

ÖZEL BİR HASTANEDE HEMŞİRELİK PERSONELİ YÖNETİMİNİN İYİLEŞTİRİLMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA: Hemşirelik Personeli El Kitapçığının Geliştirilmesi

Bil. Uzm. Şeyda SEREN

Yard. Doç. Dr. Ülkü BAYKAL

I.Ü. Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu

ÖZET

Hastanelerde gelişmeler doğrultusunda ortaya çıkan değişimlere uyum sağlayabilmek için örgüt geliştirme çalışmalarına gereksinim vardır. Bu çalışmalara öncelikle hastanenin en fazla sayıdaki personelini oluşturan hemşirelerden başlamak yerinde olacaktır. Yönetim ve çalışana yol göstermesi amacıyla kullanılan personel el kitapçığının geliştirilmesi, organizasyonlar için önemlidir. Bu uygulamada, hemşirelik personelinin iş analizleri yapılarak iş tanımları oluşturulmuş (başhemşire, süpervizör hemşire, servis sorumlu hemşiresi, servis hemşiresi, ameliyathane hemşireleri-steril ve sirküle, huzurevi hemşiresi), buna bağlı olarak performans değerlendirme formu belirlenmiş, kurumda uyulması gereken kurallar ortaya konarak "Hemşirelik Personeli El Kitapçığı" geliştirilmiştir.

Geliştirilen bu kitapçıkta bilgilerin hizmetiçi eğitim programlarıyla hemşirelere aktarılması ile özellikle hemşirelerin oryantasyon haftasında kurumun ve hemşirelik hizmetleri yönetiminin felsefesine, politikalarına ve işleyişe uyumu kolaylaştırılmış olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt geliştirme, Personel el kitabı, İş analizi, İş tanımı.

SUMMARY

A Practice for Improving Nursing Personnel Management in a Private Hospital: Development of Handbook for Nursing Personnel:

Need for development of organization has been aroused to adopt changes that occurred with advances in hospitals. It will be a sensible approach to begin these efforts with nurses who are personnel that work mostly. Development of a personnel handbook that is used for guidance to administrators and personnel is very important for organizations. With this application nurses' job analyses were made and job definitions were made (head nurse, supervisor nurse, charge nurse, clinical nurse, operation-room nurses-scrub and circuler, nursing home nurse), performance appraisal form were identified, hospital rules were determined and "Handbook for Nursing Personnel" was developed.

Content of this booklet will be explained to nurses in in-service education programs and this booklet will make it easy to adopt philosophy, policies and operations of hospital and nursing administration, particularly in orientation week.

Key Words: Organizational development, Personnel handbook, Job analyses, Job description.

GİRİŞ

Çevreleri ile sürekli etkileşim halinde olan ve sosyal üniteler olarak görülen örgütlerin çevredeki değişmeye ayak uydurmaları günümüzde önem kazanmıştır. Her şeyden önce, bilimsel alandaki teknolojik gelişme ve değişimler, yeni teknolojilerin hızla uygulamaya girmesi, değişim konusunun en önemli örgütsel sorunlar arasına alınmasına neden olmuştur (Türkmen, 1996).

Örgütlerin başarılarını devam ettirebilmeleri, hatta ayakta kalmayı başarabilmeleri büyük ölçüde karşı karşıya kaldıkları değişikliklere göre kendilerini yenileyebilmelerine bağlıdır. Örgüt, zamanla bilim ve teknolojinin yanında insan niteliği ile ilgili değer ve kavramlarda meydana gelen değişimlere uygun cevap veremezse, sürekli biçimde bilinmeyen ve denetlenemeyen güçler ile tehdit edilecektir. Değişimin olumsuz etkilerinin önlenmesi için güçlü bir bilgi akışının yanı sıra örgüt içi bir dizi faaliyetin yürütülmesi gerekmektedir (Türkmen, 1996).

Örgüt geliştirme, tüm örgüt sisteminin etkinlik ve sağlığını arttırmak için davranış bilimlerine ait bilgi ve teknikleri kullanan bir değişim uzmanının yardımıyla örgüt üyelerinin inanç-tutum ve davranışlarını değiştirmeye, dolayısıyla kültür, yapı, süreç ve teknoloji arasındaki ilişkileri düzenlemeye

yönelik, planlı bir değişikliği başlatma ve gerçekleştirme çabasıdır. Kısaca planlı, yönlendirilmiş ve sistematik bir süreçtir (Dinçer, 1992; Prokopenko, 1995).

