

# Özel hastanelerde işgören bulma yöntemleri üzerine bir araştırma

İlknur SAYAN<sup>1</sup> Fatma ULUÇ<sup>2</sup>

## Özet

İşletmelerin verimliliği ve kalitesini arttıran en önemli unsur insan faktörüdür. Rekabet yarışındaki farkın, insan faktöründeki nitelik ve niceliğinin artışıyla doğru orantılı olduğu fark edilmiştir. Bu çalışma ile, İstanbul ilinde 250 ve altında çalışanı olan özel hastanelerde insan kaynakları işgören bulma yöntemleri ve insan kaynakları departman yapıları belirlenmeye çalışılmıştır. Özel hastanelerde çalışan personel sayısının artmasına bağlı olarak insan kaynakları ile ilgili departmanların kurulması arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışan sayısı arttıkça özel hastanelerde insan kaynakları departmanı oluşturulduğu görülmektedir. Çalışmada, işgören bulma yöntemlerine göre işgören bulma puanı ile iş performansı puanı arasında pozitif yönde ilişki saptanmıştır. İşgören bulma puanı ve iş performansı puanı arttıkça iş devir hızının düştüğü görülmüştür.

Literatür taramasından ve yapılan uygulama çalışmasından elde edilen sonuçlara göre özel hastanelerde insan kaynakları işgören bulma faaliyetleri yeterli düzeyde işlevsellik kazandığından söz edilemez.

**Anahtar Kelimeler:** İşgören bulma, iş devir hızı, iş performansı

## The research about the techniques to find proper employees in private hospitals

### Abstract

*The main element of increasing the productivity and quality of enterprises is the human factor. The competition between companies is more about quality and quantity in the human factor. The main subject of this study is to determine the human resources, the department structures, and the human resources procurement methods in the hospitals in Istanbul, which has 250 employees and below. It has been determined that between number of employees and establishing human resources department have a positive correlation. As the number of employees increases in a hospital, they establish a human resources department. But in some of the establishments, there is still human resources department connected other above department. This research has shown that more qualified techniques to find employees positively impacts on performance of workers. An also*

<sup>1</sup> Öğr. Gör. İlknur SAYAN, İAU Dış Hekimliği Fakültesi İdari Direktör.

<sup>2</sup> Öğr. Gör. Fatma ULUÇ, İşletme, Doktora, Özel Öğrenci.

Özel hastanelerde işgören bulma yöntemleri üzerine bir araştırma

*if a company performs well on finding qualified and high performance workers, employees have a strong intention to work for the company for long term periods instead of changing their workplace in short term.*

*However according to the literature review and the information obtained from applications made, the hospital management of human resources activity are not satisfactory enough.*

**Keywords:** *Employee exchange, operation turnover rate, operation performance*

## I. GİRİŞ

Sağlık sistemleri için insan kaynakları kritik önem arz etmektedir. Sağlık sisteminde meydana gelen değişiklikler sonucu, sağlıkta insan kaynakları planlamasına duyulan ihtiyaç artmış ve sağlık sisteminin işleyişine uygun, nitelikli ve gerekli insan kaynakları varlığının önemi zamanla daha iyi kavranmıştır (Dubois et al.2011). Sağlık hizmetlerinin kalitesi ve başarısı açısından en önemli unsur sağlık insan gücünün başarısıdır. Bu başarı sağlık görevlilerinin bilgi beceri ve deneyimine olduğu kadar sağlık sistemlerinin yönetimi uygulamalarında sağlık çalışanlarının ve kurumda sağlık görevlilerine destek hizmetlerini sağlayan çalışanların yönetilmesi konusundaki beceri ve isabete de bağlıdır.

Sağlık hizmetlerinde çalışanların büyük oranda vasıflı mesleklere sahip olması ve alanında uzmanlaşmış olması beklendiğinden, sağlık hizmetlerinde insan gücü diğer sektörlere göre daha pahalı bir kaynaktır. Uzmanlaşma düzeyi daha çok basamak içermektedir. Birçok birimde hizmeti kesintisiz sürdürmek zorunluluğu vardır ve bu durum nöbet vardiya vb. insan gücü yönetimi konusunda karmaşa oluşturmaktadır.

Bu karmaşa, sağlık insan gücünün pahalı olması ve uygulamadaki profesyonel özerklik alanlarının geniş olması nedenleriyle, sağlık görevlilerinin klinik süreçlerde, özgür karar verme ayrıcalığının insan gücüne bağlı hatalı seçim ve uygulamalarda büyük maddi ve manevi kayıplara neden olabilmektedir. 21'inci yüzyılda sağlık hizmetlerinde etkililik ve verimlilik ilkelerinin daha da önem kazandığı bir sürece girilmiştir. Bu süreçte insan kaynağı kullanmada beceri gösteremeyen kurum ve kuruluşların yaşama şansı yok denecek düzeydedir (Sur,2008-2009).

İnsan kaynakları yönetimi işletmelerdeki en önemli destek faaliyetlerden biridir. Her türlü üretim/hizmet faktörünün hemen hemen benzer nitelikte olduğu, yatırım ve fiziksel alt yapıların birbirinin aynı olduğu işletmelerde, farkı yaratan, işgücünün sahip olduğu yetenekler ve kapasitelerdir. Bu nedenle, işletmelerde insan kaynakları yönetimi, günlük faaliyetlerin yapılmasının ötesinde stratejik bir unsur olarak kabul edilmektedir.

İşletmenin varlığını sürdürmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesinde, sahip olduğu işgücünün nitelikleri son derece önemlidir (Ülgen, Mirze 2010).

Sağlık hizmetlerinde nitelikli insan kaynaklarının temini, uygun işlerde istihdam edilmeleri ve kuruma bağlılıklarının fonksiyonel olarak sağlanması, iyi organize olmuş bir insan kaynakları yönetimini gerekli kılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi düzenlemelerinin önemi tam olarak bu noktada, sağlık hizmetlerinde değer oluşturabilen ve katkı sağlayabilen çalışanlara gerek duyulmaktadır.

### **İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Kapsamı**

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerde işgücünün seçilmesi, iş birimlerine yerleştirilmesi, eğitimi, geliştirilmesi, etkili ve verimli olanların çalışmalarının devamının sağlanması ile yükümlüdür. Bu yükümlülüğü yerine getirirken, insan kaynakları yönetimi çeşitli faaliyetlerle uğraşır ve değişik işlevleri üstlenir (Ülgen, Mirze 2010).

İnsan kaynakları yönetimi eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmalarından, iş görenlerin motivasyonu, performans değerlendirilmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yönetim-organizasyonun geliştirilmesi, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır (Fındıkcı 2001).

İnsan kaynakları yönetimi dengeleyici bir eylemdir. Bir taraftan, nitelikli insanları işletmenin ihtiyaçlarına uygun değerlendirmek, diğer taraftan da işletmenin ihtiyaçlarına göre, çalışanların eğitimi ve gelişimini sağlamak durumundadır (Roberts et al. Seldon).

Uğraşı alanı, amacı, kullandığı teknoloji ve büyüklüğü ne olursa olsun her kurumdaki en önemli ögenin insan unsuru olduğu belirlenmiştir. Bu durum, aynı amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek bir örgüt oluşturan insanların arasındaki ilişkilerin, farklı bir gözle ve yeniden ele alınmasını gerektirmiştir. İnsan kaynakları yönetimi bu farklı bakış açısını sunmak üzere ortaya çıkmıştır. Nitekim klasik personel yaklaşımları ve uygulamaları günümüz organizasyonlarında iş gören ilişkilerinin gerektirdiği yeni ihtiyaçları karşılamada yetersiz kalmıştır. Personel yönetimi, iş görenlerle kurum, kurumla devlet arasında ve daha çok çalışanla ilgili mali-hukuki ilişkileri içeren bir bölüm niteliğinde olup, insan kaynaklarının önemli bir alt çalışma alanını oluşturur (Fındıkcı 2001).

