

Yönetmel Düzeylelerde İş Analizi ve İş Değerleme: Hastane Yönetimi Açısından Bir Uygulama

Gülsün ERİGÜÇ*, Kenan TEKEŞ**

ÖZET

Örgütlerdeki işlerin içerik ve önem bakımından değerlenmesini sağlayan bir yöntem olan İş Değerleme, işler arasındaki göreceli değer farklılıklarının ortaya çıkarılması ve karşılaştırılmasına olanak vermektedir. Başka bir ifade ile, her işin diğer işlere göre örgütsel amaçlara katkı nispetini belirlemeyi hedeflemektedir. Buna göre, örgütsel amaçlara en fazla katkıyı sağlayan iş, diğer işlere göre daha önemli olarak kabul edilmektedir. Böylece işlerin önem sırasını belirleyen bir gruplama yapılması ve iş yapısının oluşturulması mümkün olabilir. Bu çalışmanın amacı, hastanelerde yönetmel düzeylerdeki işlerin analiz edilerek, iş (pozisyon) tanımlarının geliştirilmesi ve bu işlerin birbirlerine göre karşılaştırılmasının yapılmasıdır. Araştırma Ankara'daki bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde gerçekleştirilmiş, yönetsel pozisyondaki sağlık hizmetleri ve genel idari hizmetler sınıflarına uygulanmıştır. Hastane yönetim hizmetlerindeki görevlerin (pozisyonların) analizini ve değerlemesini yapabilmek amacıyla Yönetmel Pozisyon Anketi (YPA), iş değerlemesi çalışmasında ise Puanlama Yöntemi kullanılmıştır. YPA'dan elde edilen ve söz konusu tüm yönetsel nitelikteki işlerin analizi sonucu oluşturulan İş Tanımları ve İş Değerleme Formlarına ulaşılmıştır. Bu pozisyonlar arasında faktör ağırlığı daha fazla olan iş, daha fazla toplam puana sahip olmaktadır. Başhekim Yardımcılığı pozisyonu, diğer pozisyonlara göre karşılaştırmalı olarak en üst sırada yer almıştır.

Anahtar Kelimeler: İş analizi, pozisyon analizi, iş değerleme, hastane yönetimi.

* Doç. Dr., Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Yüksekokulu

** Sağlık İdaresisi, Dr. Z.T.B. Kadın Sağlığı Eğitim ve Araştırma Hastanesi; Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

Job Analysis and Job Evaluation at Managerial Levels: An Application for Hospital Management

ABSTRACT

Job evaluation is a method of evaluating the jobs in the organisations according to the content and value of them. This method provides to reveal and evaluate the relative worth of the jobs. In another words, it aims to determine the contribution of each job compared to other jobs to the organisational goals. So, it is accepted that the job proving the most contribution to the organisational goals is more important than the others. Therefore it might be possible to make a group determining ranking the jobs and to develop work structure. The aim of this study is to analyse the managerial level jobs at hospital to develop job (position) descriptions and to compare them with each other. This study was conducted at a teaching hospital in Ankara and applied to health services and general administrative services at managerial level. The Professional and Managerial Position Questionnaire (PMPQ) was used to analyse and evaluate the tasks (positions) of hospital management services, and Point Method was used for job evaluation. Job Description and Job Evaluation Forms were developed according to the results of PMPQ and analyses of all jobs at managerial levels. Among these positions the job having more weighted factor has more total points. The Vice-Chief Medical Officer position had been placed at the first rank as compared with other positions.

Key Words: Job analysis, position analysis, job evaluation, hospital management.

I. GİRİŞ

Örgütün insan kaynaklarının etkili yönetiminin, örgütsel başarı için önemli olduğu gittikçe artarak kabul edilmektedir. Hammadde, enerji, sermaye, işgücü ve girişim olarak sıralanabilecek olan üretim faktörleri içinde, başarıya ulaşmayı sağlayan en önemli faktör, insan faktörüdür. Çünkü insan faktörü hem fiziksel, hem de düşünsel gücüyle örgüte katılmakta ve aynı zamanda diğer üretim faktörlerini organize ederek üretimin gerçekleşmesine imkan sağlamaktadır. Bu nedenle, örgütlerin amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşmaları için gerek insan kaynaklarının, gerekse örgütün yönetimi konusunun önem kazanması doğal bir sonuçtur. Örgütlerin yönetsel düzeylerdeki işlevlerinin, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) bakış açısıyla analiz edilerek tanımlanması, bu doğrultuda ayrıca, yönetsel düzeydeki işlerin örgütteki değer ve önemlerinin birbirlerine göre değerlendirilmesi gerektiği belirtilebilir. Bu gerekliliğe hizmet edecek olan İKY işlevi olan iş değerlendirme, örgütteki işlerin

görelî değerini belirleme ile ilgili bir süreç, başka bir ifade ile örgütteki mevcut işler arasındaki değer farklılıklarını ortaya çıkaran bir karşılaştırma yöntemidir (Ataay 1998; Mahmood et al. 1995; Yüksel 1998).

Bu çalışmanın amacı, topluma sağlık hizmeti üretmek görevini üstlenmiş olan hastanelerde, yönetmel düzeydeki işlerin analiz edilerek iş tanımlarına ulaşılması, bu işlerin birbirlerine göre karşılaştırılmasının yapılmasıdır.

II. İŞ DEĞERLEME

Önceleri yalnızca bedensel çaba gerektiren (mavi yakalı) işlerin değerlenmesinde uygulanan iş değerleme, bugün artık yönetimin çeşitli düzeylerinde (beyaz yakalı) de kullanılmaya başlanmıştır (Değirmenci 1993).

Bir örgütteki işlerin, görelî değerini ya da önemini belirleyen sistematik yaklaşım iş değerleme olarak adlandırılır. İş değerleme, örgüt için işin içeriği ve değeri temelinde işlerin benzerliklerini ve farklılıklarını karşılaştıran bir süreç vasıtasıyla; her işin görelî değeri, o işin önemini oluşturan faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörler ile her işin gereklerinin karşılaştırılması ile oluşturulur (Cherrington 1991; Mahmood et al. 1995).

İş değerleme, örgüt içindeki işlerin görelî değerini belirlemek için işlerin sistematik olarak analiz edilmesi süreci olduğundan, bu analizler, bir iş hiyerarşisi ve ödeme oranlarının temelidir. Sonuç, işlerin hiyerarşideki statülerine uygun olarak oluşturulabilecek bir ödeme sistemine hizmet edebilir. İş değerleme; bir pozisyonda çalışan kişiyi değil, bu pozisyonun örgüt için değerini incelediğinden, çalışanların işlerini nasıl yaptıklarını belirleyen bir başka süreç olan başarı değerleme ile karıştırılmamalıdır (Carrell, Kuzmits 1982).

