

Bölüm 7

ORGANİZASYONLARDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN – YÖNETİCİ YANSIMASI: BİR KAMU HASTANESİ ÖRNEĞİ*

Mubin İNAN ¹
Suzan URGAN ²

1. GİRİŞ

İşletmeler için rekabet avantajı ve kârlılık başta olmak üzere işletmenin tüm amaçlarının yerine getirilmesinde insan kaynakları yönetimi en önemli faktör olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ilk bakışta personel yönetimi gibi algılanıyor olsa da aralarında çok büyük farklar bulunmaktadır. İşletme faaliyetlerinde, çalışanın gerçekleştirme potansiyelini ortaya çıkarmayı amaçlayan insan odaklı bir kavramdır. İnsan kaynakları yönetimi geleneksel personel yönetiminden ayrılmaktadır (Legge, 198: 19). Herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak tarzda, kanunlara uyularak, etkili yönetilmesini sağlayan fonksiyon ve çalışmaların bütününe insan kaynakları yönetimi denilmektedir (Sadullah, 2009: 3). İnsan kaynakları unsurunun etkili yönetimi onun stratejik olarak önemli olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla örgütün stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve bireysel işgören ihtiyaçlarının giderilmesinde insan gücünün etkili kullanımının bir ifadesi olmaktadır (Bingöl, 2013: 3).

İşletme fonksiyonlarını yerine getirerek işletmeyi geleceğe taşıma işlevini üstlenen insan kaynakları yönetimi, işletmelerdeki güncel problemler değerlendirildiğinde giderek artan bir öneme sahip olmaktadır. Özellikle sağlık işletmelerinin günlük rutin işlevlerinin bile oldukça karmaşık bir şekilde sürdürülebildiği göz önüne alındığında, iyi bir insan kaynakları yönetimi işletmenin tüm paydaşlarına eşsiz bir değer katmaktadır. Sağlık işletmeleri hem stratejik yönetim alanı hem de örgütsel davranış alanına giren tüm konuların harmanlanmış bir şeklini sunmaktadır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin algılanması, çalışan ve

* 5-8 Eylül 2019 tarihinde Erzurum’da yapılmış olan 4. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi’nde özet bildirisi olarak sunulmuştur.

¹ Uzman, Yunus Emre Devlet Hastanesi, mubininan@hotmail.com, ORCID iD: 0000-0002-4047-9090

² Dr. Öğr. Üyesi, 19 Mayıs Üniversitesi, suzan.urgan@omu.edu.tr, ORCID iD: 0000-0002-9280-4174

yöneticilerin bakış açılarından ne şekilde gerçekleştiği önem arz etmektedir. Günlük çalışma yaşamı içerisindeki yönetici-çalışan çatışmalarının yaşandığı sağlık işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin etkili uygulanmadığı görülmektedir. Çalışanlar kendilerini yöneticilerinin anlamadığını ifade etmekte, yöneticiler de çalışanlardan her zaman memnun olamamaktadır.

Yapılan çalışma ile sağlık alanında insan kaynakları yönetiminin çalışan ve yönetici açısından değerlendirilmesi nasıldır? Sorusuna cevap aranmaktadır. Günlük rutinleri arasında her iki grubun vereceği cevaplarla, insan kaynakları yönetiminin pratik hayata yansımaları ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Böylece teorik bir kavramın pratikte nasıl gerçekleştiğinin ifadesi bakımından literatüre değerli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İşletme verimliliği için en önemli kriter işletmenin çalışanlarıdır (Erdoğan & Çelik, 2019: 110). Aynı şekilde işletmeye rekabet avantajı kazandıracak faktörlerden işletme çalışanları, organizasyonun her kademesinde çalışan bireylerdir. Bu bireylerin yönetimi geleneksel yönetim şekilleriyle ele alınmadan, daha özellikli bir şekilde yürütülmesi gereken süreci gerekli kılmaktadır (Şimşek, Çelik & Akatay, 2016: 3).

