

SAĞLIK HİZMETLERİNDE VERİ GİRİŞ PERSONELİ İŞE ALIM SÜRECİNDE ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ TEKNİĞİNİN KULLANILMASI

Özlem GÜDÜK

İstanbul Anadolu Kuzey Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği, Tıbbi Hizmetler Başkanlığı, Ataşehir, İstanbul, e-posta: gudukozlem@gmail.com,
Tel: 0532 728 29 78

ORCID: 0000-0003-0929-1302

Doç. Dr. Emrah ÖNDER

İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Sayısal Yöntemler Anabilim Dalı, Avcılar, İstanbul, e-posta: emronder@gmail.com, Tel: 0212 473 7070, dahili: 18145

ORCID: 0000-0002-0554-1290

Başvuru Tarihi: 17.04.2017, **Kabul Tarihi:** 01.12.2017

DOI: 10.21441/sguz.2018.63

ÖZ

Bir işletmenin en önemli kaynaklarından biri olan insan gücü, müşteri ilişkileri yönetiminde kritik bir rol oynamaktadır. Bu nedenle işletmelerde nitelikli personel istihdamı önemlidir. Çalışmada, hastanelerde görev yapan veri giriş personelinin işe alım sürecinde en uygun personelin seçimini sağlamak üzere; adaylarda aranılacak özelliklerin belirlenmesi ve bu özelliklere ait önem derecelerinin ağırlıklandırılması amaçlanmıştır. Bu kapsamda, öncelikle mevzuat, teknik şartnameler ve uzman görüşlerinden yararlanarak personelde aranılacak özellikler belirlenmiştir. Daha sonrasında özelliklere ait önem dereceleri, alanında tecrübeli uzmanlara anket vasıtası ile sorulmuş ve elde edilen veriler Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) tekniği ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda “sağlık sektöründe yer alan bir kurumda (hastane, ağız dış sağlığı merkezi, doktor muayehanesi, vb.) iş deneyimi var”, “klavye testi sonucu iyi”, “esnek ve vardiyalı çalışma saatlerine uygun” kriterleri en önemli ilk üç kriter olarak tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İşe alma süreci, veri giriş personeli seçimi, çok kriterli karar verme, analitik hiyerarşi prosesi.

USING THE ANALYTIC HIERARCHY PROCESS TECHNIQUE DURING THE RECRUITMENT PROCESS OF DATA ENTRY PERSONNEL IN HEALTH SERVICES

ABSTRACT

As one of the most important resources of an enterprise, human power plays a critical role in managing customer relationships. For this reason, it is important to employ skilled personnel in enterprises. In the study, in order to ensure the selection of the most suitable personnel for the recruitment process of the data entry personnel employed in the hospitals, to determine the characteristics to be searched for in the candidates and to weight the importance of these features. In this context, firstly the qualifications to be sought in the personnel have been determined by taking advantage of legislation, technical specifications and expert opinions. Subsequently, the significance ratings of the properties were asked by experienced experts in the field by questionnaire and the obtained data were analyzed by the Analytical Hierarchy Process (AHP) technique. As a result of the analysis, “he/she has work experience in an institution in the health sector (hospital, oral dental health center, doctor’s office etc.)”, “keyboard test result is good” and “flexible and suitable for shift working hours” criterias were identified as the most important three criterias.

Keywords: Recruitment process, data entry personnel selection, multi criteria decision making, analitic hierarchy proses.

GİRİŞ

Hizmet sektörünün soyutluk ve üretimle tüketimin birbirinden ayrılmaz olması özellikleri, müşteri ilişkilerinin diğer sektörlerden daha farklı planlanmasını gerektirmektedir. Hizmetin sunumunda hizmeti veren ve alan kişiler yakın bir etkileşimde bulunmaktadır. İnteraktif pazarlama olarak tanımlanan hizmet sunan ve hizmeti alan arasındaki bu ilişki müşterinin hizmet kalitesini değerlendirmesinde etkin rol oynamaktadır (Mucuk, 2014: 309-310). Hizmeti sunan personel, işletmenin bir parçası olmakta ve müşteriyi ilk karşılayan personelin becerisi etkin iletişimi yönlendirmektedir. Sadece bir personel bile müşterinin işletme hakkında izlenimini belirleyebilmektedir (Tengilimoğlu, 2016: 293). Bu yüzden başarılı işletmeler hem müşterilerine hem de personeline önem vermektedirler. Müşteri memnuniyetinde etkili olan hizmet kalitesini artırmak için üstün personelin seçimi, eğitimi ve uygun çalışma ortamının sağlanması gibi insan kaynakları faaliyetlerini uygulamaktadırlar (Kotler ve Armstrong, 2010: 270).

Müşteri, hizmeti sunan kişiyi işletmenin aynası olarak görür ve personelin yetersizliğini işletmenin başarısızlığı olarak değerlendirir. Hizmet sektörü içerisinde yer alan hastaneler, emek yoğun olarak faaliyet gösteren işletmelerdir. Hastanelerde destek personel (temizlik, güvenlik, veri giriş, hasta kabul personeli, vb.) sağlık hizmeti ile direk ilişkisi olmamasına rağmen müşteri tatmini oluşturmada kritik öneme sahiptir. Gizli pazarlamacı olarak tanımlanabilen bu personel grubu, hasta ve yakınlarına hastane yönetimi ve imajı hakkında bilgi vermektedirler. Bu nedenle destek personellerin seçimi hastaneler açısından önem verilmesi gereken bir konudur (Türel ve Davraz, 2016).

Bu çalışmada, kamu hastanelerinde veri giriş personeli olarak görev yapacak personelin işe alım sürecinde, en uygun adayların belirlenmesine yönelik karar verme kriterlerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Karar verme kriterleri olarak veri giriş personelinin işe alımında değerlendirilen personele dair özellikler belirlendikten sonra, bu özelliklerin önem dereceleri AHP analizi ile ağırlıklandırılmıştır.

Çalışma dört bölümden meydana gelmekte olup, ilk bölümde insan kaynaklarında işe alım sürecinden bahsedilmiş, sonrasında sırasıyla kamu hastanelerinde veri giriş personelinin işe alım sürecine değinilmiş, AHP analizi yönteminden bahsedilmiş ve son bölümde ise araştırmaya yönelik uygulamaya yer verilmiştir.

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALIM SÜRECİ

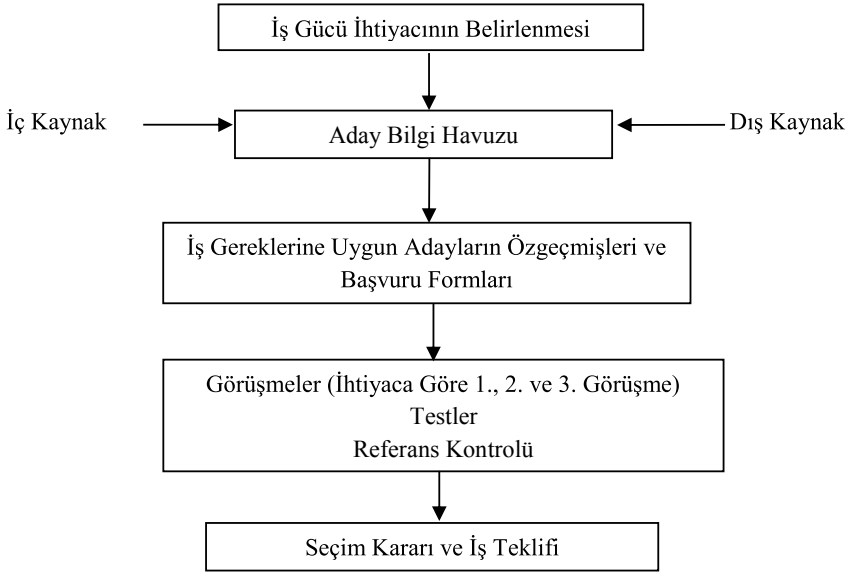
Bir işletmenin en önemli destek faaliyetlerinden birisi insan kaynakları yönetimidir. İşletmenin sahip olduğu işgücünün yetenek ve kapasitesi, birbirine

benzer alt yapı ve niteliklerde faaliyet gösteren işletmeler arasında, işletmeyi diğerlerinden ayırmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 291). Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde insan faktörü daha fazla önem arz etmektedir. İnsan faktörü işletmelerin hangi alanda faaliyet gösterdiklerine göre farklı şekillerde değerlendirilir. Mal üretimi yapan işletmeler daha yüksek kalitede faaliyet göstermek için personelin yönetimine ağırlık verirken, hizmet üretiminde faaliyet gösteren işletmelerde ise insan kaynaklarının seçimi ağırlık kazanmaktadır. Özellikle personelin müşteri ile yüz yüze iletişimde olduğu alanlarda nitelikli insan kaynağına sahip olmak işletme için tartışmasız avantaj sağlamaktadır (Tengilimoğlu ve ark., 2015: 285).

