

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**SAĞLIK KURUMLARINDA İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ ve EĞİTİM-GELİŞTİRME FAALİYETLERİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **HÜMEYRA KEYİK**

İSTANBUL, 2014

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**SAĞLIK KURUMLARINDA İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ ve EĞİTİM-GELİŞTİRME FAALİYETLERİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

HÜMEYRA KEYİK

Öğrenci No:

1107461099

Danışman:

Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İSTANBUL, 2014

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Eğitim-Geliştirme Faaliyetleri” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım 05/09/2014

İmza

Hümevra KEYİK

PROF. DR. MEHMET FIKRET ÖZGEN

YRD. DOÇ. DR. İZZET KESKİNOĞLU

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

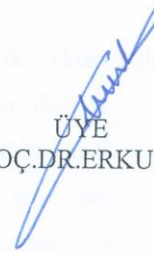
05.09.2014

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 1107461099 numaralı Hümeysra KEYİK'in "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Eğitim-Geliştirme Faaliyetleri" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 02.09.2014 tarih ve 2014/23 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (50) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~ayrıklığı/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

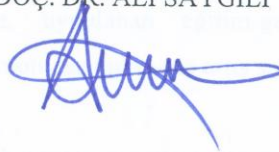


DANIŞMAN
PROF. DR. MEHMET FİKRET GEZGİN



ÜYE
YRD.DOÇ.DR.ERKUT ALTINDAĞ

ÜYE
YRD. DOÇ. DR. ALİ SAYGILI



Adı ve Soyadı : Hümeyra Keyik
Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet Fikret Gezgin
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans 2014
Alanı : Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi
Anahtar Kelimeler :Sağlık, Sağlık Kurumları, İnsan Kaynakları, Eğitim-Geliştirme

ÖZ

SAĞLIK KURUMLARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve EĞİTİM-GELİŞTİRME FAALİYETLERİ

Çağımızda yaşanan hızlı teknolojik, sosyolojik, ekonomik değişim ve gelişmeler, toplumsal hayatı etkilemekte ve toplumun ihtiyaç ve beklentilerini arttırmaktadır. Bu nedenle, özellikle sağlık kurumları gibi hizmet organizasyonları, yaşanan gelişmelere uyum sağlayıp, başarılı olabilmek için, sahip oldukları insan kaynağını daha çok önemsemekte ve insan kaynakları yönetimi ve İKY' nin en önemli uygulamalarından birisi olan eğitim-geliştirme faaliyetlerini insan kaynaklarına yapılan en büyük yatırım olarak kabul etmektedirler. Karmaşık bir organizasyon olan sağlık kurumlarında uygulanan İKY ile bu karmaşıklığın düzenlenmesi sağlanmakta, uygulanan eğitim-geliştirme faaliyetleri ile de çalışanların bilgi, beceri ve motivasyonlarında artış sağlanmaktadır.

Bu çalışmada, İKY kavramı, uygulamaları ve bu uygulamalar içerisinde en önemlilerinden olan eğitim-geliştirmenin, sağlık kurumlarındaki yansımaları literatür taraması ve kişisel deneyimler ile açıklanmıştır. Sağlık kurumlarında İKY' ne bağlı eğitim-geliştirme faaliyetleri incelenirken, özellikle, eğitim-geliştirmenin temel boyutları, sağlık kurumlarında eğitim-geliştirme süreci ve eğitim-geliştirmenin sağlık kurumlarına sağladığı faydalar örneklerle açıklanmıştır.

Name and Surname : Hümeýra Keyik
Counselor : Prof. Dr. Mehmet Fikret Gezgin
Type and Date : Master Project, 2014
Field : Hospital & Health Care Management
Keywords : Health, Health Care Institutions, Human Resources, Training
And Development

ABSTRACT

HEALTH INSTITUTIONS, HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND TRAINING and DEVELOPMENT ACTIVITIES

In our age of rapid technological, sociological, economic, and social life change and developments affecting increases the needs and expectations of society. Therefore, services such as organizations, particularly health institutions adapted to developments, in order to be successful, they have more sensitive to human resources and human resource management and is one of the most important applications of HRM training-development activities as the largest investment made to human resources works. Implemented a complex organization of health institutions is provided to organize this complexity with HRM, applied training and development activities also increased in knowledge, skills and motivation of employees is provided.

In this study, the concept of HRM practices and these practices are of the most important training and development within the health institutions, a literature review and personal experiences and reflections is described. Health institutions depending on what training and development activities in HRM while examining, in particular, the training and development of health institutions in the basic sizes, training-development process and training-development benefits of health institutions are described with examples.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLO LİSTESİ.....	vi
KISALTMALAR	vii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

SAĞLIK KURUMLARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1. SAĞLIK KAVRAMI.....	5
2. SAĞLIK KURUMLARININ TEMEL BOYUTLARI	6
2.1. Sağlık Kurumlarının Amaçları	10
2.2. Sağlık Kurumlarının Temel Unsurları.....	12
2.3. Sağlık Kurumlarının Özellikleri.....	14
2.4. Sağlık Kurumlarının Türleri	15
2.4.1. Yataksız Tedavi Kurumları	15
2.4.2. Yataklı Tedavi Kurumları	17
3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve SAĞLIK KURUMLARI	18
3.1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş.....	19
3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri	23
3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	24
4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI ve SAĞLIK KURUMLARI.....	26
4.1. Seçme ve Yerleştirme.....	27

4.2. İnsan Kaynakları Planlaması	28
4.3. Eğitim-Geliştirme	32
4.4. Kariyer Planlama	32
4.5. Performans Yönetimi	34
4.6. Ücret Yönetimi	37
4.7. İş Güvenliği ve İş Gören Sağlığı	39
5. SAĞLIK KURUMLARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ	41
6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN SAĞLIK KURUMLARINA ve ÇALIŞANLARA SAĞLADIĞI FAYDALAR	42

İKİNCİ BÖLÜM

SAĞLIK KURUMLARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMASI OLARAK EĞİTİM-GELİŞTİRME FAALİYETLERİ

1. EĞİTİM-GELİŞTİRME ve SAĞLIK KURUMLARI	44
1.1. Eğitim-Geliştirme Kavramı	45
1.2. Sağlık Kurumlarında Eğitim-Geliştirmenin Yeri ve Önemi	47
2. EĞİTİM-GELİŞTİRMENİN TEMEL BOYUTLARI ve SAĞLIK KURUMLARI	49
2.1. Eğitim-Geliştirmenin Amaçları	49
2.2. Eğitim-Geliştirmede İzlenen İlkeler	52
2.3. Eğitim-Geliştirmeyi Etkileyen Faktörler	54
3. SAĞLIK KURUMLARINDA EĞİTİM-GELİŞTİRME SÜRECİ	56
3.1. Eğitim-Geliştirme İhtiyacının Belirlenmesi	57
3.1.1. Örgütsel İhtiyaçlar Analizi	57
3.1.2. Eğitim Açığı Analizi	59
3.2. Eğitimcilerin ve Eğitimleceklerin Seçimi	60

3.3. Eğitim-Geliştirmenin Planlanması	63
3.4. Eğitim-Geliştirme Yöntemleri.....	65
3.4.1. İş Başında Eğitim-Geliştirme	65
3.4.2. İş Dışında Eğitim-Geliştirme.....	69
3.5. Eğitim-Geliştirmenin Hazırlanması ve Uygulanması	71
3.6. Eğitim-Geliştirmede Değerlendirme	72
4. EĞİTİM-GELİŞTİRMENİN SAĞLIK KURUMLARINA ve ÇALIŞANLARA SAĞLADIĞI FAYDALAR	74
SONUÇ	78
KAYNAKÇA	81
ÖZGEÇMİŞ	85

TABLO LİSTESİ

Tablo	Sayfa no
Tablo 1. Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar.....	21

KISALTMALAR

AÇSAP	: Ana Çocuk Sağlığı ve Aile Planlaması
C.	: Cilt
DSÖ	: Dünya Sağlık Örgütü
HRM	: Human Resources Management
İKP	: İnsan Kaynakları Planlaması
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KETEM	: Kanser Erken Teşhis, Tarama ve Eğitim Merkezi
SABİM	: Alo 184 Sağlık Bakanlığı İletişim Merkezi
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
SDP	: Sağlıkta Dönüşüm Programı
S.	: Sayı
s.	: sayfa
ss.	: sayfa sayısı
vb.	: ve benzeri
YYLT	: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi

GİRİŞ

-Çalışma Konusunun Seçimi: Modern çağ ile birlikte insanların farkındalıkları ve beklentileri artmış, buna bağlı olarak da, hizmet veren insan ve insan kaynakları kavramları daha da önemli hale gelmiştir. 21. yüzyıl sağlık hizmetleri, profesyonel işletmecilik bakış açısıyla yeniden şekillenmektedir. Türkiye’de son yıllarda özel sektörün de sağlık hizmetlerinde gittikçe daha fazla yer edinmesi sağlık hizmetleri pazarı açısından rekabeti daha da tırmandırmaktadır. Daha önceleri, sağlık güvencesine göre kişilerin gidebileceği sağlık kurumları kısıtlyken, sağlık sisteminde son yıllarda yapılan değişikliklerle birlikte hastaların alacakları hizmetle ilgili tercih (doktor, kurum, hastane vb.) yapabilmelerine olanak sağlanmaktadır. Bu olanaklar sayesinde, özel ve kamu sektörlerinin hem kendi içlerinde hem de birbirleriyle olan rekabetlerini arttırmıştır. Bu rekabetin en önemli araçlarından biri de özellikle yataklı tedavi kurumlarındaki insan kaynağı olmaktadır. Diğer sektörlerde olduğu gibi, sağlık sektöründe de kişilere en iyi tıbbi hizmet güler yüz, son teknoloji, bürokratik kolaylıklar, hızlı hizmet, kolay ulaşılabilirlik vb. konularda en iyi hizmeti veren kuruluşlar hastanın dikkatini daha çok çekmekte ve tercihini etkilemektedir. Bu yüzden, sağlık kurumlarında insan kaynağının önemi daha da artmaktadır. Bu açıdan, kurumların rekabette öne geçmesi için insan kaynağına ve insan kaynakları fonksiyonlarının kullanımına önem vermesi gerekmektedir.

Özellikle, sağlık kurumlarının en önemli ve komplike hizmet veren hastane ayağında çalışacak olan adaylarda aranılacak özellikler, sadece mesleki yetkinliklerle sınırlı kalmamalı ve çalışanların insani değerlere son derece önem veriyor olmaları gerekmektedir. Diğer hizmet sektörlerinden farklı olarak sağlık sektöründe hizmet, ileri teknoloji ve uzmanlaşmış çalışan kadrolarıyla verilmektedir. Bu iki unsur birbirinden bağımsız olamayacağına göre, asıl hizmetin kalitesini ve farkını ortaya koyacak, teknolojiyi kullanacak ve yorumlayacak olan uzmanlaşmış çalışan gücüdür. Bu gücü kontrol etmek ve başarıya ulaştırmak da insan kaynakları yönetimi ve eğitim-geliştirme faaliyetlerinin işidir. Sağlık hizmetlerinde eğitim-geliştirme faaliyetleri zor ve kapsamlıdır. Konunun bu denli önem arz etmesinden dolayı tez

çalışmasının konusu sağlık hizmetlerinde insan kaynakları yönetimi ve eğitim-geliştirme faaliyetleri olarak seçilmiştir.

Sağlık kurumlarında eğitim-geliştirme, en geniş anlamda çalışanlara bilgi ve beceriler kazandırma süreci olarak tanımlanmaktadır. Eğitim-geliştirme ile çalışanların hangi eğitime ihtiyaç duydukları, bunun nasıl öğretileceği ve de davranışların pozitif yönde nasıl değiştirilebileceği sorularına yanıt aranır. Sorunların belirlendikten sonra hangisinin önce çözüleceği de önemli bir faktördür. Sorunlar tespit edildikten sonra sebebinin ne olduğu araştırılarak kök neden ortaya konulur. Sorun ortaya konduktan sonra da eğitimin bu sorunları çözüp çözemeyeceği düşünülmelidir. Sonra da bu konuda harekete geçmek gerekir. Etkili eğitim, eğitime alınan çalışanların gereksinimlerini karşılayabilmeyi içine almaktadır.

-Çalışmanın Amacı: Genel olarak çalışmanın amacı, insan kaynakları yönetimi uygulaması olan eğitim-geliştirme faaliyetlerinin tüm kurumlarda olduğu gibi sağlık kurumlarında da önemini vurgulamak, bu faaliyetlerin nasıl, hangi yöntemlerle, ne zaman, hangi konularda yapılması gerektiğini ve sağladığı faydaları kişisel yorum ve kullanılan kaynaklarla açıklamaktır.

-Çalışmanın Önemi: Sağlık kurumlarının var oluşlarından yararlananlar hastalardır. Bu nedenle sağlık kurumları öncelikle hastalara yarar sağlayan hizmet organizasyonlarıdır. Hasta kendisi için gerekli olan hizmeti bilmediği için bu durum istismara açıktır. Hastanın menfaatinin korunması kurumun ve kurum çalışanlarının görevidir. Kurum çalışanları ve yöneticileri hastaların sağlıklarını ve de etik haklarını ön planda tutmalıdırlar. Bu nedenlerden dolayı, sağlık kurumlarındaki görevli olan çalışanların sadece işletmenin çıkarlarını korumaları veya çalışan ihtiyacında sadece işe uygun olan adayların istihdam edilmesi yeterli değildir. Bu yüzden, sağlık kurumlarının var oluş nedeni olan insana hizmet ilkesini benimsemiş çalışanların istihdam edilmesi gerekmektedir.

Günümüzde, insanlar birçok hastalıklarla mücadele etmektedirler. Bu hastalıkların sebepleri çok değişik olmasına rağmen bazıları çok basit insan hatalarından kaynaklanabilmektedir. Bunlardan bazıları uygun tedavi yöntemleri ile düzelebilmekte bazıları ise daha da kötüleşebilmektedir. Teknolojinin de hızla

gelişmesi de bu hastalıkların gidişatında önemli bir rol oynamaktadır. İnsanlar her türlü sağlık hizmetini sağlık kurumlarından temin etmektedirler. Tüm bireylere uygun, güvenilir, kişiye özel sağlık hizmeti sunmak da sağlık kurumlarının görevidir. Bu türlü bir hizmeti sunmak, hem çok zor hem de olması gerektirir. Sağlık kurumlarının sıfır hatayı amaçlayarak bu hizmeti sürdürebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için bu hizmeti verecek olan insan kaynaklarını iyi yönetmeleri ve de bu kaynağa, gelişen, değişen, tıbbi ve teknolojik gelişmeleri eğitim-geliştirme faaliyetleri ile vermek zorundadırlar.

Sağlık kurumlarında uygulanan eğitim-geliştirme faaliyetleri çalışanların motivasyonları olumlu yönde etkilemektedir. Kurumlar da bu sayede, misyonları ve vizyonları doğrultusunda yaşamlarını sürdürebilmekte ve diğer kurumlarla rekabet edebilmektedirler. Eğitim-geliştirme sonucu, çalışanların ve kurumun olumlu etkilenmesi ile da kuruma başvuran hastalar güvenli, doğru, tanı ve tedavi uygulamaları ile karşılaşmaktadırlar. Bu açıdan, sağlık kurumlarında insan kaynakları yönetimi ve buna bağlı olarak da eğitim-geliştirme faaliyetleri hem sağlık hizmeti alanlar hem çalışanlar hem de kurumlar açısından büyük önem taşımaktadır.

-Çalışma Planı: Çalışma teorik bir çalışmadır ve iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde sağlık kurumları, insan kaynakları yönetimi ve sağlık kurumlarında insan kaynakları yönetimi açıklanmıştır. Sağlık kurumlarında teknoloji ne kadar ilerlerse ilerlesin hizmet veren birinci unsur insan olduğu için bu bölümde sağlık kurumlarında insan kaynakları yönetimi üzerinde durulmuş, bu uygulamaların çalışan ve kurum açısından önemi, sağlanan yararlar ve de amaçları açıklanmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde ise daha derinlemesine incelemeler yapılarak insan kaynakları yönetimi uygulaması olan eğitim-geliştirme faaliyetlerinin sağlık kurumlarındaki uygulamaları ele alınmıştır. Bu bölümde, sağlık kurumunun misyon ve vizyon doğrultusunda ilerleyip varlığını sürdürebilmesi ve rekabet edebilmesi için eğitim-geliştirmenin önemi açıklanmıştır. Ayrıca çalışan çalışanların de motivasyonunun sağlanması, bilgi ve becerilerinin artması ve de çağa ayak uydurabilmeleri için eğitim-geliştirme faaliyetlerine gerek duyulduğu açıklanmıştır.

-Kullanılan Metot ve Teknikler: Çalışma, tamamen teorik bir niteliktedir. Bu nedenle, esas itibari ile tarihçi metoda ve literatür taraması tekniğine dayalıdır. Ayrıca, bir sağlık çalışması olunması ve tez konusu ile ilgili alanda çalışılması sebebi ile kişisel deneyim ve gözlemlerden ayrıca, meslektaşlarla yaşanan örnek olaylarla, konuların açıklanmasında, değerlendirilmesinde ve örneklendirilmesinde istifade edilmiştir.

-Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar: Sağlık kurumlarında insan kaynakları yönetimi ve eğitim-geliştirme ile ilgili kaynak çok az olduğu için literatür taramasında bazı sıkıntılar yaşanmıştır. Bunun sebebi insan kaynakları yönetimi ve eğitim geliştirme konularının sağlık alanında yeni yeni kullanılmaya başlamasıdır. Bu konular ile ilgili başka kitaplar bulunarak sağlık kurumlarındaki uygulamaları aktarılmaya ve örneklendirilmeye çalışılmıştır. Aynı zamanda konuyla ilgili çeşitli makaleler de incelenerek konu derinlemesine incelenmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

SAĞLIK KURUMLARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1. SAĞLIK KAVRAMI

Genel olarak sağlık kavramı, canlılarda hastalık ve sakatlığın olmayışı olarak tanımlanır. Bu tanım, hastalık kavramını öne çıkarmış, kişilerin/toplumların sağlığı bu kavram üzerinden değerlendirilmiştir. Buna bağlı olarak da hastalık belirtileri ya da sakatlığı olmayan tüm bireyler sağlıklı olarak kabul edilmiştir.¹

Sağlık tanımı değişik şekillerde yapılabilmesine rağmen, kabul edilen ve evrensel olan tanımı Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) yapmıştır. DSÖ ne göre sağlık, sadece hastalık ve sakatlığın olmayışı değil, bedensel, sosyal ve ruhsal yönden tam bir iyilik halidir. Burada, sağlığın sadece kişisel bir olgu değil, toplumsal yönünün de bulunduğu ifade edilmektedir. Savaşın, yoksulluğun, gelir dağılımında dengesizliklerin, çalışma güvenliğinin olmadığı v.b. bir toplumda yaşayan bireylerin tam bir iyilik hali içinde bulunması mümkün değildir.²

Tanımlarda geçen hastalık, sakatlık ve sosyal, bedensel ve ruhsal iyilik kavramları ile anlatılmak istenenler aşağıdaki gibidir:

- “Hastalık, bir doku, organ ya da sistemin gözle görülür, ölçülebilir belirtilerle meydana çıkan ve kişilerde belirli şikâyetlerle kendini gösteren fonksiyon bozukluğudur. Örneğin, grip, nezle, bademcik iltihabı kış aylarında özellikle çocukların sık yakalandığı hastalıklardır.
- Sakatlık, bireylerin fiziksel aktivitelerini ve duyularını etkileyen, kaza veya hastalıklar sonucu organlarda ortaya çıkan fonksiyon kaybıdır. Örneğin, kişiler bir iş kazası sonucu, kolunu, bacağına veya gözünü kaybederek iş göremez hale düşebilir.
- Bedensel iyilik hâli; sakat veya hasta olmama durumudur. Ruhsal iyilik hâli ise kişinin çevresiyle uyum halinde yaşaması, güçlülere karşı gelebilmesi,

¹ D.Tengilimoğlu-O. Işık- M. Akbolat, Sağlık İşletmeleri Yönetimi, Ankara, 2012, s. 69

² N. Fişek, Sağlık Yönetimi; http://www.ttb.org.tr/n_fisek/kitap_1/33.html (26.10.2013)

yeni koşullara uyum sağlayabilmesidir. Kişilerin etkileşim halinde olduğu çevrelerinden pozitif olarak etkilenmeleri sosyal iyilik halidir.”¹

Sosyal bir varlık olan insanın sosyal iyilik halini oluşturan bazı koşullar vardır. Bu koşullardan bazıları aşağıdaki gibidir:

- “Ailesi, akrabaları, iş arkadaşları ve bulunduğu toplumun diğer üyeleri ile etkileşim içinde olması,
- Kendisine uygun meslek seçip ekonomik kazanç elde edebilmesi,
- Yaşam koşullarının uygun ve yeterli olmasıdır.”²

Ancak bu koşullar yeterli olduğunda insanın sosyal olarak tam bir iyilik halinden söz edilebilir. Bu koşullardan biri eksik olduğunda kişinin tam bir sosyal iyilik hali içinde olduğu söylenemez.

2. SAğLIK KURUMLARININ TEMEL BOYUTLARI

Sağlık kurumları, her türlü sağlık hizmetinin verildiği kurum ve kuruluşlardır. Burada, öncelikle “sağlık hizmetleri” kavramını açıklamak gerekmektedir. “Sağlık hizmetleri, sağlığı korumak ve geliştirmek; hastalıkların oluşumunu önlemek; hastalananları olanakların el verdiği en erken dönemde tanı koyarak tedavi etmek; sakatlıkları önlemek; sakatlananlara tıbbi ve sosyal esenlendirici hizmet sunmak ve insanların nitelikli, mutlu ve uzun bir yaşam sürmesini sağlamak için sunulan hizmetlerin tümüdür.”³

Sağlık hizmetlerinin kendine has özellikleri bulunmaktadır. Bunlar Odabaşı’na göre şu şekilde sıralanmaktadır:

- “ Sağlık hizmetinin tüketimi rastlantısaldır. Sağlık hizmetlerinin tüketimin rastlantısal olması talebin ne zaman ortaya çıkacağının bilinmemesidir. Sağlık hizmetlerindeki bu durum ekonomik riski arttırmaktadır. Çünkü, talebin tam

¹,http://www.meb.gov.tr/aok/Aok_Kitaplar/AolKitaplar/SaglikBilgisi_1/1.pdf (25.11.2013)

², http://www.meb.gov.tr/aok/Aok_Kitaplar/AolKitaplar/SaglikBilgisi_1/1.pdf (25.11.2013)

³ Tengilimoğlu- Işık- Akbolat, s. 72

olarak önceden tahmin edilememesi ekonomik fizibilite yapmayı güçleştirmektedir.

- Sağlık hizmetinin ikamesi yoktur. Sağlık hizmetlerinin ikamesinin olmaması ise, sağlık hizmetlerinin yerine başka bir hizmetin konulamamasıdır. Bu yönüyle sağlık hizmetleri diğer üretim ve hizmet sektörlerinden ayrılmaktadır.
- Sağlık hizmeti ertelenemez. Sağlık hizmetlerinin ertelenemez olması ihtiyaç duyulduğu anda sağlık hizmetlerine ulaşılması gerekliliğidir.
- Sağlık hizmetlerinde tüketicilerinin davranışları irrasyoneldir. Sağlık hizmetlerinde tüketicilerin davranışları irrasyoneldir, çünkü, birçok kişi hasta olduğunu farkında değildir ya da tedavi olmak istememektedir. Yani bu tür hizmetlerde hastanın rasyonel tercihleri değil dış faktörler belirleyici olmaktadır.
- Sağlık hizmetinin boyut ve kapsamını hizmetten yararlanan değil, hekim belirler. Hizmetin boyutunu ve kapsamını belirleyenler hekimlerdir. Çünkü, sağlık hizmetlerinde diğer hizmetlerden farklı olarak tüketici yeterince bilgiye sahip değildir. Yani doktor ve hasta arasında bilgi asimetrisi vardır.
- Doyum ve kaliteyi önceden belirlemek zordur. Tüketicinin alacağı hizmeti belirleyen kendisi değildir ve bu hizmetten tatmin olup olmayacağı kesin olarak belirlenemez
- Çıktısı paraya çevrilemez, Sağlık hizmetlerinde çıktı paraya çevrilememesi ise elde edilen sonuçların paraya çevrilememesi veya pazarlanamamasından kaynaklanır. Çünkü, sağlık hizmetleri sonucunda kişi iyileşir, sakat kalır veya hayatını kaybedebilir.
- Sağlık hizmetlerinin bir kısmı toplumsal nitelik ve kamu malı özelliği taşır.”¹

Sağlık hizmetlerinin en yoğun verildiği yerler hastanelerdir. Sağlık hizmetlerinin değişmez bir parçası olan hastaneler, değişken, dinamik bir çevre içinde, aldıkları girdileri dönüştürme aşamalarından geçirek, çıktılarının önemli bir kısmını yine aynı çevreye veren, geribildirim mekanizmasına sahip sistemlerdir. Hastane içindeki değişik hizmet birimleri alt sistemler olarak kabul edilmektedir.