Genel bir bakış açısıyla, iş değerlemeye ilişkin olarak çeşitli kaynaklar tarafından yapılan tanımların, başlıca iki grupta toplandığı ve bu iki değişik açıdan ele alınan tüm çalışmalarda bazen ücret sistemini oluşturmanın esas olduğu, bazen de yalnızca işlerin değerlerini saptamanın ön plana geçtiği sonucu belirlenmektedir. Diğer taraftan, iş değerlemeyi ve esas amacını işlerin aralarındaki değer farklılıklarının belirlenmesi olarak benimseyen görüş ise, ücret yapısının oluşturulmasına yarayan bu çalışmaların, işin temel ücretinin saptanmasında kullanılabileceğini belirtir. Bu görüşe göre iş değerleme “önceden saptanan mantiki temel ölçeklere göre, örgütteki işlerin aralarındaki

görelî değerlerinin belirlenmesi için uygulanan bir değerlendirme yöntemi” olarak tanımlanmıştır (Ataay 1998).

İş değerlemenin amaçlarına ulaşabilmesi için bazı ilkelere uyulması gereklidir. İş değerlendirme işin temel gerekleri ve içeriğiyle ilgili olduğundan, bu işleri yapanların özel durumları iş değerlemenin konusu değildir. İş değerlemede amaç, işlerin aralarındaki benzerlik ve farklılıkları bulup, birbirlerine göre ağırlıklarının belirlenerek aralarında karşılaştırmalar yapılması ve görelî değerlerinin bulunmasıdır. Bu çalışmalar sırasında işi yapanın özel durumundan etkilenilmemesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra, iş analizlerine dayalı bir iş değerlendirme yapılmalıdır. İş değerlemenin önemli aşamalarından birisi olan iş analizleri, işlerin ayrıntılı ve sistematik biçimde incelenmesidir. İş analizleri, seçilen iş değerlendirme yöntemine uygun olarak ve bu amaçla düzenlenirler (Kılıç 1990).

III. İŞ DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

İş değerlemede çok yaygın olarak kullanılan 4 yöntem vardır. Bunlardan “Sıralama ve Sınıflama” yöntemleri, *sayısal olmayan yöntemler* olarak; “Faktör Karşılaştırma ve Puanlama” yöntemleri ise *sayısal yöntemler* olarak ele alınmaktadır (Can ve diğerleri 1998). Aşağıda kısaca bu yöntemler tanımlanacaktır:

1. Sıralama Yöntemi

Bu yöntemin esasını her işin teker teker kendi grubu içinde, diğer işlere göre değerlendirilmesi ve ayrıntıya girilmeksizin, bu işlerin aralarında birbiri ile karşılaştırılması oluşturur (Yalçın 1994). İş değerlemede uygulanması en kolay, en eski ve en ucuz olan bir yöntemdir. İlkel bir yapıya sahip olmakla birlikte özellikle küçük işletmelerde yaygın bir biçimde uygulanmaktadır (Stoner, Freeman 1989).

2. Sınıflama Yöntemi

Sınıflama ya da derecelendirme yöntemi, işi bir bütün olarak ele alması ve işleri sınıflandırmak için puan ya da parasal değerleri kullanmaması yönünden sıralama yöntemi ile benzerdir. Sınıflama yöntemi; işlerin sorumluluk, beceri gibi yönlerini dikkate alarak iş sınıflarının ve iş derecelerinin belirlenmesini içermektedir. Bu yönüyle sınıflama yöntemi, işlerin karşılaştırılmasında ve

önem sırasına konulmasında tanımlanmış ölçüt ve ölçütler kullanıldığından dolayı, sıralama yönteminde karşılaşılan bazı sakıncaları (örneğin nesnellik sorunu) gidermektedir (Ataay 1998).

3. Puanlama Yöntemi

Sıralama ve sınıflama yönteminde işler bir bütün olarak değerlendirilir. Oysa puanlama yönteminde bir bütün olan iş, önceden saptanmış standart faktörlere göre puanlandırılarak değerlendirilir (Sabuncuoğlu 1997).

Puanlama yöntemi örgütler tarafından çok yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemle işin değeri, bir çok faktör yardımıyla ve her bir faktöre belirli bir sistem içinde sayısal puan değerleri verilmesiyle elde edilen toplam puan aracılığıyla belirlenir (Can ve diğerleri 1998; Mahmood et al. 1995).

4. Faktör Karşılaştırma Yöntemi

Bu yöntem, puanlama yönteminin temel ilkelerine dayanmaktadır. Bu yöntemde de işler bütün olarak ele alınmamakta, belirli faktörlere göre değerlendirilmektedir (Can ve diğerleri 1998).

IV. İŞ ANALİZLERİ

İş değerlemenin yapılmasını sağlayan bilgiler, iş analizi sonucu elde edilir. En eski personel fonksiyonlarından biri olan iş analizi, bir örgütteki işlerin görev ve sorumluluklarının sistematik olarak incelendiği, araştırıldığı bir yöntemi ifade eden bir kavramdır (Carrell, Kuzmits 1982; Cherrington 1991; Mahmood et al. 1995). İş analizi çalışmalarında ayrıca işleri yapacak olan kişilerde bulunması gereken bilgi, beceri ve yetenekler de belirlenmeye çalışılır. İş analizi sürecinde, işlere ilişkin veriler çeşitli yöntemlerle sağlanır. Bu veriler genel olarak işlerin içerdiği görevlerin nasıl yapıldığını, kullanılan araç, gereç, malzeme ve teçhizatı, çalışma koşullarının özelliklerini ve işlerin diğer işlerle olan ilişkilerini kapsar. Toplanan veriler daha sonra belirli formatlar çerçevesinde düzenlenerek iş tanımları ve iş gerekleri adı altında çeşitli örgütsel faaliyetlerde kullanılırlar (Uyargil, Uluhan 1998).

İş analizi, son ürün değildir, bunun yerine, sistematik olarak son ürünleri elde etmek için girdi sağlar. Bir iş analizinden iki ürün elde edilebilir: İş tanımı ve iş gerekleri. İş analizi; iş tanımlarını yazmak, gereklilikleri belirlemek ya da

iş değerlendirme yapmak gibi bir ya da daha fazla önemli işlevlerde kullanılacak bilgileri bir araya getiren temel bir İKY işlevidir (Carrell, Kuzmits 1982; Cherrington 1991).

Bir iş tanımı, bir işin içerdiği görev ve sorumluluklar ile ilgili bilgi sağlar. Böyle bir iş tanımı; çalışanların hangi işleri ve nasıl yaptığı, çalışanların işlerini yerine getirdiği koşulları gösteren doğru ve kısa cümlelerden oluşmalıdır (Cherrington 1991). İş analizleri sonucunda oluşturulan bu cümleler, işlemsel düzeyde *iş tanımı*, yönetsel düzeyde *pozisyon tanımı* olarak adlandırılır (Stoner, Freeman 1989). İş analizi verilerinin diğer bir kullanım alanı olan iş gerekleri ise, işin gerektirdiği personel niteliklerini yansıtır ve bu yönü ile iş tanımlarından farklıdır. İş tanımı işin, iş gerekleri de işi yerine getirebilecek olan kişilerin taşınması gereken niteliklerin bir profilidir (Can ve diğerleri 1998). Buna göre, pozisyon tanımları belirlendiğinde de, iş gerekleri geliştirilmesine rehberlik eder. İş gerekleri pozisyondaki görevini etkili bir şekilde gerçekleştirmek için bireyin (yöneticinin) sahip olması gereken bilgi, deneyim ve becerileri tanımlar (Stoner, Freeman 1989).

