıyorum    ☐ Kararsızım    ☐ Katılmıyorum  
☐ Tamamen katılmıyorum

26. Görev yerinden izinsiz ayrılmaz.

☐ Tamamen katılıyorum    ☐ Katılıyorum    ☐ Kararsızım    ☐ Katılmıyorum  
☐ Tamamen katılmıyorum

27. Tıbbi atık kurallarını bilir ve ona göre iş yapar.

☐ Tamamen katılıyorum    ☐ Katılıyorum    ☐ Kararsızım    ☐ Katılmıyorum  
☐ Tamamen katılmıyorum

28. Temizlik personeli şefleri tarafından denetim ve gözetimleri yapılır.

☐ Tamamen katılıyorum    ☐ Katılıyorum    ☐ Kararsızım    ☐ Katılmıyorum  
☐ Tamamen katılmıyorum

29. Hastanemizde genel temizlik yeterli düzeydedir.

☐ Tamamen katılıyorum    ☐ Katılıyorum    ☐ Kararsızım    ☐ Katılmıyorum  
☐ Tamamen katılmıyorum

30. Hastanemizde tuvaletler temizdir.

☐ Tamamen katılıyorum    ☐ Katılıyorum    ☐ Kararsızım    ☐ Katılmıyorum  
☐ Tamamen katılmıyorum

31. Hastanemizde poliklinik katları temizdir.

( ) Tamamen katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılmıyorum  
( ) Tamamen katılmıyorum

32. Hastanemizde klinik katları temizdir.

( ) Tamamen katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılmıyorum  
( ) Tamamen katılmıyorum

33. Hastanemizin dış çevresi temizdir.

( ) Tamamen katılıyorum ( ) Katılıyorum ( ) Kararsızım ( ) Katılmıyorum  
( ) Tamamen katılmıyorum

34. Hastane temizliği ile ilgili olarak karşılaştığınız sorunlar nelerdir?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

35. Hastane temizliğinin daha etkili olabilmesi için sizin önerileriniz nelerdir?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ALİ ARSLANOĞLU

## EK 27 TEMİZLİK FİRMASI YÖNETİCİLERİNE UYGULANAN ANKET

### HASTANEDE ÇALIŞAN TEMİZLİK FİRMASI YÖNETİCİLERİNİN HASTANE ENFEKSİYONLARINDAN KORUNMAYA YÖNELİK BİLGİ VE DAVRANIŞ ANKETİ

Sayın Yönetici,  
Aşağıdaki sorular GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde hijyen kontrolü çalışmalarına katkı sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu bir sınav değildir. Lütfen soruların tümünde size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz. Yanıtlar gizli tutulacak ve cevaplayanın kimliği hiçbir şekilde başka bir kişi ya da kuruma verilmeyecektir.

Ali ARSLANOĞLU  
Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler  
Enstitüsü Yüksek lisans Öğrencisi

Yrd. Doç. Dr. Mehmet Emin OKUR  
Marmara Üniversitesi Sosyal  
Bilimler Enstitüsü Öğretim üyesi

#### I. BÖLÜM :

##### Sosyo-Demografik Özellikler:

1. Yaşınız:

2. Cinsiyetiniz nedir?

- a. Kadın      b. Erkek

3. Öğrenim düzeyiniz nedir?

- a. İlkokul  
b. Ortaokul ya da meslek okulu  
c. Lise ya da Meslek Lisesi  
d. Yüksek Okul  
e. Lisans ise , Fakültesi:.....  
f. Yüksek Lisans/doktora ise uzmanlık alanı .....

4. Hastanede hizmet süreniz nedir?

- a. 6 aydan az  
b. 6-11 ay

c. 12-18 ay

d. 18 aydan fazla

5. GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinden önce başka bir hastanede temizlik firmasında yönetici olarak çalıştınız mı?

a. Evet süresini belirtiniz : .....

b.Hayır.

6. Temizlik Firması dışında yöneticilik yaptınız mı?

a. Evet süresini belirtiniz : .....

b.Hayır.

## **II. BÖLÜM :**

### **Hastane Enfeksiyonlarından Korunmaya Yönelik Davranışlar.**

7. Temizlik elemanlarına yerleri nasıl süpürtüyorsunuz?

a.Kuru olarak, nedenini belirtiniz : .....

.....

.....

.....

b.İslak olarak, nedenini belirtiniz : .....

.....

.....

.....

8. Temizlik elemanlarına yer süpürme işinde hangi malzemeyi kullanıyorsunuz?

a. Saplı süpürge

b.Saplı fırça



c.Saplı bez

9. Temizlik elemanlarına yer silmek için hangi malzemeyi kullanıyorsunuz?

a. Duru su

b.Sabunlu su ya da deterjanlı su

c.Savlonlu su

d.Deterjanla karıştırılmış çamaşır suyu

10. Temizlik elemanı yerleri silmek için kullanacağı paspası bir önceki temizlikten sonra temizlemeden ve ıslak olarak bırakmış, bu durumda temizliğe başlamadan önce ne yapmasını söylüyorsunuz?

Belirtiniz : .....

.....

.....

.....

11. Temizlik elemanlarına yer temizliği yaparken önce nereyi temizletirsiniz?

a. Hasta odası

b. Koridor

c. Hasta muayene odası

d. Tuvaletler

e. Diğer

12. Temizlik elemanlarına yer temizliği yaparken en son nereyi temizletirsiniz?

a. Hasta odası

b. Koridor

c. Hasta muayene odası

d. Tuvaletler

e. Diğer

13. Temizlik elemanlarına Hasta odasını temizlerken önce nereyi temizletirsiniz?

a. Lavabo

b. Yatak kenarları

c. Yemek masası

d. Çöplerin toplanması

e. Tuvaletler

f. Diğer

14. Temizlik elemanlarına Hasta odasını temizletirken en son nereyi temizletirsiniz?

a. Lavabo

b. Yatak kenarları

c. Yemek masası

d. Çöplerin toplanması

e. Tuvaletler

f. Diğer

15. Temizlik elemanlarına çöpleri toplarken mikroptan korunmak için neler yapmalarını söylüyorsunuz?

Belirtiniz:.....

.....

.....

.....

.....

16. Temizlik elemanlarına atık /çöp kutularında poşet kullanıyor musunuz?

a. Evet. Neden ?.....

.....

.....

b.Hayır

17. Temizlik elemanlarına atık çöp kutularındaki poşetlerde renk ayırımı yaptırıyor musunuz?

. Evet. Bu renk ayırımlarını nasıl yaptırıyorsunuz? Belirtiniz:.....

.....

.....

.....

b.Hayır.

18. Temizlik elemanlarına atık/çöpleri hangi sıklıkla toplatıyorsunuz. Belirtiniz :

.....

.....

.....

19. Temizlik elemanlarına atık/çöp, atık/çöp kutusu çevresine döküldüğünde ne yaptırıyorsunuz?

Belirtiniz :.....

.....

.....

.....

