

KAMU SAĞLIK KURULUŞLARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ (TÜRKİYE-ALMANYA KARŞILAŞTIRMASI)

Dr. Öğr. Muharrem BAKKAL¹
Dr. Öğr. Üyesi. Süreyya BAKKAL²

ÖZET

İnsan kaynakları yönetimi, çalışan kaynağının nasıl bulunacağını ve bulunan kaynaklardan nasıl yararlanılacağını, kaliteli ve yüksek verimin alınabilmesi için yapılması gereken faaliyetleri içerir. İnsan kaynakları yönetimi insan odaklıdır. İşletmelerin başarıya ulaşmaları için doğru personelleri bulmak, onlarla çalışmak, onları motive etmek, değerlendirmek ve kariyer gelişimlerine katkıda bulunmak lazımdır. İnsan kaynakları yönetimi de bunları yapmayı amaçlar.

İnsan kaynakları işletmelerin ihtiyacı olan insan gücünün bulunmasından ve bu gücün etkili, nitelikli ve verimli bir şekilde yönlendirilmesinden sorumludur. İşletmeleri verimli kılmayı, kaynakların etkin yönetimini hedefleyen insan kaynakları, örgütlerin politikaları kapsamında işletmelerin karlılığı ve verimliliğini artırmaya çalışır. Bunun için performans yönetimi ile çalışanları mutlu etmeye çalışır. Mutlu çalışanlar üstün performans göstererek kurumların başarısında kilit rol oynarlar. Bu bilgiler ışığında çalışmada tarihsel gelişim süreci ile birlikte insan kaynakları yönetimi, performans yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki farklılıkları ve sağlık sektöründe insan kaynakları yönetiminin özelliklerini literatür kapsamında incelenmiştir. Ayrıca çalışmada Türkiye-Almanya kamu sağlık sistemi özet şekilde karşılaştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Personel Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Stratejik Yönetim, Sağlık Yönetimi.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN PUBLIC HEALTH INSTITUTIONS (TURKEY-GERMANY COMPARISON)

ABSTRACT

Human resources management includes how to find the employee resource and how to make use of the found resources, and the activities that must be done in order to obtain high quality and high efficiency. Human resource management is people-oriented. In order for businesses to be successful, it is necessary to find the right personnel, work with them, motivate them, evaluate them and contribute to their career development. Human resource management also aims to do this.

Human resources are responsible for finding the manpower that businesses need and directing this power in an effective, qualified and efficient manner. Human resources, which aim to make businesses productive and manage resources effectively, try to increase the profitability and efficiency of businesses within the scope of the policies of the organizations. For this, it tries to make the employees happy with performance management. Happy employees play a key role in the success of institutions by showing superior performance. In the light of this information, the historical development process, the differences between human resources management, performance management and human resources management and the characteristics of human resources management in the health sector are examined within the scope of the literature. In addition, Turkey-Germany public health system was compared in summary form in the study.

Key Words: Personnel Management, Human Resources Management, Strategic Management, Health Management.

¹Namık Kemal Üniversitesi, mbakkal@nku.edu.tr

²Namık Kemal Üniversitesi, sbakkal@nku.edu.tr

1. Giriş

Her ulusal ve uluslararası şirket, insan gücü ihtiyaçlarını belirlemek, nitelikli olmak için bu personeli çalıştırmak, verimliliklerini artırmak için motive etmek, değişen teknoloji ve çevre koşullarına göre eğitmek ve onlara ücret vermek zorundadır¹. İnsan kaynakları, bir organizasyondaki konumlarına bakılmaksızın, çalışanları her seviyede içine alan bir kavramdır². Önceden çalışanlar personel olarak tanımlanmaktaydı. Bir iş ortamında insan kaynaklarının etkin bir şekilde yönetilmesini sağlayan tüm fonksiyonlar ve faaliyetler, iş, birey ve çevre için yasalara uygun olarak faydalı olacaktır. İKY her örgütte farklı amaçlarla hizmet eder ve farklı sorumluluklar alır. İnsan kaynaklarının amacı, işletmenin verimliliğini ve çalışanların yaşam kalitesini artırmaktır. İKY, birey ve çevre için faydalı bir şekilde insan kaynaklarının etkin yönetimini sağlayan bir iş ortamı oluşturacak faaliyetlerdir³.

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) bir örgütte yönetim ile ilgili süreçlerinin yönetiminden sorumludur. Örgüt politikalarına göre örgütte çalışanları denetler, kuruluşun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. Amaç, çalışanları doğru işlere yerleştirmek, olası tehlikeleri azaltmak ve yatırım kazançlarını en üst düzeye çıkarmaktır. İş tanımlaması, iş gereklilikleri ve iş standartlarını belirlemek ve gerektiğinde bunları iş görev performansı ile tüm İK fonksiyonları arasındaki bağlantıyı sağlamak için düzenlemek, organizasyon yapısını oluşturmak ve geliştirmek çok önemlidir. Çalışanlar, kuruluşa yaptıkları katkıların fark edildiği, değer verildiği, ödüllendirildiği, değerli ve saygın olarak algılandığı ve bu nedenle daha anlamlı olduğu yerlerde çalışma eğilimindedir⁴. Bu nedenle, yüksek vasıflı çalışanları elinde tutmak gittikçe güçleşmektedir. Çalışanların performansını izleyen, çalışanları ödüllendiren, yasalara uyumu gözlemleyen, ücretleri birleştiren ve geliştiren, çalışanların bilinç ve tanıma gereksinimlerine yanıt veren, gelişim ve kariyer planlarında kendilerini destekleyen, sağlık ve güvenlik isteklerini karşılayan etkili sistemlere ihtiyaç duyuyor. Bu anlamda, çalışanlarını kurumun amaçları için üstün performans göstermeye teşvik eden ve dolayısıyla kurumun karlılığını ve verimliliğini artıran açık, anlaşılır ve kabul edilebilir bir performans yönetim sistemi çok daha önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi, bu unsurun yani insan sermayesi gibi etkin yönetimi demektir. Çünkü kuruluşların başarısındaki ilk kilit unsur yüksek performans hedeflerine odaklanmaktır. Kuruluşların başarısı, değer yaratan insan kaynağına bağlıdır⁵. Bu nedenle, insan kaynağının doğru seçilmesi, doğru işlem, eğitim ihtiyacının doğru belirlenmesi, doğru eğitim süreci, gelişim, kariyer planlaması, etkin ücret ve ödül sistemleri, bağlılığının sürekliliği çok önemlidir⁶.