İş analizleri ile, işe ilişkin bilgilerin toplanmasında geleneksel (kalitatif) yöntemler (gözlem, görüşme ve anket yöntemi) ve kantitatif yöntemler (fonksiyonel iş analizi, iş envanterleri) yer almaktadır. Ancak bu yöntemlerin yanı sıra, "Yönetsel Pozisyon Anketi" olarak adlandırılmış olan yöntem, anket formunda olmasının yanı sıra, bilgisayar programları ile puanlama yapılabildiğinden, kantitatif yöntemler arasında yer almaktadır (Değirmenci 1993).

Yönetsel Pozisyon Anketi (YPA) (Professional and Managerial Position Questionnaire PMPQ), E.J. McCormick ve J.L. Mitchell tarafından geliştirilen bir yöntemdir ve profesyonel, yönetsel ve diğer ilgili pozisyonlar (yöneticiler, bölüm sorumluları, büro işleri, mühendisler, teknisyenler, öğretmenler gibi) için oluşturulmuş bir iş analizi anket formudur. YPA, bugüne kadar ABD'de kamu ve özel sektörde farklı endüstrilerden çeşitli örgütlerdeki çok sayıda işin analiz edilmesinde kullanılmıştır. Türkiye'de ise iş değerlendirme çalışmalarında bu yöntemden yararlanılması oldukça sınırlıdır (Değirmenci 1993; PAQ Services, Inc. 2002).

V. ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Kapsamı

Bu araştırma, Ankara Dr. Zekai Tahir Burak Kadın Sağlığı Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın yapıldığı hastane, bir özel dal hastanesidir. Hastanenin personel sayısı, araştırmanın uygulandığı Ocak 2001 tarihi itibarıyla 784 kişidir. Araştırma yönetmel pozisyonundaki sağlık hizmetleri ve genel idari hizmetler sınıflarına uygulanmıştır. Gerek iş değerlendirme çalışmasının kendine özgü ilkeleri, gerekse, araştırma yapılan kurumun genel özellikleri itibarıyla asıl denetim ve son karar verme yetkisini taşıyan yöneticiler araştırma kapsamına dahil edilmemiştir. Ayrıca, üç yönetici de araştırmaya katılmayı kabul etmemişlerdir. Buna göre, araştırma kapsamına alınan yönetmel nitelikli ve değişik meslek gruplarına ait temel işler (pozisyonlar) ve kişi sayıları Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Araştırma Kapsamındaki Görevler (Pozisyonlar) ve Kişi Sayıları

Sıra No	GÖREVLER	Kişi Sayısı
1	Başhekim Yardımcısı	4
2	Hastane Müdür Yardımcısı	12
3	Başhemşire Yardımcısı	4
4	Laboratuvar Sorumlu Uzmanı (Laboratuvar Şefi)	9
5	Röntgen Sorumlu Uzmanı	1
6	Genetik Laboratuvar Sorumlu Uzmanı	1
7	Diyetisyen	2
8	İdare Memuru	4
9	Supervizör	4
10	Klinik Sorumlu Hemşiresi	25
11	Eğitim Hemşiresi	1
12	Gece Grup Sorumlu Hemşiresi	6
13	Güvenlik Ekip Şefi	2
14	Başveznedar	1
15	Satın Alma Hizmetleri Sorumlusu	1
16	Personel Şefi	1
17	Depo Sorumlusu	1
18	Arşiv Sorumlusu	1
19	Başteknisyen	2
TOPLAM		82

5.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada YPA adıyla anılan ve profesyonel, yönetsel ve diğer ilgili pozisyonları (yöneticiler, bölüm sorumluları, büro işleri vs.) kapsayan; yönetsel görevlerde iş değerlemesi yapabilmek amacıyla daha önce Değirmenci (1993) tarafından da kullanılmış olan bir anket formu kullanılmıştır. Yazar araştırmasında; iş değerlendirme, performans değerlendirme gibi işlevlerin uygulanmasının iş analizi aşamasında YPA'nin kullanılabilmesi için tanıtılması amacını güttüğünü ve anketin İngilizce'den Türkçe'ye çevirisinin de kendisi tarafından yapıldığını belirterek, insan kaynakları ile ilgili çeşitli alanlarda kullanılabilir özellikte olan YPA'nin orijinal biçimiyle 98 sorudan oluştuğunu çalışmasının amacı iş analizi ve iş değerlendirme çalışması yapmak olduğundan, soruların bir kısmının anketten çıkartılarak YPA'nin, 37 soru maddesinden oluştuğunu belirtmektedir. Bu maddeler, iş faaliyetleri, kişisel gereklilikler ve diğer gereklilikler olmak üzere 3 ana bölümden oluşmaktadır (Değirmenci, 1993: 25, 26).

YPA formunda en çok kullanılan ölçek olan "işin bölümü (part of the job)" ölçeği kullanılmıştır. Sıfırdan dokuz kadar on ayrı kademeye ayrılan bu ölçekte, "sıfır" cevabı, hedef işin, sözü edilen iş faaliyeti ile ilgisinin olmadığını, "dokuz" cevabı ise işin tamamının sözü edilen iş faaliyetini kapsadığını göstermektedir. İşler, "işin bölümü" ölçeğine göre analiz edilirken, iş analizi formlarında iş faaliyeti, hedef işin yaklaşık bir yüzde değeri olarak gösterilmiştir (Değirmenci 1993; PAQ Services, Inc. 2002).

Araştırmaya katılanlar konu hakkında aydınlatıldıktan sonra anket formları dağıtılmıştır. Uygulanan anketin kavramsal içerik olarak kompleks olması, anket uygulanacak kişilerle birebir görüşmeyi gerektirmiştir. Ayrıca farklı işleri yapan hastane çalışanları ile görüşmeler yapılmış, anket ve gözlem yoluyla elde edilemeyen iş akışı, işlerin birbiri ile ilişkisi, birbirine göre önceliği, işbölümü ve uzmanlık alanlarına ilişkin bilgiler toplanmış ve bu bilgilerden faktör karşılaştırmalarında yararlanılmıştır.

YPA, sayısal sonuçlar verebilecek kantitatif iş analizi yöntemleri arasında yer almaktadır. Bunun yanı sıra, iş değerlemesi çalışmasında Puanlama Yöntemi kullanılmıştır. İş değerlendirme yöntemleri arasından puanlama yönteminin seçilmesinin nedeni, yöntemin -anket gibi- sayısal sonuçlar verebilmesi, objektif olması nedeniyle bilimsel bir yöntem olmasıdır. Puanlama

yöntemini kullanırken hesaplama tekniği açısından Faktör Karşılaştırma Ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan anket formunun gereği olarak temel faktörler üç grup altında toplanmıştır. Bu çalışmada faktör sayısı 3, alt faktör sayısı ise, 14'dür. Temel ve alt faktörlerin karşılaştırılmasında rakamsal puanlar verilerek bir matriks tablo oluşturulmuştur (BKZ. EK 7). Uygulamada faktörlerin puanları genellikle 1000 üzerinden hesaplanmaktadır. Bu nedenle her faktörün yüzde ağırlığı 1000 ile çarpılarak her faktörün alt derecelerine dağıtılacak puan elde edilmektedir (Can ve diğerleri 1998).