Örgüt geliştirmenin genel amaçları, sağlam bir güven duygusunun geliştirilmesi, açık bir haberleşmenin kurulması, çatışmaların engellenmesi, işbirliği ve takım çalışmasının artırılması ve örgütü yeniden canlandırabilme kapasitesinin geliştirilmesidir (Dinçer, 1992). Diğer bir amacı da, örgütün etkililiğini arttırmak amacıyla sistemlerini, kültürünü ve davranışını değiştirmektir (Prokopenko, 1995).

Örgüt geliştirme çalışması her zaman tüm örgütü kapsamalı, daha katılımcı bir yönetime doğru yönlendirmeli, bireylerin amaçlarının örgütün amaçları ile bütünleşmesine olanak sağlamalı ve gelişen bir süreç olarak düşünülmelidir (Prokopenko, 1995).

Geçmişte bakıldığında hastaneler, en kapsamlı sağlık hizmetlerinin verildiği örgütler olarak görülmektedir. Bu nedenle hastanelerin zaman zaman kendilerini yenilemeleri kapsamında, örgüt geliştirme çalışmalarına girmeleri gerekmektedir. En eski organizasyonlardan biri olan hastaneler bugün, toplumda önemli bir yere sahiptir. Bunun başlıca iki nedeni bulunmaktadır. Birincisi; hastanelerde tedavi edici ve koruyucu olmak üzere iki tür sağlık hizmetinin veriliyor olması, ikincisi ise, hastanelerde verilen hizmetin maliyetinin çok yüksek olmasıdır (Seçim, 1991).

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) hastaneleri, “gözlem, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon olmak üzere gruplandırılabilir sağlık hizmetleri veren, hastaların uzun veya kısa süreli tedavi gördükleri yataklı tedavi kuruluşları” olarak tanımlamaktadır. Benzer bir tanımın yer aldığı Sağlık Bakanlığı Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği’nde ise hastaneler, “hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edilenlerin veya sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin, ayaktan veya yatarak gözlem, muayene, teşhis, tedavi ve rehabilite edildikleri, aynı zamanda doğum yapılan kurumlar” olarak tanımlamaktadır (Güler, 1997; Seçim, 1991).

Geçmişten günümüze yönetim yaklaşımlarına bakıldığında, yönetimin iki boyutta karşımıza çıktığı görülmektedir. Bunlar, insani ve maddi kaynakların yönetimidir. Modern yönetim yaklaşımlarında, insani kaynakların yönetimine daha fazla önem verilmektedir. Son yıllarda sıklıkla sözü edilen kalite yaklaşımlarında da odak nokta insandır. Yönetimde yaşanan bu gelişmeler, hastane ve hemşirelik hizmetleri yönetimi açısından da önem taşımaktadır.

Hastanelerde görev yapan en önemli ve en büyük sayıdaki insani kaynak, hemşirelik personelidir. Bu nedenle, hemşirelik personelinin yönetiminde yönetici pozisyonundaki hemşirelere önemli roller düşmektedir. Hemşirelik

personelinin etkili yönetiminde, iş tanımlarının yeterli olmaması ve oluşturulmaması, çalışma kurallarının açıkça ifade edilmemesi, buna bağlı olarak çatışma ve huzursuzlukların artması, olumsuz iş alışkanlıklarını ve tutumlarını değiştirmeye yönelik çalışmaların yapılmaması gibi sorunlar, bu alanda örgüt geliştirme çalışmalarına zemin hazırlamıştır.

Hastane organizasyonunda çalışan personelin yönetiminde sorunları azaltmak, yönetim ve işgörene yol göstermek amacıyla personel el kitapları kullanılmaktadır. Personel el kitabında bulunması gereken bilgiler, kurumun büyüklüğüne, çalışma koşullarına, hizmetin niteliğine göre değişebilir. Önemli olan bu kitabın kurumun genel mevzuatına uygun olmasıdır. Personel el kitabının içeriğinde; içindekiler, önsöz, tarihçe, amaçlar, verdiği hizmet biçimi, hastanenin krokisi, organizasyon şeması, organizasyonu ve personeli etkileyen yasa, tüzük, yönetmelik ve iç politikalar (çalışma saatleri, özlük hakları, performans değerlendirme, disiplin bildirimleri, görünüş vb.), iş tanımları, güvenlik önlemleri, oryantasyon ve hizmetiçi eğitim programları yer almaktadır (Öztürk, 1995).

