

# SAĞLIK KURUMLARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Minenur SÜNTER<sup>1</sup>

## ÖZET

*Amaç ve hedeflerine ulaşmak için çalışan kurumların stratejik planlarında, insan kaynakları yönetimi konusu hayati önem taşımaktadır. Kurumlar, finansal güçleri kadar, sahip oldukları insan kaynağıyla da fark yaratmaktadırlar. Teknolojik ve ekonomik alanda hızla gelişen dünyamızda her geçen gün insanın ne kadar değerli olduğu anlaşılmaktadır. Örgüt başarısının anahtarı konumunda olan insan kaynağının en iyi şekilde yönetilmesi, bireysel ve toplumsal acidan çok önemli etkilere sahiptir. Örgütün, fiziki alanları ve ekonomik imkânı ne kadar güçlü olursa olsun, bunları kullanacak yeterli insan gücüne sahip değilse rekabet edebilmesi mümkün değildir. Sağlık kurumlarındaki insan kaynağı yönetiminin etkili olarak uygulanması durumunda çalışanların bireysel başarıları artacak, kurum motivasyonu yükselecek, artan katkı nedeniyle de kurum kârını artıracaktır. İnsanın insana hizmet ettiği, toplumda olmazsa olmazı konumunda olan sağlık hizmetlerinin en iyi şekilde devam ettirilerek sağlık kurumunun rekabet gücünü artırması için insan kaynakları yönetiminin uygulanması şarttır.*

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sağlık Hizmetleri, Sağlık Kurumu.

---

<sup>1</sup> **Minenur SÜNTER**, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Fakülte Sekreteri.  
ORCID: 0000-0002-5495-7698

\* Makale Gönderim Tarihi: 03.01.2018 Kabul Tarihi: 05.03.2018

# THE IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN HEALTH INSTITUTIONS

## **ABSTRACT**

*Human resources management in strategic planning is vital for the institutions who are working for achieving their goals. Institutions make a difference not only by their financial strength but also with their human resources. In our rapidly developing world in terms of technology and economy, day by day the worth of human resources is realized. Managing the human resources in the best way, which is a key towards the success of an organization, has quite significant impacts on both individual and social realms. No matter how great an organization's physical and financial opportunities are, competitive power is impossible without qualified human resources. As long as human resources management is effective in health institutions, the success of employees and the motivation of the corporation will increase which in return result in profit increase. Management of human resources is essential for health institutions in efficient functioning and competitiveness and established to serve humanity.*

**Keywords:** *Health Institutions, Health Services, Human Resources, Human Resources Management.*

## 1. GİRİŞ

Sağlık, birey ve toplum için vazgeçilmez bir unsurdur. Sağlık hizmetlerinin verilmesinde temel amaç, birey ve toplum sağlığının korunmasıdır. Sağlık düzeyinin yüksek olması toplumun gelişmişlik düzeyini gösteren en önemli kriterlerden biridir. Bu nedenle devlet kurumları toplum sağlığını korumada ve geliştirmede önemli görevler üstlenmektedir. Gerek kamu, gerekse özel sektörde olsun, sağlık kurumlarının varlıklarını sürdürmeleri için kaynaklarını en akılcı şekilde kullanmaları gerekir. Ayrıca, etkin çalışmalarıyla sağlık hizmetlerine katkı sağlayan çalışanların, her anlamda teknik ve bilimsel olarak değerlendirilmesi gerekir. Bu noktada, insan kaynakları yönetim süreci devreye girmektedir. Yapılan bu çalışmada, sağlık kavramı ile kurumun çalışan ihtiyacının değerlendirilerek karşılandığı, işe alınan çalışandan en iyi performansın elde edilebilmesi amacıyla gerekli çalışma şartlarının oluşturulduğu İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı üzerinde durulmuştur.

## 2. SAĞLIK KURUMU

### 2.1. Sağlık Kavramı

Literatürde sağlık kavramı, genel olarak bireyde hastalık ve sakatlığın olmayışı şeklinde tanımlanmakla beraber birçok kaynakta da farklı biçimde ifade edilir. Bununla birlikte genel kabul gören ifade Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ)'ne aittir (Keyik, 2014). DSÖ'ne göre sağlık, "yalnızca hastalık ve sakatlık durumunun olmayışı değil, bedensel, ruhsal ve sosyal yönden tam bir iyilik hali"dir. DSÖ'nün bu tanımına göre sağlık tek yönlü bir kavram olmayıp, aksine birbiri ile ilişki içerisindeki birçok etken tarafından dolaylı ve doğrudan etkilenmektedir (Kavuncubaşı, 2000).

### 2.2. Sağlık Hizmetleri Kavramı

Sağlık Hizmetlerinin Yürütülmesi Hakkındaki Yönergenin 4. Maddesi'nin (b) Fıkrası'nda sağlık hizmetleri, "İnsan sağlığına zarar veren çeşitli etmenlerin yok edilmesi ve toplumun bu etmenlerin etkilerinden korunması, hastaların tedavi edilmesi, bedensel ve ruhsal yetenek ve becerileri azalmış olanların rehabilite edilmesi için yapılan hizmetlerdir" şeklinde tanımlanır.

Sağlık hizmetlerinin temel görevi, bireyin ve toplumun sağlığını korumaktır. Hastalanan bireylerin teşhis ve tedavisinin sağlanması sağlık hizmetleri adına atılacak ilk adımdır. Ardından tedavi edilen bireylerin kalıcı hastalığı ve sakatlığı olanlar için rehabilitasyon hizmeti gerçekleştirilir. Verilen bu rehabilitasyon hizmetiyle hastalığı atlattığı bireyin topluma geri kazanımı sağlanır. Bu uygulama toplum sağlığının üst düzeye taşınmasında büyük rol oynar (Erdoğan Kaya, 2014).