2. Tarihsel Süreç

Personel Yönetimi ilk olarak “İnsan Kaynakları” başlığı altında toplanmasının kökeninde 19. yüzyılın sonlarında I. Dünya Savaşı sırasında, Taylorizmin işçi ve refah yönlü akımları, sanayi ve psikoloji alanındaki bilginizle birleşmesi yatmaktadır. Böylece

¹ Dereli, B. (2005). Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(7), 59-81, s. 61

² Gündüzyeli, B. Factors Affecting Brand Awareness. *Avrupa Bilim Ve Teknoloji Dergisi*, (31), 675-680.

³ Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Yayınları, s. 32.

⁴ Boudreau, J., Hopp, W., McClain, J. O., & Thomas, L. J. (2003). On the interface between operations and human resources management. *Manufacturing & Service Operations Management*, 5(3), 179-202, s. 183.

⁵ Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of management*, 25(3), 385-415, s. 390

⁶ Devanna, M. A., Fombrun, C., & Tichy, N. (1981). Human resources management: A strategic perspective. *Organizational Dynamics*, 9(3), 51-67, s. 53.

“*insan kaynakları yönetimi*”, yetersiz personel yönetimi uygulamalarından ziyade iş ve işin fiziksel ve zihinsel zorluklarını azaltmak için tekniklerin geliştirilmesine dayanan sistematik ve rasyonel düzenlemeler oluşturmasıyla doğdu⁷⁻⁸.

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmak için kabiliyetlerini etkin ve verimli kullanmalarını sağlayan yönetim sistemlerinin tasarımıdır. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetimi, toplumla ve özellikle adalet hedefleri, esneklik ve kuruluşun birleşmeleri ile etkileşimlerindeki kayıpların azaltılmasına ve iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesini sağlar. İnsan kaynakları yönetimi, özellikle 1980'lerde işletme yönetiminde yerini almış olmasına rağmen, gelişimini uzun bir sürede tamamlamıştır. Sanayi devriminden sonra bilimsellik kazanmıştır. Personel Yönetimi, yeterli sayıda niteliklere sahip çalışanları seçmeyi, geliştirmeyi ve kullanmayı, hizmet esnasında çalışanlardan en iyi şekilde yararlanmayı amaçlamıştır⁹.

Sanayi Devrimi ile birlikte, toprakta çalışan toplumdaki fabrikada çalışan topluma geçme süreci başlamıştır. Açık havada çalışan ‘köle’ sınıfı yerini kapalı ortamda çalışan ‘işçi’ sınıfına bırakmıştır. İşgücü bol olması daha fazla üretim demektir. Çalışanlar üretim sürecinde kullanılan "araç" tır. İnsanlar az olan makinelerden daha kıymetlidir. İşletme yönetimindeki personel yönetimi kavramının bilimsel kullanımı F. Taylor ile bilimsel yönetim çerçevesinde ortaya çıkmıştır. Taylor, işçilerin profesyonel bir birim tarafından bilimsel yöntemlerle, istihdam ve yönetimle seçilmesinin katkısını vurguladı. Yine bu dönemde H. Fayol ve M. Weber'in çalışmaları personel yönetimi, çalışanlarla ilgili kayıt tutma faaliyeti ve bu çalışmaları gerçekleştiren birim olarak görülmeye başlandı¹⁰.

Bürokrasi yaklaşımı, çalışanların kayıtlarını tutmak için bir birim / işleve ihtiyaç yarattı. 1910 yılında kurulan personel birimi, 1960'larda İkinci Dünya Savaşı sonrası sistem ve durumsallık yaklaşımlarını benimsenmiştir. Özellikle sistem ve acil durum yaklaşımlarının benimsenmesi ve personel yönetimi uygulamalarının yönetimi. 1980'ler, teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin ortaya çıktığı rekabet avantajı kavramlarının yıllarıydı. 1990'larda, insanın ana kaynaklarının kabul edilmesiyle, entelektüel gücü ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için "değer" olan Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SIKY) konseptinden bahsedilebilir. 1990'larda sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayan sınırsız enerji kaynağıdır ve kaynak entelektüel güç ve rekabet değeri ve olarak kabul edilir¹¹.

Türkiye’de ise Cumhuriyet’in ilk yıllarıyla personelin çalışma şartları ve maaşları düzenlenmiş ”Barem Sistemi”¹² getirilmiş, iş yasaları çıkarılmış ve devletteki memur sayısında sürekli artış olmuştur. Cumhuriyet dönemindeki politik ve ekonomik olaylar İnsan Kaynaklarıyla ilgili sorunları spot olarak çözmeye çalışmış, genel olarak ücret yönetimi üzerinde durmuşlardır. İnsan Kaynaklarının akademik olarak değerlendirilmesi 1960’lı yılların sonu 1970’li yılların başında olmuştur. Çalıştırılan personelin maaşlarıyla ilgilenilmiştir. 1980’ler sonrasında akademik olarak değerlendirmelerde bulunulmuş, personel yönetiminin yerini insan kaynakları almıştır. 1990’lı yıllarda işletmelerde çalışan personel masraf olarak değil kaynak olarak

⁷ Eroğlu, O. (2016). 1923'ten Günümüze Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(29), 181-193.

⁸ Bingöl age. s. 35.

⁹ Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here?. *Journal of management*, 32(6), 898-925.

¹⁰ Daniel, D. P., & Laura, P. (2011). Efficiency Of Human Resources Management In Railway Transport. *Journal of Academic Research in Economics*, 3(3).

¹¹ Bingöl, age., s. 37.

¹² Roos, N. P., & Roos Jr, L. L. (1968). Changing patterns of Turkish public administration. *Middle Eastern Studies*, 4(3), 270-295.

görölmeye başlanmıştır. 2000’li yıllar sonrası örgütlerde ayrı bir birim olarak değeriendirilmiştir. 2015’de akademik alanda önlisans, lisans ve yüksek lisans olarak bölümleri açılmıştır¹³.

3. Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Ayrımı

İkisinin arasındaki temel fark, personel yönetiminde işgücü verimliliğine, İnsan Kaynakları yönetimi ise işgücü verimliliğinin memnuniyetine dayanmasıdır. Bugünün sanayileşmesinde ve insan kaynakları yönetim organizasyonlarında kullanılan İnsan Kaynakları Yönetimi İKY’den sorumludur. Bu birimin amaçları, organizasyonu ve rolleri, uygulama ilkeleri, çeşitli konularda firmalarda farklı bir rol oynamaktadır¹⁴. Personel yönetimi alt ve orta seviyedeki çalışanları içine alan, operasyonel süreçlerle ilgilenip, insanları maliyet faktörü olarak gören bir düşüncedir. Bu özelliklerle dolu; çalışan devir hızlarını düşürmekten işle ilgili kazaları azaltmaya, çalışanları çatışmaları azaltmaya motive etmeye çalışanlara fayda sağlar. Bu yeni çevresel koşullar altında, stratejiyi insanların iş başarısını yönetmekten sorumlu olan İKY ile bütünleştirmek gereksinimi doğmuştur¹⁵.

F. Taylor’ la¹⁶ ortaya çıkan personel yönetimi bilimsel yöntemlerle seçilen çalışanların yine aynı usullerle çalıştırılması ve yönetilmesini de içine alarak, bu sayede örgütün elde edeceği karlılık üzerinde durur. H. Fayol ve M. Weber’le başlayan kayıt süreci ile de farklı bir birim olmaya başlamıştır¹⁷. Elton Mayo ile arkadaşları ‘insan sosyal bir varlıktır’ olgusuyla hareket ederek, insanların mutlu çalışma ortamlarına, sosyal haklarını savunabilmeleri için sendikalara ihtiyacı olduğunu belirterek personel yönetiminin çalışma alanını genişletmiştir. Böylelikle personel bölümleri; ücret, kayıt tutma, eğitim, çalışan-çalıştıran ilişkilerini düzenleme olarak ayrılmıştır¹⁸.

İkinci Dünya Savaşından sonraki 1960’lı senelerden sonra sistem teorisi etkili olmuş, işletmenin öbür fonksiyonlarıyla birlikte personel yönetiminin de düşünülmesi gerekliliği ve işletmenin performansında İKY bölümünün ne kadar önemli olduğu görülmüştür. Teknolojik gelişmelerin yaşandığı 1980’li senelerde çalışanların yapısındaki değişiklikler (eğitilmiş çalışanlarla kadın ve çocuk çalışan sayısında artış) toplam kaliteyi gündeme getirmiş, bu da örgütlerde personel yönetimi bölümünün değişerek İKY birimi olarak çalışmasını gerektirmiştir. İnsanın “entellektüel güç”, “değer” olarak kabul edildiği 1990’lı senelerde ise stratejik insan kaynakları yönetimi ortaya çıkmıştır¹⁹.

Tablo 1’de İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki farklar gösterilmektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere, personel yönetimi, temel olarak girişimsel prosedürlerle uğraşan ve insanları bir maliyet unsuru olarak gören alt ve orta kademe kadroyu içermektedir. Aksine, İKY; İnsan odaklı olup, insanlar tarafından bir rekabet avantajı kaynağı olarak kabul edilir, uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir ve insanların iş performansındaki rolünü vurgulayan bir anlayışa sahiptir. İKY, bu

¹³ Becker & Huseild, 2006, s. 903.

¹⁴ Ferris, G. R., & Judge, T. A. (1991). Personnel/human resources management: A political influence perspective. *Journal of management*, 17(2), 447-488, s. 449.

¹⁵ Ashbaugh, S., & Miranda, R. (2002). Technology for human resources management: Seven questions and answers. *Public Personnel Management*, 31(1), 7-20.

¹⁶ Taylor, F. W. (1914). Scientific management: reply from Mr. FW Taylor. *The Sociological Review*, 7(3), 266-269.

¹⁷ Linstead, S. (2000). Comment: gender blindness or gender suppression? A comment on Fiona Wilson's research note. *Organization Studies*, 21(1), 297-303.

¹⁸ Berry, L. L., & Seltman, K. D. (2008). *Management lessons from mayo clinic* (p. 4). McGraw-Hill Professional Publishing.

¹⁹ Eroğlu, age., s. 185.

özelliklerle; çalışanlarla birlikte birçok alanda, iş kazalarının çalışanların motivasyonuna indirgenmesi ve çatışmalarının azaltılması konusunda şirketteki işgücü oranındaki düşüşün faydaları sunmaktadır. Bu yeni çevresel koşullar altında, İnsan Kaynakları Yönetiminin entegrasyonu ve işletmenin yönetiminden sorumlu stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi kaçınılmaz hale geldi²⁰.

Tablo 1. Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Karşılaştırması

İnsan Kaynakları Yönetimi	Personel Yönetimi
Stratejik Planlama	İç Planlama
İş Yönlendiren İnsan	İşte Çalışan İnsan
Toplam Kalite Yönetimi	Geleneksel Yönetim Anlayışı
İnsan odaklı	İş odaklı
Misyon ile Değerler	Kalıplaşmış
İnsana Değer Veren	İnsana Maliyet Olarak Bakan
Hareketli Yapı	Durağan Yapı
Kaynak Anlayışı	Kayıt Etme Sistemi
Danışmanlık Hizmetleri	Operasyon Merkezli Aktivite

4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

SİKY kavramı, 1980'lerin başında İKY'nin strateji oluşturma sürecine dahil olmasıyla yenilik ve esneklik getirmiştir. Dessler'e göre, SİKY, inovasyonu ve esnekliği teşvik eden ve örgütsel stratejik hedeflerle insan kaynakları yönetimi arasında bir ilişki kuran bir örgüt kültürü geliştirmeyi amaçlamaktadır²¹. SİKY, organizasyonel performansı iyileştirmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmak için farklı İK uygulamalarını birbiriyle ve kuruluşun stratejik tercihleriyle entegre olmasıdır. Asıl amaç, organizasyonun stratejilerine katkı sağlayacak olan etkili insan kaynakları yönetimi için İKY uygulamalarını ve stratejik gereklilikleri uyumlu hale getirmektir²².

