

# Sağlık hizmetlerinde insan kaynakları planlaması

## Prof. Dr. Haydar Sur



1986'da İstanbul Tıp Fakültesi'nden mezun oldu. 1988'de Sağlık Bakanlığı Temel Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü Bulaşıcı Hastalıklar Dairesi'nde ve 1989'dan 1996'ya kadar İstanbul Sağlık Müdürlüğü'nde Müdür Yardımcısı olarak görevlendirildi. London School of Hygiene and Tropical Medicine'da Halk Sağlığı Yüksek Lisansı yaptı. 1996'da İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nden doktora derecesi aldı. 1996'da Marmara Üniversitesi Sağlık Eğitim Fakültesi'nde Sağlık Yönetimi Bölümü'ne Yardımcı Doçent olarak atandı. 1998'de Halk Sağlığı Doçenti, 2003 yılında Sağlık Yönetimi Profesörü oldu. Halen Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü'nde öğretim üyesi olan Sur, Hisar Intercontinental Hospital Genel Direktörü olarak çalışmaktadır.

**B**ilim ve teknolojinin gelişmesi, özellikle sağlık hizmetlerinde belirgin bir gelişmeye yol açmış, bunun sonucunda yönetimi çok zor, karmaşık sağlık kuruluşları, sağlık enformasyon sistemleri, aşırı uzmanlaşmış sağlık profesyonelleri gibi sonuçlar ortaya çıkmıştır. Meslekleşme, sağlık hizmetlerinin doğası gereği kritik bir önem taşıdığından, ne kadar yüksek teknoloji ürünü cihazlarla donanmış olsa da sağlık kuruluşlarının hizmeti ve ürünü olan sağlık, nihayetinde insan kaynağına bağlıdır. Bu bağımlılık o kadar yükündür ki sağlık hizmetleri yönetim kitaplarında “emek-yoğun” hizmetler arasında sayılmaktadır.

Sağlık hizmetlerinin kalitesi ve başarısı açısından en önemli unsur sağlık insan gücünün başarısı olmaktadır. Bu başarıyı sağlık görevlilerinin bilgi beceri ve deneyimine olduğu kadar sağlık sistemlerinin yönetimi uygulamalarında sağlık çalışanlarının ve kurumda sağlık görevlilerine destek hizmetlerini sağlayan çalışanların yönetilmesi konusundaki beceri ve isabete de bağlıdır.

Sağlık hizmetlerinde çalışanların büyük oranda vasıflı mesleklerle sahip olması ve alanında uzmanlaşmış olması beklediğinden sağlık hizmetlerinde insan gücü diğer sektörlere göre daha pahalı bir kaynaktır. Uzmanlaşma düzeyi daha çok basamak içermektedir. Birçok birimde hizmeti kesintisiz sürdür-

mek zorunluluğu vardır ve bu durum nöbet vardiya vb. insan gücü yönetimi konusunda karmaşa oluşturmaktadır.

Bu karmaşa, sağlık insan gücünün pahalı olması ve uygulamasındaki profesyonel özerklik alanlarının geniş olması nedenleriyle sağlık görevlilerinin klinik süreçlerde özgür karar verme ayrıcalığı insan gücüne bağlı hatalı seçim, uygulama olduğu takdirde büyük maddi ve manevi kayıplarla sonuçlanmaktadır.

21'inci yüzyılda sağlık hizmetlerinde etkililik ve verimlilik ilkelerinin daha da önem kazandığı bir sürece girilmiştir. Bu süreçte insan kaynağı kullanmada beceri gösteremeyen kurum ve kuruluşların yaşama şansı yok denecek düzeydedir.





Çalışanlar kendilerini cesaretlendiren, kişisel gelişimi teşvik eden, amaç ve görevlerini yerine getiren ve yüksek ahlaki değerleri temsil eden bir kurumun üyesi olduklarında ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışmaktadır. Eskiden makineye verilen önemin yerini insana verilen önem almıştır.

### **İnsan kaynakları yönetimi kavramı**

İnsan gücü yönetimi her yöneticiyi ilgilendiren bir sorumluluktur. Organizasyonun önderliğini yapmak ve kurumdaki diğer yöneticilere, kendilerine bağlı çalışanları daha verimli şekilde yönetmesine yardımcı olmak insan kaynakları bölümünün rolüdür.

