



Sağlık Yönetimi Mezunları İçin Yetkinlik Gereksinimleri: İş İlanlarının İçerik Analizi / Competency Requirements for Health Management Graduates: Content Analysis of Job Advertisements

Anı Hande METE¹, Selma SÖYÜK²

1. İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, Sağlık Ekonomisi Anabilim Dalı
anihande.mete@iuc.edu.tr 

2. İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, Sağlık İşletmeciliği Anabilim Dalı
ssoyuk@iuc.edu.tr 

Gönderim Tarihi | Received: 29.01.2024, Kabul Tarihi | Accepted: 19.12.2024, Yayın Tarihi | Date of issue: 31.12.2024

Atıf | Reference: "METE, A.H.; SÖYÜK, S. (2024). Sağlık Yönetimi Mezunları İçin Yetkinlik Gereksinimleri: İş İlanlarının İçerik Analizi. *Sağlık Akademisi Kastamonu (SAK)*, 9 (3), s.492-519. DOI: <https://doi.org/10.25279/sak.1427420>"

ÖZ

Giriş: Sağlık hizmeti yöneticilerinin kurumsal süreçleri iyileştirmek ve böylece hizmet sunumu için daha iyi bir ortam yaratmak için sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetkinliklerin neler olduğunun tespit edilmesi önem arz etmektedir. Sektördeki sağlık kurumlarının yönetici adaylarından beklentilerinin ve sağlık kuruluşlarındaki yönetsel iş gerçeğinin sağlık yönetimi eğitimi veren kurumlarla paylaşılması ve koordineli bir bilgi alışverişinin sağlanması bu konuya yönelik temelde doğru adımlar atılmasını sağlayacaktır. **Amaç:** Çalışmada sağlık yönetimi mezunlarının istihdam edildiği pozisyonlarla ilgili iş ilanlarında istenen nitelik ve yetkinliklerin mevcut durumunun ortaya koyulması amaçlanmaktadır. **Gereç ve Yöntem:** Çalışma yöntemi olarak içerik analizi kullanılmıştır. Türkiye'nin çevrimiçi istihdam platformlarından 1.11.2022-5.12.2022 tarihlerinde yer alan sağlık kurumlarının idari kadroları için oluşturulan 202 iş ilanının MAXQDA22 programı aracılığıyla içerik analizi gerçekleştirilmiştir. **Bulgular:** İncelenen ilanların sağlık kurumlarına göre dağılımı incelendiğinde en fazla hastanelere ait olan ilanların, ilanların alanlarına göre dağılımına bakıldığında sağlık kurumlarının sağlık turizmine ilişkin faaliyetlerinin yürütüldüğü departmanların yoğunlukta olduğu, eğitim düzeyine göre dağılıma bakıldığında en fazla lisans mezuniyet düzeyinde, pozisyonlara göre dağılımı incelendiğinde ağırlıklı uzman kadrolarında iş ilanlarının bulunduğu görülmektedir. İncelenen ilanlarda işe başvuracak adaylarda işletmecilik bilgi ve becerileri içinde en fazla genel yönetim, stratejik planlama ve pazarlama, bilgi yönetimi kategorisine ilişkin bilgi ve becerilerin önemsendiği görülmektedir. Ayrıca iletişim ve ilişki yönetimi alanında en fazla önemsenen yetkinliklerin iletişim becerileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. **Sonuç ve Öneriler:** Sağlık işletmelerinin sağlık yönetimi mezunları için aradıkları istihdam edilebilirlik yetkinliklerinin iletişim ve liderlik becerileri, stratejik yönetim ve bilgi yönetimi gibi alanlarda yoğunlaştığı görülmektedir. Bu sonuçlar sektördeki yönetsel beklentilerle uyumlu sağlık yöneticileri yetiştirilmesinde eğitim kurumlarına yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar kelimeler: İçerik analizi, insan kaynakları seçimi, sağlık kurumları, sağlık yönetimi

Abstract

Introduction: It is important to determine the knowledge, skills, and competencies that healthcare service managers need to improve institutional processes and thus create a better environment for service delivery. Sharing the expectations of healthcare organizations for managerial candidates and the realities of managerial work in healthcare institutions with institutions providing healthcare management education, and ensuring coordinated information exchange, will lay the foundation for taking fundamentally accurate steps on this



matter. Aim: of this study is to reveal the current status of the qualifications and competencies sought in job advertisements for positions held by healthcare management graduates. Material and Methods: Content analysis is employed as the analytical method in this study. A total of 202 job advertisements for administrative positions in healthcare institutions were analyzed using the MAXQDA22 program, gathered from Turkey's online employment platforms for a month. Results: It is observed that the majority belong to hospitals. Departments related to health tourism within healthcare institutions are predominant, a predominance of bachelor's degree graduates. The majority are for specialist positions. The most emphasized skills and knowledge sought in applicants include general management, strategic planning and marketing, and information management within the category of business knowledge and skills. Communication skills are identified as the most valued competencies. Conclusion and suggestions: The employability competencies for healthcare management graduates are concentrated in communication and leadership skills, strategic management, and information management. These findings will benefit educational institutions in aligning their programs with the managerial expectations of the sector .

Keywords: Content analysis, human resources selection, healthcare institutions, healthcare management

1. Giriş

Sağlık yöneticisinin tanımı ve görev alanları; 22 Mayıs 2014 tarihli Resmî Gazete’de yayımlanan “Sağlık Meslek Mensupları ile Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Diğer Meslek Mensuplarının İş ve Görev Tanımlarına Dair Yönetmelik” kapsamında belirtilmiştir. Yönetmelikte yer alan tanıma göre Sağlık İdarecisi/Yöneticisi: “Sağlık kurumlarındaki çalışmaların düzenlenmesinden ve yürütülmesinden, bölümlere gerekli personel, araç ve gerecin sağlanmasından, bütçenin hazırlanmasından ve hasta bakım hizmet ücretlerinin saptanmasından, insan kaynakları, muhasebe, kalite ve satın alma ile ilgili alanlarda yönetim işlevlerini yerine getirmekten sorumludur” olarak tanımlanmıştır (SAYÇEP, 2017; Sağlık Bakanlığı, 2024).

Sağlık yöneticisi görev tanımı sağlık yöneticilerinden ne beklendiği konusunda oldukça iyi bir genel gösterge sağlarken, bu beklentilerin nasıl elde edilebileceği hakkında yeterince bilgi sağlamamaktadır. Ayrıca, yöneticilerin rollerini yerine getirmek için ihtiyaç duydukları belirli beceri setleri, bilgi ve uzmanlık biçimleri hakkında çok az bilgi sağlamaktadır (Hyde ve diğerleri, 2016). Sağlık yöneticileri, sağlık sistemlerinin vizyon ve hedeflerinin gerçekleştirilmesinden ve sağlık hizmetlerinin kalitesinden politika yapıcılara ve topluma karşı büyük ölçüde sorumludur (Ünal, 2017). Sağlık yöneticilerinin etkililiği mesleki yargı ve becerileri taşımakla birlikte bireysel, ekip ve örgütsel düzeyde bu becerilerin gösterilmesi ile değerlendirilmektedir (Santric Milicevic ve diğerleri, 2011).

Sağlık hizmeti yöneticilerinin kurumsal süreçleri iyileştirmek ve böylece hizmet sunumu için daha iyi bir ortam yaratmak için sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetkinliklerin neler olduğunun tespit edilmesi önem arz etmektedir. Bununla birlikte küresel düzeyde sağlık sistemleri, hizmet sunumunda gerçekleşen yenilikler ile sürekli bir değişim ve dönüşüm içindedir. Bu da sağlık yöneticilerinin sürekli öğrenmeye önem veren değişime duyarlı ve dönüşümcü bir özellik göstermesini gerekli kılmaktadır. Çünkü sağlık sektöründeki sürekli değişim, sağlık hizmetleri yönetiminin de bu değişime ayak uyduran bir anlayış geliştirmesini zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk temelinde günümüzde sağlık hizmetlerine özgü idari zorlukların üstesinden gelme ve gelecekte sağlık hizmeti sunumunu daha iyi hale getirme



becerilerine sahip yöneticilerin yetiştirilmesi ihtiyacı doğmaktadır (Buchbinder ve Thompson, 2010; Santric Milicevic, ve diğerleri, 2011; Santric Milicevic ve diğerleri, 2011; Wysocka ve Lewandowski, 2017). Sektördeki sağlık kurumlarının yönetici adaylarından beklentilerinin ve sağlık kuruluşlarındaki yönetsel iş gerçeğinin sağlık yönetimi eğitimi veren kurumlarla paylaşılması ve koordineli bir bilgi alışverişinin sağlanması bu ihtiyaca yönelik temelde doğru adımlar atılmasını sağlayacaktır. Ayrıca literatürde sağlık yönetiminde lisans ve lisansüstü giriş seviyesi işler için istihdam edilebilirlik becerilerini neyin oluşturduğuna dair ortak anlayışlar iyi ifade edilmemiştir. Bu noktadan hareketle çalışmada sağlık yönetimi mezunlarının istihdam edildiği pozisyonlarla ilgili iş ilanlarında istenen nitelik ve yetkinliklerin mevcut durumunun ortaya koyulması amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda sağlık işletmeleri tarafından aranan deneyim, bilgi, beceri ve nitelikler yetkinlik kapsamında incelenecek olup bu yetkinliklerin personelin çalışacağı birimler, iş fonksiyonları ve sorumlulukları açısından değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Yetkinlik kavramı ise bir kişinin etkili veya üstün performansla sonuçlanan temel bir özelliğini ifade etmektedir (McClelland, 1973). Performansla ilişkili bir kavram olmakla birlikte yetkinlik organizasyonların çalışanlarından işlerinde uygulamalarını bekledikleri beceri ve davranışların tanımları ve belirli bir işte istenen sonuçlara ulaşmak için gerekli başarı faktörlerinin toplamı şeklinde ifade edilmektedir (Chouhan ve Srivastava, 2014). Genellikle literatürde yetkinlik kavramının nitelik, vasıf, yetenek, yeterlilik gibi kavramlarla karıştırıldığı görülmektedir (Wysocka ve Lewandowski, 2017; Armstrong ve Taylor, 2014). Ancak bu kavramlar tek başına belirli bir iş veya meslekte yetkin olmak için yeterli değildir ve yetkinlik kavramı bu kavramlardan daha geniş bir kapsamı içermektedir (Wysocka ve Lewandowski, 2017). Bu nedenle bir iş için tanımlanan yetkinlikler, işe alım ve seçim için bir çerçeve olarak kullanılmakta ve yetkinlik bazı mülakatlar, işe alım şartnamesinde listelenen yetkinlikler etrafında yapılandırılmaktadır (Armstrong ve Taylor, 2014).

Yöneticinin temel özellikleri ve yetkinlikleri ile ilgili Amerikan Yöneticileri Derneği için yaptığı yayında, yönetici yetkinliğini etkili örgütsel çevrede verilen işin gerekliliklerinin karşılanmasına katkıda bulunan ve karşılığında istenen sonuçları veren bir davranışa yol açan insan potansiyeli olarak tanımlamıştır (Boyatzis, 1982). Örgütlerin iç ve dış çevresinde meydana gelen sürekli değişim nedeniyle yetkinlik değerlendirmesi yapması ve çevreyle uyumu sağlamak için yeni yetkinliklerin belirlenmesi gerekebilmektedir (De Vos ve diğerleri, 2011).

Yetkinliklerin modellenmesindeki zorluğa rağmen, sağlık yöneticilerinin yetkinlik modelinin ana hatlarını çizmek için tasarım çalışmaları yapılmıştır. Bu kapsamda iki tasarım yaklaşımı bulunmaktadır (NCHL, 2018; ACHE, 2020). İlk yaklaşımda belirli bir organizasyondaki pozisyon rolleri ve yönetim seviyelerinin profilleri organizasyon bazında tasarlanmaktadır. İkinci yaklaşımda, iş grupları için genelleştirilmiş profiller geliştirilmektedir. Örneğin; belirli iş unvanı veya yönetim düzeyi ne olursa olsun, yönetici pozisyonları için genelleştirilmiş yetkinlik setleri hazırlanmasıdır. Bu tasarımlarda, herhangi bir yöneticinin unvanı veya yönetim düzeyi ne olursa olsun, gerekli yönetsel yeterlilikler setiyle donatılması gerektiği varsayılmaktadır. Bu şekilde oluşturulan yeterlilikler setine, yöneticinin faaliyet gösterdiği sektör eklenmektedir. Konuyla ilgili literatürde sağlık kurumlarında görev yapan yöneticilere yönelik çok sayıda yetkinlik modeline rastlanmaktadır. Bu yetkinlik modelleri; sağlık sektöründe faaliyet gösteren pek çok paydaşı içeren üyelere sahip organizasyonların sağlık yöneticiliği için küresel bir yetkinlik belirleme çabalarından oluşmaktadır. Örneğin; American College of Healthcare Executives Yetkinlik Modeli, National Center for Healthcare Leadership Yetkinlik Modeli, Healthcare Leadership



Alliance Yetkinlik Modeli, Canadian College of Health Leaders (CCHL), European Hospital and Healthcare Federation (HOPE) Yetkinlik Modeli (Wysocka ve Lewandowski, 2017). Dünya genelinde en çok kabul gören iki yetkinlik modeli aşağıda açıklanmıştır.