Uygulamada farklı yöntemler takip eden şirketlerin, farklı İK yöntemlerini uyguladıkları görülmüştür. SİKY ise organizasyonu diğer şirketlerden ayıran özellikleri geliştirmek için, farklı İK özelliklerini göz önünde bulundurarak yeni stratejiler geliştirir. Netice itibarıyla SİKY; iş stratejisi, İK uygulamaları ve uygulama adaptasyon stratejileri arasındaki dikey bütünleşmeyle, politikaların birbirleriyle ve diğer kuruluşlarla uyumlaştırılmasıdır²³. Buradaki en önemli şey örgüt stratejisinin İK faaliyetleriyle ve bir bütün olarak hepsinin birbiriyle uyumudur²⁴. SİKY; Dikey entegrasyon ve İK uygulamalarının ve politikalarının birbirleriyle ve diğer birimlerle uyumunu sağlamakla ilgilenmektedir. Bu süreçte önemli olan, bir işletmedeki tüm İK faaliyetlerinin sistem perspektifinde birbirleriyle ve iş stratejileriyle uyumlu olmasıdır²⁵. Bu uyarılmanın işletmelerin rekabet avantajına çok önemli bir katkısı vardır. Ancak bu uyum zor bir konudur. Tablo 2'de geleneksel İKY ile Stratejik İKY arasındaki farklılıklar verilmiştir²⁶

²⁰ Ferris & Hochwarter age., s. 450-451.

²¹ Tompkins, J. (2002). Strategic human resources management in government: Unresolved issues. *Public Personnel Management*, 31(1), 95-110, s. 97.

²² Ögüt, A., Akgemci, T., & Demirel, M. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 277-290, s. 280.

²³ Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational dynamics*, 21(1), 18-32, s. 21.

²⁴ Bayat, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 67-91, s. 69.

²⁵ Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of management Review*, 13(3), 454-470, s. 460.

²⁶ Becker & Huselid, age., s. 899.

Tablo 2. Geleneksel İKY ve Stratejik İKY Karşılaştırması

	Geleneksel İnsan KY	Stratejik İnsan KY
İnsan K. Sorumluluğu	İnsan K. Uzmanı	Hat Yöneticisi
Hedef	işçi-işveren ilişkileri	işçi-işveren ve Müşteri İlişkileri
İK'nın Görevi	İşlemci, Değişim İzleyici, Tepkici	Dönüşümsel Değişim Lideri ve Değişimin Başlatıcısı
İnisiyatif/İlk adım	Yavaş, Tepkici	Hızlı, Proaktif, Entegre
Kontrol	Bürokratik-Görevlerin Yerine Getirilmesi	Organik-Esnek, Başarı için Çalışan
Zaman Ufku	Kısa Süreli	İhtiyaca Göre Şekillenen
İş Tasarımı	Katı İş ve Uzmanlık Bölümü	Geniş, Esnek, Karşılıklı Katılım ve Ekipler
Temel Yatırımlar	Sermaye ve Ürünler	İnsan ve Bilgi
Değer Biçme	Maliyet Odaklı	Yatırım Odaklı

5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Faaliyet Alanları

- *Planlama Yapma:* (Örgüt, İşler ve Çalışanlar İçin): Yönetim Sürecinin ilk işlevi planlamadır.
- İK Planlaması: İnsan kaynağını çalıştırılacak yer ve zamanda hazır ederek ondan yararlanılması.
- İş Analizi: Gerekli beceri ve yeteneklerin tanımlandığı örgütte yapılacak işler için gerekli nitelikteki kişileri belirlemek.
- İş Tasarımı: Çalışılan ortamın Verimliliği ve kaliteyi artıracak şekilde düzenlenmesidir²⁷.

İnsan Kaynaklarının Elde Etme:

- Personel Bulma: İstenilen nitelikteki insan kaynağını nereden bulacağını araştırır. İlgili kişilere ulaşılır ve iş başvurusu yapmaları sağlanır. Böylelikle aday havuzu yapılır.
- Personel Seçme: İşle ilgili uygun nitelikleri taşıyan aday seçilir.
- İşe Yerleştirme ve Alıştırma: İş teklifi ile sözleşme yapılarak işe yerleştirilir. Bu süreç oryantasyon olarak da adlandırılır²⁸.

İnsan Kaynaklarının Elde Tutulması: Elde edilen insan kaynağının;

- Ücret: Maaş
- İş Sağlığı ve Güvenliği: Kişinin rahat ve huzurlu bir ortamda çalışması
- Kültürel - Sosyal Aktiviteler: Sinema, konser, tiyatro gibi faaliyetlerle motivasyon artırma
- Örgütsel Bağlılığı Artırma: Adil ücret dağılımı, işe alıştırma, değerlendirme, eğitim ve kariyer geliştirme vb. gibi uygulamalar.
- Endüstriyel İlişkileri Sürdürme: Çalışanların sözleşmelerinden dolayı hak kazandıkları işletmeyle ilgili her türlü ilişkiyi içine alır²⁹.

Bireysel ve Örgütsel Performansın Artırılması:

- Performans Değerleme; Performansı arttırmak için bireysel ve organizasyonel performansı birleştiren bir sistem olmalıdır.
- Ödüllendirme: istenilen davranışları gösteren ve çalışmaların neticelerini pekiştirmek için performansı yüksek olanlara yapılan ödüllendirmelerdir.

²⁷ Schuler, age., s.20.

²⁸ Ferris & Judge, age., s. 453.

²⁹ Özdemir, S. S., Polat, E., & Met, Ö. L. (2015). Bodrum'da Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerince Verilen İş İlanlarındaki İşgören Niteliklerinin Analizi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 16(34), 121-138, s. 123-124.