Çalışanlar kendilerini cesaretlendiren, kişisel gelişimi teşvik eden, amaç ve görevlerini yerine getiren ve yüksek ahlaki değerleri temsil eden bir kurumun üyesi olduklarında ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışmaktadır. Eskiden makineye verilen önemin yerini insana verilen önem almıştır (Ersen, 1997:18).

Bu anlayışla bakıldığında insan kaynakları bölümünün aşağıdaki rolleri dikkat çeker:

### **Yasal düzenlemelere uygunluk**

Çalışanların hak ve özgürlüklerine tecavüz etmeden iş ortamında güvenli koşullarda çalışmasını garanti altına almaya çalışır.

### **Ücret ve primlerin yönetimi**

Yasal yollardan doğrudan ve dolaylı ödeme mekanizmaları ile kişilerin hak kaniyet ölçüleri içinde ve benzer kuruluşlardaki ücretler de gözetilerek kurumdaki alacağı ödemelerin belirlenmesi sürecidir. Aynı zamanda performansın izleme ve işi çekici hale getirecek ödeme programları da geliştirilmelidir.

### **İş gücü planlaması, çalışan eğitimi ve kariyer gelişimi**

Kurumun gelecekteki istihdam gereksinimlerine ve nitelikli çalışan bulma olanaklarına göre bu kapsamda çalışılır, insan kaynakları bölümü gerekirse okullarla ve mesleki eğitim programı düzenleyen kuruluşlarla bağlantıya geçerek iş ortamında eğitim ya da iş ortamı dışında eğitim şeklinde programlar geliştirir. Bu eğitim faaliyetlerinin geliştirilmesi yanı sıra izlenmesi ve değerlendirilmesi insan kaynakları bölümünün sorumluluğunda yürür.

### **İşe alma ve işe yerleştirme**

Bu süreçte adayların münhal pozisyonlara uygunluğu incelenmektedir. İşe almakla sorumlu kişiler boş kadroların duyurulması, işe alımlar, kurum içi transferler ve transferler için yetkilidir.

### **Çalışan ilişkileri**

Toplu sözleşme anlaşmalarında kurum adına masaya oturacak ve pazarlığı yapacak, anlaşma sağlanınca imzayı atacak bölüm insan kaynakları bölümüdür (Taylor R.J. ve Taylor S.B., 1994:335).

### **İnsan kaynakları ve yönetimi tanımları**

İnsan kaynakları bir kurumda çalışanların etkililiğini ve verimliliğini arttırmak amacıyla biçimlendirilmiş tüm kurum çapındaki işlevler ve faaliyetlerden oluşan bir bilgi ve uygulama setidir. İnsan kaynaklarının amacı, çalışanların motivasyonunu yükseltecek ve performansını artıracak ortamların yaratılması, geliştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması için strateji, politika ve bilgiyi sağlamaktır (Fındıkcı, 1999:170).

İnsan kaynakları yönetimi ise, herhangi bir kurumsal ve çevresel ortamda insan kaynaklarının kuruma, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde etkili ve yasalara uyularak yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlanmaktadır (Ekinci, 2001:2). İnsan kaynakları yönetimi, insanı temel alan ve onun daha etkili, verimli, yararlı ve üretken olması, diğer yandan iş doyumuna sahip ve mutlu olabilmesi için gereken düzenlemelerin tamamını kapsar. Çalışma ortamında kişinin işe alınmasından, uyum eğitimine, ücret ayarlamasına, işyeri ile olan hukuki bağına, verimliliğine, performans değerlemesine, maddi ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına ve nihayet işten ayrılmasına kadar bütün süreçler, insan kaynakları yönetimi uygulamaları çerçevesinde gerçekleştirilir. Bu bağlamda insan ilişkilerinin, yönetim ve personel yönetimi konusundaki bilgi ve ilkelerin bir bütünü

içinde ve farklı bir bakış açısı ile ele alınması söz konusudur.

İnsan kaynakları yönetiminin yukarıdaki tanımı iki tip çalışmayı içermektedir. Bunlardan birincisi eskiden personel yönetimi olarak adlandırılan işe alma, sınav yapma, sınıflandırma, atama, sicil düzenleme, terfi gibi konularla ilgili bilgi, beceri, yöntem ve uygulamaları kapsayan tekniklerdir. İkincisi ise insan kaynağına ilişkin politikalar, planlar, işçi-işveren ilişkileri, çevresel ve kurumsal gelişmeler karşısında personelin durumu gibi daha geniş kapsamlı stratejileri içerir. Modern anlamda insan kaynakları yönetimi bir taraftan personelin bulunmasını, seçilerek işe yerleştirilmesini içerirken diğer taraftan da personelin eğitimi, geliştirilmesi, değerlendirilmesi, ve haklarının verilmesi gibi güdüleme ve etkileme faaliyetlerini de kapsar (Yüksel, 1997:8-9).

