

Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçerken İş Analizi: Kamu Hastaneleri Personel Bölümlerinde Bir Uygulama

Gülşün ERİGÜÇ*, Gülperembe ERGİN**

ÖZET

İş analizleri, Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi'nin ilgi alanları içinde önemli bir kavramdır. Bu araştırmanın amacı, Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi kavramlarını açıklayarak, kamu hastanelerinde yürütülmekte olan insan kaynakları/personel ile ilgili işlevlerin iş analizlerini yapmak ve buna dayalı olarak İş Tanımı ve İş Gereklere Formları'nı oluşturmaktır. Yapılan iş analizleri sonucunda, kamu hastaneleri personel bölümlerinde yerine getirilmekte olan işlerin daha çok mevcut yasal düzenlemelerin rutin olarak uygulanması ve iş gereklere de ilgili mevzuatı bilmek ile sınırlı kaldığı söylenebilir. Sonuç olarak, bu alanda, henüz İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımının ağırlık kazanmadığı anlaşılmaktadır.

***Anahtar Kelimeler:** İş analizi, İş Tanımı ve İş Gereklere, Kamu Hastaneleri, Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi.*

Job Analysis While Personnel Management Transforms into Human Resource Management: An Application at Public Hospitals' Personnel Departments

ABSTRACT

Job analysis is an important concept for Personnel Management and Human Resource Management. The aim of this research is to develop job description and job specification forms through job analysis of related functions of personnel management and human resource management at public hospitals. At the end of the job analysis, it can be concluded that the jobs being done by personnel departments of public

* Doç. Dr., Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Yüksekokulu

** Araş. Gör., Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Yüksekokulu

hospitals are limited to the application of current legal arrangements as routine work and the job specifications are limited to the knowledge of related legislation. As a result, Human Resource Management approach is not on the agenda for public hospitals.

Key Words: Job analysis, job description and job specification, public hospitals, personnel management and human resource management.

I. GİRİŞ

Personel Yönetimi (PY) ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'nin ilgi alanı, örgütün en önemli girdisi olan insangücü ile ilgilidir. Bilindiği gibi emek, temel üretim etmenleri arasında yer almaktadır ve insangücü olmaksızın diğer üretim etmenlerinin ürüne dönüştürülmesi olanaklı değildir. Öte yandan çalışanlar ve yaptıkları işler, bölüm, birim, departman gibi çeşitli adlarla anılan gruplara ayrılmışlardır. Örgüt faaliyetlerinin amaçlarına ulaşabilmesi açısından bu grupların sınırlarının belirlenmesi, özelliklerinin bilinmesi ve görevlerinin tanımlanması gerekmektedir. Bunun için de her birimde gerçekleştirilen faaliyetleri oluşturan işler ve birbirleri ile ilişkileri saptanmalıdır. Örgütlerde, işlere ilişkin çeşitli ayrıntı ve özellikleri saptamak amacı ile yapılan iş analizi çalışmalarına bu nedenle gerek duyulmaktadır.

Örgüt açısından büyük önem taşıyan insan kaynakları ile ilgili tüm işlevleri personel veya insan kaynakları olarak adlandırılan birimler üstlenmiştir. Örgütlerde önceden belirlenen amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için, insan kaynaklarının planlanması, sağlanması, seçilmesi, eğitilmesi, geliştirilmesi, ücretlendirilmesi, sağlıklı bir çalışma ortamının yaratılması gibi konulardaki sorumluluk bu birimlere aittir. Öte yandan, PY'nin hemen hemen tüm işlevlerinin planlanması ve programlanmasında işlerle ilgili bilgiler kullanılmaktadır. Mevcut iş yapısına dayalı olmayan düzenleme ve örgütlemelerin, temel dayanaklarından yoksun kalacağı ve etkili sonuçlar veremeyeceği söylenebilir. Bu durumda, herhangi bir örgütte yapılacak bir 'iş' çalışmasının ilk aşaması; bir örgütteki işlerin sistematik biçimde irdelenmesi ve kaydedilmesi süreci olan iş analizi olmalıdır (Aşkun 1982; Can ve diğerleri 1998; Uyargil, Uluhan 1998).

PY/İKY, diğer örgütlerde olduğu gibi hastaneler için de önemli bir işlevdir. Bunun yanı sıra, hastanelerin faaliyetlerinin süreklilik gösterebilmesi, verilen

hizmetin etkili ve verimli olabilmesi için, insan kaynaklarının niteliği ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili işlevleri yerine getiren bölümlerin rolü önemlidir. Başka bir ifade ile, hastanelerde de yerine getirilen her iş ile ilgili iş analizlerinin yapılarak, iş tanımlarının ve iş gereklerinin hazırlanması, diğer personel ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının yerine getirilmesi açısından bir gerekliliktir.

Bu çalışmanın amacı; kamu hastanelerinde insan kaynakları ile ilgili işlevleri yerine getirmekte olan Personel ve Maaş Bölümleri'ndeki işlerin analizlerini yaparak, buna dayalı olarak İş Tanımları ve İş Gerekleri Formları'nın oluşturulmasıdır. Bunun yanı sıra PY ve İKY kavramlarının irdelenerek, kamu hastanelerinin bu kavramlar açısından bir görünümünün elde edilmesi de söz konusudur. Buna göre çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde öncelikle, konu ile ilgili temel kavramlara ilişkin genel bilgiler verilecek, hastane personel yönetimi bakımından iş analizine dayalı iş tanımı ve iş gerekleri oluşturmanın önemine değinilecektir. Daha sonra materyal ve metot bölümüne yer verilecek, ilgili formlar sunulacaktır.

II. GENEL BİLGİLER

2.1. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi

PY'nin görev alanı, örgütün büyüklüğüne, türüne, ülkenin yönetim biçimine göre farklılıklar gösterebilir. Aslında bir örgütte, yönetimin çalışanları algılama ve tanımlama biçimi, personel biriminden beklentileri, personel hizmetlerine gösterilen duyarlılığın derecesi, o örgütte personel biriminin görev kapsamını belirler (Açıkalin 1996).