- Eğitim, Geliştirme: Nitelikli personeli elde tutmak ve bağlılığını kuvvetlendirmek³⁰.
- Kariyer Planlama ve Geliştirme: Çalışanların ve örgütün performansının gelişimi için kariyer planlaması yapmaktır.
- Disipline Etme: Kurallara uymayan ve performansı düşük olan çalışanlar için yapılan uygulamalardır.
- Sonuçları Değerleme: Maliyet ve yararların değerlendirilerek karar verilmesidir³¹.

6. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri ve İlkeleri

İKY işlevleri sekiz alt başlıkta incelenmiştir³².

- **Analiz ve Tasarım:** Mevcut işlerin kimler tarafından yapılacağını planlamak.
- **Eleman Bulma, Seçme ve Yerleştirme:** İhtiyaç duyulan elemanın işe alınması.
- **Çalışan Eğitimi ve Geliştirilmesi:** Çalışan personelin geliştirilmesine yönelik planlamalar.
- **Performans Değerlendirme:** Verilen görevlerin yapılma durumunun değerlendirilmesi
- **Kariyer Planlama ve Yönetimi:** İşletmenin çalışanından en etkili şekilde yararlanabilmesine yönelik çalışmalarıdır.
- **İş Değerlemesi ve Ücretleme-Ödüllendirme:** İş değerlendirme ve adil maaş yönetimi
- **Endüstriyel İlişkiler:** İşçi-İşveren ile sendikal ilişkilerin düzenlenmesi.
- **Koruma:** İş güvenliği ile işçi sağlığının korunması (Çakırca, 2016).

İKY ilkeleri ise dokuz alt başlıkta incelenmiştir^{33,34,35}.

- **Verimlilik İlkesi:** Bir işletmede İKY, uygulamalarını çalışanlarının en yüksek fiziksel ve entelektüel performansına dayalı olarak uygulamalıdır. Çalışanın hangi koşullarda daha verimli çalıştığını tespit edip, bu yönde önlemler alınmalıdır.
- **İnsancıl Davranış İlkesi:** İKY, çalışanlarına "insani" yaşama fırsatı vermek için önlemler almalıdır. Manevi bir varlık olan insanın, iş ortamında da hisleri vardır; çalışma dünyasında saygı görmek, dikkate alınmak ve kararlara dahil olmak istiyor. Bu ihtiyaçları karşılayan bir iş ortamı önemlidir.
- **Açıklık İlkesi:** Çalışanlar İKY politikaları ve uygulamaları hakkında bilgilendirilmeli ve kariyerinde neler yaşayacağı konusunda bilgilendirilmelidir.
- **Gizlilik İlkesi:** Çalışanın performans değerlendirmesi, özel bilgileri ve sonuçları üçüncü kişilere açıklanmamalıdır.
- **Güvence İlkesi:** Çalışanlara hem fiziksel hem de iş güvenliği açısından güvenli bir ortam sağlamalıdır. Çalışanlar iş güvencesi olmayan bir

³⁰ Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, (88), 87-108.

³¹ Thommpson, age., s.99.

³² Karamalak, L., Özkil, A., & Sabuncuoğlu, İ. İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Karar Destek Sistemlerinin İncelenmesi Ve Değerlendirilmesi. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 21(2), s. 56.

³³ Civek, F., & Özkahveci, E. Weber Bürokrasi Kuramı Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (39), 364-394, s. 367.

³⁴ Schuler, age., s.20.

³⁵ Becker & Huselid, age., s. 895.

ortamda sağlıklı ve verimli çalışmayacaklarından, İKY bugün ve gelecek için güvenli bir ortam oluşturmalıdır.

- **Eşitlik İlkesi:** Tüm İKY çalışmalarında; ayrımcılığın olmadığı, fırsat eşitliğine dayanan çalışma, İKY'nin prensibi olmalıdır. Bilhassa işe alımlarda, performans değerlendirme gibi konularda yapılacak olan herhangi bir ayrımcılık; örgüte ve işletmeye ciddi zararlar verebilir.
- **Katılımcılık İlkesi:** Katılım, insanlara işyerinde "olgun" insanlar olarak bakmanın ilk şartıdır. İnsan ihtiyacına cevap vermenin yanı sıra, Toplam Kalite Yönetiminin kilit unsurlarından biri olarak, İKY çalışanlarınızın kararlarını almak için çalışmalıdır. "Ortak akıl" kullanımı ancak katılım sağlayarak sağlanabilir.
- **Yeterlik (Liyakat) İlkesi:** Yetkinlik, görevi başarıyla yerine getirme gücüdür. Bir iddia kavramı var. Dar anlamda, işler için en yetenekli ve yaratıcı öğelerin, kişilerin seçimidir. Geniş kapsamda ise etkili ve verimli bir insan kaynakları sisteminin kurulmasını sağlayan eksiksiz bir kural ve uygulama setidir. Özetle, iş ehline verilir.
- **Kariyer İlkesi:** Genel olarak, ömür boyu verilen bir mücadele, bir iştir. İki bölüme ayrılmıştır: iş ya da kişi için bir kariyer sistemi. Kariyer odaklı kariyer sistemi, bir başka isim açık sistem veya pozisyon (Personel) sistemi, amacı bir birey oluşturmak. İşe alım bir iş meselesidir. "İş" önemli olduğu için, işle ilgili olarak geliştirdiği bilgi, beceri ve yetkinlikler önemlidir; girişteki kişinin yaşı veya kıdem değildir.