İnsan kaynakları fonksiyonunun etkili olabilmesi organizasyonun diğer fonksiyonlarıyla tam bir işbirliği içinde olmasına bağlıdır.

### **İnsan kaynakları bölümünün rolü**

İnsan kaynakları bölümünün rolü eskiden kayıtların tutulması, bordroların izlenmesi gibi birkaç klasik işlemlerle sınırlıyken günümüzde çok boyutlu bir şekil kazanmış ve strateji geliştirmekte kilit noktaya gelmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin organizasyon içindeki rolü, çalışanların motivasyonunu ve verimini yükseltecek bir ortam yaratılması ve bu ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli politikaları ve teknik bilgiyi sağlamaktır. Bu rol onu organizasyon içinde genellikle cephe gerisinde kalan kurmay durumuna getirir ve uygulamaları fiilen yürüten bölümlere yardımcı olmayı gerektirir (Hall ve Toorington, 1998:24-27). Sözcüleri, çalışan verimliliğinin artırılması ya da kalite yönetimi gibi konular genellikle bu bölümün işlem alanında kalmaktadır. Ayrıca insan kaynakları profesyonelleri iş yaşamında yenilenme ve maliyet etkinlik çalışmaları gibi konularda katkı sağlaması beklenen kişiler olmaktadır. Büyük boyutlu kurumlarda bu kişiler danışmanlık ve öncülük yaparak kuruluşun genelinde politika birliğinin sürdürülmesine katkı sağlamaktadır.

Bugünün dünyasında özel sektörde ve kamu sektöründe arzulan rol dağılımına göre insan kaynakları bölümü yöneticisi kurumun finans yapısı, misyonu, işyerinin fiziki koşullarının planı hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Bu kişi gerçek anlamda resmin tamamını görebilen ve çalışanların amiri olmaktan çok onların arkadaşı olabilen kişidir (Hollinshead ve Leat, 1995: 124).

Kurumun üst düzey yönetiminde insan kaynakları yöneticisine de yer ayrılmaya başlanmış ama kayıtların saklanması, ödeme politikasının oluşturulması ve çalışan ilişkilerinin sürdürülmesi gibi diğer görevler de yine insan kaynakları yöneticisinin sorumluluğunda devam etmiştir.

Diğer üst düzey yöneticiler gibi insan kaynakları yöneticisi de yeni teknolojilerin etkilerine uyum sağlama yönünde çaba göstermek durumundadır. Özel sektörde ve bazen de kamu sektöründe insan kaynakları yöneticisi daha fazla finansal riskler, daha fazla rekabet, işten çıkarma, küçülme, birleşme ve alternatif sunum sistemleri ile ilgili sürekli çalışmalar yapmalıdır.

İnsan kaynakları işlevi stratejik yeniliklere destek vermek üzerine kurulmaktadır. Hem sayıca hem de nitelik yönünden kuruluşun gereksinimine cevap verecek iş gücünü elde etmek kadar işten ayrılanların uygun görevlere yerleştirilmesi de bu kapsamda ele alınmaktadır.

### İnsan kaynaklarında planlama

Bütün kurumlarda istisnasız her bölümün diğer işlevlerini ve sorumluluklarını eksiksiz yerine getirilmesi için bir yöneticinin asla vazgeçmemesi gereken görevi planlamadır. Bu durum özellikle insan kaynakları yönetiminden sorumlu yöneticiler için daha da önem kazanır.

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli görevi olan insan kaynakları planlaması kurumun amaç ve hedefler doğrultusunda mevcut ve gelecekteki personel ihtiyacının ortaya konulmasını sağlar.

### Planlama

Planlama, organizasyonun gelecekteki başarısı için amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli işlerin ve kaynakların kullanımının kararlaştırılmasıdır (Özalp, 1996: 24).

Bu açıdan bakılınca; planlamanın aşğıdaki sorulara cevap arama faaliyeti olduğu söylenebilir:

- Ne yapılacaktır?
- Kim yapacaktır?
- Ne zaman yapılacaktır?
- Nasıl yapılacaktır?
- Hangi kaynaklar kullanılacaktır?
- Neden yapılacaktır?

### Planlama;

Bütün faaliyetleri amaca yöneltir.