Sağlık hizmetleri, diğer hizmet sektörlerinde bulunan bütün özellikleri kapsamakla beraber, kendine mahsus bazı özellikler göstermektedir. Bunlardan ilki, sağlık hizmetinin ikamesinin olmamasıdır. Bunun anlamı, sağlık hizmetlerinin yerine bir başka hizmetin getirilememesidir. Bir diğer özellik, sağlık hizmetinin ertelenemez oluşudur. Hasta birey veya toplumun tedaviyi ertelemesi söz konusu değildir. Ayrıca sağlık hizmetinde tüketim rastlantısal, hizmet talebinin ne zaman doğacağı belli değildir. Diğer birçok hizmet sektöründe hizmetin türü ve boyutunu hizmeti alan belirlerken, sağlık hizmetlerinde durum tam tersidir. Bunun anlamı ise sağlık hizmetinin boyutunun ve kapsamının hekim tarafından belirlenmesidir. Sağlık hizmet tüketicilerinin davranışları irrasyoneldir. Bu özellik hizmet alacak kişinin hizmete ihtiyacı olduğunu her zaman idrak edememesi durumu olarak açıklanabilir. Bunun yanı sıra sağlık hizmetlerinde, hizmetten sağlanan verimin önceden belirlenmesi her zaman mümkün olmamaktadır. Oysaki diğer sektörlerde hizmeti alan kişi, hizmetten alacağı kalite ve doyumunu önceden bilebilmektedir. Bu belirsizliği sağlık hizmetlerinin bir diğer özelliği dengeler ki bu da sağlık hizmetlerinin çıktısının paraya çevrilememesidir. Bu özellikle birlikte sağlık hizmetlerinin kâr amacı gütmeyişi ve sosyal fayda sağlamak amacıyla olduğu söylenebilir. Sağlık hizmetlerinin toplumu koruma amacı gütmemesi kamu malı olma özelliğini de beraberinde getirir. Bireye veya topluma yönelik sağlık hizmetleri depolanamaz. Bu özellik sağlık hizmetlerine dinamik bir yapı kazandırır. Bu dinamik yapı insan gücü ile emeğini ve ayrıca teknolojik gereksinimleri de beraberinde getirir (Tengilimoğlu ve ark., 2011).

### **2.3. Sağlık Kurumunun Tanımı**

Küçük veya büyük sağlık hizmetlerinin verildiği bütün kuruluşlar Sağlık Kurumları olarak adlandırılır. T. C. Sağlık Bakanlığı Refik Saydam Hıfzıssıhha Merkezi Başkanlığı Hıfzıssıhha Mektebi Müdürlüğü'nün "Sağlıkta İnsan Kaynakları 2023 Vizyonu" isimli yayınına göre T. C. Sağlık Bakanlığı kurumları, üniversite hastaneleri ile T. C. Milli Savunma Bakanlığı hastaneleri sağlık hizmetlerinin sunulduğu kamu birimleridir. Bunun yanı sıra Aile Sağlığı Merkezleri, Sağlık Evleri, Anne ve Çocuk Sağlığı ve Aile Planlaması Merkezleri, Ağız ve Diş Sağlığı Merkezleri, Verem Savaş Dispanserleri, Halk Sağlığı Laboratuvarları, 112 Acil İstasyonları ve Toplum Sağlığı Merkezleri T. C. Sağlık Bakanlığı'nın hizmet sunum birimleri olarak tanımlanmıştır. Sağlık hizmetleri kamunun yanı sıra özel sektör aracılığıyla da topluma sunulur. Bu kurumlar ise doktor muayenehaneleri, diş hekimi muayenehaneleri, özel poliklinik ve tıp merkezleri, laboratuvarlar, özel tanı merkezleri ve eczaneler yataksız sağlık kurumları olarak ifade edilmektedir (Akdağ, 2011).

## 2.4. Sağlık Kurumunun Amacı

Ülkelerin sosyal ve ekonomik açıdan gelişmişlik düzeylerini gösteren en önemli kriterlerden biri de verilen sağlık düzeyinin yüksek olmasıdır (Tengilimoğlu ve ark., 2011). Sağlık, birey ve toplum için ikamesi olmayan vazgeçilmez bir unsurdur. Bu durum hükümetlerin toplum sağlığını korumada ve geliştirmede önemli bir rol üstlenmesine sebep olmuştur. Bireyler kendi sağlıklarını koruma isteğiyle hareket ettiğinden, bu durum tüm dünyada sağlık hizmetlerinin ilerlemesine katkıda bulunmuştur (Cantürk, 2012).

Sağlık hizmetlerinin Türkiye’de 1980’li yıllara kadar devlet eliyle yürütülmesi sebebiyle kurumların misyonu, topluma hizmet etmek şeklinde olmuştur. Fakat 1980’li yıllardan sonra özel sağlık kurumlarının hizmet sektöründe yer almaya başlamalarıyla “kârlılık” bu kurumların öncelikli amaçlarından biri haline gelmiştir (Keyik, 2014). Çünkü işletme kâr edebildiği sürece varlığını sürdürerek rekabet edebilecek ve dinamizmini koruyacaktır. Bir işletmenin kâr ediyor olması, yönetimi ve çalışanları motive ederek, verimliliğin artmasını sağlayacaktır. İşletmeler için kâr elde etmek bu kadar önemli olmasına rağmen konu sağlık hizmetleri olduğunda öncelikli olamaz (Keyik, 2014). Sağlık kurumlarının diğer bir amacı ise devamlılıklarını sağlayabilmektir. Kurumun bunu yapabilmesi için varlığını koruması ve geliştirmesi gerekir. Sağlık sektöründe kurumun yerini koruması ve hizmet alıcılara gerekli güveni vermesi çok önemlidir. Türkiye’de kamuya ait sağlık kurumları süreklilik konusunda, genel bütçeden desteklenmeleri nedeniyle daha avantajlı konumdadırlar.

T. C. Sağlık Bakanlığı tarafından “Sağlıkta Dönüşüm Programı” nın 2003 yılından itibaren uygulanmaya başlanmasıyla sağlıkta yeni bir döneme girilmiştir. Bu program dâhilinde sağlık hizmetlerinin etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesi amaçlanmıştır. Sağlıkta Dönüşüm Programı birey ve toplum sağlığını beraber korumayı amaçlamaktadır ve insan odaklıdır (Türkiye Sağlıkta Dönüşüm Programı Değerlendirme Raporu 2003-2011).