Ulusal Sağlık Hizmetleri Liderliği Merkezi (National Center for Healthcare Leadership (NCHL)) Sağlık Liderliği Yetkinlik Modeli, NCHL modeli dönüşüm, yürütme ve insan kaynağını içine alan üç farklı alandan oluşmaktadır. Bu model için yetkinlikler; beceriler ve bilgi yetkinlikleri, iletişim becerileri, finansal beceriler, bilgi teknolojisi yönetimi, insan kaynakları yönetimi, performans ölçümü, süreç yönetimi, organizasyon tasarımı, stratejik yönelim ve proje yönetimini içermektedir (NCHL, 2018).

Sağlık Liderliği İttifakı (Healthcare Leadership Alliance) ve Amerikan Sağlık Yöneticileri Birliği (American College of Healthcare Executives (ACHE)) Yetkinlik Modeli, Amerikan Sağlık Yöneticileri Birliği'nin de üye olduğu Sağlık Liderliği İttifakı; Amerikan Hekim Liderliği Birliği (American Association of Physician Leadership), Amerikan Hemşire Yöneticileri Organizasyonu (American Organization of Nurse Executives), Sağlık Hizmetleri Finansal Yönetim Birliği (Healthcare Financial Management Association), Sağlık Bilgi ve Yönetim Sistemleri Derneği (Healthcare Information and Management Systems) ve Society ve Tıbbi Grup Yönetim Birliği (Medical Group Management Association) olmak üzere altı büyük meslek birliğinden ve 140.000'den fazla üyeyi temsil eden ülkenin önde gelen profesyonel kuruluşlardan oluşmaktadır. Sağlık Liderliği İttifakı (Healthcare Leadership Alliance (HLA)), mevcut ve gelecekteki sağlık hizmeti liderlerinin, ülkenin sağlık kuruluşlarını yönetmenin zorluklarını aşmak için ihtiyaç duydukları eğitim ve uzmanlığa sahip olmalarını sağlamak için etkileşimli bir araç olan HLA Yetkinlik Dizini'ni oluşturmuştur (Steff, 2008).

Amerikan Sağlık Yöneticileri Birliği; sağlık yöneticileri için yetkinlik modeli geliştirmek için HLA tarafından yürütülen iş analizi anketlerinden yararlanmıştır. "Amerikan Sağlık Yöneticileri Derneği Yetkinlikleri Değerlendirme Aracı", sağlık hizmeti liderlerinin sağlık yönetiminin kritik alanlarındaki uzmanlıklarını değerlendirmede kullanmaları için bir araç olarak sunulmaktadır. Bu araç iletişim ve ilişki yönetimi, liderlik, profesyonellik, faaliyet gösterilen çevre bilgisi, iş becerileri ve bilgisi olmak üzere beş farklı yetkinlik alanına ayrılmaktadır (ACHE, 2020). Literatürde kabul görmüş bu yetkinlik modelinde belirtilen yetkinlik alanlarının başarılı sağlık yöneticilerini ve alanında önde gelen sağlık kurumlarını da beraberinde getireceği açıktır. Bu nedenle henüz eleman seçimi aşamasında iken yetkinlikler belirlenmeli ve iş ilanlarında bu yetkinlikler belirtilerek personel alımı yapılmalıdır. Tam tersi durumda ise yanlış personel seçimi sonucunda işten ayrılmalar artacaktır. Bu nedenle bir kuruluşun iş başvurularının nasıl alınacağına ilişkin kararları işe alım stratejisinin kritik bir unsurunu oluşturmaktadır (Muscalu, 2015). Günümüzde kurumlar tarafından yoğunlukla açık pozisyonların ilanı için internetin kullanılması anlamına gelen çevrimiçi veya e-işe alım yöntemi kullanılmaktadır. Adaylar, iş ilanlarının yayınlandığı web sitelerinde çevrimiçi iş başvurusunda bulunabilmekte, başvuru formlarını ve özgeçmişleri işverenlere veya acentelere e-posta ile gönderebilmektedir. Çevrimiçi işe alım sitelerinin ana türleri, kurumsal web siteleri, ticari iş bulma kurulları ve acente siteleridir. Bu amaçla sosyal medya da yoğun bir şekilde kullanılmaktadır (Armstrong ve Taylor, 2014).

İş ilanlarının içerik analizi yöntemi ile incelenmesi birçok meslek için meslek yeterliliklerinin belirlenmesinde, teori ile uygulamadaki farklılıkları görme açısından araştırma yöntemi olarak kullanılmaktadır. Ancak Türkçe literatürde Sağlık Yönetimi mezunlarına yönelik gerçekleştirilmiş böyle bir çalışmaya rastlanmamakla birlikte uluslararası literatür ise dar kapsamlı ve sınırlı



sayıda çalışmayı barındırmaktadır (Anastasiou, 2014). Çalışma sonucunda elde edilmiş olan bulguların Sağlık Yönetimi Ulusal Çekirdek Eğitim Programı (SAYÇEP 2017) ve Amerikan Sağlık Yöneticileri Birliği, (American College of Healthcare Executives (ACHE)) Sağlık Yöneticisi Yetkinlik Modeli'nde belirtilen sağlık yönetimi eğitiminde temel yetkinlik alanları (iletişim ve ilişki yönetimi, liderlik, profesyonel davranma, sağlık sektörü bilgisi, işletmecilik bilgi ve becerileri) ile karşılaştırılmış olup teori ve uygulama alanındaki farklılıklar değerlendirilmiştir. Bu noktada araştırma sonucunda elde edilmiş olan bulguların mezun istihdam sonuçlarını iyileştirme ve özel sektörün beklentilerini karşılayacak yetkinliklere sahip mezun yetiştirilmesi konusunda faydalı olacağı ve literatürdeki boşluğa katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. Gereç ve Yöntemler

2.1. Araştırmanın Türü

Çalışmada içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi sunulu/açık (manifest) içeriğin nesnel gözlemine ve sistematik kategoriler ile sayısallaştırmasına dayanmaktadır (Denney, 1952; Ültay ve diğerleri, 2021).

2.2. Araştırma Yeri ve Zamanı

Bu çalışmada Türkiye'nin çevrimiçi istihdam platformlarından (kariyer.net, Yenibiris, SecretCV, Indeed, LinkedIn) 1.11.2022-5.12.2022 tarihlerinde yer alan sağlık kurumlarının idari kadroları için oluşturulan iş ilanlarının MAXQDA22 programı aracılığıyla içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Belirli bir tarih aralığı seçmek, verilerin toplanması ve analiz edilmesi sürecini yönetilebilir kılmıştır. Seçilen tarih aralığı istatistiksel analiz yapabilecek yeterli sayıda ilanı kapsayan ve verilerin homojen olduğu bir dönemdir. Kariyer.net, Yenibiris, SecretCV, Indeed binlerce kuruluş web sitesinden ve iş bulma panosundan alınan iş ilanlarının toplayıcısı olduğu için kullanılmıştır. LinkedIn, ise birçok kuruluşun işe alım için de kullandığı çevrimiçi profesyonel bir ağ olması nedeniyle tercih edilmiştir.

2.3. Evren, Örneklem ve Örneklem Araştırma Yöntemi

Türkiye'nin çevrimiçi istihdam platformlarından yayınlanan iş ilanlarının tümünü oluşturan araştırma evreninden örneklem olarak, 01.11.2022-05.12.2022 tarihleri içerisinde günlük olarak toplanan ve çalışmanın amacına uygun bir şekilde adında veya içeriğinde sağlık kurumlarının idari kadroları için oluşturulan 202 iş ilanı kullanılmıştır. İş ilanları aslında bu dönemden önce gönderilmiş olsa da ilanın veri toplama döneminde aktif olmaya devam etmesi yeterli kabul edilmiştir. Kriterleri karşılayan tüm iş ilanları analiz kapsamına alınmıştır.

2.4. Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında bir veri toplama aracı kullanılmayıp sağlık kurumlarının idari kadroları için oluşturulan her bir iş ilanı araştırmacılar tarafından günlük olarak word dosyası şeklinde kaydedilmiştir.

2.5. Veri Toplama

Kaydedilen ilanlar içinde yeni eklenen her ilan için pozisyon türü ve organizasyonu kontrol edilerek mükerrer iş ilanları elenmiştir. İş ilanlarında iş tanımı, nitelikler ve gerekli beceriler gibi bölüm başlıkları olsa da başlıklar örneklem genelinde önemli ölçüde farklılık gösteren ve yarı



yapılandırılmış metinden oluşan her iş ilanı ayrı bir belgeye kopyalanmış ve dosya adı iş unvanı ile kaydedilmiştir.

2.6. Etik Hususlar

Türkiye'nin çevrimiçi istihdam platformlarından yayınlanan iş ilanlarının sunulu/açık (manifest) içeriği çalışma kapsamında incelenmiş olup etik kurul onayı, gerektirmediği için alınmamıştır.

2.7. İstatiksel Analiz

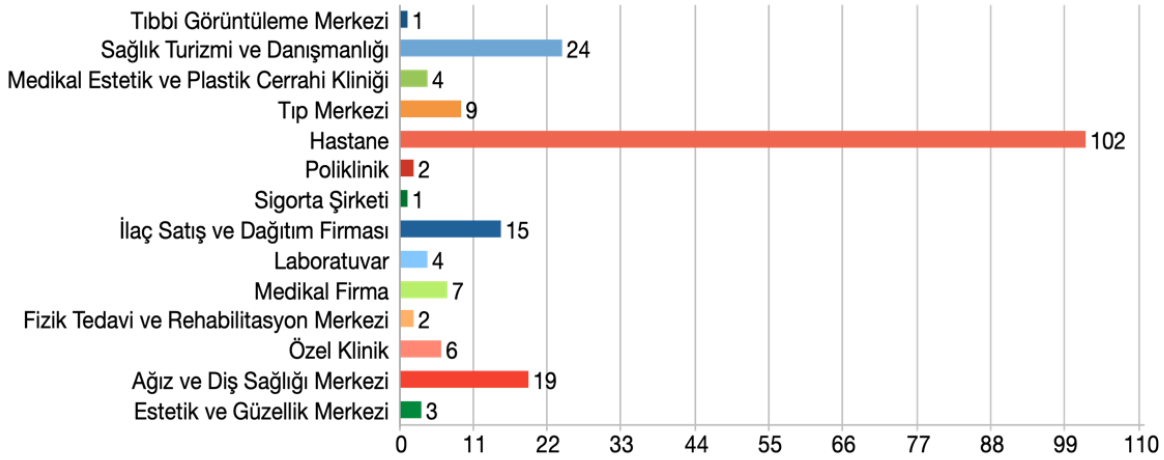
Analiz kapsamında hem tümevarım hem de tümdengelim yaklaşımları kullanılmıştır. Tümevarımsal bir içerik analizinde, kavramlar verilerden üretilmektedir. Tümevarımsal içerik analizi kullanmaya karar verildiğinde bir sonraki adım nitel verileri düzenlemektir. Bu süreç, açık kodlama, kategori oluşturma ve soyutlamayı içermektedir. Açık kodlama metin okunurken notların ve başlıkların yazılması anlamına gelmektedir. Yazılı materyal baştan sona tekrar okunmakta ve içeriğin tüm yönlerini açıklamak için başlık oluşturulmaktadır. Tümdengelimli içerik analizi genellikle verileri yeni bir bağlamda değerlendirmek veya kategorileri test etmek için kullanılmaktadır (Woiceshyn ve Daellenbach, 2018).