Özel hastanelerde işgören bulma yöntemleri üzerine bir araştırma

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları ana başlıklar ve ilgilendirdiği işlevler bağlamında şu şekilde sıralanabilir:

1. İnsan kaynakları planlaması, işe alma ve seçme: (a) stratejik insan kaynakları planlaması, (b) işe alma (c) seçme
2. İnsan kaynakları gelişimi: (a) eğitim ve geliştirme, (b) kariyer planlaması ve geliştirilmesi, (c) performans değerlendirme
3. Tazminat ve yararlar: (a) tazminatlar, (b) yararlar ve diğer tazminat konuları
4. Güvenlik ve sağlık: işyeri çevresinde güvenlik ve sağlık
5. Çalışanlar ve çalışma ilişkileri: (a) sendikaların değerlendirilmesi, (b) emek-yönetim ilişkileri (c) işyeri çalışanları arasındaki ilişkiler (Benli ve diğerleri 2004) .

Tüm bunlar çerçevesinde insan kaynakları yönetiminde, insan kaynağının sahip olduğu niteliklerin diğer maddi üretim kaynaklarıyla birlikte, sistematik bir yaklaşımla ele alınarak, örgüt amaçları doğrultusunda verimliliğe, çalışan amaçları açısından iş tatminine dönüştürülebilmesi için faaliyet gösteren yönetsel bir fonksiyonlar bütünü olarak tanımlanabilir (Küçükaya 2006).

## **İnsan Kaynakları Gelişimi**

İnsan kaynakları yönetiminin gelişim süreci incelendiğinde, temelde personel yönetiminin bir uzantısı olarak ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Personel yönetimi kavramının kökeni ise çok eski dönemlere (M.Ö. 1800'lerde Hammurabi) dayanmaktadır. Bu kadar eskiye dayanan bir doktrin olmasının en önemli nedeni ise; ortak amaçları gerçekleştirmek için örgütlenen insan gruplarının tarih boyunca varlığıdır.

İnsan kaynakları yönetiminin sistematik bir şekilde gelişme evrelerini sırasıyla; endüstriyel devrim, endüstriyel psikolojide gelişmeler, insan kaynakları işlevlerinin gelişmesi ve davranış bilimleri olarak sıralamak mümkündür. Ancak, personel yönetimi kavramının anlam kazandığı zaman M.S. XV. yüzyıldır. Zanaatkar, ustabaşı ve çıraktan oluşan üçlü grup ilk kez bu dönemde personel yönetimi kavramına konu olmuştur.

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru yaşanan dönüşüm ve insan kaynakları yönetiminin bugünkü anlayışla gelişebilmesi uzun bir dönemde, çeşitli aşamalardan geçtikten sonra mümkün olabilmektedir. Başlangıçta personel yönetimi, salt çalışanlar hakkında bir kayıt tutma faaliyeti olarak görülmüş ve bu bağlamda iş gören, bir maliyet unsuru olarak ele alınmıştır (Öğüt ve arkadaşları 2004).

İşletmelerde, 1960'larda personel departmanı finans departmanının bir alt dalı olarak yasal prosedürleri yerine getiren bir birimdir. 1970'lerde örgütlerin hızlı gelişimiyle birlikte personel departmanları örgütsel bir kimlik kazanmaya başlamış ancak personelin

sosyal güvenlik, vergi, primler gibi yasal işlemlerini yürütmekle sınırlı kalmıştır.1980'lerde örgütler kendilerini küresel rekabetin ortasında bulmuş, insan kaynaklarının bir rekabet avantajı olarak önemini kavramaya başlamıştır. 2000'li yıllarda insan kaynakları departmanı olan örgütlerin (genellikle büyük işletmeler) oranı %65'e yükselmiştir (Keklik 2007).

Yeni insan kaynakları anlayışı ile işletmeler, verimlilik ve beraberinde başarıya ulaşmak için çalışanlarına en önemli varlık olarak bakmaktadırlar. İnsan kaynakları yönetiminde insan merkezli ve müşteri odaklı anlayış, küreselleşmenin ortaya çıkardığı rekabetçi ortamda var olmanın önemli bir unsuru olmuştur (Koçak, Erdoğan 2011).

### **İnsan Kaynakları İşgören Bulma Fonksiyonu**

Bir işletmenin insan kaynakları yönetim çalışmaları statik anlamda planlama ile başlar, iş analizi ve tanımlarıyla şekillenir ve dinamik bir fonksiyon olan iş gören bulma ve seçme ile yoluna devam eder (Sabuncuoğlu 2011).İşletmelerde işlerin genişlediği, yeni görev yerlerinin kurulmak istendiği ya da çalışanların görevden ayrıldığı durumlarda, yeni iş görene gerek duyulur. İşletmeler, çevrede oluşan koşullara uyum sağlayabilmek için insan gücü gereksinimini saptadıktan sonra görev yerlerine uygun nitelikteki personeli ararlar (Budak 2004).

İş gören bulma, işletmenin ihtiyaç duyduğu niteliklere uygun adayları bulma sürecini oluşturur. İş gören seçimi sırasında işletmenin kötüler arasından en iyiyi seçme durumunda kalmaması için aday bulma çabalarını etkin hale getirmeli ve iyiler içinden en iyiyi seçmelidir. Bunu yaparken de en ideal insan gücünü hangi kaynaklardan sağlayacağını saptanması gerekir (Çavdar, Çavdar 2010).

Bu kaynaklar iç ve dış kaynaklar diye iki grupta toplanabilir. İşletmenin mevcut personel gereksinmesini kendi bünyesinden temin etmesi (terfi, iç transfer, iş zenginleştirme ve iş genişletme, rotasyon) ihtiyacın iç kaynaklardan sağlanması olarak tanımlanabilir. Ancak, belirli işler için uygun niteliklere sahip eleman işletme içerisinde bulunmayabilir ya da özel eğitim görmüş iş görenlere ihtiyaç olabilir. Bu durumda dış kaynaklara (resmi kurumlar, profesyonel şirketler, doğrudan başvurular, internet, ilanlar vs.) başvurabilir. Her iki kaynağın bir dizi üstünlük ve sakıncaları vardır. İşletme bunları dikkate alarak tercihini ortaya koymak durumundadır (Çoşkun ve diğerleri 2001).

İşletme hangi kaynakları kullanacağına karar vermeden önce dikkat etmesi gereken iki husus vardır. Birincisi, hangi işe eleman alınacağını, bu işin kişiden neler beklediğini, işin gereklerinin neler olduğunu çok iyi belirlenmesi gerekir ki bunu da ancak iş analizi sistemi ile gerçekleştirebilir.

Özel hastanelerde işgören bulma yöntemleri üzerine bir araştırma

İş analizinden beklenen amaçlar şunlardır;  
İnsan kaynakları planlamasına yardımcı olmak, gelecekte duyulabilecek işgücü ihtiyacı ve bu işgücünün özelliklerini belirlemek,  
İşe alma kararlarını verirken kullanılacak kesin ve açık kriterleri oluşturmak,  
İş performansını geliştirmek için mevcut olan ya da gelecekte ortaya çıkacak eğitim ihtiyacını tespit etmek,  
İşler arasındaki ilişkilerin ve iş yükü dengelerinin kurulmasına yardımcı olmak,  
İş performansını etkileyen olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak ve iş ortamını geliştirmek,  
Ücretleme ve performans değerlendirme süreçleri için iş grupları oluşturulmasına yardımcı olmak,  
İş ve işçilere yasal düzenlemelerin yapılmasında gerekli verileri sağlamaktır (Sabuncuoğlu 2011).

İkincisi ise, iş analizini yaptıktan sonra bu işi yapacak olan elemanın sahip olması gereken özelliklerin neler olduğunu belirlemektir (Çavdar, Çavdar 2010). İşletmelerin gereksinim duydukları personelin nitelikleri ve sayısı belirlendikten sonra personel seçimi işlemlerine geçilir. İşletmelerde personel seçimi işlemleri üç aşamada oluşur. Aday toplama, personel seçimi, yerleştirme (Budak 2004).

İş gören bulma ve seçme işleminin sağlıklı yürüyebilmesi için olmazsa olmazı bu çalışmayı yapacak kişinin bu konudaki eğitimi ve deneyimidir. İşletme daha ilk görüşmede çok değerli bir elemanı kaybedebilir veya kazanabilir (Çavdar, Çavdar 2010).

İnsan kaynakları yöneticilerinin etkin, proaktif mimarlar olmaları, diğer işletme birimleri ile güçlü ilişkiler geliştirmeleri ve işletme genelinde bireysel güvenilirlik yaratmaları gerekmektedir. Yetenekli çalışanların kazanılması ve geliştirilmesinde “iş ortakları” olarak nitelendirilebilen insan kaynakları yöneticilerinin temel rolleri; stratejik kaynakların yönetilmesi, personel politikalarının geliştirilmesi, değişim ve dönüşümün yönetilmesidir. İnsan kaynakları yöneticileri, kültürel değişim, çalışan bağlılığı, yönetimin etkinliği gibi konularda da işletmeye katkı sağlayan bireyler olabilmelidirler (Doğan, Demiral 2008).