Sağlık kurumlarının sunduğu hizmetlerin temel amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Soysal ve ark., 1993):

- Hastaların ihtiyacı olan bakım ve tedavilerin en düşük maliyetle üretilmesini sağlayarak, hizmet sunumuna ihtiyacı olan hastalara sunmak,
- İleri teknolojik ve tıbbi bilgilere dayanarak, ekonomik ve sosyal kalkınma oluşturabilmek amacıyla eğitim ve araştırma metotlarını kullanmak,

- Koruyucu hizmet görevini yerine getirerek hastalıklara karşın gerekli tedbirlerin alınması ve uygun tedavinin uygulanmasını sağlamak,
- Milli gelirden ve hastalardan elde edilen geliri en ekonomik şekilde kullanarak daha çok ihtiyaç sahibine bakım, tedavi ve rehabilitasyon hizmeti sunmak.

Ayrıca sağlık hizmetinin sunumunda; hizmetin hastaya en kısa zamanda ivedilikle verilmesi, sunucuların sağlık hizmetini güler yüzlü ve şefkatli, alternatif tedavi yöntemleri ile sunmaları, sağlık ekibinin hastaya bilgilendirici tarzda, tıbbi etik ve deontoloji ilkeleri doğrultusunda, mevcut imkânlar çerçevesinde tıbbi anlamda en iyi hizmet verilmesine dikkat edilmelidir (Özgirin ve Tas, 1996; Cantürk, 2012).

## **2.5. Sağlık Kurumunun Özellikleri**

Sağlık kurumlarının varlıklarını sürdürmeleri için verilen hizmetin, en düşük maliyetle maksimum kalitede üretilmesi yani mevcut kaynakların optimal düzeyde kullanması gerekir. Bu nedenle kurumlarda, hastaların ihtiyacı olan bakım ve tedavi hizmeti en düşük maliyetle sunulmaya çalışılırken, ileri teknoloji ve tıbbi bilgi ile eğitim ve araştırma yöntemleri kullanılır (Tengilimoğlu ve ark., 2011).

Özel veya kamu kurumlarının sundukları sağlık hizmetinin kalitesinin artması ve verimli hizmet sunumunun yapılması, hasta ve hasta yakınlarını memnun etmekte ve tercih edilir kılmaktadır.

Sağlık kurumunun özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Sağlık kurumlarında uzmanlaşma seviyesi üst düzeydedir.
- İşlevsel bağımlılığın yüksek olması nedeniyle, değişik meslek gruplarının çalışmaları arasında yüksek seviyede eşgüdüm gerekmektedir.
- Sağlık harcamalarında etkin rol alan hekimlerin faaliyetleri üzerinde gerekli denetim mekanizması kurulmamıştır.
- Sağlık kurumlarında yürütülen faaliyetler karmaşık bir yapıya sahip olup, değişkenlik gösterir.
- Sağlık kurumlarında yapılan işlerin çoğunluğu acil niteliktedir ve ertelenemez durumdadır.
- Sunulan hizmet, hatalara ve belirsizliklere karşı oldukça hassas olup, toleransı yoktur.
- Çıktının tanımlanması ve ölçümü güçtür.
- Profesyonel çalışanların mesleki güçlerini kullanarak sağlık kurumlarında

otorite kurmaları yönetim ile çatışmaya sebep olmaktadır.

- Sağlık kurumlarında insan kaynakları profesyonel kişilerden oluşur ve bu kişiler kurumsal hedeflerden daha çok mesleki hedeflere önem vermektedir (Kavuncubası, 2000).

### **3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

#### **3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı**

Çalışan personel ile ilgili verilerin tutulduğu, çalışanın “hizmetçi” yerine konarak maliyet unsuru olarak görüldüğü personel yönetimi anlayışı, birçok aşamadan geçtikten sonra 1980’li yıllarda itibaren yerini İnsan Kaynakları Yönetimine bırakmıştır. İnsan kaynakları ifadesi kurumda bulunan, en üst seviyedeki yöneticiden en alt seviyedeki çalışana kadar tüm kadroyu kapsar. Bu ifade, hem kurum içindeki hem de kurum dışındaki işgücünü kapsamaktadır. (Uyargil ve ark., 2009). İnsan Kaynakları Yönetimi, personel yönetimi kavramının kapsamını genişleterek onun yerini almıştır.

İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmelerin belirlemiş oldukları stratejik amaçlar ve hedeflere ulaşmaları amacıyla gerekli olan fonksiyonları hayata geçirecek yeterli nitelik ve nicelikte kişinin işe alınarak değerlendirilmesi, motive edilmesi, eğitilmesi ve geliştirilmesi işlemidir (Yıldız, 2008). Başka bir ifadeyle İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün insan kaynakları ihtiyacının değerlendirilerek, insan kaynakları ihtiyaçlarının karşılandığı, işe alınan çalışandan en iyi verimin alınabilmesi amacıyla gerekli teşvik ve çalışma ortamının sağlandığı bir süreç olup, diğer işletme fonksiyonları olan üretim, pazarlama ve finans gibi örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunan bir işletme fonksiyonudur (Tengilimoğlu ve ark., 2011).

#### **3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve Önemi**

Mevcut insan kaynağının en etkin biçimde kullanılması ancak doğru insan kaynağının, yine doğru yer ve zamanda bir araya getirilmesi ile mümkündür. İnsan Kaynakları Yönetimi, iki amacı gerçekleştirmek için çalışır (Tunçer, 2011). İlki, çalışanlardan maksimum verim alabilmek amacıyla, çalışanların bilgi ve yeteneklerinin ortaya çıkarttırılarak, örgüte en üst düzeyde katkının sağlanması, bir diğeri ise rekabet üstünlüğü elde etmek için çalışanlara güvenilir ve sağlıklı bir çalışma ortamı hazırlayarak yapılan işten zevk alınmasını sağlamaktır. Söz konusu amaçlar arasında son derece güçlü bir bağ vardır. Güvensiz ve sağlıksız şartlar altında çalışmak zorunda kalan personelden verim elde etmek mümkün değildir.