20. Temizlik elemanlarına aşağıdaki durumların hangilerinde ellerini yıkıyorsunuz?

- a. Çöpleri topladıktan sonra
- b. Eline kan bulaştığında
- c. Tuvaletleri temizledikten sonra
- d. Lavaboyu temizledikten sonra

21. Temizlik elemanlarına hastanede çalışırken eldiven kullanıyor musunuz?

a. Evet . Neden?.....

.....

.....

.....

b. Hayır.

22. Temizlik elemanlarına kullandığı eldivenlerde renk ayırımı yaptırıyor musunuz?

a. Evet. Bu renk ayırımlarını nasıl yaptırıyorsunuz. Belirtiniz:.....

.....

.....

.....

b. Hayır.

23. Hastanede çalışırken hastalıklardan korunmaya yönelik davranışlarda bulunuyor musunuz?

a. Evet. Nelerdir ?.....

.....

.....

.....

b. Hayır.

24. Temizlik elemanlarına herhangi bir mikrop/ hastalık riski ile karşılaştıklarında yardımcı oluyor musunuz?

- a. Evet . Belirtiniz :.....  
.....  
b. Hayır.

25. Hepatit aşısı yaptırdınız mı?

- a.Evet  
b.Hayır

26. Yerde iğneyi ucu açılmış şekilde bulduğunuz zaman ne yapıyorsunuz?

- a. Kapağını kapatırım.  
b. Kırar, bükürüm.  
c. Çöpe atarım.  
d. Dokunmam, bir şey yapmam.  
e. Fikrim yok.

27. Temizlik elemanlarına kullandıkları kova ve bezlerde renk ayırımı yaptırıyor musunuz?

- a. Evet. Bu renk ayırımlarını nasıl yaptırılıyorsunuz. Belirtiniz:.....  
.....  
.....  
b. Hayır.

### III.BÖLÜM

#### Hastane Enfeksiyonlarından Korunmaya Yönelik Bilgiler

28. Sizce mikrop nedir? Kısaca tanımlayınız.

.....

.....  
.....

29. Sizce bulaşıcı hastalık nedir? Kısaca tanımlayınız.

.....  
.....  
.....

30. Sizce tıbbi atık nedir? Kısaca tanımlayınız.

.....  
.....  
.....

31. Bir hastane personeli hasta olmadığı halde mikrop taşıyabilir ve çevresine bulaştırabilir mi?

- a.Evet
- b.Hayır.
- c.Fikrim yok.

32.Hastane ortamında mikrop kapmaya en yatkın kişiler kimlerdir? Tek şık işaretleyiniz.

- a.Hastalar
- b.Hemşireler
- c.Doktorlar
- d.Temizlik elemanları

Nedenini kısaca belirtiniz. :.....  
.....

.....  
.....

33. Hastane ortamında kişiden kişiye mikrop geçişi en çok hangi yolla olur?  
Doğru bulduğunuz bir ya da daha fazla şıkkı işaretleyiniz.

- a. Hastalara kullanılan malzemeler ile
- b. Hastaların elleri ile
- c. Personelin elleriyle
- d. Çöpler ile
- e. Her bireyin kendine ait ve temiz malzemeleriyle
- f. Fikrim yok
- g. Diğer

34. Toz bezi, paspas gibi malzemelerin ıslak olarak uzun süre bekletilmesinin ne gibi sakıncaları olur ? Doğru bulduğunuz bir ya da daha fazla şıkkı işaretleyiniz.

- a. Malzeme çabuk çürür.
- b. Mikroplar kolayca çoğalır.
- c. Mikroplar kolayca yok edilir
- d. Malzeme kötü kokar
- e. Fikrim yok
- f. Diğer

35. Temizlik elemanlarına yer temizliğinde kullanılan paspas ve süpürgeleri nerede saklamalarını söylüyorsunuz?

Belirtiniz :.....  
.....  
.....

.....

36. Hastanede temizliğe başlanamayı gerektiren durumlar sizce hangileridir?  
Doğru bulduğunuz bir ya da daha fazla şıkkı işaretleyiniz.

- a. Pansumanlar yapılırken
- b. Doktorlar ve hemşireler vizit (hasta kontrolü) yaparken
- c. Ziyaretçiler varken
- d. Hastalar yataklarındayken
- e. Fikrim yok
- f. Her zaman

37. Temizlik elemanlarının aşağıdaki durumların hangilerinde bulaşıcı hastalığa yakalanabileceğinizi düşünüyorsunuz ? Doğru bulduğunuz bir ya da daha fazla şıkkı işaretleyiniz.

- a. Çalışırken eline sivri bir cismin batması ya da elinin kesilmesi
- b. Hastanın kirli malzeme / çamaşırlarına dokunma
- c. Hastanın konuşurken/ hapşırırken tükürük parçacıklarının yüzünüze gelmesi ona temas etmesi
- d. Temizlik sırasında eldiven kullanılmazsa
- e. Her temizlik öncesi ve sonrası ellerini yıkamazsa

38. Hastanede çalıştığınız süre içinde aşağıdaki tetkiklerin hangisi /hangileri size uygulandı?

- a. Kan örneğim alındı
- b. Filmlerim çekildi
- c. Gaita kültürüme bakıldı
- d. Muayene edildim.
- e. Hepsi
- f. Hiçbiri



## IV. BÖLÜM

### Hizmet içi Eğitim ve Bilgi Kaynakları

39. GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde çalışmaya başladıktan sonra; hastaneden bulaşabilecek hastalıklarla ilgili herhangi bir eğitim aldınız mı?

a. Evet. Süresini belirtiniz :.....

.....

b. Hayır.

40. GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinden önce başka bir yerde bulaşabilecek hastalıklarla ilgili herhangi bir eğitim aldınız mı?

a. Evet. Süresini belirtiniz :.....

.....

b. Hayır.

41. GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde çalışmaya başladıktan sonra; hastane temizliği ile ilgili herhangi bir eğitim aldınız mı?

a. Evet. İsmi ve Süresini belirtiniz :.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

b. Hayır.

42. GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinden önce başka bir yerde hastane temizliği ilgili herhangi bir eğitim aldınız mı?

a. Evet. Süresini belirtiniz :.....

.....

.....

.....

.....

.....

b. Hayır.

43. GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde çalışmaya başladıktan sonra;  
Yönetimle ilgili herhangi bir eğitim aldınız mı?

a. Evet. Süresini belirtiniz :.....

.....

.....

.....

.....

.....

b. Hayır.

44. GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinden önce başka bir yerde Yönetimle  
ilgili herhangi bir eğitim aldınız mı?

a. Evet. Süresini belirtiniz :.....

.....

.....

.....

.....

.....

b. Hayır.

## **V. BÖLÜM**

### **Kalite yönetim sistemi ile ilgili sorular.**

45. Çalıştığınız Firmanın Kalite politikası var mı ? nedir ?

a. Evet. Belirtiniz : .....

.....

.....

.....

.....

b. Hayır.

46. Çalıştığınız Firmanın Misyon, Vizyon ve Temel Değerleri var mı ? Nelerdir ?

a. Evet. Belirtiniz : .....

.....

.....

.....

.....

.....

b. Hayır.