### **İnsan Kaynakları İşgören Bulma Yöntemlerinin Yararları ve Sakıncaları**

İnsan kaynağı bulma, insan gücü planlaması sonucu ortaya çıkan personel açığını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve kuruluşa çekebilme faaliyetleridir. Planlama faaliyetleri ile örgütün ne nitelik ve sayıda personele ihtiyaç duyduğu belirlenmeye çalışılmalıdır. Ancak asıl sorun bu nitelik ve sayıda insanın nerede bulunacağını belirlemesidir (Ünal 2006).

İşletmelerin işgören bulmak için kullandığı kaynakların bazı yararları ve sakıncaları vardır.

Eleman ihtiyacının iç kaynaklardan karşılanması konusunda kullanılabilir başlıca yöntemler arasında iş zenginleştirme, iş genişletme, rotasyon ve terfi öncelikle sayılabilir.

İşgücü ihtiyacını iç kaynaklardan karşılanmanın yararları;

Kurum içinde bir hareketlilik sağlanması,

Terfi ve yükselme beklentisi olan çalışanların beklentilerinin karşılanması,

Kurumun kendi öz kaynaklarından yararlanılması,

Dış kaynaklardan sağlanacak personel için ayrıca bir yatırım yapılmaması,

Dış kaynaklardan sağlanacak personelin kuruma uyumu, eğitimi, kurumun değerlerini benimseme güçlükleri gibi sorunların bertaraf edilmesi,

Yeni yeteneklerin keşfedilmesi ve alt kadrolara fırsat verilmesi,

Kurumdan dışarıya gidecek beyin gücünün önlenmesi (Fındıkçı 2001).

İnsan seçimindeki hata riskinin en aza indirgenmesi

İç kaynaklardan yararlanmanın sakıncaları;

Kurumun, gerekli bir elemanı farklı bir konumda çalışabilmek için eğitim ve yetiştirme programları düzenlenmesi,

Terfi ettirilmeyen kişinin hayal kırıklığı ve bunun sonucunda isteksizlik ve performans düşüklüğü yaşama olasılığı,

Terfilerin kıdeme göre olması durumunda, zamanla yeteneksiz kişilerin önemli görevlere gelmesi (Bektaş 2011).

İşgücü ihtiyacının dış kaynaklardan karşılanması;

Belirli işler için uygun niteliklere sahip eleman işletme içerisinde bulunmayabilir ya da özel eğitim görmüş işgörenlere ihtiyaç olabilir. Bu durumda dış kaynaklara (resmi kurumlar, profesyonel şirketler, doğrudan başvurular, internet, ilanlar vs.) başvurulur (Küçükaya 2006).

Dış kaynaklardan eleman ihtiyacı sağlanırken önemli olan; hangi şekilde olursa olsun elemanın bulunması değil uygun elemanların, kabul edilebilir yöntemlerle sağlanmasıdır. İstenmeyen yöntemlerle eleman ihtiyacını karşılanmanın, kurumun bir eleman kazanmasını sağlamakla birlikte kurum imajını zedeleyebileceği de unutulmamalıdır. Ayrıca insan kaynağı ihtiyacının giderilmesi konusundaki çalışmaların da kurumlar arasındaki rekabet ahlakına uygun olması gereklidir. Dolayısıyla, insan kaynakları konusundaki kurum içi müdahaleler kadar kurumlar arası ilişkilerde de etik kuralların ilke olarak benimsenmesi son derece önemlidir (Örücü 2002). İşe alım sürecinde, hizmet sağlayıcı etkin veri tabanı, uzun yıllara dayanan deneyimleri ve ilişki ağı ile işletmenin doğru adaylara ulaşmasını sağlamaktadır. Nitelikli işgücü gerektiren

Özel hastanelerde işgören bulma yöntemleri üzerine bir araştırma

özellikli pozisyonlar (başta orta ve üst kademe yöneticiler) seçilmesine yönelik bir çalışma yapabilmektedirler. (Ecerkale, Kovancı 2005).

İşgücü ihtiyacını dış kaynaklardan karşılamının yararları şu şekilde sıralanabilir; Dış kaynaklardan sağlanan personelin işletmeye ve işe uyum sorunları olabilir, Aday değerlendirme şansı iç kaynaklardan faydalanmaya göre zordur, her zaman aranan nitelikte eleman bulmak mümkün olmayabilir, Dış kaynaklardan personel sağlanması ise alma, işe alıştırma, eğitim maliyetlerini arttırır, Çalışanların işletmeye ve görevlerine olan bağlılıkları azalabilir, Yeni gelen personele eski çalışanların tepki göstermesi söz konusu olabilir (Küçükaya 2006).

### **Sağlık İnsan Gücünün Anlam ve Önemi**

Günümüzde toplumlarda yaşanmakta olan değişimler, sağlık hizmetleri sistemlerini de etkilemektedir. Bu nedenle yönetimler, sağlık hizmetlerine herkesin erişiminin sağlanması, toplumun sağlık statüsünü yükseltecek hizmetlerin sunulması, mevcut kaynakların etkili ve verimli kullanılması, verilen hizmetin kalitesinin artırılması ve toplumun sağlık hizmetlerinden giderek artan ve çeşitlenen beklentilerine karşılık verilebilmesi yönünde çabalar göstermektedirler. Sağlık hizmetleri sisteminin gereken değişimleri sağlayabilmesi, toplumun beklentilerini karşılayabilmesi, etkili ve verimli bir sağlık hizmeti sunabilmesi için olması gereken en önemli kaynak, insan kaynağıdır. İnsan kaynaklarının sağlık sistemleri için çok önemli olduğu genel kabul görmüş ve herkes tarafından bilinen bir gerçektir. Bu nedenle sağlık hizmetleri sisteminde ve sağlık kurumlarında insan kaynağının yönetilmesi ve geliştirilmesi çok önemli bir konudur.

Sağlık hizmetlerinin yerine getirilmesinde sağlık sektörünün en önemli kaynaklardan biri olan sağlık insan gücü, ‘resmi ve özel sektörde her türlü sağlık hizmetini üreten personel olarak’ tanımlanmaktadır. Sağlık hizmetlerinin toplum tarafından arzulan düzeyde üretilmesinde, insan kaynakları sağlık kalitesinin birincil belirleyicileri ve hastanelerin en değerli kaynaklarıdır. Sağlık kurumları toplumun sağlık hizmetlerine olan gereksinimini karşılama görevini üstlenmişlerdir. İnsanın insana hizmet sunduğu, öznesi insan olan sağlık hizmetlerini sunan sağlık kurumlarının en önemli varlığı insangücüdür. Sunduğu sağlık hizmeti ne olursa olsun veya hangi donanıma sahip bir sağlık kurumu olursa olsun, sağlık hizmeti sunmak için tıbbi, idari, destek, teknik çeşitli işlevleri yerine getirecek işgörenler gereklidir.