### **3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri**

İnsan kaynakları yönetiminin uygulandığı kurumlarda aşağıda sıralanan faaliyetler yapılmaktadır (Keyik, 2014):

- Kurumun ihtiyaçlarının analiz edilerek insan kaynaklarının planlaması,
- Kurumun iş analizi, iş tanımı ve iş gereklerini saptaması,
- İnsan kaynağı seçimi için gerekli araştırma yapılması,
- Çeşitli yöntemler kullanmak suretiyle iş görüşmelerinin ayarlanması,
- İşe başlayan personel için uyum (oryantasyon) programı hazırlanarak, çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesi için çalışmalar yapılması,
- Ücret yönetiminin uygulanarak eşit işe eşit ücret verilmesi,
- Sağlık hizmetleri ve sigortaya gerekli önemin verilerek çalışan sağlığının ve güvenliğinin sağlanması,
- Yemekhane ve sosyal tesis kurarak çalışanların sosyalleşmesinin sağlanması,
- Gerekli kayıt ve belgeleme işlemlerinin yapılması, (işten çıkarma, emeklilik, istifa vb.)
- Olası çatışmaların engellenmesi, her birinin değerli olduğunun hissettirilmesi ve örgüte bağlılık duygularının pekiştirilmesi,
- Kurum kültürünü benimsetilmesi.

İnsan Kaynakları Yönetiminde; insan kaynaklarının planlanması, temini, seçimi, yerleştirilmesi ve denetlenmesi esnasında kesinlikle teknik ve bilimsel yöntemler kullanılmalıdır. Kamu ya da özel sektörde hizmet veren tüm sağlık kurumlarının hizmet edeceği bölgede gerekli altyapı çalışmasının yapılması, kurum kapasitenin belirlenmesi, gerekli olan teknolojik donanımın sağlanması ve ihtiyaç duyulan sağlık çalışanının nitelik ve nicelik olarak belirlenmesi gerekmektedir (Keyik, 2014).

## **4. SAĞLIK KURUMLARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI**

Bir kurumda personel tarafından yerine getirilen tüm işlerin ayrıntılı biçimde incelenmesine iş analizi denir. Bu incelemede kurumdaki tüm işlerle ilgili olarak bilgi toplanır, kaydedilir ve sorgulanır. İş analizi süreci, iş kapsamında yer alan görevlerin belirlenmesi, yetenek, tecrübe, eğitim gibi işin başarılması için personelde aranan özellikler ve görevin yerine getirildiği ortam ile ilgili bilgilerin toplanmasını içerir. İş analizi ile elde edilen iş tanımları ve iş gerekleri diğer fonksiyonları doğrudan etkiler. İş analizi yapılmadan hangi



özelliklere sahip kaç personel arandığı, niteliklerinin ve eğitiminin ne olması gerektiği, ücretlendirmesinin nasıl olacağı, personelin performansının ne olduğu, yapılacak işe göre emniyet tedbirlerinin ne olması gerektiği gibi konular tespit edilemez. Bu nedenle iş analizi, İnsan Kaynakları Yönetiminin diğer fonksiyonlarına temel oluşturmaktadır (Can ve ark. 2009). İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarında son derece önemli olan fonksiyonlar şunlardır:

#### **4.1. Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Planlaması**

Sağlık kurumlarında insan kaynaklarının planlanması, topluma bugün sunulan ve gelecek yıllarda sunulması planlanan sağlık hizmetlerini gerçekleştirmek üzere sağlık çalışanlarının yeterli nicelikte, yüksek nitelikte, düzgün bir dağılımla, yerinde bir zamanlamayla ve doğru bir şekilde istihdam edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010).

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de yüksek sağlık hizmetleri düzeyine ulaşabilmek amacıyla, en önemli etkiye sahip olan “sağlık insan gücüne” yatırım yapılmaktadır. 2003 yılında başlayan Sağlıkta Dönüşüm Programı’nda 2006 yılından itibaren sağlık insan gücü planlaması yapılmaya başlanmıştır. Sağlık İnsan Gücü Planlaması sağlık kurumlarının stratejik planlarında en önemli yere sahiptir. Kurumlar sahip oldukları imkânlar ve amaçları doğrultusunda etkin insan gücü planlaması yapmaya çalışmaktadırlar (Yıldırım ve Işıkhân, 2014).

Yoğun rekabetin yaşandığı, uzmanlık düzeyi yüksek ve karmaşık yapıda olan kurumlar için kalifiye çalışan bulmak son derece önemli ve zordur. Planlamanın sistematik yapılması gerekmektedir. Sağlık kurumu başarılı bir planlama yapmak istiyorsa, kurum için gereken nitelikli insan gücü tespitini bilinçli yapmalıdır. Böylece kurum, ihtiyaç duyduğu kalifiye insan gücünü yeterli kadro ile istihdam edebilecektir. Ayrıca kurumun, içinde bulunduğu durumun değerlendirmesini yapması, geçmiş yıllardan elde ettiği veriler ışığında ileriki zamanda yaşanacak gelişmelere nasıl uyum göstereceğini belirlemesi gerekmektedir. Etkili bir planlama ile sağlık kurumunun çalışanlarından en iyi verim elde edilecektir.

Sağlık kurumunda çalışan insan gücü fonksiyonel bakımdan beş gruba ayrılabilir (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010):

- Kişiye Yönelik Hizmet Yapanlar: Hekim, diş hekimi, hemşire, ebe, fizyoterapist, psikoterapist ve diyetisyen.
- Çevreye Yönelik Hizmet Yapanlar: Veteriner, sağlık memuru ve çevre sağlığı teknisyeni vb.