Çalışmada her bir iş ilanında iş unvanı sınıflandırmaları tümevarımsal bir yaklaşım ile gerçekleştirilmiştir. Bu açık kodlamadan sonra, kategori listeleri üst düzey başlıklar altında gruplandırılmıştır. Bu gruplandırmanın amacı, benzer olan kodlamaları daha geniş üst düzey kategorilere indirerek kategori sayısını azaltmaktır (Ültay ve diğerleri, 2021). İş ilanı bazında işler için gerekli yeterlilikleri ve yetkinlikleri değerlendirmek için ise tümdengelim yaklaşımı kullanılmıştır. Yetkinlikler, Amerikan Sağlık Yöneticileri Birliği Yetkinlik Modeli baz alınarak bir başlangıç kodlamasında tanımlanmıştır. İş ilanlarında yer alan gerekli nitelikler ve temel sorumluluklar gözden geçirilerek yetkinlik bazında kodlama gerçekleştirilmiştir. Öncelikli olarak yetkinlik kategorilerine uyan nitelikler kodlanmıştır. Tanımlanan yetkinlik kategorileri listesine uymayan nitelikler ise "diğer" kodu altında toplanmıştır. Araştırmacılar tarafından ilk kodlamadan yaklaşık iki üç hafta sonra yeterlilik listesinin yeniden kodlaması yapılmış, herhangi bir tutarsızlık not edilmiş ve nihai kodlamalar ile analiz gerçekleştirilmiştir.

3. Bulgular

3.1. İş İlanlarının Genel Görünümüne İlişkin Frekans Grafikleri

İncelenen ilanların sağlık kurumlarına göre dağılımı şekil yardımıyla aşağıda sunulmuştur (Şekil 1).

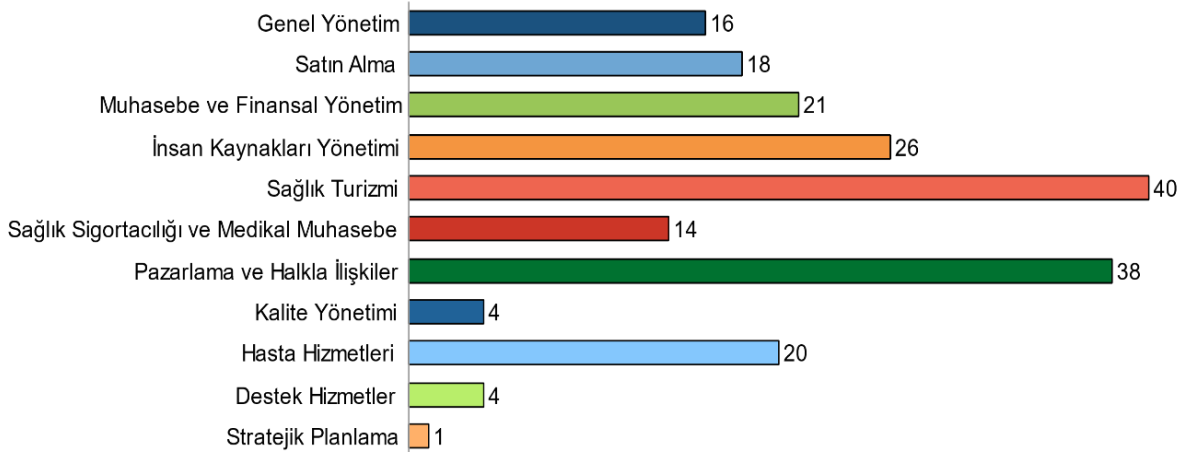


***202 adet iş ilanından 3'ü gizli ilan olması nedeniyle 199 iş ilanı üzerinden grafik oluşturulmuştur.

Şekil 1. İlanların Sağlık Kurumlarına Göre Dağılımı

İncelenen ilanların sağlık kurumlarına göre dağılımı incelendiğinde hastanelere ait olan ilanların (102) ağırlıkta olduğu görülmektedir. Ardından sırasıyla sağlık turizmi ve danışmanlığı yapan kurumların (24) ve ağız ve diş sağlığı hizmeti sunan kurumların (19) ilanlar içinde en fazla ilana sahip olan kurumlardır (Şekil 1).

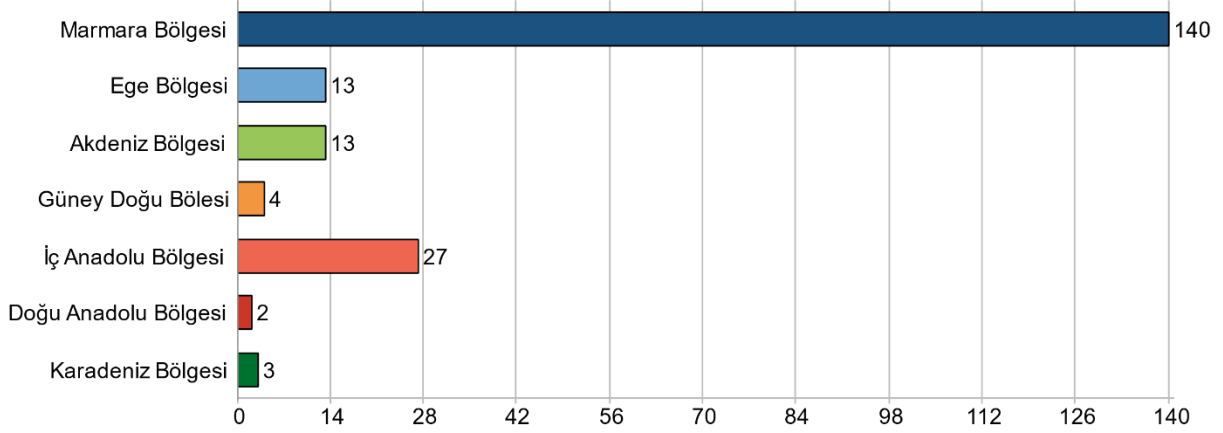
İncelenen ilanların alanlarına göre dağılımı şekil yardımıyla aşağıda sunulmuştur (Şekil 2).



Şekil 2. İlanların Departmanlarına Göre Dağılımı

İncelenen ilanların alanlarına göre dağılımına bakıldığında sağlık kurumlarının sağlık turizmine (40) ilişkin faaliyetlerinin yürütüldüğü departmanların, pazarlama ve halkla ilişkiler (38) faaliyetlerinin yürütüldüğü departmanların ve insan kaynakları yönetimine ilişkin departmanlarda (26) açık iş ilanlarının yoğunlukta olduğu görülmektedir.

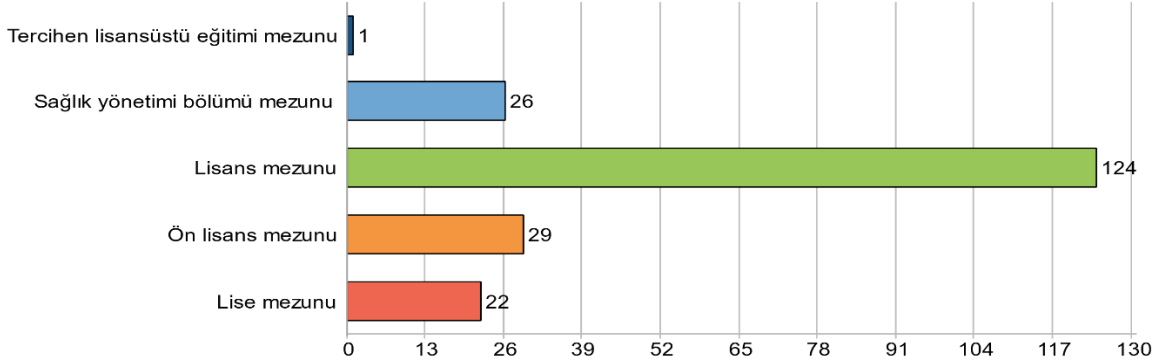
İncelenen ilanların bölgelere göre dağılımı şekil yardımıyla aşağıda sunulmuştur (Şekil 3).



Şekil 3. İlanların Bölgelere Göre Dağılımı

İncelenen ilanların bölgelere göre dağılımına bakıldığında Marmara bölgesine ait olan ilanların (140 ağırlıkta olduğu görülmektedir. Ardından sırasıyla İç Anadolu bölgesi (27) ve Ege bölgesi (13) ve Akdeniz bölgesi (13) gelmektedir. En az ilan incelendiği bölge ise Doğu Anadolu (2) bölgesidir (Şekil 3).

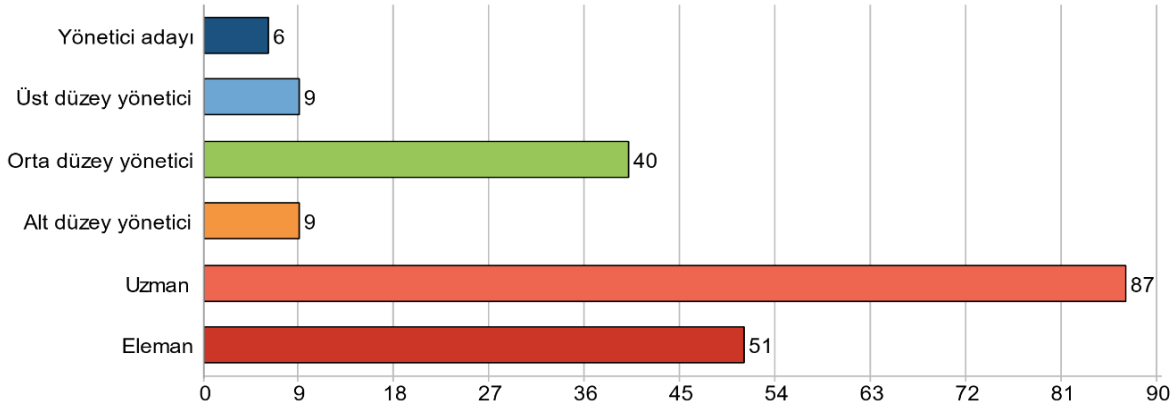
İncelenen ilanların eğitim düzeyine göre dağılımı şekil yardımıyla aşağıda sunulmuştur (Şekil 4).



Şekil 4. İlanların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

İş ilanlarında belirtilen ön koşullarda eğitim düzeyine göre dağılıma bakıldığında en fazla lisans mezuniyet düzeyinde (124) iş ilanının bulunduğu görülmektedir. Sağlık yönetimi bölümü mezuniyet şartı arayan iş ilanları diğer eğitim düzeylerinden ayrı tutularak farklı bir başlıkla kategorize edilmiştir. Bu ilanlarda sağlık yönetimi, sağlık kurumları işletmeciliği ve sağlık idaresi bölümlerinden mezun olmak şeklinde geçen ibareler sağlık yönetimi mezunu olmak şeklinde lisans ve ön lisans eğitimi ayrımı yapılmaksızın tek bir başlık altında toplanmıştır. Sağlık yönetimi bölümü mezunu başlığı altında toplanan ilan sayısının ise 26 olduğu görülmektedir. Genel olarak iş ilanlarında yoğunlukla lisans mezuniyet şartı arandığı görülürken lisansüstü eğitimin bir şart olarak değil tercih olarak belirtildiği görülmektedir.

İncelenen ilanların pozisyonlara göre dağılımı şekil yardımıyla aşağıda sunulmuştur (Şekil 5).



Şekil 5. İlanların Pozisyonlarına Göre Dağılımı

İş İlanlarının pozisyonlara göre dağılımı incelendiğinde ağırlıklı uzman kadrolarında (87) iş ilanlarının bulunduğu görülmektedir. İlanlarda belirtilen haliyle uzman kadroları genellikle “başvurulan iş düzeyinde en az 3 yıl ve üzeri deneyim ve bilgi sahibi” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu haliyle sağlık kurumlarının idari kadrolarında çalıştırılmak üzere deneyim şartı aranmayan ilanlarında içinde olduğu ve çoğunlukla 2 yıla kadar deneyim sahibi olma şartının arandığı eleman pozisyonunda ise 51 tane ilan bulunmaktadır. Yönetici pozisyonları içinde en fazla orta düzey yönetici pozisyonu (40) için iş ilanı olduğu görülürken yönetici aday pozisyonuna yönelik ise 6 adet iş ilanı incelenmiştir. Pozisyonlara yönelik kodlamalar yapılırken iş ilanlarında belirtilen pozisyon bilgileri baz alınarak kodlamalar gerçekleştirilmiştir.