¹ Y. Odabaşı, Sağlık Hizmetleri Pazarlaması, Eskişehir, 2001, ss. 27-29

Çünkü, hastanelerdeki her hizmet biriminin hastane fonksiyonlarının yürütülmesine katkısı olan alt işlevleri ve bu alt işlevleri gerçekleştirmek üzere bir araya getirilerek organize edilmiş insan kaynağı ve kaynakları bulunmaktadır.¹

Hastaneler tanımlanırken bazı işlevlerinden de söz edilmektedir. Bu işlevler, “tedavi hizmetleri”, "koruyucu ve geliştirici sağlık hizmetleri", "eğitim” ve araştırmadır. Tedavi hizmetleri, hastanelerin en eski ve en temel işlevidir. Hasta ve yaralılara tanı ve tedavi hizmetleri sağlayan sağlık kuruluşlarıdır. Hastaneler tedavi hizmetlerinin yanı sıra koruyucu sağlık hizmeti de sunmaktadırlar. Bu sayede toplumun sağlığının geliştirilmesine katkıda bulunmaktadırlar. Hastaneler birer eğitim kurumlarıdır. Buralarda, hasta ve yaralıların eğitiminin yanı sıra öğrenciler, asistanlar, hastane personeli vb. eğitilmektedir. Hastanelerin diğer bir işlevi de araştırmadır. Buralarda tıp bilimleri ile ilgili araştırmaların yapılmasının yanında bu tür araştırmalara da destekleyici olmaktadır.²

Hastanelerin ayırt edici bazı özellikleri bulunmaktadır. Hastanelerin çıktılarının tanımlanması ve ölçümü zordur. Yürütülen hizmetler karmaşık ve değişkendir. Sağlık organizasyonlarında yürütülen hizmetlerin büyük bir oranı ertelenemez ve acil niteliktedir. Uzmanlaşma seviyesi çok yüksektir. Organizasyon açısından hastanelerin özellikleri ise, öncelikle hastaneler müşterilerine yarar sağlayan hizmet işletmeleridir. Hastaneler öncelikle müşterilerine fayda sağlayan hizmet organizasyonları içindedirler. Çünkü, hastanelerin var oluşundan yarar sağlayanların başında hastalar gelmektedir. Başka bir tabirle hastaneler hastaların müşteri olmalarından dolayı devamlılıklarını sağlamaktadırlar. Çünkü, ister hastanelerde, isterse diğer işletmelerde, işletmenin devamlılığını sürdürebilmeleri ilk olarak hizmet ettiği kişilere faydalı olmaya devam etmelerine bağlıdır. Hastanelerin ana kuruluş nedeni hastalara tedavi hizmeti vermek olduğu için hizmet organizasyonları olarak kabul edilmektedir. Hizmet kuruluşlarının, dolayısıyla hastanelerin önemli bir özelliği de sundukları hizmetlerin çeşidini, niteliğini ve

¹ H. Seçim, Hastane Yönetim ve Organizasyonu, Eskişehir, 1997, s. 3

² Tengilimoğlu- Işık- Akbolat, ss. 181-182

kalitesini belirleme ve değerlendirme konusunda zorluk çekmeleridir. Bu nokta, hastaneleri farklı birçok kurumlardan ayıran önemli bir özelliktir.¹

Hastaneler yapısal olarak karmaşık organizasyonlardır. Hastanelerin karmaşık yapıda olmasının birçok sebebi bulunmaktadır. Bu sebeplerden bir tanesi, birçok farklı hastalıklardan şikâyetçi olan hastaların hastaneye gelişlerindeki düzensizliktir. Bu nedenle, herhangi bir an itibariyle hastaneye olan rağbet doğru olarak tahmin edilememektedir. Hastaneye başvuran hastanın tedavi talebinin, acillik özelliği göstermesi, reddedilemez nitelikte oluşu ve zaman sınırını olmaması, gerek donanım, gerekse insan kaynağı açısından hastanenin her zaman hazır tutulmasını gerektirmektedir. Hasta gelse de gelmese de belli başlı birimler sürekli kullanıma hazır olmak zorundadır.²

Hastanedeki aşırı işbölümü ve uzmanlaşma, yapısal karmaşıklığa yol açan nedenlerden bir başkasıdır. Günümüzde, teknolojik değişim ve gelişmeler sağlıkla ilgili bir çok yeni branş ve uzmanlaşmaya neden olmuştur. Farklı eğitim seviyelerinde birçok kişinin aynı çatı altında çalışıyor olması gerek kurum içi gerekse hastalarla iletişim sorunlarına neden olmaktadır. Bu kadar farklı eğitim seviyesindeki ve farklı özellikteki çalışanların uyum içinde çalışmalarını sağlamak da güç olmaktadır. Bu sebepten, hastane organizasyonunda koordinasyon ve haberleşme araçları, işletmenin başarısı yönünden önem taşıyan unsurlar olmaktadır.³

Hastaneler matris yapıda faaliyet gösteren işletmelerdir. Matris organizasyon, faaliyetlerin fonksiyon esasına göre gruplandırıldığı bir işletmenin üstüne proje organizasyonunun monte edilmesiyle ortaya çıkan bir yapıdır. Matris organizasyonda fonksiyonel yönetici ve proje yöneticisi olmak üzere iki çeşit yönetici bulunmaktadır. Fonksiyonel yönetici, sınıflandırılmış birtakım faaliyetlerin, dolayısıyla o bölümün yönetimini üstlenmiş idarecidir. Proje yöneticisi ise belirli bir hizmetin (veya malın) üretilmesiyle alakalı her türlü faaliyetin, planlanması, organizasyonu ve yürütülmesi sorumluluğunu üstlenmiş idarecidir. Projede çalışan insan kaynağı her iki yöneticiye de bağlı bulunmaktadır. Amaç, projenin sonuçlandırılması olduğundan bu insan

¹ Seçim, s. 11

² Tengilimoğlu- Işık- Akbolat, s. 178

³ Tengilimoğlu- Işık- Akbolat, s. 178

kaynağı hizmetin sürdürülmesi açısından, proje yöneticisine, mesleki ve teknik konularda da fonksiyonel yöneticiye karşı sorumludur. Dolayısıyla proje yöneticisi ile fonksiyonel yöneticiler insan kaynağı ayrı olan idarecilerdir. Bu bakımdan, matris işletmenin iyi yürüyebilmesi için sorumluluk ve yetki alanlarının çok kesin bir şekilde belirlenmesi, bu yapıya uygun, davranış ve tutumların geliştirilmesi gerekmektedir. Sürekli haberleşme, problemleri açık şekilde tartışma, yardımlaşma, sempati, ikna etme ve amaçlara açıklık kazandırma matris yapıda önem kazanan tutum ve davranış biçimleri olmaktadır.¹

Hastaneler daha önce de bahsedildiği gibi 24 saat hizmet veren organizasyonlardır. 24 saat süresince hizmet verilebilmesi için hastanenin birçok birimlerindeki personeller vardiya ve/veya nöbet usulü ile çalıştırılmaktadır. Özellikle gece çalışan personellerin kişilerarası iletişim ve göreve bağlılıklarında zayıflık görülebildiğinden, hastanenin gece yönetimi ve kontrolü çalışan ve hastalar için önemlidir.²

2.1. Sağlık Kurumlarının Amaçları

Ülkemizde 1980'lere kadar sağlık hizmetleri devlet kurumları tarafından verildiği için kurumların öncelikli amacı, topluma hizmet olmuştur. Fakat 1980'li yıllardan sonra özel sağlık kurumlarının da devreye girmesi ile karlılık da kurumların amaçlarından biri haline gelmiştir. Günümüzde ise, Sağlıkta Dönüşüm Programı (SDP) ile sağlıkta yeni bir dönem başlamış, devletin sağlıkta denetim ve kontrol ayağı güçlendirilmiştir. Buna bağlı olarak da gerek özel gerek devlet kurumları kalite standartlarına uygun hizmet verir hale gelmiş bu da memnuniyeti arttırmıştır. Böylece sağlık kurumları topluma hem kaliteli hizmet vermiş hem de karlılığını arttırmıştır.³

Kâr, işletme faaliyetleri sonunda gelir ile gider arasındaki pozitif fark olarak adlandırılmaktadır. Kâr edemeyen bir işletmenin günümüz koşullarında rekabet

¹ Tengilimoğlu- Işık- Akbolat, s. 179

² M. Özdemir, "Hastane Yönetim Modelleri"; Yeni Türkiye Dergisi, Sağlık Özel Sayısı, Cilt (C.) 7, Sayı (S.),40, İstanbul, 2001, s. 1279

³ Tengilimoğlu- Işık- Akbolat, s.217-218

edebilmesi imkânsız olarak görülmektedir.¹ Kâr, işletmeler açısından çok önemli olmasına rağmen, sağlık hizmetlerinde öncelikli amaç olarak görülmemektedir. Çünkü, sağlıklı olmak her bireyin hakkı ve insan haklarını gözeten tüm ülkelerin vermek zorunda olduğu asli bir görevdir. Ayrıca, sağlık ihtiyacı kişinin ne zaman hasta olacağı, hastalığın şiddeti, türü, gidişatı önceden kestirilemediği ve alınıp satılmadığı için diğer ihtiyaçlardan farklıdır. Bu sebeplerden ötürü sağlık kurumlarında kârlılık önemlidir fakat asla birinci öncelik olmamaktadır.

Bu tür komplike kurumlar, sonsuza dek hizmet sağlamaları için kurulurlar. Bu yüzden, sağlık kurumlarının sürekliliğini devam ettirebilmeleri gerekir.² Süreklilik özellikle özel sağlık kurumları için çok önemlidir. Piyasada yer edinebilmeleri ve müşteri güvenini kazanabilmeleri sürekliliğe bağlıdır. Kamuya ait resmi sağlık işletmeleri sürekliliği daha fazla sağlamaktadırlar. Bu süreklilik verilen hizmetin memnuniyeti veya verimlilikten ziyade, kamunun yaptırım gücünden kaynaklanmaktadır. Ülkemizde verilen sağlık hizmetlerinin birçoğu devlet tarafından verildiğinden, kararlar, devlet yönetimi tarafından alınmakta ve gelirlerinin tümüne yakını da genel bütçeden karşılanmaktadır. Dolayısıyla, süreklilik oranları daha yüksektir.

Sağlık kurumlarının amaçları, verilen hizmetin özelliğine göre farklılık göstermektedir. Mesela, Ana Çocuk Sağlığı ve Aile Planlaması (AÇSAP) merkezinin amacı; etkili aile planlaması yöntemi kullananların sayısını %100'e ulaştırmak olmaktadır. Aile sağlığı merkezlerinin koruyucu ve tedavi edici sağlık hizmetlerini bireylere vererek, bulaşıcı hastalıklardan korunma yollarının tüm bireyler tarafından bilinmesini sağlamaktır. Hastanelerin ise ileri tetkik ve tedavi ile hastalıkların tanısının koyulmasını ve tedavilerinin düzenlenmesini sağlamaktır. Genel olarak sağlık kurumlarının amaçları Ak, Karaca ve Akar'dan yararlanarak aşağıda maddeler halinde yorumlanmıştır:

- Öncelikle koruyucu sağlık hizmetlerini toplumdaki tüm bireylere ulaştırmaktır. Bu sayede, hastalık ve sakatlıklar oluşmadan engelleneceği

¹ O. Alpagun- H. Demir- M. Oktav- N. Üner, İşletme Ekonomisi Yönetimi, İstanbul, 1993, s.93

² E. Bayer- K.Ö. Tüfekçi, Genel İşletme, Isparta, 2007, s. 13

için, hem halk hastalık ve sakatlıklara maruz kalmayacak hem de gereksiz tedavi giderleri engellenecektir.

- En iyi nitelikteki hasta bakımı ve tedavi hizmetlerini minimum maliyetle oluşturmak ve bunu tüm ihtiyaç sahiplerine sunmaktır. Böylece sağlık hizmetleri herkese eşit ücret ve yüksek kalitede sunulmaktadır.
- Milli gelirden ve başvuran hastalardan elde edilen gelirleri minimum seviyede kullanarak maksimum sayıdaki hastaya, bakım ve tedavi hizmeti sağlayabilmektir.
- Ekonomik ve sosyal kalkınmaya katkıda bulunmak amacıyla en son tıbbi değişim ve gelişmeleri takip etmek, eğitim ve araştırma metotlarını kullanmak ve hastalıkların önlenmesi ve tedavisi için gereken tedbirleri almaktır.¹

Özet olarak sağlık kurumları, herkese, her kesime sağlık hizmeti vermeyi ve bundan kazanç sağlamayı amaçlamaktadırlar. Kazanç sağlamak, özellikle, özel sağlık kurumları için daha önceliklidir. Çünkü, sürekliliklerini sağlamak için buna ihtiyaç duymaktadırlar. Özel sağlık kurumları bu yüzden, “tedavi edici ve rahabilite edici sağlık hizmetleri” sunmaktadırlar. Devlet kurumlarında bunlara ek olarak, “koruyucu sağlık hizmetleri” de sunulmakta, böylece, hastalıkların oluşmadan önlenmesi amaçlanmaktadır.

2.2. Sağlık Kurumlarının Temel Unsurları

Sağlık kurumlarının sürekliliğini sağlamaları, rekabet edebilmeleri ve kar sağlayıp maksimum bireye hizmet verebilmeleri için bazı temel unsurlara ihtiyaç vardır. Bu temel unsurlar sağlık kurumları için olmazsa olmazlardır. Sağlık kurumlarının en temel unsurları, bina, hasta, personel, araç-gereç ve teknolojidir. Bunlar aşağıda kısa kısa açıklanmıştır:

-Bina: Sağlık hizmetinin verilebileceği uygun bir bina olmalı ve kurumda ihtiyaçlara uygun bina yönetimi yapılmalıdır. Sağlık hizmetleri ihtiyacı nüfus artışına

¹ B. Ak- Ç. Akar- H. Karaca, Hastane İdaresi ve Organizasyonu, Ankara, 1988, s.39

paralel olarak sürekli arttığı için kurumlar bina yönetimini iyi yapmalıdırlar. Binalarda zamanın şartlarına ve kalite standartlarına uygun konfor ve ergonomiyi sağlayan kurumlar, bu sayede diğerlerinden bir adım öne geçmiş olacaklardır.

-Hasta: Bir sağlık kurumunu ayakta tutan, güçlendiren, geliştiren unsurların başında hasta gelir. Hastalar sağlık kurumu için maddi kaynak olmanın dışında, eğitim, denetim ve geri bildirim mekanizmalarıdır. Hasta girdisinin çok olmadığı kurumların zamanla küçülerek yok olması muhtemeldir. Kurumların devamlılıklarını sağlamak için hasta girdilerini arttırıcı faaliyetler yapmaları ve geribildirim mekanizmalarını iyi kullanmaları gerekmektedir.

-Personel: Sağlık kurumlarında gelen hastaların ihtiyaçlarını karşılayabilecek çalışana ihtiyaç vardır. Bunlar temizlik personelinin uzman doktoruna kadar hizmet zincirinin bir parçası ve olmazsa olmazdır. Örneğin, bir sağlık kuruluşunun her şeyi mükemmel olmasına rağmen aşçısı kötü ise bir kısım hasta tarafından tercih sebebi olmayabilir. Bu yüzden, personelin işe alınma aşamasından itibaren İKY iyi yapılmalı, eğitim-geliştirme ile de çağa uyum sağlanmalıdır. Bunlarla birlikte, personelin istek ve ihtiyaçları da dikkate alınmalıdır. Böylece, personelin motivasyonu sağlanmış olacak ve bu da hizmetin kalitesini arttırmış olacaktır.

-Araç-Gereç: Hastalara yapılacak olan girişimleri uygulayabilmek, kolaylaştırabilmek ve de kısa sürede daha çok işlem yapılabilmesini sağlamak için uygun araç-gerecin mevcut olması gerekir. Özellikle ülkemizde, sağlık hizmeti veren çalışan başına hasta sayısı çok düştüğü için işlemi hızlandırıcı, kolaylaştırıcı bazı araç-gereçler önem arz etmektedir. Örneğin, kan alma ünitelerinde kullanılan vakumlu tüpler kan alma işlemini hem kolaylaştırmakta hem de hızlandırmaktadır.

-Teknoloji: Sağlık kurumlarında hastalara tanı koyma ve tedavide yardımcı olabilecek teknoloji temel unsurlardan bir tanesidir. Günümüzde hastalıkların tanılarınin koyulabilmesi ve tedavilerinin yapılabilmesi için teknolojik cihazlara gereksinim vardır. Teknoloji başlı başına bir tercih sebebidir. Sağlık kurumlarında teknoloji sayesinde birçok uygulamanın zorluğu azalmış ve süresi kısalmıştır. Hastalar teknolojik cihazlar sayesinde daha çabuk sonuca ulaşabilmektedirler. Örneğin, bir sağlık kurumunda tomografi cihazının bile olması hastalar için

önemlidir. Bu yüzden kurumlar teknolojik gelişmelere ayak uydurmalı ve bu teknolojiyi kullanabilmelilerdir.

2.3. Sağlık Kurumlarının Özellikleri

Sağlık kurumları hizmet üreten organizasyonlar oldukları için kendilerine özgü bazı özellikleri mevcuttur. Hizmet üreten kuruluşlarda üretim soyuttur, elle tutulmaz, gözle görülmez. Hizmet, fiziksel ve psikolojik olarak çok farklı birçok kişiye verilir. Bu da bir standardının olmamasının sebebidir. Sağlık kurumlarının bazı özellikleri Kavuncubaşı'ndan yararlanarak, aşağıda maddeler halinde özetlenerek, örneklendirilmiştir:

- Sağlık kurumlarında uzmanlaşma düzeyi çok yüksektir. Tıp ve teknolojiadaki gelişmeler uzmanlaşmayı arttıran faktörlerin başında gelir. Örneğin, yoğun bakım, diyaliz, nütrisyon, yara bakım vb. gibi birimlerde çalışacak hemşireler bu alanlarla ilgili kurslara gönderilerek uzmanlaşmaları sağlanmaktadır.
- Sağlık kurumlarında fonksiyonel bağımlılık çok yüksek olduğu için, farklı meslek gruplarının faaliyetleri arasında yüksek düzeyde koordinasyon gereklidir.
- Sağlık kurumlarında insan kaynakları profesyonel bireylerden oluşmaktadır. Bu profesyonel insan kaynakları çalışanları, organizasyonun hedeflerinden daha çok mesleki hedeflere önem vermektedirler.
- Verilen hizmetlerin telafisi olmadığı için mesleki yeterlilik çok önemlidir. Bu da çalışanlar üzerinde ekstra sorumluluk oluşturmaktadır. Sağlık kuruluşlarında çalışanların eksikliklerini gidermek üzere sürekli eğitim-geliştirme faaliyetleri yapılmaktadır. Örneğin, hayati önem taşıyan, kardiyopulmoner resüsitasyon uygulama kuralları zamanla değiştiği için bilgileri yenilemek ve de tekrar etmek için eğitim-geliştirme faaliyetleri arasına periyodik olarak alınır.
- Hastaneler başta olmak üzere tüm sağlık kurumlarında, ikili otorite hattı bulunmaktadır. Bu durum da eşgüdümleme, denetim ve çatışma sorunlarına neden olmaktadır.

- Sağlık kurumlarının çok sayıda amacı bulunması, karmaşıklıklara neden olmaktadır. Bu kurumların temel girdisi ve çıktısı insan olduğu için de değişkenlik göstermektedir. Yine bu sebepten çıktının tanımlanması ve ölçümü güçtür. Daha önce de bahsettiğimiz gibi sağlık kurumlarının, kazanç sağlama, süreklilik, kaliteli hizmet verme gibi amaçları vardır. Bu amaçlara ulaşmada ölçülebilirlik, insana hizmet verildiği için değişiklik göstermektedir. Bu yüzden standart oluşturmada güçlük çekilmektedir.
- Sağlık kurumlarında verilen hizmetlerin büyük bir kısmı acil ve ertelenemez niteliktedir.
- Yapılan işler hata ve belirsizliklere karşı oldukça duyarlı ve tolerans gösterilemez niteliktedir.¹

Sonuç olarak sağlık kurumları, sağlık hizmetini farklı uzmanlık düzeyi olan birçok kişi tarafından, toplumun tüm kesimine vermekte ve verilen hizmet yaşamsal önem taşımaktadır. Bu yüzden, hizmet standardının oluşturulması ve ölçümünün zor olduğu organizasyonlardır.

2.4. Sağlık Kurumları Türleri

Sağlık kurumları değişik açılar bakımından gruplandırılabilir. Yataklı, yataksız, kamu, özel, koruyucu, tedavi edici, doğrudan devlete bağlı olanlar, dolaylı devlete bağlı olanlar gibi. Aşağıda bu kurumlar yataklı ve yataksız tedavi kurumları olarak incelenerek, uygulamaları ve özelliklerine ilişkin bazı detaylara yet verilmiştir.

2.4.1. Yataksız Tedavi Kurumları

Yataksız sağlık kurumları, temel sağlık hizmeti sunan kuruluşlardır. Bunlar, aile sağlığı merkezleri, toplum sağlığı merkezleri, ana çocuk sağlığı aile planlaması merkezleri (AÇSAP) , verem savaş dispanserleri ve kanser erken teşhis, tarama ve eğitim merkezleridir. Yataksız sağlık kurumlarının en yaygın olanı aile

¹ Ş, Kavuncubaşı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara, 2000, ss. 51-56

hekimlikleridir. Bu kurumların genel özellikleri Sözen ve Özdeveci' ye göre aşağıda sıralanmıştır:

- “Toplumdaki tüm bireyleri hasta olmamaları için korumak ve gerekli önlemleri almak,
- Toplum sağlığı açısından problem niteliği taşıyan, toplumda sık görülen, en çok ölümlere neden olan, çok fazla ekonomik zayiata neden olan hastalıklarla mücadele etmektir.”¹

Yataksız tedavi kurumlarının verdikleri hizmetler ve özellikleri, Tengilimoğlu, Işık ve Akbolat' ın çalışmasından faydalanarak, aşağıda paragraflar halinde özetlenmiştir:

-Aile Sağlığı Merkezleri: Kişiyeye yönelik koruyucu sağlık hizmetleri ile birinci basamak teşhis, tedavi rehabilite edici sağlık hizmetlerini cinsiyet, yaş ve hastalık ayırımı yapmaksızın sunan her kişiyeye kapsayan kuruluşlardır. Sürekli olarak belirli bir mekânda hizmet verirler. Gerektiği ölçüde gezici sağlık hizmeti verirler ve tam gün esasına göre çalışan aile hekimliği uzmanı bulundururlar ve ortalama 3500 kişiyeye hizmet verirler. Ebe, hemşire, sağlık memuru, tıbbi sekreter gibi ilave sağlık hizmetleri personeli ile güvenlik, temizlik, kalorifer vb. hizmetler için personel çalıştırabilmekte ya da hizmet satın alabilmektedirler.

-Toplum Sağlığı Merkezi: Toplum sağlığı merkezleri bölgelerinde yaşayan toplumun sağlığını korumayı ve geliştirmeyi ön plana alarak sağlıkla ilgili risk ve sorunları belirleyen, bu sorunları gidermek için planlama yapan ve bu planları uygulayan ve uygulatan merkezlerdir. Toplum sağlığı merkezleri, birinci basamak koruyucu, iyileştirici ve rehabilite edici sağlık hizmetlerini il sağlık müdürlüğünün sevk ve idaresinde sevk ve organize eder, bu hizmetlerin verimli bir şekilde verilmesini sağlayarak bölgesinde bulunan sağlık kuruluşları ile diğer kurum ve kuruluşlar arasındaki koordinasyonu sağlar. Toplum sağlığı merkezleri, aile hekimlerine, ana çocuk sağlığı, aşılama ve aile planlaması gibi öncelikli hizmet

¹ C. Sözen- M. Özdevecioğlu, Sağlık Hizmetlerinde ve İşletmelerinde Yönetim, Ankara, 2002, s.19

alanlarında, Sağlık Bakanlığının yıllık programına uygun olarak ücretsiz lojistik destekte bulunmayı amaçlamaktadırlar.

-AÇSAP Merkezleri: Bu merkezlerin görevi, sağlık hizmetlerine duyulan ihtiyaç bakımından toplumun en öncelikli kesimini oluşturan kadın, anne ve çocukların sağlık düzeyini yükseltmek, üreme sağlığı hizmetleri bütünü içerisinde ailelere aile planlaması hizmetlerini vermektir. AÇSAP merkezleri, sağlık kuruluşları ile işbirliği yaparak diğer ana-çocuk sağlığı hizmetlerinin sunumunu, koruyucu sağlık hizmetleri ilkelerine uygun şekilde gerçekleştirmek üzere kurulan temel sağlık hizmetleri birimleridir.

-Verem (Tüberküloz) Savaş Dispanseri: Veremle mücadele için kurulmuş ve halen de mücadele etmekte olan kuruluşlardır. Verem savaş dispanserlerinde verem (tüberküloz) teşhis, tedavi ve takibinin yanı sıra bağışıklama hizmetleri de ücretsiz olarak yürütülmektedir. Ancak nihai amaç bu hizmetlerin aile hekimlikleri ve toplum sağlığı merkezlerinin kontrolünde yürütülmesidir. Bu kuruluşlarla işbirliği içerisinde şüpheli kişilerin kayıtlarını tutar ve takip eder. Tanısı koyulan hastaların izlenmesini, ilaçlarının verilmesini ve kontrollerinin düzenli yapılmasını sağlarlar.

-Kanser Erken Teşhis, Tarama ve Eğitim Merkezi (KETEM): KETEM, hastanelere entegre olarak kurulduğu gibi, resmi ve özel kurumlarca da kurulabilir. Bu alanda eğitimden geçmiş hekimlerden biri, Sağlık Bakanlığına bağlı hastanelere entegre olan merkezlerde Başhekimlikçe, diğer merkezlerde ise yetkililerince merkez sorumlusu olarak görevlendirilir. 2004 yılından itibaren KETEM faaliyetlerine başlatılmıştır.¹

2.4.2. Yataklı Tedavi Kurumları

Yataklı sağlık kurumları, hastaların tedavileri gereği yatarak tedavi gördükleri kuruluşlardır. Buralarda hastalar servislerde, müşahedelerde ya da yoğun bakımlarda yatırılarak tedavi ve takip edilirler. Yataklı tedavi kurumlarında refakatçilerin de kalması, yemek ve yatak hizmetleri gibi otel hizmetlerinin de verilmesine bağlı olarak daha karmaşık yapıya sahip kurumlardır. Ülkemizde hizmet veren başlıca

¹ Tengilimoğlu- Işık- Akbolat, 2012, ss. 158-164

yataklı sağlık kurumları hastaneler, sağlık merkezleri ve rehabilitasyon merkezleridir. Bunlardan en yaygını ve bilineni hastanelerdir. “Hastaneler, hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin, sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin, ayakta veya yatarak, müşahede, teşhis, tedavi ve rehabilite edildikleri, aynı zamanda doğum yapılan kurumlar olarak tanımlanmaktadır. DSÖ hastaneleri, “müşahede, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon olmak üzere gruplandırılabilir sağlık hizmetlerini sunan, hastaların uzun veya kısa süreli tedavi gördükleri kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır.”¹

Rehabilitasyon merkezleri, bir kaza ya da hastalık sonucu sakatlanan veya çalışma yeteneğini kaybeden kişiler için hizmet sunan yataklı sağlık kurumlarıdır. Bu merkezlerin amacı; çalışma yeteneğini kaybeden bu bireylerin kendi kendilerine yetebilir hale gelmelerine olanak sağlamaktır. Buralarda rehabilitasyon uzmanı, fizik tedavi uzmanı, sosyal hizmet uzmanı başta olmak üzere çeşitli uzmanlar görev yaparlar.²

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE SAĞLIK KURUMLARI

Tüm kuruluşlarda olduğu gibi sağlık kurumlarında da insan kaynakları yönetimi (İKY) önemlidir. Öncelikle önceleri personel yönetimi olarak anılan bu kaynağın yönetiminin İKY olarak anılması önemlidir. İçerik olarak da farkları, geçişi önümüzdeki konularda incelenecek olup burada sadece içerikten ziyade isimdeki değişikliğinin önemine kısaca değinilecektir. Burada, kaynak kelimesi bize bitebilecek, değerli ve korunması gereken anlamı vermektedir. Bu da çalışanın kendisini sadece bu kelime ile bile daha özel ve de işe yarar olarak hissetmelerine neden olmaktadır. İKY özellikle sağlık kurumları gibi çalışılması zor, sabır ve emek isteyen, organizasyon olarak çok komplike, genellikle hasta bireylere hizmet veren ve de gerçekten stresli kuruluşlar için İKY daha da önem kazanmaktadır.³

Modern çağa geçişle birlikte, hizmet veren kişilerden (hangi alan olursa olsun), kaliteli, verimli, uzmanlaşmaya dayalı hizmet beklentisi doğmuş, bu da

¹ Tengilimoğlu- Işık- Akbolat, 2012, s.173

² Sözen- Özdevecioğlu, s.22

³ A. Uğur, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya, 2003, s. 27

kaliteli hizmet veren kişinin aynı şekilde hizmet alma beklentisini de doğurmuştur. Buna paralel olarak, Sağlıkta Dönüşüm Programı uygulanmaya başlamış, hasta hakları birimleri kurulmuş, 184 SABİM (Sağlık Bakanlığı İletişim Merkezi), Çalışan Hakları ve Güvenliği Birimi v.b. uygulamaya geçmiştir. Bunlara ek olarak da teknoloji çağı ile birlikte toplumun her kısmı bilinçlenmiş ve herkes haklarını biliyor ve arıyor hale gelmiştir. Tüm bu beklentileri karşılamak ve kaliteli hizmet vermek için İKY kurumlar için önemlidir.