- Laboratuvar Personeli ve Diğer Bilimciler: Mikrobiyolog, biyokimya uzmanı, hematolog, patoloğ, sağlık fizikçisi, röntgen uzmanı, istatistik uzmanı, sağlık eğitimcisi vb.
- Sağlık Alanında Uzmanlaşmış Destek Personel: Hastane idarecisi, tıbbi sekreter vb.
- Genel Hizmetler: Daktilograf, şoför, temizlikçi.

#### **4.2. İnsan Kaynağı Bulma ve Seçimi**

İnsan kaynağı bulma sürecinde kurumların kullanacağı kaynaklar iç ve dış olmak üzere iki tanedir (Kavuncubaşı, 2000). İç kaynaklar, kurumda çalışan mevcut personeli tanımlamaktadır. Kurumda herhangi bir açık pozisyon olduğunda, çeşitli yöntemler kullanılarak, mevcut çalışanlar arasından en uygun personel yeni görev için seçilir. İç kaynaklardan personel sağlama yöntemi kullanıldığında personelin terfi etmesi, terfi düşümü veya nakli söz konusudur. İnfomal Araştırma, Beceri Envanteri ve Açık İşler Bildirimi Yöntemleri kullanılarak iç kaynaklardan personel sağlama yoluna gidilebilir. İnfomal Araştırma, kurumda çalışmakta olan mevcut kişilerin değerlendirilerek, ideal personelin saptanmasıdır. Beceri Envanteri, personelin eğitimi, tecrübesi, insan ilişkileri becerisi ve performans durumunu ayrıntılı olarak gösteren dosyalardır. Açık İşler Bildirimi ise kurumun bülten veya ilan panosu yoluyla, iş koşullarını ve personelde aradığı özellikleri duyurarak mevcut personele aday olma hakkı tanımasıdır (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010). Dış kaynaklardan personel sağlamanın yararı, zengin seçenekler arasından iş için uygun olan personelin bulunması ve bulunan bu yeni personel ile birlikte yeni düşüncelerin işletmeye girmesidir. Bu yöntemin dezavantajı ise; personel sağlamada maliyetin artması, dış kaynaklardan her zaman aranılan nitelikte personel bulunamayışı ile dış kaynaklardan sağlanan personelin kuruma ve işe adaptasyonunda sorunların ortaya çıkmasıdır (Tunçer, 2016).

İnsan kaynağı bulma süreci sonucunda oluşturulan aday havuzunun içinden iş gereklerine, en çok uyan adayların belirlenmesi insan kaynağı seçimi olarak ifade edilir. Bu süreçte dikkat edilmesi gereken nokta, işin gerekleriyle adayların özellikleri arasındaki uyumdur (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010). İnsan kaynağı seçiminde sırasıyla, iş başvurularının alınması ve değerlendirilmesi, adayların uygunluk testinden geçirilmesi, adaylarla görüşme, referanslarının ve deneyimlerinin değerlendirilmesi, gerekli sağlık kontrolünün yaptırılarak işe uygun adayların belirlenmesi işlemleri gerçekleştirilir (Tunçer, 2016).

### 4.3. İşe Alma

İnsan kaynağı seçiminin amacı, kurum için aranan özellikteki adayların belirlenmesi ve işe alınmalarının sağlanmasıdır. Alternatifler arasından en uygun adayın seçilmesi, bir karar verme sürecini gerektirir (Çavdar ve Çavdar, 2010). İşe alma kararı kim tarafından ve ne şekilde alınırsa alınsın, gelecekteki iş ilişkilerine olumlu katkı sağlaması açısından mutlaka birim yöneticisinin söz sahibi olması gerekmektedir. İşe alma kararının adaya bildirilmesinde gecikme yaşanması, adayın işi kabul etmeme olasılığını artıracaktır. İşe alma teklifinin kabul edilmeme durumuna karşın mutlaka yedek adayların da belirlenmesi gerekir. Ayrıca başvurusu kabul edilmeyen adaylara da halkla ilişkiler açısından özenli bir dil kullanımı ile sonuç bildirilmeli, gelecekte değerlendirilmek üzere bilgileri saklanmalıdır (Uyargil ve ark., 2009).

### 4.4. İş Değerleme

İş değerlendirme, kurumdaki mevcut işler arasındaki değer farklılıklarını ortaya çıkaran bir karşılaştırma yöntemidir. Böylece yapılan işlerin önem sırası belirlenerek iş yapısı oluşturulur (Uyargil ve ark., 2009). Ancak bu takdirde iş değerlemeyi objektif ve bilimsel bir yöntem olarak savunmak mümkün olabilir. Kuruma en çok katkı sağlayan iş, diğerlerine kıyasla daha önemlidir ve daha fazla ücretle ödüllendirilir (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010).

Yapılan çalışmalarda, personel motivasyonunu en güçlü destekleyen unsurun ücret miktarından ziyade ücretin adil olma özelliği olduğu belirlenmiştir (Can ve ark., 2009). Eşit işe eşit ücret ilkesi, her işe değerine göre ücret ödenmesi anlamına gelir. Ücretler arasında ortaya çıkacak farkın açıklanabilir veya savunabilir olması gerekir (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010).

### 4.5. Sağlık Çalışanlarının Eğitimi

Kurumlar, insan kaynağını etkin kullanmak adına işe yeni başlayanlar için uyum programları düzenlemektedir. Çalışanlara verilen bu eğitim faaliyetleri, çalışanın bilgisini artırmak, mevcut becerisini geliştirmek suretiyle çalışma ortamına uyum sağlamasını kolaylaştırmak için yürütülür. Böylelikle kurumun misyonu ve stratejileri hakkında fikir sahibi olan ve kendini kuruma ait hisseden çalışanın daha fazla katkı yapması sağlanmış olur.

Eğitime yapılan yatırım, çalışana, örgüte ve sosyal sorumluluk gereği topluma yapılan yatırımdır. Eğitime yapılan yatırımların artması demek, insan veya emek faktörüne verilen önemin artması, aynı zamanda bu faktörün verimlilik üzerindeki etkisinin her geçen gün daha farkında olunması demektir (Keyik, 2014).