47. Temizlik prosedürü var mı ?

a. Evet. Belirtiniz : .....

.....

.....

.....

.....

.....  
.....

b. Hayır.

48. Çalışılan bölümlerde işleri nasıl yapacağınıza dair iş, çalışma ve görev talimatları var mı ?

a. Evet. Belirtiniz : .....  
.....  
.....

b. Hayır.

49. Temizlik Elemanları görevi dışında iş yapıyor mu?

- a. Evet. Neden yapıyor? :
1. Arkadaşlarına yardım etmek için
  2. Çalışan personele yardım etmek için
  3. Hastalara yardım etmek için
  4. Amirlerine şikayet edilmemek için
  5. İşini kaybetme korkusu olduğu için
  6. Ek kazanç sağlamak için
  7. Kendi işlerini yapmamak için
  8. Yeni işleri öğrenip iş değiştirebilmek için
- b. Hayır.

50. Temizlik Elemanları görevi dışında iş yapıyor mu?

- a. Evet. Neler yapıyor? :
1. Hastaları sedye ve tekerlekli sandalyelerle taşımak,
  2. Tahlil ve Tetkik numunelerini (kan, idrar vb.) laboratuara götürmek,
  3. Tıbbi ve sarf malzemeleri taşımak,
  4. Hastalara yardım etmek,
  5. Kantin vb. yerlere alışverişe gitmek,
  6. Evrak dağıtmak,
  7. Çaycılık yapmak,
  8. Hasta yatağı yapmak,
  9. Hocaların kıyafetlerini terziye götürmek.
  10. Bankaya gitmek,

b. Hayır.

51. Bölümlerde temizlik planı var mı ?

a. Evet. Belirtiniz : .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

b. Hayır.

## VI. BÖLÜM

52. Temizlik elemanlarını işe alma kriterleriniz nelerdir?

.....

.....

.....

.....

53. Yaptığınız işle ilgili sorunlarınız nelerdir ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

54. Temizlik işlerinin daha etkili ve verimli olması ve sorunlarınızın çözümü için sizin önerileriniz nelerdir ?

***(Bütün sorulan soruları cevaplandırmak için değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederim.)***

## EK 28 TEMİZLİK ELEMANLARINA UYGULANAN ANKET

# HASTANEDE ÇALIŞAN TEMİZLİK ELEMANLARININ HASTANE ENFEKSİYONLARINDAN KORUNMAYA YÖNELİK BİLGİ VE DAVRANIŞ ANKETİ

Sayın Temizlik Elemanları,  
Aşağıdaki sorular GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde hijyen kontrolü çalışmalarına katkı sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu bir sınav değildir. Lütfen soruların tümünde size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz. Yanıtlar gizli tutulacak ve cevaplayanın kimliği hiçbir şekilde başka bir kişi ya da kuruma verilmeyecektir.

Ali ARSLANOĞLU  
Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler  
Enstitüsü Yüksek lisans Öğrencisi

Yrd. Doç. Dr. Mehmet Emin OKUR  
Marmara Üniversitesi Sosyal  
Bilimler Enstitüsü Öğretim üyesi

## I. BÖLÜM :

### Sosyo-Demografik Özellikler:

1. Yaşınız:
2. Cinsiyetiniz nedir?
  - a. Kadın
  - b. Erkek
3. Öğrenim düzeyiniz nedir?
  - a. İlkokul
  - b. Ortaokul ya da meslek okulu
  - c. Lise ya da Meslek Lisesi
  - d. Yüksek Okul
4. Hastanede hizmet süreniz nedir?
  - a. 6 aydan az
  - b. 6-11 ay

c. 12-18 ay

d. 18 aydan fazla

5. GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinden önce başka bir hastanede temizlik elemanı olarak çalıştınız mı?

a. Evet süresini belirtiniz : .....

b.Hayır.

6. Halen çalışmakta olduğunuz bölüm : .....

## II. BÖLÜM :

### Hastane Enfeksiyonlarından Korunmaya Yönelik Davranışlar.

7. Yerleri nasıl süpürüyorsunuz?

a.Kuru olarak, nedenini belirtiniz : .....

.....

.....

.....

b.İslak olarak, nedenini belirtiniz : .....

.....

.....

.....

8. Yer süpürme işinde hangi malzemeyi kullanıyorsunuz?

a. Saplı süpürge

b.Saplı fırça

c.Saplı bez

9. Yer silmek için hangi malzemeyi kullanıyorsunuz?

a. Duru su



- b.Sabunlu su ya da deterjanlı su
- c.Savlonlu su
- d.Deterjanla karıştırılmış çamaşır suyu

10. Yerleri silmek için kullanacağınız paspas bir önceki temizlikten sonra temizlenmeden ve ıslak olarak bırakılmış, bu durumda temizliğe başlamadan önce ne yaparsınız?

Belirtiniz :.....  
.....  
.....  
.....

11. Yer temizliği yaparken önce nereyi temizlersiniz?

- a. Hasta odası
- b. Koridor
- c. Hasta muayene odası
- d. Tuvaletler
- e. Diğer

12. Yer temizliği yaparken en son nereyi temizlersiniz?

- a. Hasta odası
- b. Koridor
- c. Hasta muayene odası
- d. Tuvaletler
- e. Diğer

13. Hasta odasını temizlerken önce nereyi temizlersiniz?

- a. Lavabo

- b. Yatak kenarları
- c. Yemek masası
- d. Çöplerin toplanması
- e. Tuvaletler
- f. Diğer

14. Hasta odasını temizlerken en son nereyi temizlersiniz?

- a. Lavabo
- b. Yatak kenarları
- c. Yemek masası
- d. Çöplerin toplanması
- e. Tuvaletler
- f. Diğer

15. Çöpleri toplarken mikroptan korunmak için neler yapıyorsunuz?

Belirtiniz:.....  
.....  
.....  
.....  
.....

16. Atık /çöp kutularında poşet kullanıyor musunuz?

- a. Evet. Neden ?.....  
.....  
.....  
.....
- b. Hayır

17. Atık çöp kutularındaki poşetlerde renk ayırımı yapıyor musunuz?

a. Evet. Bu renk ayırımlarını nasıl yapıyorsunuz? Belirtiniz:.....

.....

.....

.....

b.Hayır.

18. Atık/çöpleri hangi sıklıkla topluyorsunuz. Belirtiniz :.....

.....

.....

.....

19. Atık/çöp, atık/çöp kutusu çevresine döküldüğünde ne yapıyorsunuz?

Belirtiniz :.....

.....

.....

20. Aşağıdaki durumların hangilerinde ellerinizi yıkıyorsunuz? Doğru bulduğunuz bir ya da daha fazla seçeneği işaretleyiniz.

a. Çöpleri topladıktan sonra

b. Elime kan bulaştığında

c. Tuvaletleri temizledikten sonra

d.Lavaboyu temizledikten sonra

21. Ellerinizi nasıl yıkıyorsunuz?

- a. Sadece su ile
- b. Sabunlu su ile

22. Ellerinizi yıkadıktan sonra ne ile kuruluyorsunuz?

- a. Kağıt ile
- b. Kağıt havlu ile
- c. Kuru hava ile
- d. Ortak havlu ile
- e. Kurulamıyorum

23. Hastanede çalışırken eldiven kullanıyor musunuz?

- a. Evet . Neden?.....  
.....  
.....  
.....
- b. Hayır.