Diğer yönetim fonksiyonlarının gerçekleştirilmesini kolaylaştırır.

Tahminde uzmanlaşma sağlar

Kararlarda yol göstericidir, belirsizlikleri azaltır

Yöneticileri günlük işlerin ötesine geçirir

Kaynakların en iyi biçimde kullanılmasını sağlar

Yaratıcılık ve yenilik sağlamayı kolaylaştırır (Özalp, 1996:28).

Kurumun genel işleyişi ve tüm faaliyetlerinin planlanması işleminde temel alınan hususlar, insan kaynakları planlamasında da geçerli olmaktadır. Kuruma belirlenen ihtiyaçlara cevap vermek açısından doğru insanları seçerek, ödüllendirmek ve geliştirmek, kurum vizyonunun uygulama aşamasını hayata geçirebilmek için önem taşımaktadır.

Kurumun insan kaynakları ihtiyaçlarının belirlenmesinde yalnız o günkü durumun ele alınması yeterli değildir. Toplumsal, kültürel, ekonomik değişimleri, yeni teknolojik gelişmeleri izlenerek kurumun gelecekteki insan kaynağı durumu hakkında projeksiyonlar yapılmalı ve ihtiyaç belirlenmelidir. Bu anlamda kuruluşun insan kaynakları yönetimini özel sektörde olduğu gibi kamu sektöründe de ihtiyaca göre bilimsel verilere dayalı olarak planlama yapmalı ve amaca yönelik stratejiyi belirlemelidir (Açıklalın, 1997:89).

### Sağlık insan gücü planlaması

Sağlık insan gücü planlaması, kurumun genel amaçları çerçevesinde uygun sayıda ve uygun nitelikteki personeli, işletme için en uygun zamanda ve becerilerine göre en uygun birimlerde çalıştırmak üzere işlerini en etkili biçimde yapmalarını sağlayan bir süreçtir (Öztek,1995:1-6). 3359 sayılı Sağlık Hizmetleri Temel Kanunu, Madde 3, A bendine göre; "Sağlık kurum ve kuruluşları yurt sathında eşit, kaliteli ve verimli hizmet sunacak şekilde Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığınca, diğer ilgili bakanlıkların da görüşü alınarak planlanır, koordine edilir, mali yönden desteklenir ve geliştirilir" denilerek yasal olarak da düzenlenmiştir.

Bu konuda uzman olan kişiler bir araya getirilir, eldeki veriler ortaya konulur ve değerlendirme yapılmaları istenir. Bu yöntemde, örneğin hekim ihtiyacı için pazarın talepleri, hemşire ihtiyacı için yıllık artış oranı, ebe ihtiyacı için ise belirlenen bir standarda ulaşılması şeklinde sonuçlara varılabilir ve her insan gücü için farklı planlamalar yapılabilir. Tabii bu arada eldeki imkânların göz önünde tutulması gerekecektir. İnsan kaynakları yönetimi kısa ve uzun vade-

li insan gücü gereksinmelerinin planlanmasında dikkatli olmalı ve ihtiyaçtan daha fazla eleman alınması konusunda ihtiyatlı davranmalıdır (Hayran, 1998:116).

Sağlık insan gücünün sayısını yani kantitatif artışını dikkate alan bu planlama yöntemlerinin yanı sıra, kalitatif yöntemler de gereklidir. Bunun için, her tür personelin görev tanımı ve iş analizi yapılmalı, gerekiyorsa planlama ile bunlarda değişikliğe gidilmelidir. Planlama, kalitatif ya da kantitatif, hangi yöntemle yapılırsa yapılsın, mevcut durum ve ihtiyacın saptanması için güvenilir verilere ihtiyaç vardır. Bunların yanı sıra, yetiştirilen sağlık insan gücünün istihdamı ise işin bir başka yönüdür (Hayran, 1998:119).

Sağlık kurumları ya da kuruluşlarında insan gücü planlaması aşğıdaki beş aşamada yapılır:

### Profil saptama

Yapılan plan ister kısa vadeli (2 yıldan az) ister uzun vadeli (2 yıldan fazla) olsun ilk iş olarak, kurumda yapılması istenilen iş türleri ile miktarlarının saptanması gerekir. Bu saptama sübjektif bir saptama olmakla birlikte, örneğin, hizmetlerin niteliği, yeni teknolojileri kullanacak insan gerekliliği, personelin iş yükünde değişimler gibi kriterlere dayanarak saptamalar yapılabilir.