İşletmelerin başarıya ulaşmak için nitelikli insan kaynaklarına ihtiyaç duymaları nedeniyle insan kaynakları yönetimi her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır (Okakın ve Şakar, 2015: 21). İnsan kaynakları yönetimi içerisinde yer alan konulardan birisi de işe alım sürecidir. İşe alım sürecindeki personel seçimi, işin gerekleri ile adayların bireysel karakterlerinin (yetenek, tecrübe, vb.) karşılaştırılmasına dayanmaktadır. Bu karşılaştırma sonucunda en iyi eşleşme gösteren adayların seçimi ileride yaşanacak performans düşüklüklerini önleyecektir (Erdem, 2013: 554). Ayrıca işe ilk seferinde doğru kişinin yerleştirilmesi işletmenin mevcut üretkenlik seviyesinde % 6-20 oranında ekonomik fayda sağladığı tahmin edilmektedir. Ancak doğru kişinin işe yerleştirilmesi kolay bir süreç değildir (Cooper ve ark., 2005: 6). İşletmenin ihtiyacı olan uygun nitelikli kişilerin araştırılması, seçilmesi ve işe yerleştirilmesine yönelik faaliyetleri içeren bu sürecin üzerinde titizlikle durulması gerekmektedir (Tengilimoğlu ve ark., 2015: 285; Sadullah ve ark., 2015: 87).

Farklı uygulama şekilleri gösterse de tüm işletmeler işe alım sürecini yerine getirmektedir. Bu süreç işletmelerde biçimsel olan ve biçimsel olmayan yöntemler şeklinde uygulanmaktadır. Biçimsel olmayan yöntemde bir uzman tarafından adaylar ile görüşülür ve karar verilir. Biçimsel olan yöntemde ise, belirli bir seçim süreci yer almaktadır ve bu süreç bir dizi aşamalardan meydana gelmektedir (Şimşek ve Öge, 2009: 132). Süreç aşamaları genel olarak aynı basamakları içermesine rağmen, kesin ve net bir sıralama bulunmamaktadır. Ayrıca işletmeler kendi ihtiyaçları doğrultusunda bazı basamakları kullanmayabilirler. İşe alım yapılacak pozisyonun niteliği, işletmenin büyüklüğü, başvuru sayısı vb. faktörler bu basamakların farklı uygulanmasına neden olabilmektedir (Sur ve Palteki, 2013:136). Örnek bir işe alım süreci aşağıda yer alan basamaklardan meydana gelmektedir (Şekil 1).

Şekil 1: İşe Alım Süreci Basamakları



Kaynak: Saruhan ve Yıldız, 2012: 281.

İşe alım süreci, işletmelerin belirli işe alma politika ve planları doğrultusunda yapılmalıdır. İşe alım sürecine başlamadan önce iş analizi yapılmalı, iş gerekleri, personelin görev, yetki ve sorumluluklarının neler olduğu belirlenmelidir (Ekici, 2013: 276). İş analizi, personel seçiminde iş odaklı (work-or job-related) yaklaşım ile seçim yapılabilmesine olanak sağlamaktadır (Farr ve Tippins, 2010: 74). Sonrasında adaylarda bulunması istenen nitelikler ve işe alınacak personel sayısı tespit edilmelidir (Smith ve Robertson, 1993: 4; Sabuncuoğlu, 2009: 78). Personel alımı yapılacak iş ile ilgili işin Böylece işe en uygun personelin seçimi mümkün olacaktır.

İşletmelerde personel ihtiyacı iç kaynaklardan karşılanabileceği gibi, dış kaynaklardan da yeni personel temini gerçekleştirilebilmektedir. İşin niteliği, işe alınması planlanan personel sayısı, işletmenin büyüme stratejisi ve diğer pek çok etken işe alımlarda hangi kaynağın kullanılacağını belirlediği gibi, bazı durumlarda her iki kaynaktan birden işe alımlar da yapılabilmektedir.

Adaylar şahsen kuruma giderek ya da fax, elektronik posta veya internet formları aracılığıyla işletmelere başvuru yapabilmektedir. Başvuru formları, adaya

ait özelliklerin hızlı bir şekilde değerlendirilerek, işe uygun olmayan adayların ilk elemelerinin yapıldığı aşamadır. İlk elemeden geçen adaylar ile diğer aşamalar gerçekleştirilmektedir (Demirkol ve Ertugral, 2007).

2. KAMU HASTANELERİNDE VERİ GİRİŞ PERSONELİNİN İŞE ALIM SÜRECİ

Ülkemizde Kamu Hastaneleri Kurumu'na bağlı tüm sağlık tesisleri, veri giriş (bilgi sistemleri kullanım) personelini 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu kapsamında alt yükleniciler ile yapılan hizmet anlaşmaları çerçevesinde çalıştırmaktadır. Bu personel 4857 sayılı İş Kanunu hükümlerine tabi olup, birinci dereceden sağlık tesisinin sözleşme yapmış olduğu firmanın sorumluluğu altındadır. Ancak, yine aynı kanun hükümlerince kamu kuruluşlarının personelin çalıştırılmasında üst yüklenici vasfı ile sorumlulukları bulunmaktadır (4857 sayılı İş Kanunu).

Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu (TKHKA) tarafından 2014 yılında yayımlanan stratejik plana göre, hizmet alımı kapsamında çalıştırılan “Bilgisayar Programları Kullanım ve Sekreterlik Hizmet Alımları” hizmet kolu altında ülke çapında 39.072 personel bulunmaktadır. Bu sayı toplam hizmet alım personellerinin % 32,1'ine tekabül etmektedir. Aynı rapor kapsamında, bu hizmet alımı kolu altında çalışan toplam personel sayısı sağlık personeli sayıları ile kıyaslandığında; toplam uzman hekim (33.481), toplam ebe (25.632), toplam eczacı (1.683), toplam dış tabibi (7.314) sayılarından daha fazla, toplam sağlık memuru sayısına (40.604) ise çok yakın olduğu görülmektedir. Yine rapora göre, TKHK bünyesinde çalışan toplam hemşire sayısının (84.862) neredeyse yarısına tekabül etmektedir (Stratejik Plan 2014-2018: 22). Raporla belirtilen personel sayıları açısından incelendiğinde görülmektedir ki; bu hizmet alımı kapsamında çalışan personel sayısı sağlık hizmetlerinde önemli bir oranda bulunmaktadır.

“Bilgisayar Programları Kullanım ve Sekreterlik Hizmet Alımları” hizmet kolu altında çalıştırılan bu kişiler, hastanelerde hasta kabul elemanı, veri giriş personeli, bilgisayar kullanım elemanı gibi farklı isimler altında görevlendirilmekte olup net ve açıklayıcı bir görev tanımları bulunmamaktadır. TKHK Sağlık Bakım ve Hasta Hizmetleri Daire Başkanlığı tarafından hazırlanan “Hizmet Sunum Rehberinde” hasta kabul (veri giriş) hizmet sunumunun içeriği ve temel ilkelerinden yola çıkarak aşağıda yer alan şekilde bir görev tanımı çıkarılabilir (Hizmet Sunum Rehberi, 2014: 19);

- Tanı ve tedavi amaçlı hizmet almak üzere sağlık tesisine başvuran ayaktan ve yatan hastaların kabul ve taburculuk, veri giriş/çıkış işlemlerini yapmak,

- Sağlık tesisi ile ilgili giriş/çıkış kaydı verilerinin hızlı, doğru ve bilgi güvenliği temeline dayanarak yerine getirmek,
- Bilgi-işlem ve veri girişi ile ilgili olarak ihtiyaç olan tüm iş ve işlemlerde sağlık tesisi yönetimi tarafından belirtilen görevleri yapmak,
- Arşiv ile koordinasyon sağlanarak, arşivlenecek dosyaların düzeni, süreli arşivlemesi ve teslimini yapmak,
- Görev yapılan birime ilişkin istatistiklerin düzenli tutulması ve ilgili birimlere zamanında teslimini sağlanmak,
- Başvuru sahibinin kişisel bilgilerinin mahremiyeti ve gizliliği ilkesine bağlı kalınarak hasta ve yakınlarını gerekli işlemler hakkında bilgilendirilmek, sorulan sorulara cevap vermek, sağlık tesisinin kuralları doğrultusunda yönlendirmelerini yapmak.

Mevzuat incelendiğinde ise; Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu Personel Ağırlıklı Hizmet Alımları Birimi'nin 04.09.2015 tarih ve 1853 sayılı yazısında "Veri Girişi ve Hazırlık Hizmetleri ile Yönlendirme Hizmetleri" konulu hizmet alımının konusu şu şekilde tanımlanmıştır (TKHKb);

"Sağlık tesislerine müracaat eden hastaların muayeneye hazır hale getirilmesine yönelik hizmetler, sağlık tesislerinde sunulan hizmetlerde ihtiyaç duyulan bilgilerin idarenin yetkilisi/yetkililerinin gözetiminde elektronik ve/veya kağıt ortamına girilmesine, kaydedilmesine, kontrol edilmesine, taranmasına, kullanıma hazır hale getirilmesine, derlenmesine, ayrıştırılmasına ve tasniflenmesine, saklanmasına, arşivlenmesine ve ilgililere iletilmesine, yönetim kademesinde bulunanların iletişiminin sağlanmasına ve iletişim yazışmalarının yapılmasına, hasta ve ziyaretçilerin karşılanmasına, ilgili yerlere yönlendirilmesine ve refakat edilmesine yönelik hizmetler ile benzeri nitelikteki diğer hizmetlerdir".