3.1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

İnsan değerinin verimli bir şekilde kullanılabilmesi için, doğru insan kaynağının, doğru yer ve doğru zamanda kullanılması gerekmektedir. Çalışanların özlük haklarına ilişkin faaliyetlerden oluşan personel yönetimi anlayışı günümüzde yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. Personel yönetiminden farklı olarak insan kaynakları yönetimi, önüne “strateji” öneki alarak, işletmelerin uzun vadede hedeflerine ulaşmakta kullanabilecekleri işletme amaç ve stratejileri ile entegre olan çok önemli bir oluşumu ifade etmektedir.¹

Bazı bilim adamları personel yönetimi ile İKY arasında çok fark olmadığını savunsa da içerik açısından arada çok fark olduğu görüşü daha büyük bir kısım tarafından kabul edilmektedir. İKY'nin kökeni personel yönetimi olsa da, iki fonksiyonun bakış açıları, amaçları ve faaliyetleri incelendiğinde önemli farklar dikkat çekmektedir.

Uzun yıllar işletmenin temel unsurlarından biri olan personel yönetimi, 1980' li yıllardan sonra yerini İKY' ne bırakmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin, günümüzde sadece çalışanların özlük işleri ile uğraşan, dar bir alanda uzmanlaşan bir fonksiyon olmaktan çıkması ve bütün üst düzey birim yöneticilerinin ortaklaşa geliştirip, ana işletme amaçlarını elde etmek ve rekabetçi üstünlük kazanmak için kullandıkları geniş kapsamlı bir organizasyonel yetkinliğe dönüşmesi, personel yönetiminden İKY' ne geçişi göstermektedir. İKY, personel yönetiminin uzantısı olarak kabul edilebilir.² İnsan kaynakları yönetiminin, personel yönetiminin yapı ve

¹S. Bayraktaroğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya, 2003, s.5

²Z. Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2000, s. 7

işleyiş yönünden bölünmüşlüğü ortadan kaldırmak, kapsamlılığını ve bütünlüğünü sağlamak amacıyla çeşitli işlevleri ve uygulamaları bulunmaktadır.

Personel yönetimi, çalışanların günlük sorunlarına eğilerek, departmana ait fonksiyonları faaliyete geçirmeyi hedeflerken, insan kaynakları yönetimi; işletmede yüksek performans ve başarı elde ederek, çalışanların kariyerlerine daha stratejik ve uzun bakmalarını önermektedir.¹ Geleneksel personel yönetimi, işletme ile çalışanlar arasındaki daha teknik unsurları içerirken, insan kaynakları yönetimi insan potansiyelinden tam anlamıyla yararlanmayı amaçlamaktadır. Ayrıca, çalışanlarını da maliyetli bir yatırım olarak görmek yerine, iç müşterileri gibi görerek onlara yapılan yatırımın önemini vurgulamaktadır.

Daha önceleri, personel yönetimi olarak bilinen İKY'nin misyonu, organizasyonların verimliliğini ve müşterilerin memnuniyetlerini attırmaktır. Bu da hazırladıkları programları geliştirmek ve yönetmekle mümkün olmaktadır. Bu programlardan bazıları, maaşlar, ek ücretler, İKY politikaları, işe alım ve yerleştirme yöntemleri vb.dir.²

Kısaca İKY, personel yönetimini de içermekte, ancak bununla sınırlı kalmamaktadır. Özellikle yönetim anlayışına, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan ve örgüt kültürüne uygun personel politikalarını geliştiren yeni bir bakış açısı getirmektedir. Böylece, kişiler arası ilişkilere de önem verilmiş olup örgüt ağırlıklı bir yönetim sistemi olmaktan çıkmıştır.

¹ D. Gürüz- G. Yaylacı, İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004, s. 35

² S. Taştan, "İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları";

http://egweb.ege.edu.tr/euspk/makale/insanhaklariyonetimi_ik.doc (01/09/2013)

Personel yönetimi ile İKY arasındaki temel farkları tam olarak özetlemek için Tablo.1’de görüldüğü gibi bir ayırım yapılmaktadır.

Tablo.1. Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

Öğeler	Personel yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
Çalışanlarla İlişkiler	Muhafif bir tutum	Gelişmeci ve işbirlikçi
Yön Verme	Tepkici ve parçacı	Etkin ve örgüt odaklı
Örgütlenme	Ayrı ayrı işlevler	Bütünleşmiş işlevler
İş Sahipleri İle İlişkiler	Yönetim söz sahibi	Yönetim ile personel söz sahibi
Değerler	Emir nitelikli ve bağdaşık	İş sahipleri ve sorunlar üzerinde duran uyumlu çözüm biçimleri
Uzmanın Rolü	Düzenleyici ve kaydedici	Sorunlara duyarlı uyumlu çözümler önerici
Eylemci Birimlerin Rolü	Edilgen (pasif)	Etkin (aktif)
Tüm Çıktılar	Kategorileşmiş eylem ve düşünce hakimliği	Örgüt ihtiyaçlarına bağımlı değişik İKY sistemleri

Kaynak: D.Canman, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2000, s. 63

Yukarıdaki tabloda personel yönetimi ile İKY arasındaki farklar anlaşılır bir biçimde gösterilmiştir. Burada, en önemli olan noktalar, İKY’nin aktif, etkin, işbirlikçi ve sorunlara çözüm üretici olmasıdır. Personel yönetiminden farklı olarak İKY’de personel de söz sahibi olmuş ve buna bağlı olarak da kendini kuruma daha ait hissetmiştir. Bu da çalışanın motivasyonunun ve doyumunun artmasına olanak sağlamakla kalmayıp, kurumun da daha başarılı olmasını sağlamıştır.

Çok sayıda personelin bir arada çalıştığı sağlık kurumlarında, özellikle hastanelerde personel yönetiminden İKY' ye geçiş hem kurumlar hem de çalışanlar için başarının anahtarı olmaktadır. Personel yönetiminde bulunan kriterlerle çalışanların kuruma bağlılıklarını ve motivasyonlarını düşürmekte bu da kurum içi karışıklık ve başarısızlıklara neden olmaktadır. Burada, yönetim ile çalışanlar arasında bir uçurum bulunmaktadır. Çalışanlar sorunlarını ve birimlerine uygun çözüm önerilerini yönetime bildirememekte ve de aradaki mesafe daha da artmaktadır. Çalışan burada pasifize edilmiştir. Bunun tersine İKY' ndeki kriterlerle ile çalışanlar kararlara dahil edilmekte, çözüm önerileri dikkate alınmakta ve pasiflikten aktif hale gelmektedirler. Bir bütünün parçası olduğunu hisseden sağlık çalışanının kuruma bağlılığı ve motivasyonu artmakta bu da kurumun başarısını arttırmaktadır. Daha önce de bahsedildiği gibi sağlık kurumlarında farklı eğitim düzeylerinde birçok kişi bir arada çalıştığı için İKY ile bu kişilerin uyum içinde çalışmaları sağlanmaktadır.

Örneğin, yoğun bakımda çalışan bir hemşire kazandığı deneyim ve verilen eğitimlerle birimindeki enfeksiyon bulaşmasının en çok el hijyeni eksikliğinden kaynaklandığını bilmektedir. Bununla ilgili teknolojik gelişmelerden de yararlanarak sorumlusuna servisine takılması için sensörlü musluk istemi yapmıştır. Şimdi burada hemşirenin isteği değerlendirmeye alınmaz ve personel yönetimi uygulanırsa o hemşire birimiyle ilgili olumlu yönde değişikliklere neden olabilecek fikirleri bir daha üstlerine bildirmeyecek ve de bazen sadece birimde çalışanların farkında olabilecekleri eksikliklerden yönetimin haberi olmayacaktır. Eksiklikler eksik olarak kalacak ve de personelin motivasyonu kırılacaktır. Fakat tam tersi İKY ile çalışanın önerisi değerlendirilir ve de faydalı olacağı ortak karar ile alınıp uygulamaya konulursa çalışan kuruma daha çok kendini ait hissedecektir. Bundan sonraki eksiklikler için de yönetimi bilgilendirecek ve birlikte çözümler üreteceklerdir. Bunun sonucu çalışanın iş doyumunu artacak, yatan hastaların bulaşı azalacak ve kurumun da başarısı buna paralel olarak artacaktır.

3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

İKY' nin örgütlerde, örgütün ihtiyaçlarının analizini ve insan kaynakları planlamasını yapmak, iş analizlerini, iş tanımlarını ve iş gereklerini belirlemek, eleman seçimi için araştırma yapmak, çeşitli teknikler kullanarak iş görüşmeleri yapmak, işe yerleştirme ve oryantasyon (alıştırma) programı hazırlamak ve uygulamak, çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesi için çalışmalar yapmak, ücret yönetimi ile eşit işe eşit ücret vermek, çalışanların sağlığı ve güvenliği için sağlık hizmetleri ve sigortaya önem vermek, sosyal tesisler, yemekhaneler gibi personelin sosyalleşmesini sağlayıcı ek binalar inşa ettirmek, emeklilik işlemleri, istifa ve işten çıkarma gibi kayıt ve belgeleme işlemlerini yönetmek, çalışanların motivasyonunu arttırmak, aralarında çıkabilecek çatışmalara engel olarak hakimlik rolü üstlenmek, örgüt içinde tüm çalışanların kendilerini özel ve değerli hissetmelerini sağlamak, onların örgüte bağlılıklarını güçlendirmek, örgütteki mevcut kültürü tüm çalışanlara benimsetmek gibi bazı özellikleri bulunmaktadır.¹

Sağlık kurumlarında da insan kaynakları yönetiminin belirgin bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler Barutçugil' in eserinden yararlanarak, maddeler halinde şu şekilde yorumlanmıştır:

- İnsan kaynakları yönetimi, kurumlarda yerine getirilmesi gereken bir yönetim zorunluluğudur ve stratejik rolü ve önemi sebebiyle en üst yönetim düzeyinde ele alınması gereken bir faaliyettir. Sağlık kurumlarında da İKY Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü, Hastane Yöneticisi ve Başhekim tarafından ele alınmalı ve desteklenmelidir.
- İnsan kaynakları yönetiminin etkinliği güçlü işletme kültürüne dayanmaktadır. Bu sebepten, insan kaynakları yönetimi, kurumlarda inanç ve değerler sisteminin geliştirilmesini ve kurumsal kültürün oturmasını sağlamaya çalışmaktadır.
- İKY, çalışanların tutum ve davranış özelliklerine önem verilmesini, onların insani özelliklerine duyarlı olunmasını savunmaktadır. Böylece kurumda

¹ M. Ertürk, İşletme Biliminin Temel İlkeleri, İstanbul, 2001, ss. 274-275

çalışmaya başlayan hemşire, insani özelliklerine göre değerlendirilerek, kendisine en uygun birimde çalışması sağlanabilmektedir.

- İKY, kaliteye, verimliliğe, nitelikli müşteri hizmetlerine, katılımcı yönetime, ekip çalışmasına ve esnek rollere sahip çalışanlara odaklanmaktadır.
- İKY rekabet ortamında diğer kurumların baskılarına ve çevresel unsurlara, teknolojik gelişmelere duyarlı ve tepki vermek zorundadır. İKY ile çalışanların bilgi eksilmeleri önlenmekte, yeni cihazlara uyum sağlanmakta ve sağlık kurumları rekabet edebilir hale gelmektedir.
- İKY politika ve uygulamaları insan kaynakları yöneticileri ve birimlerin üst yöneticileri tarafından geliştirilerek uygulanmaktadır.
- İnsan kaynakları yöneticileri kurumda çalışan bireylerin kişiler arası ve kurum ile olan ilişkilerini etkili bir şekilde yönetmek için çalışır.
- İKY ile ekip çalışması desteklenir ve uygulanması sağlanır. Bu sayede ekip çalışmasının önemi vurgulandığı için, ekip üyesi olan doktor, hemşire, hastabakıcı, vb. arasındaki iletişim sorunları giderilmiş olup, motivasyon ve hizmet kalitesinde artış sağlanmaktadır.¹

İKY ile sağlık kurumlarında çalışan ile kurum arasında bağlılık gelişir. Kurum kültürünün yerleşmesi sağlanır ve çalışanların motivasyonları artırılır. Hastabakıcısından doktora, kendisine değer verildiğini ve bir ekibin üyesi olduğunu anlayan çalışanlar, ortak hedef etrafında birleşerek o kurumun diğerlerinden bir adım öne geçmesini sağlarlar.

3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları yönetiminin temeli aslında 1930'lara özellikle Elton Mayo ve arkadaşlarının ortaya çıkardığı Hawthorne çalışmalarına kadar dayanmaktadır. İlk zamanlarda sadece çalışanların işe girişi, çıkışı, günlük görevleri, evrak ve arşiv gibi rutin işlerle uğraşan personelden sorumlu kişiler, zamanla bu alanda meydana gelen çalışma ve gelişmeleri izleyerek bu uygulamaların yeterli olmadığını anlamaktadırlar. Geleneksel personel yönetimi, işletme ile çalışanlar arasındaki daha

¹ İ. Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004, ss.55-56

teknik unsurları içerirken, insan kaynakları yönetimi insan potansiyelinden tam anlamıyla yararlanmayı amaçlamaktadır.¹

İnsan kaynakları yönetimi, bir örgütte çalışan insanların seçilmesi, eğitilmesi, değerlendirilmesi, etkin yönetilmesi, yüksek performanslı işgücünün kazandırılması ve geliştirilmesi, motivasyonun sağlanması, örgütün amaçlarını çalışanlara benimseterek kuramsal mükemmelliğe gidilmesi ve rekabet edebilme yeteneğinin geliştirilmesini sağlayan stratejik ve tutarlı bir yaklaşım şeklinde kabul edilmektedir. Aslında personel yönetiminin de, insan kaynakları yönetiminin de amacı, örgütlerde insanlara nasıl ve hangi kurallarla davranmaları gerektiğini öğretmek, örgüt açısından daha verimli, üretken ve yararlı olmalarını sağlamaktır.

İnsan kaynakları yönetiminin amaçları, toplumsal amaçlar, örgütsel amaçlar ve kişisel amaçlar olmak üzere üç farklı sınıfa ayrılmıştır. Bu amaçlara aşağıda değinilmiştir:

-Toplumsal Amaç: İKY' nin toplumsal amacı, içinde bulunduğu toplumdan gelen istek ve baskıların kurum üzerindeki negatif etkilerini minimuma indirerek toplumun isteklerine karşı etik ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmaktır. Bu sayede kurum da toplumun istek ve ihtiyaçlarına etik ilkeler ışığında cevap verebilmektedir.² Eğer kurum, kaynakları kullanmada toplumsal yarar açısından başarısız olursa, başka bir deyişle kaynakları israf ederse, yasal düzenlemelerle bazı sınırlamalar getirilebilmektedir.³

-Örgütsel Amaç: İKY' nin örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için var olduğu kabul edilmektedir. İKY ile örgüt devamlılığını ve de rekabet gücünün arttırılmasını sağlamaktadır. Etkin yapılan İKY ile örgütün verdiği hizmet kalitesi, çalışan motivasyonu artacak, örgüt ile çalışan arasındaki kopukluk giderildiği için sorunların çözüme ulaşacak ve verimlilik artacaktır.⁴ İKY ana amaçlarını

¹ E. Erdoğan, İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE), Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YYLT), Ankara, 2013, s. 10

² D.Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2003, s.12

³ Bayraktaroğlu, s.7

⁴ Bingöl, 2003, s.13

gerçekleştirmek suretiyle örgüte fayda sağlayacak bir araç olarak görülmektedir.¹ Ayrıca, örgüt kültürünün devamlılığının sağlamak da İKY' nin amaçlarından birisidir.

-Kişisel Amaç: İKY de kişisel amaçları gerçekleştirmede çalışanlara yardım etmek temel amaçtır. Eğer çalışanların istihdamları sürdürülmek ve motive edilmek isteniyorsa onların kişisel amaçlarının karşılanması gerekmektedir.² Aksi takdirde, çalışanların iş doyumunu, motivasyonu ve performansı azalabilmekte ve çalışanlar örgütü terk edebilmektedir.³ İKY ile çalışanların kişisel amaçlarını gerçekleştirebilmelerine olanak verilmelidir.

4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI ve SAĞLIK KURUMLARI

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanlardan en üst seviyede verimlilik elde etmek ve iş yaşamının kalitesini artırarak çalışanların yaptıkları işten zevk almalarını sağlamak için, bir takım uygulamaları ve işlevleri yerine getirmektedir. İKY'nin uygulamaları olarak adlandırılan bu işlevler, örgüte ve yapılacak işe uygun nitelikte insanların bulunması, örgüte çekilmesi, doğru insanın seçilmesi işlemleri ve seçilen çalışanların eğitilmesi, değerlendirilmesi gibi ilke ve teknik çalışmaları kapsamaktadır. Belirlenen politikalar ve buna bağlı olarak saptanan strateji ve taktikler örgütten örgüte fark etmesine ve kaynaklarda değişik şekillerde yer almasına rağmen başlıca amaç, her zaman örgüt hedeflerine ulaşmak olarak tanımlanmaktadır.⁴

Bingöl'e göre ise sağlık kurumlarında İKY uygulamaları, çalışanların seçilip işe yerleştirilmelerini, eğitim-geliştirme faaliyetleri ile gelişmelerini, haklarının verilmesi, motivasyonlarının artırılması, sağlıklarının korunması ve de strateji geliştirme faaliyetlerini kapsamaktadır. Bir bütünün parçası olan bu faaliyetler ile işin örgüt ve de hizmeti alan parçaları da tamamlanmaktadır.⁵

¹ Bayraktaroğlu, s.3

² Bingöl, 2003, ss.13-14

³ Bayraktaroğlu, , s.8

⁴ A. Okay, Kurum Kimliği, İstanbul, 2003, s. 80

⁵ Bingöl, 2003, s.6

İKY uygulamaları, seçme ve yerleştirme, insan kaynakları planlaması, eğitim-geliştirme, kariyer planlama, performans yönetimi, ücret yönetimi, iş güvenliği ve iş gören sağlığı olmak üzere yedi başlık altında toplanmıştır. Bu uygulamaların hepsi sağlık kurumları için ayrı ayrı önemli olup, aşağıda ayrıntılı olarak incelenmiştir.

4.1. Seçme ve Yerleştirme

Ülkemizde, sağlık çalışanlarını seçme ve yerleştirme devlet kurumlarında, Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi tarafında yapılan genel kültür ve genel yetenek sorularından oluşan bir sınav sonucu alınan puana göre yapılmaktadır. Burada maalesef mesleki bilgi ve yetenekler ölçülememektedir. Devlet kurumlarına atanan bu çalışanların mesleki ve bilgi eksiklikleri eğitim-geliştirme faaliyetleri ile tamamlanabilmektedir.

Özel sağlık kurumlarında ise seçme ve yerleştirme insan kaynakları yönetiminde önemli bir adımı oluşturmaktadır. Kurumlarda insan unsuru kurumları başarıya ya da başarısızlığa götüren önemli bir unsurdur. Kurumun ihtiyaçlarına uygun düzeyde kişileri belirleyip bunlar arasında en uygun olanlarının seçilmesi İKY'nin yönetmesi gereken bir durumdur. İKY'nin bunu başarılı bir şekilde yönetebilmesi için birimde deneyimli, alanında uzman kişiler olması gerekir. Bu sebeple büyük ölçekli sağlık kurumlarına insan kaynakları bölümüne bağlı bir alt birim olarak işe alma şeflikleri veya departman yöneticileri ve müdürleri iş gören seçme ve yerleştirme sorumluluğunu yüklenmektedirler.¹

Seçme ve yerleştirme sürecindeki ilk adım çalışan planlamasıdır. Planlama sürecinin temelini, ihtiyacın belirlenmesi, başvuruların değerlendirilmesi ve gerekli yerlere uygun adayların yerleştirilmesi oluşturur. Çalışan ihtiyacı iki yolla kapatılabilir. Birincisi, kurum içindeki uygun çalışanlardan, ikincisi ise başvurulardan kurum dışından birinin seçilmesi yoluyla olur. Bunlar, Tengilimoğlu, Işık, Akbolat' tan yararlanarak aşağıdaki paragraflarda kısaca şöyle yorumlanmıştır:

-İç Kaynaklardan Çalışan Sağlama: Transfer ya da nakil yoluyla olabilir. Her iki yolla da çalışanın gönüllülüğü esas alınmalıdır. Çalışan sağlama, terfi yoluyla

¹ Sabuncuoğlu, 2000, s.72

olursa kişinin sorumlulukları, görev tanımları, ücret vb. değişiklikler de olur. Örneğin, sağlık kurumunda çalışan eğitim hemşiresinin, sağlık bakım hizmetleri müdürlüğüne getirilmesi gibi. Transferde ise yeni pozisyonun, yetki, sorumluluk, ücret düzeyi, vb. değişmemekte, yalnızca yapılan işin yeri veya niteliği değişmektedir. Buna da örnek olarak, dahiliye servisinde çalışan bir hemşirenin, ameliyathane servisine transfer edilmesi verilebilir. İç kaynaklardan yararlanıldığı zaman kurum ekstra mali yük altına girmeyecek ve yeni başlayan çalışanın oryantasyonuyla zaman harcamayacaktır.

-Dış Kaynaklardan Çalışan Sağlama: Halen örgütte çalışanlar dışında kalan ve örgütte çalışma istek ve gücü bulunan kişilerin bulunabileceği yerlerdir. Bu kaynaklardan özellikle kurum içinde yedeği bulunmayan ya da yeni açılan ve çalışan yetiştirilmesi hemen mümkün olmayan pozisyonların doldurulmasında, örgütün yeni kurulmuş olması ya da büyümesi durumunda, teknik değişim ve gelişmeler sonucunda uzman çalışana ihtiyaç duyulması vb. nedenlerle yararlanır. Dış kaynaklardan çalışan alınması, kuruma yeni fikirlerin, yöntem ve tekniklerin getirilmesine yardımcı olabilir. Ayrıca yeni başlayan çalışan kendini ispatlamak için ekstra emek harcayacağı için de çevresindekilerin de verimliliğini arttırabilir.¹

4.2. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması (İKP), organizasyonun sahip olduğu insan kaynaklarını sistematik bir şekilde analiz ederek gelecekteki insan kaynakları ihtiyacının tahmininin yapılması ve de bu kaynakların en etkin şekilde kullanılmasını için gerekli planlamanın yapılmasıdır.² İKP ile hem bugünkü çalışanların durumu ile planlamalar yaparken bir yandan da gelecekteki ihtiyaçların belirlenmesi ve de buna uygun girişimlerin yapılması gerekmektedir.

İKP incelendiğinde, öncelikle kurumların çalışan ihtiyacını belirlemeye yönelik etkinlikler olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları planlamasıyla kastedilen, geleneksel anlamdaki çalışan planlaması değildir. Çalışan planlaması genellikle büyüme, beş yıllık planlar, bürokrasi, geleceğin tahmini ve benzeri rakamsal verilerin

¹ Tengilimoğlu- Işık- Akbolat, 2012, ss. 314-316

² H. Özgen- A. Öztürk- A. Yalçın, İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana, 2002, s. 73

dökümüyle ilgilenirken, İKP, bunlara ek olarak işletmenin sahip olduğu bilgi, beceri ve kalite gibi görünmez varlıkların geliştirilmesi ve kültürel değişimle ilgilenmektedir. Bu değişimin nedeni, kurumların kalite, verimlilik ve müşteri memnuniyeti gibi unsurları daha fazla öne çıkarmaya başlamalarıyla birlikte, finansal ve teknik konular yanında insan kaynaklarına da önem vermenin gerekliliğinin farkına varılmasıdır. Kurumun misyon ve vizyonunu gerçekleştirebilmesi, buna paralel olarak müşteri memnuniyeti ve de kalite standartlarına uygun hizmet verilebilmesi ve de çalışanların da memnuniyetlerin sağlanması iyi bir İKP ile gerçekleştirilebilir.¹

Mikro açıdan bakıldığında çalışan planlaması, kurumun her kesimi için gelecekte nicelik ve nitelik olarak gerekli işgücü gereksinmesinin önceden saptanması, bu kaynağın nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağını belirlenmesi olarak kabul edilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde başarının ilk ve en önemli koşulu kurum için gerekli ve yeterli çalışan gereksinmesinin ve ondan nasıl yararlanılacağını önceden düzenli ve bilinçli olarak saptanmasıdır. “En kötü plan bile plansızlıktan iyidir” genel ilkesini benimseyen her kurum, kendi koşullarına ve olanaklarına uygun düşen çalışan planlamasını yapmaktadır. Ancak hazırlanan bu plan ile kurumun diğer işlevlerini ilgilendiren planların birbirlerini bütünlemesi gerekmektedir. Örneğin, üretim planlarında kapasitenin yükseltilmesi öngörüldüyorsa, buna paralel olarak çalışan kapasitesinin de arttırılması planlanmalıdır.²

Kurumda her değişme ve gelişme, özellikle yeni yatırımlar yeni çalışan gereksinimleri doğurmaktadır. Bu nedenle, hazırlanan yatırım, pazarlama ve finans planlarının başarısı bu işlevleri yürütecek nitelik ve nicelikte çalışanların bulunması, yetiştirilmesi ve hizmete sokulmasıyla, bir başka deyişle çalışan planlarının diğer planları tamamlayıcı nitelikte hazırlanmasıyla olanak kazanmaktadır. Örneğin, hastaneye kurulacak olan bir diyaliz ünitesi için öncelikle bu birim için gerekli yatırımlar, finans planlamaları yapılır. Daha sonra kurum içinden uygun kişiler diyaliz sertifikası için eğitime gönderilir ya da sertifikası olan kişiler dışarıdan alınır.