Bugün insani kaynakların yönetimi, maddi kaynakların yönetiminde olduğu gibi bir temele, standardizasyona oturtulmaktadır. Yapılan analizler sonunda, ortaya konan kesin standartlar sayesinde aynı ve benzer işi yapan her bireyin, ne yapması gerektiği biçimsel olarak belirlenmektedir. Bu işler öyle açıklıkla ortaya konulmalıdır ki, ilgili olan herkes bunu rahatlıkla anlayabilsin ve uygulayabilsin (Eren, 1998).

İş, bir kişiye yapılması için verilen görevlerin oluşturduğu bütündür. **İş analizi** ise, bir iş hakkındaki güvenilir bilgileri toplama işlemi olarak tanımlanır. Bu bilgiler, işin cinsini, harcanan zamanı, kullanılan iş araçlarını, malzemeleri, işin gerektirdiği yetenekleri, tecrübeleri, yetki ve sorumlulukları ve işin hangi koşullar altında yapıldığını kapsar. Başka bir tanıma göre de, işe ilişkin gerçeklerin, onu oluşturan ve bütünleyen tüm faktörlerin bilimsel olarak incelenmesidir (Ataay, 1990; Eren, 1998; Rowland, 1997).

İş analizi, bir işin unsurları ile onun çeşitli etmenler bakımından içinde bulunduğu durumu ve öteki işlerden farklılığını ortaya koyan bilimsel ve teknik bir çalışmadır. İş analizleri, bir sonuç olarak değil, her zaman sonuçlara ulaşmada kullanılması zorunlu bir araç olarak gözönünde tutulmalıdır. İş analizi, örgütler kurulurken yapılmalı, gerekli görüldüğünde ve her beş yılda bir yeniden düzenlenmelidir (Adams, 2002; Kalkandelen, 1997).

İş analizinin personel yönetimi ile ilgili **amaçları** ;

- Örgütsel yapının incelenmesi ve geliştirilmesi,
- Yeniden düzenleme (reorganizasyon) çalışmalarının yapılması,

- Personel seçimi, işe yerleştirme, yükselme ve görev değişiklikleri için veri sağlanması,
- Performans değerlendirmesi,
- Kadro planlamasının yapılması,
- Eğitim ve geliştirme çalışmalarına yol göstermesi,
- Ücret yönetiminin uygun yapılması,
- İş koşullarının iyileştirilmesi,
- İş içeriğinde gerekli değişikliklerin yapılması,
- İş standardizasyonuna gidilmesi,
- İş gören envanterlerinin çıkarılması şeklinde özetlenebilir (Ataay, 1990; 1990; 2000; Rowland, 1997).

İş analizi iki aşamada gerçekleştirilir. Bunların ilki; işe ilişkin bilgi-bulguların toplanması, ikincisi ise; bu bilgi-bulguların iş analizi sonuçlarının kullanılacağı alana ilişkin düzenlenmesidir (Adams, 2002; Ataay, 1990).

İş analizinde gözlem, birebir görüşme, grup görüşmesi, yapılandırılmış anket, teknik konferans ve günlük yöntemi kullanılmaktadır (Kalkandelen, 1997; Özarpacı, 2002).

Bu altı yöntemden her birinin avantajları olduğu gibi dezavantajları da bulunabilmektedir. Bu bağlamda bu yöntemlerden birkaçının kombinasyonunun oluşturulması en sağlıklı verinin elde edilebilmesine olanak sağlar. İş analizini yürütmek için analiz edilecek iş ile ilgili mümkün olduğunca çok veri toplanması önerilmektedir (Kaynak, 1990; Kaynak, 2000; Mondy, 1996; Özarpacı, 2002).

Yapılacak iş analizinde temel olarak şu sorulara cevap aranır:

“İşin gerekleri nelerdir?”, “iş neyi kapsar?”, “iş nasıl yapılır?”, “iş ne zaman yapılır?”, “iş nerede yapılır?”, “iş neden yapılır?” (Erdoğan, 1991; Mondy, 1996).