İncelenen iş ilanlarında hangi pozisyonlarda hangi eğitim düzeyinde çalışan istihdam edilmek istendiği tablo halinde sunulmuştur (Tablo 1).

Tablo 1. İş İlanlarında Eğitim Düzeyine Göre Pozisyonların Dağılımı

	Lise mezunu	Ön lisan mezunu	Lisans mezunu	Sağlık yönetimi bölümü mezunu	Tercihen lisansüstü mezunu	Toplam
Pozisyon						
Üst düzey yönetici	1		7	1		9
Orta düzey yönetici	3	5	27	5		40
Alt düzey yönetici	1	2	6			9
Yönetici adayı		1		5		6
Uzman	9	14	59	4	1	87
Eleman	8	7	25	11		51
TOPLAM	22	29	124	26	1	202
N= Belgeler	22	29	124	26	1	202

Lisans mezuniyeti, lise mezuniyeti ve ön lisans mezuniyeti şartı taşıyan ilanların ise en fazla uzman pozisyonuna yönelik olduğu, tercihen lisansüstü eğitimi ibaresi taşıyan ilanların ise uzman pozisyonu için



açılmış olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Özellikle sağlık yönetimi bölümü mezunu şartı taşıyan ilanların en fazla eleman pozisyona yönelik ilanlar olduğu ve sağlık yönetimi bölümü mezunu olma şartı taşıyan yalnızca bir üst düzey yönetici ilanı olduğu görülmektedir.

İş ilanlarında hangi departmanlarda hangi eğitim düzeyinde çalışan istihdam edilmek istendiği tablo halinde sunulmuştur (Tablo 2).

Tablo 2. İş İlanlarında Eğitim Düzeyine Göre Departmanların Dağılımı

	Lise mezunu	Ön lisan mezunu	Lisans mezunu	Sağlık yönetim bölümü mezunu	Tercihen lisansüstü mezunu	Toplam
Departman						
Genel Yönetim		5	8	3		16
Satın Alma	5	2	10	1		18
Muhasebe ve Finansal Yönetim	2	5	14			21
İnsan Kaynakları Yönetimi	1	3	22			26
Sağlık Turizmi	8	3	22	7		40
Sağlık Sigortacılığı ve Medikal Muhasebe	1	2	6	5		14
Pazarlama ve Halkla İlişkiler		6	30	2		38
Kalite Yönetimi	1		3			4
Hasta Hizmetleri	3	3	7	7		20
Destek Hizmetler	1		1	2		4
Stratejik Planlama	T				1	1
TOPLAM	22	29	123	27	1	202
N= Belgeler	22	29	124	26	1	202

Tüm departmanlarda açılan ilanlarda yoğunlukla lisans mezuniyeti talep edilmektedir. Özellikle sağlık yönetimi bölümü mezunu şartı taşıyan ilanların sağlık turizmi ve hasta hizmetleri departmanlarında yoğunlaştığı görülmektedir.

İş ilanlarında hangi sağlık kurumlarında hangi eğitim düzeyinde çalışan istihdam edilmek istendiği tablo halinde sunulmuştur (Tablo 3).

Tablo 3. İş İlanlarında Eğitim Düzeyine Göre Sağlık Kurumlarının Dağılımı

	Lise mezunu	Ön lisan mezunu	Lisans mezunu	Sağlık yönetim bölümü mezunu	Tercihen lisansüstü mezunu	Toplam
Sağlık Kurumu						
Tıbbi Görüntüleme Merkezi				1		1
Sağlık Turizmi ve Danışmanlığı	3	2	13	6		24
Medikal Estetik ve Plastik Cerrah Kliniği	1		3			4



Tıp Merkezi	2	1	6			9
Hastane	11	21	53	16	1	102
Poliklinik			1	1		2
Sigorta Şirketi			1			1
İlaç Satış ve Dağıtım Firması	1		14			15
Laboratuvar		1	3			4
Medikal Firma		2	5			7
Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Merkezi			2			2
Özel Klinik	1	1	4			6
Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi	3		14	2		19
Estetik ve Güzellik Merkezi		1	2			3
TOPLAM	22	29	121	26	1	199
N= Belgeler	22	29	124	26	1	202

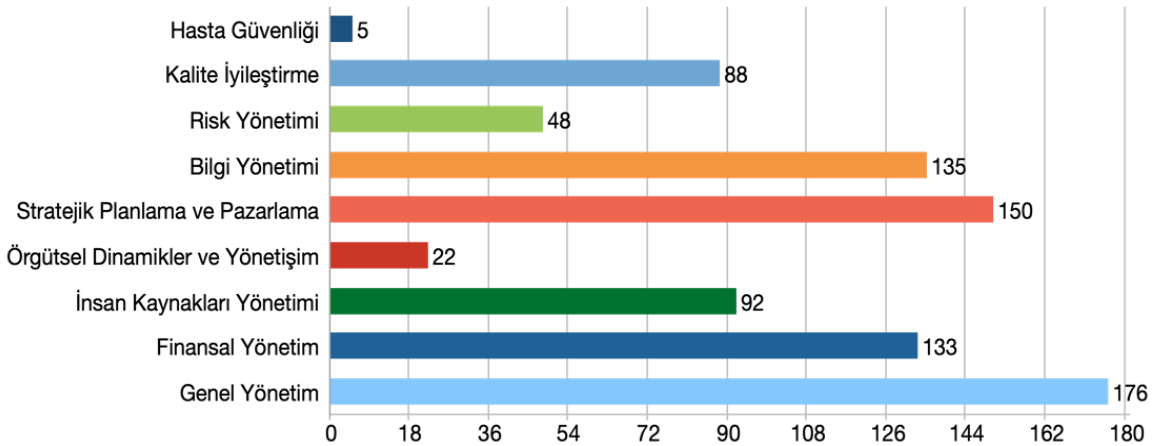
***202 adet iş ilanından 3'ü gizli ilan olması nedeniyle 199 iş ilanı üzerinden grafik oluşturulmuştur.

Tüm departmanlarda açılan ilanlarda yoğunlukla lisans mezuniyeti talep edilmektedir. Özellikle sağlık yönetimi bölümü mezunu şartı taşıyan ilanların ise hastane ve sağlık turizmi ve danışmanlığı yapan sağlık kurumlarında olduğu görülmektedir. Ayrıca tıbbi görüntüleme merkezi, ağız ve diş sağlığı merkezi, poliklinik dışında diğer sağlık kurumlarında sağlık yönetimi bölümü mezunu şartı taşıyan ilan olmadığı görülmektedir.

3.2. İlanların Yetkinlik Kategorileri ve Alt Kod Frekansları

Çalışmanın bu kısmında Sağlık Yöneticileri Yetkinlik Alanları altında yer alan "İşletmecilik Bilgi ve Becerileri", "Sağlık Sektörü Bilgisi", "Profesyonellik", "Liderlik", "İletişim ve İlişki Yönetimi" alt kategorilerine ilişkin gerçekleştirilen kodlamaların frekansları grafikler halinde sunulmuş ve ilanlara ilişkin çıkarımlarda bulunulmuştur.

Yetkinlik alanları teması altında işletmecilik bilgi ve becerileri yetkinlik kategorisi alt kodları grafik halinde aşağıdaki şekilde sunulmuştur (Şekil 6).

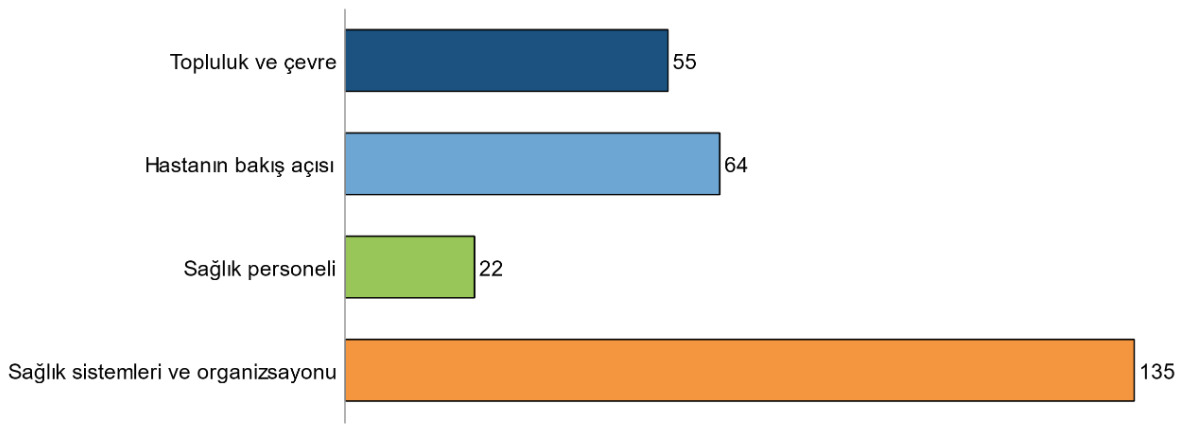


Şekil 6. İşletmecilik Bilgi ve Becerileri Yetkinlik Kategorisi Alt Kodları



Yetkinlik alanları teması altında işletmecilik bilgi ve becerileri yetkinlik kategorisi hasta güvenliği, kalite iyileştirme, risk yönetimi bilgi yönetimi, stratejik planlama ve pazarlama, örgütsel dinamikleri ve yönetim, insan kaynakları yönetimi, finansal yönetim ve genel yönetim olmak üzere dokuz alt kategoriden oluşmaktadır (Şekil 6). Alt kategoriler içinde genel yönetim 176 kod, stratejik planlama ve pazarlama 150 kod, bilgi yönetimi 135 kod ile en fazla kodlanan üç alt kategori iken hasta güvenliğinin ise 5 kod ile en az kodlanan alt kategori olduğu görülmektedir. Bu durumda incelenen ilanlarda işe başvuracak adaylarda işletmecilik bilgi ve becerileri içinde en fazla genel yönetim, stratejik planlama ve pazarlama, bilgi yönetimi kategorisine ilişkin bilgi ve becerilerin önemsendiği hasta güvenliğine ilişkin bilgi ve becerilerin ise daha geri planda kaldığı görülmektedir.

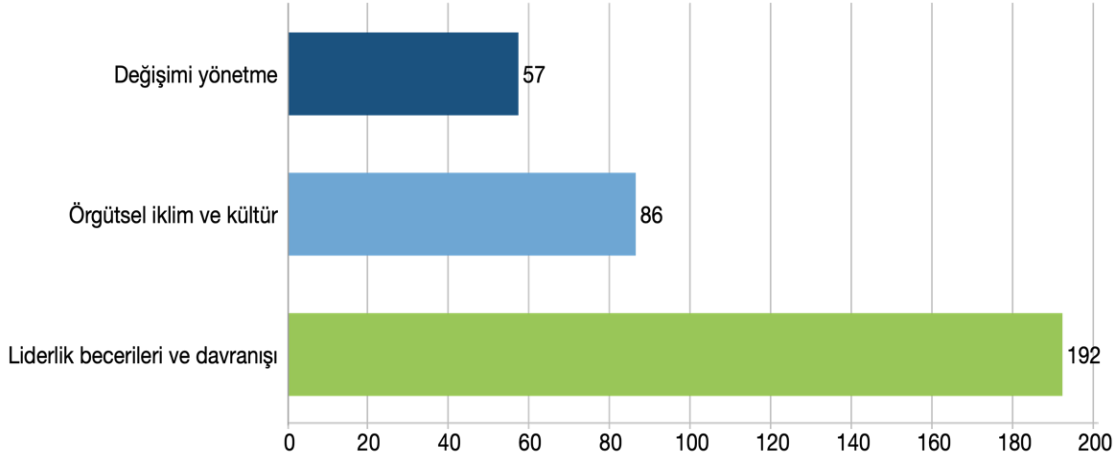
Yetkinlik alanları teması altında incelenen "Sağlık Sektörü Bilgisi" alt kodları grafik halinde aşağıdaki şekilde sunulmuştur (Şekil 7).