¹ U. Dolgun, Meslek Yüksek Okulları ve Yüksek Okulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2007, s. 33

² Bingöl, 2003, s.6

yoluyla temin edilir. Kurum içinde yeterli çalışan var ise onlardan seçilip eğitime gönderilmesi daha iyi bir planlama şeklidir.¹

İKP ile bir kurumun çalışan ihtiyacının belirlenmesi ve de bu ihtiyaca göre sorunu çözmek amacı ile gerekli adımların atılmasıdır. Bu adımların atılmasıyla örgütün misyon ve vizyonuna ulaşmayı sağlayacak gerekli donanımlara sahip iş gücünün, lazım olan zamanda teminini sağlayacak hareket programının oluşturulması amaçlanmaktadır. Bu kadarla da kalmayıp bu çalışanların verimli olabilecekleri alanlarda yeterli sayılarda çalışmalarını sağlamaktır. Mesela, işe başlayan ya da alınan yeni mezun bir hemşire kendisinin de isteği doğrultusunda daha verimli olabileceği yoğun bakımlar ya da ameliyathanede çalıştırılmak üzere bu birimlere verilebilir. Bu hemşirenin bilgi, beceri ve donanımının artırılması için sertifika programlarına gönderilmesi planlamanın bir parçasıdır. Sadece ihtiyaç belirlenmesi ile kalmayıp, birimlerin kaç çalışana ihtiyacının olduğu, kişilerin çalışacakları birimler ve de eğitim, sertifika vb. kimlerin gönderileceği gibi konuların da planlanması da İKP' nin görevleri arasındadır.²

İKP doğrudan örgütsel planlama ile ilişkilidir. Amaç ve planların oluşturulmasının ardından organizasyonel yapı belirlenir ve hangi kademede hangi fonksiyona bağlı işgücünün gerektiği saptanmaktadır. Hiyerarşik kademelerdeki yöneticiler çalışma alanlarındaki insan kaynağı gereksinmesinin belirlenmesi konusunda birincil veri kaynağını oluştururlar. İKP, dinamik ve devamlı bir süreçtir. Kişiler, işler, zaman ve para sürecin temel bileşenlerini oluşturmaktadır. İKP, temel olarak organizasyondaki stratejik yönetim kararlarından ve çevresel belirsizlik koşullarından etkilenmektedir.³

Planlama, yöneticilerin amaçlara ulaşmasını sağlayacak araç ve olanakların seçimi ve belirlenmesini gösteren bir yönetim fonksiyonudur. Çalışan(personel) planlaması, genel planlama süreci içerisinde amaçlara ulaşmada en önemli basamaklardan biridir. İKP'nin başarılı biçimde gerçekleşmesi için içinde bulunulan durumun doğru analiz edilmesi, geçmişteki verilerden faydalanarak gelecek yıllarda

¹ C. Ergin, İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım, Ankara, 2002, s. 9

² C. Aldemir- A. Ataoğlu- G. Budak, İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir, 2004, s. 57

³ Z. Sabuncuoğlu, Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2005, s.32

öngörülen gelişmelere uygunluğun sağlanması gerekmektedir. İşletmeler sürekli gelişmeyi amaçladığından gelecek yeni yatırım ve gelişmelere uygun nitelik ve nicelikte işgücü kaynaklarına gereksinim duyulmaktadır.¹

İnsan kaynakları planlamasında güdülen amaçları Sabuncuoğlu' na göre aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- “Çalışanların eğitim ve gelişimini sağlamak,
- Boş kadroları doldurmak,
- Yeni çalışanlar bulmak ve işe almak,
- Toplumda hızlı değişen koşullara uyum sağlamak,
- Teknolojik yeniliklere ve piyasa koşullarına uyum sağlamak,
- Yasal düzenlemelere ve değişimlere uygun hareket etmek,
- İşletmede işgücü kaynaklarının envanterini çıkarmak,
- İşletmenin gelişme planları doğrultusunda işgücü gereksinmesini saptamak,
- Kurumun kârlılığını arttırmak için personel düzenlemesini yapmak ve maliyetini kontrol etmek,
- Bilinçli bir örgütsel düzen kurarak ve işletmenin insana uyarlanmasını amaçlayan önlemler olarak üretimde global artış sağlamak,
- Çalışanların içinde bulunduğu fiziksel ve moral koşulları iyileştirmek,
- Otomasyon sonucu etkilenen çalışanların yeniden dönüşünü ve işletmede aktif olarak ekonomik bir rol oynamayanların yeniden sınıflandırılmasını sağlamak,
- Çalışanların ya da temsilcilerin katkısıyla ücret normlarını saptamak ve objektif kriterlere göre işlerin değerlendirilmesine gidilerek ücret kademelerini belirlemek,
- İşletmede çalışanlara yönelik ve insan bilimlerinden yararlanarak karşılıklı saygı ilkesi doğrultusunda eğitsel programlar uygulamaktır.”²

¹ Bayraktaroğlu, s.7

² Sabuncuoğlu, 2005, s.33

İşletmeler bu amaçlar doğrultusunda hareket etmeleri durumunda işgücü konusunda başarı elde edebilmektedirler. Ayrıca, işletme yöneticileri de bu amaçları bilerek insan kaynakları yönetimi birimlerine destek vermelidirler.

4.3. Eğitim- Geliştirme

Günümüzde bir sağlık kurumunun varlığını devam ettirebilmesi, kaliteli hizmet sunabilmesi, teknolojik gelişmelere ayak uydurabilmesi ve çalışanlarının bilgi, beceri ve motivasyonlarının artışı sağlamak için eğitim-geliştirme faaliyetlerine ihtiyaç duymaktadır. Özellikle ülkemiz gibi gelişmekte olan, değişen ve teknolojik yenilikler yaşayan ülkelerin, dünyaya açılabilmesi ve rekabet edip ayakta kalabilmeleri için eğitim-geliştirme önemlidir. Eğitim-geliştirmenin üretkenlik ve motivasyon üzerinde büyük bir etkisi vardır. Bu yüzden, eğitim-geliştirme İKP' nin en önemli uygulamalarından birisidir.

Eğitim bireylerin sosyal, fiziksel ve zihinsel olarak gelişiminin; gelişim ise bir meslekte çalışmakta olan bireylerin bilgi ve becerilerinin zamanın şartlarına uygun ve daha etkili hale getirilmesidir. Eğitim ve geliştirme bireylerin işlerini etkin ve verimli bir şekilde yapma yeteneklerini artırarak, şimdiki ve gelecekteki performanslarını iyileştirmeye yönelik bir eylemdir. Bu tanımlar doğrultusunda sağlık kuruluşlarında çalışanların insan sağlığı ile ilgili yeni teknolojileri, yeni tedavileri, yeni sistemleri uygulayabilmek için bilgilendirilmeleri ve gerekli eğitimleri almaları gerekmektedir. Hastanede çalışan doktorların, hemşirelerin, sağlık memurlarının, hasta bakıcıların, teknisyenlerin... vb. kendi branşları ile ilgili olan eğitimi alabilmeleri için gerekli eğitim planının hastanede çalışan eğitimciler tarafından ya da yöneticiler tarafından yapılması gerekmektedir.

4.4. Kariyer Planlama

Literatürde çok sayıda kariyer tanımı olmakla birlikte, kariyer, “bireyin karşısına çıkabilecek fırsatlar, görkem, psikolojik ödüller veya daha iyi yaşam şekli”¹ olarak tanımlanmaktadır. Kariyer planlaması, kişisel yeteneklerin gelecekte kullanılması sürecidir. Bu süreçte kişi kendini değerlendirmektedir. Bu

¹ A. Ataol, Kariyer Yönetimi, İzmir, 1989, ss.2-3

değerlendirme sonucunda güçlü ve zayıf yönlerini, bilgi, beceri, hedefleri, kariyer beklentisi ve bunlara nasıl ulaşacağına ilişkin bir sonuca varmaktadır.¹ Burada önemli olan kariyer planlaması yapılırken kişilerin yeteneklerinin değerlendirilmesi ve gelecekte ihtiyaç duyulacak yeteneklerin belirlenmesidir. Hastaneler de çalışanlara ilişkin kariyer planlaması yapmaktadır. Aşağıdaki maddeler bu planlamaya örnek oluşturmaktadırlar:

- “Çalışanların kendini geliştirmesine yönelik,
- Kısa, orta ve uzun dönemli amaçların belirlenmesine yönelik,
- Hastane içinde ve dışında bulunan fırsatların değerlendirilmesine yönelik,
- Hedeflenen planların belirlenen süre içerisinde uygulanmasına yönelik çalışmalardır.”²

Organizasyonlar bireysel ve kurumsal amaçların birleştirilmesini hedefleyerek kariyer yönetiminde etkinliği sağlayabilmek için:

- “Kariyer planlamasında planlamaya girecek olan insan kaynağı belirlenmelidir.
- Kariyer yörüngesi çizilmelidir. Pozisyonların işlevsel özellikleri belirlenmeli, uygulamada benzerlik gösteren işler bir araya toplanmalı ve aralarında mantıksal bağlar kurulmalıdır.
- Organizasyonlar mümkünse kariyer danışmanı atamalıdır. Bu yapılamıyorsa dışarıdan profesyonel danışmanlar getirilerek çalışanların bilgilenmesini sağlamalıdır.
- Organizasyonlar kariyer geliştirme için bireysel hedefler belirlenmeli o yönde katkısı bulunabilecek kişiler için planlar hazırlamalı ve gelişimlerine katkıda bulunmalıdırlar.”³

¹ B. Ak, Hastane Yöneticiliği, Ankara, 1987, s. 51

² Ç. Akar- H. Özalp, Sağlık Hizmetlerinde Yönetim, Ankara, 2002, s. 67

³ M. Ş. Şimşek, Yönetim ve Organizasyon, Konya, 1998, ss. 336-337

Kariyer planlamanın amacı, kurumlar için kıymetli olan işgücünün korunmasını ve geliştirilmesini, çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanılmasını ve işten ayrılmaları minimuma indirerek çalışanların ve örgütün performansının artırılmasını kapsar. Kişilerin kariyer amaçlarına ulaşmalarına yardım eden kariyer geliştirme, kariyer planlama neticesinde ortaya çıkar ve bu planlamaların örgütsel uygulamalarını ifade eder. Yeteneklerin geliştirilmesi, performans geliştirme ve değerlendirme, iş rotasyonlarının planlanması, iş değerlendirmeleri ve eğitim programları kariyer planlamanın bir sonucu olarak kariyer geliştirme ile faaliyete geçirilir. Kariyer geliştirmenin etkinliği kurumun kendi amaçları ile çalışanın kariyer ihtiyaçlarının bütünleştirilmesini sağlayan geniş kapsamlı bir programla sağlanır. Bu doğrultuda kariyer geliştirme, kurumun amaçlarına ulaşmak için işgücünü geliştirmeyi ve korumayı amaçlayan insan kaynakları planlamasıyla uyumlu olmalıdır. Kurumlar kariyer gelişmesine önem veren çalışanını desteklemeli ve önünü açmalıdır. Çalışanların bireysel ve de kurum yararına olacak gelişim planlarına destek vermelidirler.¹

Sağlık kurumlarında kariyer planlamaya destek verilmesi halinde, kurum kültürünün sürdürülmesi sağlanacaktır. Kariyer planlamada gerek yöneticiler gerekse çalışanlar kısa vadeli değil, uzun vadeli düşünmelidirler. Uzun vadede kariyer planlaması ile gelecekte kurumun ihtiyaç duyabileceği yönetici ve çalışanlar yetiştirilebilecektir. Bu sayede kurum, oluşabilecek boşlukları zamanında ve zarar görmeden tamamlayabilecektir.

4.5. Performans Yönetimi

Performans genel anlamda amaçlı ya da planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nitelik ve nicelik olarak belirleyen bir kavramdır. Kurumların performansı ise, kurumun misyon ve vizyonu doğrultusunda gerçekleştirilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir.²

Performans yönetimi, mevcut performansın genellikle daha yükseğe çıkartılması adına yapılan bir yönetim sürecidir. Günden güne değişen gelişen

¹ Ö. Yüksel, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2000, s.24

² Tengilimoğlu- Işık- Akbolat, s. 384

teknoloji, bilgiler, araçlar-gereçler, kültürdeki değişimler, çalışan personelin, görev, yetki ve sorumluluklarındaki değişimler süreci daha da önemli hale getirmektedir. Tüm kurumların, özel, devlet fark etmeksizin, rekabet içinde olduğu günümüzde kurumun ayakta kalabilmesinin önemli koşullarından birisi de performans yönetiminin iyi planlanmış ve uygulanıyor olmasıdır. Bu süreçte performansın düşük olduğu birimlerde sebebin ne olduğu araştırılmalı ve gerek kurum içi gerek kurum dışı yüksek performanslı birim örnekleri burada uygulanmalıdır. Ayrıca çalışan tüm personeli fikirleri önemsenip uygun olanlar denenmelidir.

T.C. Sağlık Bakanlığı, “Sağlıkta Performans Yönetimi” yayınına göre, performans yönetiminin sonuçları şu şekilde özetlenmiştir:

- “Performans yönetimi ile çalışan verimliliği sağlanarak, artan hizmet talebi karşılanabilmektedir.
- Hastanelerin sahip oldukları kapasitelerini daha etkin kullanmalarına olanak sağlamıştır.
- Hastaların buldukları yerlerde tedavi olma oranları artmış bir üst kurum gereksiz hasta yoğunluğundan nebeze olsun rahatlamıştır.
- Tam gün yasa tasarısı ile hastanelerdeki poliklinik oda sayılarında artış görülmüştür.
- Koruyucu sağlık hizmetlerine önem verilmiş olup bu daha fazla puan ile desteklenmiştir.
- Hastanelerde çalışma saatlerinin verimli kullanılması ile laboratuvar, ameliyathane, görüntüleme hizmetlerinin daha uzun süre verilmesi sağlanmaktadır.
- Hastaların ameliyat olmak için bekleme süreleri kısalmış ve ameliyathaneler daha kaliteli ve aktif kullanılabilir hale gelmiştir.
- Röntgen, laboratuvar vb. gibi yerlerde hasta bekleme süreleri kısalmıştır.
- Sağlık kurumlarının gelir-gider dengeleri takip edilir hâle gelmiştir.
- Özellikle ameliyathanelerde “Bıçak parası” adı altında alınan haksız, kazançla mücadele kolaylaşmıştır.

- Hastalardan istenen gereksiz tahliller azaltılarak uygun tetkiklerle daha kısa sürede tanıya ulaşılmaya çalışılması birim hasta maliyetlerinin düşmesine neden olmuştur.
- Kongre desteği, akademik çalışmaların teşviki, asistan eğitimi teşvik edilerek takip edilmeye başlanmıştır.
- Bu sayede sağlık müdürlüklerinin hastaneler üzerinde denetim yapabilmesine imkân sağlanmış ve denetimle sonucu hastanelerde fiziki şartlar başta olmak üzere birçok alanda iyileştirme çalışmaları başlamıştır.
- Kurumların kendilerini değerlendirmeleri için kurumsal çerçevede çalışan ve hasta memnuniyeti araştırmaları yapılamaya başlanmıştır.
- Hastanelerde kalite birimleri kurulmuş ve sorumluları belirlenip, Joint Commission International kalite kriterlerinden uyarlanan 100 kalite ölçütünün hastanelerde uygulanması sağlanmıştır.
- Laboratuvar, röntgen, yemek, temizlik vb. gibi hizmet alanlarında eksiklik bulunan hastanelerde, döner sermaye kaynaklarından mal ve hizmet alımının hızlanması gerçekleşmiştir.¹

Performans yönetimi sürecinin başarısı, kurum içindeki tüm çalışanların bu sürece dâhil edilmesi ile mümkündür. Kurumlarda hiyerarşik yapı değil, takım ruhu gözetildiği takdirde performans artışı da sağlanacaktır. Tüm çalışanların üzerine düşeni özveriyle yapması sonucu performans yönetimi başarıya ulaşacaktır.

Örneğin, kurumda tüm doktorlar üst seviyede çalışmış olsalar ve buna rağmen temizlik personelleri üzerlerine düşen görevleri yerine getirmez iseler tam bir performans yönetimi sağlanmış olmaz. Bu da kurumun başarısını olumsuz yönde etkiler. Performans yönetimi tüm çalışanların buna dâhil edilmesi ile sağlıklı olur. Kendisini bu takımın içinde gören tüm çalışanların motivasyonları artacak ve zincir halinde birbirlerini etkileyeceklerdir. Böylece sağlıklı bir performans yönetimi sağlanmış olacaktır.

¹T.C. Sağlık Bakanlığı, “Sağlıkta Performans Yönetimi”;http://www.kalite.saglik.gov.tr/content/files/yayinlar_yeni/saglikta_performans_yonetimi.pdf. ss. 65-75 (04.02.2014)

4.6. Ücret Yönetimi

Çalışanın emeğinin karşılığı olan ücret, günümüz ekonomik ve sosyal yaşamını etkileyen en önemli gerçekliklerden birisi durumundadır. Sağlık kurumlarında iyi bir ücret sisteminin kurulması ve bu sistemin başarıyla yönetilmesi çok büyük önem taşımaktadır. Çünkü yapılan araştırmalara göre, sağlık kurumlarının rekabet güçleri ile kullandıkları ücretleme sistemleri arasında yoğun bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu bakımdan, insan hayatının söz konusu olduğu sağlık kurumlarının ayakta kalabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için ücret yönetimini sistemli bir şekilde yapmaları gerekmektedir.¹

Bir kurumda zor şartlar altında çalışan olmak ihtiyaçlardan kaynaklanmaktadır. İhtiyaçlar sebebi ile çalışanlar bazı zor şartlara katlanmaktadır. Çalışanların ailelerini geçindirebilmeleri, barınak, giyim, yiyecek, vb. gibi çeşitli mal ve hizmetleri elde edebilmeleri için ücret yönetimi daha da önemli hale gelmektedir.²

Sağlık kurumlarının ücretleme sistemlerinde belli bir standart yoktur. Sebebi, bu kurumların hem devlete bağlı hem de özel olarak hizmet vermelerinden kaynaklanmaktadır. Devlete bağlı sağlık kurumlarında ücret yönetimi, bir politika olarak ele alınmalıdır. Verilen hizmetin yaşamsal önemi olması ve birçok meslek hastalığına maruz kalınması sebebiyle, ödenen ücretlerin makul ve adil olması gerekmektedir. En azından diğer meslek gruplarına verilen yıpranma payı, nöbet ücretleri vb. sağlık çalışanlarına da verilmelidir. Özel sağlık kuruluşlarında ücretleme sistemi serbest piyasa olmasından dolayı daha da karışıktır. Buralarda da hakka ve adalete dikkat edilmeli, çalışanlar arasında kargaşa çıkarılmamalıdır.

Ücret yönetimi, çalışanlarla, patronların beklentilerini ortak bir kümede keşiştiren faaliyetlerin bir sonucu olarak tanımlanabilmektedir. Bu açıdan, sağlık kurumunun ekonomik koşullarını pek zorlamadan, fakat çalışanların da motivasyon ve doyumunu sağlayacak şekilde düzenlenmelidir. Bu şekilde yapılacak olan ücret yönetimi ile kurumun da verimlilik, kaliteli üretim ve de rekabet gücü artacaktır.

¹ Özgen- Öztürk- Yalçın, s.325

² Bingöl, 2003, s.313

Ücret yönetiminde belirli kurallara uymaya, belirli amaçları gerçekleştirmeye özen gösterilmelidir. Temel hedef, hem kurum hem de çalışanlar açısından iki tarafı da mağdur etmeyecek şekilde uygun ücret sistem ve uygulamaları yoluyla iş görenlerin daha verimli olma konusunda motive edilmesi böylece örgütün de performansının iyileştirilmesidir.

Ücretlendirmede dikkat edilmesi gereken bazı amaçlar vardır. Sağlık kurumları bu amaçları gözettiği takdirde daha başarılı ve rakiplerinden bir adım önde olacaklardır. Bu amaçlar, Akalp' in çalışmasından yararlanılarak, aşağıda paragraflar halinde yorumlanmıştır:

-Nitelikli Çalışanları Çekme: Ücretler nitelikli, uzman ve vasıflı çalışanları kuruma çekmek için cazip edici ve de piyasa ile rekabet edebilecek düzeyde olmalıdır. Özellikle, özel sağlık kurumları için bu çok önemlidir. Nitelikli bir çalışan, seçilen değil, seçen konumundadır. Bu sebepten sağlık kurumu, seçilen olabilmek için cazip ücret teklifleri yapmalıdır.

-Mevcut Çalışanları Elde Tutma: Özellikle, özel sağlık kurumları, mevcut çalışanlarını kurumda tutabilmek için ücretlerin diğer kurumlarla rekabet edebilecek düzeyde olması gerekir. Aksi halde diğer kurumlara bir çalışan akışı olacak ve de kurum bundan olumsuz yönde etkilenecektir. Özellikle özel hastanelerde çalışan nitelikli ve hastaneye olumlu katkılar sağlayan doktor, hemşire vb. çalışanlar için piyasaya göre düzenlemeler yapılmak suretiyle bu çalışanlar elde tutulmaya çalışılmaktadır.

-Motive Edicilik: Motive edicilik, çalışanları verecekleri hizmetler konusunda isteklendirerek, onların daha yüksek performans ile çalışmalarını sağlamaktır. Tüm organizasyonlarda olduğu gibi sağlık kurumları da ücretleme düzenlemesini, çalışanların davranışlarını teşvik edici, pekiştirici ve de gelecekte de bu davranışları göstermelerini isteklendirici şekilde yapmalıdırlar. Bu sebepten, iyi performans, deneyim, sadakat, yeni görevler üstlenme vb. davranışlar adaletli, etkin, özendirici, ücret planlarıyla desteklenmelidir. Örneğin, hastanede çalışan bir hemşireye bir konu hakkında gösterdiği üstün performans için herhangi bir oranda ek

ücret verilebilir. Bu hemşirenin motivasyon ve bağlılığını arttıracak gibi diğer çalışanlar açısından da özendiricilik niteliği taşıyacaktır.

-Örgüt Performansının Yükseltilmesi: Verilen ücretliler ile çalışan verimliliği ve sonuçta örgüt performansı ile bir bağlantı kurulabilir. Bu tür uygulama yapan kurumlarda, verimliliğin artmasıyla ücret artışları arasında tutarlı bir ilişki olduğu bilinmektedir. Bunu gözeten kurumların daha başarılı olduklarından bahsedilebilir. Verdiği emeğin tam karşılığını aldığını ve değer verildiğini düşünen bir çalışanın hem kuruma bağlılığı artacak hem de işinde daha başarılı ve özverili olacaktır.¹

4.7. İş Güvenliği ve İş Gören Sağlığı

İşçi sağlığı ve iş güvenliği hem çalışanlar hem de organizasyonlar açısından önemli bir unsurdur. Şüphesiz ki, çalışanlar açısından sağlık ve güvenliğin önemi büyüktür. Çünkü, onlar açısından çalıştıkları ortamda yaşamlarını ve sağlıklarını riske atan birçok tehlikelerle karşı karşıyadırlar. İş kazası ve meslek hastalıkları çalışanların gelirlerinde azalmaya ya da tamamen işsiz kalmalarına neden olabilmektedir. Dahası, iş kazası veya meslek hastalığı sonucu çalışanın sakat kalması ya da ölümü durumunda ailesi de maddi ve manevi kayıplara uğrayacaktır. Diğer taraftan çağdaş toplumlarda bir işverenden çalışanları için onların sağlık ve güvenliğini koruyucu nitelikte çalışma koşullarını sağlaması beklenmektedir. Bu beklenti, hem işverenin çalışanlarına karşı yerine getirmesi gereken sosyal sorumluluğundan, hem de verimliliği artırma gayesinden kaynaklanır. Personelin sağlık ve güvenliğinin korunması çalışmaları, onları çevresel kirlilikler, yüksek gürültü düzeyleri, korumasız makine, radyasyon vb. gibi tehlikelerden koruyan bir çalışma çevresi yaratmayı içerir. Özellikle, sağlık kurumlarında direkt olarak insanla temas ve teknolojik alet kullanımı çok olduğu için güvenlik önlemleri daha da önemli hale gelmektedir. Bu yüzden, iş güvenliği ve işçi sağlığı eğitimleri düzenlenmeli ve de koruyucu ekipmanlar sürekli suretle kullanılmalıdır.²

¹ G. Akalp, "İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış"; <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=33&cilt=5&sayi=1&yil=2003>, (25.09.2013)

² Bingöl, 2003, ss.528-529

İş güvenliği ve iş sağlığı uygulamalarına gerekli ilgi alâka gösterilmediği takdirde iş kazalarının ve meslek hastalıklarının gün geçtikçe artacağından söz edilebilir. Bu durumdan da en fazla etkilenenler, birinci derecede çalışanlar olacaktır. Her şeyden önce çalışanın ve doğal olarak ailesinin gelir seviyesi düşecektir. Bundan dolayı da çalışan ve ailesi birçok olumsuzluklarla karşılaşacaktır. Sakat kalan veya belirli uzuv veya uzuvlarını kaybeden çalışan hem psikolojik hem de fizyolojik bazı rahatsızlıklar yaşayacaktır. Bu hem çalışanları hem de toplumu olumsuz etkileyecek, tedavi ve rehabilitasyon giderleri de devleti ekonomik olarak zarara uğratacaktır.¹

Bu denli büyük ekonomik ve sosyal sorunlara neden olan iş kazası ve meslek hastalıklarını engelleme yolunda emek sarf etmek, hem devlet hem de sağlık kurumları açısından zorunluluk halini almıştır. İş kazaları ve meslek hastalıkları sonucu oluşan kayıplar organizasyonların kârlılığını negatif yönde etkilemeleri yanında, iş sağlığı ve güvenliği çalışmaları sağlık kurumları için verimlilik ve kalite unsuru olarak ön plana çıkmaktadır. Bu da sağlık kurumlarının uluslararası piyasalarda rekabet edebilirliğini arttırmaktadır. İş güvenliği ve meslek hastalıkları alanlarında önleyici yaklaşım, daha maliyetli olan tazmin edici yaklaşıma göre giderek önem kazanmış, önleyici yaklaşımın en önemli uygulama araçları olan işyeri örgütlenmelerinin etkinliğine yönelik çalışmalar giderek artmıştır.²

Dar anlamda işçi sağlığı ve güvenliği kavramı, işçinin çalıştığı kurum sınırları içerisinde sağlığını ve güvenliğini tehdit eden her türlü tehlikelerden korunmasını kapsamaktadır. Ancak zamanla bu kavram sınırlarını aşmış, daha kapsamlı hale gelmiştir. Buna göre, çevrenin korunması, beslenme ve ulaşım güvenliği, sağlıklı bir konutta yaşama hakkı, ilk yardım ve sosyal güvenlik ve şehirleşme gibi konular da bu kavram ile ilişkilendirilmeye başlamıştır. Burada amaç, işçi ve toplum için tam iyilik halini yakalayarak maksimum verim alma ve sorunsuz çalışmayı sağlamaktır.³

Başarılı olabilmek, rekabet edebilmek için insan kaynağı yönetimine önem veren sağlık kurumları öncelikle çalışanlarına tüm şartlar açısından güvenli bir ortam

¹ A. Yiğit, İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı, İstanbul, 2005, ss.6-7

² F. Yılmaz, "Türkiye'de İş Sağlığı ve Güvenliği Hizmetleri ve Örgütlenmesi: Sağlık ve Güvenlik Birimleri Hakkında Yönetmeliğin Eleştirel Bir Değerlendirmesi"; <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/1124.pdf> (25.09.2013)

³ Sabuncuoğlu, 2000, s. 262

sağlamak zorundadırlar. Bu güvenli ortam sağlandıktan sonra, çalışanlardan verimlilik beklenebilir. Günümüzde yasalarla da desteklenen İKY' nin bu uygulaması, aslında insana verilmeye başlanan değer bir göstergesidir. Tüm kurumlarda çalışanlar iş güvenliği ve işçi sağlığı eğitimlerine katılmalı, bölümlerinde dikkat etmeleri gereken hususları öğrenmeli ve gerekli ise koruyucu ekipmanlarını kullanmalıdırlar.