Çalışanlar için bir değişim süreci olan eğitimin amaçları arasında, kurumsal etkinliğin artırılmasının sağlanması, bireysel amaçlar ile kurumsal amaçların uygunlaştırılması, kalitenin iyileştirilmesi, çalışanlara gerekli olan bilginin verilmesi, becerilerinin geliştirilmesi, tutum ve davranışın olumlu yönde geliştirilmesi, işçi sağlığı ve güvenliği konularında farkındalığın artırılması sayılabilir.

#### **4.6. Sağlık Çalışanlarının Kariyer Planlaması**

Kariyer kavramı insan hayatında önemli bir yere sahiptir. İleriye yönelik planlarını oluşturmaya insanoğlu erken yaşta başlamaktadır. Birçok sebepten dolayı çalışanların çoğu, meslek yaşamlarında başarılı olmak, takdir görmek, konularında uzmanlaşmak ve ilerlemek isterler.

Kariyer değişik şekillerde tanımlanmaktadır:

Aytaç (2005), kariyeri "Bir kişinin çalışma yaşamı boyunca bulunduğu basamaksal mevkie, yaptığı işler ve bulunduğu konumla ilgili tutumlarını, davranışlarını, içeren bir süreç" olarak tanımlarken; Yalçın (1991), "Çalışanın üstlendiği iş rolüne ilişkin beklentilerini, arzularını gerçekleştirebilmesi için gerekli bilgi, beceri, yetenek ve motivasyonla donatılarak, işletmede ilerlemesinin sağlanması" olarak tanımlamıştır.

Kariyer planlamasının gerçekçi yapılabilmesi için sağlık çalışanının kendini doğru değerlendirmesi, geliştirilmesine gerek olan yönleri ile güçlü olan yönlerini tespit etmesi gerekir. Ardından mevcut bilgi ve sahip olduğu yetenekleri de göz önüne alarak kariyer hedefini oluşturmalıdır (Tunçer, 2016).

Sağlık kurumu yönünden kariyer planlama, kişisel yeteneklerin kullanımı nedeniyle iş tatmininin ve kuruma olan bağlılığın artması, iç kaynakların etkin kullanımı, çalışanın ve kurumun verimliliğinin yükselmesi açısından yararlar sağlamaktadır (Tunçer, 2016). Kariyer planlama konusuna sağlık kurumlarında gereken desteğin sağlanması durumunda, kurum kültürünün devamlılığı sağlanacaktır.

Kariyer planlamasının uzun vadeli yapılması gerekir. Böylece gelecekte kurumun ihtiyaç duyabileceği yönetici ve çalışanların yetiştirilmesi sağlanarak, oluşabilecek boşluklar zamanında ve zarar görmeden tamamlanabilecektir (Keyik, 2014).

#### 4.7. Sağlık Çalışanlarının Performans Değerlendirmesi

Tengilimoğlu ve ark. (2011), performansı, herhangi bir görevin gereği olarak önceden belirlenen standartlara uygun davranışların gösterilmesi ve beklenen amaçlara yaklaşma derecesi olarak tanımlamaktadır.

Bu durumda performans değerlendirme, çalışanın sorumluluk alanı içinde yer alan ve yerine getirdiği görevlerin incelenerek değerlendirildiği ve elde edilen verilerin kaydedilerek çalışanlarla paylaşıldığı bir süreç olarak yorumlanabilir. Tüm örgütlerde olduğu gibi sağlık kurumlarında da performans değerlendirme işlemi yapılmaktadır. Sağlık kurumunun performans değerlendirmesi yapmasındaki amaç, öncelikle çalışanların performansını ölçerek, ilgililerin görev ve sorumluluklarını ne kadar yerine getirdiğini ortaya koymaktır.

Yapılan değerlendirme sonunda geri bildirim sağlayarak yönetimin ve ilgili personelin gelişmesi sağlanacak ve kurum içindeki iletişimi güçlenecektir. Ayrıca insan kaynakları planlamasının doğru tespit edilmesi, çalışanların terfilerinin belirlenmesi, gerekli ücret düzenlemesinin yapılması ve eğitim ihtiyacının tespiti de ortaya çıkarılmış olacaktır (Tunçer, 2016).

#### 4.8. Ücret Yönetimi

Ücret, İnsan Kaynakları Yönetiminin en önemli işlevlerindedir. Değişik şekillerde tanımları yapılmıştır. Uyargil ve ark., (2009), ücreti “emeğin karşılığı” veya “çalışmanın karşılığı olarak emek sahibine sağlanan yararlar” şeklinde tanımlamışlardır. Çalışanın emeğinin karşılığında ödenen, sosyal ve ekonomik yaşantıyı etkileyen ücret, sağlık kurumlarında düzenli ve adil bir ücret sisteminin kurulması ve sonrasında istikrarlı bir biçimde sürdürülmesi için oldukça önemlidir.

Ücret yönetimi, işveren ile çalışanın beklentilerini ortak bir paydada birleştirmelidir. Yani, sağlık kurumunun ekonomik koşulları göz önüne alınarak çalışanların motivasyonunu sağlayacak şekilde düzenlenmelidir. Bu şekilde yapılacak olan ücret yönetimi ile sağlık kurumunun verimliliği ve rekabet gücü artacaktır (Keyik, 2014). T. C. Sağlık Bakanlığı 2004 yılından itibaren, sağlık çalışanlarının verimli olması ve kaliteli hizmet sunmaları amacıyla “Performansa Göre Döner Sermaye Katkı Payı” uygulamasını başlatmıştır. Özendirici nitelikte olan uygulamaya göre 209 sayılı “T. C. Sağlık Bakanlığı’na Bağlı Sağlık Kurumları İle Esenlendirme (Rehabilitasyon) Tesislerine Verilecek Döner Sermaye Hakkında Kanun”un 5. Maddesi’ne göre, çalışanın katkılarıyla elde edilen döner sermaye gelirlerinden, kapsamda adı geçen personele, personelin unvanı, görevi, çalışma şartları ve süresi, hizmete katkısı, performansı, serbest çalışıp çalışmaması ile

muayene, ameliyat, anestezi, girişimsel işlemler ve özellik arz eden riskli bölümlerde çalışma gibi unsurlar esas alınarak, ek ödeme yapılabilir (Erkan, 2011).