VI. BULGULAR

Araştırmada yer alan yöneticilerin demografik özelliklerinin sunulduğu Tablo 2'den de görüldüğu gibi; yöneticilerin % 68.3'ü kadın, % 47.5'i 31-40 yaş grubunda, % 52.4'ü ön lisans eğitim düzeyinde ve % 31.7'si 6-10 yıl çalışma süresi olan yöneticilerden oluşmaktadır.

Bu araştırma sonucunda, YPA'ndan ve söz konusu tüm yönetmel nitelikteki işlerin (Tablo 3'de sıralanan 18 pozisyonun tamamı) analiz edilmesi ile oluşturulan İş Tanımları ve İş Değerleme Formları hazırlanmıştır. Hazırlanan bu İş Tanımları ve İş Değerleme formlarına örnek olarak; Başhekim, Hastane Müdür ve Başhemşire Yardımcılıkları pozisyonlarına ait formlar **EK 1-6'da** sunulmuştur. Tablo 3'de, YPA anketinden elde edilen verilerle yapılan iş değerleme uygulaması sonuçları, yönetmel nitelikteki tüm işleri kapsayacak şekilde topluca sunulmaktadır.

Tablo 2. Demografik Özellikler

CİNSİYET	n	%
Erkek	26	31,7
Kadın	56	68,3
YAŞ GRUPLARI		
21 – 30	24	29,3
31 – 40	39	47,5
41 – 50	14	17,1
51 – 60+	5	6,1
EĞİTİM DÜZEYİ		
Lise	6	7,3
Ön lisans	43	52,4
Lisans	17	20,7
Yüksek Lisans	3	3,7
Doktora	13	15,9
ÇALIŞMA SÜRESİ (YIL)		
< = 5	17	20,7
6 – 10	26	31,7
11 – 15	25	30,5
16 – 20+	14	17,1
TOPLAM	82	100

İş değerlendirme puanlama yöntemi ile değerlendirilmiş olan bu pozisyonlar arasında, faktör ağırlığı daha fazla olan iş, daha fazla toplam puana sahip olacaktır. Tablo 3’de sunulan sıralamaya göre “Başhekim Yardımcılığı” işi, diğer 17 işten daha fazla toplam puan değeri alarak, başka bir ifade ile diğer 17 işe göre karşılaştırmalı olarak en üst sırada yer almıştır. Bu çalışmada çıkan sonuçlara göre “Hastane Müdür Yardımcılığı” pozisyonu sıralamada; sağlık hizmetleri sınıfında yer alan meslekler olan “Genetik Laboratuvar Sorumlu Uzmanlığı, Başhemşire Yardımcılığı, Laboratuvar Şefliği, Radyoloji Bölüm Şefliği” işlerinden sonra gelmektedir.

Tablo 3. Dr. Zekai Tahir Burak Kadın Sağlığı Eğitim Ve Araştırma Hastanesi'nde İş Değerlemesi Sonuçları

SIRA NO	İŞİN ADI	ALDIĞI PUAN	%o
1	Başhekim Yardımcılığı	688,3	75,9
2	Genetik Laboratuvar Sorumlu Uzmanlığı	577,6	63,7
3	Başhemşire Yardımcılığı	574,5	63,3
4	Laboratuvar Şefliği	567	62,5
5	Radyoloji Bölümü Şefliği	557,8	61,5
6	Hastane Müdür Yardımcılığı	543	59,9
7	Başdiyetisyenlik	540	59,5
8	Supervizor	532,1	58,7
9	Eğitim Hemşireliği	503,9	55,6
10	Klinik/Poliklinik Sorumlu Hemşireliği	496,8	54,8
11	Başveznedarlık	489,6	54,0
12	Gece İdare Memurluğu	468,1	51,6
13	Depo Sorumluluğu	446,2	49,2
14	Merkezi Tıbbi Arşiv Sorumluluğu	437,2	48,2
15	Güvenlik Ekip Amirliği	424,7	46,8
16	Başteknisyenlik	421,6	46,5
17	Personel Şefliği	402,3	44,4
18	Gece Grup Sorumlu Hemşireliği	398,6	44,0
TOPLAM		9069,3	1000,0

Bu sonuçların açıklanabilmesi bakımından konunun, araştırmanın yürütüldüğü hastanenin örgütsel özellikleri ile birlikte ele alınması gerektiği düşünülmektedir. Bu özellikler şu başlıklar altında toplanabilir:

1. Hastanenin yönetim ve organizasyon yapısı,
2. Hastanenin bir özel dal hastanesi olması,
3. Yönetimin tek elde toplanması,
4. Karar verme mekanizmasının tam işlememesi,
5. Hastane müdür yardımcılığı görevini yapan kişi sayısı ile denetim altında bulunan kişi sayısı arasındaki dengesizlik,
6. Hastane müdür yardımcılığı görevini yapan kişilerin bir kısmının kurum içi görevlendirme ile çalışması,
7. Genel İdari Hizmetler ile Sağlık Hizmetleri sınıflarında çalışan personel arasındaki dengesizlik,
8. Bu işi yapabilmek için gerekli olduğuna inanılan eğitim durumu düzeyinin meslek gruplarına göre farklılaşması.

Tablo 4. Sağlık Hizmetleri Sınıfı İş Değerleme Sonuçları

SH – SIRA NO	İŞİN ADI	ALDIĞI PUAN	%o
001	Başhekim Yardımcılığı	688,3	126,6
002	Genetik Laboratuvar Sorumlu Uzmanlığı	577,6	106,3
003	Başhemşire Yardımcılığı	574,5	105,7
004	Laboratuvar Şefliği	567	104,3
005	Radyoloji Bölümü Şefliği	557,8	102,6
006	Başdiyetisyenlik	540	99,3
007	Supervizör	532,1	97,8
008	Eğitim Hemşireliği	503,9	92,7
009	Klinik/Poliklinik Sorumlu Hemşireliği	496,8	91,3
010	Gece Grup Sorumlu Hemşireliği	398,6	73,4
Toplam		5436,6	1000,0

Araştırmanın kapsamındaki tüm yönetsel işler, Tablo 3’de sıralanmıştır. Bunun yanı sıra Sağlık Hizmetleri (SH) ve Genel İdari Hizmetler (GİH) sınıflarının kendi içindeki sıralaması, sırasıyla Tablo 4 ve Tablo 5’de sunulmuştur. SH Sınıfı için ele alındığında, işlerin genel olarak sıralanmasına oldukça benzeyen bir görünüm elde edilmiştir (Tablo 4).