24. Kullandığınız eldivenlerde renk ayırımı yapıyor musunuz?

- a. Evet. Bu renk ayırımlarını nasıl yapıyorsunuz. Belirtiniz:.....  
.....  
.....  
.....
- b. Hayır.

25. Elinizde eldiven var, kirli bir iş yapıyorsunuz. O anda çalan telefona sizin cevap vermeniz gerektiğinde ne yapıyorsunuz?

Belirtiniz :.....

.....  
.....  
.....

26. Hastanede çalışırken hastalıklardan korunmaya yönelik davranışlarda bulunuyor musunuz?

a. Evet. Nelerdir ?.....

.....  
.....  
.....

b.Hayır.

27. Herhangi bir mikrop/ hastalık riski ile karşılaştığınızda sorumlularınız size yardımcı oluyorlar mı?

a. Evet . Belirtiniz :.....

.....

b. Hayır.

28. Hepatit aşısı yaptırdınız mı?

a.Evet

b.Hayır

29. Yerde iğneyi ucu açılmış şekilde bulduğunuz zaman ne yapıyorsunuz?

a. Kapağını kapatırım.

b. Kırar, bükürüm.

c. Çöpe atarım.

d. Dokunmam, bir şey yapmam.

e. Fikrim yok.

30. Yerde gördüğünüz iğneleri nereye atıyorsunuz.?

- a. Delinmez iğne kırıcı kutuya
- b. Plastik iğne kırıcı kutuya
- c. Çöp kutusuna

31. Hastanede çalışırken kullanılmış bir iğnenin elinize batması durumunda ne yaparsınız ? Doğru bulduğunuz bir yada daha fazla seçeneği işaretleyiniz.

- a. Bölgeyi sabun ve suyla yıkarım.
- b. Uzmanı danışırım.
- c. Hiçbir şey yapmam.
- d. Fikrim yok.

32. . Kullandığınız kova ve bezlerde renk ayırımı yapıyor musunuz?

- a. Evet. Bu renk ayırımlarını nasıl yapıyorsunuz. Belirtiniz:.....

.....  
.....  
.....

- b. Hayır.

### III.BÖLÜM

#### Hastane Enfeksiyonlarından Korunmaya Yönelik Bilgiler

33. Sizce mikrop nedir? Kısaca tanımlayınız.

.....  
.....  
.....

34. Sizce bulaşıcı hastalık nedir? Kısaca tanımlayınız.

.....

.....  
.....

35. Sizce tıbbi atık nedir? Kısaca tanımlayınız.

.....  
.....  
.....

36. Bir hastane personeli hasta olmadığı halde mikrop taşıyabilir ve çevresine bulaştırabilir mi?

- a.Evet
- b.Hayır.
- c.Fikrim yok.

37.Hastane ortamında mikrop kapmaya en yatkın kişiler kimlerdir? Tek şık işaretleyiniz.

- a.Hastalar
- b.Hemşireler
- c.Doktorlar
- d.Temizlik elemanları

Nedenini kısaca belirtiniz. :.....  
.....  
.....  
.....

38. Hastane ortamında kişiden kişiye mikrop geçişi en çok hangi yolla olur? Doğru bulduğunuz bir ya da daha fazla şıkkı işaretleyiniz.

- a. Hastalara kullanılan malzemeler ile

- b. Hastaların elleri ile
- c. Personelin elleriyle
- d. Çöpler ile
- e. Her bireyin kendine ait ve temiz malzemeleriyle
- f. Fikrim yok
- g. Diğer

39. Toz bezi, paspas gibi malzemelerin ıslak olarak uzun süre bekletilmesinin ne gibi sakıncaları olur ? Doğru bulduğunuz bir ya da daha fazla şıkkı işaretleyiniz.

- a. Malzeme çabuk çürür.
- b. Mikroplar kolayca çoğalır.
- c. Mikroplar kolayca yok edilir
- d. Malzeme kötü kokar
- e. Fikrim yok
- f. Diğer

40. Yer temizliğinde kullanılan paspas ve süpürgeler nerede saklanmalıdır?

Belirtiniz :.....  
.....  
.....  
.....

41. Hastanede temizliğe başlanamayı gerektiren durumlar sizce hangileridir? Doğru bulduğunuz bir ya da daha fazla şıkkı işaretleyiniz.

- a. Pansumanlar yapılırken
- b. Doktorlar ve hemşireler vizit (hasta kontrolü) yaparken
- c. Ziyaretçiler varken



d. Hastalar yataklarındayken

e. Fikrim yok

f. Her zaman

42. Ameliyathaneye giren kişiler ayaklarına galoş (poşet ayakkabı) giyerler. Bunun nedeni nedir?

Belirtiniz :.....

.....

.....

.....

43. Hastanede ellerinizi yıkar mısınız ?

a. Evet. Neden ?.....

.....

.....

.....

b.Hayır.

44. Hastanede çalışırken elinize iğne battı mı?

a. Evet

b. Hayır.

45. Aşağıdaki durumların hangilerinde bulaşıcı hastalığa yakalanabileceğinizi düşünüyorsunuz ? Doğru bulduğunuz bir ya da daha fazla şıkkı işaretleyiniz.

a. Çalışırken elinize sivri bir cismin batması ya da elinizin kesilmesi

b. Hastanın kirli malzeme / çamaşırlarına dokunma

c. Hastanın konuşurken/ hapşırırken tükürük parçacıklarının yüzünüze gelmesi size temas etmesi

d. Temizlik sırasında eldiven kullanılmazsa

e. Her temizlik öncesi ve sonrası ellerinizi yıkamazsanız

46. Son altı aydır ağrı, ateş, ishal, bulantı-kusma, kızarıklık, şişlik vb. hastalık belirtileri yaşadınız mı?

a.Evet

b.Hayır

47. Hastanede çalıştığınız süre içinde aşağıdaki tetkiklerin hangisi /hangileri size uygulandı?

a. Kan örneğim alındı

b. Filmlerim çekildi

c. Gaita kültürüme bakıldı

d. Muayene edildim.

e. Hepsi

f. Hiçbiri

#### **IV. BÖLÜM**

##### **Hizmet içi Eğitim ve Bilgi Kaynakları**

48. GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde çalışmaya başladıktan sonra; hastaneden size bulaşabilecek hastalıklarla ilgili herhangi bir eğitim aldınız mı?

a. Evet. Süresini belirtiniz :.....

.....

b. Hayır.

49. GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinden önce başka bir yerde size bulaşabilecek hastalıklarla ilgili herhangi bir eğitim aldınız mı?

a. Evet. Süresini belirtiniz :.....

.....

b. Hayır.

50. GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde çalışırken yapamadığınız /bilemediğiniz bir durumla karşılaştığınızda hangi öğrenme kaynaklarını kullanıyorsunuz?