#### **4.9. İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı**

DSÖ ile Uluslararası Çalışma Örgütüne (ILO) göre bir işyerinde bulunan tüm çalışanların sadece bedensel değil, ruhsal ve toplumsal sağlık ve refahlarının en üst seviyeye yükseltilmesi ve bu seviyenin korunması temel esastır. Bu anlayış, işyerinin çalışma şartlarını, çevrenin ve ürünlerin getirdiği sağlığa aykırı sonuçlarının ortadan kaldırılmasını hedefler. Çalışma ortamının güvenliği, yaralanmalara ve kazalara sebep olan risk faktörlerinin ortadan kaldırılması ile mümkündür. Bunların yanı sıra, çalışanların hem bedensel hem de ruhsal sağlığının korunacağı işyerlerine yerleştirilmeleri veya çalışanların bedensel ve ruhsal ihtiyaçlarını karşılayacak işyeri ortamlarının yaratılması da bu tanıma dâhildir (Karacan ve Erdoğan, 2011).

Günümüz toplumunda işveren, çalışanlarının sağlığı ve güvenliğinden sorumludur. Çalışanlar açısından iş güvenliği algısı ve önemi toplum tarafından belli bir düzeye kadar anlaşılmıştır. Bunda çalışanların iş ortamları ve geleceklerinin risk altında olması faktörü etkindir.

İş güvenliğinin sağlanmaması, bireye ve topluma büyük oranda ekonomik ve sosyal sorunlar yaratmakta, maddi kayıplar, sakat kalma veya bazı uzuvların yitilmesi durumları çalışanı maddi ve psikolojik olarak yıpratmaktadır. Alınan önlemler işçileri hastalıklardan ve kazalardan korumanın yanı sıra, işletmenin verimliliğini ve ürünlerin kalite seviyesini de yükseltir (Keyik, 2014).

### **5. SONUÇ VE ÖNERİLER**

Gelişen teknoloji ve bilim sayesinde sağlık hizmetleri sunumunda birçok gelişmeler yaşanmaktadır. Ancak tüm ilerlemeye rağmen hiçbir buluş ya da teknik insan kaynağının yerini alamamakta, aksine insan kaynağının değeri zamanla daha da önemini artırmaktadır. Tam anlamıyla insan kaynağına bağımlı olan sağlık hizmetleri bu nedenle emek-yoğun hizmetlerin başında yer almaktadır. Günümüzde sağlık hizmetleri verimli ve etkin olarak verilmeye çalışılmaktadır. Bu çalışmalarda İnsan Kaynağı Yönetiminde yeterlilik gösteremeyen örgütler, rekabet edebilme güçlerinin azalması nedeniyle devamlılıklarını sürdürmede zorlanmaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarında yer alan insan kaynaklarının planlanması, insan kaynağını bulma, seçme ve işe alma süreçleri, iş değerlendirme, eğitim-geliştirme faaliyetleri, kariyer yönetimi, performans

değerlendirme, ücret değerlendirme ile iş güvenliği ve işgören sağlığı konularının sağlık kurumlarınca uygulanması son derece önemlidir.

İnsan Kaynakları Planlaması, sağlık kurumunda görev yapan insan gücüyle, gelecek yıllar için gereksinim duyulan insan gücünün değerlendirmesinin yapılarak, söz konusu ihtiyacın ne zaman ve nasıl temin edeceğini belirlenmesi faaliyetidir.

Sağlık kurumunda görev alan tüm çalışanların, yaptıkları çalışmaların ve etkinliklerin, yeterlilik ve yetersizlikleriyle bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesi ise performans değerlendirme olarak ifade edilmektedir. Klasik yaklaşımda kurumun kârlılığına yapılan katkı ile belirlenen çalışanların performansı, modern yaklaşımda ise çalışanların eğitim ve gelişmişlikleri, iş memnuniyetleri ve hizmet alıcıların tatmin düzeyleri ile belirlenmektedir. Mevcut insan kaynağının verimli kullanılmasını sağlayan performans değerlendirme süreci sağlık kurumundaki eğitim ihtiyacının saptanmasında aynı zamanda sağlık kurumunun ücret değerlendirmesinde etkilidir.

İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarında yer alan kariyer yönetimi, kurumda görev yapan sağlık çalışanının yetenek, beceri ve ilgi duydukları alanlarla ilgili kariyer geliştirme çalışmalarını ifade eder. Kariyer hedefleri gözetilen ve desteklenen çalışanların memnuniyetlerinin, dolayısıyla iş verimliliğinin artması beklenir.

Kurumun amaç ve hedefleri doğrultusunda yapılan insan kaynakları yönetiminde tüm çalışanların sağlık ve güvenliğinin sağlanması her iki taraf içinde önemlidir. Kurumda çalışan açısından, sağlığına dönük herhangi bir tehlikenin, yaşamsal riskin olmaması ve gelecek kaygısını yaşamaması gerekir. İş kazasına uğrayan çalışanın maruz kaldığı maddi kayıp, işsiz kalma riski, sakat kalma durumu ve psikolojik rahatsızlık yanında bir de ölüm durumu söz konusudur. Gelişmiş toplumlarda sağlık kurumları, çalışanları için gerekli önlem ve tedbirleri alarak sağlıklı ve güvenli çalışma ortamı hazırlamaktadırlar.

Türkiye'deki "İnsan Kaynakları Yönetimi" kavramı henüz "anlaşılma" ve "uygulanmaya çalışma" evresindedir. Her ne kadar departman isimleri "Personel İşleri"nden "İnsan Kaynakları"na dönüştürülse de sosyolojik ve kültürel yapımız nedeniyle profesyonel anlamda İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamasına geçilmesi zaman alacaktır.