Ancak yukarıda konusu belirtilen hizmet alımı, hastanelerde görev alan hem veri giriş personeli, hem de danışma-yönlendirme personelini kapsamaktadır. Bu nedenle görev tanımlarının oluşturulmasında karmaşaya neden olabilmektedir.

Hizmet alımı yapan idareler (kamu hastaneleri birliği, hastaneler, vb.) "Bilgisayar Programları Kullanım ve Sekreterlik Hizmet Alımları" hizmet kolu kapsamında görev yapacak personellerde aranılacak özellikleri hazırladıkları "hizmet alım teknik şartnameleri"nde belirtilmektedir. Çalışmamızda teknik şartnamelerden yola çıkarak, işe alınacak personelde aranılacak kriterler genellenmeye çalışılmıştır. 2014 yılından itibaren İstanbul İli genelinde kamu hastanelerinde çalıştırılacak veri giriş (bilgi sistemleri kullanım) personeli için hazırlanan teknik şartnameler EKAP (Elektronik Kamu Alımları Platformu) üzerinden taranmış ve elde edilen teknik şartnameler göreve alınacak personelde aranılan özellikler açısından incelenmiştir. Teknik şartnameleri incelenen idareler aşağıda yer almaktadır;

- İstanbul İli Anadolu Güney Kamu Hastaneleri Birliği (EKAPa),
- İstanbul İli Anadolu Kuzey Kamu Hastaneleri Birliği (EKAPb),
- İstanbul İli Çekmece Bölgesi Kamu Hastaneleri Birliği (EKAPc),
- İstanbul İli Beyoğlu Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği (EKAPd),
- Eyüp Devlet Hastanesi (EKAPe),
- Gaziosmanpaşa Taksim Eğitim ve Araştırma Hastanesi (EKAPf),
- Okmeydanı Eğitim ve Araştırma Hastanesi (EKAPg)

Teknik şartnamelerin incelenmesi sonucunda veri girişi (bilgi sistemleri kullanım) personelinde aranılan özellikler genel bir çerçeve kapsamında aşağıda sıralanmaktadır;

- Okullarında bilgisayar dersi mevcut olan branş okul mezunları haricindeki tüm personelin bilgisayar kullanımı konusunda sertifika almış olması zorunludur.
- Word ve Excel ofis programlarını iyi düzeyde bilmesi gerekmektedir.
- Kurumca yapılacak klavye testinde başarılı olması gerekmektedir.
- Mevzuattaki değişiklikleri takip edebilecek ve uygulamadaki aksaklıkları amirlerine raporlayabilecek yetenekte olmalıdır.
- Sağlık Bakanlığı ve ödeme kurumları güncel mevzuatına hâkim (Sağlık Uygulama Tebliği, Bütçe Uygulama Talimatı ve Medula çalışmalarını bilen) ve tercihen hastane tecrübesi olmalıdır.
- Hasta, hasta yakını ve diğer personele karşı güler yüzlü, hoş görülü ve sabırlı davranmalıdır.
- Eğitime ve olumlu değişime açık ve yardımsever olmalıdır.

Her ne kadar İş Kanununda; *hizmet alımına dayanak teşkil edecek sözleşme ve şartnamelere;*

a) İşe alınacak kişilerin belirlenmesi ve işten çıkarma yetkisinin kamu kurum, kuruluşları ve ortaklıklarına bırakılmasına,

b) Hizmet alım sözleşmeleri çerçevesinde ya da geçici işçi olarak aynı iş yerinde daha önce çalışmış olanların çalıştırılmasına devam olunması, yönünde hükümler konulamaz şeklinde maddeler bulunmasına rağmen, uygulamada her yeni sözleşme başlangıcında yüklenici firma sağlık tesisinin mevcut veri giriş personeli

ile iş sözleşmesi imzalamaktadır. Böylece hizmet alımı kapsamında çalışmış olduğu firma her bir dönemde farklı olsa bile, çalışanlar uzun süreler boyunca aynı sağlık tesisi bünyesinde çalışmaya devam etmektedir.

Veri giriş personeli, görevleri nedeniyle hasta ve yakınları ile sürekli iletişim halinde bulunmakta, bir bakıma sağlık tesislerinde müşteri ilişkileri yönetimi kapsamında önemli bir rol oynamaktadırlar. Bu nedenle sağlık tesisleri hasta ve yakınları ile pozitif iletişim kuracak, müşteri ilişkileri güçlü ve hasta işlemlerini hızlı bir şekilde tamamlayacak personellere ihtiyaç duymaktadırlar. İşte bu noktada, çalışanların işe alım sürecinde seçimlerinin titizlikle yapılması önemlidir.

3. ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ

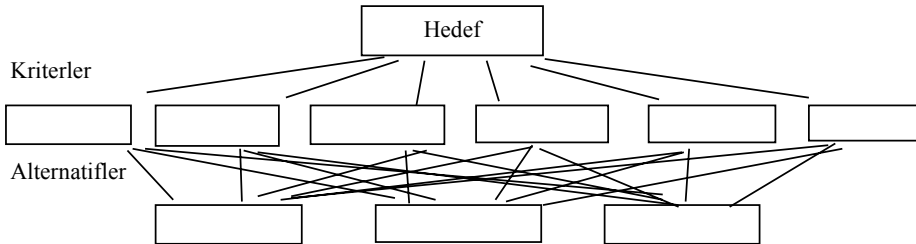
Thomas L. Saaty tarafından 1970'li yıllarda çok kriterli karar verme problemlerinin çözümü için geliştirilen güçlü bir tekniktir. Karar alternatiflerinin değerlendirilmesinde, kriter ve alt kriterlerin hangi önem derecesinde olduklarının tespit edilmesi için uzmanların görüşlerinden yararlanılmaktadır (Yıldırım ve Önder, 2015: 21).

Analitik Hiyerarşi Prosesinde karar verme için belirli adımlar izlenmelidir. Bu adımlar şu şekilde sıralanmaktadır (Saaty, 2008:85);

- Problemin tanımlanması ve istenilen bilgi türünün kararlaştırılması,
- Karar hiyerarşisinin en üstte karara ait hedef, daha sonra kriterler olacak şekilde oluşturulması,
- İkili karşılaştırma matrisinin yapılandırılması,
- Ağırlıklarının karşılaştırılmasından elde edilen önceliklerin kullanılması.

Karar hiyerarşisinin örnek modellenmesinde hedef, kriter ve alternatiflerin yer aldığı üç aşamalı bir yapılandırma bulunmaktadır. Bu aşamanın ilk ve en önemli adımı problemin hedefinin belirlenmesidir. Hedef açık ve belirgin olmalıdır.

Şekil 2: Analitik Hiyerarşinin Üç Seviyesi



Kaynak: Saaty ve Vargas, 2012: 3.

Çözülecek probleme ait hedef belirlendikten sonra, problemin kriterleri tespit edilir. Kriterlerin belirlenmesinde deneyim ve kişilerin sezgilerinden faydalanılabilir. Daha sonrasında ise, kriterlerin ağırlıklarının tespit edilmesi aşaması yer almaktadır. Bu aşamada, her bir alternatif kriter uzmanlar tarafından 1-9 ölçeği kullanılarak ikili olarak karşılaştırılır ve bir matris elde edilir. Karşılaştırmada 1 eşit değer olarak kabul edilirken, 1/9 en düşük değeri, 9 ise en yüksek değeri temsil etmektedir (Yıldırım ve Önder, 2015: 21).

Tablo 1: Karşılaştırmalar İçin Kullanılan Önem Dereceleri

| Önem Derecesi | Tanım | Açıklama |
|---------------|----------------------------|---|
| 1 | Eşit Önemde | İki faktör eşit derecede önemlidir |
| 3 | Orta Düzeyde Önemli | Bir faktör diğerine göre biraz daha önemlidir |
| 5 | Güçlü Düzeyde Önemli | Bir faktör diğerine göre güçlü bir şekilde daha önemlidir |
| 7 | Çok Güçlü Düzeyde Önemli | Bir faktör diğerine göre oldukça güçlü bir şekilde daha önemlidir |
| 9 | Aşırı Güçlü Düzeyde Önemli | Bir faktör diğerine göre en yüksek düzeyde daha önemlidir |
| 2,4,6,8 | | Ara Değerler |

Kaynak: Saaty, 1987.

Uzman görüşlerinden yararlanılarak elde edilen karşılaştırma matrisi tutarlılık açısından değerlendirilir. Tutarlılık oranı 0,1'den büyük olması durumunda yeniden değerlendirme yapılması gerekmektedir.

Personel seçimi için farklı sektörlerde AHP kullanılarak yapılmış çalışmalar mevcuttur. Tablo 2'de personel seçiminde AHP yöntemi kullanılan çalışmalardan bazı örnekler yer almaktadır. Tablo incelendiğinde bu çok kriterli karar verme yönteminin farklı sektörlerde ve farklı pozisyonda çalışan personele rahatlıkla uygulanabildiği görülmektedir.