Toplumsal ve örgütsel boyutlu gelişmeler sonucunda, örgütlerde bulunan en alt kademededen, en üst kademeye kadar, örgüt personelinin, örgütün insan kaynakları olarak algılanması ve "personel birimlerinin" de yeni bir anlayışla; bütün görev, yetki ve sorumlulukları ile birlikte İKY birimleri olarak ele alınma zorunluluğu ortaya çıkmıştır (Aykaç 1999). Başka bir ifade ile, PY'nin yerini İKY'ne bırakması belirli gereksinimlerden kaynaklanmaktadır. Bu değişime neden olan etmenler, rekabet üstünlüğü sağlayan faktörlerin, kullanılan yönetim yaklaşımlarının ve işgücü arzının yapısal değişimi olarak belirtilebilir. İKY, bir görüşe göre günümüzde geleneksel PY'nin yerine kullanılmaya başlanan modern bir terim olarak algılanmaktadır. Ancak, pek

çok uzman ve araştırmacıya göre de, bu yeni terim bir “hizmetli zihniyeti” taşıyan, dar kapsamlı PY kavramından önemli ölçüde farklıdır (Acar 2000).

İKY'nin ele aldığı konuların büyük bir çoğunluğu, geleneksel PY'nin de konuları arasında yer almakla birlikte, bu konuların ele alınış biçimi ve benimsenen yaklaşım arasında önemli farklılıklar bulunduğu görülmektedir. Bu farklılıkların daha çok; konuyu algılama, içerik, anlayış, değerlendirme ve yaklaşım farklılığı olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile, İKY'nin ele aldığı konularla, geleneksel PY'nin ele aldığı konular arasında benzerlik bulunmasına rağmen; İKY'nin günümüzde meydana gelen, siyasal, toplumsal, ekonomik ve uluslararası ilişkiler alanındaki gelişmeleri dikkate alarak, türlü yeniliklere, değişimlere açık ve duyarlı; dinamik bir yapı olduğu varsayımından hareketle; geleneksel PY'nin ele aldığı konuları hem içerik olarak, hem de ana temalar olarak daha geliştirdiği ve zenginleştirdiği söylenebilir. Bunun doğal bir sonucu ve günümüzde benimsenen modern yönetim anlayışının gereği olarak, PY kavramı yerine, örgütün insan kaynaklarına daha büyük önem verildiğinin bir ifadesi ve örgütün insan kaynakları ile ilgili konularının daha ayrıntılı bir şekilde incelendiğinin bir göstergesi olarak, İKY kavramının yaygın bir şekilde kullanıldığı görülmektedir (Aykaç 1999).

Bazı bilim adamları PY kavramı ile İKY kavramını eş anlamlı olarak değerlendirirken, diğer bazı bilim adamları, esas itibarıyla bu kavramlar arasında çok büyük anlam farkı bulunmamakla birlikte, örgütte yerine getirilen fonksiyonlar bakımından bazı farklılıkların bulunduğunu öne sürmektedirler. Bazı bilim adamları ise, İKY'nin yeni bir şey ortaya koymadığını, içeriği aynı olmakla birlikte, sadece bir etiket değişikliğinden ibaret olduğunu öne sürmüşlerdir (Aykaç 1999).

İKY, geleneksel PY'nden farklı olarak, daha kapsamlı ve örgütün İK potansiyelinden tam olarak yararlanmayı amaçlamaktadır. Ancak, İKY ile PY'nin taban tabana zıt kavramlar olduğunu söylemek de yanlış olacaktır. Buna karşılık, İKY, günümüzde toplumsal, örgütsel ve yönetsel alanda meydana gelen gelişmelerin bir sonucu olarak, örgütün insan kaynaklarına yeni bir yaklaşımı ifade ettiğini söyleyebiliriz. Bu bağlamda, İKY ile geleneksel PY'nin benzer yönleri bulunmakla birlikte, bu benzer konularda bile farklı ve yeni yaklaşımları benimseyen İKY, geleneksel PY'nin çağdaş bir ifadesi, yenilikçi ve değişimci bir yorumudur (Aykaç 1999). İKY, PY'nden çok farklı ve apayrı teori, uygulama ve pratik yönelimler getirmemiştir. İKY, insan

ilişkileri, yönetim ve personel yönetimi konusundaki bilgi ve ilkeleri bir bütün içinde ve farklı bir bakış açısı ile ele alır. Buna göre İKY, PY işlevlerini de içeren, ancak bununla sınırlı kalmayan bir perspektife sahiptir (Fındıkcı 2001).

PY ve İKY'nin özünde yani konuların ele alınış biçiminde benimsenen yaklaşım farklılıkları Tablo 1'de gösterilmiştir:

Tablo 1. İnsan Kaynakları ve Personel Yönetiminin Farklılıkları

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
İş odaklı	İnsan odaklı
Operasyonel faaliyet	Danışmanlık hizmeti
Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
Statik bir yapı	Dinamik bir yapı
İnsan maliyet unsuru	İnsan önemli bir girdi
Kalıplar, normlar	Misyon ve değerler
Klasik yönetim	Toplam kalite yönetimi
İşte çalışan insan	İşi yönlendiren insan
İç planlama	Stratejik planlama

Kaynak: Sabuncuoğlu, 1998: 11.

2.2. İş Analizi, İş Tanımı ve İş Gereklere

En eski PY işlevlerinden olan iş analizi, PY'nin işlevsel nitelik taşıyan ve diğer tekniklerin alt yapısını oluşturan temel bir teknik olarak ele alınır. Başka bir ifade ile, iş analizleri ve ardından gerçekleştirilecek olan iş tanımları, PY'nin başta gelen görevleri arasında yer alır. İş analizi, iş tanımı ve iş gereklere, İKY'nin, geleneksel PY faaliyetleri olarak üstlenmek zorunda olduğu teknik işlevlerden başlıcaları olarak değerlendirilmektedir (Sabuncuoğlu 1997; Yüksel 1998). Bu durumda iş analizi, İKY'ne ilişkin pek çok çalışma alanında kullanılan önemli bir teknik olarak ele alınabilir (Acar 2000).

İş analizi çalışanlar tarafından yerine getirilen işlerin ayrıntılı biçimde incelenmesini amaçlar (Cherrington 1991; Sabuncuoğlu 1997).

İş analizleri yapılması gerekliliğinin bir nedeni de, örgütlerde ihtiyaç duyulan personelin işe alma işlemleri yapılmadan önce, işe girecek olan yeni kişilerin yerine getireceği faaliyetleri ve sorumlulukları içeren bilgilere sahip olunmasını sağlamak içindir (Stooner, Freeman 1989).

İş analizi, işin yerine getirilmesinde nelerin yapılması gerektiği ve bu işi yapmak için gerekli olan becerilerin neler olduğu üzerinde odaklanmıştır. İş analizi yaparken, analiz edilecek işlerin genişlik ve farklılığına göre değişik yöntemler kullanılmaktadır. En iyi tek iş analizi yöntemi bulunmamaktadır. Genel olarak dört iş analizi yöntemi vardır: Gözlem, Anket, Görüşme ve Karma Yöntem (Can ve diğerleri 1998; Cherrington 1991).

Hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın iş analizinin sonucunda iki ürün elde edilir. Bunlar; iş tanımı ve iş gerekleridir. İş tanımı, işin özelliklerini belli ederken; iş gerekleri, işi yerine getirecek kişilerin özellikleri üzerinde durur. İş tanımları ve iş gerekleri daha etkili seçim, başarı değerlendirme, iş değerlendirme ve ücretleme sistemlerinin temelidir. İş analizi çalışmasından elde edilen brüt bilgilere dayanılarak, bilgilerin düzenli ve bilinçli olarak bir araya getirilmesi, kısaca, iş kimliğinin belirlenmesi gerekir. Bu, iş analizinin istenilen amaçlarla kullanılabilmesine olanak sağlar. Düzenlenmemiş bir bilgiler yığınının, sözü edilen sistematik personel işleminde etkili bir araç olarak kullanılması olanaksız gibi görünmektedir (Cherrington 1991; Tatar 1987).

İş analizi çalışmalarının bir uzantısı olan iş tanımı çizelgeleri; genellikle, işin unvanı, işin bağlı bulunduğu iş kategorisi ve kodu (no), temel işlevler, ana ödevler ve sorumlulukların tanımı ve kısa özeti gibi unsurları içerir (Aldemir ve diğerleri 1993; Sabuncuoğlu 1997).

İş tanımı ile birbirini bütünleyen bir sistemin parçalarından biri olan iş gerekleri, işleri yerine getirecek kişilerde aranması gereken nitelikleri yansıtır. İş gerekleri bu yönüyle iş tanımlarından farklıdır; iş tanımı işin profili, iş gerekleri ise işi yerine getirebilecek personelin taşıması gereken niteliklerin bir profilidir. İş tanımları gibi iş gerekleri için de standart bir form söz konusu değildir. İş gerekleri için standart bir form hazırlamak ve bunları tüm işler için kullanmak oldukça zor olduğundan, her örgüt kendi yapısına ve geleneklerine uygun formlar hazırlar ve uygular. İş gerekleri formu PY'nde personel seçme, iş değerlendirme ve ücretleme, personel eğitimi süreçlerinde karar ölçütü olma özelliği göstermektedir. (Can ve diğerleri 1998; Sabuncuoğlu 1997).

III. İŞ ANALİZİNE DAYALI İŞ TANIMI VE İŞ GEREKLERİ OLUŞTURMANIN HASTANE İNSANGÜCÜ YÖNETİMİ BAKIMINDAN ÖNEMİ

Tüm örgütler belirli hedeflere ulaşmak için kurulmaktadır. Belirlenmiş bu hedeflere ulaşmaları için örgüt çalışanlarının yetkilerinin, aralarındaki iş bölümü, görev ve sorumlulukların neler olacağı belirli esaslara göre saptanmalıdır ve bunun sonucunda örgüt içinde çalışan her bir kişinin iş tanımı hazırlanmalıdır. Böylece örgüt içinde o kişinin pozisyonu, yazılı olarak açık bir şekilde belirtilmiş olacaktır (Aşkun 1982).

Temel amacı, topluma hasta bakım hizmeti sunmak olan hastaneler, insana dayalı örgütlerdir. Bu nedenle personel giderleri, maliyet kaynaklarının en büyüğünü oluşturmaktadır. Emek yoğun örgütler olan hastanelerde, personele, yani onların beceri ve yeteneklerine duyulan gereksinim daha da artmaktadır. O halde sorun; önemli bir maliyet kaynağı olan personelden ve topluma hasta bakım hizmeti sunmaktan vazgeçmek kesinlikle olası olmadığından, söz konusu kaynaktan olabilecek en yüksek verimi sağlamaya çalışmaktır. Sorunun çözüme kavuşturulması çalışmalarında; yapılan doğru iş, doğru işi yapan doğru personel ve işin yapıldığı doğru ortamın sağlanması önemli ölçüde yarar sağlayabilir. Bu koşulların yerine getirilebilmesi, her şeyden önce işlerin niteliklerinin bilinmesini gerektirir. Çünkü işin ne olduğunun, nasıl ve niçin yapıldığının bilinmediği durumlarda, doğru personel tarafından yapılıp yapılmadığının ve sonuç olarak doğru çalışma koşullarında yapılıp yapılmadığının belirlenmesi de oldukça güç, hatta olanaksız gibi görünmektedir. Bu nedenle, yukarıda belirtilen sorunun çözümü yolunda atılması gereken ilk ve temel adım, işlerin önceliklerinin bilimsel tekniklerle öğrenilmesi süreci olan iş analizi olmaktadır. Ancak bu yöntemle örgütler açısından yaşamsal öneme sahip "işe göre adam" ilkesinin uygulanabilmesi olanaklı olabilir. Aynı biçimde "adil ücret politikası"nın da uygulanabilirliği, ancak bu yöntemle sağlanacak iş gerekleri faktörlerine bağlı olmaktadır (Tatar 1987).

IV. MATERYAL VE METOT

Araştırma için Ankara'da bulunan 5 devlet hastanesi (Numune, Ankara, Muhittin Ülker Acil Yardım ve Travmatoloji, Dr. Sami Ulus Çocuk, Zübeyde Hanım Doğumevi) seçilmiş ve bu hastanelerin personel ve maaş işleri ile ilgili

bölümlerindeki işler analiz edilmiştir. Söz konusu olan bu işler; personel bölümü şefliği, özlük sicil memurluğu, mutemetlik, maaş memurluğu olarak belirlenmiştir. Örnekleme seçilmeyip tüm çalışanlara ulaşılmış ve ilgili hastanelerde görev yapmakta olan toplam 50 kişiden ankete katılmayı kabul eden 29 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir (Tablo 2).