Şekil 7. Sağlık Sektörü Bilgisi Yetkinlik Kategorisi Alt Kodları

Yetkinlik alanları teması altında incelenen "Sağlık Sektörü Bilgisi" kategorisi topluluk ve çevre, hastanın bakış açısı, sağlık personeli, sağlık sistemleri ve organizasyonu olmak üzere dört alt kategoriden oluşmaktadır. Alt kategoriler içinde en fazla kodlama yapılan kategori, 135 kod ile sağlık sistemleri ve organizasyonu iken sağlık personeli alt kodunun ise 22 kod ile en az kodlama yapılan kategori olduğu görülmektedir (Şekil 7). İncelenen ilanlarda işe başvuracak adaylarda sağlık sektörü bilgisi yetkinlik alanı içinde en fazla önem verilen konunun sağlık sistemleri ve organizasyonuna ilişkin bilgilere sahip olunmasıdır. Ancak iş ilanlarında örgütsel ortamlarda personel bakış açısı, hemşire ve yardımcı sağlık profesyonellerinin uygulama kapsamı, sağlık sisteminde klinik dışı profesyonellerin rolü, iş gücü sorunları sağlık personeline ilişkin bilgileri içeren sağlık personeline ilişkin yetkinliklerin ise daha geri planla kaldığı görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimine ilişkin faaliyetlerin sunulduğu departmanlara yönelik ilan sayısı (92) göz önüne alındığında sağlık personeli kategorisine ilişkin kod sayısının ilan sayısına kıyasla az olduğu görülmektedir.

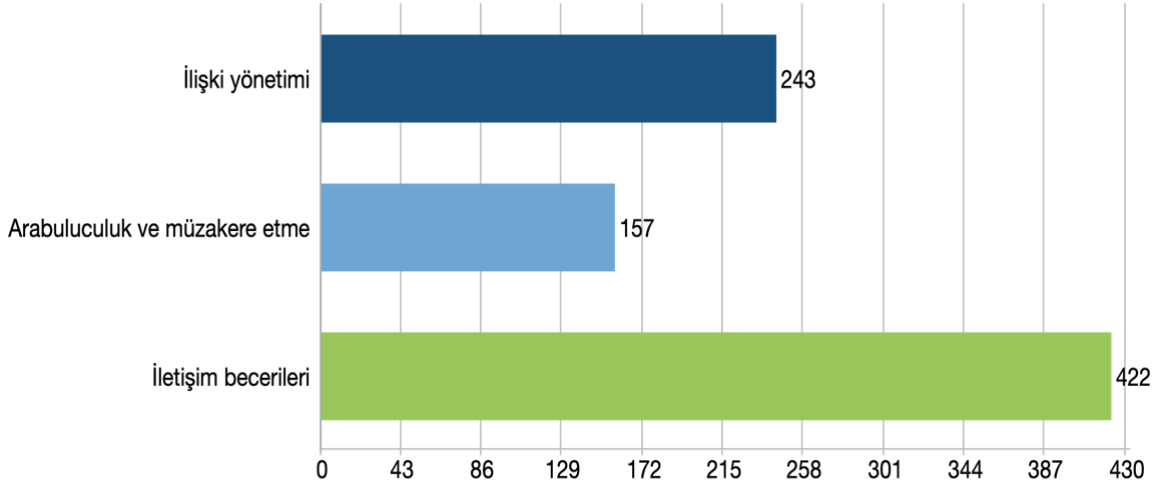
Yetkinlik alanları teması altında yer alan "Liderlik" kategorisi alt kodları grafik halinde aşağıdaki şekilde sunulmuştur (Şekil 8).



Şekil 8. Liderlik Yetkinlik Kategorisi Alt Kodları

Yetkinlik alanları teması altında yer alan “Liderlik” kategorisi değişimi yönetme, örgütsel iklim ve kültür, liderlik becerileri ve davranışları olmak üzere üç alt kategoriden oluşmaktadır. İncelenen iş ilanları içinde liderlik beceri ve davranışı alt kategorisinin 192 kod ile en fazla, değişimi yönetme kodunun ise 57 kod ile en az koda sahip olduğu görülmektedir (Şekil 8).

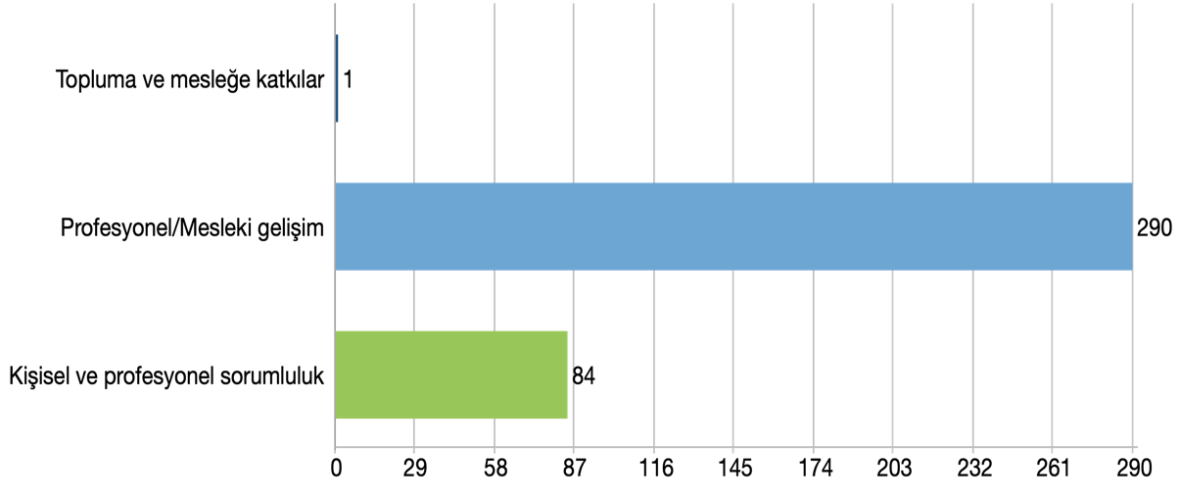
Yetkinlik alanları teması altında yer alan “İletişim ve İlişki Yönetimi” kategorisi alt kodları grafik halinde aşağıdaki şekilde sunulmuştur (Şekil 9).



Şekil 9. İletişim ve İlişki Yönetimi Yetkinlik Kategorisi Alt Kodları

Yetkinlik alanları teması altında yer alan “İletişim ve İlişki Yönetimi” kategorisi iletişim becerileri, arabuluculuk ve müzakere etme, ilişki yönetimi olmak üzere üç alt kategoriden oluşmaktadır. İncelenen iş ilanları içinde iletişim becerileri 422 kod ile en fazla kodlanan kategori iken arabuluculuk ve müzakere etme kategorisi ise en az kodlanan kategorisi olduğu görülmektedir (Şekil 9).

Yetkinlik alanları teması altında yer alan “Profesyonel Olma” kategorisi alt kodları grafik halinde aşağıdaki şekilde sunulmuştur (Şekil 10).



Şekil 10. Profesyonel Olma Yetkinlik Kategorisi Alt Kodları

Yetkinlik alanları teması altında yer alan “Profesyonel Olma” kategorisi topluma ve mesleğe katkılar, profesyonel/mesleki gelişim, kişisel ve profesyonel sorumluluk olmak üzere üç alt kategoriden oluşmaktadır. İncelenen iş ilanları içinde 290 kod ile en fazla kodlanan kategori profesyonel/mesleki gelişim iken yalnızca bir kez kodlama yapılan ise topluma ve mesleğe katkılar kategorisinin ise en az kodlandığı görülmektedir (Şekil. 10).

Tüm ilanlarda bir kategoriye dahil edilemeyen nitelikler ise diğer kodu altında toplanmıştır. Bu kategoride ise erkek adaylar için askerliğini yapma hemen hemen tüm ilanlarda belirtilen nitelikler arasındayken, ehliyet sahibi olma ve ilanın verildiği kuruma yakın ikamet etme gibi birtakım özellikler de bulunmaktadır.

3.3. İlanların Eğitim Düzeyine Göre Yetkinlik Kategorilerinin Değerlendirmesi

İlanların eğitim düzeyine göre yetkinlik kategorilerinin değerlendirmesine ilişkin bulgular tablo yardımıyla aşağıda sunulmuştur (Tablo 4).

Tablo 4. İlanların Eğitim Düzeyine Göre Yetkinlik Kategorilerinin Çapraz Tablosu

	Lise mezunu	Ön lisan mezunu	Lisans mezunu	Sağlık Yönetimi Bölümü mezunu	Tercihen lisansüstü mezunu	Toplam
İşletmecilik bilgi ve becerileri						
Hasta Güvenliği	0	0	2	3	0	5
Kalite İyileştirme	9	7	43	29	0	88
Risk Yönetimi	7	14	19	7	1	48
Bilgi Yönetimi	4	21	92	15	3	135
Stratejik Planlama ve Pazarlama	9	13	102	23	3	150
Örgütsel Dinamikler ve Yönetişim	1	3	17	1	0	22
İnsan Kaynakları Yönetimi	1	10	76	5	0	92



Finansal Yönetim	19	16	72	23	3	133
Genel Yönetim	20	21	100	33	2	176
TOPLAM	70	105	523	139	12	849
N= Belgeler	22	29	124	26	1	202
Sağlık sektörü bilgisi						
Topluluk ve çevre	8	13	27	6	1	55
Hastanın bakış açısı	10	6	27	21		64
Sağlık personeli	2	3	17			22
Sağlık sistemleri ve organizasyonu	18	23	61	31	2	135
TOPLAM	38	45	132	58	3	276
N= Belgeler	22	29	124	26	1	202
Profesyonel davranma						
Topluma ve mesleğe katkılar		1				1
Profesyonel/Mesleki gelişim	31	40	174	42	3	290
Kişisel ve profesyonel sorumluluk	8	20	50	6		84
TOPLAM	39	61	224	48	3	375
N= Belgeler	22	29	124	26	1	202
Liderlik						
Değişimi yönetme	3	10	31	13		57
Örgütsel iklim ve kültür	9	6	51	20		86
Liderlik becerileri ve davranışı	14	27	116	35		192
TOPLAM	26	43	198	68		335
N= Belgeler	22	29	124	26	1	202
İletişim ve ilişki yönetimi						
İlişki yönetimi	28	33	123	59		243
Arabuluculuk ve müzakere etme	13	19	93	32		157
İletişim becerileri	35	46	261	77	3	422
TOPLAM	76	98	477	168	3	822
N= Belgeler	22	29	124	26	1	202

Eğitim düzeyine göre işletmecilik bilgi ve becerileri yetkinlik kategorisi çapraz tabloda incelendiğinde lisans mezunu olması şartı taşıyan 124 ilanda gerçekleştirilen kodlamalar içinde en fazla stratejik planlama ve pazarlama ile genel yönetim yetkinliklerine önem verildiği, hasta güvenliği yetkinliklerinin ise yalnızca iki kez kodlandığı görülmektedir (Tablo 4). Lise mezunu olma şartı taşıyan iş ilanlarında (22) ise en fazla genel yönetim ve finansal yönetim konularında bilgi sahibi olması beklenirken örgütsel



dinamik ve yönetim ile insan kaynakları yönetimi alanlarında ise beklentinin çok az olduğu görülmektedir. Ön lisans mezunu olma şartı taşıyan iş ilanlarında (29) bilgi yönetimi ve genel yönetim alanlarındaki yetkinliklere önem verildiği söylenebilir. Sağlık yönetimi bölümü mezunu olma şartı taşıyan iş ilanları (26) incelendiğinde ise en fazla genel yönetim, kalite iyileştirme, finansal yönetim ve stratejik planlama konularına önem verilirken örgütsel dinamikler ve yönetim kategorisine ilişkin kodlamalar daha geri planda kalmaktadır. Aranan adayın tercihen lisansüstü eğitimi almış olması şeklinde bir ibarenin yer aldığı yalnızca bir iş ilanında rastlanılmış olup bu iş ilanında ise stratejik yönetim, bilgi yönetimi ve finansal yönetim alanları üzerinde durulsa da kodlanan kategoriler arası belirgin farklara rastlanmamıştır. Hasta güvenliği alt kategorisinde toplamda yalnızca 5 kodlama gerçekleştirilmiş olup bu kodlamalardan 3 tanesi sağlık yönetimi bölümü mezunu olma şartı taşıyan ilanlardır.