Tablo 2: AHP Yöntemi ile Personel Seçimi Yapılan Çalışmalar

| Yazar | Yıl | Sektör | Yöntem | Örneklem |
|------------------|------|---------------------|----------------------|--------------------|
| Temiz ve Cingöz | 2015 | Gıda | AHP | Müdür |
| Doğan ve Önder | 2014 | Bilişim | AHP ve TOPSIS | Satış Temsilcileri |
| Koyuncu ve Özcan | 2014 | Otomotiv | AHP ve TOPSIS | Üretim Sorumlusu |
| Yıldız ve Aksoy | 2015 | Otomotiv Yan Sanayi | AHP ve Expert Choice | Mühendis |

| | | | | |
|--------------------------|------|-------------|--------------|----------------------------|
| İbicioğlu ve Ünal | 2014 | Kaynak Grup | AHP | İK Yöneticisi |
| Özgörmüş, Mutlu ve Güner | 2005 | Gıda | AHP | Tedarik Planlama Mühendisi |
| Türel ve Davraz | 2016 | Sağlık | AHP ve VIKOR | Destek ve İdari Personel |
| Turan ve Turan | 2016 | Sağlık | AHP | Hemşire |
| Şimşek, Catır, Ömürbek | 2014 | Turizm | AHP | Genel Personel |

Ağaç ve Baki (2016) tarafından yapılan çalışmada sağlık ve sağlık hizmetlerinde çok kriterli karar verme (ÇKKV) yöntemleri ile yapılan çalışmalar incelenmiştir. Çalışmada sağlık sektöründe ÇKKV teknikleri ile yapılan çalışmaların çoğunlukla hastane ve tıbbi atık yeri seçmek, hizmet kalitesi değerlendirmek ve risk değerlendirmesi yapmak olduğu, bu tekniklerden en sık kullanılanın AHP olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca son yıllarda ÇKKV tekniklerinin kullanımında artış olduğu gözlemlenmiştir.

4. ARAŞTIRMA

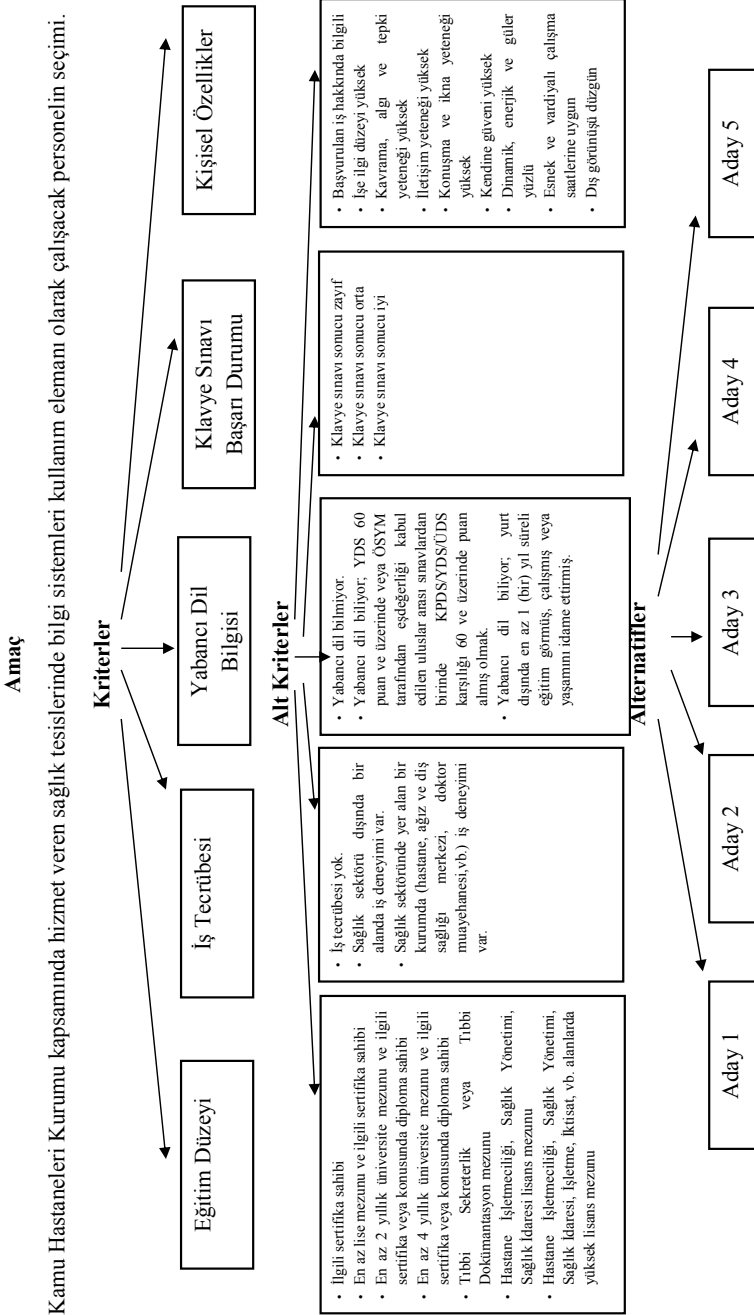
4.1. Örneklem

Çalışmada öncelikle mevzuat ve teknik şartnameler taranmış ve kamuya ait sağlık kurumlarında yönetim pozisyonlarında görev yapan uzmanlar ile yüz yüze görüşerek veriler toplanmıştır. Daha sonra işe alınacak personelde olması gereken özellikler belirlenmiştir. Bir sonraki aşamada kriterlerin ikili karşılaştırmalarının yapılabilmesi için Saaty'nin 1-9 ölçeği kullanılarak anket formu hazırlanmıştır. Hazırlanan anket formu sağlık sektöründe yönetim pozisyonların da görev yapan 10 (on) adet uzman tarafından yanıtlanmıştır. Uzman yanıtlarının geometrik ortalaması alınarak ikili karşılaştırma matrisleri oluşturulmuştur.

4.2. Yöntem

Çalışmada dört seviyeli Analitik Hiyerarşi Modeli oluşturulmuştur. Hiyerarşinin amacı «Kamu Hastaneleri Kurumu kapsamında hizmet veren sağlık tesislerinde bilgi sistemleri kullanım elemanı olarak çalışacak personelin seçimi» olarak belirlenmiştir. Hiyerarşinin kriterler düzeyinde ise; eğitim düzeyi, iş tecrübesi (deneyim), yabancı dil bilgisi, klavye sınavı başarı durumu ve kişisel özellikler olmak üzere beş ana kriter yer almaktadır. Her bir ana kriter kendi altında farklı alt kriterlerden oluşmaktadır. Üçüncü düzeyi meydana getiren alt kriterlerin toplam sayısı ise yirmi iki adettir. Dördüncü düzeyde ise, alternatifler yer almaktadır. Çalışmaya ait hiyerarşi modeli Şekil 3' de gösterilmiştir.

Şekil 3: Personel Seçimi Kriter ve Alt Kriterleri



Eğitim Düzeyi:

T.C. Sağlık Bakanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından hizmet alımı kapsamında çalışan personele verilebilecek ücretlerin tespit edilmesi amacıyla 2009 tarih ve 10194 sayılı yazı yayımlanmıştır. Yazıda her bir hizmet alım ihalesinin konusu kapsamında çalıştırılacak personelde aranılacak şartların neler olduğu belirtilmiştir (T.C. Sağlık Bakanlığı(a)). İlgili yazı personel kriterlerinin belirlenmesinde referans olarak kullanılmasına rağmen, personel niteliklerinden sadece eğitim kriterini göz önüne alması dolayısı ile genel olarak eksik kalmaktadır. Ancak bu çalışmada yasal dayanağı olması nedeniyle eğitim faktörünün alt kriterleri yazı doğrultusunda oluşturulmuştur.

İş Tecrübesi:

Uzman görüşleri alınarak yapılan çalışmalarda adaylarda iş tecrübesi ile ilgili üç farklı durumun belirleyici özelliği olabileceği tespit edilmiştir. Adayın hiçbir iş tecrübesinin olmaması, sağlık sektöründe yer almayan bir kurumda iş tecrübesinin olması ve sağlık sektöründe yer alan bir kurumda iş tecrübesinin olması olarak belirlenen alt kriterler belirlenmiştir.

Yabancı Dil Bilgisi:

Ülkemiz sağlık turizmi açısından dünya genelinde en fazla hasta kabul eden ülkeler arasında beşinci sırada yer almaktadır. Son yıllarda Sağlık Bakanlığı sağlık turizmi ve turistlerin sağlığı alanlarında kapsamlı çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmalardan en önemlisi 23.07.2013 tarih ve 25541 sayılı “Sağlık Turizmi ve Turistlerin Sağlığı Kapsamında Sunulacak Sağlık Hizmetleri Hakkında Yönerge”dir (Sağlık Bakanlığı (b)). Yönerge kapsamında kamu ve özel sağlık kuruluşlarında sunulacak sağlık hizmetlerinin usul ve esasları, ilgili birimler, çalışacak personel gibi genel esaslar açıklanmaktadır. Çalışacak personel hakkında hizmet alımından faydalanılabileceği ve personelin KPDS/YDS den son üç yıl içerisinde en az 60 puan alması ve en az lise mezunu olması şartı aranmaktadır. Ancak KPDS ve YDS sınavlarının sıklıkla akademik görevlerde çalışanlar ve devlet memurları tarafından tercih edilmesi, bu kapsamda yer almayan kişilerin farklı bir yabancı dil seviye belirleme sınavına girebilecekleri de unutulmamalıdır. Bu nedenle çalışmada yabancı dil kriteri altında, kişilerin uluslararası bir yabancı dil sınavından ÖSYM tarafından hazırlanan rehber göre (ÖSYM) KPDS/YDS/ÜDS karşılığı 60 ve üzerinde puan almış olmalarının da geçerli olabileceği değerlendirilmiştir.