### Tahminde bulunma

Yapılması beklenen iş türleri ve miktarları saptandıktan sonra, bu işleri yapacak personelin niteliği ve sayısal tahmini yapılmalıdır. Bu amaçla, belli başlı sağlık hizmetleri için geliştirilmiş ölçütlerden yararlanılabilir. Örneğin, hasta yatak sayısı belirlenmiş ise, ihtiyaç duyulacak hemşire ve hastabakıcının tahmini, poliklinik koşulları belirlenmiş ise ihtiyaç duyulacak hekim ve görevli sayısı, ameliyathane, laboratuvar sayısı belirlenmiş ise ihtiyaç duyulacak cerrah, anestezi, laborant sayılarının tahmini yapılır.

### Envanter çıkarma

Kurum ya da kuruluşta halen çalışmakta olan insan gücünün, nitelikleri, yaptıkları iş, eğitim ve tecrübe düzeyi, çalışma süresi, unvanı, özel yetenekleri gibi özelliklerin bir dökümü yapılır.

### İhtiyaç belirleme

Mevcut insan gücünün envanteri çıkarıldıktan sonra, bu insan gücünün işe giriş-çıkışları ve emeklilik, işten ayrılma ya da atılma, ölüm gibi hareketliliklerinin bir dökümü yapılır. Bunun ışığında

Çalışanlarına daha kaliteli çalışma yaşamı ve ortamı sunan kurumların diğerlerine göre daha başarılı oldukları gözlemlenmiştir. Burada en önemli faaliyet, çalışanın fiziksel ve sosyo-psikolojik güvenliği ve sağlığını maksimize edecek biçimde planlamalar yapmak ve geliştirmektir.

zaman içerisinde hangi alanlarda ne tür insan gücü kaybının ortaya çıkacağı, dolayısıyla ihtiyaç konusunda saptamalar yapılır.

#### Planın ortaya konulması

Yukarıdaki dört aşamanın sonucunda ne türde ve ne sayıda sağlık personeline ihtiyaç olduğu ve bu ihtiyacın hangi kaynaklardan sağlanacağı kararlaştırılır. Planlamada kalitenin sürekli olarak geliştirilmesi göz önünde tutulmalıdır.

Sağlık kurumları ya da kuruluşları için gerekli olan insan gücünü temin etmenin başlıca iki yolu vardır: Birinci yol, iç kaynaklar olup, kurum ya da kuruluş içerisindeki kişilere yeni işler verilmesi, başka iş alanlarına kaydırılması, bazı işlerin birleştirilmesi şeklinde olabilir. İkinci yol ise dış kaynaklar olup, gazete ilanı ile, resmi ya da resmi olmayan yollardan istenilen uzmanlara ulaşılması ve istihdamlarının sağlanması şeklindedir (Hayran, 1998:181-186).

#### İnsan gücü ihtiyacı belirlenme ve planlama yöntemleri:

İnsan gücü planlamasında iş yükü ölçme yöntemi, zaman serileri yöntemi, dağılım analizleri, regresyon analizi, simülasyon yöntemi, veri analizi, rasyo analizi gibi yöntemler sayısal ve istatistiksel yöntemler olarak personel sayısının tahmininde kullanılmaktadır.

#### İş yükü ölçme yöntemi

Bu yöntem iş etüdü tekniği olan iş yükü ölçümü ve hareket etütlerinden yararlanılarak personel sayısının belirlenmesini içermektedir. Bu teknikte, her görevin tamamlanma süresi (standart zaman) belirlenerek, tahmin edilen iş yüküne göre ne kadar personele gereksinim duyulacağı belirlenir. Aşağı-

daki örnekte bu yöntemin kullanılışı gösterilmektedir.

#### Zaman serileri analizi

Geçmişteki verilerden gelecekte yararlanmak için zaman serileri analizleri yapılır. Planlayıcılar tarafından teknolojik gelişmeler devresel olaylar ve mevsimlik değişimler değerlendirilerek personel sayısı tahmin edilir.

Zaman serisi yönteminde belirli bir zaman kesiti ile bu zaman kesiti içindeki her noktadaki personel sayısının bir barm oluşturulması ile elde edilir. Daha sonra personel sayısı y ekseninde zamanda x ekseninde olmak üzere grafik çizilerek ileriki yıllar için personel sayısı belirlenir.

Bu yöntem çok basit, kolay ve ekonomik biçimde uygulanabilir. Fakat bu yöntem, zaman serisindeki aşırı değerlerden etkilenir, gelecekte ortaya çıkabilecek önemli değişimler dikkate alınmaz ve önceden kurulmuş bir bilgi temeline dayanır.