Sağlık hizmetlerinin etkili, verimli ve kaliteli bir şekilde sunulması için uygun sayıda, yeterli ve gerekli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip insangücünün doğru zamanda ve doğru yerde istihdam edilmesi gerekir. Sağlık hizmetleri çok sayıda beceriye sahip



olmayı, mesleki eğitim almayı ve akademik hazırlık sürecinden geçmeyi gerektiren çeşitli meslekleri barındırır ve emek-yoğun bir sektördür (Somunoğlu ve diğerleri 2012). Sağlık hizmetlerinde çalışanların büyük oranda vasıflı mesleklere sahip olması ve alanında uzmanlaşmış olması beklendiğinden sağlık hizmetlerinde insan gücü diğer sektörlerle göre daha pahalı bir kaynaktır. Sağlık hizmetlerinde, birçok birimde hizmeti kesintisiz sürdürmek zorunluluğu vardır ve bu durum nöbet, vardiya vb. insan gücü yönetimi konusunda karmaşa oluşturmaktadır. Sağlık görevlilerinin klinik süreçlerde özgür karar verme ayrıcalığı insan gücüne bağlı hatalı seçim, uygulama olduğu takdirde büyük maddi ve manevi kayıplarla sonuçlanmaktadır. Sağlık hizmetlerinde insana yatırım yapılmadan başarı sağlanamaz. (Sur 2008-2009). Sağlık hizmetleri sunumunda, sağlık kurumundaki insangücünün zihinsel ve bedensel kapasitesi odak noktadır ve sağlık kurumlarında verilen hizmetin kalitesini, büyük ölçüde, sağlık insangücü belirler. Sağlık kurumlarının başarısı işgörenlerin katılımı, mesleklerine ve kurumlarına olan bağlılığı ve kendilerini adanmaları ile bağlantılıdır. Sağlık kurumlarında böyle bir ortamın oluşturulması, büyük ölçüde yöneticilerin yeteneklerine göre değişir. Sağlık yöneticileri, sağlık kurumlarında çalışan işgörenlerin kendilerini geliştirecekleri, iş doyumu sağlayacakları bilgi, beceri ve yeteneklerini sergileyebilecekleri bir örgütsel ortam yaratmalıdırlar. Bu yöndeki çabalar açısından sağlık kurumlarında insan kaynakları yönetiminin işi ve amacı örgütü daha sağlıklı ve daha etkili kılmaktır (Somunoğlu ve diğerleri2012).

## **II.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

### **Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı İstanbul ilinde 250 ve altında çalışan sayısı olan özel hastanelerde insan kaynakları/departman yapıları ve insan kaynakları işgören bulma yöntemlerini belirlemeye çalışmaktır.

### **Araştırmanın Kapsamı**

Araştırmanın örneklemini İstanbul İl Sağlık Müdürlüğünün resmi web sitesinde belirtilen İstanbul ilinde faaliyet gösteren 167 özel hastaneden basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen ve çalışan sayısı 250 ve daha az olan 40 özel hastanenin insan kaynakları departmanı ya da bu faaliyetleri yürüten birim oluşturmaktadır.

### **Araştırmanın Sınırlılıkları**

Çalışan sayısı 250 den fazla olan hastaneler çalışma kapsamına dahil edilmemiştir.

## **Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Bilgi formları ve dört ayrı anket formundan oluşan veri toplama araçları, insan kaynakları yetkilisi ile yüz yüze görüşme, fax, e-mail yoluyla elde edildi. İstatistiksel analizler için NCSS (Number Cruncher Statistical System) 2007&PASS (Power Analysis and Sample Size) 2008 Statistical Software (Utah, USA) programı kullanıldı. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metodların (Ortalama, Standart sapma, medyan, frekans, oran) yanısıra verilerin karşılaştırılmasında Kruskal Wallis test ve farklılığa neden çıkan grubun tespitinde Mann Whitney U test kullanıldı. Niteliksel verilerin karşılaştırılmasında Ki-Kare test kullanıldı. Parametreler arası ilişkilerin değerlendirilmesinde Pearson korelasyon analizi kullanıldı. Geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinde ise Reliability Statistics ile iç tutarlılık katsayıları belirlendi. Anlamlılık  $p < 0.05$  ve  $p < 0,01$  düzeyinde değerlendirildi.

Anketlerin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alfa) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 40 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır.

## **Araştırmanın Bulguları**

Araştırma kapsamına giren insan kaynakları yetkililerinin demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 1’de görülmektedir. Araştırmaya katılanların %47,5’si (n=19) 31-35 yaş grubunda, %57,5’unun (n=23) kadın olduğu, %52,5’inin (n=21) üniversite mezunu oldukları ve bekar çalışanların, %72,5 (n=29) çoğunluğu oluşturduğu saptanmıştır (Tablo 1).

**Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Demografik Özellikler	Frekans (n)	Yüzde %	
Yaş (yıl)	25-30	9	22,5
	31-35	19	47,5
	36-40	4	10,0
	41-45	3	7,5
	46 ve üzeri	5	12,5
Cinsiyet	Erkek	17	42,5
	Kadın	23	57,5
Eğitim Durumu	Lise	3	7,5
	Ön lisans	10	25,0
	Üniversite	21	52,5
	Yük. Lisans ve Üzeri	6	15,0
Medeni Durum	Evli	11	27,5
	Bekar	29	72,5

Araştırma kapsamına alınan hastanelerin bilgileri Tablo 2’de yer almaktadır. Çalışmaya alınan 40 hastanede minimum 20 personel, maksimum 250 personel çalışmaktadır, ortalama personel sayısı  $76,02 \pm 77,76$  bulunmuştur. Personelin ortalama çalışma süresi en fazla %45 (n=18) 3-5 yıl olduğu saptandı (Tablo 2).

**Tablo 2. Hastane Bilgileri**

	<u>Min - Max</u>	Ortalama $\pm$ SD	
Hastanede Çalışan Personel Sayısı	20 – 250	176,02 $\pm$ 77,76	
	N	%	
Personelin Ortalama Çalışma Süresi	1-3 yıl	9	22,5
	3-5 yıl	18	45,0
	5-7 yıl	9	22,5
	7-9 yıl	2	5,0
	9 ve üzeri	2	5,0
Firmanıza Ait Web Sitesi	Evet	40	100,0
Firmanıza Ait Başvuru Formu	Var	35	87,5
	Yok	5	12,5

İnsan Kaynakları yönetim yapısı değerlendirildiğinde, insan kaynaklarında çalışan personel sayısı ortalama  $1,93 \pm 1,23$  bulunmuştur. İnsan kaynakları faaliyetlerini

Özel hastanelerde işgören bulma yöntemleri üzerine bir araştırma

yürüten birimin adı, %52,5 (n=21) insan kaynakları departmanıdır. İnsan kaynakları departmanı %67,5'inde (n=27) doğrudan üst yönetime bağlıdır. İnsan Kaynakları planlamasını yapan birim %55'inde (n=22) üst yönetimdir (Tablo 3).

**Tablo 3. İnsan Kaynakları Yönetim Yapısı**

		<u>Min-Max</u>	<u>Ortalama ± SD</u>
<b>İK Departmanında Çalışan Personel Sayısı</b>		1-5	1,93±1,23
		<b>N</b>	<b>%</b>
<b>İK'dan Sorumlu Birimin Adı</b>	İK Departmanı	21	52,5
	İdari İşler Departmanı	9	22,5
	Personel Departmanı	4	10,0
	Diğer	4	10,0
	İK Departmanı Yok	2	5,0
<b>İK Temin ve Seçiminden Sorumlu Birim (Adaylar İçinden)</b>	İK Departmanı	17	42,5
	İlgili Birim Yöneticisi	16	40,0
<b>İK Bağlı Olduğu Birim</b>	<u>Baska Birim</u>	12	30,0
	Üst Yönetime	27	67,5
	Bağımsız	1	2,5
<b>İK Planlamasını Yapan Birim</b>	Üst Yönetim	22	55,0
	İK	17	42,5
	Yapılmaz	1	2,5

**Tablo 4. İç Kaynaklardan İşgören Bulma Yöntemlerin Dağılımı**

	En çok kullanılan		Çok kullanılan		Kararsızım		Az kullanılan		En az kullanılan	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	<b>Kıdem ve Terfi ye Göre</b>	9	22,5	8	20,0	8	20,0	7	17,5	9
<b>Performansa Göre</b>	19	47,5	9	22,5	1	2,5	4	10,0	6	15,0
<b>İç Transfer</b>	4	10,0	9	22,5	13	32,5	7	17,5	7	17,5
<b>İş Zenginleştirme</b>	10	25,0	6	15,0	8	20,0	11	27,5	4	10,0
<b>Rotasyon</b>	1	2,5	8	20,0	9	22,5	8	20,0	13	32,5

İç kaynaklardan işgören bulmada kullanılan yöntemlerde, en çok personel alımı performansa göre kurum içerisinden değerlendirilmektedir (Tablo 4). Dış kaynaklardan

işgören bulma yöntemlerinde, en çok kullanılan yöntem internet, en az başvuru yöntem doğrudan başvurulardır (Tablo 5).