Diğer yandan çalışma kapsamında yurtdışında eğitimini tamamlamış, çift vatandaşlık hakkına sahip olan veya dil okullarından geçerli sertifikası olan kişilerin de bu kriter altında değerlendirilebileceği düşünülmektedir.

Klavye Sınavı:

Yazılı bir kural olmamakla birlikte, bazı kamu kurumları kendi bünyesinde çalışması planlanan hizmet alımı personelin bilgisayar kullanım becerisini test etmek istemektedir. Bu kapsamda kuruluşlarda formal olarak hazırlanmış bir klavye testi adaylara uygulanmaktadır. Klavye testi iki ana başlık altında genel bilgisayar kullanım bilgisini ve klavye ile yazım becerisini (hız ve doğru yazım) ölçmektedir. Bu çalışmada klavye sınavı sonuçları zayıf, orta ve iyi olarak üç farklı grup altında belirlenmiştir.

Kişisel Özellikler:

Mevzuat ve teknik şartnamelerin incelenmesi ve alanda çalışan uzmanların görüşleri alınarak personelde olması istenilen kişisel özellikler alt kriterde detaylandırılmıştır. Alt kriterler dokuz farklı kişisel özelliği değerlendirmektedir.

5. BULGULAR

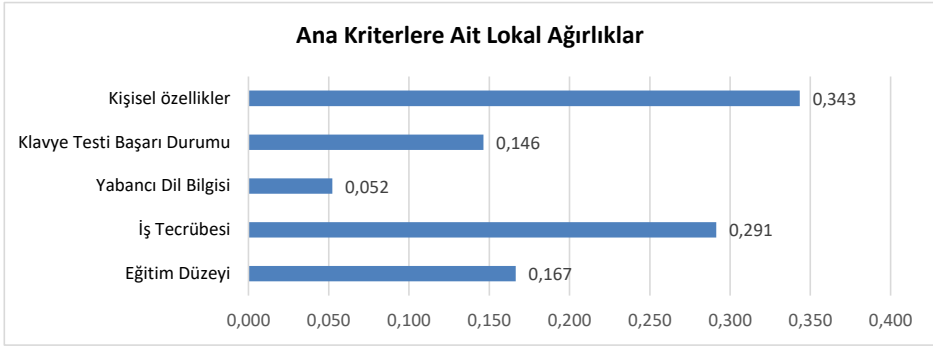
Çalışmada, işe alım sürecinde en uygun personelin seçimini sağlamak üzere tespit edilen kriterler Analitik Hiyerarşi Prosesi ile analiz edilmiştir (Tablo 3). Analiz sonucuna göre personelde aranılacak en önemli ana kriter başlığı “kişisel özellikler” (0,343) olarak belirlenmiştir. “İş tecrübesi” (0,291) ikinci sırada yer almaktadır. Sonuçlar bize genel olarak şunu göstermektedir ki; olumlu kişisel özelliklere sahip ve iş deneyimi olan adaylar işe alım değerlendirmelerinde üst sıralarda yer almaktadırlar. Diğer yandan “yabancı dil bilgisi” (0,052) adayların işe alımında en az aranılan özelliktir. Şekil 4’de bu ana kriterlere ait ağırlıklar şematize edilerek gösterilmektedir.

Tablo 3: AHP Analizi Sonucunda Tespit Edilen Kriterler Ağırlıkları ve Analize Ait Parametreler

| Kriter | Lokal Ağırlık | λ_{mak} CI ve RI | CR |
|--|---------------|------------------------------------|-----------|
| Eğitim Düzeyi | 0,167 | | |
| İş Tecrübesi | 0,291 | $\lambda_{\text{mak}}= 5,14$ | |
| Yabancı Dil Bilgisi | 0,052 | CI= 0,034 | CR= 0,030 |
| Klavye Testi Başarı Durumu | 0,146 | RI= 1,12 | |
| Kişisel Özellikler | 0,343 | | |
| İlgili sertifika sahibi | 0,024 | | |
| En az lise mezunu ve ilgili sertifika sahibi | 0,053 | | |
| En az 2 yıllık üniversite mezunu ve ilgili sertifika veya konusunda diploma sahibi | 0,086 | $\lambda_{\text{mak}}= 7,78$ | |
| En az 4 yıllık üniversite mezunu ve ilgili sertifika veya konusunda diploma sahibi | 0,158 | CI= 0,131 | CR= 0,099 |
| Tıbbi Sekreterlik veya Tıbbi Dokümantasyon mezunu | 0,341 | RI= 1,32 | |
| Hastane İşletmeciliği, Sağlık Yönetimi, Sağlık İdaresi lisans mezunu | 0,162 | | |
| Hastane İşletmeciliği, Sağlık Yönetimi, Sağlık İdaresi, İşletme, İktisat, vb. alanlarda yüksek lisans mezunu | 0,176 | | |
| İş tecrübesi yok | 0,089 | $\lambda_{\text{mak}}= 3,1$ | |
| Sağ sektörü dışında bir alanda iş tecrübesi var | 0,164 | CI= 0,050 | CR= 0,087 |
| Sağlık sektöründe yer alan bir kurumda (hastane, ağız ve diş sağlığı merkezi, doktor muayehanesi,vb.) iş deneyimi var. | 0,746 | RI= 0,58 | |
| Yabancı dil bilmiyor | 0,107 | $\lambda_{\text{mak}}= 3,05$ | |
| Yabancı dil biliyor; yurt dışında en az 1 (bir) yıl süreli eğitim görmüş, çalışmış veya yaşamını idame ettirmiş. | 0,343 | CI= 0,024 | CR= 0,041 |
| Yabancı dil biliyor; YDS 60 puan ve üzerinde veya ÖSYM tarafından eşdeğerliği kabul edilen uluslar arası sınavlardan birinde KPDS/YDS/ÜDS karşılığı 60 ve üzerinde puan almış olmak. | 0,550 | RI= 0,58 | |
| Klavye sınavı sonucu zayıf | 0,065 | $\lambda_{\text{mak}}= 3,09$ | |
| Klavye sınavı sonucu orta | 0,201 | CI= 0,044 | CR= 0,076 |
| Klavye sınavı sonucu iyi | 0,734 | RI= 0,58 | |

| | | | |
|---|-------|-------------------------|-----------|
| Başvurulan iş hakkında bilgili | 0,019 | | |
| İşe ilgi düzeyi yüksek | 0,066 | $\lambda_{\max} = 9,33$ | |
| Kavrama, algı, tepki yeteneği yüksek | 0,095 | CI= 0,042 | CR= 0,029 |
| İletişim yeteneği yüksek | 0,115 | RI= 1,45 | |
| Konuşma ve ikna yeteneği yüksek | 0,129 | | |
| Kendine güveni yüksek | 0,076 | | |
| Dinamik, enerjik, güler yüzlü | 0,155 | | |
| Esnek ve vardiyalı çalışma saatlerine uygun | 0,258 | | |
| Dış görünüşü düzgün | 0,088 | | |

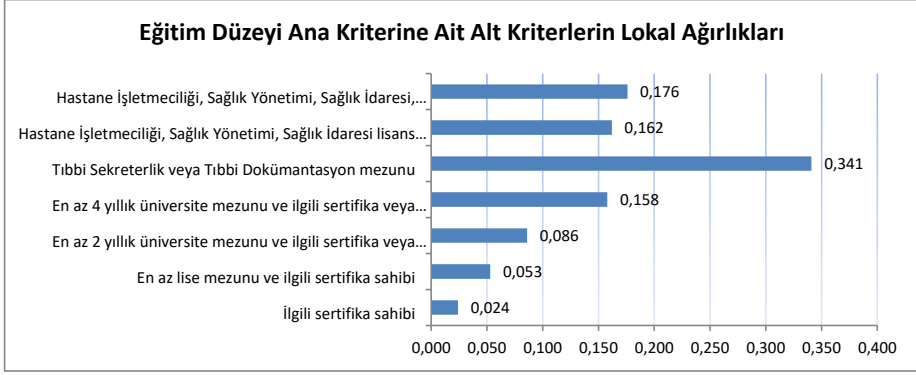
Şekil 4: AHP ile Belirlenen Ana Kriterlere Ait Ağırlıklar



Ana kriterlerin ağırlıkları adaylarda aranılacak genel özellikleri göstermesine rağmen, alt kriterlerin ağırlıklandırması da personel seçimi için önemlidir. Her bir ana kritere ait alt kriterler kendi içinde değerlendirilerek önem dereceleri tespit edilmiştir.