#### Dağılım alanları analizi

Bu yöntemde iki faktör tanımlanarak birbiriyle ilişkilendirilir. İşletmedeki temel faaliyetler ya da bunların göstergeleriyle çalışan personel sayısı arasındaki ilişkiler belirlenerek tahminler yapılır. Bir hastanenin büyümesi ile ortaya çıkacak hemşire gereksiniminin tahmin edilmesi için yatak sayısı kriterine göre farklı büyüklükteki hastanelerin çalıştırdıkları hemşire sayısı araştırılır. Yatak sayısı arttıkça hemşire sayısı da artar dolayısıyla, bu iki değişken arasında doğrusal bir ilişki gözlenir.

Buradan hareketle, yatak sayısına göre bir hastane için gerekecek hemşire sayısı tahmin edilebilir.

#### İş gücü analizi yöntemi

İş gücü analizi sonucu saptanacak personel gereksinimi miktarları, eğer iş gücü analizi sonuçları hesaplamalar dışı bırakılırsa, planlama sorumlularını ulaşılan gerçek durumlarda düş kırıklığına uğratabilecektir. Çünkü iş yükü analizinde temel alınan zaman verileri, önce devamsızlıklar, sonra da iş gücü dönüşümü sonucu oluşacak çalışma zamanı kayıplarını içermeyeceklerdir.

#### Nitelik ve nicelik yönünden çalışan ihtiyacı

Sağlık hizmetleri ne kadar iyi kurgulanmış ve mali açıdan desteklenmiş olursa olsun, görevler teknik yeterlilik ve davranış açısından uygun kişilere verilmezse hizmet kullanıcılarının memnu-

niyeti sağlanamaz ve hizmetlerde amaçlanan etki ve verime ulaşılamaz.

Pek çok durumda, çalışan seçimi yöneticiye bağlıdır. Yeni bir hizmet başlatılacağı ya da çalışan profili üzerinde değişiklik yapmanın hizmet çıktıklarına ve sonuçlarına etkisi olacağı düşünüldüğünde hangi pozisyonda kaç kişiye ihtiyaç duyulduğunu belirlemek için yöneticilerin aday ve/veya çalışanların taşıdığı özellikleri biliyor olması gerekir.

Çalışanların taşınması gereken özellikleri belirlerken ya da gözden geçirirken dört adımı dikkate almak gerekir:

#### 1. Verilen hizmetin boyutlarını tahmin etmek

Bu tahminde iki aşama vardır. Birinci aşamada, toplumda kaç tane potansiyel kullanıcı olduğu tahmin edilir. İkinci aşamada ise, hizmet kullanım oranı tahmin edilir. Bu iki aşama birleştirildiğinde aşağı yukarı kaç kişinin hizmeti kullanacağı tahmin edilebilir.

#### 2. Hizmetlerde seçimlerin analizi

Bu adım ne tür hizmet ya da program geliştirilmesi gerektiğini bildirir. Özellikle sağlık hizmetlerinde sosyo-kültürel özellikler hizmet kullanımının hem düzeyini hem de türünü belirleyen baskın etken olmaktadır. Bu nedenle toplumun tercihinin tahmin edilmesi genel başarı düzeyi üstünde kritik bir önem taşır.

#### 3. Hizmet kalitesinin standartlarını belirlemek

Hizmetin kalitesinde programdan beklenen yararlar dikkatlice ortaya konulmalı ve her bir yöntem ya da hizmet sunumu için standartlar geliştirilmelidir. Programdan beklenenlerin standartları açıkça ortaya konulunca bu beklentiye ulaşmak için çalışan ihtiyacını belirlemek kolaylaşmaktadır.

#### 4. Çalışan ihtiyaçlarının projeksiyonu

Kurumun ileride ne boyuta ulaşacağı sosyo-demografik verilerden yararlanılarak tahmin edilirken bir yandan da bunu karşılayacak personel ihtiyacı da projekte edilmelidir. İşe alınacak kişiler seçilirken bu projeksiyonlar göz önünde bulunmalıdır (Wolf, Suttentfield ve Binzen, 1991:88-89).