Eğitim düzeyine göre sağlık sektörü bilgisi yetkinlik kategorisi çapraz tabloda incelendiğinde tüm ilanlarda en fazla kodlanan yetkinlik kategorisinin sağlık sistemleri ve organizasyonu (135) olduğu görülmektedir. Ayrıca lise mezunu olma şartı taşıyan ilanlarda hastanın bakış açısı (10) kategorisine yönelik yetkinliklerin, ön lisans mezunu olma şartı taşıyan ilanlarda topluluk ve çevre (13) kategorisine yönelik yetkinliklerin, lisans mezunu olma şartı taşıyan ilanlarda ise hastanın bakış açısı (27) ve topluluk ve çevre kategorilerine yönelik yetkinliklerin ön planda olduğu görülmektedir. Sağlık yönetimi bölümü mezunu olma şartı taşıyan ilanlarda ise ikinci olarak ön plana çıkan yetkinlik kategorisinin hastanın bakış açısı olurken sağlık personeli yetkinlik kategorisi için herhangi bir kodlama bulunmamaktadır. Tercihen lisansüstü eğitimi almış olması ibaresi geçen iş ilanında ise sağlık sistemleri ve organizasyonu ile topluluk ve çevre kategorileri dışında diğer yetkinlik alanlarına yapılmış bir kodlama bulunmamaktadır.

Eğitim düzeyine göre profesyonel davranma yetkinlik kategorisi incelendiğinde tüm yetkinlik alt kategorileri içinde en fazla kodlama yapılan kategorinin profesyonel/ mesleki gelişim (290), ikinci sırada kişisel ve profesyonel sorumluluk (84), son sırada ise yalnızca 1 kodlama ile topluma ve mesleğe katkılar alt kategorisinin olduğu görülmektedir. Profesyonel/ mesleki gelişim kategorisinde ise en fazla kodlamanın lisans mezunu şartı taşıyan ilanlar (174) olduğu görülmektedir. Sağlık yönetimi bölümü şartı taşıyan ilanlarda ise profesyonel/mesleki gelişim kategorisinde yapılan kodlama sayısının (42) olduğu görülmektedir.

Eğitim düzeyine göre liderlik yetkinlik kategorisi çapraz tabloda incelendiğinde lisans mezuniyet şartı taşıyan ilanlarda en fazla kodlama yapılan kategorinin liderlik becerileri ve davranışı (116) olduğu görülürken sağlık yönetimi bölümü mezuniyet şartı taşıyan 26 ilanda ise 35 kez liderlik beceri ve davranışı kategorisine kodlama yapıldığı görülmektedir. Eğitim düzeyine göre iletişim ve ilişki yönetimi yetkinlik kategorisi çapraz tabloda incelendiğinde lisans mezuniyet şartı taşıyan 124 ilanda bu kategoride en fazla iletişim becerilerine ilişkin kodlamaların (261) fazla olduğu görülmektedir. Ayrıca sağlık yönetimi mezuniyet şartı taşıyan ilanlarda ise en fazla iletişim becerileri (77), ikinci sırada ise ilişki yönetimi (59) kategorilerinde kodlamalar yapıldığı görülmektedir.

3.4.İlanların Departmanlara Göre Yetkinlik Kategorilerinin Değerlendirilmesi

İlanların departmanlara göre yetkinlik kategorilerinin değerlendirmesine ilişkin bulgular tablo yardımıyla aşağıda sunulmuştur (Tablo 5).



Tablo 5. İlanların Departmanlara Göre Yetkinlik Kategorilerinin Çapraz Tablosu

	1*	2*	3*	4*	5*	6*	7*	8*	9*	10*	11*	Toplam
İşletmecilik bilgi ve becerileri												
Hasta Güvenliği	2			3								5
Kalite İyileştirme	19		3	10	6	3	1	7	10	1	28	88
Risk Yönetimi	8	1	2		9	10	12	6				48
Bilgi Yönetimi	6	3	5	5	26	24	10	5	30	3	18	135
Stratejik Planlama ve Pazarlama	23	3	1	2	12	1	6	12	47	0	43	150
Örgütsel Dinamikler ve Yönetişim	3		1	1	1	1		6	6	0	3	22
İnsan Kaynakları Yönetimi	5			6	70		3		1	2	5	92
Finansal Yönetim	3	3		1	11	35	7	40	10		23	133
Genel Yönetim	28	2	11	9	23	14	7	34	21	2	25	176
TOPLAM	97	12	23	37	158	88	46	110	125	8	145	849
N= Belgeler	16	1	4	20	26	21	14	18	38	4	40	202
	1*	2*	3*	4*	5*	6*	7*	8*	9*	10*	11*	Toplam
Sağlık sektörü bilgisi												
Topluluk ve çevre	7	1		3	12	4	11	10	2	2	3	55
Hastanın bakış açısı	7		1	13					7		36	64
Sağlık personeli				0	19				1		2	22
Sağlık sistemleri ve organizasyonu	16	2	3	18	3	3	30	17	12	8	23	135
TOPLAM	30	3	4	34	34	7	41	27	22	10	64	276
N= Belgeler	16	1	4	20	26	21	14	18	38	4	40	202
	1*	2*	3*	4*	5*	6*	7*	8*	9*	10*	11*	Toplam
Profesyonel davranma	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Topluma ve mesleğe katkılar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Profesyonel/Mesleki gelişim	8	3	2	16	49	37	36	31	40	8	60	290
Kişisel ve profesyonel sorumluluk	5	0	3	6	17	17	7	6	7	3	13	84
TOPLAM	13	3	5	22	66	54	43	37	47	11	74	375
N= Belgeler	16	1	4	20	26	21	14	18	38	4	40	202
	1*	2*	3*	4*	5*	6*	7*	8*	9*	10*	11*	Toplam
Liderlik												
Değişimi yönetme	4			5	10	2	4	4	14		14	57
Örgütsel iklim ve kültür	3		2	7	7	7	10	2	17	5	26	86
Liderlik becerileri ve davranışı	16		9	24	17	20	1	8	44	4	49	192



TOPLAM	23		11	36	34	29	15	14	75	9	89	335
N= Belgeler	16	1	4	20	26	21	14	18	38	4	40	202
	1*	2*	3*	4*	5*	6*	7*	8*	9*	10*	11*	Toplam
İletişim ve ilişki yönetimi												
İlişki yönetimi	21		2	28	20	6	4	21	33	4	104	243
Arabuluculuk ve müzakere etme	12		5	14	17	18	13	14	28	5	31	157
İletişim becerileri	31	3	5	37	44	21	19	22	67	6	167	422
TOPLAM	64	3	12	79	81	45	36	57	128	15	302	822
N= Belgeler	16	1	4	20	26	21	14	18	38	4	40	202

1-Genel Yönetim, 2- Stratejik Planlama, 3*-Destek Hizmetler, 4*- Hasta Hizmetleri, 5*- İnsan Kaynakları Yönetimi, 6*-Muhasebe ve Finansal Yönetim, 7*- Sağlık Sigortacılığı ve Medikal Muhasebe, 8*- Satın Alma, 9*- Pazarlama ve Halka İlişkiler, 10*- Kalite Yönetimi, 11*- Sağlık Turizmi

Departmanlara göre işletmecilik bilgi ve becerileri yetkinlik kategorisi çapraz tabloda incelendiğinde tüm işletmecilik bilgi ve becerileri kategorileri içinde en fazla kodlamanın genel yönetim kategorisine (176) ait olduğu görülmektedir. İkinci sırada ise stratejik planlama ve pazarlama kategorisinin (150) kodlandığı görülmektedir. Üstelik incelenen tüm iş ilanı belgeleri arasında stratejik planlama alanında yalnızca 1 adet belge bulunurken pazarlama ve halkla ilişkiler alanında ise 38 adet belge incelenmiştir. Buna rağmen tüm kategoriler arasında en fazla kodlama yapılan ikinci kategorinin stratejik planlama ve pazarlamadır. Ardından ise sırasıyla bilgi yönetimi ve finansal yönetim kategorilerinin geldiği görülmektedir.

Departmanlara göre sağlık sektörü bilgisi yetkinlik kategorisi çapraz tabloda incelendiğinde ise en fazla kodlama yapılan kategorinin sağlık sistemleri ve organizasyonu (135) olduğu görülmektedir. Bu kategori içinde ise en fazla kodlamanın sağlık sigortacılığı ve medikal muhasebe alanında yapıldığı görülmektedir. İkinci sırada yer alan hastanın bakış açısı alt kategorisinde ise en fazla sağlık turizmi ve hasta hizmetleri kategorilerine kodlama yapıldığı görülmektedir.

Departmanlara göre profesyonel davranma yetkinlik kategorisi çapraz tabloda incelendiğinde tüm departmanlar içinde ve toplamda en fazla kodlamanın profesyonel/mesleki gelişim alt kategorisine (290) ait olduğu görülmektedir. İkinci sırada ise kişisel ve profesyonel sorumluluk (84) gelmektedir. Departmanlara göre liderlik yetkinlik kategorisi incelendiğinde ise tüm departmanlar içinde ve toplamda en fazla kodlama yapılan kategorinin liderlik becerileri ve davranışları (192) olduğu görülmektedir. İkinci sırada ise örgütsel iklim ve kültür alt kategorisi (86) gelmektedir. Departmanlara göre iletişim ve ilişki yönetimi kategorisi incelendiğinde ise tüm departmanlar içinde ve toplamda en fazla kodlamanın iletişim becerileri (422), ikinci sırada ise ilişki yönetimi (243) alt kategorilerine ait olduğu görülmektedir.

3.5. İlanların Pozisyonlara Göre Yetkinlik Kategorilerinin Değerlendirmesi

İlanların pozisyonlara göre yetkinlik kategorilerinin değerlendirilmesine ilişkin bulgular tablo yardımıyla aşağıda sunulmuştur (Tablo 6).



Tablo 6. İlanların Pozisyonlara Göre Yetkinlik Kategorileri Çapraz Tablosu

	Üst düzey yönetici	Orta düzey yönetici	Alt düzey yönetici	Yönetici adayı	Uzman	Eleman	Toplam
İşletmecilik bilgi ve becerileri							
Hasta Güvenliği	1	2			1	1	5
Kalite İyileştirme	3	25	4	15	23	18	88
Risk Yönetimi	2	12	4	3	19	8	48
Bilgi Yönetimi	11	27	10	5	65	17	135
Stratejik Planlama ve Pazarlama	12	54	8		55	21	150
Örgütsel Dinamikler ve Yönetişim	2	5			12	3	22
İnsan Kaynakları Yönetimi	3	37	7		36	9	92
Finansal Yönetim	4	22	5	20	68	14	133
Genel Yönetim	9	63	12	11	62	19	176
TOPLAM	47	247	50	54	341	110	849
N= Belgeler	9	40	9	6	87	51	202
Sağlık sektörü bilgisi							
Topluluk ve çevre	3	15	3	1	24	9	55
Hastanın bakış açısı	4	16	1	8	19	16	64
Sağlık personeli		6	2		8	6	22
Sağlık sistemleri ve organizasyonu	5	29	4	13	50	34	135
TOPLAM	12	66	10	22	101	65	276
N= Belgeler	9	40	9	6	87	51	202
Profesyonel davranma							
Topluma ve mesleğe katkılar					1		1
Profesyonel/Mesleki gelişim	11	51	8	16	152	52	290
Kişisel ve profesyonel sorumluluk	2	20	5	3	36	18	84
TOPLAM	13	71	13	19	189	70	375
N= Belgeler	9	40	9	6	87	51	202
Liderlik							
Değişimi yönetme	1	12	3	6	25	10	57
Örgütsel iklim ve kültür	2	13	4	7	38	22	86
Liderlik becerileri ve davranışı	8	46	11	12	75	40	192
TOPLAM	11	71	18	25	138	72	335
N= Belgeler	9	40	9	6	87	51	202



İletişim ve ilişki yönetimi							
İlişki yönetimi	10	61	11	29	88	44	243
Arabuluculuk ve müzakere etme	6	28	7	11	70	35	157
İletişim becerileri	15	99	19	32	162	95	422
TOPLAM	31	188	37	72	320	174	822
N= Belgeler	9	40	9	6	87	51	202

Pozisyonlara göre işletmecilik bilgi ve becerileri yetkinlik kategorisi çapraz tabloda bakıldığında üst düzey yönetici pozisyonuna ilişkin incelenen 9 adet ilanda en fazla kodlamanın stratejik planlama kategorisine (12) ve bilgi yönetimi (11) kategorisine ait olduğu görülmektedir. Orta düzey yönetici pozisyonuna ilişkin incelenen 40 ilanda en fazla genel yönetim (63) ve stratejik planlama ve pazarlama (54) kategorisine ait olduğu görülmektedir. Alt düzey yönetici pozisyonuna ait olan 9 adet iş ilanı belgesinde ise en fazla kodlamanın yine genel yönetim (12) kategorisinde olduğu görülürken ikinci sırada ise bilgi yönetimi (10) kategorisi gelmektedir. Yönetici aday pozisyonuna ilişkin incelenen 6 iş ilanı belgesinde ise en fazla kodlamanın finansal yönetim (20) ve kalite iyileştirme (15) olduğu görülmektedir. Uzman pozisyonuna ait incelenen 87 ilanda ise en fazla kodlama yapılan kategorilerin finansal yönetim (68) ve bilgi yönetimi (65) olduğu görülmektedir. Tüm kategoriler içinde ise en az kodlama yapılan kategori hasta güvenliği (5) ve örgütsel dinamikler ve yönetim (22) olurken en fazla kodlama yapılan kategoriler ise genel yönetim (176), stratejik planlama ve pazarlama (150) ve bilgi yönetimi (135) kategorileridir.