7. Sağlık Kurumlarında İKY

Amacı toplumdaki insanların sağlık ihtiyaçlarının giderilmesi olan sağlık işletmeleri temel sağlık hizmetlerini en iyi şekilde yerine getirmeye çalışmaktadır. Karmaşık yapılarıyla diğer işletmelerden ayrılan sağlık kurumları eğitimleri farklı personel ve karma hasta grubuna sahiptirler³⁶. Sağlık personeline bağımlı olan hasta grubunun, kurumdan aldığı hizmetten memnun olarak ayrılması gerekmektedir. Bu durumda çalışan performansı ve hizmetin kalitesi devreye girmektedir. Netice itibariyle kaliteli sağlık hizmeti için nitelikli sağlık personeline ihtiyaç vardır. Bu noktada İnsan Kaynakları Yönetimi devreye girmektedir. Çalışanın işe alınmasından eğitimine, kariyer planlamasından performans değerlendirilmesine özlük haklarının takibinden işten ayrılmasına kadar olan süreçteki her türlü işlemlerin takibini İK yapmaktadır³⁷

Amaç olarak daha iyi bir sağlığı amaçlayan sağlık hizmetleri, hastane fonksiyonlarını en iyi şekilde yerine getirmeyi hedefler. Sağlık yapısı, süreci ve sonuçları hasta memnuniyeti ile ilgili yararlı bilgiler verir³⁸⁻³⁹. Hizmetler, hekim ve diğer sağlık personeli ile birlikte uyum içinde verildiğinde, memnun hasta personelin önerilerini dikkate alır ve iyileşme süreci hızlanır. Memnuniyeti yüksek bir hasta, ihtiyacı olduğunda yine aynı sağlık tesisi tercih eder⁴⁰. Yaş, hastanın cinsiyeti, eğitim, sosyal güvenlik

³⁶ Sarıyıldız, A. Y. (2021). Sağlık Kurumlarında Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 155-159, s. 159

³⁷ Çalışkan, H. (2019). Sağlık Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel İnovasyona Etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22(2), 341-358, s. 342.

³⁸ Sunter, M. (2019). Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi. *Verimlilik Dergisi*, (3), 143-160, s.145.

³⁹ Kabene, S. M., Orchard, C., Howard, J. M., Soriano, M. A., & Leduc, R. (2006). The Importance Of Human Resources Management In Health Care: A Global Context. *Human Resources For Health*, 4(1), 1-17, 7.

⁴⁰ Şahin, D., & Yılmaz, S. (2021). Endüstri 4.0 Uygulamalarının Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimine Etkilerinin Değerlendirilmesi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 7(1), 142-155, s.150.

durumu, gelir durumu, konumu, hastalıkların teşhis, tedavi ve hastanede kalış süresinin uzunluğu hasta memnuniyetini etkileyen en önemli unsurlardır. Hasta memnuniyeti hastanenin fiziki özelliklerinden personelin tutum ve davranışlarına kadar her türlü olgudan etkilenmektedir. Bu durumda hastan memnuniyeti, çalışan personelin mutlu ve motive olmuş bir şekilde çalışmasıyla mümkündür. İnsan kaynakları yönetimini etkili şekilde kullanan hastaneler yüksek kar elde ederler^{41,42}. İKY hastanelere sürekli gelişim olanakları sağlar, çalışanların sağlık ve güvenliğini korumaya yardımcı olur, zaman kaybını önler ve çalışanların tükenmişlik sendromuna girmesini önleyerek iş yüklerini azaltır. İnsan Kaynakları Yönetimi, hastanelerdeki her türlü endişeyi ortadan kaldırarak ve kendini yenileyen insanlarla çalışarak daha kolay başarıya ulaşırlar. Doğru çalışanı doğru yerde çalıştırmak kurumun itibarını korur, kazanç sağlar ve hastanenin misyon ve vizyonunu destekler⁴³. Sağlık personeli planlaması, arz ve talep arasındaki personel dengesini sağlamaya yöneliktir. Ancak, sağlık personelinin eğitiminin uzun sürmesi nedeniyle bir hayli karışıktır. Öngörülemeyen ekonomik, politik ve klinik ortamdaki değişikliklerin neticesinden iyi durum değerlendirilmesi yapılarak ileride zamanda oluşabilecek yanlışlıklar engellenebilir. Böylelikle insan kaynakları stoku hesaplanır, gelecekteki insan kaynakları ihtiyacı tespit edilir, arz ve talebi dengeleyecek faaliyetler belirlenir⁴⁴.

Sağlık Bakanlığı'nın sağlık İK planlarının amacı; toplumsal sağlığı her türlü tehlikelerden korumak, kaliteli sağlık hizmeti sunmak, sağlık hizmetlerinde insanı merkez alarak hakkaniyeti gözetmektir. Bu amaçları gerçekleştirmek üzere sağlık hizmeti ihtiyaçları nasıl gelişir, sektörde hizmet sunan sağlık personeli daha kaliteli bir hizmet vermek için nasıl değişir sorularının cevaplarıyla hareket etmektedir⁴⁵. Teknoloji ve tıptaki gelişmeler ile birlikte sağlık hizmetlerine olan artan talebi karşılayabilmek, sağlık insan kaynaklarının doğru ve etkili dağılımına bağlıdır. Bu amaçla Sağlık Bakanlığı, mesleki dernekler, üniversiteler, öğretim görevlileri, teknik personel, üniversite konseyi ile Milli Eğitim Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı, Maliye Bakanlığı ve personel planlama çalışmalarındaki diğer aktörlerle birlikte çalışmaktadır. Yaklaşık son 10 yıllık süre içinde Türkiye'de sağlık sistemi önemli bir değişim içine girmiştir. Sağlıkta dönüşüm programı denilen bu süreç 2003 yılından itibaren uygulanmaktadır⁴⁶.

Kısa dönemli planların gerçekleştirilebilmesine yönelik orta vadeli SAİK hedeflerini tespit etmek, Orta vadedeli gelişmeler ışığında Sağlık Bakanlığı'nın kısa vadeli politikalarını tespit etmek, olarak belirtilmiştir. Bu bağlamda, kıt kaynaklar olarak nitelendirilebilecek sağlık kaynaklarının etkin kullanımını sağlamak için tahsis, izleme ve değerlendirme araçlarına ihtiyaç duyulmaktadır⁴⁷. İş verimliliği, çalışan personel başına üretilen mal veya hizmetlerle ölçülür. Bu nedenle çalışan sayısı personelin verimliliğini belirleyen kavramların başında gelmektedir. Personelin verimliliğini artırmak için gerekli istihdam ilişkisinin belirlenmesi önemlidir. Gerekli sağlık personelinin belirlenmesinde;

⁴¹ Ssenooba, F., Rahman, S. A., Hongoro, C., Rutebemberwa, E., Mustafa, A., Kielmann, T., & McPake, B. (2007). Health sector reforms and human resources for health in Uganda and Bangladesh: mechanisms of effect. *Human resources for health*, 5(1), 1-13, s.2.