#### 5. Çalışan adayları (Dış müşteriler)

İnsan kaynakları bölümünün verdiği hizmetler açısından değerlendirildiğinde, kurumun çalışanları arasında yer almayan ancak gelecekte bu olasılığı taşıyan kişiler adaylar ya da dış müşteri-

riler olarak kabul edilmektedir. İKB ile dışardan temasa geçenlerin büyük bir bölümü iş başvurusunda bulunmak amacını taşıyanlar olmaktadır. Çok değişik nitelikte kişilerle karşılaşılacağı için bu kişilerin beklentileri de sürekli değişiklik gösterecektir. Genellikle bir kişiye bir görev önerilirse ve bu kişi de kabul ederse beklentilerin karşılanmış olduğu yolunda bir ön yargı oluşmaktadır. Ancak bu her zaman gerçek olmayabilir. Sonuç beklentiye uysa bile seçilirken izlenen yollar ve prosedürler bile kişileri rahatsız edebilir. Bir başka kısıtlılık da her başvuruyu kabul etme lüksünün hiçbir zaman olmayacağıdır. Bu durumda bazı kişiler kuruma kabul edilmeyecektir. İKB yöneticisi için en doğru yol, bütün başvuruların mutlaka değerlendirme sürecine girdiğini ancak amaca uygun olmadığı durumlarda en kalifiye kişilerin bile kabul edilmeyeceğini yaymaktır. Başka bir deyişle, sonuçlar kadar beklentilerin de yönetimi esas alınmalıdır.

Başka bir dış müşteri kanalı da eğitim kurumlarıdır. Kurumda çalışmaya aday olabilecek mezunlar veren fakülte, yüksek okul veya mesleki eğitim kuruluşlarındaki yetkililerle temasa geçmek ve kariyer planlarında yer almak çok değerli bir strateji olarak kabul edilmektedir. Özel sektörde bu stratejinin yadsınamaz değeri yanında kamu kuruluşlarında da sağlık biriminin çekiciliğini arttırmak yoluyla daha seçkin kişilerin tercihinin kazanmak önemlidir. Atama yoluyla bile olsa resmi olmayan şekilde (informal) kişilerin tercihinin görev yerlerinin belirlenmesinde önemli rol oynadığı unutulmamalıdır (Taylor ve Taylor, 1994:356).

### Çalışanlar (İç müşteriler)

İnsan kaynakları bölümünün iç müşterileri çalışanlardır. Sağlık hizmeti birimlerinde çalışanlar genellikle doktorlar, hemşireler, ebeler, destek görevini yürüten personeldir. Bu kişilerin gözünde insan kaynakları bölümünün hizmetinin etkisini anlamak için yine hem resmi (formal) hem de resmi olmayan (informal) yollar kullanılır. Resmi olmayan yolların en dikkate değeri hizmetlerle ilgili görüşleri elde etmeye dayanan anketler ve araştırmalardır. Usulünce yapıldığı taktirde bu anketlerden önemli bilgiler elde edilir. Bu tür çalışmalarda tarafsızlığı sağlamak ve belirli bir deneyim ve beceri gerekliliğinden kuruluşlara belirli bir ücretle araştırma yapan ve sonuçları raporlayan şirketler vardır. Kamu kuruluşlarında uzmanlık alanı bu konuları kapsayan akademik kuruluşlardan yardım alınabilir (Taylor ve Taylor, 1994:357).

Bunun dışında değişik fırsatları değerlendirerek bilgi alma, kurumda belirli

konularda saygı gören kişilerle zaman zaman görüş alışverişinde bulunma, yürütülen eğitim programı ya da toplantılara kaç kişinin katıldığı vb bilgileri değerlendirme gibi yollardan bilgiler elde edilebilir.

### Ergonomi ve çalışma kalitesinin planlanması

Ergonomi, iş hayatında insanı ele alan, iş ortamından kaynaklanan stres faktörlerini ve bunlarla başa çıkma yollarını inceleyen bir alandır. Bir multidisiplin alanı olarak ergonomi, mühendislik psikolojisi, antropometri, işyeri biyomekaniği ve iş psikolojisi olmak üzere 4 bilim dalından destek alır (Last ve Wallace, 1992:533)

Çalışanların hem kaliteyi geliştirmeleri hem de daha düşük maliyete hizmet sunmalarını sağlamak için, çalışan gereksinimlerinin ne olduğunun belirlenmesi ve bunları yerine getirmek konusunda istekli olunması gerekir. İşyeri çalışma koşullarının ve insanların kurum üyeliğiyle ilgili algılamalar, insanların bir ortamda yaşamlarını sürdürebilmek için gereksinimlerin karşılanması, vazgeçilmez oldukları duygusunu kazanmalarına, başarılarının fark edilmesine ve yeteneklerini geliştirmelerine fırsat veren bir yapıya kavuşturulması insan kaynakları yönetimine düşen en önemli görevlerden birisidir (Peker, 1995:34).