Pozisyonlara göre sağlık sektörü bilgisi yetkinlik kategorisine bakıldığında ise tüm pozisyonlar içinde ve toplamda en fazla kodlama yapılan kategorinin sağlık sistemleri ve organizasyonu (135) olduğu görülmektedir. İkinci sırada ise hastanın bakış açısı (64) kategorisi gelmektedir. Pozisyonlara göre profesyonel davranma yetkinlik kategorisi incelendiğinde ise tüm pozisyonlarda ve toplamda en fazla kodlama yapılan kategorinin profesyonel/mesleki gelişim (290) olduğu görülmektedir. Toplum ve mesleğe katkılar kategorisinde ise yalnızca uzman pozisyonunda incelenen bir belgede yalnızca bir kez kodlama yapıldığı görülmektedir. Diğer tüm pozisyonlarda bu alanda kodlama yapılmamıştır. Pozisyonlara göre liderlik yetkinlik kategorisi incelendiğinde tüm pozisyonlarda ve toplamda en fazla kodlama yapılan kategorinin liderlik becerileri ve davranışı (192) olduğu görülmektedir. İletişim ve ilişki yönetimi kategorisi incelendiğinde ise üst düzey yönetici pozisyonunda incelenen 9 ilanda en fazla iletişim becerileri (15) en az ise arabuluculuk ve müzakere (6) kategorilerinde kodlama yapıldığı görülmektedir diğer pozisyonlarda da sıralama benzerdir. Örneğin, uzman pozisyonun incelendiği 87 iş ilanı belgesinde iletişim becerileri kategorisinde 162 kod frekansı ile ilk sırada gelirken son sırada yine arabuluculuk ve müzakere etme (70) kategorisi gelmektedir.

Toplamda 202 iş ilanı kapsamında en çok kodlanan kategorilerin kod bulutu şeklinde gösterimi Şekil 11'de sunulmuştur.



yer alan Erzurum'da ise 21'dir (TÜİK, 2021). Bu istatistikler ise iş ilanlarının Marmara bölgesinde yoğunlaşmasını açıklamaktadır.

Özellikle incelenen ilanların alanlarına göre dağılımına bakıldığında sağlık yönetimi bölümü mezunu şartı taşıyan ilanların sağlık turizmi ve hasta hizmetleri departmanlarında yoğunlaşması, sağlık kurumlarında sağlık turizmi faaliyetlerinin önemsenmesine yönelik anlayışın gelişmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Türkiye'deki sağlık kurumları fiziki ve teknolojik altyapılarını güçlendirerek hastalara daha kaliteli hizmet sunma ve sağlık turizmi faaliyetlerini artırma uğraşı içindedir. Bu uğraşlarını ise dünya genelinde sağlık turizm alanında geçerliliği kabul edilen akreditasyon kuruluşlarına akredite olarak belgelemektedirler (Çetinkaya ve Bostan, 2023). Örneğin, Türkiye'de 32 hastane Uluslararası Ortak Komisyon (JCI) tarafından standartlara uygun kaliteli hizmet verdiklerini kanıtlayarak akredite olmuş ve JCI standartlarına sahip hastane sayısında dünya birincisi olmuştur (JCI, 2021). Ayrıca Türkiye'nin coğrafi konumu, Asya ve Avrupa'nın kesiştiği noktada olması ve elverişli iklim koşulları nedeniyle büyük bir avantaja sahip olması, dünya coğrafyasındaki yeri, doğal güzellikleri ve mevcut turizm potansiyeli sağlık hizmetlerine yansımaktadır (Ağaoğlu ve diğerleri, 2019). Bu durum sağlık kurumları genelinde ilanların sağlık turizmi alanında yoğunlaşmasını açıklamaktadır.

Çalışmada pazarlama ve halkla ilişkiler alanındaki iş ilanlarının fazlalığı sağlık kurumlarının sağlık hizmetlerini daha etkili bir şekilde tanıtabilme, hasta memnuniyetini artırma ve genel olarak topluma daha iyi hizmet sunabilmek için pazarlama ve halkla ilişkiler stratejilerine odaklandığı şeklinde yorumlanmaktadır. Literatürde de sağlık sektöründe pazarlama ve halkla ilişkiler alanında yapılan çalışmalar ise çalışma bulgularını desteklemektedir. Bostan ve Tehçi (2019) yaptıkları çalışmada sağlık hizmetlerinde pazarlama faaliyetlerinin öneminin arttığını ve sağlık kurumlarının bu alana yönelik faaliyetlerini arttırmaları gerektiği ifade edilmektedir. Ayrıca Büyükdere ve Korkutan (2024) tarafından yapılmış olan çalışmada sağlık hizmetlerinde pazarlama süreçleri konusunda sağlık kuruluşlarının ayrı bir pazarlama departmanı oluşturarak bu alanda yetkin kişilerle çalışmanın ve uygun pazarlama stratejisi geliştirmelerinin faydalı olacağı ifade edilmiştir.

İş ilanlarında belirtilen ön koşullarda eğitim düzeyine göre dağılıma bakıldığında en fazla lisans mezuniyet düzeyinde iş ilanının bulunduğu görülmektedir. Sağlık yönetimi mesleği zorludur ve organizasyonun tüm seviyelerinde yönetici pozisyonlarında bulunan kişilerin planlama, organize etme, kadrolama, yönlendirme, kontrol etme ve karar verme gibi gerekli yönetsel işlevleri yerine getirmek için sağlam kavramsal, teknik ve kişilerarası becerilere sahip olmasını gerektirir. Ayrıca yöneticiler birim/ekip ve kuruluş seviyesinde gelişme ihtiyacını anlayabilmek amacıyla kuruluşlarının iç ve dış çevresini inceleme ve analiz etmek noktasında ikili bakış açısını sürdürmelidir (Buchbinder ve Thompson, 2010). Sağlık yönetimi gibi alanlarda, karmaşık sorunları çözebilmek, stratejik planlama yapabilmek ve etkili bir şekilde liderlik edebilmek için geniş bir bilgi ve yetkinlik düzeyine ihtiyaç duyulmaktadır. Sağlık yöneticilerinin etkililiği mesleki yargı ve becerileri taşımakla birlikte bireysel, ekip ve örgütsel düzeyde bu becerilerin gösterilmesi ile değerlendirilmektedir. İstenilen sonuçlara ulaşmak için sağlık yöneticilerinin klinik ve yönetsel becerilerinin birleştirilmesi ve eğitimle desteklenmesi gerekmektedir (Milicevic ve diğerleri, 2011). Ayrıca Yüksel ve diğerleri tarafından 2016 yılında yapılmış olan bir çalışmada sağlık yöneticisinin tıbbi, idari ve mali hizmetleri kapsayan geniş bir perspektifte bilgi sahibi olunması beklenmektedir. Dolayısıyla sağlık kurumlarını yönetenlerin yönetsel becerilerini geliştirebilmeleri için yönetim eğitimi almalarının önemli



olduğu belirtilmiştir. Bu açıdan bakıldığında bu tür pozisyonlarda çalışacak bireylerden belirli bir eğitim düzeyine sahip olmalarının istenmesi çalışma bulgularını desteklemektedir.

Yönetici pozisyonları içinde en fazla orta düzey yönetici pozisyonu (40) için iş ilanı olduğu görülürken yönetici adayı pozisyonuna yönelik ise 6 adet iş ilanı incelenmiştir. Alt düzey pozisyonların teknik uzmanlık gerektirmekte, orta düzey pozisyonların beşerî ve kişilerarası ilişkilere daha eğilimli olması ve üst yönetim kademelerinin kavramsal becerilerinin daha yüksek düzeyde olmaktadır. Orta düzey yöneticiler genellikle hem üst düzey yöneticilerle hem de temel operasyonlarla etkileşimde bulunan bir konumda bulunurlar. Bu pozisyondaki yöneticiler işletmenin genel stratejisini yürütmek ve aynı zamanda günlük işlerin sorunsuz bir şekilde ilerlemesini sağlamak için önemli bir rol oynar (Tewari ve Sharma 2011). Literatürde yapılan çalışmalarda orta düzey yönetim kademesi ile ilişkili beceriler olan iletişim, anlaşma, tavsiyelerde bulunma ve görüşme, oldukça gelişmiş düzeyde bulunan yönetsel beceriler olarak bulunmuştur (Yüksel ve diğerleri, 2016; Hudak ve diğerleri, 2000). Buradan yola çıkarak sağlık yönetimi alanındaki işletmelerin hem stratejik planlamadan hem de günlük operasyonlardan sorumlu orta düzey yöneticilere ihtiyaç duyduğunu ve bu pozisyonlara nitelikli adaylar çekmek için iş ilanlarına odaklandıklarını gösterebilir. Ayrıca yapılan benzer bir çalışmada sağlık kurumlarının yönetiminde yeterliliklerin zaman içinde daha fazla değerlendirme ve iyileştirme gerektirebileceği bu nedenle sağlık yöneticilerinin yetiştirildiği profesyonel eğitim programlarının müfredatlarını gerekli alanları ele alacak şekilde uyarlamaları gerektiği ve ifade edilmiştir (Meyer, 2017). Buradan yola çıkarak benzer çalışmaların belli aralıklarla tekrar edilmesi ve sağlık kurumlarına ve eğitim kurumlarına yol gösterecektir.

5.Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma sonuçları istihdam sağlayan sağlık işletmeleri ile eğitim kurumları arasında bir köprü işlevi görerek daha nitelikli sağlık yöneticileri yetiştirilmesine katkı sağlayacaktır. Eğitim kurumları ve öğrenciler tarafından iyi bir planlama yapıldığı takdirde sektördeki yönetsel beklentilerle uyumlu sağlık yöneticileri yetiştirilmesi ile bu alandaki istihdama yarar sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışma sağlık yönetimi mezunlarının özel sağlık sektöründe istihdamı ile ilgili gerçekleri göz önüne sermekte ve sağlık yönetimi eğitimi veren kurumlara sektördeki sağlık kurumları ve diğer paydaşlarla daha çok iş birliği yapması ve bu alanda yetkin sağlık yöneticileri yetiştirme yolunda birlikte hareket etmesi gerektiğini göstermektedir.

Makalenin bir diğer önemli çıktısı ise sağlık yönetimi öğrencileri ve mezunlarına yöneliktir. Küresel sağlık sektörünün büyümesi, teknolojik gelişmeler, sağlık politikalarındaki değişimler, ekonomik durum, sağlık arz ve talebindeki değişimler, demografik değişimler ve pazar dinamikleri gibi pek çok etmen her ülkede ve bölgede sağlık yönetimi mezunlarının istihdam olanaklarını etkilemektedir. Hem sağlık yönetimi öğrencileri hem de mezunları kendilerini sürekli olarak güncelleyerek ve sektördeki değişikliklere uyum sağlayarak rekabet avantajı elde edebilmesi mümkündür. Bu nedenle sağlık yöneticisi adayları, sağlık kurumlarının bir sağlık yöneticisinden güncel beklentilerini takip etmeleri ve değişim odaklı bir bakış açısıyla istenen temel yetkinlik ve becerileri geliştirmeleri önerilmektedir.

İncelenen ilanlarda işe başvuracak adaylarda işletmecilik bilgi ve becerileri içinde en fazla genel yönetim, stratejik planlama ve pazarlama, bilgi yönetimi kategorisine ilişkin bilgi ve becerilerin önemsendiği hasta güvenliğine ilişkin bilgi ve becerilerin ise daha geri planda



kaldığı görülmektedir. Ancak, hasta güvenliği sağlık yönetimi alanında kritik bir öneme sahiptir ve bu konunun daha fazla önemselenmesi önerilmektedir.