- a. Gözlem yaparım
- b. Taklit ederim.
- c. Kendimi sınıma/yanılma yoluyla denerim
- d. Soru sorarım
- e. Konuyla ilgili sorumlumdan eğitim alırım

## **V. BÖLÜM**

### **Kalite yönetim sistemi ile ilgili sorular.**

51. Çalıştığınız Firmanın Kalite politikası var mı ? nedir ?

- a. Evet. Belirtiniz : .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- b. Hayır.

52. Çalıştığınız Firmanın Misyon, Vizyon ve Temel Değerleri var mı ? Nelerdir ?

- a. Evet. Belirtiniz : .....
- .....
- .....
- .....
- b. Hayır.

53. Çalıştığınız Bölümün temizlik prosedürü var mı ?

a. Evet. Belirtiniz : .....

.....

.....

b. Hayır.

54. Çalıştığınız Bölümde işleri nasıl yapacağınıza dair iş, çalışma ve görev talimatları var mı ?

a. Evet. Belirtiniz : .....

.....

.....

.....

b. Hayır.

55. Çalıştığınız bölümlerde görevi dışında iş yapan personel var mı?

a. Evet. Neden yapıyor? :

1. Arkadaşlarına yardım etmek için
2. Çalışan personele yardım etmek için
3. Hastalara yardım etmek için
3. Amirlerine şikayet edilmemek için
4. İşini kaybetme korkusu olduğu için
5. Ek kazanç sağlamak için
6. Kendi işlerini yapmamak için
7. Yeni işleri öğrenip iş değiştirebilmek için

b. Hayır.

56. Çalıştığınız bölümlerde görevi dışında iş yapan personel var mı?

a. Evet. Neler yapıyor? :

1. Hastaları sedye ve tekerlekli sandalyelerle taşımak,
2. Tahlil ve Tetkik numunelerini (kan, idrar vb.) laboratuara götürmek,
3. Tıbbi ve sarf malzemeleri taşımak,
4. Hastalara yardım etmek,
5. Kantin vb. yerlere alışverişe gitmek,

6. Evrak dağıtmak,
7. Çaycılık yapmak,
8. Hasta yatağı yapmak,
9. Hocaların kıyafetlerini terziye götürmek.
10. Bankaya gitmek,

b. Hayır.

57. Çalıştığınız Bölümde temizlik planı var mı ?

a. Evet. Belirtiniz : .....

.....

.....

b. Hayır.

58. Denetim ve kontrollerle şefleriniz sizi işlerinizle ilgili olarak yönlendiriyor mu?

a. Evet.

b. hayır.

59. Yaptığınız işle ilgili sorunlarınız nelerdir ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

60. Temizlik işlerinin daha etkili ve verimli olması ve sorunlarınızın çözümü için sizin önerileriniz nelerdir ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**(Bütün sorulan soruları cevaplandırmak için değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederim.)**

## EK 29 İZİN BELGESİ

HİZMETE ÖZEL

T.C.  
GENELKURMAY BAŞKANLIĞI  
GATA HAYDARPAŞA EĞİTİM HASTANESİ KOMUTANLIĞI  
İSTANBUL

HRK.EĞT. : 0530- 127 -08/Eğt.Öğt.Ks.

29 Ocak 2008

KONU : Anket Çalışması Hakkında

ANESTEZİ

İLGİ: GATA Haydarpaşa Eğt.Hst.K.lığının 17 Ocak 2008 tarihli ve BŞTBP.SEK.:3730-21-08 sayılı, Dz.Sağ.Bçvş.Ali ARSLANOĞLU 'nun Anket Çalışması Hakkında" Konulu yazısı.

İlgi yazı ile; Anesteziyoloji ve Reanimasyon Servis Şefliğinde görevli Dz.Sağ.Bçvş.Ali ARSLANOĞLU (1991-2232)'nin "Yönetimde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yaklaşımı ve Sağlık Sektöründe Bir Araştırma" konulu yüksek lisans tez çalışmasına ilişkin araştırmanın GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesi Komutanlığı tüm personeline, uygulama isteği uygun bulunmuştur.

Gereğini arz ve rica ederim.

HASTANE KOMUTANI EMRİYLE

  
Yusuf AKTAN  
Kurmaya Albay  
Kurmaya Başkanı

DAĞITIM:

Gereği :  
Anesteziyoloji ve Rean.Srv.Şefliğine

Bilgi :  
Baştabipliğe  
Bştpb.Idari Yrdc.lığına  
Başhemşireliğe

HİZMETE ÖZEL

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Ak, Bilal, **Hastane Yöneticiliği**, Ankara: Özkan Matbaası, 1990.
- Akın, H. Bahadır, "**Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji: Küresel Bir Yaklaşım**", MPM Yayınları, 1999.
- Akın, Özcan, **Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2001.
- Alpugan, Oktay, "Hastanelerde Verimlilik Sorunu ve Kimi Öneriler", **Hastane İşletmeciliği**, Hikmet Seçim(drl.), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No:845, 1995.
- Andersen, Bjorn, **Business Improvement Toolbox**, ASQ Quality Press, Wisconsin, 1999.
- Ataman, Göksel, **İşletme Yönetimi**, 1.Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002.
- Ataman, Göksel, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002.
- Aydın, Bilge, "Sağlık Sektöründe Kalite Çalışmaları ve Akreditasyon", 5. Ulusal Sterilizasyon Dezenfeksiyon Kongresi Kitabı, 2007, s.10.
- Aytemur, Salih, **Başarılı Yönetimin Sırları**, İstanbul: Nesil Yayınları, 2001.
- Bayındır, Yaşar, "Türkiye’de Hastane İnfeksiyonlarına Bakış Açısı ve Hastane Yönetimine Düşen Yasal Görevler", 4. Ulusal Sterilizasyon Dezenfeksiyon Kongresi Kitabı, 2005, s.527
- Can, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, 2.Baskı, Ankara: Adım Yayıncılık, 1992.
- Çelikçapa, Feray Omdan, **Toplam Kalite Kontrolü**, Bursa: Busiad yayınları No: 11, 1993.
- Çetin Canan, Besim Akın ve Vedat Erol, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi (ISO 9000-2000 Revizyonu) İlke, Süreç, Uygulama**, 2. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001.
- Corusa, Lune, "**Selecting and Managing an Outsourcing Provider**" 1996.
- Daft, Richard L., **Management**, 2. Baskı, Dryden Press, London, 1991.
- Daft, Richard L.; **Management**, Harcourt College Publisher, 5<sup>th</sup> ed., USA, 2000.