**Tablo 5. Dış Kaynaklardan İşgören Bulma Yöntemlerinin Dağılımı**

	En çok kullanılan		Çok kullanılan		Nadiren Kullanılan		Kullanılan		Az kullanılan		En az kullanılan	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Duyuru	11	27,5	5	12,5	12	30,0	6	15,0	3	7,5	3	7,5
İnternet	15	37,5	11	27,5	3	7,5	2	5,0	5	12,5	3	7,5
Doğrudan Başvurular	12	30,0	4	10,0	8	20,0	7	17,5	6	15,0	1	2,5
İlgili Kuruluşlar	3	7,5	4	10,0	6	15,0	12	30,0	7	17,5	6	15,0
Çevre	3	7,5	9	22,5	8	20,0	3	7,5	11	27,5	4	10,0
Diğer	5	12,5	0	0	0	0	2	5,0	4	10,0	18	45,0

**Tablo 6. Özel Hastanelerde İnsan Kaynaklarının Departman Yapılarına Göre Çalışan Sayılarının Değerlendirmesi**

	Çalışan Personel Sayısı		
	Min- Max	Ortalama ± SD	Medyan
İnsan Kaynakları	85-250	212,71±55,07	250
İdari İşler	28-250	140,44±72,22	140
Per. Depart. ve Diğer	20-250	131,00±90,38	105,5
*p	0,009**		
**İK-İdari işler	0,007**		
**İK-Per. Departmanı	0,017*		
**İdari işler -Per Departmanı	0,806		

Araştırmaya katılan özel hastanelerde insan kaynaklarına ilişkin operasyon yapan bölümler ile çalışan personel sayıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir ( $p < 0,01$ ). Anlamlılığın hangi gruptan kaynaklandığı incelendiğinde; insan kaynakları departmanı olan hastanelerin çalışan personel sayısı, idari işler ve personel departmanı olan hastanelere göre anlamlı düzeyde yüksek olarak saptanmıştır ( $p = 0,007$ ;  $p = 0,017$ ) (Tablo 6).

Özel hastanelerde işgören bulma yöntemleri üzerine bir araştırma

<sup>+</sup> Kruskal Wallis test

<sup>++</sup> Mann Whitney U test

\*p<0,05

\*\*p<0,01

Araştırmaya katılan insan kaynakları yöneticisinin, eğitim durumlarına göre internet yolu ile aldıkları personel yüzdeleri arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık saptanmıştır (p<0,01). Yüksek lisans ve üzeri eğitilmiş yöneticilerin %30 ile %70 arasında interneti kullanarak personel edinme oranları anlamlı düzeyde yüksek olarak saptanmıştır (Tablo 7).

**Tablo 7. Yöneticinin Eğitim Durumuna Göre İşgören Bulma Yöntemlerinin Değerlendirilmesi**

	Lise ve <u>Önlisans</u>		Üniversite		Yük. Lisans ve Üzeri		p
	N	%	N	%	N	%	
<b>Duyuru/İlan</b>							
%10 ve altı	3	23,1	2	9,5	0	0	<i>0,374</i>
%11-30	3	23,1	9	42,9	2	3,33	
%31-50	0	0	4	19	2	33,3	
%51-70	2	15,4	1	4,8	1	16,7	
%70	5	38,5	5	23,8	1	16,7	
<b>Kendiliğinden Başvuru</b>							
%10 ve Altı	2	15,4	3	14,3	0	0	<i>0,596</i>
%11-30	7	53,8	8	38,1	1	16,7	
%31-50	1	7,7	3	14,3	2	33,3	
%51-70	2	15,4	6	28,6	3	50	
%70	1	7,7	1	4,8	0	0	
<b>Çevre</b>							
%10 ve Altı	3	23,1	5	23,8	0	0	<i>0,434</i>
%11-30	3	23,1	9	42,9	4	66,7	
%31-50	3	23,1	3	14,3	1	16,7	
%51-70	3	23,1	4	19	0	0	
%70	1	7,7	0	0	1	16,7	
<b>İnternet</b>							

%10 ve Altı	1	7,7	1	4,8	0	0	<i>0,007**</i>
%11-30	0	0	7	33,3	0	0	
%31-50	7	53,8	2	9,5	2	33,3	
%51-70	3	23,1	3	14,3	4	66,7	
%70	2	15,4	8	38,1	0	0	
<b>İlgili Kuruluşlar</b>							
%10 ve Altı	5	38,5	9	42,9	1	16,7	<i>0,123</i>
%11-30	1	7,7	2	9,5	0	0	
%31-50	4	30,8	10	47,6	5	83,3	
%51-70	3	23,1	0	0	0	0	

Ki kare test

**\*\*p<0,0****Tablo 8. İşgören Bulma Yöntemlerine İlişkin Soruların Dağılımı**

	N	Tamamen Katılıyor	Katılıyor	Kısmen Katılıyor	Katılmıyor	Hiç Katılmıyor	Ort ± SD
Kullandığımız Teknik İle Elemanda Aradığımız Nitelikler Arasında İlişki Vardır	11	21	7	0	1	4,03±0,83	
	%	27,5	52,5	17,5	0	2,5	
Aday Bulmak İçin Yeni Teknikler Kullanmaktan Çekinmeyiz.	15	19	5	1	0	4,20±0,76	
	%	37,5	47,5	12,5	2,5	0	
Aday Bulmak İçin Kullandığımız Teknikler Sadece Bizim Sektöre Ait	0	6	10	18	6	2,40±0,93	
	%	0	15	25	45	15	
Aday Bulmak İçin Kullandığımız Teknik Seçiminde Alışkanlıklarımızın Etkisinde Kalmayız	5	11	17	5	2	3,30±1,02	
	%	12,5	27,5	42,5	12,5	5	
Şirket İmajımız İş Bulmak İçin Başvuran Aday Sayısını ve Kalitesini Etkiler	12	16	5	6	1	3,80±1,11	
	%	30	40	12,5	15	2,5	
Olağanüstü Dönemlerde Aday Bulma Yöntemimiz Değişmektedir	5	18	10	6	1	3,50±0,99	
	%	12,5	45	25	15	2,5	
Eleman Seçiminde Adayı Bulduğumuz Kaynak Seçim Kararımızda Etkilidir.	4	20	9	6	1	3,50±0,96	
	%	10	50	22,5	15	2,5	
Maddi <a href="#">İmkansızlıklar</a> Nedeni İle Bazı Aday Bulma Tekniklerini Kullanamıyoruz	4	6	15	11	4	3,13±1,11	
	%	10	15	37,5	27,5	10	
İş Başvurusu Reddedilen Adayların Şirket İmajını Kötü Etkilediğine İnanıyoruz.	3	4	8	20	5	2,50±1,09	
	%	7,5	10	20	50	12,5	
Kullandığımız Aday Bulma Yöntemini Ekonomik Olduğu İçin Tercih Ediyoruz	2	6	12	17	3	2,68±1,00	
	%	5	15	30	42,5	7,5	
Başvuran Adayların Kalitesi Aday Bulma Yöntemi İle Doğrudan Bağlantılıdır	3	11	16	9	1	3,15±0,95	
	%	7,5	27,5	40	22,5	2,5	

Özel hastanelerde işgören bulma yöntemleri üzerine bir araştırma

Ülkemizde İşsizlik Oranının Yüksek Olması Çok Fazla Aday Bulma Yöntemi Kullanmamıza gerek bırakmıyor	N	3	9	14	11	3	2,95±1,06
	%	7,5	22,5	35	27,5	7,5	
Kalifiye Eleman Aradığımızda İç Kaynakları Kullanmayı Tercih Ediyoruz	N	7	15	11	7	0	3,55±0,99
	%	17,5	37,5	27,5	17,5	0	
Kalifiye Eleman Aradığımızda Dış Kaynakları Kullanmayı Tercih Ediyoruz	N	2	18	16	3	1	3,43±0,81
	%	5	45	40	7,5	2,5	
Vasıfsız Eleman Aradığımızda İç Kaynakları Kullanmayı Tercih Ediyoruz	N	9	7	9	13	2	3,20±1,26
	%	22,5	17,5	22,5	32,5	5	
Vasıfsız Eleman Aradığımızda Dış Kaynakları Kullanmayı Tercih Ediyoruz	N	5	10	16	6	3	3,20±1,09
	%	12,5	25	40	15	7,5	

İşgören bulma yöntemlerine ilişkin sorulara verilen cevapların dağılımı ve ortalama puanları (Tablo 8), İşgören bulma yöntemlerine göre iş performansını ölçmeye ilişkin sorulara verilen cevapların dağılımı ve ortalama puanları (Tablo 9 ) de gösterilmiştir.