Çalışma sonucunda sağlık yönetimi öğrencilerinin başvurabileceği iş ilanlarında liderlik kategorisi altında en fazla önemsenen konunun adayların liderlik, stilleri/teknikleri, karar vermenin potansiyel etkileri ve sonuçlarına yönelik liderlik beceri ve davranışlarına ilişkin özellikleri olduğu görülmektedir. Ayrıca alt kod frekansları incelendiğinde sağlık yönetimi öğrencilerinin başvurabileceği iş ilanlarında iletişim ve ilişki yönetimi alanında en fazla önemsenen yetkinliklerin iç ve dış kanallarda iletişim ilkeleri ve özel uygulamaları, halka ilişkiler, yapıcı geri bildirim gibi konuları içeren iletişim becerileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İyi bir liderin hem kurum içindeki hem de dışarıdaki paydaşlarla etkili bir şekilde iletişim kurabilmesi ve kuruluşun hedeflerine ulaşmasına katkı sağlaması, kurumlar tarafından liderlik ve iletişim becerilerine verilen önemi açıklamaktadır. Buradan yola çıkarak sağlık yöneticisi adaylarının liderlik becerilerini geliştirmeleri önerilmektedir.

Sağlık yönetimi öğrencilerinin başvurabileceği iş ilanlarında profesyonellik yetkinlik alanı içinde alanında en fazla önemsenen yetkinliklerin mesleki normlar ve davranışlar, zaman ve stres yönetimi, sürekli eğitim ve kariyer planlamasına katılma, mesleki bilgi birikimini edinme ve güncel kalma gibi konuları içeren profesyonel/mesleki gelişim olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçtan yola çıkarak sağlık yöneticisi adaylarına zaman ve stres yönetimi, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine önem verme, sektördeki yenilikleri takip ederek güncel kalmaları önerilmektedir.

Çalışma sonuçlarında kuruluş için etik konularda yol gösterici olarak hizmet etmek, toplum hizmetine katılmak gibi özellikleri içeren topluma ve mesleğe katkılar kategorisine ilişkin yetkinliklerin ise iş ilanları içinde çok fazla yer edemediği görülmektedir. Bu durum personel adayları tarafından sağlık kurumlarının etik konular, toplum hizmetlerine katılım ve sosyal sorumluluk projelerinde yer alma gibi konuların iş ilanlarında daha az yer aldığı şeklinde algılanabilir. Bu nedenle sağlık kurumlarının iş ilanlarında, kuruluşun sosyal sorumluluk politikalarına, topluma katkı sağlayan projelerine ve bu projelerde çalışanların rolüne dair bilgi verilmesi önerilmektedir. Bu adayların kuruluşun sosyal değerlerini anlamasını sağlayabilir ve sağlık kurumlarının bu yetkinliklere önem veren adayları çekmelerine yardımcı olabilir.

Kaynaklar

Ağaoğlu, F. O., Karagöz, N., & Zabun, S. (2019). Sağlık turizmi uygulamaları ve Türkiye'ye getirilerine ilişkin bir değerlendirme. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20(2), 428–450.

American College of Healthcare Executives. (2020). ACHE healthcare executive competencies assessment tool. American College of Healthcare Executives. <https://www.ache.org/>

Anastasiou, S. (2014). Recruitment communication practices in job adverts in Greece through a snapshot of internet sites for job vacancies. International Journal of Economics and Management Sciences, 3(2), 9–17.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice (13th ed.). Kogan Page.



- Begun, J., & Thygeson, M. (2015). Managing complex healthcare organizations. In M. Fottler, D. Malvey, & D. Slovensky (Eds.), *Handbook of healthcare management* (pp. 1–17). Business 2015. <https://doi.org/10.4337/9781783470167.00005>
- Bellini, E., Ottaviano, G., Pinelli, D., & Prarolo, G. (2013). Cultural diversity and economic performance: Evidence from European regions. In M. P. Crescenzi (Ed.), *Geography, institutions and regional economic performance* (pp. 121–141). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-33395-8_7
- Denney, R. (1954). Reviewed work: Content analysis in communication research by Bernard Berelson. *Audio Visual Communication Review*, 2(1), 64–67. <https://www.jstor.org/stable/30216709>
- Bostan, S., & Tehci, A. (2020). Sağlık hizmetleri pazarlama stratejileri: Bir nitel araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 26, 181–194. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.590734>
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Buchbinder, S. B., & Thompson, J. M. (2010). Understanding health care management. In S. B. Buchbinder & J. M. Thompson (Eds.), *Career opportunities in healthcare management: Perspectives from the field* (pp. 17–29). Jones and Bartlett Publishers.
- Büyükdere, F., & Korkutan, M. (2024). Sağlık hizmetlerindeki pazarlama karması elemanlarının incelenmesi üzerine bir değerlendirme. *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 78–96. <https://doi.org/10.55050/sarad.1292765>
- Chouhan, V., & Srivastava, S. (2014). Understanding competencies and competency modeling: A literature survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), 14–22. <https://doi.org/10.9790/487X-16111422>
- Çetinkaya, U. M., & Bostan, A. (2023). Sağlık turizmi yetki belgesine sahip sağlık tesislerine ait web sitelerinin kalite yönetimi ve sağlık turizmi perspektifinde incelenmesi: Aydın ili örneği. *Journal of Travel and Tourism Research*, 22(22), 96–115.
- De Vos, A., De Hauw, S., & Willemsse, I. (2011). *Competency development in organizations: Building an integrative model through a qualitative study*. Vlerick Leuven Gent Working Paper Series.
- Hudak, R. P., Brooke, P. P., & Finstuen, K. (2000). Identifying management competencies for healthcare executives: Review of a series of Delphi studies. *Journal of Health Administration Education*, 18(2), 213–243.
- Hyde, P., Granter, E., Hassard, J., & McCann, L. (2016). *Deconstructing the welfare state: Managing healthcare in the age of reform*. Routledge.
- Joint Commission International. (2021). JCI accredited organizations. Joint Commission International. [https://www.jointcommissioninternational.org/about-jci/jci-accredited-organizations/#f:_Facet_Country=\[Turkey\]](https://www.jointcommissioninternational.org/about-jci/jci-accredited-organizations/#f:_Facet_Country=[Turkey]) (Erişim tarihi, Ocak 2024)



- Kumar, T., & Kavitha, M. (2019). E-recruitment: The modern trend of recruitment practices. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 6(5), 251–256.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14.
- Meyer, M. (2017). Qualifications and competencies for population health management positions: A content analysis of job postings. *Population Health Management*, 20(6), 417–426. <https://doi.org/10.1089/pop.2016.0156>
- Muscalu, E. (2015). Sources of human resources recruitment organization. *Management and Economics*, 3(79), 351–359.
- NCHL. (2018). National Center for Healthcare Leadership health leadership competency model summary. National Center for Healthcare Leadership Health Leadership Competency Model 3.0. <https://www.nchl.org>
- Sağlık Bakanlığı. (2014, Mayıs 22). Sağlık meslek mensupları ile sağlık hizmetlerinde çalışan diğer meslek mensuplarının iş ve görev tanımlarına dair yönetmelik. Resmi Gazete. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/05/20140522-14.htm>
- Sağlık Yönetimi Ulusal Çekirdek Eğitim Programı (SAYÇEP). (2017). Sağlık yönetimi ulusal çekirdek eğitim programı (SAYÇEP). https://www.yok.gov.tr/Documents/Kurumsal/egitim_ogretim_dairesi/Ulusal-cekirdek-egitimi-programlari/saglik_yonetimi.pdf
- Santric Milicevic, M. M., Bjegovic-Mikanovic, V. M., Terzic-Supic, Z. J., & Vasic, V. (2011). Competencies gap of management teams in primary health care. *European Journal of Public Health*, 21(2), 247–253. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckq094>
- Stefl, M. E. (2008). Common competencies for all healthcare managers: The Healthcare Leadership Alliance model. *Journal of Healthcare Management*, 53(6), 360–374. <https://doi.org/10.1097/00115514-200853060-00002>
- Tewari, R., & Sharma, R. (2011). Managerial skills for managers in the 21st century. *Management*, 1(3), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.mgs.2011.04.002>
- TÜİK. (2021). Türkiye İstatistik Kurumu. <https://www.tuik.gov.tr/> (Erişim: Ocak 2024)
- Ültay, E., Akyurt, H., & Ültay, N. (2021). Sosyal bilimlerde betimsel içerik analizi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 10, 188–201.
- Ünal, K. (2017). Competence in healthcare managers: HLA model. *Management Review: An International Journal*, 12(2), 43–61.
- Woiceshyn, J., & Daellenbach, U. (2018). Evaluating inductive versus deductive research in management studies: Implications for authors, editors, and reviewers. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 13(2), 1277–1288. <https://doi.org/10.1108/QROM-01-2018-1628>



Wysocka, M., & Lewandowski, R. (2017). Key competences of a healthcare manager. *Journal of Intercultural Management*, 9(4), 165–184.

Yüksel, S., Işık, O., Uğurluoğlu, Ö., & Kahraman, G. (2016). Hastane yöneticilerinin yönetsel beceri düzeylerinin incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(3).

Beyanlar

Bu çalışma herhangi bir yerde yayımlanmamış olup, herhangi bir akademik çalışma (tez, sözel veya poster sunum vb.) kapsamında değildir. Çalışma için herhangi bir finansman desteği alınmamış olup, tamamen araştırmacıların kendi olanaklarıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır. Yazar katkıları; Fikir: AHM, SS; Tasarım: AHM, SS; denetleme: SS; Kaynaklar: AHM; Malzemeler: AHM; Veri Toplama veya İşleme: AHM; Analiz/yorum: AHM, SS; Literatür taraması: AHM; Yazı yazan: AHM; Eleştirel İnceleme: AHM, SS.

Extended Abstract

It is important to determine the knowledge, skills, and competencies healthcare managers need in order to improve institutional processes and create a better environment for service delivery. The aim of this study is to reveal the current status of the qualifications and competencies required in job advertisements for positions held by healthcare management graduates. Content analysis was employed as the research method. The analysis was conducted using the MAXQDA22 program on 202 job advertisements for administrative positions in healthcare institutions, gathered from Turkey's online employment platforms between November 1, 2022, and December 5, 2022. When examining the distribution of advertisements by healthcare institution, it was observed that most of the advertisements belong to hospitals. In terms of the fields, the majority of the advertisements were related to departments involved in health tourism within healthcare institutions. Regarding the distribution by education level, it was found that most job advertisements require an undergraduate degree, while the majority of job postings are for specialist positions. The analysis of the job advertisements revealed that the most important knowledge and skills sought in applicants are related to general management, strategic planning and marketing, and information management within the category of business knowledge and skills. Additionally, communication skills were identified as the most important competencies in the field of communication and relationship management. It was concluded that the employability competencies sought by healthcare institutions for healthcare management graduates are concentrated in areas such as communication and leadership skills, strategic management, and information management. However, the study also identifies gaps in the emphasis on patient safety in the job advertisements and patient safety is underemphasized in many healthcare postings. Similarly, the study notes that ethical considerations, community involvement, and social responsibility are not commonly featured in job descriptions. These findings are expected to benefit educational institutions by helping them align their programs with the managerial expectations of the healthcare sector. The study also offers valuable recommendations for educational institutions offering healthcare management programs. It is suggested that curricula be revised to better align with the competencies and skills sought by healthcare employers in managerial positions. In particular, educational programs should place greater emphasis on leadership, communication, and strategic management to ensure that graduates are well-prepared to face the management challenges in healthcare



organizations. Furthermore, healthcare management students should be encouraged to focus on continuous professional development and stay informed about the latest developments in healthcare policy, technology, and management practices. In conclusion, this study highlights the key competencies that healthcare institutions prioritize when hiring healthcare management graduates. By aligning educational programs with these competencies, institutions can better prepare students for the challenges of healthcare management and increase their employability. The findings underscore the importance of leadership, communication, and professionalism in healthcare management, suggesting that these areas should be the focus of both academic training and professional development. Finally, enhancing collaboration between educational institutions and healthcare employers will help ensure the development of competent healthcare leaders who can effectively manage healthcare organizations and contribute to improving healthcare delivery.