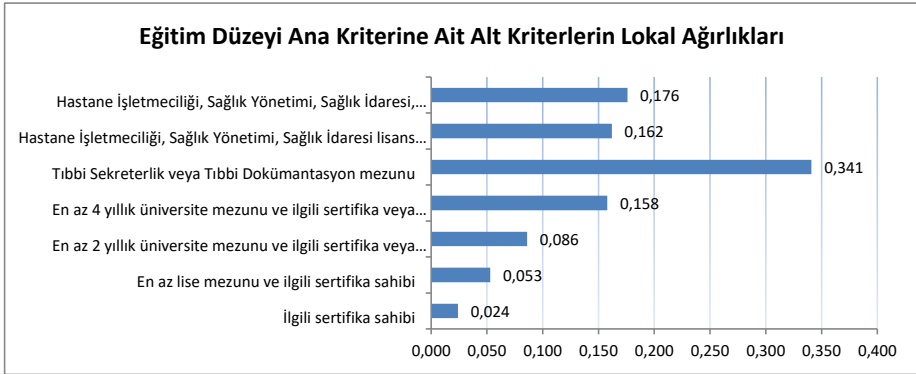
Eğitim kriteri kendi alt kriterleri açısından değerlendirildiğinde; “tıbbi sekreterlik ve dokümantasyon mezunu” (0,341) alt kriterinin en yüksek önem değerine sahip olduğu tespit edilmiştir. En düşük öneme sahip kriter “ilgili sertifika sahibi” (0,024) olduğu görülmektedir. Yönetim alanlarında yüksek lisans veya lisans düzeyinde eğitim alan adaylardan ziyade sağlık literatürüne hakim adaylar, iş için en uygun kişiler olarak değerlendirilmiştir.

Şekil 5: “Eğitim Düzeyi” ile İlgili Kriterlerin AHP ile Elde Edilen Ağırlıkları

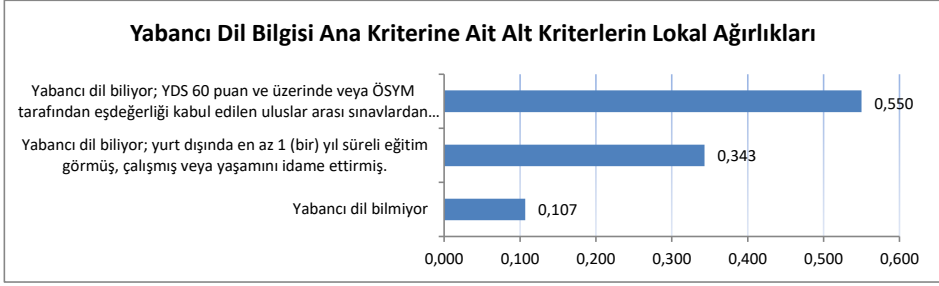


Şekil 6’da “İş Tecrübesi” kriterine ait alt kriterlerin lokal ağırlıkları gösterilmektedir. “sağlık sektöründe yer alan bir kurumda iş deneyimi var” (0,746) alt kriteri en önemli kriter olarak tespit edilmiştir. “iş tecrübesi yok” (0,089) kriteri en alt sırada yer almaktadır. İş tecrübesi açısından adayların herhangi bir işte çalışmış olmaları ayırt edici bir kriter olarak görülmemekte, özellikle sağlık sektöründe yer alan bir kurumda çalışmış olmaları arzu edilmektedir.

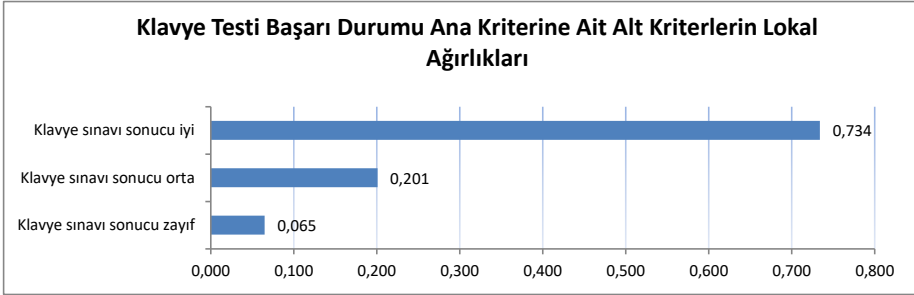
Şekil 6: “İş Tecrübesi” ile İlgili Kriterlerin AHP ile Elde Edilen Ağırlıkları



Şekil 7’de “Yabancı Dil Bilgisi” ana kriterine ait alt kriterlerin lokal ağırlıkları gösterilmektedir. Her ne kadar ana kriterler arasında en düşük önem derecesine sahip olan kriter olsa da, adaylardan yabancı dil bilgisine dair belgelendirme talep edilmektedir.

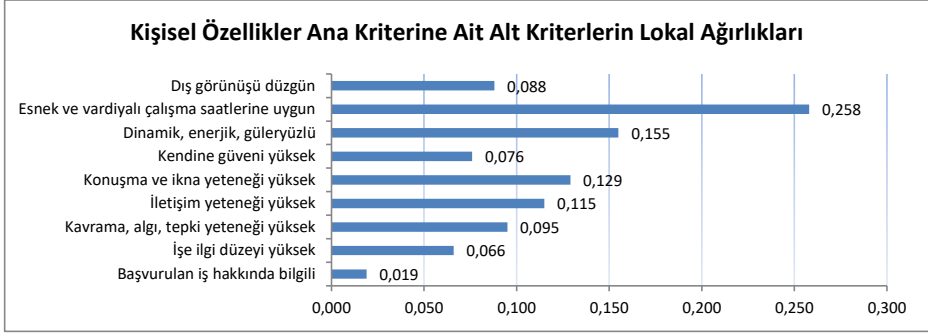
Şekil 7: “Yabancı Dil Bilgisi” ile İlgili Kriterlerin AHP ile Elde Edilen Ağırlıkları

Şekil 8’de “Klavye Testi Başarı Durumu” ana kriterine ait alt kriterlerin lokal ağırlıkları gösterilmektedir. “Klavye testi sonucu iyi” (0,734) en önemli kriter olarak belirlenmiştir. Adayların iyi derecede bilgisayar kullanabiliyor olmaları seçim sürecinde etkili olan alt kriterler arasındadır.

Şekil 8: “Klavye Testi Başarı Durumu” ile İlgili Kriterlerin AHP ile Elde Edilen Ağırlıkları

Şekil 9’da “Kişisel Özellikler” ana kriterine ait alt kriterlerin lokal ağırlıkları gösterilmektedir. Hastanelerde 24 saat esasına dayalı hizmet verilmesi nedeniyle nöbet veya vardiya usulü çalışma yaygın olarak uygulanmaktadır. Bu kapsamda “esnek ve vardiyalı çalışma saatlerine uygunluk” (0,258) kriterinin en önemli alt kriter olarak tespit edilmiş olması şartırtıcı değildir. Diğer yandan “dinamik, enerjik, gülyüzlü” (0,155) alt kriterleri ikinci sırada önem düzeyine sahiptir. Adayların başvurulan iş hakkında bilgili olmaları ise en alt sırada (0,019) yer alan kriter olarak tespit edilmiştir.

Şekil 9: “Kişisel Özellikler” ile İlgili Kriterlerin AHP ile Elde Edilen Ağırlıkları



Çalışmanın bu bölümüne kadar her ana kriterin kendi alt kriterlerine ait ağırlık dağılımları gösterilmiştir. Tüm alt kriterleri bir arada değerlendirerek global ağırlıkların belirlenmesi için yapılan analize ait sonuçlar ise Tablo 4 ve Şekil 10’da gösterilmektedir. Tablo 4’de alt kriterlerin kendi ana kriteri içindeki ağırlığı (lokal ağırlık) ve tüm kriterler içindeki ağırlığı (global ağırlık) karşılaştırmalı olarak gösterilmektedir.

Tablo 4: Kriterlere Ait Lokal ve Global Ağırlıklar

| Ana Kriter | Lokal Ağırlık | Kriter | Lokal Ağırlık | Global Ağırlık |
|---------------|---------------|---|---------------|----------------|
| Eğitim Düzeyi | 0,167 | İlgili sertifika sahibi | 0,02448 | 0,00408 |
| | | En az lise mezunu ve ilgili sertifika sahibi | 0,05267 | 0,00877 |
| | | En az 2 yıllık üniversite mezunu ve ilgili sertifika veya konusunda diploma sahibi | 0,08551 | 0,01424 |
| | | En az 4 yıllık üniversite mezunu ve ilgili sertifika veya konusunda diploma sahibi | 0,15781 | 0,02628 |
| | | Tıbbi Sekreterlik veya Tıbbi Dokümantasyon mezunu | 0,34079 | 0,05675 |
| | | Hastane İşletmeciliği, Sağlık Yönetimi, Sağlık İdaresi lisans mezunu | 0,16247 | 0,02706 |
| | | Hastane İşletmeciliği, Sağlık Yönetimi, Sağlık İdaresi, İşletme, İktisat, vb. alanlarda yüksek lisans mezunu | 0,17628 | 0,02936 |
| İş Tecrübesi | 0,291 | İş tecrübesi yok | 0,08929 | 0,02601 |
| | | Sağ sektörü dışında bir alanda iş tecrübesi var | 0,16439 | 0,0479 |
| | | Sağlık sektöründe yer alan bir kurumda (hastane, ağız ve diş sağlığı merkezi, doktor muayehanesi, vb.) iş deneyimi var. | 0,74633 | 0,21745 |