Tablo 5. Genel İdari Hizmetler İş Değerlemesi Sonuçları

GİH SIRA NO	İŞİN ADI	ALDIĞI PUAN	%o
001	Hastane Müdür Yardımcılığı	543	172,8
002	Gece İdare Memurluğu	468,1	148,9
003	Depo Sorumluluğu	446,2	141,9
004	Merkezi Tıbbi Arşiv Sorumluluğu	437,2	139,1
005	Güvenlik Ekip Amirliği	424,7	135,1
006	Başteknisyenlik	421,6	134,2
007	Personel Şefliği	402,3	128
Toplam		3143,1	1000,0

Genel idari hizmetler sınıfı içinde bakıldığında “Hastane Müdür Yardımcılığı” birinci sırada, “Personel Şefliği” ise sonuncu sırada yer almıştır (Tablo 5). Personel Şefliği pozisyonunun sonuncu sırada yer alması, denetim altında bulunan kişi sayısının az olması ve iş yükü olarak görevlerin bir kısmının Hastane Müdür Yardımcılığı görevine kaymasından kaynaklanmıştır. Gece İdare Memurluğu görevi, Hastane Müdür Yardımcılığı görevinden hemen sonra gelmektedir. Bunun nedeni, bu görevin hastanede önemli bir iş yükünü gece faaliyetlerinde üzerinde bulundurmasından ve Hastane Müdürlüğü’nü temsilen faaliyet göstermesinden kaynaklanmaktadır.

Bu çalışmada Mali hizmetler (MH) sınıfında sadece “Başveznedarlık” bulunmaktadır. Kendi meslek grubunda başka iş olmadığı için karşılaştırma yapılamamıştır.

VII. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, çok sayıda ve değişik meslek gruplarının istihdam edildiği sağlık hizmeti veren hastanelerde, yönetsel pozisyonlardaki işlerin karşılaştırmalı olarak göreceli değerlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma, Dr. Zekai Tahir Burak Kadın Sağlığı Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde yürütülmüştür. İşlevsel bölümlere olarak, yönetsel işlev içeren, değişik meslek gruplarına ait işler seçilmiştir. Uygulama, 18 temel işin (pozisyonun) analizi ve iş değerlemesi çalışmasını kapsamaktadır. Bu temel işler; Başhekimlik, Hastane Müdürlüğü, Başhemşirelik ve Döner Sermaye Saymanlığı departmanlarının ilgili gruplarını içermektedir. Analiz sonucunda, yapılmakta olan işlerin görev tanımları, kullanılacak makine, donanım ve malzemeler, çalışma koşulları, iş riski ve iş faktörleriyle ilgili bulgular elde edilmiştir. İşle ilgili olarak yapılmakta olan faaliyetler, iş için gerekli olan eğitim düzeyi, işe ilişkin eğitim, iş tecrübesi, kişisel özellik ve yetenekler, denetim altında bulunan personel sayısı, sorumluluk ve işin gerekleri ile ilgili bulgular da elde edilmiştir.

İş değerlemesi çalışması sonucunda "Başhekim Yardımcılığı" pozisyonunun diğer pozisyonlara göre göreceli olarak daha fazla değer ve önem arz ettiği şeklinde bir sonuca ulaşılmıştır. Araştırmada kullanılan anketin, yönetsel işlerin içeriğini sorguladığı faaliyetler arasında bulunan; kısa, orta ve uzun dönemli iş programlama ve planlama, bütçeleme, bilgi ve fikirleri işleme, analiz etme, kişiler hakkında karar verme, iletişim kurma, iş yerini temsil edebilme, eğitim, beceri, sorumluluk, denetim, yaratıcılık gibi yönetsel içerikli iş faaliyetlerinin, görevin yürütülmesinde önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Başka bir ifadeyle, başhekim yardımcılığı görevinin yerine getirilmesinde söz konusu faaliyetlere ilişkin özelliklerin ve buna ilişkin bilgi, eğitim, deneyim gibi gerekliliklerin ön plana çıktığı söylenebilir. Buna karşılık, Hastane Müdür Yardımcılığı pozisyonunda yukarıda sözü edilen iş faaliyetlerinin, Başhekim Yardımcılığı pozisyonuna kıyasla daha az derecede gerekli olduğu sonucuna ulaşıldığı söylenebilir. Daha önce de belirtildiği gibi, söz konusu hastanedeki pozisyonların yapısının ve ayrıca yataklı tedavi kurumlarının çalışmasına dair yasal düzenlemelerin bu duruma etki ettiği düşünülmektedir.

Günümüzde iş değerlendirme çalışması işteki çalışma zorluklarının, güçlüklerinin belirlenmesinde vazgeçilmez araçlardan biridir. Bu çalışmada iş değerlemesi, yönetsel pozisyonların karşılaştırmalı güçlüklerini belirlemede bir

amaç değil, bir araç olarak kullanılmıştır. Sağlık sektöründe hizmetlerin kaliteli, verimli ve eşit bir şekilde sunumunun sağlanmasında geleneksel yöntemlerin yerine, her türlü işin analizi, sınıflandırılması ve değerlendirilmesinde objektif verileri sağlayabilecek olan kantitatif yöntemlerin tüm örgütler bazında uygulanmaya başlanması bir zorunluluk oluşturmaktadır. İKY işlevleri açısından ele alınarak düşünüldüğünde, personel sağlama ve seçmede bu tür çalışmaların büyük faydalar sağlayacağı bir gerçektir. En gelişmiş teknolojik uygulamaları kullanarak eğitilmiş personel ile kaliteli ve güvenilir, etkili ve ulaşılabilir sağlık hizmeti verilmesinde bu tür bilimsel çalışmaların vazgeçilmez biri yeri olduğu düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

1. Ataay, İ. (1998) "İş Değerleme", İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 276, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 406, ss. 337-393, İstanbul.
2. Can, H. Ve diğerleri (1998) Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
3. Carrell, M.R. and Kuzmits, F.E. (1982) Personnel Management of Human Resources, Charles E. Merrill Publishing Company, Columbus.
4. Cherrington, D. (1991) The Management of Human Resources, Allyn and Bacon, 3rd Edition, Boston.
5. Değirmenci, G. (1993) Pozisyon Analizi Anketi (PAA) ve Yönetmel Pozisyon Anketi (YPA) ile Metal İşkolunda Bir İş Değerlemesi Uygulaması, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
6. Kılıç, M. (1990) İşletmelerde Çağdaş Ücret Yönetiminde İş Değerlemesinin Yeri, Puanlama Yöntemi ve Bir Değerlendirme, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
7. Mahmood, M. A. et al. (1995) "Developing a Prototype Job Evaluation Expert System: A Comparison Management Application", Information and Management, 29: 9-28.

36 *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi Cilt:6, Sayı:1 (2003)*

8. PAQ Services, Inc., <http://www.paq.com> (02.05.2002)
9. Sabuncuoğlu, Z. (1997) *Personel Yönetimi*, 8. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa.
10. Stoner, J. And Freeman, E. (1989) *Management*, 4th Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
11. Uyargil, C. Ve Uluhan, R. (1998) “İş Analizi ve İş Dizaynı”, İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 276, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 406, ss. 51-82, İstanbul.
12. Yalçın, S. (1994) *Personel Yönetimi*, 5. Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
13. Yüksel, Ö. (1998) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İkinci Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.