İş analizi yapacak kişi, öncelikle organizasyon hakkında bilgi toplar ve bu bilgiler ışığında şu sonuçlara varır:

- İşletmede analizi yapılacak işlerin hangileri olduğu ve nasıl gruplandırılacağını belirler.
- İş analizi yapmak için geliştirilecek sorulara karar verir.
- İş analizinden elde edilen verileri değerlendirerek gruplamasını yapar (Erdoğan, 1991).

İş analizinden elde edilen bilgilerin ışığında yapılan iş tanımları öncelikle işin organizasyon içindeki yerini ve önemini belirler. İş tanımları, yetki ve sorumlulukların, ilişkilerin ve görevlerin belirlenmesiyle, işin hedeflerinin ve niteliğinin anlaşılmasının sağlanması işidir. Esas olan, işin neyi gerektirdiği ve işgörenin neyi yapması gerektiğini açıkça gözler önüne serebilmektir. İşletme içinde bir işin yapılma amaçlarının ve özellik isteyen iş dilimlerinin belirlenmesi, işin yapılabilmesi için gerekli olan yeteneklerin ve sorumlulukların genel hatları ile saptanması, işin diğer işlerle ilgisinin belirlenmesi ve iş şartlarının iş gören açısından belirli hale getirilmesi iş tanımlarının temel amacıdır (Erdoğan, 1991; Eren, 2001; Mondy, 1996).

İş tanımlarında; işin özeti, çalışma süresi, statü, birim, gerekli rol ve fonksiyonları yerine getirmek için istenen eğitim düzeyi, deneyim, çalışma koşulları, diğer pozisyonlarla ilişkileri, kime karşı sorumlu olduğu, kimden sorumlu olduğu, beklenen beceri ve davranışlara, görev, yetki ve sorumluluklara yer verilir (Kaynak, 2000; O'Grandy, 1994; Tomey, 1996).

İş tanımlarının yararları ise şöyledir:

- Yöneticinin işletmedeki bütün sorumlulukların üstlenilip üstlenilmediğini görebilmesi ve buna göre yeniden kadrolamaya yönelmesini sağlar,
- İş tanımları, işletmede kimin neyi yapmakla yükümlü olduğunu belirtir,
- İşgörenin işinin niteliğini anlamasını sağlar,
- İş için başvurulara, işgörelere ve üstlere işe ilk girişten emekliliğe kadar iş ilişkilerinin her kademesinde yardımcı olur,
- Personel eğitiminde ve iş değerlemede kullanılır,
- Ücret ve maaş politikasının belirlenmesinde önemli rol oynar (Eren, 2001).

İş tanımları, personel departmanı veya dışarıdan getirilen bir uzman tarafından yapılmalıdır. Uzman bütünüyle tarafsız olmalı, adam kayırmamalı ve değişik iş alanlarındaki işlerin niteliklerini kolayca anlama ve tanımlama yeteneğine sahip olmalıdır (Eren, 2001).

Hastaneler de diğer organizasyonlar gibi kendini ve hizmetlerini geliştirmeye gereksinim duyarlar. Bu gereksinimin karşılanmasında örgüt geliştirme çalışmalarından yararlanılmaktadır. Hastanelerdeki örgüt geliştirme çalışmalarına değişimi en fazla gereksinim duyulan ve en kolay olarak gerçekleştirileceği düşünülen birimlerden başlanmalıdır.

AMAÇ

Bu örgüt geliştirme çalışmasında, bir özel hastanedeki hemşirelik hizmetleri personeline yaşanan sorunları (iş disiplinsizliği, işi aksatma, performans düşüklüğü gibi) gidermek ve hemşirelik personelinin yönetimini iyileştirmek için hemşirelik personelinin iş analizlerinin ve buna bağlı iş tanımlarının geliştirilmesi, performans değerlendirme formunun oluşturulması, ayrıca hastanenin çalışma kurallarının belirlenerek personel el kitapçığı halinde kuruma kazandırılması amaçlanmıştır.

GEREÇ VE YÖNTEM

Çalışmanın genel çerçevesine karar vermek ve çalışmanın planlanmasında destek almak üzere başhekim ve başhemşireyle düzenli görüşmeler yapılarak kurumun mevcut durumu, yönetsel yapısı, hemşirelik personelinin yönetimiyle ilgili sorunlar ve gereksinimler belirlenerek, bunların giderilmesi için yapılması gereken faaliyetler planlandı. Bu çalışmayla ilgili Eylem Planı Ek. 1'de verilmiştir.