- Dal, Ümran ve Huriye Vural, “Ameliyathanelerde İnfeksiyon Kontrolü”, Mesut Pekcan ve diğerleri (Ed.), **Hastane İnfeksiyonları** içinde (57-71), Ankara: GATA Basımevi, 2005.
- Dalay, İsmail, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık, **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2002.
- DeCenzo David A. and Stephen P. Robbins; **Human Resources Management**, 6<sup>th</sup> ed., John Wiley and Sons, Inc., 1999.
- Dess, Gregory G., **Strategic Management**, Mc.Graw-Hill, New York, 1993.
- Devebakan, Nevzat, **Sağlık İşletmelerinde Algılanan Hizmet kalitesi ve Ölçümü**, İzmir: 2005.
- Dinçer, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 1998.
- Dinçer, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2003.
- Düren, Zeynep, **2000'li Yıllarda Yönetim**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2001.
- Efil, İsmail, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, 4. Genişletilmiş Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, Ekim 1999.
- Erefe, İnci (Ed.), **Halk Sağlığı Hemşireliği El Kitabı**, İstanbul: Vehbi Koç vakfı, 1998.
- Eren, Erol, **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 1993.
- Eren, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım, 1998.
- Eren, Erol, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2000.
- Eroğlu, Cafer, “Hastane Enfeksiyonları”, **İnfeksiyon 2001**.
- Fincancı, Muzaffer, Hastane Temizliği, **Hastane İnfeksiyonları Kongre Kitabı**, Ankara: 2002.
- Güçhan, Naci (Ed.), **Halk Sağlığı Hemşireliği**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 1996.
- Gürler, Bülent “Günümüzde Kullanılan Dezenfektan ve Antiseptikler” **Sterilizasyon, Dezenfeksiyon, Hastane İnfeksiyonları Sempozyumu Bildiri Kitabı**, Samsun: 1999.
- Hamel, Gary ve C.K. Prahalad, **Geleceği Kazanmak**, Zülfü Dicleli(çev.), İstanbul: İnkılap Yayınları, 1996.



- Hans H.Hinterhuber, **Strategische Unternehmensführung: I Strategisches Denken**, Gruyter Lehrbuch, 6.B, Berlin, 1996.
- Hans H. Hinterhuber, **Strategische Unternehmensführung: II Strategisches Handeln**, 6.B, Walter de Gruyter, Berlin, 1997.
- Hitt, Michael A., R.Duane Ireland, Robert E.Haskisson, **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**, West Publishing, New York, 1995.
- Kavrakoğlu, İbrahim, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Kalder Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi, No: 3, 1998.
- Kavuncubaşı, Şahin, **Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2000.
- Kavuncubaşı, Şahin, **Sağlık Kurumları Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Önlisans Programı, 2004.
- Kılıç, Selim ve Can Polat Eyigün, “Hastane İnfeksiyonlarının Tarihçesi”, Mesut Pekcan ve diğerleri (Ed.), **Hastane İnfeksiyonları** içinde (1-12), Ankara: GATA Basımevi, 2005.
- Kır, Tayfun, Demet Yılmaz, “Hastane Hijyeni”, Mesut Pekcan ve diğerleri (Ed.), **Hastane İnfeksiyonları** içinde (57-71), Ankara: GATA Basımevi, 2005.
- Kistner Florence A., “Resistance to Outsourcing: The Impact of Outsourcing IT Services at Lucent Technologies, Inc.”, Touro University international, Canada 2002.
- Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım, 1998.
- Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 7. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1999.
- Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 8.Baskı, İstanbul: Beta Yayım Basım, 2001.
- Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Arıkan Basım Yayım, Ekim 2005.
- Koontz, Harold, “The Management Theory jungle” **Journal of the Academy of Management**, December 1961.
- Koontz, Harold, “Making Sense of Management Theory”, **A Management Sourcebook**, Editör, Franklin Moore, Harper and Row Publishers, New York, 1964.
- Kurtulmuş, Sevgi, **Sağlık Ekonomisi ve Hastane Yönetimi**, İstanbul: Değişim Dinamik Yayınları, 1998.

- La Force FM. The control of Infections in hospital. In: Prevention and Control of Nosocomial Infections (Wenzel RP, ed) 3rd ed. William & Wilkins, Maryland 1997.
- Mabey Cristopher, Graeme Salaman and John Storey, **HRM: A Strategic Introduction**, 2<sup>nd</sup> ed. , Blackwell Business, 1998.
- Mutlu, Esin Can, **Uluslararası İşletmecilik**, İstanbul: Beta Yayınları, 1999.
- Minzberg, Henry, James Brian Quinn, **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**, 3 Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1996.
- Quinn James Brain, Hilmer Frederick, " Strategic Outsourcing", **Sloan Management Review**, 1994.
- Özevren, Mina, **Toplam Kalite Yönetimi**, 1. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, Haziran 1997.
- Özkan, F, “Sterilizasyon Dezenfeksiyon Metodları”, **Sterilizasyon, Dezenfeksiyon, Hastane İnfeksiyonları Sempozyumu Bildiri Kitabı**. Samsun: 1999.
- Pine B. Joseph II and James H. Gilmore; **İş Hayatı Bir Tiyatro (Ve de Her Şirket Bir Sahne)**, çev. Levent Cinemre, Boyner Holding Yayınları, İstanbul, 1999.
- Sağlam, Mehmet, **Örgütsel Değişme**, Ankara: TODAİE Yayınevi, 1971.
- Suojanen, Waino W., **The Dynamics of Management**, Holt, Rinehart, and Wiston, New York, 1966.
- Senge, Peter M., **Beşinci Disiplin**, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 6. Baskı, Kasım 1998.
- Şahin, Ümit, **Hastane İşletmeciliğinde Kalite**, Eskişehir: 1999.
- Şale, İsmail, **Adım Adım Toplam Kalite Uygulamaları**, 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları,
- Şimşek, M. Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, 6. Baskı, Konya: Günay Ofset, 2001.
- Thompson, Arthur A., A.J.Strickland, **Strategic Management: Concepts and Cases**; 6.B., Irwin, New York, 1992.
- Terry, George, **Principles of Management**, 3<sup>rd</sup> Edition, R.D. Irwin, Homewood, Illinons, 1960.
- Uysal, Ülker, “Hastane Temizliği”, **3. Ulusal Sterilizasyon Dezenfeksiyon Kongresi Kitabı**, Samsun: 2-4 Ekim 2003.

- WHO. Practical Guidelines For Infection Control In Health Care Facilities. **World Health Organization** 8 December 2003.
- WHO. Hospital Hygiene and Infection Control. In Safe Management of Wastes from **Health Care Activities**, WHO, 1999.
- Yamak, Oygur, **Kalite Odaklı Yönetim**, İstanbul: Panel Matbaacılık, 1998.
- Yavuz, Arif, **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkileri**, İstanbul: Filiz Kitapevi, 1995.
- Yazıcıoğlu, Yahşi ve Samiye Erdoğan, **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara:Detay yayıncılık, 2004.
- Zenciroğlu, Dilek, “Hastanelerde Kritik, Kritik Olmayan Alanların Temizliği ve Çevre Yönetimi”, **5. Ulusal Sterilizasyon Dezenfeksiyon Kongresi Kitabı**, Antalya: 4-8 Nisan 2007.