EK 1. BAŞHEKİM YARDIMCILIĞI İŞ (POZİSYON) TANIMI FORMU

BÖLÜM	BAŞHEKİMLİK
İŞİN ADI	BAŞHEKİM YARDIMCILIĞI
BAĞLI OLDUĞU BİRİM	BAŞHEKİMLİK
KODU	SH 001
İŞİN ÖZETİ	
Her konuda başhekime yardımcı olmak; onun verdiği emir ve direktifleri uygulamak, yazılı kurallar, kanunlar, çağdaş tıp standart ve stratejileri doğrultusunda hastanenin etkili ve verimli biçimde çalışması için gerekli yönetmelik işlevleri gerçekleştirmek için başhekime yardımcı olmak, başhekimin görevlendirmesi sonucu adli vaka veya işlemlerin takip ve süratle sonuçlandırılmasını sağlamak.	
GÖREVLER	
Başhekimin bulunmadığı durumlarda onun görevini üstlenerek vekaleten yerine çalışmak. Başhekimin yönlendirmesi durumunda ise aşağıdaki görevler yerine getirilir:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Belirlenmiş amaçlar yönünde hastanenin etkinliklerini planlamak, örgütlemek, yönlendirmek ve denetlemek. 2. Hastanenin tüm hizmetlerinin etkili ve verimli biçimde gerçekleştirilmesini sağlamak. 3. Hastanede genel bütçe ve katma bütçe kanalıyla yapılan alımlarda ihale komisyon başkanı olarak görev almak. 4. Hastanede tıp eğitimi faaliyetlerini yönlendirmek. 5. Hastanenin kurum dışı ilişkilerini kurmak. 6. Hastanenin faaliyetlerini incelemek, aksaklıkları belirlemek, giderilmesini sağlamak. 7. Kurum dışı resmi yazışmaları onaylamak. 8. Hastane tıbbi ve kendine bağlı idari birimleri kontrol etmek. 9. Servis vizitlerini rotasyonlu olarak yaparak, asistan ve uzman doktorlara çalışmalarında yönlendirici faaliyette bulunmak, hizmetin kalitesi ile ilgili sorunları belirleyip giderilmesini sağlamak. 10. Hastanede bulunan komisyon, kurul ve heyetlere başkanlık etmek. 11. Kendisine bağlı personelin izin, mesai durumlarını takip etmek. 12. Sicil dosyalarının doldurulmasında I. Ve II. sicil amiri olarak faaliyette bulunmak. 13. Belirlenmiş kural ve yönetmeliklere tüm personelin uymasını sağlamak. 14. Servis ve poliklinik sorumlusu olarak klinik şefinin görevlerini yerine getirmek. 15. Resmi evrak, Bağ-Kur, Emekli Sandığı, asker ve eşleri,...v.s. gibi resmi sevk kağıtlarını onaylamak. 	
Kullanılan Araç, Gereç ve Malzemeler	Bilgisayar, fax, büro araçları, hesap makinesi, kırtasiye malzemeleri.
Gözetim	Görevin özelliği ve gereğine göre 60 ile 400 kişi arasında değişmektedir.
Çalışma Koşulları	Büro ortamı, servis ve poliklinikler ortamı.
İş Riski	Enfeksiyon riski dışında bir risk ögesi içermemektedir.
Kişisel Nitelikler	Klinik şefi veya klinik şef yardımcısı kadrosunda olmak (eğitim hastanesi olması nedeniyle).
Diğer Gereklilikler	Bu işi yapabilmek için yeterlilik belgesi, lisans veya sertifika alınması zorunlu olmamakla birlikte, gerekli koşul olabilir. Bu işte çalışanın mesleğiyle ilgili bir gruba veya sivil toplum örgütüne üye olması çalışanın isteğine bağlıdır.

EK 2. BAŞHEKİM YARDIMCILIĞI İŞ DEĞERLEME FORMU

İŞLEVSEL BÖLÜMLEME		YÖNETİM	PUAN
BÖLÜM		Başhekimlik	
UNVAN		Başhekim Yardımcılığı	
No	FAKTÖRLER	ACIKLAMA	
1	Planlama ve Programlama	Kısa, orta ve uzun dönemli program, faaliyet veya planlama, yapılan işin geniş bir bölümünü; bütçelemeye yönelik faaliyetler, işin orta dereceden fazla bir bölümünü kapsar.	77,1
2	Bilgi (Veri) ve Fikir İşleme	Bilgi ve fikir toplama, kopyalama, çıkarma, bir araya getirme ve analiz etme faaliyetleri için geniş bir bölümünü kapsar.	70,2
3	Karar Verme ve Muhakeme Etme	Kişiler hakkında karar verme, muhakeme etme, mali kaynaklar hakkında karar verme, işin geniş bir bölümünü kapsar.	63,8
4	İletişim	Sözlü ve yazılı iletişim, işin orta dereceden fazla bir bölümünü kapsar. İş, yabancı dil bilmeyi gerektirir.	34,4
5	Kişilerarası Faaliyetler ve İlişkiler	Başkalarının işini yönetmek, yönlendirmek, koordine etmek, işyerini temsil etmek, geçmiş bilgi ve deneyimlerden faydalanmak, personele eğitim ve göreve yeni başlayanlara oryantasyon eğitimi vermek, işin geniş bir bölümünü kapsar.	27,5
6	Teknik Faaliyetler	Mekanik malzemeler kullanmak, işin bazı bölümleri için gereklidir.	11,6
7	Eğitim	İş, üniversite sonrası tıp doktorası eğitimi yapmayı gerektirir.	101
8	İşe İlişkin Eğitim	En az iki yıl bir resmi kurumda iş eğitimi almayı gerekli kılmaktadır.	88,4
9	İş Tecrübesi	On yıldan on beş yıla kadar iş tecrübesi gerekmektedir.	41,3
10	Kişisel Özellik ve Yetenekler	Bu işi yapabilmek için birtakım kişisel özelliklere sahip olmak bazı durumlarda gereklidir.	14,9
11	Değişen Şartlara Uyum ve Esneklik	Yeni durum ve koşullara uyum görevin bir gereğidir.	19,1
12	Denetim	Denetim altında bulunan birimlere ve yapılan işin gereklerine göre değişen 60 ile 400 arasında kişi bulunmaktadır. Bu kişilerin içinde asları denetleme yetkisinde olan 21 ile 30 arasında değişen personel vardır.	92,8
13	Sorumluluk	Yapılan iş ve faaliyetten dolayı sorumluluk 1 kişiye karşıdır. Yapılan işin gereği mali sorumluluk hesaplanmamaktadır.	14,6
14	İşin Gerekliliği	İş 45 saat çalışmayı gerektirir. Yapılan iş yaratıcılık, çaba, fikir alış-verişinde bulunmayı orta düzeyde gerektirir.	31,3
	Toplam		688,3