Tablo 2. Hastanelerde Görevli Personel Sayısı ve Araştırmaya Katılanlar

İŞİN UNVANI	Mevcut Personel	Katılanlar
Personel Bölümü Şefi	5	3
Özlük Sicil Memuru	29	20
Mutemet	5	3
Maaş Memuru	11	3
TOPLAM	50	29

İş analizlerinin yapılmasında anket ve görüşme yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma için geliştirilen anketin hazırlanmasında ilgili literatür taranmış ve konunun amacına uygun olan araştırmalardan (Tatar 1987; Yapucu 1999) seçilen sorularla anket oluşturulmuştur. Anket 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm; kişisel bilgiler, günlük rutin işler, belirli aralıklarla yapılan işler ve çalışma pozisyonları (% olarak ayakta, oturarak, dolaşarak şeklinde) ile ilgili 32 açık uçlu soruyu içermektedir. İkinci bölümde, işi yaparken gerekli olan çaba (düşünsel, bedensel) ve sorumlulukların (malzeme, hizmetin sürekliliği) çalışma süresi içindeki payları; üçüncü bölümde yetenek gereklilikleri, dördüncü bölümde ise, işle ilgili çevre koşulları ve makine, araç, gereç ile ilgili değerlendirmelerin yapılmasına olanak veren ifadeler yer almaktadır.

Anketin işgörenler tarafından doldurulmasının yanı sıra, işi yapan kişilerle yapılan görüşmelerden iş akışı, işin nasıl yapıldığı, ne gibi aşamalardan geçtiği, nitelik ve içeriği hakkında bilgiler edinilmiş, böylece araştırma için gerekli olan analizler gerçekleştirilmiştir. Söz konusu işler, anket ve gözlem yöntemleri ile analiz edildikten sonra toplanan bilgilerin sistematik hale getirilmesi ve İş Tanımı Formları'nın hazırlanabilmesi için, her bir işin kapsamına giren eylem ve işlemler, sorumluluk ve görevler ile çalışma koşulları özet bir şekilde yazılı olarak ifade edilerek standart formlar

oluşturulmuştur. İşin belirleyici niteliklerini oluşturan özellikler ise İş Gereklere Formları'nda belirtilmiştir.

V. BULGULAR

Araştırma kapsamına alınan kamu hastanelerinin personel ve maaş bölümlerinde yürütülmekte olan işlerin analizi sonucu oluşturulan, İş Tanımları ve İş Gereklere Formları bu bölümde sunulmaktadır. Aşağıda sırasıyla, Personel ve maaş bölümlerinde yerine getirilmekte olan personel bölümü şefliği, özlük sicil memurluğu, mutemetlik ve maaş memurluğu işleri ile ilgili formlar sunulmuştur.

FORM I: PERSONEL ŞEFLİĞİ İŞ TANIMI FORMU

Tarih: 23.02.01	
BÖLÜM	Personel (Özlük-Sicil İşleri)
İŞİN ADI	Personel Şefliği
KODU	PYI
BAĞLI OLDUĞU BİRİM	Başhekimlik – Hastane Müdürlüğü
İŞİN ÖZETİ: Hastane personelinin tüm özlük ve sicil işlerinin takibi ve koordinasyonu	
GÖREVLER: <ul style="list-style-type: none">• Günlük gelen evrakları üst yöneticilere imzaya sunmak• Birimde yapılan yazışmaları kontrol etmek• Birimde çalışan personele görevlerini yaparken yardımcı olmak, yol göstermek, yaptıkları işlemleri kontrol etmek• Resmi Gazete'yi takip etmek• Hastane personelinin izin takibini yapmak• Hastane personelinin atama işlemlerini takip etmek• Kadro defterini işlemek• Her ay soruşturma takip formunu doldurmak• Personel bilgi formu hazırlamak• Yılda bir kez sicil raporları ile ilgili işlemleri yapmak• Aylık, 3 aylık, 1 yıllık istatistikleri hazırlamak• Sağlık Bakanlığı ve Sağlık Müdürlüğü tarafından istenen belgeleri hazırlamak• Personel emeklilik işlemlerini yapmak	
Kullanılan Araç Gereçler	Büro araçları, bilgisayar, daktilo
Kullanılan Malzemeler	Kırtasiye malzemeleri
Gözetim	Özlük-Sicil Memurları, Bilgisayar Operatörü
Mali Sorumluluk	Yok
Çalışma Koşulları	Büro ortamı
Tehlikeler	Bilgisayardan kaynaklanan zararlı ışınlar
Kişisel Nitelikler	Devlet Memurları Kanunu ve Sağlık Mevzuatını bilmek

FORM 2: PERSONEL ŞEFLİĞİ İŞ GEREKLERİ FORMU

Tarih: 23.02.01	
BÖLÜM	Personel (Özlük-Steil İşleri)
İŞİN ADI	Personel Şefliği
KODU	PY1
<p>BECERİ GEREKLERİ Eğitim: Lise veya Yüksekokul mezunu olmak, bilgisayar ve daktilo eğitimi almış olmak Deneyim: 1 – 2 yıl aynı bölümde memurluk yapmış olmak Özel Bilgi ve Yetenek:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yazılı talimatı, sayısal bilgileri, şahıs ve isimleri hatırlama, düşünsel ve fiziksel çabukluk, yeni yöntemleri anlama ve adapte olabilmek, sözlü ve yazılı ifade düzgünlüğü, çevresi ile uyum, çevresi ile olumlu ilişkiler sürdürülebilme, sinirsel denge, güç çevre koşullarında düşünsel çaba harcama, çevresini etkileyebilme, kendini saydırma, olumlu tartışma, kendine güven, basit plan ve programlar yapabilmek, yalnız başına çalışabilmek <u>çok gerekli</u> yetenek gereklilikleridir. • Sözlü talimatı hatırlama, düşünsel – fiziksel hareket koordinasyonu, basit kararlar verme, inisiyatif gerektiren kararlar verme, sözünü dinletme/ikna etme, toplu ve sürekli dikkat gösterme, karmaşık rutin işlemler yapabilmek, zor ve güç koşullarda çalışabilmek <u>gerekli</u> yetenek gereklilikleridir. • Uzunca bir süre büyük bir dikkatle çalışabilmek, duyarlı görme, renk ayırımı yapabilmek, duyarlı işitme, ses ayırımı yapabilmek, uyarılara çabuk reaksiyon, cisimlerin ayrıntılarını hatırlayabilmek, <u>yararlı</u> yetenek gereklilikleridir. 	
<p>ÇABA GEREKLERİ Düşünsel Çaba Yapılan iş göz – el – ayak koordinasyonunu, iki el koordinasyonunu, duyu organları ile fiziksel hareket koordinasyonunu, inisiyatif kullanarak karar vermeyi, basit rutin işler yapmayı <u>sık</u> yoğunlukta gerektirir. Yapılan iş basit talimatları okuyarak karar vermeyi <u>seyrek</u> yoğunlukta gerektirir. Yapılan iş karmaşık işlemler yapmayı <u>çok seyrek</u> yoğunlukta gerektirir.</p> <p>Bedensel Çaba Yürüme, ayakta durma, <u>seyrek</u> yoğunlukta gerekli bedensel çabalarıdır. Yerinde durma, parmak – el – hareketleri, el – kol hareketleri <u>sık</u> yoğunlukta gerekli bedensel çabalarıdır. Ayakta %30, Oturarak %40, Dolaşarak %30.</p>	
<p>SORUMLULUK GEREKLERİ Malzeme – Makine Sorumluluğu: Arızaları haber verme sorumluluğu vardır. Gözetim Sorumluluğu: İş Başhekimlik ve Hastane Müdürlüğü gözetimi altındadır. Mali Sorumluluk: Araçların hatalı kullanımından kaynaklanan mali kayıpların karşılanması gereklidir. Hizmetin Sürekliliği Sorumluluğu: Yapılan iş; başka işlerle ve başka kurumlarla da ilişkili olduğundan, aksaması halinde hizmet ve başkalarının işleri de aksar. Yapılan işin aksaması dışında kurumun prestijini sarsar; personelin moralinin bozulmasına neden olur. İş Güvenliği Sorumluluğu: <i>Kendine verebileceği zarar:</i> Stres ve ortopedik rahatsızlıklardır. <i>Çevresine verebileceği zarar:</i> İş diğer kişilerin sağlığını tehdit etmemektedir.</p>	
<p>ÇALIŞMA KOŞULLARI İş Çevresi: İş büro ortamında yapılmaktadır. İş Riski: İş herhangi bir risk ögesi içermemektedir.</p>	