### ***Sürekli Yayınlar***

- Ak, Bilal, "Hastana İşletmelerinin Özellikleri ve Profesyonel Hastane Yöneticiliği", **Yeni Türkiye Dergisi**, Sayı. 40, (Temmuz-Ağustos 2001).
- Ak Bilal, "Modern Hastane Organizasyonu", **Yeni Türkiye Dergisi**, Sayı:40, (Temmuz- Ağustos 2001).
- Arıkan S, "Temizlik, Dezenfeksiyon ve Sterilizasyon" **Hastane İnfeksiyonları Dergisi**, 1997 (1).
- Artukoğlu, Sedat, "Mükemmel Yönetici Yetmez" **Modern Hastane Dergisi**, Kasım 1999, Sayı:3.
- Aya, Hakan Seber, "Siemens Health Services" **Modern Hastane Dergisi**, Sayı:4, (1998).
- Aytemiz Seymen, Oya, "Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmelerinde İşgören Bulma Sürecine Uygulanması", **DAÜ Turizm Araştırmaları Dergisi**, 2(1).
- Batuker, Ünsal, "Dış Kaynak Kullanımı Şirketleri Öne Geçiriyor", **BT Haber Gazetesi**, Dış Kaynak Kullanım Eki, Sayı:354, 28 Ocak-3 Şubat 2002.
- Bircan, Hüdaverdi ve Serap Baycan, **Sağlık Sektöründe Verimlilik ve Kalite Sistemi: Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi Örneği**, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi Aralık 2004 Cilt: 28 No:2.
- Buğdaycı, Ahmet, 'Outsourcing', **Capital**, Aylık Ekonomi Dergisi, Sayı:5, İstanbul, 1998.
- Çetin Canan, "Şebeke Organizasyonları" **İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi: Yönetim**, Sayı:25,(Ekim 1996).
- Demirel, Gülşen, "İş Dünyasında Outsourcing Devrimi", **Capital Dergisi**, Ocak 1996.
- Dodgson, Michael, **Organizational Learning: A Review of some Literatures**, Organization Studies, Vol. 14, Issue 3, 1993.
- Ellidokuz, Hülya ve Gazanfer Aksakoğlu, "Enfeksiyon Hastalıklarına Epidemiyolojik Bakış", **Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi**, cilt 11, Sayı 4 (2002).
- Gençyılmaz, Güneş ve Selim Zaim, "Şirketlerin Stratejik Üretim Planlamasında Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Rolü", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt.29, Sayı. 1 (2000).
- Gertson, Joel, "Outsourcing in Client/ Server Environments". **Information Systems Management**, Cilt:14, Sayı:2, 1997.

- İnceler, Halime, **Öğrenen Organizasyonlar**, BYTE Türkiye, Aralık 1997.
- İslamoğlu, Güler, **Ekip Mi Grup Mu**, Kalder Forum Dergisi Nisan-Mayıs-Haziran 2001, [www.kalder.org.tr](http://www.kalder.org.tr), (07 Haziran 2008)
- Kaplan, Aslan, "Sağlığın Özelleştirilmesi Hakkındaki Düşünceler" **Yeni Türkiye Dergisi**, Sayı: 40, ( Temmuz-Ağustos 2001).
- Mark, Annabelle, "Outsourcing Therapy Services: A Strategy For Professional Autonomy", **Health Manpower Management**, Vol. 20, No: 2, 1994.
- Mert , Ahmet, "Sağlıkta Devlet ve Özel Kesim Ortak Ekonomisi", **Yeni Türkiye Dergisi**, Sayı:40, (Temmuz-Ağustos 2001),.
- Münevver, Menderes, "Sağlık Kurumlarında Muhasebenin Önemi", **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Kış, 1992.
- Nemli, Esra, "Rekabet Avantajı Kazanmada Örgütsel Esnekliğin Önemi", **Amme İdaresi Dergisi**, C. 31, S. 3, (1998).
- Özdemir, Mahmud, "Türkiye’de; Hastaneler İçin Yeni Organizasyon Modeli İhtiyacı”, **Yeni Türkiye Dergisi**, Sayı:40, (Temmuz-Ağustos 2001).
- Özgen, Hüseyin ve Azim Öztürk, "Devlet Hastanelerinde Karşılaşılan Yönetim Sorunları ve Bir Model Önerisi", **MPM Verimlilik Dergisi**, Sayı: 1, (1994).
- Öztürk, Azim ve Konuralp Sezgili, “Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci”, **Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:XXI, Sayı:2, (Aralık 2002).
- Öztürk, Azim, "Sağlık Sektöründe Özelleştirme: Devlet Hastaneleri Açısından Bir Değerlendirme" **M.P.M. Verimlilik Dergisi**, Sayı:3, (1993).
- Özyurt Mustafa, “Hastanelerde Temizlik, Dezenfeksiyon, Sterilizasyon ve Tıbbi Atıkların Yok Edilmesi” **Hastane İnfeksiyonları Dergisi**, 1999 (3).
- Pastore, Richard, "**The Art of the Deal**", CIO Magazine, Sayı:5, 1996.
- Sevand, Hakkı, "Gereksinim Talebe Dönüştürülmeli" BT Haber Gazetesi, Dış Kaynak Kullanım Eki Sayı:354, 28 Ocak-3 Şubat 2002.
- Yıldırım, Selami, "Hastanelerdeki Profesyonel Hastane Yöneticileri ve Hekim Kökenli Yöneticiler Arasındaki Çatışma ve Hastanelere Olan Etkisi", **M.P.M. Verimlilik Dergisi**, Sayı: 4, ( 1994).
- Zenciroğlu, Dilek, **Hastane Temizliği**, ANKEM Derg 2006; 20(Ek 2).

### ***Diğer Yayınlar***

- Ağırbaş, İsmail, “Hastanelerde Maliyet-Performans Analizi ve T.C.D.D.Ankara Hastanesinde Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü , 1993.
- Akbulut, Rabia, **Hürriyet İnsan Kaynakları Eki**, Sayı:227, İstanbul: 30 Ocak 2000.
- Aktan, Can, [www.canaktan.org/yonetim](http://www.canaktan.org/yonetim) , (05 Ocak 2008)
- Alcan, Zehra, "Bayındır Tıp Merkezi Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü Hasta Memnuniyet Anket Sonuçları", **Sağlık Hizmetlerinde T.K.Y. ve Performans Ölçümü**, Mithat Çoruh(drl.), Ankara: Haberal Eğitim Vakfı.
- Altunok, İlhan, “Dış Kaynaklardan Yararlanma Türk Silahlı Kuvvetleri Örneği”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Sakarya Üniversitesi SBE, Haziran 2004.
- Arslandaş, C. Cüneyt, “ Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İlaç Sanayinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi SBE, 1999.
- Atakan, Yurtsan, “Sanki Sanal Şirket”, **Hürriyet**, 30 Ocak 1996.
- Ahuja and Carley, <http://www.ascusc.org/jcmc/vol3/issue4/ahuja.htm> (07.03.2008)
- Birgen, Nur, “**Yoğun Bakım enfeksiyonlarına Adli Tıp Açısından Yaklaşım**”, III. Ulusal Yoğun Bakım Enfeksiyonları Sempozyumu, s.1.
- Büber, İmdat, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Seçilmiş Sektörler İtibariyle İşçi-İşveren Sendikalarının Görüşlerine Yönelik Bir Araştırma", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi SBE, 1999.
- Çakırer, M. Akif , “Devlet Hastanelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Yönteminin Uygulanabilirliği ve Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Dumlupınar Üniversitesi SBE, 2002.
- Ersoy, Korkut ve Şahin Kavuncubaşı, "Sağlık Kurumlarında Kalite Yönetimi" **I. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu**, Muammer Doğan (drl.), Aydın: 1994.
- Güzel, Senin Harika, "Sağlık Hizmetlerinin Sosyalleştirilmesi Programına T.K.Y. Anlayışı Yönünden Bir Yaklaşım", **I.Basamak Sağlık Hizmetlerinde T.K.Y.**, Mithat Çoruh(drl.), Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, 1996.