⁴² Kiliçarslan, M., & Kaptanoğlu, R. Ö. (2019). Learning And Productivity In The Financing Of Health Services. *Avrupa Bilim Ve Teknoloji Dergisi*, (15), 297-301., s. 299.

⁴³ Homedes, N., & Ugalde, A. (2005). Human resources: the Cinderella of health sector reform in Latin America. *Human Resources for Health*, 3(1), s.3.

⁴⁴ Martineau, T., & Buchan, J. (2000). Human resources and the success of health sector reform. *Human Resource Development Journal*, 4(3), 174-183, s. 175.

⁴⁵ Georgios Frixou, R. N., & George Charalambous, M. D. (2016). Human resources assessment as a component of effective management-implications for the health sector. *International Journal of caring sciences*, 9(1), s. 358.

⁴⁶ Martineu&Buchan, age., s. 177.

⁴⁷ Ssenooba, age., s. 4.

nüfusun büyümesi ve yaşlanması, iş gücünün verimliliği ve çalışanın rolü önemlidir⁴⁸. Ayrıca, çalışanların üretkenliği, tasarlanan işin yoğunluğunu, teknolojik girdiyi ve diğer profesyonellerin çeşitliliğinden de etkilenir . Bu sebeplerden dolayı sağlık kurumlarının personel politikası takip edilmeli ve gelecekteki krizlerden kaçınmak için gerekli önlemler alınmalıdır (Brunner, 2010)⁴⁹.

Almanya-Türkiye Kamu Personeli Sistemi Karşılaştırılması

Avrupa Birliği üye ülkelerinden olan Almanya’da kamu personeli çok değerli ve güvenilirdir. Devlet yetkililerini kullanma görevi yalnızca memurlara verilir. İşçilere ve sözleşmeli personele kamu gücünün uygulanması da dâhil olmak üzere görevler geçici olarak verilebilir. Yüksek iş güvenceleri olan memurların saygınlıkları ve statüleri oldukça yüksektir. Kamu hizmetlerinin düzenli biçimde yürütülmesinden sorumlu olan memurların maaş, emeklilik ve diğer hakları federal düzeyde yasa ile düzenlenir. Memurluk sisteminin güçlü olması ve sendikaların direnişiyle, kamu personeli sayısını azaltma uğraşları sonuçsuz kalmıştır.

Almanya’da 1997’de kabul edilip ve Temmuz 1998’de uygulanan Federal Memurluk Yasasıyla stajyer istihdamı ile kurumlar arası atama kolaylaştırılmış, yeni atanacak memurların part-time çalışmalarının önü açılmış, erken emeklilik şartları zorlaştırılmış, performansla dikkat çekilerek “A” düzeyi memurlarda performans ölçümüne dayalı prim rejimi uygulanmaya başlanmıştır. Yeni yasayla deneme süresinin olduğu idari personel kadrosu açmış, böylelikle üst düzey memurların asaleti onaylanmadan bir süre sözleşmeli çalışması uygulaması getirilmiştir. Bu durumda memurluk statüsünde Federal düzeyde korunma olduğu görülmektedir⁵⁰.

Tablo 3: Türk Kamu Personel Sistemi İle Alman Kamu Personel Sistemi Karşılaştırılması

<i>A l m a n y a (kamu pers)</i>	<i>T ü r k i y e (kamu pers)</i>
Elemanlar: memur, sözleşmeli personel, işçi	Elemanlar: memur, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçi
82 milyon nüfusta 4.540.000 personel	70 milyon nüfusta, 2.948.000 personel
Kamuda yarı zamanlı istihdam	Yarı zamanlı istihdam
Tüm memurlar için aynı yasa	Tüm memurlar aynı yasa (657)
Yüksek iş güvencesi ve belirli statü	Yüksek iş güvencesi ve belirli statü
Memuriyet şartı (öğrenim ve sınav) ayrıca maksimum 27 yaş.	Memuriyet şartı (yaş ve öğrenim) (üst yaş sınırı)
Genel devlet sınavı (staatsexam) 3 yıllık staj ve eğitim. Ardından 2 sınav ile asil atama	Genel sınav (kpss) 1 yıl staj ve ikinci sınav ardından atama
Bütüncül memur sistemi	Dağınık memur sistemi
Eşit işe eşit ücret	Eşit işe eşit ücret yoktur
İki yılda bir terfi	Her yıl terfi
Memurların hakları, ödev ve yükümlülükleri vardır. Almanya’da memurların hakları daha iyi düzeydedir.	Memurların hakları, ödev ve yükümlülükleri vardır.
Ağır disiplin cezaları	Disiplin cezası
Memur sendikaları, sendikalar güçlü	Memur sendikaları ve grev hakkı var.

⁴⁸ Fasoli, D. R., Haddock, K.S. (2010). Results of an Integrative Review of Patient Classification Systems . *Annual Review of Nursing Research*; 28 (1): 295-31, s. 297.

⁴⁹ Homedes & Ugalde, age., s.3.

⁵⁰ Çapar, S. (2010). Almanya’da Kamu Personel Sistemi. *Türk İdare Dergisi*(466), 47-63, s. 60-63.

ancak grev hakkı yok

SONUÇ

Şirketin tüm seviyelerindeki insanları kapsayan insan kaynakları kavramı, hem dış ortamda hem de kurumsal ortamda köklü değişiklikler nedeniyle rekabet avantajı yaratmada kilit bir kaynak olarak kabul edilmiştir. 1960'larda başlayan ve 1980'lerde yoğunlaşan bu bakış açısı insanları yönetimlerinin farklı yönlerine bakmaya yönlendirdi. Bir şirkette, “stratejik ortak” olarak çalışmayı vurgulayan İKY ve SIKY yaklaşımı, çalışanların “kayıtlarını tutmak” olan İK yaklaşımından daha uzun vadeli.