5. SAĞLIK KURUMLARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Sağlık kurumları açısından sürekliliklerini sağlayabilmek "rekabet edebilmek" ile eş anlamlı hale gelmiştir. İnsan merkezli, yönetim süreçlerine katılma, grup esasına, tutum ve düşünce sistemine dayalı yeni hizmet ve yönetim teknikleri yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmış, sağlık kurumlarının finansal sermayeleri yanında insan sermayesi ile daha fazla rekabet gücü kazandığı görülmüştür. Bunun sonucu olarak da insan unsuruna yeniden değer verilmesi ve de yeni yaklaşımlar getirilmesi gerekli olmuştur. Gerçekten insan kaynaklarının iyi bir şekilde yönetilmesi bütün diğer unsurlar üzerinde de etkili olmakta sağlık kurumları açısından stratejik bir faktör olarak kendini göstermektedir. Kısacası tüm organizasyonlarda olduğu gibi sağlık kurumlarında da rekabette üstünlüğün sırrı ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki her geçen gün kuvvetlenmektedir. Bu çerçevede klasik personel yönetimi ve çalışan ilişkisinden farklılaşan, insan kaynağını en iyi şekilde değerlendirmeye çalışan bir anlayış ön plana çıkmaktadır.¹

İnsan sağlık kurumları açısından bir maliyet unsuru değil daha çok önem verilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Personellerin nitelik ve yeteneklerini öne çıkararak, ekip halinde çalışmaya teşvik ederek, kendileri ve sağlık kurumu için en uygun tutuma yöneltilmesi insan kaynakları yönetiminin çeşitli öğeleriyle sağlanmaktadır. Bu sayede öncelikli olarak eğitim-geliştirme ile hem çalışanların memnuniyet ve motivasyonları artmakta hem de kurum ile bütünleşmeleri sağlanmaktadır. O halde insan unsuruna yapılacak yatırım sağlık kurumları açısından tüketim değil yatırım harcaması niteliği

¹A. Selamoğlu, "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri ilişkilerinin Zenginliği", İşveren Dergisi, C.XXXVII, S.10, Temmuz 2000, s.13

taşımaktadır.¹ Bu yüzden İKY, sağlık kurumlarının genel plan ve stratejilerinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Uğraş alanları arasında insan kaynağının sağlanması, eğitim-geliştirilme, kariyer planlaması, performans değerlendirmesi, ücretlendirme, sağlık kurum kültürünün yerleştirilmesi, çalışanların motivasyonlarını arttırmak, sağlık ve güvenliklerinin sağlanması yer almaktadır.

6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN SAĞLIK KURUMLARINA VE ÇALIŞANLARA SAĞLADIĞI FAYDALAR

İnsan Kaynakları Yönetiminin sağlık kurumlarına ve kurumda çalışanlara sağladığı faydalar Barutçugil' in eserinden yararlanılarak, maddeler halinde yorumlanmıştır:

- Sağlık kurumundaki mevcut personelin düzenlenmesi yapılarak, eksik ya da fazla eleman çalıştırılan yerler belirlenip, buna göre uygun dağılımlar yapılabilmektedir.
- Çalışanların istek, eğitim, yetenek ve donanımlarına uygun birimlerde çalıştırılmalarına olanak verir. Buna bağlı olarak da İKY ile çalışan memnuniyet ve motivasyonu artırılmış olur. İKY ile motivasyonu artan sağlık çalışanı daha iyi hizmet verir. Bunun sonucunda da hastaların memnuniyeti de artar. Hastalar tarafından kurumun reklamı yapılarak kurum daha çok tercih edilir hale gelir. Bu da kurumun daha çok büyümesini ve rakiplerinden bir adım önde olmasını sağlamaktadır.
- İKY' ne tüm çalışanlar katılacağı için, çalışanlar kendilerini daha önemli hissetmekte ve takım ruhuyla çalışmaya başlamalarına neden olmaktadır. Bunun sonucunda da performans artmakta ve yeni fikirler ortaya çıkmaktadır.
- İKY, iş mevzuatı bakımından sağlık kurumlarının önündeki sorunların ortadan kaldırılması konusunda yararlı olmaktadır.
- İKY ile yeni işe başlayan çalışanın de kuruma, çalışma birimine ve mesai arkadaşlarına alışma süresi kısaltılarak, oryantasyonunun daha çabuk olması sağlanabilmektedir.

¹ A. Çalış, İnsan Kaynakları Politikalarının İhracat Performansı Üzerindeki Etkileri, Ankara, 2000, s.74

- İKY' nde başarılı olan sorumluların kurumda etkinliği artacak ve buna paralel olarak da kurumun başarısı da artacaktır.
- Teknolojik gelişmelere, yeni araç-gereçlere, güncel bilgilere uyum İKY ile sağlanılarak, kurumun geride kalması önlenecektir.
- İlerisi için İKY ile yönetici olabilecek, gerekli donanımlara sahip çalışanlar desteklenerek, kurumun sürekliliği sağlanabilmektedir.
- İnsan Kaynakları Yönetimi ile sağlık kurumunun verimliliği artacaktır.
- Yöneticilerin eğitimi de sağlanarak sağlık kurumun geleceği planlanabilecektir.¹

Teknoloji çağında olmamıza rağmen, halen birçok işi insanlar yürütmektedirler. Ne kadar makineler gelişse, robotlar icat edilse de kontrolü her zaman insanlar sağlayacaktır. Bu yüzden kurumlardaki insan faktörü iyi planlanmalı ve yönetilmelidir. Hele de sağlık sektörü gibi hizmeti alan tarafın da insan, hatta hasta insan olduğu düşünüldüğünde, İKY daha da önem kazanmaktadır. Kurumda çalışan personelin İKY ile memnuniyetinin, iş doyumunun, performansının artmasına paralel olarak hizmeti alanların da memnuniyetleri artacaktır. Sonuç olarak, kurumların işleyişinin sağlıklı, verimli ve kaliteli olması için İKY önemlidir.

¹ Barutçugil, s. 37

İKİNCİ BÖLÜM

SAĞLIK KURUMLARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMASI OLARAK EĞİTİM-GELİŞTİRME FAALİYETLERİ

1. EĞİTİM-GELİŞTİRME ve SAĞLIK KURUMLARI

Üretim faktörleri içinde yönetilmesi en zor olan ve karmaşık faktör entelektüel sermaye olarak adlandırılan insan kaynağıdır. Günümüzde, artık işletmeler bu gerçeği fark etmekte ve karlılığın, yüksek performansın insan ile gerçekleştirileceğini kabul etmektedirler. Bir işletmeye en yüksek teknolojileri getirip yerleştirmek, en yüksek yatırımları yapmak, en güçlü ortaklıkları kurmak mümkündür. Ancak bu teknolojileri kullanacak, yatırımları değerlendirip ortaklıkları sürdürececek yetenekli, eğitilmiş, kaliteli ve iş tatmini yüksek çalışanlar olmazsa, yapılan tüm yatırımlar ve çabalar boşa gidecektir.¹ Bu nedenle, organizasyonlardaki en önemli husus insan kaynağı ve bu kaynağın eğitim-geliştirmeye ne kadar açık olduğudur.

Her bir çalışan, seçilip örgüte alındıktan sonra eğitim-geliştirme faaliyetlerine alınmalıdır. Eğitim-geliştirme faaliyetleri ile çalışanlarının işlerini yapabilmeleri için bilgi ve becerilerinde artış sağlanır. Eğer örgüt planlanmış bir eğitim-geliştirme programı düzenlenmezse eğitim-geliştirme harcamaları azaltılamaz. Çalışanlar deneyerek, diğer çalışanları gözlemleyerek ve hata yaparak kendi kendilerini geliştirirler. Sonuçta bu durumdan örgüt zararlı çıkar. Bu nedenle iş-veren ve çalışanların bu alandaki menfaatleri karşılıklıdır.²

Sağlık kurumları gibi, her geçen gün değişen, gelişen ve hayati önem taşıyan bir hizmet sektöründe eğitim-geliştirmenin önemi daha da artmaktadır. Sağlık kurumlarının çağa ayak uydurabilmesi, varlığını sürdürebilmesi, kaliteli hizmet verebilmesi ve çalışanlarına bilgi ve beceri kazandırabilmesi için eğitim-geliştirme faaliyetleri önemlidir ve gereklidir. Araştırmamızın bu bölümünde eğitim-geliştirme derinlemesine incelenerek, sağlık kurumlarındaki uygulamaları anlatılmaktadır.

¹ Gürüz- Yaylacı, s. 21

² S. Yalçın, Personel Yönetimi, İstanbul, 1991, s. 89

1.1. Eğitim-Geliştirme Kavramı

Eğitim, bilgi, beceri ve yeteneklerin gelişmesinde bir araçtır. Kişilerin veya onların oluşturdukları grupların, kurumlarda üstlerine aldıkları ya da ileride alacakları görevleri daha etkin ve başarılı yapabilmeleri için, mesleki bilgi ve donanımlarını arttıran, düşünce ve rasyonel karar alma, tutum, davranış, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişiklikler yapmayı amaçlayan, bilgi, görgü ve becerilerini arttıran eylemlerin tamamıdır. Eğitim ilk insanla başlamış, yazının bulunması ile de daha kalıcı hale gelmiştir. Eğitimde süreklilik, bilgi beceri ve deneyimlerin kişilerin çevresindekilere aktarmaları ile sağlanmaktadır.¹

Eğitim, bireyin doğduğu andan itibaren başlayan ve ömür boyu devam eden çok kapsamlı bir süreçtir. Bir bireyin dünyaya gelmesi ile eğitimi başlar. Zaman içinde, yürümesini, koşmasını, konuşmasını, okumasını, duygularını ifade etmesini vb. öğrenir. Aile içerisinde başlayan eğitimini zamanla çevre ve okul ile devam ettirir. Okul eğitimi ilköğretimden sonra, bireyin istek ve ihtiyacına bağlıdır. Birey isterse okul eğitimine istediği kadar devam eder, isterse de son verip iş hayatına atılabilir. Bireyin iş hayatına atılması ile eğitim süreci tabi ki son bulmaz. İşe başladıktan sonra da, işin gerektirdiği, kendinden hizmet beklenen konularda devamlı eğitim görmesi zorunluluktur. Çünkü, bireyin hizmet öncesi eğitiminin bittiği yerde, hizmet içi eğitimi başlar. Birey bu aşamada belli periyotlarda ve zamanın gerekliliklerine uygun eğitim-geliştirme faaliyetlerine katılır. Birey emekli olduğunda hala eğitim bitmiş sayılmaz. Kişi bu noktadan sonra kendisine uygun yeni ilgi alanları keşfederek bu konularda, beceriler kazanmaya çalışacak ve o konularda eğitim alma ihtiyacı hissedecektir. Yani sonuç olarak eğitim, doğumla başlayıp, ölümle son bulacaktır.²

Araştırma konusu, sağlık kurumlarında eğitim-geliştirme olduğu için öncelikle yetişkin eğitiminin açıklanmasında fayda bulunmaktadır. Yetişkin eğitimi, bireylerin, içinde buldukları dünyaya, çalışma ortamlarına, aile hayatlarına, teknolojik gelişmelere, ayak uydurabilmek ve başarılı olabilmek için, alınan, eğitim-

¹ Sabuncuoğlu, 2000, ss.110-111

² İ. Kurt, Yetişkin Eğitimi, Ankara, 2000, s. 63

geliştirme faaliyetlerinin tümüdür. Bu yüzden, bireylerin her konuda bilgi, beceri ve başarıya sahip olmak için sürekli eğitime ihtiyaçları vardır. Sürekli eğitim denilince, kişilerin kulağına ürkütücü gelmekte fakat çoğunlukla aldıkları eğitimlerin farkına bile varmamaktadırlar. Bireylerin hayatları boyunca katıldıkları planlı eğitimler, farkında olmadan katıldıkları plansız eğitimlerden daha azdır.

Yetişkinler, eğitim olarak belli bir düzeye gelmiş, kültürlü, özgüvenleri daha yüksek, yaptıkları işin maddi ve manevi değerleriyle tatmin olan, zamanı daha iyi kullanan kişilerdir. Bu yüzden, yetişkin eğitimi, bazı açılardan zor, bazı açılardan ise kolaydır. Örneğin, zaten yoğun iş ortamında çalışan yetişkinleri bir araya toplayıp eğitim vermek zordur. Fakat, konu çalıştıkları alanla ilgili, mantıklı, işlerine yararlı yenilik ve gelişmelerle ilgili ise konuyu algılamaları ve katılımları daha kolay olacaktır. Buna rağmen, çalışma hayatı uzun olan, değişime, yeniliğe dirençli olan bireyler de vardır. Bu kişileri eğitim-geliştirme faaliyetlerine katmak oldukça zordur. Yetişkin eğitimlerinde, öncelikle bireylerin eğitim ihtiyaçları birlikte belirlenmeli ve eğitim yöntemi onların ilgisini çekecek şekilde seçilmelidir. Ayrıca eğitimci lider gibi davranmamalı, önce iyi bir dinleyici olmalı, onların önerilerine her zaman açık olmalıdır.

Yetişkin eğitimi, yetişkin yaştaki bireyleri sosyal çevrenin zorladığı gelişme ve değişimlerden haberdar etmektir. Kaçmakla bu gelişme ve değişimlerin oluşturduğu çevreden kurtulmak mümkün değildir. Bu gelişmelerin olumsuzlukları ancak eğitim ile kontrol altına alınabilir. Yetişkin yeteneklerini, hareketlerini, davranışlarını geliştirmek ve değiştirmek eğitim ile mümkündür. İşi okula gitmek olmayan fakat toplumda sorumluluk yüklenmiş, iş hayatının stresi altında ezilmiş kişilerin eğitim alması için herhangi bir yere ve zamana gerek yoktur. Onlar için uygun programlar hazırlamak ve gerekirse eğitimleri ayaklarına götürmek gereklidir. Bireylerin de bu eğitimi almalarında kendilerine özgü sebepleri vardır. Bunları Kurt aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- “Bazı bireyler, hayata yeteri kadar hazırlanamadıklarını anlamış olup, yarım kalmış hazırlıklarını tamamlamak için,
- Bazıları değişen hayat şartlarına, çevreye, iş ortamına uyum sağlamak için,

- Bir kısım ise, hayatlarını zenginleştirmek, daha da ileri gitmek için,
- Bazıları da yönetim kademelerine gelebilmek ve kişisel tatmin sağlamak için,
- Bazı yetişkinler ise sadece mevcut durumu korumak için eğitim-geliştirme faaliyetlerine katılırlar.”¹

Gelişim ise, bireyin aldığı eğitimler doğrultusunda kendini bir adım sonraya hazırlamasıdır. Geliştirmenin, eğitim faaliyetleri gibi süresi, sınırları, zamanı belli değildir. Bireyin zamanla kazandığı, eğitimin üstüne inşa ettiği, kendi yetenek ve kurum politikalarını gözeterek bilgi ve becerilerindeki artış ve sonraki adıma daima hazır olma durumudur. Eğitim-geliştirme faaliyetleri, teknolojinin hızla ilerlediği günümüzde, kurumların rakiplerinden geri kalmaması, misyon ve vizyonuna sadık kalarak büyümesi, hizmet alan kısmın memnun kalması ve de bazı iş kazalarının yaşanmaması için gerekli olan faaliyetlerdir. Bu faaliyetler ile hem kurum hem çalışan hem de hizmet alanların kazancı sağlanmaktadır.

1.2. Sağlık Kurumlarında Eğitim-Geliştirmenin Yeri ve Önemi

21. yüzyılda işletmelerin verimliliklerini arttırarak rakipleriyle başa çıkabilmeleri ve yaşamlarını devam ettirebilmeleri, kaliteli ürün ve hizmet sunumunu gerekli kılmaktadır. Ancak, sağlık kurumlarında bu durum çok daha fazla önem kazanmaktadır. Sağlık kurumlarının sadece kendi yaşamlarını değil, insanların da yaşamlarını sağlıklı bir şekilde sürdürebilmeleri için, kaliteyi tüm süreçlerine yansıtmaları gerekmektedir. Bu yüzden eğitim-geliştirme daha da önem kazanmaktadır.

1980'lerden sonra, teknolojide hızlı bir değişim süreci başlamış, rekabet piyasası genişlemiş, verimliliğin ve toplam kalitenin önemi artmış, hassas ve standart üretim gerekli hale gelmiş ve ekonomik krizler de sık görülmeye başlanmıştır. Bu gelişmeler beraberinde, gelişen teknolojiye ayak uydurma ihtiyacını, rekabetle baş edebilecek verimlilik ve kalite düzeyine ulaşma çabasını ve krizlere karşı bilinçli davranma anlayışını zorunlu hale getirmiştir. İşte tüm bu ve benzeri sorunlara karşı eğitim-geliştirme, işletmeler için vazgeçilmez bir çözüm olarak görülmüştür.

¹ Kurt, ss. 68- 69

Gerçekten de eğitim-geliştirme yoluyla motivasyonu ve performansı artan çalışanlar, bir yandan işletmenin kârlılığını arttırırken, diğer yandan bilgili ve tatmin düzeyi yüksek elemanlar olarak iş doyumunu ve işletmeye bağlılıkları da olumlu yönde geliştirmektedir. Ayrıca eğitim yöntemlerinde ortaya çıkan yeniliklerle de eğitim-geliştirme faaliyeti, hem daha etkili hale gelmekte, hem de sonuçları daha kısa sürede alınabilmektedir. Bu ise, eğitim ve geliştirmenin önemini daha da arttırıcı bir etken olmaktadır.¹

Sağlık kurumlarında eğitim-geliştirme, çalışanların işlerini etkin ve verimli bir şekilde yapmalarını sağlayan, şimdiki ve gelecekteki performanslarını iyileştiren ve motivasyonlarını arttıran eylemlerdir. Bu tanım doğrultusunda sağlık kuruluşlarında çalışanların insan sağlığı ile ilgili yeni teknolojileri, yeni tedavileri, yeni sistemleri uygulayabilmek için bilgilendirilmeleri ve gerekli eğitimleri almaları gerekmektedir. Hastanede çalışan doktorların, hemşirelerin, sağlık memurlarının, hasta bakıcıların, teknisyenlerin... vb. kendi branşları ile ilgili olan eğitimi alabilmeleri için gerekli eğitim-geliştirme uygulamalarının eğitimci olarak görevlendirilen kişiler tarafından yapılması ve yönetimin buna destek vermesi önemlidir.

Eğitim-geliştirme, çalışanların sağlık kurumlarındaki becerilerini daha kapsamlı hale getirerek ya da yeni beceriler geliştirerek bireyin ve örgütün ilerlemesini sağlamaktadır. Performans, hem bireysel hem de örgütsel olarak arttırmaya çalışılmaktadır. Ancak, eğitim ve geliştirme yalnızca sağlık kurumlarındaki pozisyonları nitelikli çalışanlar ile karşılaşmaya yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda sağlık kurumlarındaki birimlerin ve dolayısıyla sağlık kurumlarının da geliştirilmesine neden olmaktadır. Eğitim-geliştirme faaliyetleri çalışanları sıkımayacak şekilde ve yeni yöntemler kullanılarak yapılmalıdır. Burada, eğitim verilecek grubun özellikleri, ihtiyaçları ve konu önemlidir.

SDP ile sağlık kurumlarında kalite çalışmaları artmıştır. Kalite çalışmaları tüm çalışanları ilgilendirdiği ve her bir bireye ancak, eğitim çalışmaları ile

¹Uğur, s.120

ulaşılabilceği için eğitim-geliştirme faaliyetlerinin yeri daha da önemli hale gelmektedir. Sağlık sektörü bir çok birim, uzmanlık alanı, brans, ast, üst, barındırmaktadır. Örneğin, kurumlarda çoğunluğa sahip olan hemşirelerde lisans, ön lisans, meslek lisesi mezunları gibi üç farklı eğitim seviyesi bulunmaktadır. Hepsinin aynı seviyeye gelmelerini sağlamak, uyumlu çalışmalarını sağlamak ve de hataları sifira indirmek için eğitim-geliştirme faaliyetleri uygulanmaktadır.

2. EĞİTİM-GELİŞTİRMENİN TEMEL BOYUTLARI VE SAĞLIK KURUMLARI

Eğitim-geliştirmenin, amaçları, izlenen ilkeleri ve eğitim-geliştirmeyi etkileyen faktörler olmak üzere bazı temel boyutları vardır. Bu boyutlar kendi içinde ayrı ayrı önemlidir. Etkili bir eğitim-geliştirme süreci sağlamak isteyen sağlık kurumu yöneticileri ve eğitim-geliştirme birimi çalışanları bu boyutları iyi özümsemeli ve anlamadırlar. Bu bölümde, bu boyutlar ayrıntılı olarak işlenerek, sağlık kurumlarındaki uygulamaları açıklanmıştır.

2.1. Eğitim-Geliştirmenin Amaçları

Eğitim-geliştirmenin, çalışanlara kullanabilecekleri ya da gelecekte ihtiyaçları olabilecek bilgileri vermek, becerilerini geliştirmek, tutum ve davranışlarını istenen yönde değiştirmek, hizmet alanların memnuniyetlerini arttırmak ve kurumun sürekliliğini sağlamak gibi genel amaçları vardır. Bu amaçlar, aşağıda maddeler halinde açıklanmıştır.

Eğitim-geliştirmenin amaçları, Duman' ın eserinden faydalanılarak aşağıdaki gibi yorumlanmıştır:

- Var olan bilgi birikiminin ve kültürel mirasın yeni kuşaklara aktarılması ve sağlık kurumlarının kültürel devamlılığını sağlamaktır. Sağlık kurumları bu sayede, örgüt kültürünü koruyarak, çağa ayak uyduracaktır.
- Çalışanların zihinsel gereksinimlerinin sağlanması ve bilgi ve becerilerinde artış sağlanmaktadır. Çalışanların her konudaki eksiklikleri tamamlanarak, mevcut yeteneklerinin artması sağlanır. Örneğin, entübasyon konusunda kendisini eksik hissedenden bir yoğun bakım çalışanı, ameliyathaneye eğitime

gönderilerek, anestezi çalışanlarından bu eksikliğini tamamlaması sağlanır. Bu sayede kişinin kendisine güveni gelecek, bu durum, diğer işlerine de olumlu olarak yansıtacaktır.

- Özerk, özgür ve eleştirel düşünebilen bireyler yetişmesine olanak yaratarak, çalışanların kurum ve toplum yararına yeni fikirler ortaya atmasını sağlamaktır. Bu durum, çalışanların, yeni buluşlar geliştirmelerine yardımcı olmaktadır.
- Etkin, bilinçli ve katılımcı yurttaşlar yetiştirilerek, çalışanların motivasyonlarını arttırmaktır. Bunun sonucu olarak da kurum ve hizmet alanlar da olumlu yönde etkileneceklerdir.
- Toplumun gereksinim duyduğu nitelikli ve yüksek nitelikli insan gücünü yetiştirerek, kaliteli sağlık hizmeti sunmaktır.
- Kurumların misyon ve vizyonunu koruması, bu çerçevede sürekliliğini sağlamaktır.
- Hataları sıfıra indirerek, hastaların da kuruma güvenlerini arttırmaktır.¹

Yukarıda da maddeler halinde açıklandığı gibi eğitim-geliştirmenin birçok amacı vardır. Nitelikli eğitim-geliştirme faaliyetleri ile bu amaçlara ulaşılmaktadır. Eğitim- geliştirmenin amaçlarını bazı yazarlar ekonomik ve sosyal olmak üzere iki başlık altında incelemişlerdir. Aşağıda ekonomik ve sosyal amaçlar sırasıyla açıklanmıştır.

-Ekonomik Amaçlar: Her işletmede olduğu gibi hastanelerin de eğitim-geliştirmeden beklediği ekonomik amaçları bulunmaktadır. Bu amaçlar Şimşek ve Öge nin eserinden faydalanılarak aşağıda maddeler halinde açıklanmıştır:

- Sağlık kurumlarında sunulan hizmetlerde kalite artışı amaçlanmaktadır. Örneğin, “stres ve baş etme yolları” eğitimi alan ve acilde çalışan bir sağlık memuru, yoğun çalışma mesailerinde stresle baş edebilmekte ve hastaya kaliteli hizmet verebilmektedir.

¹ A.Duman, Yetişkinler Eğitimi, Ankara, 2000, s.38

- Verilen hizmetin maliyetlerinde düşüş amaçlanmaktadır. Sağlık kurumlarında uygulanan atık yönetimi buna örnek verilebilir. Verilen atık yönetimi eğitimi ile ambalaj, tıbbi ve evsel atıkların ayrıştırılması sağlanmaktadır. Böylece, gereksiz tıbbi atıkların önüne geçilerek, belediyelere verilen imha ücretinde düşüş sağlanmaktadır.
- Daha az zamanda daha çok kişiye hizmet sunarak, zamandan tasarruf amaçlanmaktadır. Yeni gelen cihazları kullanmak için verilen eğitim-geliştirme programları buna örnek verilebilir. Bu sayede, daha çok hasta daha kısa zamanda bakılabilmektedir.
- İş doyumu sağlanan personel sayesinde, çalışan değişim hızında düşme amaçlanmaktadır. Bu sayede de, kurum oryantasyon sıkıntıları ile daha az karşılaşmış olacak ve deneyimli personelini elinde tutmuş olacaktır.
- Donanımı yüksek daha az çalışanla hizmet sunma amaçlanmaktadır. Yapılan eğitim-geliştirme faaliyetleri ile çalışanların bilgi ve becerilerinde artış sağlanmakta ve kendine güvenen çalışanlar ile de daha fazla hizmet sunulabilmektedir. Örneğin, yoğun bakımda hastayı respiratöre bağlamayı ve respiratör ayarlarını bilen bir hemşire, başka bir arkadaşına gerek duymayacaktır.
- Sarf malzeme yönetimi sayesinde, bakım giderlerinde düşüş amaçlanmaktadır. Sağlık kurumlarında, sarf malzeme israfı tespit edilen birimlere gerekli eğitimler verilerek giderler düşürülmektedir.
- İş metotlarında gelişme amaçlanmaktadır. Değişen ve gelişen sağlık sektöründe, yaşanan yeniliklerle ilgili çalışanlara eğitimler verilerek, verilen hizmet yöntemlerinde gelişme sağlanmaktadır.
- Fazla mesai saatlerinde azalma amaçlanmaktadır. Sağlık kurumlarında gerek teknolojik cihazların kullanımı gerekse pratik yöntemler çalışanlara öğretilerek, zamandan tasarruf sağlanır.