Hemşirelik işinin analizini sağlıklı yapabilmek için, literatür taraması yapılarak iş analizi formuna karar verilmiştir. İş analizi formunda hemşirenin rollerine göre ne tür faaliyetlerde buldukları, bu faaliyetlerin sıklığı ve ayrılan süre ele alınmıştır. Bu form, servis hemşireleri, servis sorumlu hemşireleri, huzurevi hemşireleri, ameliyathane hemşireleri (steril ve sirküle hemşireler), ameliyathane sorumlu hemşiresi, süpervizör ve başhemşire olmak üzere tüm çalışan hemşireler (toplam 42 hemşire) tarafından gözleme dayalı olarak, gündüz, gece ve hafta sonu vardiyalarında doldurulmuştur. Formlar dağıtılırken, tüm teslim edilen çalışanlara çalışmanın amacı ve formun doldurulmuş şekli hakkında bilgi verilmiş ve araştırmacı tarafından geri toplanmıştır. Daha sonraki aşamalarda, iş analizi sonuçları doğrultusunda, iş tanımlarının geliştirilmesi ve performans değerlendirme formunun oluşturularak tüm bu bilgilerin hemşirelik personeli el kitabı adı altında toplanması sağlanmıştır.

UYGULAMA SONUÇLARI

Uygulamanın iş analizine ait verilerin toplanması aşamasında, önemli bir güçlüklerle karşılaşılmayıp, hemşirelerin çoğunluğu iş analizi formunu ayrıntılı bir şekilde doldurmuşlardır. Çalışmanın bu aşamasında, toplanan formlar, araştırmacı tarafından incelenerek değerlendirilmiştir.

Daha sonra, kurumda değişimi destekleyeceği düşünülen ve diğer hemşireleri etkileme gücüne sahip hemşirelerden oluşan bir "Hemşirelik

Hizmetleri Yönetimi Organizasyonunu Geliştirme Grubu” oluşturulmuştur. Bu grup, değişime açık ve istekli olan başhemşire, süpervizör, 3 servis hemşiresinden meydana getirilmiştir. Elde edilen ve araştırmacı tarafından değerlendirilen iş analizi, kurumsal gerçekler göz önüne alınarak sonuçların güvenilirliğini sağlamak açısından, sonuçlar bu grupla tekrar değerlendirilmiştir. İş analizleri sonucunda hemşirelerin en çok tanı-tedavi faaliyetlerine yöneldikleri, bakıma yönelik faaliyetleri fazla üstlenmedikleri görülmüştür. Huzurevi hemşiresi iş tanımı ve ameliyathane sorumlu hemşiresi ile sirküle ve steril hemşirenin iş tanımlarında, gruba bu hemşireler ayrıca katılmıştır. Hemşirelerin iş tanımlarına çalışma grubu, ortak olarak karar vermiştir. Ayrıca, yardımcı personelin iş tanımlarına gereksinim duyulduğundan, başhemşireyle birlikte araştırmacı ek bir çalışma yapmış ve “yardımcı personel iş tanımı” kitapçığına ilave edilmiştir. İş tanımları, görev ünvanı, gerekli nitelikler, çalışma koşulları, işin özeti, kimden sorumlu olduğu, kime karşı sorumlu olduğu, görev, yetki ve sorumluluklar başlıkları esas alınarak oluşturulmuştur. Yapılan iş tanımlarında hastane başhemşiresinin görev, yetki ve sorumlulukları 60 maddeden; süpervizör hemşirenin 25 maddeden; servis sorumlu hemşiresinin 72 maddeden; servis hemşiresinin 84 maddeden; ameliyathane sorumlu hemşiresinin 29 maddeden; sirküle hemşirenin 35 maddeden; steril hemşirenin 19 maddeden; huzurevi hemşiresinin 80 maddeden ve hastabakıcısının 25 maddeden oluşmuştur.

İş tanımlarından yola çıkılarak çalışma grubunun uygulanabileceğine karar verdikleri kriterler doğrultusunda, araştırmacı ve yönetici hemşirenin ortak çalışmasıyla kurumun ihtiyaçlarını karşılayacağı düşünülen bir performans değerlendirme formu geliştirilmiştir.