Bu yeni yaklaşımın bir parçası olarak, İKY yeteneklerini genişletti ve iş analizinden personel planlamasına, işe alma, eğitim, performans değerlendirmesi, kariyer planlaması, bordro yönetimi, çalışanların sağlığı ve güvenliği gibi birçok faaliyette yer aldı. İKY'nin organizasyondaki rolü ve sorumlulukları da yeni sorumluluklarla birlikte oldukça değişmiştir. Şirket büyüklüğü, sektör, yöneticilerin tutumu gibi iç unsurlar ve ekonomi, toplum, iş piyasası, müşteriler gibi birçok dış unsurlardan etkilenir. Personel yöneticileri şimdi doğrudan üst yönetimle bağlantılı ve stratejilerin geliştirilmesinden uygulamaya kadar farklı sorumluluk alanlarını üstlenmektedirler.

İK yöneticileri, bir şirkette stratejik ortaklar, yönetim uzmanları, çalışan temsilcileri ve Exchange uzmanları gibi farklı roller oynar ve bu rolleri etkin bir şekilde yerine getirmek için birçok profesyonel ve kişisel beceriye sahip olmaları beklenir. Ayrıca, İK departmanlarının örgütsel moral oluşturma ve uygulamada önemli bir rol oynadığını belirtir. Bir şirkette İK, etik bir iklimin oluşturulmasından politikaların oluşturulmasına ve uygulamanın denetlenmesine kadar birçok konuda yer almaktadır. Bu nedenle, şirketlerin gelecekteki başarılarını iyileştirme yetenekleri, etkili İK yönetimine bağlıdır. Çalışanların etkin bir şekilde yönetilmesini ve çalışanların kaynaklarının karşılanmasını sağladığı için bir şirkette bu konuya özellikle dikkat etmek önemlidir.

KAYNAKÇA

- Ashbaugh, S., & Miranda, R. (2002). Technology for human resources management: Seven questions and answers. *Public Personnel Management*, 31(1), 7-20.
- Bayat, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 67-91.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Yayınları.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here?. *Journal of management*, 32(6), 898-925.
- Berry, L. L., & Seltman, K. D. (2008). *Management lessons from mayo clinic* (p. 4). McGraw-Hill Professional Publishing.
- Boudreau, J., Hopp, W., McClain, J. O., & Thomas, L. J. (2003). On the interface between operations and human resources management. *Manufacturing & Service Operations Management*, 5(3), 179-202.
- Civek, F., & Özkahveci, E. Weber Bürokrasi Kuramı Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (39), 364-394.
- Çalışkan, H. (2019). Sağlık Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin

- Örgütsel İnovasyona Etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22(2), 341-358,
- Çapar, S. (2010). Almanya'da Kamu Personel Sistemi. *Türk İdare Dergisi*(466), 47-63.
- Daniel, D. P., & Laura, P. (2011). Efficiency Of Human Resources Management In Railway Transport. *Journal of Academic Research in Economics*, 3(3).
- Dereli, B. (2005). Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(7), 59-81.
- Devanna, M. A., Fombrun, C., & Tichy, N. (1981). Human resources management: A strategic perspective. *Organizational Dynamics*, 9(3), 51-67.
- Eroğlu, O. (2016). 1923'ten Günümüze Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(29), 181-193
- Fasoli, D. R., Haddock, K.S. (2010). Results of an Integrative Review of Patient Classification Systems . *Annual Review of Nursing Research*; 28 (1): 295-31.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of management*, 25(3), 385-415.
- Ferris, G. R., & Judge, T. A. (1991). Personnel/human resources management: A political influence perspective. *Journal of management*, 17(2), 447-488.
- Georgios Frixou, R. N., & George Charalambous, M. D. (2016). Human resources assessment as a component of effective management-implications for the health sector. *International Journal of caring sciences*, 9(1),
- Gündüzyeli, B. Factors Affecting Brand Awareness. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, (31), 675-680.
- Homedes, N., & Ugalde, A. (2005). Human resources: the Cinderella of health sector reform in Latin America. *Human Resources for Health*, 3(1),
- Kabene, S. M., Orchard, C., Howard, J. M., Soriano, M. A., & Leduc, R. (2006). The Importance Of Human Resources Management İn Health Care: A Global Context. *Human Resources For Health*, 4(1), 1-17.
- Karamalak, L., Özkil, A., & Sabuncuoğlu, İ. İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Karar Destek Sistemlerinin İncelenmesi Ve Değerlendirilmesi. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 21(2).
- Kiliçarslan, M., & Kaptanoğlu, R. Ö. (2019). Leaning And Productivity in The Financing Of Health Services. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, (15), 297-301.
- Sunter, M. (2019). Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi. *Verimlilik Dergisi*, (3), 143-160.
- Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of management Review*, 13(3), 454-470.
- Linstead, S. (2000). Comment: gender blindness or gender suppression? A comment on Fiona Wilson's research note. *Organization Studies*, 21(1), 297-303.
- Martineau, T., & Buchan, J. (2000). Human resources and the success of health sector reform. *Human Resource Development Journal*, 4(3), 174-183.
- Öğüt, A., Akgemci, T., & Demirel, M. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimibağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 277-290.
- Özdemir, S. S., Polat, E., & Met, Ö. L. (2015). Bodrum'da Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerince Verilen İş İlanlarındaki İşgören Niteliklerinin Analizi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 16(34), 121-138.
- Roos, N. P., & Roos Jr, L. L. (1968). Changing patterns of Turkish public administration. *Middle Eastern Studies*, 4(3), 270-295.
- Sarıyıldız, A. Y. (2021). Sağlık Kurumlarında Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 155-159.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational dynamics*, 21(1), 18-32,

- Ssenooba, F., Rahman, S. A., Hongoro, C., Rutebemberwa, E., Mustafa, A., Kielmann, T., & McPake, B. (2007). Health sector reforms and human resources for health in Uganda and Bangladesh: mechanisms of effect. *Human resources for health*, 5(1), 1-13,
- Şahin, D., & Yılmaz, S. (2021). Endüstri 4.0 Uygulamalarının Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimine Etkilerinin Değerlendirilmesi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 7(1), 142-155,
- Taylor, F. W. (1914). Scientific management: reply from Mr. FW Taylor. *The Sociological Review*, 7(3), 266-269.
- Tompkins, J. (2002). Strategic human resources management in government: Unresolved issues. *Public Personnel Management*, 31(1), 95-110,
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, (88), 87-108.