| | | | | |
|----------------------------|-------|--|---------|----------------|
| Yabancı Dil Bilgisi | 0,052 | Yabancı dil bilmiyor | 0,1071 | 0,0056 |
| | | Yabancı dil biliyor; yurt dışında en az 1 (bir) yıl süreli eğitim görmüş, çalışmış veya yaşamını idame ettirmiş. | 0,34266 | 0,01792 |
| | | Yabancı dil biliyor; YDS 60 puan ve üzerinde veya ÖSYM tarafından eşdeğerliği kabul edilen uluslar arası sınavlardan birinde KPDS/YDS/ÜDS karşılığı 60 ve üzerinde puan almış olmak. | 0,55024 | 0,02878 |
| Klavye Testi Başarı Durumu | 0,146 | Klavye sınavı sonucu zayıf | 0,06534 | 0,00956 |
| | | Klavye sınavı sonucu orta | 0,20072 | 0,02938 |
| | | Klavye sınavı sonucu iyi | 0,73393 | 0,10742 |
| Kişisel Özellikler | 0,343 | Başvurulan iş hakkında bilgili | 0,01869 | 0,00642 |
| | | İşe ilgi düzeyi yüksek | 0,06589 | 0,02263 |
| | | Kavrama, algı, tepki yeteneği yüksek | 0,09487 | 0,03258 |
| | | İletişim yeteneği yüksek | 0,11459 | 0,03935 |
| | | Konuşma ve ikna yeteneği yüksek | 0,12869 | 0,0442 |
| | | Kendine güveni yüksek | 0,0762 | 0,02617 |
| | | Dinamik, enerjik, güler yüzlü | 0,15517 | 0,05329 |
| | | Esnek ve vardiyalı çalışma saatlerine uygun | 0,25779 | 0,08854 |
| | | Dış görünüşü düzgün | 0,0881 | 0,03026 |

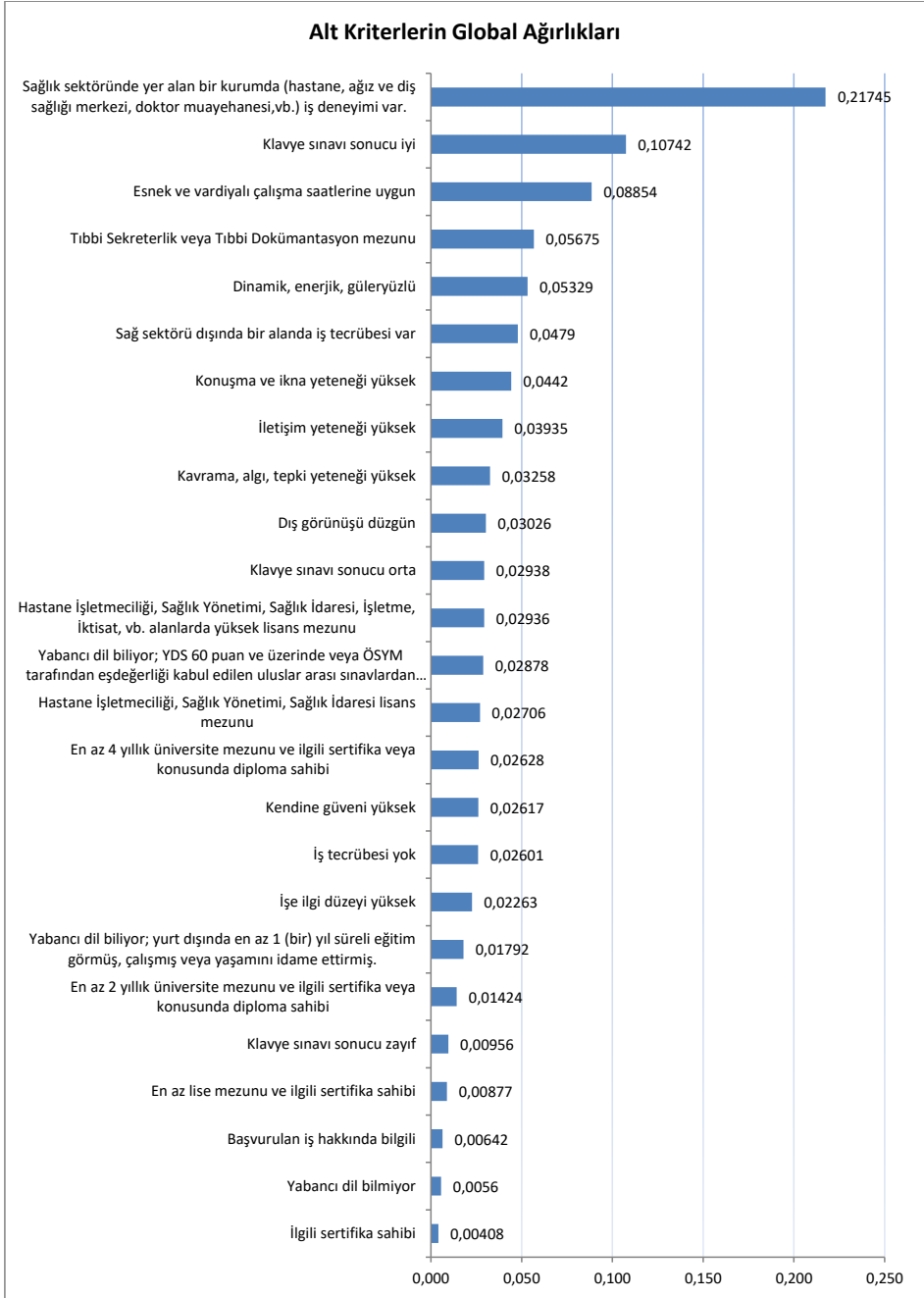
Alt kriterlerin global ağırlıkları incelendiğinde (Şekil 10) personelin işe alım sürecinde göz önünde bulundurulacak en önemli ilk beş kriter sırası ile şu şekilde tespit edilmiştir;

- Sağlık sektöründe yer alan bir kurumda (hastane, ağız diş sağlığı merkezi, doktor muayehanesi, vb.) iş deneyimi var (0,21745)
- Klavye testi sonucu iyi (0,10742)
- Esnek ve vardiyalı çalışma saatlerine uygun (0,08854)
- Tıbbi sekreterlik veya tıbbi dokümantasyon mezunu (0, 05675)
- Dinamik, enerjik, güler yüzlü (0,05329)

En düşük önem decesine sahip alt kriterler ise;

- Klavye sınavı sonucu zayıf (0, 00956)
- En az lise mezunu ve ilgili sertifika sahibi (0, 00877)
- Başvurulan iş hakkında bilgili (0, 00642)
- Yabancı dil bilmiyor (0, 0056)
- İlgili sertifika sahibi (0,00408) olarak belirlenmiştir.

Şekil 10: Alt Kriterlere Ait AHP ile Elde Edilen Ağırlıklar



6. SONUÇ

İşletmelerin en önemli kaynaklardan birisi çalıştırdıkları personeldir. Özellikle hizmet sektöründe yer alan işletmeler çalıştırdıkları personelin nitelikleri ile hizmet kalitesinde üstünlük sağlayabilir ve müşteri memnuniyetini yükseltebilirler. Bu nedenle işletmeler yeni personel temininde adaylar arasından en uygun olanlarını seçerek, kuruma en iyi katkıyı sağlayabilecek çalışanlar elde etmeyi amaçlamaktadırlar.

Personel seçimi titizlikle yapılması gereken ve bir dizi adımlardan meydana gelen bir süreçtir. Bu süreçte işe alınacak personelde hangi kriterlerin aranacağı önceden belirlenmelidir. Kriterlerin önem dereceleri ve iş başvurusunda bulunan kişilerin özellikleri birbirinden farklı olabilir. İşte bu durumda işe alım kararını verenlerin objektif olarak değerlendirme yapabilmelerine olanak sağlayan çok kriterli karar verme teknikleri önemli bir rol oynamaktadır.

Çalışmada AHP analizi kullanılarak kamu hastanelerinde veri giriş personeli olarak görev yapacak kişilerin işe alımlarında kullanılacak kriterler ve bu kriterlerin önem dereceleri belirlenmiştir. Çalışmanın sonucuna elde edilen veriler ışığında; uzmanların en fazla önem verdikleri ilk üç kriter “sağlık sektöründe yer alan bir kurumda (hastane, ağız diş sağlığı merkezi, doktor muayehanesi, vb.) iş deneyimi var” “klavye testi sonucu iyi” “esnek ve vardiyalı çalışma saatlerine uygun” olarak tespit edilmiştir. Diğer yandan önem derecesi en düşük son üç kriter ise; “başvurulan iş hakkında bilgili”, “yabancı dil bilmiyor” ve “ilgili sertifika sahibi” olarak belirlenmiştir.

AHP analizi pek çok alanda sıklıkla kullanılan bir çok kriterli karar verme yöntemidir. Sağlık alanında kullanımı genellikle hastane ve tıbbi atık yeri seçmek, hizmet kalitesi değerlendirmek ve risk değerlendirmesi yapmak ile ilgili kararlarda olmasına rağmen, personel işe alımında kullanımı yöneticilere objektif karar vermede kolaylık sağlayacaktır. Tekniğin sağlık alanında farklı meslek gruplarında kullanımı ile ilgili çalışmalar yapılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Ağaç, G. ve Baki, B. (2016). Sağlık Alanında Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri Kullanımı: Literatür İncelemesi. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 19(3), 343-363.