Alt kademe hemşire yöneticilerin sağlıklı karar verebilmeleri ve çatışmaların önlenmesi amacıyla, kurumda uyulması gereken kurallar belirlenerek grubun ve grup dışındaki diğer hemşirelerin görüşleri alınmış, başhemşireyle birlikte uyulması gereken kuralların son düzenlemesi yapılmıştır. Çalışanın özlük haklarıyla ilgili bazı konularda esnek karar verebilme hakkını korumak/ elde tutmak amacıyla standartlaşmaya (izinler, ücretleme, tazminat sistemi vb.) gidilememiştir. Özellikle hastane yönetim kurulunun özlük haklarıyla ilgili bu konularda esnek davranma eğiliminde olmaması nedeniyle bu başlıklara kitapçıkta yer verilmemesine karar verilmiştir. Bütün yapılanlar başhemşireyle son kez incelendikten sonra yazılı hale getirilmiş ve son halini alan kitapçık, hastane başhekimliğine ve üst yönetim organı olan vakıf yönetimine onay için sunulmuştur.

EK.1 HEMŞİRELİK PERSONELİ EL KİTAPÇIĞI GELİŞTİRME EYLEM PLANI

Ne Yapılacak?	Niçin?	Nasıl?	Kim-Kime?	Nerede?	Ne Zaman
*Çalışılacak kurumla görüşülecek ve çalışma için resmi izin alınacak	İş tanım, performans değerlendirme, hemşirelik personeli el kitabı geliştirme konusunda görüşme yapılarak çalışmayı sorun yaşamadan sürdürmek	-Önceden randevu alınarak, kuruma gidilecek ve yöneticilerle uygulamanın gerçekleştirilme adımları, yüz yüze görüşülerek açıklanacak	Başhekim ve başhemşire - Araştırmacı	Hastanenin İdari Biriminde	30.10.2001
*İş analizi formunu geliştirmek için literatür incelenecek ve forma karar verilecek * İş analizi formu uygulanacak	Hemşirelik işinin sağlıklı analizini yapmak	-Servis hemşiresi, sorumlu hemşire, huzurevi hemşiresi, ameliyathane hemşiresi, süpervizör ve başhemşireye gündüz, gece ve hafta sonu vardiyalarında iş analizi formunu nasıl dolduracakları hakkında açıklama yapılarak dağıtılacak ve doldurmaları istenecek. - Ayrıca, süpervizör, öğrenci, uygulayıcı tarafından gözlemler yapılacaktır	Poliklinikler dışındaki tüm görevli hemşireler - Araştırmacı	Hastanede	06.11.2001 ile 27.11.2001 arasında
*İş analizi sonuçları incelenecek	Verilerin güvenilirliğini saptamak, gözden kaçan durumları belirlemek	Kurumda değişimi destekleyeceği düşünülen ve diğer hemşireleri etkileme gücüne sahip hemşirelerden oluşan bir örgüt geliştirme grubu oluşturulacak. İş analizi sonuçları önce bu grupta araştırmacı nezaretinde incelenecek, sonra araştırmacı rehberliğinde iş tanımları tartışılacaktır.	Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi Organizasyonu Geliştirme Grubu - Araştırmacı	Hastanede	04.12.2001 ile 25.12.2001 arasında
*İş tanımları oluşturulacak	Kurumda çalışan hemşirelerin rollerinin farkına vararak daha sistematik ve düzenli çalışmalarını sağlamak	-Geliştirilen iş tanımları rehberliğinde performans değerlendirme kriterleri ve performans değerlendirme formu oluşturulacaktır	Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi Org. Geliştirme Grubu - Araştırmacı	Hastane	08.01.2002 ile 22.01.2002 arasında