**Tablo 9. İşgören Bulma Yöntemlerine Göre İş Performansını Ölçmeye İlişkin Soruların Dağılımı**

		Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum	Ort ± SD
Çalışan Tavsiyesi ile İşe Aldığımız Elemanların Performansı Daha Yüksektir	N	1	11	16	9	3	2,95±0,96
	%	2,5	27,5	40	22,5	7,5	
Tanıdık Tavsiyesi ile İşe Aldığımız Elemanların Performansı Daha Yüksektir	N	1	9	17	12	1	2,93±0,86
	%	2,5	22,5	42,5	30	2,5	
İnternet Yolu ile İşe Aldığımız Elemanların Performansı Daha Yüksektir	N	0	7	23	7	3	2,85±0,80
	%	0	17,5	57,5	17,5	7,5	
Bireysel Başvuru ile İşe Aldığımız Elemanların Performansı Daha Yüksektir	N	2	12	14	10	2	3,05±0,99
	%	5	30	35	25	5	
Özel İstihdam Büroları ile İşe Aldığımız Elemanların Performansı Daha Yüksektir	N	2	12	14	10	2	2,83±1,11
	%	5	30	35	25	5	
Duyuru ve İlan Yolu ile İşe Aldığımız Elemanların Performansı Daha Yüksektir	N	1	2	18	16	3	2,55±0,81
	%	2,5	5	45	40	7,5	
İş ve İşçi Bulma Kuruluşları ile İşe Aldığımız Elemanların Performansı Daha Yüksektir	N	0	4	11	23	2	2,43±0,75
	%	0	10	27,5	57,5	5	



Çalışmaya katılan 40 özel hastanede işgören bulma puanı 2,31 ile 4,13 arasında değişmekte olup ortalama puan 3,28 standart sapma 0,37 bulunmuştur. İş performansı puanı 1,43 ile 3,86 arasında değişmekte olup ortalama puan 2,79, standart sapma 0,56 bulunmuştur. İş devir hızı puanı ise 2,29 ile 4,71 arasında değişmekte olup ortalama puan 3,47 standart sapma 0,57 bulunmuştur (Tablo 10).

**Tablo 10. İşgören Bulma Yöntemlerine Göre İş Devir Hızını Ölçmeye İlişkin Soruların Dağılımı**

		İnşaat	Katılmıyor	Katılmıyor	Kısmen	Katılmıyor	Katılmıyor	Hiç	Katılmıyor	Ort ± SD
Çalışan Tavsiyesi ile İşe Aldığımız Elemanlar İşlerinden daha Kısa Sürede Ayrılmaktadır.	N	0	3	14	20	3				3,58±0,75
	%	0	7,5	35	50	7,5				
Tanıdık Tavsiyesi ile İşe Aldığımız Elemanlar İşlerinden daha Kısa Sürede Ayrılmaktadır.	N	2	4	12	20	2				3,40±0,93
	%	5	10	30	50	5				
İnternet Yolu ile İşe Aldığımız Elemanlar İşlerinden daha Kısa Sürede Ayrılmaktadır.	N	0	7	16	15	2				3,30±0,82
	%	0	17,5	40	37,5	5				
Bireysel Başvuru ile İşe Aldığımız Elemanlar İşlerinden daha Kısa Sürede Ayrılmaktadır.	N	2	2	11	22	3				3,55±0,90
	%	5	5	27,5	55	7,5				
Özel İstihdam Büroları ile İşe Aldığımız Elemanlar İşlerinden daha Kısa Sürede Ayrılmaktadır.	N	2	3	9	21	5				3,60±0,98
	%	5	7,5	22,5	52,5	12,5				
Duyuru ve İlan Yolu ile İşe Aldığımız Elemanlar İşlerinden daha Kısa Sürede Ayrılmaktadır.	N	1	5	11	20	3				3,48±0,91
	%	2,5	12,5	27,5	50	7,5				
İş ve İşçi Bulma Kuruluşları ile İşe Aldığımız Elemanlar İşlerinden daha Kısa Sürede Ayrılmaktadır.	N	1	5	14	18	2				0,38±0,87
	%	2,5	12,5	35	45	5				

**Tablo 11. Özel Hastanelerde İşgören Bulma, İş Performansı ve İş Devir Hızı Puanlarının Dağılımı**

	Soru sayısı	Min-Max	Ortalama	SD
İşgören Bulma Puanı	16	2,31-4,13	3,28	0,37
İş Performansı Puanı	7	1,43-3,86	2,79	0,56
İş Devir Hızı Puanı	7	2,29-4,71	3,47	0,57

Alfa katsayısı ölçekte yer alan k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Cronbach alfa katsayısı, bireysel puanların k soru içeren bir ölçekte sorulara verilen cevapların toplanması ile bulunduğu durumlarda soruların birbirleri ile benzerliğini, yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır. Alfa katsayısı, ölçekte yer alan k sorunun türdeş bir yapıyı açıklamak ya da sorgulamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını sorgulamada kullanıldı. Alfa katsayısının değerlendirilmesi aşağıdaki ölçüte göre yapıldı.

$0.0 \leq \alpha < 0.40$  ise anket güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise anket düşük güvenilirliktedir.

$0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise oldukça güvenilirdir.

$0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise anket yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. Anketlerin güvenilirliğinin test edilmesinde alfa katsayısından (Cronbach Alfa) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 40 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır.

	Cronbach Alfa	N
İşgören Bulma Puanı	0,717	16
İş Performansı Puanı	0,767	7
İş Devir Hızı Puanı	0,728	7

İşgören bulma puanı iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında  $\alpha = 0,717$  güvenilirlik değeri elde edilmiştir. İş performansı puanı iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında  $\alpha = 0,767$  güvenilirlik değeri elde edilmiştir. İş devir hızı puanı iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında  $\alpha = 0,728$  güvenilirlik değeri elde edilmiştir. Çalışmamızda her üç bölümünde soruları açısından iç tutarlılık katsayıları oldukça güvenilir olarak saptandı (Tablo 11).

**Tablo 12. İşgören Bulma, İş Performans ve İş Devir Hızı Puanlarının İlişkisi**

	<i>r</i>	<i>p</i>
<b>İşgören Bulma- İş Performans</b>	0,267	0,096
<b>İşgören Bulma-İş Devir Hızı</b>	-0,457	0,003**
<b>İş Performans- İş Devir Hızı</b>	-0,581	0,001**

r: Pearson Korelasyon Katsayısı                      \**p*<0,05                      \*\**p*<0,0

İşgören bulma puanı ile iş performansı puanı arasında pozitif yönde ilişki saptanmış ancak bu istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $r=0,267$ ;  $p>0,05$ ). İşgören bulma puanı ile iş devir hızı arasında ise negatif yönde (işgören bulma puanı arttıkça iş devir hızı puanı düşmekte) iyi düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmektedir. ( $r=-0,457$ ;  $p<0,01$ ). İş performansı puanı ile iş devir hızı arasında da yine ise negatif yönde (iş performansı puanı arttıkça iş devir hızı puanı düşmekte) iyi düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmektedir ( $r=-0,581$ ;  $p<0,01$ ) (Tablo 12).

## TARTIŞMA

Hastanelerde insan kaynaklarının bilgi ve beceri düzeyi, sunulan hizmetin kalitesini etkilemektedir. Bu açıdan insan kaynaklarının geliştirilmesi, hastanelerde çok özel bir öneme sahiptir (Doğanay 2008). Sağlık hizmetlerinin kalitesi açısından, hastanede çalışan personelin kalitesi önem kazanmaktadır. Dikkatli seçilmiş, iyi yetiştirilmiş, kapasiteli ve adilane ücretle çalışan personel daha kaliteli hizmet üretecektir (Marşap 2010). Bu nedenle, sağlık hizmetlerinde güçlü insan kaynakları yönetimine ihtiyaç vardır. Güçlü insan kaynakları yönetim sisteminin faydaları; a) Organizasyonun amaçlarında başarılı olmasını ve kadrolaşmasını sağlar, kurumun kapasitesini artırır, b) Çalışanın performans düzeyini artırır c) Çalışan bilgi ve yeteneklerini etkili kullanır c) Etkinliğinin artırılması ve çalışanların verimliliği yoluyla maliyetleri azaltır, d) Değişimin yönetilebilmesi için kurum çalışanlarının takım çalışması yeteneklerinin geliştirilmesi için cesaretlendirir,e) Sorumluluk düzeyi ve çalışanların gelirleri arasındaki eşitliğin geliştirilmesi, f) Organizasyonun misyon ve değerlerinin çalışanların yaptıkları iş ile ilişkisini anlamalarına yardımcı olur, g) Çalışanların daha çok motive olmalarına yardımcı olur h) Çalışanların iş doyumunu artırır. ı) Takım çalışması için çalışanları cesaretlendirir (Timmons 2009).