Gökdere, Halis, "Bilgi Sistemlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Başarısını Etkileyen Faktörler", **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Sakarya Üniversitesi SBE, 2000.

Gökmen, Ceyhan, "Sağlık Bakanlığına Bağlı Devlet Hastanelerinde Toplam Kalite Yönetimi", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi** Uludağ üniversitesi SBE, 1995.

<http://www.stedwards.edu/cte/lib>

<http://www.lbb.state.tx.us/index.htm>

<http://www.global-concepts.com/benchmarking>

<http://www.aile.hekimligi.com/bilgi/index.php/2007/09/11/temel-saglik-hizmeti-tanimi/>  
(25 şubat 2008)

**İşletmelerde Takım Yönetimi**, [www.insankaynaklari.com.tr](http://www.insankaynaklari.com.tr), (01 Ocak 2008)

JCI Standartı.

Kardeş, Semra, "Sağlık Hizmetleri Pazarlarında Hasta Tatmini", **I. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu**, Muammer Doğan (drl.), Aydın: 1994.

Kavuncubaşı, Şahin, "Hastanelerde Göreceli Verimlilik Ölçümü: Veri Çevreleme Analizin Uygulanması", **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 1995.

Köse, Yaşar, "Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Ankara İlindeki Hastanelerde Bir Araştırma", **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Ankara Üniversitesi SBE, 2005.

Kuğuoğlu, İrfan, "Toplam Kalite Yönetimi'nin İç müşteri Memnuniyetine Etkisinin Değerlendirilmesi", **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Sakarya Üniversitesi SBE, 1998

Karacaoğlu, Korhan, "Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Teknoloji İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Türkiye'de Bankacılık Sektöründe Uygulamaları", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Niğde Üniversitesi SBE, 2001.

Özbek, Emrah, "Küçülmeye Uğramış Şirketlerde Güçlendirme Faaliyetlerinin kalan Çalışanların Üzerine Etkisi" **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, 2006.

Resmi Gazete, Tarih: 11.8.2005; No: 25903

Saltman, Richard B., Joseph FIGUERAS, **Avrupa Sağlık Reformu Mevcut Stratejilerin Analizi**, Sağlık Projesi Genel Koordinatörlüğü, Ankara: 1998.

Seçim, Hikmet, **Hastanelerin Tanımı, Sınıflandırılması ve İşlevleri**,  
<http://www.merih.net/m1/hastmod1.htm>, (08 mart 2008)

Solak, Mehmet, “Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Uygulanması”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, 2002.

**Takım Çalışması**, [www.kariyer.net.tr](http://www.kariyer.net.tr), (03 Ocak 2008)

**Takım Yönetimi**, [insankaynaklari.com](http://insankaynaklari.com)/(22 Aralık 2007)

T.C. Sayıştaş Başkanlığı, **Performans Denetim Raporu**, Ankara: Aralık 2007.

Tengilimoğlu, Dilaver, **Hastanelerde Malzeme Yönetim Teknikleri**, Sağlık Gerekçileri Üreticileri ve Temsilcileri Derneği, Ankara, 1996.

Tengilimoğlu, Dilaver, "Ankara'da bir Üniversite Hastanesinde Hasta Memnuniyetinin Ölçülmesi", **Sağlık Yönetiminde Devamlı Kalite İyileştirme**, Mithat Çoruh(drl), Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, 1997.

Tezel, Yasemin, "İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Eskişehir'de Arçelik İşletmesinde Bir Araştırma", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Anadolu Üniversitesi SBE, 1999.

Tokatlıoğlu, Mücella, "Sağlıkta Kalite Yönetimi", **Sağlık Yönetiminde Devamlı Kalite İyileştirme**, Mithat Çoruh(drl.), Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, 1998.

Tülüce, Perihan, "Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulaması", **Alternatif İnsan Kaynakları Politika ve Uygulamaları Dersi Dönem Araştırması**, İstanbul Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Programı, İstanbul 2001.

Ünal, Serhat, [http://www.pfizer.com.tr/basin-odasi/ba\\_pfizeriletisim.asp](http://www.pfizer.com.tr/basin-odasi/ba_pfizeriletisim.asp) (18 Şubat 2008)



## ÖZGEÇMİŞ

Ali ARSLANOĞLU 1973 yılında Çankırı’da doğmuştur. İlk ve ortaöğrenimini Ankara’da tamamladıktan sonra 1991 yılında GATA Sağlık Astsubay Hazırlama ve Sınıf Okulundan mezun olmuştur.

1991-1992 yıllarında stajını tamamlayarak sırayla Gölcük ve Mersin’de Dz.K.K.lığı’na bağlı çeşitli gemilerde sağlık astsubayı olarak çalışmıştır. 1997-1998 yılları arasında GATA Komutanlığı tarafından düzenlenen Anestezi teknisyenliği kursunu başarıyla bitirmiştir. Daha sonra Aksaz Deniz hastanesinde Anestezi teknisyeni olarak çalışmıştır. Bu görevi yanında Kalite Yönetim Temsilciliği görevini de yürütmüştür. Halen GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesinde Anestezi teknisyeni olarak çalışmaktadır.

1998 yılında Anadolu Üniversitesi İktisat fakültesinden mezun olmuştur. 2006 Yılında Marmara Üniversitesi İşletme ABD Uluslar arası Kalite Yönetiminde Yüksek lisans programına başlamıştır. Evli ve iki kız çocuğu babasıdır. İngilizce bilmektedir.

## **CURRICULUM VITAE**

Ali ARSLANOĞLU was born in Çankırı in 1973. He graduated from GATA Healt Petty Officier Preparing and Classification School after he complited the first education ( primary and secondry schools) in Ankara in 1991.

He worked as a healt petty officer on warships under Turkish Naval Forces in Gölcük and Mersin after he complited is probation between 1991 and 1992. He finished Anaesthesia course which was organized GATA succesfully between 1997 and 1998.

Afterwards, he worked as an anaesthesia technician in Aksaz / MARMARİS. Besides it he did the occupation of “Total Quality Management consult”. He stil works as an anaesthesia technician in GATA Haydarpaşa Hospital.

He graduated from Anadolu University - Economy Faculty in 1998. He started to Master’s degree education in Marmara University – Total Quality Management department.

He is married and has two daughters and he speaks English language in Intermediate level.