FORM 3: ÖZLÜK-SİCİL İŞLERİ MEMURLUĞU İŞ TANIMI FORMU

Tarih: 23.02.01	
BÖLÜM	Personel (Özlük-Sicil İşleri)
İŞİN ADI	Özlük – Sicil İşleri Memurluğu
KODU	PY2
BAĞLI OLDUĞU BİRİM	Başhekimlik-Hastane Müdürlüğü
İŞİN ÖZETİ: Personelin özlük ve sicil işlemlerinin yapılması, kaydedilmesi, dosyalanması	
GÖREVLER: <ul style="list-style-type: none">• Gelen – giden evrakları kaydetmek• Personelin izin, göreve başlayış – ayrılış işlemlerini yapmak• Personelin sicil dosyalarını hazırlamak• Personelin şahsi dosyalarını inceleyip, personele yardımcı olmak• Aylık personel imza föylerini hazırlamak• Günlük personel envanterini hazırlamak• Personelin hasta – muayene fişlerini hazırlamak, sevk işlemlerini yapmak• Özel evraklara kodlama işlemlerini yapmak• Ücretsiz izinlerin, yıllık izinlerin, doğum izinlerinin vb. diğer tüm izinlerin işlemlerini yapmak• Tüm kurumlarla (Sağlık Müdürlüğü, Cumhuriyet Savcılığı gibi ...) yazışmaları yapmak• Asistan doktorların rotasyonları ile ilgili işlemleri yapmak• Yılda bir kez personel sicillerini ve asistan gizli kartlarını işlemek• Aylık personel envanterlerini hazırlamak• Yılda bir kez personel ÖSYM bilgi formlarını doldurmak• Standart kadro formlarını hazırlamak• Personel terfi işlemlerini yapmak• Döner sermaye ödemeleri için gerekli olan personel bilgilerini hazırlamak	
Kullanılan Araç Gereçler	Büro araçları, bilgisayar, daktilo, fotokopi makinesi
Kullanılan Malzemeler	Kırtasiye malzemeleri
Gözetim	Gözetim altında personel yok
Mali Sorumluluk	Yok
Çalışma Koşulları	Büro ortamı
Tehlikeler	Bilgisayardan kaynaklanan zararlı ışınlar
Kişisel Nitelikler	Devlet Memurları Kanunu ve Sağlık Mevzuatını bilmek

FORM 4: ÖZLÜK-SİCİL İŞLERİ MEMURLUĞU İŞ GEREKLERİ FORMU

Tarih: 23.02.01	
BÖLÜM	Personel (Özlük-Sicil İşleri)
İŞİN ADI	Özlük – Sicil İşleri Memurluğu
KODU	PY2
<p>BECERİ GEREKLERİ</p> <p>Eğitim: Lise mezunu olmak, bilgisayar ve daktilo eğitimi almış olmak</p> <p>Deneyim: 1 – 2 yıl devlet memuru olarak çalışmak</p> <p>Özel Bilgi ve Yetenek:</p> <ul style="list-style-type: none"> Sözlü talimatı, yazılı talimatı, sayısal bilgileri, şahıs ve isimleri hatırlama, düşünsel – fiziksel hareket koordinasyonu, yeni yöntemleri anlama ve adapte olabilmek, yeni makine, araç ve gereçlere adapte olabilmek, sözlü ve yazılı ifade düzgünlüğü, sinirsel denge, sözünü dinletme/ikna etme, toplu ve sürekli dikkat gösterme, olumlu tartışma, kendine güven, basit plan ve programlar yapabilmek çok gerekli yetenek gereklilikleridir. Uzunca bir süre büyük bir dikkatle çalışabilmek, duyarlı görme, renk ayırımı yapabilmek, duyarlı işitme, ses ayırımı yapabilmek, fiziksel çabukluk, basit kararlar vermek, çevresi ile uyum ve olumlu ilişkiler sürdürülebilmek, güç çevre koşullarında düşünsel çaba harcama, karmaşık rutin işler yapabilmek, yalnız başına çalışabilmek gerekli yetenek gereklilikleridir. Ses ayırımı yapabilmek, uyarılara çabuk reaksiyon, cisimlerin ayrıntılarını hatırlayabilmek, inisiyatif gerektiren kararlar vermek, çevresini etkileyebilmek, kendini saydırma, zor ve güç koşullarda çalışabilmek, rahatsız edici koşullarda çalışabilmek yararlı yetenek gereklilikleridir. 	
<p>ÇABA GEREKLERİ</p> <p>Düşünsel Çaba</p> <p>Yapılan iş göz – el – ayak koordinasyonunu, iki el koordinasyonunu, duyu organları ile fiziksel hareket koordinasyonunu, basit işler yapmayı sürekli yoğunlukta gerektirir. Yapılan iş basit talimatları okuyarak karar vermeyi, karmaşık işlemler yapmayı seyrek yoğunlukta gerektirir.</p> <p>Bedensel Çaba</p> <p>Yürüme, ayakta durma, seyrek yoğunlukta gerekli bedensel çabalar. Yerinde durma, parmak – el – hareketleri, el – kol hareketleri sık yoğunlukta gerekli bedensel çabalar. Ayakta %20, Oturarak %50, Dolaşarak %30.</p>	
<p>SORUMLULUK GEREKLERİ</p> <p>Malzeme – Makine Sorumluluğu: İş sırasında sık kullanılan makinelerden sorumludur (bilgisayar, hesap makinesi v.s.).</p> <p>Gözetim Sorumluluğu: Personel şeffaflığının gözetimini altındadır.</p> <p>Mali Sorumluluk: Araçların hatalı kullanımından kaynaklanan mali kayıpların karşılanması gereklidir.</p> <p>Hizmetin Sürekliliği Sorumluluğu: Yapılan işin aksaması halinde hizmet aksar, idari formalitelerin karşılanması neden olur, diğer bölümlerin faaliyetini de aksatır, personelin moralinin bozulmasına neden olur.</p> <p>İş Güvenliği Sorumluluğu:</p> <p><i>Kendine verebileceği zarar:</i> Stres ve ortopedik rahatsızlıklardır.</p> <p><i>Çevresine verebileceği zarar:</i> İş diğer kişilerin sağlığını tehdit etmemektedir.</p>	
<p>ÇALIŞMA KOŞULLARI:</p> <p>İş Çevresi: İş büro ortamında yapılmaktadır.</p> <p>İş Riski: İş herhangi bir risk içermemektedir.</p>	