Başarılı sağlık sistemi için tamamıyla eğitilmiş ve yeterli iş gücüne ihtiyacı vardır. Ancak çalışmamızda, özel hastanelerde insan kaynakları faaliyetlerini yürüten

yöneticilerin, bir kısmının eğitim düzeyinin, lisans eğitim düzeyinin altında olduğu saptandı. Ayrıca insan kaynakları faaliyetleriyle uğraşan yetkililerin işlerinde ne derece yetkin olduklarını anlamak amacı ile insan kaynakları yönetimine dair bir eğitim almama durumlarının oranı yüksektir. Doğanay'ın (2008) çalışma sonuçlarında eğitimin yararlılığı boyutuna değinilmiş, Kaizen insan kaynaklarına eğitim ve eğitimde öğrendiklerini uygulama olanağı sunarak hastanelerde insan kaynaklarının gelişiminde rol oynadığı belirtilmiştir.

Kabene ve arkadaşlarının (2006) çalışmasında, iş gücü eğitiminin önemli bir kaynak olduğu ve sağlık iş gücü kompozisyonunu hem yetenek kategorilerinde hem de eğitim düzeyinde insan kaynakları personelinin hesaba katması gerektiği ifade edilmektedir.

Literatür taramasından ve yapılan uygulama çalışmasından elde edilen sonuçlara göre özel hastanelerde insan kaynakları yönetim faaliyetleri yeterli düzeyde işlevsellik kazandığından söz edilemez. Halen insan kaynakları departmanı yerine personel yönetimi departmanı adı altında birimlerin mevcudiyeti yapılan çalışmada görülmektedir. Hastanelerin insan kaynakları bölümünün stratejik amaçlarının anlamdan yoksun olduğu, insan kaynakları uygulamalarının yönetim ve bütünlük açısından eksik olduğu yapılan çalışmada belirtilmiştir ve çalışma bulgularımızı desteklemektedir (Wilkinson 2009) .

Araştırmaya katılan özel hastanelerde çalışan personel sayısının artışına bağlı olarak insan kaynakları departmanına dönüşüm olduğu tespit edilmiştir. Çalışan sayısı arttıkça özel hastanelerde insan kaynakları departmanının oluşturulduğu, personel ve idari işler departmanının sayı ve oran olarak azaldığı belirlenmiştir. Bu bulgu Demirkan'ın (2006) ve Keklik'in (2007) yaptıkları çalışmalar ile paralellik göstermektedir.

Özel hastanelerin işgören bulma yöntemleri incelendiğinde, iç ve dış kaynakların birlikte kullanıldığı belirlenmiştir. İç kaynaklardan en etkin kullanılan yöntem işgörenin performansına göre terfi ettirilmesidir. Bu bulgu, Keklik'in (2007) yaptığı çalışmanın bulgularını desteklemektedir. Dış kaynaklardan personel temininde en çok başvurulan yöntem ise internet ile işgören teminidir.

Çalışmamızda insan kaynakları işgören bulma yöntemleri incelenmiş ve işgören bulma yöntemi olarak geleneksel yollara başvurulduğu ve özellikle çalışanlar/tanıdıklar vasıtasıyla işe eleman alındığı değerlendirilmiştir. Çoşkun ve arkadaşlarının (2001) araştırma bulguları bu bulguyu desteklemektedir.

Çalışma bulgularımıza göre, özel hastanelerde, işgören bulmada en çok üniversitelerin kariyer günlerinden faydalanılmaktadır. Price Waterhouse Coopers (2000) yorumuna göre, Türkiye’de işgören bulma ve seçmede kullanılan yöntemler den kişisel bağlantılar ve tanıdıklar aracılığıyla iş bulma oranı.%92 dir. Avrupa’da bu oran %85 dir. Avrupa’da kariyer günlerine katılım ve üniversitelerle bağlantı yüzdesi daha yüksektir. Avrupa şirketleri nitelikli işgücünü, kaynağında aramakta ve örgüte katmaktadır. İnternette istihdamda aynı oranda yararlanılmaktadır. İş ve işçi kurumları Avrupa’da daha etkindir.

Çalışmamızda, işgören bulma puanı ile iş performansı puanı arasında pozitif yönde ilişki saptanmıştır. İşgören bulma puanı ve iş performansı puanı arttıkça iş devir hızı puanı düşmektedir. Ullman (1966), Hil l(1970), Skolnik (1987) çalışmalarında, aday bulma yönteminin etkinliğinin işgörenin işte kalma süresine, performansına ve işten ayrılma oranına dayandırıldığı görülmektedir (Keklik 2007).

İşletmelerde insan kaynakları açısından güçlendirilmiş çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artacağı dolayısıyla personel devir hızının da düşeceği ifade edilebilir. Böylece uzun süre birlikte çalışan personel işletmenin kendisinden beklentileri ve kendisinin işletmeden beklentileri arasında dengeli bir ilişki kurabilmektedir. Bağlılığı artan birey işletme için daha fazla bilgi ve emek sarf etmekte, bu ise örgütte yaratıcı düşüncelerin ve yenilikçi uygulamaların önünü açmaktadır. Kısaca, personel güçlendirmenin yaratıcı birey-yenilikçi örgütün en önemli unsuru haline geldiği söylenebilir (Karahan 2009).

Benzer bir araştırmada, işgören bulma sürecinin etkinliği ve performans değerlemenin etkinliği seviyesinde insan kaynakları performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Araştırma bulguları sonucunda, insan kaynakları uygulamalarından iş zenginleştirme, iş genişletme ve personel seçim sürecinin işgörenlerin yenilikçilik eğilimini olumlu etkilediği belirlenmiştir. Personel seçim süreci, insan kaynakları yönetimi uygulamaları içinde en çok etki eden faktörlerden biri olmuştur (Erdil 2004).

## **VI. SONUÇ**

İnsan kaynaklarının iyi yönetilmesi ve çalışanlardan beklenen verimin alınabilmesi, insan sağlığını konu alan ve hizmet yoğun bir sektör olması, sağlık hizmetlerinde insan kaynaklarına verilen arttırmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin organizasyonun etkinliğini, verimlilik, karlılık, kalite ve rekabet edebilirlik üzerinde pozitif katkılar yaptığı bilinmektedir. Bu nedenle, insan kaynakları departmanlarının, organizasyonlarda artan önemine uygun olarak, çağdaş fonksiyonları yerine getirecek şekilde dizayn edilmelerinin ve içsel organizasyonunun da, çağdaş insan kaynakları

Özel hastanelerde işgören bulma yöntemleri üzerine bir araştırma

fonksiyonlarını yürütecek uzmanlık birimlerine ayrılması gerekmektedir. Sağlık hizmetlerinde, sağlık işgücü planlanmasının yapılabilmesi için insan kaynakları yönetim yapısını güçlendirmek ve mevcut insan kaynakları yöneticilerinin yetkinliğini geliştirmek gerekmektedir. Sağlık hizmetinde insan kaynaklarının gelişimini yönlendirmek için, açık ve uzun vadeli stratejilerin hazırlanmalıdır.

Sağlık kurumlarının etkinlik ve verimlilik düzeyi, çalışanların bilgi ve beceri düzeyi ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle sağlık kurumlarında kişisel ilişkilere ve tecrübeye dayalı yönetim uygulamalarından vazgeçilerek, insan kaynakları yönetiminde gerekli eğitimleri almış profesyonel yöneticiler tarafından yönetimi sağlanmalıdır. Ayrıca, sağlık personelinin çağın bilgi ve yenilik düzeyine uyum sağlamaları amacıyla profesyonel yöneticiler tarafından eğitimi ve geliştirilmesi için bugünkü şartlar ve geleceğe yönelik görevlere hazır olmaları için ortam oluşturulmalıdır. Eğitimin mesleki gelişimdeki katkı ve önemi düşünüldüğünde, insan kaynakları yöneticilerinin eğitim almaları sağlanmalıdır.