- Yanlış taraf cerrahisi, yanlış ilaç, yanlış hasta vb. gibi hatalarda azalma amaçlanmaktadır. ¹

-Sosyal Amaçlar: Eğitim-geliştirme yalnızca kurumların ekonomik amaçlarına hizmet eden bir süreç değil, aynı zamanda çalışanlara da katkı sağlayan bir süreçtir. Yani eğitim, işletmelere olduğu kadar çalışanlarına da katkı sağlayan bir işlemdir. Bu katkılar Sabuncuoğlu' na göre şöyledir:

- “Eğitim arttıkça maliyet, maliyet azaldıkça ücret düzeyinde yükselme olması,
- Terfi olanaklarının oluşması,
- Bireyin özgüven duygusunda artma olması,
- Çalışanların davranışlarında iyiyeye yönelik bir değişimin olması,
- İş bilgisi ve deneyimin artması sonucu iş tatmininin ortaya çıkması,
- Çalışanların yaratıcılıklarının gelişmesidir.” ²

Sonuç olarak, eğitim-geliştirmede ekonomik ve sosyal amaçlar birbirini tamamlayan unsurlar olarak düşünülmektedir. Eğitimin-geliştirmenin amaçlarından biri işletmeye diğeri de çalışana yönelik olduğundan, gerçekleştiklerinde her iki amaç da olumlu yönde etkilenmektedir.

2.2. Eğitim-Geliştirmede İzlenen İlkeler

Sağlık kurumlarında eğitim-geliştirmede izlenen ilkeler; süreklilik ilkesi, yararlılık ilkesi, fırsat eşitliği, planlılık ilkesi ve etkin katılım ilkesi olarak sıralanmaktadır. Bu ilkeler, Taymaz' ın eserinden yararlanarak aşağıda paragraflar halinde açıklanmıştır:

-Süreklilik İlkesi: Günümüzde insan gereksinimleri ve teknoloji sürekli olarak değiştiğinden bu yenilik ve değişikliklere cevap verebilmek için eğitim-

¹ M.Ş. Şimşek- H.S. Öge, Stratejik ve Uluslar Arası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2007, s. 234

²Z. Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulama Örnekleriyle), Bursa, 2009, s. 129

geliştirmenin de paralel olarak güncellenmesi gerekmektedir. Eğitim-geliştirmedeki bu devamlılık çalışanların işlerinde güç durumda kalmasını engellemekte, güvenlerini ve motivasyonlarını arttırmaktadır. Bunun sonucunda çalışanlar işlerini daha bilinçli ve düzgün yapmakta bu da gelişebilecek sorunların engellenmesini sağlamaktadır. Eğitim-geliştirmede süreklilik çalışanların genel ve mesleki eğitimlerinin hayatları boyunca devam etmesini esas almaktadır. Hele sağlık gibi sürekli değişim ve teknolojik gelişimin yaşandığı bir alanda, çalışanları ve kurumu başarılı kılabilmek için eğitim-geliştirmede süreklilik önemlidir. Bu sebepten dolayı sağlık kurumlarında çalışan tüm çalışanların bir eğitim karnesi oluşturulmakta ve ihtiyaca ve gerekliliklere uygun eğitimler eklenerek çalışanlara verilmektedir.

-Yararlılık İlkesi: Eğitim-geliştirme, sağlık kurumu için belirli bir maliyete neden olmaktadır. Bu nedenle sağlık kurumu buna karşılık olarak eğitim-geliştirmenin verimli geçmesini ve sağlık kurumuna fayda sağlamasını beklemektedir. Bunun için eğitim-geliştirmeyi sağlık kurumunun amaçlarıyla ilişkilendirmek gerekmektedir. Planlanan eğitim-geliştirme programı kurum felsefesiyle uyumlu ve de çalışanların başarı ve motivasyonlarını arttıracak şekilde olmalıdır. Eğitim-geliştirme faaliyetlerinde çalışanların başarısı sağlanabilirse kurum da bunda olumlu yönde etkilenecektir. Yanlış planlanan, amaca yönelik olmayan bir eğitim-geliştirme fayda sağlamayacağı gibi maliyet kaybına da neden olacaktır.

-Fırsat Eşitliği İlkesi: Eğitimden sağlık kurumlarında herkesin yararlanması esastır. Bu nedenle eğitiminin tüm çalışanlar yani en üst kademedan en alt kademeye kadar olan tüm çalışanlara hitap etmesi gerekmektedir. Sağlık kurumlarında çalışan herkese eşit haklar sunularak, gerekli eğitimler verilmelidir. Bu durum eğitimde fırsat eşitliğini sağlamaktadır.

-Planlılık İlkesi: Eğitimin fayda sağlaması için belirli plan, programlar dahilinde düzenlenmesi gerekmektedir. Eğitimi kimin vereceği, konusu, amacı belirlenerek bunlara cevap verir nitelikte olması sağlanmalıdır. Bu nedenle eğitim ihtiyaç analizi yapılmalıdır.

-Etkin Katılım İlkesi: Sağlık kurumlarının başarıya ulaşabilmesi için çalışanların eksiksiz bir şekilde verilen eğitim programlarına katılımının sağlanması

gerekmektedir. Eğitim-geliştirme faaliyetlerinin hazırlanması kurum için, zaman, emek ve de maliyet gerektirir. Bu sebepten dolayı yapılacak programın etkin ve programa katılımın çok olması istenmektedir. Eğitimi planlayan ve verecek kişilerin işi şansa bırakmayarak katılımcıları önceden belirlemesi ve de haberdar etmesi gerekmektedir. Böylelikle etkin katılım sağlanarak çalışanların eğitim ve gelişimine destek verilmektedir. Katılımın etkin olması eğitimin başarısını arttıracaktır. Sağlık kurumlarında da eğitime katılımın etkin olması sağlanmaktadır. Örneğin, çalışan güvenliği eğitimine katılmayan bir çalışan, başına bir şiddet olayı gelmesi durumunda nasıl bir yol izlemesi gerektiğini bilememektedir.¹

2.3. Eğitim-Geliştirmeyi Etkileyen Faktörler

Eğitim geliştirmeyi etkileyen faktörler, üst yönetimin desteği, tüm yönetici ve uzmanların desteği, teknolojik ilerlemeler, örgütsel karmaşıklık olarak sıralanmaktadır. Bunlar, Şimşek ve Öge' nin eserinden faydalanılarak aşağıda paragraflar halinde açıklamıştır:

-Üst Yönetimin Desteği: Sağlık kurumlarında, eğitim geliştirmeyi ve kurumdaki eğitimi üst yönetimin desteklemesi çalışanların motive olmasını ve eğitimden etkin şekilde faydalanmalarını sağlamaktadır. Üst yönetim desteği ile eğitim-geliştirme faaliyetleri daha ciddiye alınır, önemsenir hale gelmektedir. Ayrıca, tepe noktasındaki yöneticilerin de eğitim-geliştirme faaliyetlerinde rol oynadığını bilen çalışanlar, kendilerini daha çok kuruma ait ve öğrenmeye daha fazla güdülenmiş hissedeceklerdir.

-Tüm Yönetici ve Uzmanların Desteği: Sağlık kurumlarında, daha önce de bahsedildiği gibi bir çok branş, uzmanlık alanı, eğitim düzeyi bulunmaktadır. Zaman zaman bu çeşitlilik olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Kurumda bulunan tüm yöneticilerin ve işinde uzman eğitimcilerin desteği ile eğitim-geliştirme faaliyetleri, ihtiyaçları, planlamaları vb. tüm çalışanlar için daha sağlıklı yapılabilmekte ve iletilebilmektedir. Eğer, tüm yönetici ve uzmanların desteği sağlanamaz ise eğitim-geliştirme faaliyetlerinde aksaklıklar gelişmekte ve istenilen sonuca

¹ A. Taymaz, Hizmet İçi Eğitim, Kavramlar, İlkeler ve Yöntemler, Ankara, 1992, s. 101

ulaşılamamaktadır. İstenilen sonuca ulaşmak için tüm sorumlular elini taşın altına koymalı ve üzerlerine dűřen desteği sağlamalıdır.

-Teknolojik İlerlemeler: Sağlık kurumlarında teknolojik ilerlemeler de eğitimde bűyűk ۆnem taşımaktadır. Teknolojik ilerlemeler eğitim-geliştirme için hem sebep hem de araçtır. Kuruma alınan yeni bir cihazın kullanıcılarına ۆęretilebilmesi için, onlara eğitim verilmesi gerekmektedir. Bu sayede çalışanlar teknolojiye adapte olarak işlerinde de daha verimli kullanacaklardır. Bu ۆrnek eğitim-geliştirme için bir sebeptir. Araç olarak ise, bir konuyu alıcılarına asetat yöntemiyle anlatmakla sinevizyon gösterimi ile anlatmak arasında fark vardır. Yeni teknoloji ile hazırlanmış eğitimler her zaman daha dikkat çekici olacaktır. Bu da eğitilenlerin hem sıkılmasını engelleyecek hem de eğitimin kalitesini arttıracaktır. Bu sebepten eğitim-geliştirme yöntemlerini, eğiticilerin sürekli geliştirmesi, takip etmesi ve güncellemesi gerekmektedir. Eęitimci, kendini tekrar etmemeli sürekli kendini yenilemelidir.

-Örgűtsel Karmaşıklık: Sağlık kurumları, hem bina hem de işleyiş açasından komplike bir kurum olduğu için eğitim-geliştirme faaliyetlerini tespit ve uygulamada zorluklar çekilmektedir. Daha ۆnce bahsedildiği gibi, sağlık kurumlarında birçok branş, uzmanlık düzeyi ve başhekimlik, hastane yöneticisi gibi otorite hatları mevcuttur. Örgűtün bu denli karmaşık olması, eğitim-geliştirmeyi uygulamada zorluk çektirse de, yine eğitim-geliştirme bu karmaşıklığı çözmeye kilit rol oynamaktadır. Gűnden gűne çalışanların yűkleri artmakta, daha az çalışan ile daha fazla hizmet beklenmektedir. Bu sebepten dolayı, kuruma yeni bir bۆlűm açıldığında, yeni sistem kurulduğunda, yeni cihaz alındığında vb. ilgili çalışanlar bilgilendirilir ve yeni biri başladığında oryantasyon programına alınır. Örneęin, bir hastaneye kurulan bilgi-işlem sisteminin sistematik biçimde işlemesi ve de maddi kayıp yaşanmadan uygulanmasını isteyen yöneticilerin, eğitim-geliştirme programları hazırlayarak geçiş döneminde tüm kullanıcılara sistem hakkında eğitim vermeleri gerekmektedir.¹

¹ Simsek- ge, ss. 236-237

3. SAĞLIK KURUMLARINDA EĞİTİM-GELİŞTİRME SÜRECİ

Günümüzde sağlık kurumlarında üretkenliği arttırmak için düzenli çalışmak şarttır. Hizmet sektöründe değişimleri takip etmek, kalite ve üretkenliği arttırmak için eğitim kaçınılmaz bir ihtiyaç olarak görülmektedir. Sağlık kurumlarında verimlilik ve üretkenliği elde etmenin bir başka yolu çalışanlarda iş doyumunu ve motivasyonu sağlamakla mümkündür. İş doyumunu, işe heves olarak tanımlanmaktadır. İşlerine hevesli olanlar işlerini ciddi yapmakta ve de tecrübelerinden sıkça faydalanmaktadırlar. İş doyumunu sağlamak için çalışanlara uygun çalışma ortamı ve koşullar sağlanarak mesleki bilgi ve becerilerini arttırmak gerekmektedir. Mesleki yeterliliği sağlamak da eğitimle mümkündür. Dolayısıyla, sağlık kurumunun tüm birimlerindeki personellerini belli bir program dâhilinde eğitim-geliştirme sürecine dâhil etmesi gerekmektedir.

Sağlık kurumlarında, farklı seviyelerdeki çalışanlara yönelik olarak uygulanan eğitim-geliştirme faaliyetleri hepsinin başarılı olmaları ve verimlilik açısından son derece büyük bir öneme sahiptir. Sağlık kurumlarında mesainin devamlılığının sağlanması, kalitenin artarak iyileştirilmesi, maliyetlerin azaltılması, uygulama hatalarının azaltılması, üretkenlik artışının oluşması, etkin çalışma takımlarının oluşturulması vb. eğitim-geliştirme programı ile mümkündür.¹ Sağlık kurumları, oluşturdukları programlar ile çalışanların ömür boyu eğitim alışkanlığı kazanmalarını amaçlamaktadırlar. Sağlık kurumlarının eğitim-geliştirmenin amacı eğitimi daimi kılmak ve öğrenmeyi sağlamak olmalıdır. Bunu sağlayan kurumlar zaman içerisinde bireylerde oluşan bilgi deformasyonlarının önüne geçerek rekabette üstünlük kazanırlar.

Sağlık kurumlarında uygulanan eğitim-geliştirme faaliyetleri ihtiyaca göre farklılık göstermektedir. Günümüzde, eğitim-geliştirme faaliyetleri için kurumlar bütçelerinden belli miktarlarda payı ayırmaktadırlar. Fakat eğitim-geliştirme için ayrılan pay ile sağlanan yarar arasında doğru orantı görülmemektedir. Bunun birçok sebebi vardır. Sağlık kurumları eğitim ve geliştirme sürecini daha aktif bir duruma

¹ S. Gök, 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2006, s. 38

gelebilmesi için akılda kalıcı değişik yöntemler denemekte ve süreci iyi takip etmektedirler. Çalışmanın bu bölümünde sağlık kurumlarında eğitim geliştirme sürecinin aşamaları detaylı olarak incelenmektedir.

3.1. Eğitim-Geliştirme İhtiyacının Belirlenmesi

Sağlık çalışanlarının bilgi ve becerilerinin geliştirilmesine yönelik olarak gerçekleştirilen eğitim-geliştirme faaliyetleri sağlık kurumları açısından büyük önem taşımaktadır. Sağlık çalışanlarının devamlı suretle bu faaliyetlerle geliştirilmeleri bir motivasyon ve bağlılıklarını arttırırken, diğer taraftan sağlık kurumlarında gelişen teknolojilere uyumlarını sağlamakta, yeni tekniklerin ve yöntemlerin uygulanması kolaylaşmaktadır.

Bu faaliyetleri sürdürürken de öncelikle kimin neye ve ne kadar eğitime ihtiyacı olduğunu tespit etmek gerekir. Bunun için örgütsel ihtiyaçlar ve eğitim açığı analizleri yapılmaktadır. Sıradaki bölümde bunlara ayrıntılı olarak değinilmektedir.

3.1.1. Örgütsel İhtiyaçlar Analizi

Örgüt belirli amaç ya da amaçların gerçekleştirilmesi, belirli görevlerin yapılması için kurulmaktadır. Bu nedenle gerçekleştireceği amaçlara ve yapacağı görevlere uygun olması gerekmektedir. Öte yandan dinamik bir süreç olan yönetimde gerçekleştirilmesine çalışan amaçlarda, bu amaçlara varılabilmesi için yapılması gereken görevlerde örgüt yapısında, örgütsel ilişkilerde ve bunların tümünü etkileyen çevresel koşullarda birçok değişiklik meydana gelmektedir. Bu nedenle ortak amaçlara ortak çaba ile uyum içinde ulaşmayı sağlayan bir ilişkiler düzeni olan örgütün dikkatle planlanması ve bu planın değişen gereksinme ve koşullara uyabilmesi için sürekli ve sistemli olarak geliştirilmesi gerekmektedir.

Örgüt planlamasının gayesi, amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli temel ilişkilerin saptanması ve etkin bir çalışma için gerekli ana yapının yaratılmasıdır. Örgüt planlaması, yapılması gereken görevlerin saptanmasını, işlerin uygun biçimde bölünmesini ve gruplandırılmasını, grupların karşılıklı ilişkilerinin sistematik bir biçimde tespit edilmesini sorumluluk ve yetkilerin düzenlenmesini hazırlayan örgüt planlarının uygulamaya konulmasını ve periyodik olarak gözden geçirilmesini

kapsamaktadır. Örgüt planlaması örgütün yöneleceği amaçları açıklıkla ortaya koyarak, tüm örgüt değişikliklerine kılavuzluk etmekte, plandan ayrılma ve farklılaşmaların teşhisine ve önlemler alınmasına olanak sağlamaktadır. Gerek yeni bir örgütün planlaması gerekse var olan bir örgüt planının değişen gereksinme ve koşullara uyarlanması, örgüt analizi tekniğinden yararlanmak suretiyle yapılacak bir örgüt araştırmasını gerektirmektedir.¹

Sağlık kurumlarında, ortak amaç ya da amaçların gerçekleştirilmesiyle görevli bir grupta temel ilişkilerin saptanması ve etkin çalışma için gerekli ana yapının kurulması maksadıyla yapılacak bir örgüt ihtiyaç analizi, genellikle çeşitli evrelere uyulmak suretiyle gerçekleştirilebilmektedir.² Bu evreler şu şekilde sıralanabilir:

- “Örgütün dayanaklarının saptanması ve incelenmesi,
- Örgütün ihtiyaçlarının belirlenmesi için yapılması gereken işlerin saptanması,
- İş bölümü ve gruplandırma,
- Birim ve bireyler arası ilişkilerin düzenlenmesi,
- Destek birimlerinin kurulması,
- Hazırlanan planın uygulanmasıdır.”³

Görüldüğü üzere, örgütsel ihtiyaçlar analizi ile eğitim-geliştirme ihtiyacının belirlenebilmesi için, yukarıdaki evrelere uymak gerekmektedir. Örneğin, iş bölümü ve gruplandırma yapılamaz ise eğitim ihtiyacı net olarak belirlenememekte ve kök nedene inilememektedir.

¹ K. Sürgüt, “Örgüt Analiz Tekniği” Amme idaresi Dergisi ;
yayin.todaie.gov.tr/goster.php?Dosya=MDUwMDU2MDUw (24.11.2013)

² K. Sürgüt, “Örgüt Analiz Tekniği” Amme idaresi Dergisi ;
yayin.todaie.gov.tr/goster.php?Dosya=MDUwMDU2MDUw (24.11.2013)

³ K. Sürgüt, “Örgüt Analiz Tekniği” Amme idaresi Dergisi ;
yayin.todaie.gov.tr/goster.php?Dosya=MDUwMDU2MDUw (24.11.2013)

3.1.2. Eğitim Açığı Analizi

Eğitim-geliştirmede takip edilmesi gereken temel ilkeler ve amaçlar tespit edildikten sonra eğitim ihtiyacının doğru şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Bunun için ilk olarak hastanede çalışanların eğitim durumlarının belirlenmesi gerekmektedir. Eğitim ihtiyacı iki durumda ortaya çıkmaktadır. Bunlar aşağıda maddeler halinde açıklanmıştır:

- Çalışanların, işlerinde yetersiz kalmaları ve performanslarının düşmesi nedeniyle, eksik buldukları konularda eğitim alarak kendilerini geliştirmeleri durumunda eğitim-geliştirme ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Örneğin, acil serviste çalışan sağlık personeline, kene “vakalarında hemşirelik yaklaşımı” eğitimi verilmektedir. Kene vakaları hakkında bilgi sahibi olan çalışan, doğru müdahale yapabilmekte ve dikkatli davranarak, kendisini de koruyabilmektedir.
- Hastane işletmesinin gelişimi doğrultusunda mevcut çalışanların gelecekteki yeni işlere hazırlanmasıdır. Ameliyathaneye alınan laparoskopik ve endoskopik cihazla yeni vakaların alınabilmesi için, çalışanlara “laparoskopik ve endoskopik cerrahi işlem hazırlıkları eğitimi” verilerek yeni ameliyatlara hazırlık sağlanmaktadır.¹

Eğitim ihtiyacının saptanması için eğitim ihtiyaç bildirim formu, görüşme yöntemleri ve anket yöntemi olmak üzere genellikle üç yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemler Aldemir ve arkadaşlarından faydalanılarak aşağıda paragraflar halinde açıklanmıştır:

-Eğitim İhtiyaç Bildirim Formu: Bu form sayesinde çalışanlar kendilerini eksik buldukları konularda, bu eksikliklerini tamamlamak amacıyla eğitim talebinde bulunmaktadırlar. Aynı zamanda yöneticiler de sorumlu oldukları çalışanlarda yetersiz gördükleri yönleri eğitim birimine rapor edebilmekte ya da formu doldurabilmektedirler. Eğitim ihtiyacı bildirim formu tüm çalışanlara yöneliktir. Yöneticiler, idari personel ve işçi kesimi için ayrı ayrı bağlı buldukları üstleri

¹ L. Küçükahmet, Hizmet İçi Eğitim-Teori ve Uygulamalar, Ankara, 1992, s. 34

tarafından doldurularak, insan kaynakları bölümüne gönderilmektedir. Örneğin, dâhiliye servisinde sorumluluk yapan bir hemşire, servisinde yatan diyabet hastalarına uygulanan bakım ve tedavilerde eksiklikler tespit eder ve eğitim ihtiyaç bildirim formu doldurursa, eğitim-geliştirme birimi tarafından, “diyabet ve diyabetli hasta bakımı” eğitimi verilebilmektedir. Bu sayede, çalışanların gelişimi sağlanarak, hizmet kalitesi arttırılacaktır.

-Görüşme Yöntemleri: Eğitim birimden yetkili kişiler diğer birim çalışanlarının yöneticileriyle ayrı ayrı görüşerek hangi birimde hangi çalışanın hangi konularda eğitime ihtiyacı olduğu saptanmaktadır. Burada eğitim-geliştirme birimi servis sorumluları ile birebir diyaloga girmekte, konuların tespiti ve eğitim verilme süresi kısalmaktadır.

-Anket Yöntemi: Her hastanenin kendine özgü eğitim uzmanları tarafından hazırlanmış anket formları bulunmaktadır. Bu formlar ilgili birim yöneticilerine doldurulmak üzere gönderilmektedir. Formlar doldurulduktan sonra eğitim-geliştirme birimine gönderilmekte ve buna göre bir eğitim planlaması yapılmaktadır.¹

3.2. Eğitimcilerin ve Eğitileceklerin Seçimi

Eğitim-geliştirme programlarının başarılı olabilmesi için, eğitimcilerin ve konuyu alacak olan uygun eğitileceklerin seçimi önemlidir. Zaman yönetiminin çok önemli olduğu günümüzde, doğru eğitimci ve eğitileceklerle nokta atışı yapılmalıdır. Örneğin; “acil durum kodları” ile ilgili eğitim tüm birimlere, fakat, dönemsel özellik gösteren, kuş gribi vakaları ile ilgili eğitim, öncelikle acil servis ve intaniye servislerinde çalışanlarına verilmelidir. Eğitimci, birim içinden olabileceği gibi, eğer konusunda uzman olduğu düşünülüyorsa dışarıdan da seçilebilir. Mesela, “iş güvenliği” konusunda eğitim verilecek ise, konusunda uzman bir iş güvenliği uzmanı, kuruma getirilerek eğitim vermesi sağlanılabilir.

Bir organizasyonun, eğitim-geliştirme programlarını gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu eğitimcileri bulması için öncelikle iki konuda karar vermesi gerekmektedir. Bunlar, Barutçugil’ e göre aşağıdaki gibidir:

¹ C. Aldemir- A. Ataoğlu- G. Budak, Personel Yönetimi, İzmir, 1998, s. 66

- “Tam zamanlı, kadrolu eğitimcileri ise almak ile yalnızca eğitimler vermek üzere organizasyona gelen eğitim danışmanları ile çalışmak arasında bir seçim yapmak,
- Eğitimcileri, organizasyon içinden ve değişik bölümlerden, eğitici niteliklerine sahip yönetici ya da çalışanlar arasından seçmek ile dışardan “yeni kan” olarak bulup eğitici olarak ise almak arasında bir tercih yapmaktır.”¹

Eğitimci seçimine dikkat edilmesi gereken başka hususlar da vardır. “Yapılacak işin nasıl yapılacağını bilen herhangi bir kimse onu öğretir” varsayımıyla hareket etmek, yanılığa götürür. Bazı kişiler işlerini çok iyi yapabilirler ama anlatmada zorluk çekebilirler. Eğitimcilerin insanları kendilerini dinletecek olan bir hitabet gücü de olmalıdır. Yöneticiler, amirler ve gözetimciler de normal işlerinin ifasında başarılı olabilirler, fakat bu, onların iyi bir eğitici de olabilecekleri anlamına gelmez. Bu nedenle, özellikle anlatım ya da konferans biçimindeki öğretim tekniklerinin kullanımı gerektiğinde uzman eğitimcilerden yararlanmak ya da işletme içinden seçilmiş kişileri eğitim ilkeleri ve yöntemleri konusunda eğittikten sonra eğitici olarak kullanmak gerekmektedir.²

Ayrıca, eğitimcilerin aşağıdaki özelliklere de sahip olmaları gerekmektedir:

- “Öğreticilikten zevk almaları,
- İnsanlarla aralarındaki kişisel farkları tanıyabilme yeteneğine sahip olmaları,
- Sabırlı olmaları,
- Nazik olmaları,
- Eğitim ve öğretim yöntemleri konusunda bilgili olmaları gerekmektedir.”³

Eğitim-geliştirme programlarında amirlerden, hemşirelerden, kurum içinden veya dışından gelen konu uzmanlarından, çalışanlardan eğitici olarak yararlanılabilir.

¹ Barutçugil, ss. 303-304

² Bingöl, 2003, ss. 218-221

³,<http://www.barlazhaber.com/isi-parcalar-halinde-ve-tum-olarak-ogrenme/> (02.08.2014)

Bu kişilerden birinin seçimi, eğitim programının nerede gerçekleştirileceğine ve hangi becerilerin öğretileceğine bağlıdır. Örneğin temel iş becerileri çalışanların en yakın amiri ya da iş arkadaşları tarafından; temel bir oryantasyon ise insan kaynakları yönetiminde görevli bir personel tarafından öğretilebilir. Teknik beceriler kurum içinden veya kurum dışından sağlanacak konu uzmanları tarafından öğretilmektedir. İşbaşında amirler ya da çalışma arkadaşları tarafından verilecek bir eğitim uygulamasında bu kişilerin işlerinde yeterli performans göstermelerine karşın bir kimseye işle ilgili işlemleri doğru bir şekilde öğretme yetenekleri olmayabilir. Bu kişilerin doğru işlemler yerine kendilerince geliştirdikleri kestirme yöntemleri öğretmeleri de olasıdır. Diğer yandan bu kişiler işle ilgili işlemler hakkında herkesten daha fazla bilgiye sahip olduklarından bu kimselerden eğitici olarak yararlanılmak istendiğinde eğitimcilerin eğitiminden geçirilmeleri gerekmektedir.