Araştırmanın yapıldığı hastanelerin üç tanesinde mutemet ve ona bağlı maaş memurları bulunmaktadır. Fakat diğer iki hastanede maaş memurunun da görevini yürüten bir mutemet vardır. Bu nedenle mutemetlik ve maaş memurluğunun ayrı ayrı iş tanımı ve iş gerekleri verilmiştir.

FORM 5: MUTEMETLİK İŞ TANIMI FORMU

Tarih: 23.02.01	
BÖLÜM	Maaş – Mutemetlik Bölümü
İŞİN ADI	Mutemetlik
KODU	MMI
BAGLI OLDUĞU BİRİM	Başhekimlik – Hastane Müdürlüğü, Sağlık Kurumları Saymanlığı
İŞİN ÖZETİ:	Maaş memurlarının yaptıkları işleri koordine etmek, denetlemek, personelin her türlü bordrosunu hazırlamak
GÖREVLER:	<ul style="list-style-type: none">• Maaş bordrolarını hazırlamak• Nöbet bordrolarını hazırlamak• Emekli kesintileri bordrolarını hazırlamak• Vergi ideleri bordrolarını hazırlamak• Fıhli hizmetleri hesaplamak• Kurumlar arası yazışmaları yapmak• Görev yolluklarını hazırlamak• Tayin işlemlerine ilişkin sürekli görev yolluklarını hesaplamak• Maaş memurlarını görevlendirmek, yönlendirmek
Kullanılan Araç Gereçler	Bilgisayar, elektronik yazıcı, büro malzemeleri
Kullanılan Malzemeler	Kırtasiye malzemeleri
Gözetim	Aynı departmanda çalışan personeli denetlemek
Mali Sorumluluk	Ortalama 1.5 trilyon (tahmini rakam)
Çalışma Koşulları	Büro ortamı
Tehlikeler	Bilgisayardan kaynaklanan zararlı ışınlar
Kişisel Nitelikler	Devlet Memurları Kanunu ve Sağlık Mevzuatını bilmek

FORM 6: MUTEMETLİK İŞ GEREKLERİ FORMU

Tarih:23.02.01	
BÖLÜM	Maaş - Mutemetlik Bölümü
İŞİN ADI	Mutemetlik
KODU	MM1
BECERİ GEREKLERİ	
Eğitim: Yüksekokul mezunu olmak	
Deneyim: En az bir yıl maaş memurluğu yapmış olmak	
Özel Bilgi ve Yetenek:	
Basit kararlar verme, yeni yöntemleri anlama ve adapte olabılme, yeni makine, araç ve gereçlere adapte olabılme, sözlü ifade ve yazılı ifade düzgünlüğü, çevresi ile uyum ve olumlu ilişkiler sürdürüebilme, sinırsel deuge, güç çevre koşullarında düşünsel çaba harcama, kendini saydımna, toplu ve sürekli dikkat gösterme, olumlu tartışma, kendine güven, basit plan ve programlar yapabılme, yalnız başına çalışabılme <u>çok gerekli</u> yetenek gereklilikleridir.	
Uzunca bir süre büyük bir dikkatle çalışabılme, sözlü talimatı, yazılı talimatı hatırlama, sayısal bilgileri, şahıs ve isimleri hatırlama, düşünsel ve fiziksel çabukluk, düşünsel - fiziksel hareket koordinasyonu, sözlü dinleme/ikna etme, karmaşık rutin işlemler yapabılme, zor ve güç koşullarda çalışabılme, <u>gerekli</u> yetenek gereklilikleridir.	
Duyarlı görme, renk ayrımı yapabılme, inisiyatif gerektiren kararlar verme <u>yararı</u> yetenek gereklilikleridir.	
<ul style="list-style-type: none"> Güç çevre koşullarında bedensel çaba harcama, çevresini etkileyebilme, rahatsız edici koşullarda çalışabılme <u>tercih edilir</u> yetenek gereklilikleridir. 	
ÇABA GEREKLERİ	
Düşünsel Çaba	
Yapılan iş iki el koordinasyonunu, duyu organları ile fiziksel hareket koordinasyonunu, inisiyatif kullanarak karar vermeyi, basit rutin işler yapmayı, karmaşık işlemler yapmayı <u>sık</u> yoğunlukta gerektirir. Yapılan iş basit talimatları okuyarak karar vermeyi <u>sürekli</u> yoğunlukta gerektirir. Yapılan iş göz - el - ayak koordinasyonunu <u>çok seyrek</u> yoğunlukta gerektirir.	
Bedensel Çaba	
Yürütme, ayakta durma, yerinde durma, parmak - el hareketleri, ayak -- bacak hareketlerini <u>sık</u> yoğunlukta gerektirir. Eğilme, itme veya çekme, el - kol hareketlerini, <u>çok seyrek</u> yoğunlukta gerektirir. Ayakta %10, oturarak %60, dolaşarak %30.	
SORUMLULUK GEREKLERİ	
Malzeme - Makine Sorumluluğu: Kullanılan malzeme ve makinenin sorumluluğu vardır.	
Gözetim Sorumluluğu: İş Sağlık Kurumları Saymanlığı'nın gözetimindedir.	
Mali Sorumluluk: Banka ve kurumlar arası tüm parasal işlemlerden sorumludur.	
Hizmetin Sürekliliği Sorumluluğu: Yapılan iş; başka işlerle ve başka kurumlarla da ilişkili olduğundan, aksaması halinde hizmet ve başkalarının işleri de aksar. Yapılan işin aksaması dışında kurumun prestijini sarsar; personelin moralinin bozulmasına neden olur.	
İş Güvenliği Sorumluluğu:	
Kendine verebileceği zararlar: Uzun süre ayakta kalma, yorgunluk, stres <u>sık</u> yoğunlukta, <u>fazla</u> nicelikte zararlar.	
Çevresine verebileceği zararlar: Yapılan iş çevreye zarar vermez.	
ÇALIŞMA KOŞULLARI	
İş Çevresi: İş büro ortamında yapılmaktadır.	
İş Riski: İş herhangi bir risk içermemektedir.	