Cooper, D., Robertson, I. T., ve Tinline, G. (2005). Recruitment and Selection A Framework for Success. The UK. Thomson.

Demirkol, Ş. ve Ertuğral, S. M. (2007). İşletmelerde Personel Seçiminde Kullanılan Teknikler ve Analizler. Sosyal Bilimler Dergisi. 2007, (2), 23-34.

Doğan, A. ve Önder, E. (2014). İnsan Kaynakları Temin ve Seçiminde Çok Kriterli Karar Verme Tekniklerinin Kullanılması ve Bir Uygulama. Journal of Yasar University. 9(34) 5796-5819.

EKAPa. İstanbul İli Anadolu Güney Kamu Hastaneleri Birliği. 2016-2017-2018 Yılları Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni Hizmet Alımı. EKAP İhale Kayıt No: 2015/103633.

EKAPb. İstanbul İli Anadolu Kuzey Kamu Hastaneleri Birliği. 2016-2017-2018 Yıllarına Ait Bilgi Sistemi Kurulum ve/veya Kullanımına ve/veya Bakım Destek ve İşletimi Hizmet Alımı. EKAP İhale Kayıt No: 2015/ 78653.

EKAPc. İstanbul İli Çekmece Bölgesi Kamu Hastaneleri Birliği. 2016-2017-2018 Yılları Bilgi Sistemi Kullanım Elemanı, Network, Donanım, Teknik Destek ve Yazılım Bakım Elemanı Hizmeti Alımı. EKAP İhale Kayıt No: 2015/96899.

EKAPd. İstanbul İli Beyoğlu Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği. Genel Sekreterliğimizin İhtiyacı Olan 36 Aylık 40 Kişi İle Bilgi Sistem Kullanım Personeli Hizmet Alımı İhalesi. EKAP İhale Kayıt No: 2014/132853.

EKAPe. Eyüp Devlet Hastanesi. 36 Ay Süre ile Bilgi Sistem Kullanım Personeli (Veri Giriş Ve Kontrol Personeli), Hasta Karşılama, Yönlendirme ve Danışma Personeli Hizmet Alımı. EKAP İhale Kayıt No: 2014/168615.

EKAPf. Gaziosmanpaşa Taksim Eğitim ve Araştırma Hastanesi. Hastanemiz ve Bağlı Birimlerinin 2016-2017-2018 Yılları 36 Aylık 148 Kişi ile Bilgi Sistemi Kullanımı Personeli (Veri Giriş ve Kontrol), Hasta Karşılama, Yönlendirme ve Danışma Personeli. EKAP İhale Kayıt No: 2015/119346.

EKAPg. Okmeydanı Eğitim ve Araştırma Hastanesi. Hastanemiz 36 Aylık 282 Kişi ile Bilgi Sistemi Kullanım Elemanı Hizmet Alımı İşi. EKAP İhale Kayıt No: 2015/130486.

- Ekici, D. (2013). Sağlık Bakım Hizmetinin Yönetimi. Ankara. Sim Matbaacılık.
- Erdem, İ. (Çeviri Ed.). (2013). Örgütsel Davranış Robbins, S. P. ve Judge, T. A. Organizational Behavior 14. Basımdan Çeviri. Nobel Akademik Yayıncılık. Ankara.
- Farr, J. L. ve Tippins, N. T. (2010). Handbook of Employee Selection. The USA. Routledge.
- Hizmet Sunum Rehberi. (2016, Kasım 28). <http://khgm.saglik.gov.tr/Dosyalar/82d3f45d0cd847979aa4fc9715bfd7c7.pdf> adresinden ulaşılmıştır.
- İbicioğlu, H. ve Ünal, Ö. F. (2014). Analitik Hiyerarşi Prosesi İle Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yöneticisi Seçimi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 28 (4) 55-78.
- Kotler, P. ve Armstrong, G. (2010). Principles of Marketing. 13th Edition. The USA. Pearson.
- Koyuncu, O. ve Özcan, M. (2014). Personel Seçim Sürecinde Analitik Hiyerarşi Süreci ve TOPSIS Yöntemlerinin Karşılaştırılması: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 32 (2), 195-218.
- Mucuk, İ. (2014). Pazarlama İlkeleri. 20. Basım. Türkmen Kitabevi. İstanbul
- Okakın, N. ve Şakar, M. (2015). İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı. 3. Baskı. İstanbul. Beta Basım.
- ÖSYM, Yabancı Dil Sınavları Eşdeğerlikleri. (2016, Eylül 25). <http://dokuman.osym.gov.tr/pdfdokuman/2016/GENEL/EsdegerlikTablosu29012016.pdf> adresinden ulaşılmıştır.
- Özgörmüş, E., Mutlu, Ö., Güner, H. (2005). Bulanık AHP ile Personel Seçimi. V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005.
- Sabuncuoğlu Z. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi. 4. Baskı. Bursa. Furkan Ofset.
- Saaty, T. L. (1987). The Analytic Hierarchy Process-What It Is And How It Is Used, Mat/d Modelling, 9 (3-5), 161-176.
- Saaty, T. L. (2008). Decision Making with the Analytic Hierarchy Process. Int. J. Services Sciences. 1 (1), 83-98.
- Saaty, T. L. Vargas, L. G. (2012). Models, Methods, Concepts & Applications of the Analytic Hierarchy Process. 2. Basım. The USA. Springer.

Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A C., Özçelik, O., DüNDAR, G., Ataay, İ. D., Adal, Z., Tüzeüner, L. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi. 7. Baskı. İstanbul. Beta Yayınevi.

Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M L. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama. İstanbul. Beta.

Smith, M. ve Robertson, I. T. (1993). The Theory and Practice of Systematic Personnel Selection 2. Baskı. Londra. The MacMillan Press.

Sur, H. ve Palteki, T. (2013). Hastane Yönetimi. İstanbul. Nobel Tıp Yayınevi.

Şimşek, M Ş. ve Öge, H S. (2009). Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara. Gazi Kitabevi.

Şimşek, A., Catır, O., Ömürbek, N. (2014). Turizm Sektöründe Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci ile Personel Seçimi. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 33 (2), 147-169.

T.C. Sağlık Bakanlığı (a), Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2009 tarih ve 10194 Sayılı Yazısı. (2016, Eylül 12). <http://www.tkhk.gov.tr/Dosyalar/e421d54116ff4086ab0c0901d5981efd.pdf> adresinden ulaşılmıştır.

T. C. Sağlık Bakanlığı (b). Sağlık Turizmi ve Turist Sağlığı Kapsamında Sunulacak Sağlık Hizmetleri Hakkında Yönerge. (2016, Ekim 14). <http://www.saglik.gov.tr/SaglikTurizmi/dosya/1-106757/h/yonerge--saglik-turizmi-ve-turist-sagligi-kapsaminda-su-.pdf> adresinden ulaşılmıştır.

Tengilimoğlu, D., Akbolat, M., Işık, O. (2015). Sağlık İşletmeleri Yönetimi. Geliştirilmiş 7. Baskı. Ankara. Nobel.

Tengilimoğlu, D. (2016). Sağlık Hizmetleri Pazarlaması. Gözden Geçirilmiş 4. Baskı. Ankara. Siyasal Kitabevi.

Temiz, N. ve Cingöz, K. (2015). İşgören Seçim Sürecindeki Kritik Faaliyetlerin Analitik Hiyerarşi Süreci ile Değerlendirilmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 17(4), 531-553.

TKHKa. Stratejik Plan 2014-2018, (2016, Eylül 20). <http://www.tkhk.gov.tr/Dosyalar/85ef89ba13ad45558ea8ed976b1339c0.pdf> adresinden ulaşılmıştır.

TKHKb. Personel Ağırlıklı Hizmet Alımları Birimi 04.09.2015 tarih ve 1853 sayılı yazısı. (2016, Eylül 27). <http://www.tkhk.gov.tr/Dosyalar/7ffaae922fe344acab6f1420da674ff3.pdf> adresinden ulaşılmıştır.

Turan, H. ve Turan, G. (2016). Hemşire Seçiminde Analitik Hiyerarşı Metodunun Uygulanması. Sağlık Akademisyenleri Dergisi. 3, (1) 26-30.

Türel, N. ve Davraz, G. (2016). Hizmet Sektöründeki Personelin Seçiminde AHP ve VIKOR Yönteminin Kullanımı: Özel Hastaneler Açısından Bir İnceleme. International Journal of Social Science. Spring II. 44, 249-262. Doi: <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS3341>

Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2013). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul. Beta Yayınevi.

Yıldırım, B. ve Önder, E. (2015). İşletmeciler, Mühendisler ve Yöneticiler İçin Operasyonel, Yönetmel ve Stratejik Problemlerim Çözümünde Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri. İstanbul. Dora.

Yıldız, M. S. ve Aksoy, S (2015). Analitik Hiyerarşı Prosesi İle Personel Seçimi Üzerine Bir Çalışma. AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 15, (1) 59-83.

4857 Sayılı İş Kanunu. (2016, Eylül 27). <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857> adresinden ulaşılmıştır.