Çalışanlarına daha kaliteli çalışma yaşamı ve ortamı sunan kurumların diğerlerine göre daha başarılı oldukları gözlemlenmiştir. Burada en önemli faaliyet, çalışanın fiziksel ve sosyo-psikolojik güvenliği ve sağlığını maksimize edecek biçimde planlamalar yapmak ve geliştirmektir.

#### Kaynaklar

- Açıklan, A. (1996), *Çağdaş Kuruluşlarda İnsan Kaynağının Yönetimi*, Önder Matbaacılık, Ankara.
- Akın A., Ergör G. (1997), *Reproductive Health Transition in Turkey, Feedback, ICOMP Publication, Volume XXIII, No. 2.*
- Bingöl D. (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. Basım, Beta Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.*
- Carrell R. M., Kuzmits E. F., Elbert F. N. (1992), *Personnel/Human Resource Management, (Ed:) Stewart E. C., 4. Basım, USA.*
- Çetin C., Akın B., Erol V. (2001), *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi, Ed: Çetin C., 2. Basım, Beta Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.*
- Drucker F. P. (1992), *Etkin Yöneticilik, Eti Yayınları, Çev: Ahmet Özden, Nuray Turnalı, İstanbul.*
- DSÖ. (1998), *Workload Indications of Staffing Need (A Manual of Implementation), Division of Human Resources Development and Capacity Building, Geneva.*
- Ekinci H. (2001), *"The Beginning and Development of Human Resources Management", İşletme Bitirme Tezi, Basılmamış, Newport University Business Administration*

Erdoğan İ. (1991), *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri. İşletme fakültesi Yayın No:248, s.156-231, İstanbul.*

Ersen, H. (1997), *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Sim Matbaacılık, İstanbul.*

Fındıklı İ. (1999), *İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul*

Hall L., Toorington D. (1998), *"The Human Resource Function: The Dynamics of Change and Development". Financial Times Pitman Pub. London.*

Hayran, O., (1998), *Sağlık İnsangücü Planlaması, (Editörler; Hayran O., Sur, H., Sağlık Hizmetleri El Kitabı), Yüce Yayın, İstanbul.*

Hodgetts R.M., Kuratko D. (1991), *Management, Harcourt Brace Jovanovich Pub., Orlando.*

Hollinshead G., Leat M. (1995), *Human Resource Management: An International and Comparative Perspective on the Employment Relationship, Pitman, London.*

Kaynak T., Adal Z., Ataay İ., ve ark. (2000), *"İnsan Kaynakları Yönetimi", İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.*

Küskü F. (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi, Deniz Kuvvetleri Komutanlığı, Kocaeli.*

Last J.M., Wallace R.B. (1992), *Maxy-Rosenau-Last Public Health and Preventive Medicine, Appleton and Large, Connecticut.*

Özalp, İ. (1996), (Editör) *Yönetim ve Organizasyon, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.*

Öztek Z. (1995), *Sağlık Hizmetleri Planlamasının Temel İlke ve Teknikleri, Sağlık Bakanlığı Uyum Eğitimi Materyali No: 5, Ankara.*

Peker, Ö. (1995), *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, Takav Matbaacılık, Ankara.*

Sur H. (2004), *"İnsan Kaynakları Yönetimi", Üreme Sağlığı Hizmetlerinde Yönetim/ Eğitim Materyali, Sağlık Bakanlığı AÇSAP Genel Müdürlüğü ve UNFPA Yayını, İstanbul.*

Şahin M. (1991), *İş İdaresine Giriş, 3. Basım, 1. Fasikül, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:170, Eskişehir.*

Taylor R.J., Taylor S.B. (1994), *Aupha Manual of Health Services Management, Aspen Pub., Boston.*

Tosun K. (1987), *İşletme Yönetimi, 4. Basım, 1. Cilt. İstanbul Üniversitesi Yayın No:3462, İstanbul.*

Wolf J.A., Suttentfield L.J., Binzen S.C. (1991), *The Family Planning Manager's Handbook, Management Sciences for Health, Kumarian Press., Connecticut .*

Wolper L.F. (1995), *Health Care Administration Principles Practices Structure and Delivery, Aspen Pub. Maryland*

Yüksel Ö. (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.*