Kamuda, Kamu Personeli Seçme Sınavı (KPSS) ile işe alınan personele verilen hizmet içi eğitimde, mevzuat bilgisi ve kurum bilgileri öğretilmektedir. Adayın asalet tasdiki, kurs sonunda yapılan değerlendirme sınavının

ardından yapılmaktadır. Kurumun insan kaynakları listesinde yerini alan çalışandan, kurumdaki ilk gününden itibaren usta-çırak ilişkisiyle iş öğrenmesi beklenir.

Kamu kurumlarında yaşanan bazı görevlendirmeler oldukça ilginçtir. Örneğin yer değişikliği yapılan memurunun yerine daha önce hiç masa başında oturmamış, kurum kültürü almamış ve yapılması gereken iş hakkında bilgi ve deneyimi olmayan bir çalışan görevlendirilebilir. Buradaki problem, görevlendirmeyi yapan üst makamın, teşkilat yapılanmasında "İnsan Kaynakları" departmanını kurduğu halde işi önemsememesi ve basite indirgemesidir. Oysaki her iş çok önemlidir ve her çalışan her iş için uygun değildir. Özel sağlık kurumlarının ise personel seçimi ve istihdamı konusunda daha bilinçli davrandıkları görülmektedir.

Şüphesiz, sağlıklı toplumlar ancak sağlıklı bireylerle oluşur. Sağlık kurumlarında uygulanacak insan kaynakları yönetimi, sağlıklı, güvenli, doyumu yüksek, insan değerinin korunduğu bir çalışma ortamlarında hizmet sunmak ve hizmet vermek anlamına gelmektedir. Yapılan tüm çalışmalar, insan kaynakları yönetiminin etkin kullanımı sayesinde, gelişmiş sağlık kurumlarının hayata geçirilmesi ve sunulan sağlık hizmetlerinin etkili ve verimli olması içindir.



## KAYNAKÇA

- AKDAĞ, R. (Ed.), (2011), **Sağlıkta İnsan Kaynakları 2023 Vizyonu**, T. C. Sağlık Bakanlığı Refik Saydam Hıfzısıhha Merkezi Başkanlığı Hıfzısıhha Mektebi Müdürlüğü, 1. Baskı, Ankara, Başak Matbaacılık, sayfa: 29.
- AYTAÇ, S., (2005), **Çalışma Yaşamında Kariyer: Yönetimi, Planlanması, Gelişimi ve Sorunları**, 2. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, sayfa:8.
- CAN, H., KAVUNCUBAŞI, Ş., YILDIRIM S., (2009), **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi, sayfa:81-281.
- CANTÜRK, Ö., (2012), **Sağlık Sektöründe Hizmet Konumlandırması: Ankara İlinde Kamu Hastanesi Uygulama Örneği**, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Yüksek Lisans Tezi, sayfa:14.
- ÇAVDAR, H., ÇAVDAR, M., (2010), **İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları**, Journal of Naval Science and Engineering, Vol. 6, No.1, sayfa: 79-93.
- ERDOĞAN, Kaya S., (2014), **Kamu Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Temini ve Seçiminde Karşılaşılan Sorunlar ve Bir Uygulama**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Yüksek Lisans Tezi, sayfa: 8.
- ERKAN, A., (2011), **Performansa Dayalı Ödeme: T. C. Sağlık Bakanlığı Uygulaması**, Maliye Dergisi, Sayı 160, Ocak -Haziran sayfa: 423.
- KARACAN, E., ERDOĞAN, Ö. N., (2011), **İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğine İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (21) 2011 / 1,102-116.
- KAVUNCUBAŞI, Ş., (2000), **Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi**, 1. Baskı, Ankara, Siyasal Yayınevi, sayfa: 18-56.
- KAVUNCUBAŞI, Ş., YILDIRIM S., (2010), **Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi**, 2. Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi, sayfa: 363-379.
- KEYİK, H., (2014), **Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Eğitim-Geliştirme Faaliyetleri**, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Yüksek Lisans Tezi, sayfa: 3-37.
- ÖZGİRİN, K., TAS, Y., (1996), **Hastane Yönetiminde Kalite Uygulamaları ve Toplam Kalite Yönetimi Projesi Kapsamında Personel Memnuniyeti Ölçme Çalışması**, Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçümü Sempozyumu, Ankara, sayfa: 34.
- SOYSAL, M., KENANOĞLU, G.T., EMRE, A., HAMEŞOĞLU S., (1993), **Hastanelerde Bilgisayar Kullanımı**, 1. Baskı, Ankara, Mülga Milli Produktivite Merkezi Yayınları, sayfa: 71.
- T. C. SAĞLIK BAKANLIĞI, (2012), **Türkiye Sağlıkta Dönüşüm Programı Değerlendirme Raporu 2003-2011**, sayfa: 8.
- TENGİLİMOĞLU, D., IŞIK, O., AKBOLAT, M., (2011), **Sağlık İşletmeleri Yönetimi**, 3. Baskı, Nobel Yayınevi, Ankara, sayfa: 71-380.
- TUNÇER, P., (2011), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Bursa, Ekin Basım Yayın Dağıtım, sayfa: 6.

- TUNÇER, P., (2016), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Bursa, Ekin Basım Yayın Dağıtım, sayfa: 135-256.
- UYARGİL, C., ADAL, Z., ATALAY, D. İ., ACAR, A. C., ÖZÇELİK, O. A., DÜNDAR, G., SADULLAH, Ö., TÜZÜNER, L., (2009), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Beta Basım Dağıtım A.Ş., 2-347.
- YALÇIN, S., (1991), **Personel Yönetimi**, 4. Baskı, İşletme Fakültesi Yayın No: 246, İstanbul, sayfa: 101.
- YILDIZ Y., (2008), **Yataklı Sağlık Kuruluşlarında Yönetmelik Sorunlarının İncelenmesi Edirne İlinde Örnek Bir Uygulama**, Edirne Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, Yüksek Lisans Tezi, sayfa:87.
- YILDIRIM, S., İŞIKHAN, V., (2014), **Sağlık İnsan Gücü Planlaması: Sosyal Hizmet Uzmanlarına Yönelik Bir Durum Analizi**, Toplum ve Sosyal Hizmet, Cilt 25, Sayı 1, sayfa: 133-148.