Ş. SEREN – Ü. BAYKAL

Ne Yapılacak?	Niçin?	Nasıl?	Kim-Kime?	Nerede?	Ne Zaman
*Performans değerlendirme formu oluşturulacak	Kurumda çalışan hemşirelerin gerçe performanslarını sağlıklı belirlemek	-Geliştirilen iş tanımları rehberliğinde performans değerlendirme kriterleri ve performans değerlendirme formu oluşturulacak	Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi Org. Geliştirme Grubu – Araştırmacı	Hastane	29.01.2002 ile 12.02.2002 arasında
*Personelin özlük hakları ve çalışma ortamında uyulması gereken kurullar belirlenecek	Personelin bilgileneşmesi ve haklarının korunması Yöneticilerin sağlıklı karar vermelerini sağlamak ve çatışmaları önlemek	-Literatür incelenerek (İş kanunu ve diğer kurumlardaki personel el kitapçıkları) personel el kitapçığında olması gereken iş tanımları dışındaki konular belirlenecek -Hemşirelik hizmetleri tepe yöneticisiyle belirlenen konular tartışılarak son karara varılacak	Hemşirelik hizmetleri tepe yöneticisi – Araştırmacı	Hastane	19.02.2002
*Personel el kitapçığı geliştirilecek	Mevcut hemşire personelin bilgileneşmesini sağlamak	-Hemşirelik organizasyonunu geliştirme grubu ve yönetim tarafından benimsenen iş tanımları, performans değerlendirme ile özlük hakları ve çalışma ortamında uyulması gereken kurullar vb. konular araştırmacı tarafından bir kitapçık halinde bütünleştirilecek -Üst yönetime (vakıf) imzaya sunulacak	Üst yönetim – Araştırmacı	Hastane	05.02.2002

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu uygulama sonucunda, hemşirelik hizmetleri personelinin yönetimini iyileştirmek için, sorumlu hemşire ve üst kademedeki yönetici ve de yardımcı personelin iş analizleri ve buna bağlı iş tanımları yapılmış, performans değerlendirme formu ve çalışma kuralları belirlenerek personel el kitapçığı halinde düzenlenmiştir.

Bu uygulamanın kurumsal başarısını sağlamak açısından; benzer çalışmaların diğer çalışanları da kapsayacak şekilde geliştirilmesi, personel el kitapçığının oryantasyon ve hizmetiçi eğitim programlarında eğitim aracı olarak kullanılması, personel el kitapçığında kurumsal engeller nedeniyle ele alınamayan bazı bölümlerin (özlük haklarıyla ilgili-izinler, ücretleme, tazminat sistemi gibi) geliştirilerek, bunlarla ilgili personel politikalarının oluşturulması önerilmiştir.

KAYNAKLAR

- Adams R (2002). Why Should I Conduct A Job Analysis?.
<http://www.aimmconsult.com/JAreference.html> (17.10.2002).
- Ataay İD (1990). İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri. Küre Matbaası, İstanbul, I. Cilt, 138-145.
- Dinçer Ö (1992). Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler. 1. Baskı, Timaş Basım, İstanbul, 13-16.
- Erdoğan İ (1991). İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri. Küre Matbaası, İstanbul, 14-24.
- Eren E (2001). Yönetim ve Organizasyon. 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 216-223.
- Eren E (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 246-252.
- Güler Ç, Çobanoğlu Z (1997). Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği. Güneş Kitabevi, İstanbul, 1188-1189.
- Kalkandelen AH (1997). Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro. 2. Baskı, Ertem Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara.
- Kaynak T (1990). Personel Planlaması. Gençlik Basımevi, İstanbul, 142-155.
- Kaynak T, Adal Z. ve ark. (2000) İnsan ları Yönetimi. 2. Baskı, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 52-64.

- Mondy RW, Noe RM (1996). Human Resource Management. Sixth Edition, Prentice Hall, USA, 91-99.
- O'Grandy TP (1994). The Nurse Manager's Problem Solver. Mosby-Year Book, St.Louise, 130-131.
- Özarpacı O (2002). İş Analizi ve İş Tanımı. www.insanlari.com/BİREYLER/ (29.07.2002).
- Öztürk H (1995). Organizasyon el kitabının kapsamı ve bir yükseköğretim kurumu için model önerisi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Prokopenko J (1995). Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı. Çeviren: O. Baykal, N. Atalay, E. Fidan, Milli Produktivite Merkezi Yayınları: 476, Ankara.
- Rowland HS, Rowland BL (1997). Nursing Administration Handbook. Fourth Edition, An Aspen Publication, Maryland, 456-457.
- Seçim H (1991). Hastane Yönetim ve Organizasyonu. Küre Matbaası, İstanbul, 1-7.
- Tomey, AM (1996). Nursing Management and Leadership. Fifth Edition, Mosby-Year Book, St. Louis.
- Türkmen İ (1996). Yönetmel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik. 2. Baskı, Milli Produktivite Merkezi Yayınları: 519, Ankara.