Kurum dışından getirilen konu uzmanları belli bir bilgiye sahip olmaları nedeniyle saygınlık uyandırmalarına karşın girdikleri örgüt kültürü içindeki iş süreçlerine ve çalışma grubuna yabancı kalacaklarından kendilerine pek güvenilmeyecek ve ilgi görmeyecektir. Bu yüzden eğer örgüt içinden gereksinilen bilgiye sahip olan kimsenin olmadığı ve çok sayıda bireyin eğitilmesi gereken hallerde kurum dışından bir uzmanla çalışılabilmektedir. Programlanmış öğretim yöntemleriyle çalışanların kendi kendilerini eğitmeleri mümkündür. Bu yöntemle bireylerin öğrenme hızlarına göre bir ilerleme sağlamaları mümkün olmakla birlikte eğitimin belli bir süre içinde tamamlanmasına ilişkin herhangi bir uyarıcı olmadığından eğitim sekteye uğrayabilmektedir.

Eğitimcilerin olduğu kadar eğitileceklerin de seçimi de süreç için önemlidir. Bunun için konuyu ve verilecek grubu seçmek için, eğitim-geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi analizleri yapılmaktadır. Bunun yanı sıra eğitilecek olan grupların homojen dağılımlarının sağlanması için bazı özelliklerin ayrımlarının yapılması gerekmektedir.

Bir tür kursa katılım ya da giriş koşulları olarak adlandırılabilen bu özellikler şöyle sıralanabilmektedir:

- “Katılımcıların öğrenim düzeyleri ve türü,
- İşteki deneyim süreleri,
- Çalıştıkları birimler,
- Unvanları,
- Kursun izlenmesi için gerekli olan asgari bilgi, beceri ve tutumlara sahip olma dereceleridir.”¹

“Eğitim-geliştirme programında kullanılacak öğretim yöntem ve tekniklerinin seçimi ile eğitim materyalinin düzenlenmesinde, eğitilecek kişilerin öğrenim düzeyleri ve unvanları da dikkate alınmalıdır. Özellikle yöneticilerin eğitimine yönelik olarak geliştirilmiş duyarlılık eğitimi, transaksiyonel analiz, örnek olay incelemesi, yönetim oyunları gibi öğretim teknikleri olduğu düşünülecek olursa, kullanılacak öğretim yöntemlerinin seçiminde unvanlara göre bir belirlemeye gidilmesi mümkün görünmektedir. Yine eğitim materyali düzenlenirken, materyalin yönetim düzeyinde bulunan kimselerin çok vaktini almayacak şekilde özlü; öğrenim düzeyi düşük olan personelin kolayca izleyebileceği kadar açık ve anlaşılır olmasına özen gösterilmelidir.”²

“Eğitim-geliştirmenin yapılacağı yerin belirlenmesinde de katılımcıların çalıştıkları birime ve unvanlarına göre farklı uygulamalar görülmektedir. Eğitim yapılacak yerin seçiminde yalnızca katılımcıların unvanları değil, eğitilecek kişi sayısı da önemlidir. Eğer bir ya da iki kişi eğitilecekse deneyimli bir çalışanın yanında işbaşında eğitim yaklaşımı, maliyet ve etkililik açısından en uygun yaklaşım olacaktır. Eğer kısa sürede çok sayıda birey eğitilecekse o zaman da programlanmış eğitim en uygun yaklaşım olabilmektedir.”³

3.3. Eğitim - Geliştirmenin Planlanması

Eğitim-geliştirmenin planlaması, eğitim-geliştirme ile ilgili olarak kurumun içinde bulunduğu durumdan, ileride gerçekleştirmek istediği amaçlara ulaşmak için izleyeceği yolların, kaynakların ve uygulanacak usullerin belirlenmesidir. Eğitim-

¹ P. Yılmaz, İnsan Kaynakları Eğitimi, Ankara Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2004, s. 24

² Yılmaz, ss. 24-25

³ Yılmaz, s. 25

geliştirme planlaması ile çalışanların mevcut işlerini ve gelecekte gelebilecekleri yerleri düşünerek onlara bilgi, beceri ve deneyim kazandırarak, karakteristik özelliklerini geliştirmek ve böylelikle kişilerde davranış değişikliği oluşturmaktır.

Eğitim-geliştirmenin planlamasında, eğitim ihtiyacı belirlendikten sonra, ilgili birim yetkilileri tarafından genellikle yıllık eğitim programları çıkarılmaktadır. Yıllık eğitim programları hazırlanırken eğitim-geliştirme konularının saptanması, eğitim organlarının belirlenmesi, eğitim tekniğinin seçimi, eğitilecek kişilerin seçimi, eğitim süresinin saptanması, eğitim merkezinin belirlenmesi gibi dikkat edilmesi gereken bazı önemli noktalar bulunmaktadır. Eğitim-geliştirme süreci belli bir planlama dâhilinde giderse daha başarılı olacaktır. Örneğin, sağlık kurumu, ileride kendisine lazım olabilecek branşlardaki sağlık çalışanlarının eğitim-geliştirme planını şimdiden yapmalı ve plana uygun kişileri seçmelidir.¹

Sağlık kurumlarında Sağlık Bakanlığının tüm kurumlarda verilmesini tebliğ ettiği bazı eğitim-geliştirme konuları bulunmaktadır. Bu konular, bakanlığın genel olarak tespit ettiği sorunlara yöneliktir ve kurumların eğitim-geliştirme planlamalarında rehber niteliğindedir. Bunun yanı sıra sağlık kurumlarının kültürel coğrafi ve baktıkları nüfusa bağlı olarak kendi içinde tespit ettiği bazı eğitim-geliştirme konuları olabilmektedir. Tespit edilen tüm konuların verimli bir şekilde verilebilmesi için iyi bir planlama yapmak gerekmektedir. Eğitim-geliştirme planlaması çalışanları bunaltmayacak şekilde yapılmalıdır. Bunun için zamanına, eğitimciye, yöntemine ve süresi gibi bazı özelliklere dikkat edilmelidir.

Eğitim-geliştirmede amaç, eğitim sistemine giren çalışanların mevcut durumundan istenilen duruma doğru farklılaşmasını sağlamak ve çalışanların eğitim amaçlarında belirtilen yönde, davranışlarının değiştirilmesini sağlamak olduğu için sağlık kurumunda uygulanacak her eğitim çalışanların geliştirilmesine yöneliktir. Bu sebepten dolayı planlama, öğretim faaliyetlerinin önceden belirlenerek uygulamanın nasıl yapılacağını kapsamaktadır.

¹ İ.Erdoğan, İşletmelerde Kişi Değerlemesinde Psikoteknik, İstanbul, 1990, s. 242

3.4. Eğitim-Geliştirme Yöntemleri

Organizasyonlarda eğitim-geliştirme politikasının yürütülebilmesi için kendilerinden faydalanılabilecek farklı eğitim-geliştirme yöntemleri mevcuttur. En uygun yöntemin seçimi programın başarısını arttıracaktır. Bilinmesi gereken en önemli husus, eğitim-geliştirmede kullanılabilecek en iyi yöntemin mevcut olmadığıdır. Yöntemlerin her birisinin kendine has üstünlük ile yetersizlikleri vardır. Yöntemin seçimi eğitilecek kişiye, konuya, zamana ve maliyete göre farklı olabilecektir. Ayrıca yönetsel kadrolardaki bireylerin eğitimi ile yönetsel olmayan kadrolardaki çalışanların eğitimi de farklı olacaktır. Bunlardan ilkinde dönük eğitim-geliştirme daha ziyade kavramsal iken diğerinin beceri ağırlıklı olacaktır.¹ Eğitim-geliştirme metodunun seçiminde, öğretilecek konu ile yöntemin uyumlu olması gerekmektedir. Eğitim verecek kişilerin konu ve yöntemi değerlendirmesi ve en uygun eğitim-geliştirme programını hazırlamaları gerekmektedir. Bu durum, eğitim-geliştirmenin değerlendirilmesinde de önemlidir.²

Sağlık kurumlarında, özellikle hastanelerde iş başı ve iş dışı eğitim programları ile eğitim verilmektedir. Daha çok katılımcının sağlanması için, iş başı eğitim-geliştirme yöntemleri tercih sebebidir. Uygulama aşamasında hangi tür eğitim yönteminden yararlanılacağı çeşitli faktörler göz önünde bulundurularak saptanabilir. Bu faktörler; eğitime-geliştirme faaliyetlerine kaç kişinin katılacağı, ayrılan süre, bütçe, kimler tarafından verileceği gibi unsurlardan oluşmaktadır. İş başı ve iş dışı eğitim-geliştirme yöntemleri aşağıda ayrıntılı olarak incelenmektedir.

3.4.1. İş Başında Eğitim-Geliştirme

İşbaşında eğitim-geliştirme, bir iş yapılırken eğitimcinin de orada bulunarak işin nasıl yapıldığını görmesi, eksiklerini anında tamamlaması ve çalışanla birlikte doğrunun uygulanmasıdır. Bir kurumda yapılacak eğitim-geliştirmenin amacı, bireyin yeteneklerini kullanabilir hale getirerek başarılı olmasını sağlamaktır. Bu başarı bireyi memnun edeceği gibi, ilerlemesine de olanak sağlayacak, bu sayede kurum da olumlu yönde etkilenmiş olacaktır. Çalışanların gerekli bilgi ve beceriyi

¹ Simşek- Öge, s.241

² Dolgun, s. 124

kazanmış olması yeterli gibi görünse de ömrünün önemli bir kısmını geçirdiği iş yerinde memnun ve istekli olmasını sağlayacak tutumun da kazandırılması gerekir.¹

İş başı eğitim yöntemleri sağlık kurumlarında yaygın olarak kullanılan yöntemlerdendir. Bu yöntemler iş başında işi öğrettiği için verimli ve etkili sonuçlar vermektedir. Eğitim verilirken eğitimci çalışanların başında olduğundan eğitimler daha ciddiye alınmaktadır. Eğitim bire bir çalışma ortamında verildiği için eğitim materyali olarak gerçek araç ve gereçler kullanılabilir. Eğitim süresi boyunca çalışanlar hata yapabilmektedir, böylece bu hatalardan tecrübe kazanmaktadırlar. Ayrıca bu yöntemler sayesinde eğitim giderleri diğer yöntemlere göre düşük düzeyde olduğundan daha çok tercih edilen yöntemdir.²

İş başında uygulanan yöntemler, yönetici gözetiminde eğitim-geliştirme, formen aracılığı ile eğitim-geliştirme, oryantasyon (işe alıştırma) eğitimi, rotasyon eğitimi, olarak sıralanabilir. Bu unsurlar aşağıda sırası ile açıklanacaktır:

-Yönetici Gözetiminde Eğitim-Geliştirme: İşe yeni başlayan birisinin o birimden sorumlu yönetici tarafından gözlemlenerek, eksikliklerinin tamamlanması daha iyi sonuçlar doğuracaktır. Çünkü, yönetici kişi o birimin en deneyimli elemanıdır. Ayrıca, yöneticiler sorumlu oldukları çalışanları en iyi bilen ve tanıyan kişilerdir. Bu nedenden dolayı yöneticilerin astlarını değerlendirmesi ve eksik olduğu noktaları bilmesi kaçınılmazdır. Yöneticiler astlarının zayıf yönlerini gidermek amacıyla yeni bilgileri edinmeleri ve yeteneklerini geliştirmeleri için uygun ortamı yaratmaktadırlar. Örneğin, dâhiliye servisinden, ortopedi servisine geçen bir hemşireyi, ortopedi servis sorumlusu karşılamalı, servisi ve çalışma arkadaşlarını tanıtmalıdır. Servis sorumlusu yeni başlayan arkadaşının eksikliklerini takip etmeli, bilgilendirmeli ve de sorunlarına yardımcı olmalıdır. Bu sayede yeni başlayan hemşirenin hem oryantasyonu sağlanacak hem de motivasyonu artacaktır.

-Formen Aracılığı ile Eğitim-Geliştirme: Günümüzde bu yöntem pek çok hastanede hala kullanılmaktadır. Nedeni ise her branşta iyi eğitimli kişilerin bulunmamasıdır. Çalışanlar içinden kendini iyi şekilde yetiştirmiş kişiler seçilerek,

¹ Kurt, s.75

² E. Taşkın, İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, İstanbul, 1994, s. 136

teknik ve pedagojik bilgilerle donatılarak eğitim formeni unvanı verilmektedir. Eğitim formeni açıklanacak olunursa; hastanelerde uygulanan eğitim hemşireliği buna örnektir. Bu kişinin seçiminde, kişinin kendini sürekli geliştirmesine, bilgi ve tecrübe olarak da diğerlerinden üstün olmasına önem verilmektedir. Böylece astlarının eğitimini eğitim hemşiresi karşılamış olmaktadır. İstanbul'da bulunan kamu hastanelerinde hizmet içi eğitim yönetmeliğine göre her 250 yatağa 1 eğitim hemşiresi gönderilmekte ve eğitim hemşireleri hastanenin tüm eğitim hizmetini yürütmektedirler.

-Oryantasyon (İşe Alıştırma) Eğitimi: Hastanede çalışmasına karar verilen çalışanlara ilk hafta verilen eğitim, oryantasyon eğitimi olarak adlandırılır. Oryantasyon eğitiminin amacı işe yeni başlayacak kişilerin hastaneye ısınmasını sağlamak ve gerekli temel bilgileri edinerek işe başlamasını sağlamaktır. Oryantasyon eğitimi tüm hastaneyi kapsamaktadır. Öncelikli olarak bina özellikleri ve işleyişi oryantasyon eğitiminin başlangıcıdır. Daha sonra genelden özele doğru en son kişinin çalışacağı birime göre oryantasyon eğitimi verilmektedir.¹ Örneğin, hastaneye yeni başlayan bir hemşireye tüm hastane ile ilgili oryantasyon programı uygulanırken, diyalizden ameliyathaneye geçen bir hemşireye sadece ameliyathane ile ilgili oryantasyon programı uygulanacaktır.

-Rotasyon Eğitimi: Son yıllarda hastanelerde yaygın olarak kullanılan iş başı yöntemlerinden biri de rotasyon eğitimidir. Hastanelerde yeni işe başlayacak kişilerin kendi çalışacakları birimle beraber diğer birimleri öğrenmeleri için bu yöntem kullanılmaktadır. Hastanedeki tüm birimler rotasyon ile çalışana gösterilir. Nedeni ise, her birimin birbirinden bağımsızmış gibi görünse de iç içe olmasıdır. Çalışanların kendi biriminde çalışırken diğer birimlerle bağlantı kurması gerektiğinde herhangi bir sorun yaşanmaması için her birimin işleyişi hakkında bilgi sahibi olması için de rotasyon önemlidir. Özellikle hastanelerde çalışanlar, en yoğun birimin kendi birimlerini olduğunu ve diğer birimlerde çalışanların daha iyi şartlarda çalıştıklarını düşünürler. Rotasyonla bu kişilerin yerleri değiştirildiğinde ise birbirlerine haksızlık ettiklerini anlamışlardır. Rotasyon eğitimi yoluyla takım çalışmasında etkinlik

¹ Bingöl, 1997, s. 172

artmakta, geleceğin yönetici adayları hazırlanmakta, farklı kişilerle çalışıldığı için sosyalleşme olanakları da artmaktadır.¹

İş başı eğitim-geliştirmenin güçlü yönleri vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- “İşbaşı eğitim-geliştirme yöntemleri, eğiticinin kendi işinden alıkonmasına rağmen, araç-gereç, yol vb. harcamalar olmadığı için düşük maliyetlidir.
- Eğitim-geliştirme, iş sırasında gerçek iş koşullarında yapıldığı için, öğrenilen bilgilerin hemen uygulama olanağı bulunmaktadır.
- İhtiyaçların karşılanması kolaydır. Eğitici çalışana uyum sağlayacağı için yavaş ya da hızlı çalışabilirler.
- Çalışanın kendi ortamında eğitim verildiği için çalışan için rahatlık unsurudur. Ayrıca bu sebepten işlerde aksama olmaz.
- Hataların anında telafisi sağlanır. Öğrenme çabuklaşır.”²

Bu güçlü yönlerine karşılık, iş başı eğitimin bazı zayıf yönleri de bulunmaktadır. İş başı eğitim-geliştirmenin zayıf yönleri şu şekilde sıralanabilir:

- “Eğitim, yeni gelişmeler, teknolojik yenilikler üzerinde planlanmışsa, eğitim verecek kişiler yeterli bilgi ve beceriye sahip olmayabilirler.
- Eğitecek kişilerin eğitim verecek zamanı olmayabilir.
- Çalışma ortamı stresli olduğu için eğitimin kalitesi azalabilir. Dikkat dağılabilir.
- Eğitilenlerin bitirmesi gereken işler olduğu için o andaki eğitimden hoşnut olmayabilirler.”³

Görüldüğü üzere, iş başı eğitim yöntemlerinin güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Eğitim verecek kişi bunları gözetmesi ve hangi eğitim-geliştirme faaliyetlerinin iş başı yöntemler ile verildiği takdirde daha verimli olacağını bilmesi gerekmektedir.

¹ Küçükahmet, 1992, s. 36

² Kurt, ss. 78-79

³ Kurt, s.79

3.4.2. İş Dışında Eğitim-Geliştirme

Hastane içinde ya da dışında, çalışanı işinin başından uzaklaştırarak yapılan ve uygulama yönü zayıf olan eğitimlerdir. Bu eğitimler teorik zemindedir. İş dışı eğitim yöntemleri hastanelerde belirli dönemlerde tercih edilmektedir. Özellikle toplu eğitim verilmesi gereken konularda bu yöntem kullanılır. İş dışı eğitim-geliştirme yöntemleri aşağıda paragraflar halinde açıklanmıştır:

-Konferans Yöntemi: Konferans yöntemi en eski, en ucuz ve alışılmış bir yöntemdir. Bu yöntem uzman bir kişinin belirli bir konuda geniş bir dinleyici kitlesine bilgi vermesini amaçlamaktadır. Bu yöntem çoğunlukla hastanelerin konferans salonlarında yapılmaktadır ve hastanelerde de sık sık kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem ile birçok kişi aynı anda bilgi sahibi edilebilir. Genellikle sağlık kurumlarında, hasta hakları, çalışan hakları ve güvenliği gibi sözel konular bu yöntemle anlatılmaktadır.¹

-Seminer Yöntemi: Hastanelerde, öncelikle orta veya yüksek kademeli yönetici olarak çalışanların, hastane dışında veya içinde çeşitli örgütlerce düzenlenmiş seminer çalışmalarına katılarak değişen ya da yeni eğitim tekniklerinden yararlanmalarını sağlanmaktadır. Seminerler konferanslara göre daha uzun süreli olup genellikle birkaç gün sürmekte ve sonuncu gününde katılımcıların soruları cevaplanarak önerileri değerlendirilmektedir. Bu seminer yöntemlerine, romatoloji kongresi, pediatri kongresi, beyin cerrahi kongresi vb. kongreler örnek verilebilir.²

-Örnek Olay Yöntemi: Gerçek bir vakanın, konuyla ilgili kişiler tarafından enine boyuna incelenerek tartışılması ve çözüm önerileri sunulması yöntemidir. Bu yöntem genellikle, eğitim araştırma ve üniversite hastanelerinde öğrencilere konuyu öğretmek için yapılır. Eğitilenler için gerçek bir olayı tartışıyor olmak, bilgilerin daha çok akılda kalmasını sağlamaktadır. Özellikle psikiyatri kliniklerinde çok kullanılan bir yöntemdir.

¹ Taymaz, s. 115

² Ö. Demirel, Genel Öğretim Yöntemleri. Ankara, 1995, s. 60

İş dışı eğitim-geliştirme yöntemlerinin de güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Bunlara aşağıda maddeler halinde yer verilmiştir:

- “Eğitim konusunda uzman bir eğitmen tarafından yürütüldüğü için daha etkili olabilmektedir.
- İş başı eğitime göre daha planlı ve sistemli bir eğitim-geliştirme söz konusudur.
- İş dışında uygulanan yöntemlerle birçok çalışan aynı anda stressiz daha iyi eğitilebilmektedir.
- Eğitimin geliştirilmesinin maliyeti iş başı faaliyetlerine göre daha kolay hesaplanabilmektedir. Çalışan, özenle planlanmış bu eğitim süresince işin zor yönlerini de detaylı olarak öğrenebilmektedir.
- Eğitim-geliştirme konuları belirli bir düzen içinde verildiğinden, personelin aklı çalıştığı yerde kalmadığından dolayı eğitim rastlantılardan kurtarılmış olmaktadır.
- İş ile ilgili genel ilke ve yöntemlerin öğrenilmesine de olanak sağlamaktadır.
- Diğer sağlık kurumlarından çalışanların da katıldığı faaliyetlerde, çalışanların da deneyimlerinden yararlanma imkânı bulmaktadırlar.”¹

İş dışı eğitim-geliştirilmesinin zayıf yönleri ise şu şekilde sıralanabilir:

- “Eğitim-geliştirme faaliyetleri olması gerekenler üzerinden düzenlenebildiği için çalışan çalıştığı birime gittiğinde, gerek fiziki şartların olumsuzluğu gerek personel eksikliği gibi nedenlerden dolayı uygulamaya geçişte zorluklarla karşılaşabilmektedir.
- Genellikle sağlık kurumlarında personel eksikliği olduğu için eğitim-geliştirme faaliyetleri esnasında çalışanlar işten uzaklaştığı için üretim kaybı, iş aksaklıkları ve de hastaların memnuniyetsizlikleriyle karşılaşılabilir.
- Daha önce de bahsettiğimiz gibi özellikle hastaneler 24 saat hizmet veren kurumlar olduğu için işbaşı eğitimine göre, genellikle daha maliyetli ve organizasyonu daha zordur.”¹

¹ N. Özdemir, “İnsan Kaynaklarını Geliştirmede kullanılan Eğitim Yöntemleri” <http://www.okyanusbilgiambari.com/GG/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-2-Isdisi.pdf> (10.01.2014)

Görüldüğü üzere, iş başı ve iş dışı eğitim-geliştirme yöntemlerinin her ikisinde de zayıf ve güçlü yönler bulunmaktadır. Önemli olan eğitim-geliştirme konusu, eğitimcinin verimli olduğu yöntem, eğitilecek grup ya da kişinin durumuna göre en uygun yöntemin seçilmesidir. Eğitim-geliştirme uygun yöntem ile verilebilirse başarıya ulaşacaktır.

3.5. Eğitim-Geliştirmenin Hazırlanması ve Uygulanması

Eğitim-geliştirmenin hazırlanmasında öncelikle eğitimi kimin vereceğine karar verilmelidir. Bu kişi kurum içinden konuya hakim bir uzman, eğitim hemşiresi ya da dışarıdan bu konuyla ilgili bilgi, beceri ve deneyimleri olan birisi getirtilebilir. Eğitici belirlendikten sonra eğitim verilecek grubun konuyla ilgili bilgi, beceri düzeyleri ve eksiklikleri tespit edilir, ihtiyaçlar belirlenir. Daha sonra eğitim alacak çalışanların ihtiyaçlarına uygun, bu kısımlar daha yoğun olacak şekilde verilebilecek eğitim yöntemi belirlenir. Yöntem de belirlendikten sonra eğitici bilgi, beceri, deneyim ve de son gelişmelerden de faydalanarak eğitim-geliştirme konusunu hazırlar. Eğitici konuyu hazırlarken konunun monoton, uzun, sıkıcı ve de dilinin ağır olmamasına dikkat etmeli, her daim eğitilenlerin canlı, katılımcı ve de etkin olmalarını sağlamalıdır. Eğitici etkin katılımı sağlayabilmek için önceden gruba eğitim programı hakkında bilgi vermeli ve de uygun gün ve saat (iki taraf için de) belirlemelidir. Genellikle sağlık kurumları için yoğunluğun az olduğu günler seçilmektedir.

Bütün bunlar hazırlandıktan sonra başarı uygulama anındaki havaya bağlıdır. Eğitici eğitim vereceği alana geldiğinde önce kendini tanıtmalı daha sonra eğitime başlamalıdır. Eğitim esnasında eğiticinin katılımcılarla göz teması kurması, soruları anında alması, ilgisiz gözüken katılımcılara soru sorarak konuya çekmesi ve de konuyla ilgili bir deneyimlerini paylaşmalarını istemesi konunun anlaşılır ve etkin hale gelmesi için çok önemlidir.

¹ N. Özdemir, “İnsan Kaynaklarını Geliştirmede kullanılan Eğitim Yöntemleri”; <http://www.okyanusbilgiambari.com/GG/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-2-Isdisi.pdf> (10.01.2014)

Eğitim-geliştirme programlarının uygulanması için bazı Şartlara gerek vardır. Bu Őartlardan bazılarını Şu Şekilde sıralamak mümkündür:

- “Eğitime başlamadan önce mevcut durumun tespiti uygun yöntem ile yapılmalıdır.
- Uygulama alışanları sıkmayacak ve ilgilerini çekecek yöntemlerle yapılmalıdır.
- Eğitim alacak çalışanlar, eğitim-geliştirme amaçlarını, kullanılacak eğitim yöntemlerini kavramalı ve de benimsemelidirler.
- Eğitim sırasında çalışanların ve eğiticinin bilgi, görüş ve tecrübelerinin ortaya çıkması sağlanmalıdır.
- Bu görüş ve tecrübeler belli odak noktalarında yoğunlaştırılmalı ve de eğitimin daha iyi anlaşılması sağlanmalıdır.
- Eğitim-geliştirmede kazandırılacak bilgi ve beceriler, çalışanların tecrübeleriyle btnleŐebilmelidir.
- Çalışanların öğrenmesini kolaylaştıracak bir ortam hazırlanmalıdır.”¹

Bu Şartlar sağlandığı takdirde, eğitilenler eğitim-geliştirme faaliyetlerini angarya olarak görmeyecek ve kurumun eğitim-geliştirme uygulamaları başarıya ulaşacaktır.

3.6. Eğitim - Geliştirmede Değerlendirme

Değerlendirme, mevcut bilgilere veya verilere bir anlam verme, onları ulaşılmak istenilen amaçlara elverişlilik, koşulları karşılama, anlamlı olup olmama vb. açılardan yorumlama işlemi olarak ifade edilmektedir.² Eğitim-geliştirmede değerlendirme, eğitilenlerin eksikliklerini belirleme, amaçlara ne oranda ulaştıklarını belirleme, uygulanan yöntemin etkinliğini anlama, uygulanan programın ne oranda etkili ve verimli olduğunu belirleme gibi çeşitli amaçlarla yapılmaktadır.³

Değerlendirme ile eğitim-geliştirme birbirini tamamlamaktadır. Değerlendirme, eğitim-geliştirme faaliyetlerinin sürekli ve de en önemli

¹ Kurt, s. 256

² D.A. zelik, Eğitim Programları ve ğretim (Genel ğretim Yöntemi), Ankara, 1998, s. 52

³ H. Doğan, Eğitimde Program ve ğretim Tasarımı, Ankara, 1997, s.69

aşamalarından birini oluşturmaktadır. Değerlendirme eğitim-geliştirme faaliyetlerinin son aşaması olduğu gibi bazen de ilk aşaması olabilmektedir. Bu süreçte alınan sonuçlar veya dönütler eğitimin-geliştirmenin en iyi şekilde yapılması için kullanılmaktadır.¹

Değerlendirme, bir program çalışmasının temel fonksiyonu oluşturmaktadır ve değerlendirme süreci, bir programın hedeflerinin ve değiştirmesi beklenen davranışların tam olarak ne düzeyde gerçekleştirildiğini belirleme süreci olarak görülmektedir. Bu bağlamda, program değerlendirme, en genel anlamda, “gözlem ve çeşitli ölçme araçları ile eğitim programının etkililiği hakkında veri toplama, elde edilen verileri programın etkililiğinin işaretçileri olan ölçütlerle karşılaştırıp yorumlama ve programın etkililiği hakkında karar verme süreci”² olarak tanımlanmaktadır.