EK 3. HASTANE MÜDÜR YARDIMCILIĞI İŞ (POZİSYON) TANIMI FORMU

BÖLÜM	HASTANE İDARESİ
İŞİN ADI	HASTANE MÜDÜR YARDIMCILIĞI
BAGLI OLDUĞU BİRİM	HASTANE MÜDÜRLÜĞÜ
KODU	GİH 001
İŞİN ÖZETİ	
Hastane müdürünün kendisine devrettiği yetki ve yüklediği sorumluluklar ölçüsünde, kendisine bağlı birimlerin faaliyetlerini yönlendirmek, denetlemek ve faaliyetleri rapor etmek. Ayrıca kendine verilen idari, mali ve teknik görevlerde kanun, tüzük, yönetmelik ve genelgelere göre hizmet etmek.	
GÖREVLER	
Hastane müdürünün bulunmadığı durumlarda onun yerine vekaleten görevlerini yapmak. Bu işin kapsamına göre aşağıdaki görevler yerine getirilir:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Hastanenin ana bina, poliklinik ve diğer yan birimlerinin teknik aksaklık ve eksikliklerinin giderilmesini sağlamak. 2. Bu bölümlerin etkin ve verimli çalışmaları için gerekli önlemleri almak ve planlamasını yapmak. 3. Söz konusu bölümlerin temiz ve bakımlı olmaları konusunda gerekli ikaz ve denetimleri yapmak. 4. İlgili bölüm şef ve sorumluları ile birlikte günlük olarak tüm hastaneyi dolaşarak teknik aksaklıkları yerinde tespit etmek, bu aksaklıkların giderilmesi için gerekli önlemleri almak. 5. Teknik bölümde çalışan tüm personelin kılık-kıyafet işe geliş-gidiş saatlerini günlük olarak kontrol etmek. 6. Hastaneye genel veya döner sermaye bütçesi ile ilgili alımlarda hazırlanan satın alma dosyasını incelemek, eksiklikleri gidermek. 7. Hastaneden ücretsiz yararlanmak zorunda olan kişiler veya bunların yakınları ile görüşmek, durumu sosyal hizmet uzmanları ile değerlendirerek gerektiğinde ücretsiz yatış kararı almak. 8. Satın alma ihale komisyonlarında, gerektiğinde görev almak. 9. Muayene ve tesellüm komisyonlarında görev almak, alınan muhtelif türdeki malzemeleri kalite – miktar yönünden denetlemek. 10. Görevleriyle ilgili olarak gideremediği aksaklıkları, çeşitli nedenlerle çözümleyemediği konuları anında hastane müdürüne bildirmek. 11. Gerektiğinde idari personelin sicil değerlendirmesini yapmak. 12. Görevleriyle ilgili yaptığı ve yapacağı faaliyetleri rutin olarak haftalık rapor halinde hastane müdürüne bildirmek. 13. Amirin vereceği diğer görevleri yapmak. 	
Kullanılan Araç, Gereç ve Malzemeler	Bilgisayar, fax, büro araçları, hesap makinesi, kırtasiye malzemeleri
Gözetim	Görevin özelliği ve gereğine göre 7 ile 150 arasında kişi arasında değişmektedir.
Çalışma Koşulları	Büro ortamı.
İş Riski	İhale ile ilgili faaliyetlerde mali sorumluluk nedeniyle risk ögesi içerir.
Kişisel Nitelikler	Sağlık İdaresi Yüksekokulu mezunu olmak. En azından kurum içi görevlendirme veya valilik oluru ile müdür yardımcısı kadrosunda bulunmak.
Diğer Gereklilikler	Bu işi yapabilmek için bir yeterlilik belgesi, lisans veya sertifika alınması zorunlu olmamakla birlikte, gerekli koşul olabilir. Bu işte çalışanın mesleğiyle ilgili bir gruba veya sivil toplum örgütüne üye olması çalışanın isteğine bağlıdır.

EK 4. HASTANE MÜDÜR YARDIMCILIĞI İŞ DEĞERLEME FORMU

İŞLEVSEL BÖLÜMLEME		YÖNETİM	PUA
BÖLÜM		Hastane Müdürlüğü	
UNVAN		Hastane Müdür Yardımcılığı	
No	FAKTÖRLER	AÇIKLAMA	
1	Planlama ve Programlama	Kısa, orta ve uzun dönemli bir program, faaliyet veya planlama, yapılan işin orta derecede bir bölümünü; bütçelemeye yönelik faaliyetler, yine işin orta derecede bir bölümünü kapsar.	66,
2	Bilgi (Veri) ve Fikir İşleme	Bilgi ve fikir toplama, kopyalama, çıkarma, bir araya getirme ve analiz etme faaliyetleri işin orta dereceden fazla bir bölümünü kapsar.	63,
3	Karar Verme ve Muhakeme Etme	Kişiler hakkında karar verme, muhakeme etme, mali kaynaklar hakkında karar verme, işin orta derecede bir bölümünü kapsar.	45,
4	İletişim	Sözlü ve yazılı iletişim, işin orta derecede bir bölümünü kapsar. Yabancı dil bilme gereği, yapılan işin içeriğine göre değişmektedir.	29,
5	Kişilerarası Faaliyetler ve İlişkiler	Başkalarının işini yönetmek, yönlendirmek, koordine etmek, işyerini temsil etmek, geçmiş bilgi ve deneyimlerden faydalanmak, personele eğitim ve göreve yeni başlayanlara oryantasyon eğitimi vermek, işin bazı bölümlerini kapsar.	18,
6	Teknik Faaliyetler	Mekanik malzemeler kullanmak, işin orta dereceden fazla bir bölümü için gereklidir.	11,
7	Eğitim	İş, dört yıllık üniversite eğitimi almayı gerektirir.	67,
8	İşe İlişkin Eğitim	En az iki yıl bir resmi kurumda iş eğitimi almayı gerekli kılmaktadır.	81,
9	İş Tecrübesi	İki yıldan beş yıla kadar iş tecrübesi gerekmektedir.	30,
10	Kişisel Özellik ve Yetenekler	Bu işi yapabilmek için birtakım kişisel özelliklere sahip olmak bazı durumlarda gereklidir.	15,
11	Değişen Şartlara Uyum ve Esneklik	Yeni durum ve koşullara uyum görev için önemli bir ayrıcalık içerir.	16,
12	Denetim	Denetim altında bulunan birimlere ve yapılan işin gereklerine göre değişen 7 ile 150 arasında kişi bulunmaktadır. Bu kişilerin içinde astları denetleme yetkisinde olan 1 ile 10 arasında değişen personel vardır.	36,
13	Sorumluluk	Yapılan iş ve faaliyetten dolayı sorumluluk 2 kişiye karşıdır. Yapılan işin gereği mali sorumluluk hesaplanamamaktadır.	27,
14	İşin Gereklileri	İşin gereğine göre, 40-72 saat arasında değişen çalışmayı gerektirmektedir. Yapılan iş yaratıcılık, çaba, fikir alış-verişinde bulunmayı orta düzeyde gerektirir.	32,
Toplam			54,