FORM 7: MAAŞ MEMURLUĞU İŞ TANIMI FORMU

Tarih:23.02.01	
BÖLÜM	Maaş – Mutemetlik Bölümü
İŞİN ADI	Maaş Memuru
KODU	MM2
BAĞLI OLDUĞU BİRİM	Başhekimlik – Hastane Müdürlüğü, Sağlık Kurumları Saymanlığı
İŞİN ÖZETİ: Personel maaş bordrolarını hazırlamak	
GÖREVLER: <ul style="list-style-type: none">• Maaş bordrolarını hesaplamak• Nöbet ücretlerini hesaplamak• Atanan – emekli olan personelin yol harcırahlarını hesaplamak• Derece ve terfi farklarını hazırlamak• Yapılan maaş artışlarına göre farkları hesaplamak• Emekli keseneklerini hesaplamak• Fıili hizmet bordrolarını hesaplamak• Nema ödemelerini hesaplamak	
Kullanılan Araç Gereçler	Bilgisayar, elektronik yazıcı, hesap makinesi
Kullanılan Malzemeler	Kırtasiye malzemeleri
Gözetim	İş başka kişileri gözetlemeyi gerektirmez.
Mali Sorumluluk	Kurum personeline ödenecek para tutarı kadardır.
Çalışma Koşulları	Büro ortamı
Tehlikeler	Bilgisayardan kaynaklanan zararlı ışınlar
Kişisel Nitelikler	Devlet Memurları Kanunu ve Sağlık Mevzuatını bilmek

FORM 8: MAAS MEMURLUĞU İŞ GEREKLERİ FORMU

Tarih:23.02.01	
BÖLÜM	Maas – Matematik Bölümü
İŞİN ADI	Maas Memuru
KODU	MM2
<p>BECERİ GEREKLERİ</p> <p>Eğitim: Lise veya dengi okul mezunu olmak.</p> <p>Deneyim: İdari birimlerde memurluk yapmış olmak.</p> <p>Özel Bilgi ve Yetenek:</p> <p>Uzunca bir süre büyük bir dikkatle çalışabilme, sayısal bilgileri, şahıs ve isimi hatırlama, düşünsel çabukluk, yeni yöntemleri anlama ve adapte olabilme, yeni makine, araç ve gereçlere adapte olabilme, sözlü ve yazılı ifade düzgünlüğü, sinirsel denge, güç çevre koşullarında düşünsel çaba harcama, <u>çok gerekli</u> yetenek gereklilikleridir.</p> <p>Duyarlı görme, sözlü talimatı ve yazılı talimatı hatırlama, çevresi ile uyum ve olumlu ilişkiler sürdürülebile, çevresini etkileyebilme, sözü dinletme/ikna etme, toplu ve sürekli dikkat gösterme, karmaşık rutin işlemler yapabileme, yalnız başına çalışabilme <u>gerekli</u> yetenek gereklilikleridir.</p> <p>Olumlu tartışmak, kendine güven, basit plan ve programlar yapabileme, zor ve rahatsız edici koşullarda çalışabilme <u>yararlı</u> yetenek gereklilikleridir.</p> <ul style="list-style-type: none"> Fiziksel çabukluk, düşünsel – fiziksel hareket koordinasyonu, basit kararlar verme, inisiyatif gerektiren kararlar verme, <u>tercih edilir</u> yetenek gereklilikleridir. 	
<p>ÇABA GEREKLERİ</p> <p>Düşünsel Çaba</p> <p>Yapılan iş göz – el – ayak koordinasyonunu, iki el koordinasyonunu, duyu organları ile fiziksel hareket koordinasyonunu <u>sürekli</u> yoğunlukta gerektirir. Karmaşık işlemler yapmayı <u>seyrek</u> yoğunlukta gerektirir.</p> <p>Bedensel Çaba</p> <p>Yürüme <u>çok seyrek</u>, parmak – el hareketleri <u>sürekli</u> yoğunlukta gereklidir. Ayakta %10, oturarak %80, dolaşarak %10.</p>	
<p>SORUMLULUK GEREKLERİ</p> <p>Malzeme – Makine Sorumluluğu: Sadece işi yaparken kullandığı makine ve malzemeden sorumludur.</p> <p>Gözetim Sorumluluğu: İş mutemedin gözetimi altındadır.</p> <p>Hizmetin Sürekliliği Sorumluluğu: Yapılan iş; başka işlerle ve başka kurumlarla da ilişkili olduğundan, aksaması halinde hizmet ve başkalarının işleri de aksar. Yapılan işin aksaması dışarıda kurumun prestijini sarsar; personelin moralinin bozulmasına neden olur.</p> <p>İş Güvenliği Sorumluluğu:</p> <p>Kendine verebileceği zararlar: Aşırı yorgunluk, uyku sorunları, stres <u>seyrek</u> yoğunlukta, <u>çok az</u> niceliktedir.</p> <p>Çevresine verebileceği zararlar: Yapılan iş çevreye zarar vermez.</p>	
<p>ÇALIŞMA KOŞULLARI</p> <p>İş Çevresi: İş büro ortamında yapılmaktadır.</p> <p>İş Riski: İş herhangi bir risk içermemektedir.</p>	

VII. SONUÇ

Bir örgütün belirlenen amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilmesinde, o örgütün insan kaynaklarının önemi ve katkıları yadsınamaz bir gerçektir. Bu durumda tüm örgütlerde gerçekleştirilmesi gereken insan

kaynakları işlevlerinin önemi, örgütün amaçlarına ulaşmasında insan kaynağının önemine paralellik göstererek artmaktadır. Buna göre, topluma sağlık hizmeti sunan ve emek yoğun bir şekilde hizmet üretmekte olan hastaneler için de, insan kaynaklarından etkili ve verimli bir şekilde yararlanılması gerekmektedir.