Bütün eğitim-geliştirme faaliyetlerinin sonunda muhakkak bir değerlendirmenin yapılması gerekmektedir. Değerlendirme süreci, faaliyetlerin başarısı konusunda bilgi vermesi yönünden zorunludur ve değerlendirmenin şekli, eğitimin amacına ve özelliğine göre değişim gösterebilmektedir. Yapılacak değerlendirme çalışması, biten eğitim-geliştirme faaliyetin son adımını aynı zamanda başlayacak olan faaliyetin ilk adımını oluşturmaktadır. Ayrıca, eğitim-geliştirme faaliyetlerinin uygulamalı olması değerlendirmenin devamlı olmasını gerektirmektedir.³

Eğitim-geliştirme bir yatırım olarak değerlendirilmekte ve belirli dönemlerde yapılan eğitimlerin etkinliği değerlendirilmektedir. Eğitimin son aşamasını oluşturan değerlendirme sürecinde çalışanların eğitim almadan önceki durumları ile eğitim aldıktan sonraki durumları karşılaştırılmaktadır. Bunun sonucunda eğitimin başarılı ya da başarısız geçtiğine karar verilmektedir. Eğitimin başarılı geçmesi hem eğitime katılan çalışanların verilen eğitimi dikkate alarak dinlemelerini hem de eğitiminin alanında iyi olduğunu göstermektedir. Eğitimin başarısız olması ise eğitime katılan

¹ F. Varış, Eğitimde Program Geliştirme, Ankara,1998, s.54

² M. Erden, Eğitimde Program Değerlendirme, Ankara, 1998, s.25

³ Küçükahmet, 2009, s.15

çalışanların verilen eğitimi dikkate almayarak dinlememesini ya da eğitimcinin alanında iyi olmadığını göstermektedir.¹

Genel olarak değerlendirmenin amacı, verilen eğitimin amacına ulaşmış olup olmadığını belirleyen aşamadır. Değerlendirme ile verilen eğitim-geliştirme faaliyetlerini başarıya ulaşıp ulaşmadığı ölçülmektedir. Değerlendirme süreci ile aşağıdaki sorulara cevap aranır:

- “ Geçen yıl neler başardık?
- Başarı ve başarısızlıklarımız neler olmuştur?
- Kuvvetli ve zayıf olan yönlerimiz nelerdir?
- Amaçlarımıza ne dereceye kadar ulaşılmıştır?
- Bundan sonra alınması gereken önlemler nelerdir?”²

Bu ve benzeri sorular, eğitim-geliştirmeyi değerlendirirken soracağımız sorulardır. Değerlendirme her kurumda yürütülen eğitim-geliştirme faaliyetlerinin önemli bir parçasıdır. Bunu ihmal eden kurumlar yok olmaya mahkûmdurlar. Değerlendirmenin temel amacı, gelişmeye yol açmaktır. Değerlendirme, gelecek için yapılacak planlamanın yolunu çizmektedir. Temel olarak, daha önceden belirlenmiş olan eğitim-geliştirme amaçlarına, ne dereceye kadar ulaşılabilirdiğini ortaya koyan düzenli ve sürekli bir süreçtir. Bu yürütülen eğitim-geliştirme faaliyetlerini daha bilinçli ve etkili yapmamıza olanak sağlar.³

4. EĞİTİM-GELİŞTİRMENİN SAĞLIK KURUMLARINA VE ÇALIŞANLARA SAĞLADIĞI FAYDALAR

Sağlık kurumları çalışanlarını seçerken çok dikkatli olsalar da işe alınan bireylerin, kuruma uyumlarında sorunlar yaşanmaktadır. Bu sorunlar iş analizinin iyi yapılamamasından, personel seçimindeki hatalardan, işe girecek bireylerin kendilerini farklı tanıtmalarından, çalışanların uzmanlık alanlarına göre

¹ M. Öcal- M. Ay, Eğitimde Ölçme ve Değerleme, Bursa, 1994, s.7

² İ. Akhun, “Hizmet-İçi Eğitimin Değerlendirilmesi”;
<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/499/5913.pdf> (26.08.14)

³ İ. Akhun, “Hizmet-İçi Eğitimin Değerlendirilmesi”;
<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/499/5913.pdf> (26.08.14)

çalıştırılmamalarından v.b kaynaklanmaktadır. Buna ek olarak, çevredeki hızlı gelişim ve değişim sağlık kurumlarındaki teknolojideki yeniliklere, değişen koşullara ayak uydurma gibi sebeplerle de çalışanların sağlık kurumlarında yetersizleşmesine, yabancılaşmasına neden olmaktadır. Sağlık kurumlarının rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için dünyadaki değişimleri takip etmesi ve uyum sağlaması gerekmektedir. Uyum sağlayabilmek için de sağlık kurumlarında çalışanların dönem dönem eğitim-geliştirme faaliyetlerine katılımlarının sağlanması gerekmektedir. Sağlık kurumlarının başarısı çalışanların başarısına bağlıdır. Çalışanların yenilikleri öğrenip uygulamaları yoluyla hem çalışanın hem de kurumun performansını arttırmak mümkündür.

Önceden tespit edilen ve hazırlanan eğitim faaliyetleri ile çalışanlara sağlık kurumunun istediği gibi tutum ve davranış değişikliği yaptırılması mümkündür. Bu sebepten tüm sağlık kurumlarında çalışanların eğitimi ve geliştirilmesinin ayrı bir önemi bulunmaktadır. Günümüzde sağlık kurumlarında insan unsurunun önemi her geçen gün daha da anlaşılmakta ve en değerli sermaye olarak insan varlığına yapılan yatırıma daha çok değer verilmektedir.

Bir işletmeye çalışan olarak yeni başlayan bir birey, çalışmaya başladığı zamandan itibaren işten ayrılacağı zamana kadar geçen süre zarfında yapılan işin gelişimine yönelik her türlü gelişme ve değişmelere uyum sağlayabilmesi için devamlı olarak eğitilmek zorundadır. Çalışanların işe yakınlaşmasını sağlamak, verimliliği arttırmak, gelecekteki görevleri ve sorumlulukları yerine getirebilmek için eğitilmesi gerekmektedir. Sağlık kurumlarında eğitim, çalışanın işi ile kesin hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten, işten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içerisinde, işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşması için gereken bilgi, beceri ve davranışların sistemli bir şekilde öğretilmesidir.

Eğitim-geliştirmenin sağladığı yararlar kurum ve çalışanlar açısından aşağıda maddeler halinde açıklanmıştır:

- Eğitim-geliştirmeyi ilkelerine uygun yapan sağlık kurumlarının sunduğu hizmetin kalitesi ve güvenilirliği artar. Kurumlar misyon ve vizyonları doğrultusunda ilerleyerek varlıklarını sürdürebilirler.

- Sağlık hizmeti, sürekli değişen, gelişen ve teknolojik gelişmelere ayak uydurmayı gerektiren bir hizmet türüdür. Eğitim-geliştirme sayesinde tüm yenilik ve gelişmelere kolaylıkla uyum sağlanır. Alışma süresince oluşan kargaşalar önlenir.
- Sağlık her an gelişme ve değişimlere açık bir alan olduğu için çalışanların bilgi güncellemeleri eğitim-geliştirme ile yapıldığı için oluşabilecek yanlış uygulamaların önüne geçilmiş olur.
- Verilen eğitimlerle iletişimin sağlanması kolaylaşır, gerek hastalar ile gerek çalışanlar arasındaki anlaşmazlıklar ve disiplin sorunları azalır.
- Çalışanların çalıştıkları alanlar ile ilgili bilgileri ve yetenekleri arttıkça işlerinden ve başkaları ile ilgili şikâyetleri azalır. Kendine güveni gelen sağlık çalışanı, sorun yaratma tarafından, sorsun çözüme tarafına geçer.
- Çalışan hareketliliğinde ve işe devamsızlıklarda azalma olur. Sağlık kurumlarında yaşamsal önemi olan hizmet verildiği için, birimlerde çalışanların kalıcı eleman olması tercih sebebidir. Biriminde başarılı olan bir sağlık çalışanı ile daha kaliteli hizmet sunulabilir.
- Eğitim-geliştirme ile çalışanların yetenekleri ve gönüllülüğü esas alınarak üst kademelere ve istenilen pozisyonlara personel hazırlanılarak kurumun ihtiyacı sağlanır.
- Sağlık kurumlarının da rekabet içinde olduğu günümüzde eğitim-geliştirme sayesinde kurum öne çıkar ve hizmet verdiği toplumda saygınlığı artar.
- Yaptığı işin en güncel bilgilerini öğrenen çalışanların işinde güven duygusu gelişir. Hastalara daha faydalı olur ve onların da güvenini kazanır. Bu sayede de kuruma gelen hasta sayısında artış gözlenir.
- Çalışanların morali yükselir, motivasyonlarında artış sağlanır.
- Çalışanların öğrenme yolu ile bireysel doyumunun artması sağlanır.
- Kendi birimi ile ilgili eğitimi alan ve bunu benimseyen çalışanların başka işleri de yapabilme yeteneği artar.
- Çalışanlar iş kazalarının sebeplerini bilir ve korunma yöntemlerini bilinçli olarak kullanır.
- Neyi nasıl yapabileceğini, görev, hak ve sorumluluklarını bilen çalışanların memnuniyetsizlikleri azalır.

- Ast üst demeden tüm çalışanlar eğitim-geliştirme faaliyetlerine bazı durumlarda beraber katıldıkları için çatışma ve uyumsuzluklar azalır.
- İKY eğitim-geliştirme sayesinde daha kolay uygulanabilir.
- Çalışanların yeni görev alma ve başka branşlarda çalışabilme hakkında hissedebilecekleri korkunun azalmasını sağlar.
- Her alanda kurumun maliyetlerinin düşmesine katkı sağlar.
- Kişiler arası iletişimin güçlenmesini sağlayarak kurum kültürünün ve kurum imajının gelişmesini sağlar.
- Sağlık gibi birçok değişken dinamiği olan bu sektörde bile eğitim-geliştirme sayesinde bazı uygulamalarda standartların oluşması sağlanmaktadır.¹

Görüldüğü üzere, eğitim-geliştirmenin hem kurum, hem çalışanlar hem de bunlara bağlı olarak da hizmet alanlara birçok faydaları bulunmaktadır. Bunun farkında olan sağlık kurumları, gerek kalite standartlarını tutturmak, gerek karlılığı arttırmak, gerekse diğer sağlık kurumları ile rekabetlerinde bir adım öne çıkmak için eğitim-geliştirme faaliyetlerine önem vermektedirler. Hızla gelişen ve değişen teknoloji çağında, hastalıkların da tanı ve tedavi yöntemleri değişmektedir. Her alanda olduğu gibi, günümüz bilgi çağına geriden bakmamak ve çağa ayak uydurabilmek için eğitim-geliştirme sağlık kurumları için de İKY' nin önemli bir uygulamasıdır. Yalnız, eğitim-geliştirme faaliyetleri, çalışanların anlayacağı ve zevkle katılacakları yeni yöntemler belirlenerek hazırlanmalıdır. Unutulmamalıdır ki ancak gerekli şartlar hazırlandığında eğitim-geliştirme faydalı olacaktır.

¹,http://hastaneler.erciyes.edu.tr/hastanlerde_hizmet_ici_egitimin_onemi1.html (19.01.2014)

SONUÇ

Günümüzde teknoloji çağı ile yaşanan hızlı değişim ve gelişim tüm organizasyonları yoğun bir rekabet ortamına sürüklemektedir. Böyle bir rekabet ortamında işletmeler hayatta kalabilmek için verimliliklerini mümkün oldukça maksimum düzeye çıkartmak durumundadırlar. 21. yüzyılda bütün işletmelerde, üst düzey verimliliğe ulaşmanın tek yolunun insan kaynağından daha etkin faydalanabilme gerçeği olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durumun farkında olan hizmet işletmeleri insan kaynakları yönetim uygulamalarına ve de özellikle bunlardan eğitim-geliştirme faaliyetlerine gereken önemi vermektedirler.

Sağlık hizmetlerinin karmaşık bir yapıya sahip olması ve multidisipliner bir ekip yapısı içerisinde verilmesinden dolayı, sağlık kurumları çok çeşitli uzmanlık gerektiren insan kaynağı gücüne sahip olmak zorundadırlar. Dinamik olan bu gücü kontrol etmek ve gelişimini sağlamak insan kaynakları yönetimi ve eğitim-geliştirme faaliyetleriyle mümkün olabilmektedir. Ayrıca, sağlık hizmetlerinde, hizmeti üreten ile hizmeti alan tarafın insan olması ve de bu hizmetin yaşamsal bir özelliğinin olması nedeniyle eğitim-geliştirme faaliyetlerinin ihtiyaç ve önemi artmaktadır.

Yeni teknolojiler, hızlı haberleşmenin olduğu günümüz dünyasında artık bir rekabet aracı olmaktan çıkarak, sıradanlaşmaya başlamaktadır. İşletmeler rekabet edebilirlik düzeylerini arttırmak için işletmenin fiziksel kaynaklarına yapılan yatırımın yeterli olmadığını anlamaktadırlar. 21. yüzyılda, eskiden makineye verilen önemin yerini insana verilen önem almaktadır. İnsana verilen önem, düşünen, üreten, değişim ve gelişim yaratarak buna en iyi uyum sağlayan varlık olması, kendisine yapılan yatırımı kısa zamanda kullanabilmesi gibi nedenlerle giderek artmaktadır. Özellikle sağlık kurumları gibi insani ilişkilerin daha yoğun yaşandığı sektörlerde, İKY daha da önemli hale gelmektedir. İKY ile sağlık kurumları, kârlılığını koruyarak, daha kaliteli hizmet sunmakta ve misyonu ve vizyonu doğrultusunda sürekliliğini sağlamaktadır.

Sağlık kurumlarının kaliteli hizmet sunumuna etki eden iki önemli faktör bulunmaktadır. Bunlar, etkili bir yönetim anlayışı ve insan faktörüdür. Etkili bir yönetim, kaliteyi odak noktasına almış, hizmette sürekli daha iyi olmayı hedefleyen

ve müşteri memnuniyetine önem veren bir yönetimdir. Sağlık kurumları her ne kadar büyük yatırımlar gerektiren teknik donanımına sahip olsalar ve bu teknolojiden yoğun şekilde yararlansalar da amaçlarına emek yoğun olarak ulaşan işletmelerdir. Bu açıdan İKY sağlık kurumlarında çok özel bir öneme sahiptir. Öncelikle insan kaynaklarının emek yoğun işletmelerde önemli bir role sahip olması nedeniyle her sağlık kurumunda ayrı bir İKY departmanı bulunmalıdır. Ayrıca sağlık kurumlarında İKY profesyonel yöneticiler tarafından yürütülmelidir. Bu nedenle sağlık kurumlarında İKY, sunulan hizmetin kalitesini bire bir etkilemektedir.

Hizmet sektöründe müşteri memnuniyetini ve kaliteyi etkileyen birinci etken çalışanların nitelikleridir. Bu denli büyük öneme sahip olan insan gücünün belirlenmesi, düzenlenmesi ve doğru alana yansıtılması ise işletmelerin insan kaynakları alanında yaptıkları planlamalar, almış oldukları kararlar ve bu kararları uygulamada gösterdikleri başarıya bağlıdır. Bunun farkında olan işletmeler, nitelikli personel gücünü işletmeye çekebilmek ve bünyesine alabilmek için insan kaynağına yatırım yapmayı kendine ilke edinmekte ve süreklilik için eğitim-geliştirmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Sağlık kurumları da değişen ve gelişen teknolojiyi kullanabilmek, buna paralel olarak değişen müşteri beklentilerini karşılayabilmek ve bunları sağlayacak çalışanları yetiştirmek için eğitim-geliştirme faaliyetlerini kullanmaktadırlar.

Sağlık kurumlarında İKY ve eğitim-geliştirme faaliyetleri ile çalışanların iş doyumları ve motivasyonları, iş bağlılıkları artmaktadır. Kurum yapısı, işleyişi, teknolojik gelişmeler, güncel bilgiler, mesleki yenilikler, hasta hakları, çalışan hakları, iletişim, iş güvenliği vb. tüm bilgiler eğitim-geliştirmenin konusu olduğu için, eğitim-geliştirme hem çalışan hem de kurum için önemli hâle gelmiştir.

Sağlık kurumlarında yürütülen, eğitim-geliştirme faaliyetleri ile ekonomik, sosyal ve kişisel amaçlar gerçekleştirilmektedir. Bu sayede, kurumun, kurumda çalışanların ve hizmet alanların memnuniyetleri sağlanmaktadır. Bu zincir halkalarından bir tanesinin olumsuz yönde etkilenmesi tümünü etkileyecektir. Bu yüzden eğitim-geliştirme planlamaları yapılırken profesyonel çalışılmalı, ihtiyaçlar belirlenmelidir.

İKY ve eğitim-geliştirme faaliyetlerine ülkemizde de gereken değer verilmeye başlanmıştır. Özellikle, devlete bağlı sağlık kurumlarında, önceleri bir prosedür olarak görülen ve kağıt üzerinde uygulanan eğitim-geliştirme faaliyetleri günümüzde uygulamaya geçmiş ve ciddiye alınmaya başlamıştır. Bu sayede eskiden daha sık görülen, yanlış sağlık uygulamaları, iletişim hataları, oryantasyon sorunları v.b. daha az görülür olmuştur.

Eğitim-geliştirme ile gerek özel gerek devlet kurumlarında, gereksiz zaman ve para kaybının önüne geçilmiştir. Daha önceleri, özellikle devlet kurumlarında, milyon dolarlık cihazları kullanmayı bilmeyen kişiler, cihazı deneme yanılma yoluyla öğrenirler ve de kurumu zarara uğrattırlardı. Şimdi ise, son teknolojik cihaz bile olsa bunun bir insan tarafından kullanılacağını bilen yöneticiler, hem maddi zarara uğramamak hem de zamandan tasarruf sağlamak için İKY ve eğitim-geliştirme faaliyetlerine önem verir hale gelmişlerdir. Bu sayede, maddi zararlar, zaman kaybı, iş kazaları vb. önlenmiş olup, verilen hizmetin kalitesi ve hızı da artmıştır.

Eğitimin-geliştirme faaliyetlerinin etkin ve verimli olabilmesi için sağlık kurumları, kurumsal amaçları doğrultusunda eğitim-geliştirme sistemlerini oluşturmalı ve eğitim-geliştirme programlarını düzenlemelidirler. Bu programlar, çalışanların bilgi, beceri, kişilik özelliklerini geliştirmek, performanslarını artırmak, işten sağlanan tatmini ve verimliliği yükseltmek için kullanılan araçlardır. Sağlık kurumları açısından verimliliğin artırılması için önemli olan eğitim-geliştirme programları, aslında sadece davranışların değiştirilerek verimlilik elde edilmesi için değil, aynı zamanda kişilerin gelişebilmesi, bilgi kapasitelerinin artması, yeteneklerinin, becerilerinin ve yetkinliklerinin gelişmesi için düzenlenmelidir. Eğitim-geliştirme faaliyetleri, boş bir maliyet unsuru olarak görülmemeli, düzenli ve sistemli olarak bu faaliyetlere devam edilmelidir.

KAYNAKÇA

- Ak, B.- Akar, Ç., Karaca, H., Hastane İdaresi ve Organizasyonu, Ankara, 1988
- Ak, B., Hastane Yönetimi, Ankara, 1987
- Akalp, G., “İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış”;
[http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=33&cilt=5&sayi=1&yil=](http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=33&cilt=5&sayi=1&yil=2003) 2003,
(25.09.2013)
- Akar, Ç.- Özalp, H., Sağlık Hizmetlerinde Yönetim, Ankara, 2002
- Akhun, İ., “Hizmet-İçi Eğitimin Değerlendirilmesi”;
<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/499/5913.pdf>
- Aldemir, C.-Ataol, A.- Budak, G., İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir, 2004
- Aldemir, C.- Ataol,A.- Budak,G., Personel Yönetimi, İzmir, 1998
- Alpagun, O.- Demir, H.- Oktav, M.- Üner,N., İşletme Ekonomisi Yönetimi,
İstanbul,1993
- Ataol, A., Kariyer Yönetimi, İzmir, 1989
- Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004
- Bayer, E. - Tüfekçi, K.Ö., Genel İşletme, Isparta, 2007
- Bayraktaroğlu, S., İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya, 2003
- Bingöl, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2003
- Bingöl, D., Personel Yönetimi, İstanbul, 1997
- Canman, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2000
- Çalış, A., İnsan Kaynakları Politikalarının İhracat Performansı Üzerindeki Etkileri,
Ankara, 2000
- Demirel, Ö., Genel Öğretim Yöntemleri, Ankara, 1995
- Doğan, H., Eğitimde Program ve Öğretim Tasarımı, Ankara, 1997
- Dolgun, U., Meslek Yüksek Okulları ve Yüksek Okulları İçin İnsan Kaynakları
Yönetimi, Bursa, 2007

- Duman, A., Yetişkinler Eğitimi, Ankara, 2000
- Erden, M., Eğitimde Program Değerlendirme, Ankara, 1998
- Erdoğan, İ., İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, İstanbul, 1990
- Erdoğdu, E., İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi, SBE, YYLT, Ankara, 2013
- Ergin, C., İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım, Ankara, 2002
- Ertürk, M., İşletme Biliminin Temel İlkeleri, İstanbul, 2001
- Fişek, N., Sağlık Yönetimi, http://www.ttb.org.tr/n_fisek/kitap_1/33.html (26.10.2013)
- Gök, S., 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2006
- Gürüz, D.- Yaylacı, G., İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004
- Kavuncubaşı, ř., Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara, 2000
- Kurt, İ., Yetişkin Eğitimi, Ankara, 2000
- Küçükahmet, L., Hizmet İçi Eğitim- Teori ve Uygulamalar, Ankara, 1992.
- Küçükahmet, L., Program Geliştirme ve Öğretim, Ankara, 2009
- Odabaşı, Y., Sağlık Hizmetleri Pazarlaması, Eskişehir, 2001
- Okay, A., Kurum Kimliği, İstanbul, 2003
- Öcal, M.- Ay, M., Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme, Bursa, 1994
- Özçelik, D.A., Eğitim Programları ve Öğretim (Genel Öğretim Yönetimi), Ankara, 1998
- Özdemir, M., “Hastane Yönetim Modelleri”, Yeni Türkiye Dergisi, Sağlık Özel Sayısı, C.7, S. 40, İstanbul, 2001
- Özdemir, N., “İnsan Kaynaklarını Geliştirmede kullanılan Eğitim Yöntemleri”; <http://www.okyanusbilgiambari.com/GG/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-2-Isdisi.pdf> (10.01.2014)
- Özgen, H.- Öztürk, A.- Yalçın, A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana, 2002

- Seçim, H., Hastane Yönetim ve Organizasyonu, Eskişehir, 1997
- Sözen, C.- Özdevecioğlu, M., Sağlık Hizmetlerinde ve İşletmelerinde Yönetim, Ankara, 2002
- Sabuncuoğlu, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2000
- Sabuncuoğlu, Z., Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2005
- Sabuncuoğlu, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulama Örnekleriyle), Bursa, 2009
- T.C. Sağlık Bakanlığı, “Sağlıkta Performans Yönetimi”;
http://www.kalite.saglik.gov.tr/content/files/yayinlar_yeni/saglikta_performans_yonetimi.pdf (04.02.2014)
- Selamoğlu, A., “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Zenginliği”;
İşveren Dergisi, C.XXXVII, S. 10, 2000
- Sürgüt, K., ”Örgüt Analiz Tekniği” Amme idaresi Dergisi ;
yayin.todaie.gov.tr/goster.php?Dosya=MDUwMDU2MDUw (24.11.2013)
- Şimşek, M.Ş., Yönetim ve Organizasyon, Konya, 1998
- Şimşek, M.Ş- Öge, H.S., Stratejik ve Uluslar Arası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2007
- Taşkın, E., İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, İstanbul, 1994
- Taştan, S., “İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları”;
http://egeweb.ege.edu.tr/euspk/makale/insanhaklariyonetimi_ik.doc
(01.09.2013)
- Taymaz, A., Hizmet İçi Eğitim, Kavramlar, İlkeler ve Yöntemler, Ankara, 1992
- Tengilimoğlu, D.- Işık, O.- Akbolat, M., Sağlık İşletmeleri Yönetimi, Ankara, 2012
- Uğur, A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya, 2003
- Variş, F., Eğitimde Program Geliştirme, Ankara, 1998
- Yalçın, S., Personel Yönetimi, İstanbul, 1991
- Yılmaz, P., İnsan Kaynakları Eğitimi, Ankara Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2004

Yılmaz, F., “Türkiye’de İş Sağlığı ve Güvenliği Hizmetleri ve Örgütlenmesi: Sağlık ve Güvenlik Birimleri Hakkında Yönetmeliğin Eleştirel Bir Değerlendirmesi”; <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/1124.pdf> (25.09.2013)

Yiğit, A., İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı, İstanbul, 2005

Yüksel, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2000

....., http://www.meb.gov.tr/aok/Aok_Kitaplar/AolKitaplar/SaglikBilgisi_1/1.pdf
(25.11.2013),

....., http://hastaneler.erciyes.edu.tr/hastanlerde_hizmet_ici_egitimin_onemi1.html
(19.01.2014)

....., <http://www.barlazhaber.com/isi-parcalar-halinde-ve-tum-olarak-ogrenme/>
(02.08.2014)

ÖZGEÇMİŞ

06 Ocak 1982 tarihi Aydın ili Armutlu köyü doğumluyum. İlkokulu Armutlu Köyü İlköğretim Okulunda, orta ve liseyi Aydın Cumhuriyet Lisesinde tamamladıktan sonra, Adnan Menderes Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu Hemşirelik bölümünü kazandım. Buradan da 2002 yılında mezun oldum. 2002 ve 2004 yılları arasında Fethiye ve Kemer Özel Hastanelerinde çalıştım. 2004 Ocak itibari ile atamam çıktı ve Çorum' un ilçesi Kargı Devlet Hastanesinde 7 yıl hizmet verdim. Şubat 2011' de Söke Devlet Hastanesi ve 2012 itibari ile Aydın Devlet Hastanesine tayinim çıktı ve aynı hastanenin ameliyathane bölümünde halen hizmet vermekteyim. 2012 yılında Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi yüksek lisans eğitimine başladım.

Özel ilgi alanlarım amatör tiyatro oyunculuğu, el sanatları, kitap okuma, doğa yürüyüşleri ve antika merakı sayılabilir. Yabancı dilim İngilizce' dir.

Aday: Hümevra KEYİK