İşgören bulma ve seçme süreci bir işletmenin yaşamını sürdürebilmesini sağlayacak gerekli kişilerin belirlenmesinde büyük bir öneme sahiptir. Dikkatli seçilmiş, iyi yetiştirilmiş, kapasiteli ve adilane ücretle çalışan personel daha kaliteli hizmet üretecektir. Nitelikli personel bulmakta yaşanan güçlüklerden daha önemlisi, personeli elinde tutmaktır. İnsan kaynakları biriminin en kritik görevlerinden biri, nitelikli çalışanların örgütte kalmalarını sağlamaktır. Ayrılan bir çalışanın yerinin doldurulması zaman alan ve maliyeti olan ek bir çaba gerektirir. Ayrılan kişinin beraberinde götürdüğü ürün/hizmet bilgisi, kurumsal deneyim ve hizmeti alanlar ile ilişkiler kapasitesi, örgüt için önemli kayıplar oluşturabilir. Ayrılanların yerine işe alınanların eğitimi, işe alıştırılması, kuruma uyum sağlaması ve hizmeti alanları tanıması için geçen sürede önemli iş kayıpları söz konusu olabilir. Yönetiminin, çalışanlarının fikirlerine önem vererek, uygulanabilecek nitelikteki önerilerini hayata geçirmesi ve çabalarını takdir etmesi gerekmektedir. Böylece, motivasyon ve başarı açısından insan kaynaklarının gelişimi sağlanmış olacaktır.

İşgörenin motivasyonu ve işletmeye bağlılığını artırmak için iç tedarik kaynaklarından yükselmeden yararlanılabilir. İşgören bir üst pozisyona geçebilmek için kendisini geliştirmeye ve çalışmaya yöneltecektir. Bu dış tedarik kaynaklarına ulaşmak için; eğitim kuruluşlarından yardım almak, gazete yoluyla duyuru yapmak, insan kaynakları ile ilgili web sitelerinden yararlanmak, stajyer öğrencileri değerlendirilmelidir.

Bir ülkenin ekonomik düzeyi ile sağlık alanında insan kaynakları sayısı arasında pozitif korelasyon vardır. Sosyodemografik unsurlar, bir ülkenin sağlık sisteminde kilit rol oynar. Yaşlı nüfus sağlık hizmetleri ve sağlık personeline olan talebi artırır. Genç sağlık

çalışanlarının eğitilmesi ile emekli olan sağlık çalışanlarının yerini doldurmak mümkün olacaktır.

Kurumların başarısı çalışanların katılımına, bağlılığına ve kendilerini işe adanmalarına bağlıdır. Çalışanların kendilerini geliştirecekleri, iş doyumunu sağlayacakları cazip iş ortamlarının yaratılması çalışan performansını yükseltecek ve iş devir hızını düşürecektir. Bu nedenle etkili, verimli ve kaliteli bir sağlık hizmeti sunulabilmesi için, yetkin sağlık çalışanlarının doğru zamanda ve doğru yerde hazır bulundurulmaları gerekir.

Sonuç olarak, sağlık hizmeti veren kuruluşlarda insan kaynakları üzerine daha fazla araştırma üzerine odaklanması ve bu anlamda yeni politikalar geliştirilmesi gereklidir. Sağlık hizmetlerinin reformunda insan kaynaklarının etkisini araştırmak önemli ve faydalıdır.

## KAYNAKLAR

Ateş,M.(2012).Sağlık İşletmeciliği, *Sağlık Hizmetlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*,.Beta Yayınları,İstanbul.

Bektaş,G.(2011).SağlıkYönetimi. *Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi*.İçinde: Kaptanoğlu,Y,A.(ed.) , Beşir Kitabevi,186-231.

Benli, A ve Şahin, L.(2004).*İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması*, Bilgi,8,113-124.

Budak, G.(2004).*İnsan Kaynakları Yönetimi*.V.Baskı,İzmir.

Büyüksavaş, A.(2010).''*Kamu Hizmeti Sunan Özel Hastanelerin Sorunları ve Çözüm Önerileri:İsparta ve Antalya Örneği*'' . Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek lisans Tezi.

Coopers,P.(2000).*İnsan Kaynakları Kıyaslaması*.2000-Türkiye Raporu.

Çavdar, H ve Çavdar, M.(2010).*İşletmelerde İşgören Bulma Ve Seçme Aşamaları*. Journal of Naval Science and Engineering,6(1):79-92.

Çoşkun, R.; Wolff,A.; Gürler G.(2001).*Kobi'lerde İnsan Kaynakları Tedarik Yöntemleri Sakarya Örneği*. I.Orta Doğu Kongresi,''Kobi'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları'', 431-439.

Demirkaya, H.(2006).*İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,2:1-21.

Doğanay, P.(2008).Kaizen-Süreklİ İyileştirme İle Hastaneler İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme,Yüksek Lisans Tezi.

Dubois,C-A.;Mckee,M.;Nolte,E.(2011).*Avrupa'da Sağlıkta İnsan Kaynakları*. World Health Organization 2006, on behalf of the European Observatory on Health Systemsand Policies,Sağlık Bakanlığı Yayın No:850,V.

Doğan, S ve Demiral, Ö.(2008)*İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi:Yetenek Yönetimi*. Sosyal Bilimler Dergisi,3:145-166.



Ecerkale,K ve Kovancı, A.(2005). *İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı, Havacılık ve Uzay Teknolojileri*,2:69-75.

Erdil,O.;Alpkan, H.L.;Biber, L.(2004).*İnsan Kaynaklarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkiler Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme*,D.E.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi,19 :2,101-122.

Fındıkçı, İ.(2001).*İnsan Kaynakları Yönetimi*. Alfa Basım Yayın, İstanbul.

Kabene,M.;S;Orchard,C.;Howard,M,J.;Soriano,A,M.;Leduc,R.(2006).*The Importance of Human Resources Management in Health Care:A Global Context*, Human Resources for Health,4:20.

Karahan, A.(2009). *İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Katkısı Açısından Personel Güçlendirme Yaklaşımı:Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği*, Celal Bayar Üniversitesi S.B.E,7(1):95-114 .

Keklik, B. (2007).*İnsan Kaynakları Teminde Kullanılan Tekniklerin Etkinliklerine İlişkin KOBİ'lerde Bir Araştırma ve Model Önerisi*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Tezi.

Koçak,O ve Erdoğan,Z-B.(2011).*Bankacılık Sektöründe Yeni İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları Hakkında Bir Uygulama*. Sosyal Siyaset Konferansları,60:259-283.

Küçükaya, G.(2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Yüksek Lisans Tezi.

Marşap, A.;Akalp.; G,Yeniman E.(2010).*Sağlık İşletmelerinde İnsan Kaynağının Kurumsal Bilgi Güvenliği Kültürü Gelişimi Bilişim Teknolojileri*,3:31-40.

Öğüt, A, Akgemci, T&Demirsel, T.(2004).*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyon Süreci*.Sosyal Bilimler Dergisi,278-290.

Örücü,E.(2002).*Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İşgören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri(Marmaris ve Çevresindeki Üç Yıldızlı İşletmeler Örneği)*,D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi,17(2):119-132.

Özel hastanelerde işgören bulma yöntemleri üzerine bir araştırma

Roberts,G.;Seldon, G.Human Resources Management.*U.S.Small Business Administration*,Carlotta Roberts University of Georgia Athens,B-4,Georgia.

Sabuncuoğlu,Z.(2011).*İnsan Kaynakları Yönetimi*. V.Basım.İstanbul.

Somonoğlu ve Ark.(2012). *Sağlık Kurumları Yönetimi*-I.T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın No: 263,Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1599.

Sur,H.(2008-2009).*Sağlık Hizmetlerinde İnsan Kaynakları Planlaması*, Sağlık Düşüncesi ve Tıp Kültürü Platformu,9.

Ülgen,H ve Mirze,S.K.(2010).*İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Beta Basım Yayın. İstanbul.

Ünal, Ş.(2006).*İnsan Kaynaklarında Tedarik Eğilimleri ve İzmir İli Seyahat Acentaları Uygulaması*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Yüksek Lisans Tezi.

Timmons,B.;Goodhue,T.(2009).*The Manager Management Strategies For Improving Health Services*.Number 1.

Wilkinson, A.;Townsend K.;Marchington M.(2009).*Human Resource Management in Hospital Networks*.Special Issue Call for Papers,Abstracts Submission Deadline:31 March.