Öte yandan, toplumlarda yaşanmakta olan değişimlerin oluşturduğu yeni ihtiyaçlar, örgütlerdeki çalışma ve üretim tekniklerini etkilemiş ve yeni personel ilkeleri uygulamaları sonucunu getirmiştir. Başka bir ifade ile, personel yönetimi giderek mekanik ve rutin yönlerinden çok, dinamik ve yaratıcı yönlerine ağırlık verilen ve toplumun her kesimini etkileyen bir konu olarak algılanmaya başlanmıştır. Personel yönetimi işlevlerinin ve hizmet kapsamının bu şekilde genişlemesi, İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımına yönelmeyi gerektirmiştir. İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımı, personel yönetimine çağdaş bir bakış açısı olarak düşünülmekte, 'insan' ögesini örgütün merkezinde gören bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır. Örgütlerde insan kaynağının veriminin artırılması insan kaynaklarının yeteneklerinin geliştirilmesi, bilgi ve beceri düzeylerinin yükseltilmesiyle sağlanabilir. Dolayısıyla insan kaynağına ilişkin faaliyetlerin yürütülmesi, personelin gerçekleştirdiği işlerin özelliklerinin bilinmesini gerektirir. Bu nedenle tüm örgütlerde olduğu gibi, hastanelerde de iş analizleri yapılması ve güncel iş tanımı ve iş gereklerinin oluşturulması önemli bir gereklilik olarak belirmektedir (Canman 1995; Tatar 1987).

Bu araştırmada hastanelerde insan kaynakları yönetimi işlevleri ve iş analizi kavramlarının birlikte incelenebilmesi düşüncesiyle genelde birbirine benzer bir yapı arz eden kamu hastaneleri personel ve maaş bölümlerindeki işlerin tanımları ve gerekleri irdelenmiştir. Söz konusu işlerin analiz edilmesi sonucunda, işlerin daha çok mevcut yasal düzenlemelerin rutin olarak uygulanması ve bunu bilmeyi gerektiren iş gerekleri ile sınırlı kaldığı söylenebilir. Başka bir ifade ile personel bölümlerinde, özlük ve sicil kayıt işlemleri ağırlık kazanmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin bakış açıları itibarıyla ve konuları ele alış tarzlarındaki bazı farklılıklara göre, Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine geçişin yaşandığı bir dönem söz konusudur. Bu dönemde emek yoğun örgütler olduklarından, hizmetin yürütülmesinde önemli ve vazgeçilmez unsurun insan olduğu hastanelerde de, bundan sonra oluşturulacak düzenleme

ve reform çalışmalarında bu durumun bir tespit olarak göz önünde bulundurulması gerektiği düşünülmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin bütüncül bakış açısının hastanelerde insan kaynakları ile ilgili tüm işlevlerin örgütlenmesine de yansıtılması ve insan kaynaklarının sadece özlük ve ödeme işlevleri ile sınırlı kalınmaksızın personel seçme, hizmet içi eğitim, başarı değerlendirme gibi işlevler ile ilgili yaklaşımların da göz ardı edilmemesi gerektiği düşünülmektedir.

İKY'nin temel amacı, kurumun hedeflerine en verimli biçimde ulaştırılmasıdır. Bunun gerçekleştirilmesinde insanın en önemli rolü oynayacağı inancı ile İKY, insan ilişkilerine yönelmiştir. Böylece İKY işle ilgili sorunlar ve insan ilişkileri üzerinde yoğunlaşarak kurumun geleceğe hazırlanmasını ve başarılı olmasını sağlamaya çalışır. PY ise uygulama alanı olarak daha çok günlük sorunlar ve uygulamalarla ilgilenir (Fındıkçı 2001). İnsan kaynakları kavramının kullanım alanı, bu kavrama verilen önemin bir göstergesi olarak giderek yaygınlaşmaktadır. Bunun sonucu olarak, geleceğin yönetim anlayışının, daha ağırlıklı olarak insan boyutuna yöneleceği söylenebilir. Aykaç (1999)'ın "Türkiye'de, özel kesim kuruluşlarının örgütsel değişim hızlarının, toplumsal değişim hızının önünde olmasına karşılık; kamu kesiminde, örgütsel değişim hızının, toplumsal değişim hızının çok gerilerinde olması, bu kesimde köklü değişiklikler yapılmaksızın, olumlu sonuçlar beklemenin anlamsız olacağını ortaya koymaktadır" şeklindeki düşüncesini de göz önünde bulundurarak, İKY bakış açısının kamu hastanelerinde kabul görmesi adına gerekli olabilecek değişim ve düzenlemelerin önemi vurgulanmalıdır.

KAYNAKLAR

1. Acar, N. (2000) **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları No: 640, 2. Baskı, Ankara.
2. Açıkalm, A. (1996) **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi**, Pegem Personel Eğitim Merkezi Yayın No: 7, Ankara.
3. Aldemir, M. C., Ataoğlu, A. ve Solakoğlu, G. (1993) **Personel Yönetimi**, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
4. Aşkun, İ. C. (1982) **İşgören**, Bayteş Yayıncılık Bilim Dizisi.

5. Aykaç, B. (1999) **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
6. Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1998) **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, 3. Baskı, Ankara.
7. Canman, D. (1995) **Çağdaş Personel Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 260, Ankara.
8. Cherrington, D. (1991) **The Management of Human Resources**, Allyn and Bacon, 3rd Edition, Boston.
9. Fındıkçı, İ. (2001) **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım, Yayım, Dağıtım Ltd. Şti., 3. Baskı, İstanbul.
10. Sabuncuoğlu, Z. (1997) **Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelikler**, Ezgi Kitabevi, 8. Baskı, Bursa.
11. Stoneer, J. and Freeman, E. (1989) **Management**, 4th Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
12. Tatar, F. (1987) **Hastanelerde İş Analizine Dayalı İş Tanımı ve Gereklere**, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Bilim Uzmanlığı Tezi, Ankara.
13. Uyargil, C. ve Uluhan R. (1998) "İş Analizi ve İş Dizayını", **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:276, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:406, ss: 51-82, İstanbul.
14. Yapucu, Ü. (1999) **İş Analizine Dayalı Olarak Geliştirilen Bir İş Tanım Modeli**, Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
15. Yüksel, Ö. (1998) **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İkinci Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.