EK 5. BAŞHEMŞİRE YARDIMCILIĞI İŞ (POZİSYON) TANIMI FORMU

BÖLÜM	BAŞHEMŞİRELİK
İŞİN ADI	BAŞHEMŞİRE YARDIMCILIĞI
BAĞLI OLDUĞU BİRİM	BAŞHEMŞİRELİK
KODU	SH 003
İŞİN ÖZETİ	
Başhemşirenin emir ve direktifleri doğrultusunda, hemşirelik faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve denetlenmesi işlevlerini yerine getirmek.	
GÖREVLER	
Hastanedeki hemşirelik hizmetlerinin etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesinde başhemşireden sonra birinci derecede sorumlu olan kişi olarak, başhemşirenin hastanede bulunmadığı durumlarda başhemşirelik hizmetlerini yerine getirmek.	
İşin gereği olarak aşağıdaki görevler yerine getirilir:	
1. Hemşirelik hizmetlerinin yapılması sırasında gördüğü eksik ve kusurları gidermek ve yapamayacağı veya yetkisi dışında kalan işleri başhemşireye zamanında bildirmek.	
2. Hastane servis ve polikliniklerinde çalışan ebe, hemşire ve bölüm sorumlu hemşirelerinin faaliyetlerinin, hemşirelik mesleği ilke ve standartlarına uygunluğu açısından denetlemek.	
3. Hasta servis ve polikliniklerinde gerektiğinde hasta bakımı işlevlerini üstlenmek.	
4. Hemşirelerin çalışma ortamlarının kontrol edilerek, hasta bakımını olumsuz yönde etkileyebilecek durumların belirlenerek giderilmesinde yol gösterici olmak.	
5. Hemşirelerin nöbet listelerinin hazırlanmasını sağlamak.	
6. Hemşire personelin izin, mesai durumlarını düzenlemek.	
7. Hemşireler arasında işbölümü planlaması yapmak.	
8. Hastaneye katılan yeni hemşirelere oryantasyon eğitimi vermek.	
9. Hemşire, ebe, hemşire yardımcısı ve yardımcı hizmetler sınıfı personelinin, mesleki bilgi ve tecrübelerinin gelişmesine yardımcı olmak amacıyla hizmet içi eğitim sağlamak.	
10. Klinik ve polikliniklerin genel temizlik ve düzenini sağlamak, hasta ziyaretlerinde servislerde hasta bakımı yönünden kontrolünü yapmak.	
11. Gerekliğinde amirlerine yazılı ve sözlü görüş bildirmek.	
Kullanılan Araç, Gereç ve Malzemeler	Büro malzemeleri, hesap makinesi, kırtasiye malzemeleri, telsiz telefon cihazı.
Gözetim	Bu işin gözetimi altında ebe, hemşire ve yardımcı hizmetli personel bulunmaktadır. Görevin özelliği ve gereğine göre 60 ile 300 kişi arasında değişmektedir.
Çalışma Koşulları	Hastane poliklinik, klinik ve ameliyathaneler ortamı.
İş Riski	Enfeksiyon ve bulaşıcı hastalıklar, ağır yaralanma, kalıcı sakatlıklara yol açabilecek tehlikeler ve zararlı çevresel etkenlerle, kimyasal maddelerle etkileşim ile ilgili tehlikelerde çalışmayı gerektirmektedir.
Kişisel Nitelikler	Hemşirelik yüksekokulu mezunu olmak ve en azından kurum içi görevlendirme ile bu kadroda bulunmak.
Diğer Gereklilikler	Bu işi yapabilmek için bir yeterlilik belgesi, lisans veya sertifika alınması zorunluluk taşımaktadır. Bu işte çalışanın mesleğiyle ilgili bir gruba veya sivil toplum örgütüne üye olması çalışanın isteğine bağlıdır.

EK 6. BAŞHEMŞİRE YARDIMCILIĞI İŞ DEĞERLEME FORMU

İŞLEVSEL BÖLÜMLEME		YÖNETİM	PUAN
BÖLÜM		Başhemşirelik	
UNVAN		Başhemşire Yardımcılığı	
No	FAKTÖRLER	AÇIKLAMA	
1	Planlama ve Programlama	Kısa, orta ve uzun dönemli bir program, faaliyet veya planlama, yapılan işin orta derecede bir bölümünü; bütçelenmeye yönelik faaliyetler için sınırlı bir bölümünü kapsar.	63,5
2	Bilgi (Veri) ve Fikir İşleme	Bilgi ve fikir toplama, kopyalama, çıkarma, bir araya getirme ve analiz etme faaliyetleri için geniş bir bölümünü kapsar.	67,6
3	Karar Verme ve Muhakeme Etme	Kişiler hakkında karar verme, muhakeme etme, mali kaynaklar hakkında karar verme, işin orta derecede bir bölümünü kapsar.	49,1
4	İletişim	Sözlü ve yazılı iletişim, işin orta dereceden fazla bir bölümünü kapsar. İş yabancı dil bilmeyi koşullar gereği gerektirmektedir.	26,2
5	Kişilerarası Faaliyetler ve İlişkiler	Başkalarının işini yönetmek, yönlendirmek, koordine etmek, işyerini temsil etmek, geçmiş bilgi ve deneyimlerden faydalanmak, hemşirelere eğitim ve göreve yeni başlayanlara oryantasyon eğitimi vermek, işin orta dereceden fazla bir bölümünü kapsar.	24,1
6	Teknik Faaliyetler	Mekanik malzemeler kullanmak, işin bazı bölümleri için gereklidir.	8,8
7	Eğitim	İş, dört yıllık üniversite eğitimi almayı gerektirir.	65
8	İşe İlişkin Eğitim	Bir yıldan iki yıla kadar bir resmi kurumda iş eğitimi almayı gerektirmektedir.	77,6
9	İş Tecrübesi	Bir yıldan iki yıla kadar iş tecrübesi gerekmektedir.	27,5
10	Kişisel Özellik ve Yetenekler	Bu işin gereği olarak çoğunlukla birtakım kişisel özelliklere sahip olmak gereklidir.	12,1
11	Değişen Şartlara Uyum ve Esneklik	Yeni durum ve koşullara uyum görevin bir gereğidir.	11
12	Denetim	Denetim altında bulunan birimlere ve yapılan işin gereklerine göre değişen 60 ile 300 arasında kişi bulunmaktadır. Bu kişilerin içinde asları denetleme yetkisinde olan 25 ile 30 arasında değişen personel vardır.	90,4
13	Sorumluluk	Yapılan iş ve faaliyetten dolayı sorumluluk 3 kişiye karşındır. Yapılan işin gereği mali sorumluluk hesaplanamamaktadır.	23,6
14	İşin Gereklileri	İş 45 saat çalışmayı gerektirir. Yapılan iş yaratıcılık, çaba, fikir alışverişinde bulunmayı orta düzeyde gerektirir.	28
Toplam			574,5