İnsan kaynakları yönetimi bir örgütün stratejik amaçlarının yerine getirilmesi için gerekli işgücü ihtiyacının karşılanması ve kullanılması süreçlerini içermektedir (Bingöl, 2013: 3). Bu süreçler işletmeler için işgücünün seçilmesi, birimlerine yerleştirilmesi, onların eğitimi, geliştirilme aşamaları, işletmeye faydalı olacak şekilde etkili ve verimli çalışmalarının sağlanması ile ilgili faaliyetlerden oluşmaktadır. Tüm bu fonksiyonların yerine getirilmesinde insan kaynakları yönetimi etkin bir şekilde rol oynamaktadır (Ülgen & Mirze, 2010: 291; Benligiray, 2015: 3). Tüm bu fonksiyonlar bir değer zinciri olarak insan kaynaklarında işletmeye yararlı unsura dönüşmektedir (Bingöl, 2013: 28). Bu fonksiyonlar sadece işletme açısından değil aynı zamanda örgüt, birey ve çevre açısından da karşılıklı yararlılıklar sağlayan bir süreç olmaktadır (Sadullah, 2009: 3). İnsan kaynakları yönetimi organizasyon içinde insan sermayesi ve personel yönetimi arasında kurulan bağların ifadesi olarak organizasyona değerli bir katkı sunmaktadır (Armstrong, 2007, s. 3). Etkili bir yönetim için kilit rol üstlenmektedir, İşletme içi politikalar ve prosedürlerin beraber işletilmesi sonucu işletme içinde paylaşılan bir kültür ve değerler yaratmaktadır (Aquinas, 2009: 2).

İnsan kaynakları yönetiminin personel yönetimi olarak ele alındığı yıllar 1950'li yıllara dayanmaktadır. Personel idaresi anlamında akademik bir disiplin olarak ele alınması da 1960 ve 1970'li yıllar arasında olmuştur. 1980'li yıllarla

beraber işletmeler için rekabete ayak uydurmanın bir gerekliliği olarak ortaya çıkmıştır. Rekabetin gerekliliğinden hareketle bir maliyet unsuru olarak değil bir kaynak olarak değerlendirilmektedir (Üsdiken & Wasti, 2002: 5). Ülkemiz için 1980’li yıllarda başlayan bu süreç, dünya için 1881 yıllarında Harward Business School’da, “İnsan Kaynakları Yönetimi” dersinin açılmasıyla başlamaktadır (Demirkaya, 2006: 2). Ayrıca 1980’li yıllar personel yönetiminin insan kaynakları yönetimine evrilmiş olduğu yıllar olmaktadır (Stredwick, 2005: 9)

İnsan kaynakları yönetimi kavramı her ne kadar personel yönetim kavramı ile birlikte aynı anlamı çağrıştırdığı düşünülse de aralarında belirgin farklar vardır (Legge, 1989: 20). Bunlardan ilki personel yönetiminin bir masraf oluşturduğu düşüncesidir. İnsan kaynakları yönetimi ise masraftan ziyade organizasyon için değere dönüşmektedir. İkinci önemli fark, personel yönetimi, ticari faaliyetleri yürüten, idari alt işlevleri yerine getiren, reaktif ve pasif insan grubuna karşılık gelmektedir. İnsan kaynakları yönetimi ise organizasyon için insan kaynaklarının entegrasyonunu içeren stratejik bir anlam içermektedir (Kaufmann, 2001: 344). Stratejik önemi işletmelerde rekabet gücü meydana getirmektedir (Burke & Cooper, 2005: 3; Rao, 2008: 6; Price, 2005: 264; Sparrow, Schuler & Jackson, 1999: 448).

İnsan kaynakları yönetim unsurları, uygulamada, işletmeler açısından o işletmenin çalıştığı iş koluna göre farklılık arz etmektedir. Bu farklılıklara rağmen temel işlevleri şunlardır (Bingöl, 2013: 28)

- İnsan kaynaklarının planlanması
- Kadrolama işlemleri
- Eğitim ve geliştirme süreci
- Performans değerlendirme süreci
- Kariyer geliştirme süreci
- Ücretlendirme ve ödüllendirme süreci
- Endüstriyel ilişkiler
- İşgörenlerin korunması sürecidir.

İnsan kaynakları yönetim unsurlarının örgütsel alandaki uygulamaları ve yansımaları, işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Örgüt içinde çalışan ve yönetici açısından da insan kaynakları yönetim unsurlarının yorumlanmasında farklılıklar olabilmektedir. Bu uygulamalarla elde edilen örgütsel çıktıların örgütsel performans çıktıları ile karşılaştırıldığı çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalar incelendiğinde insan kaynakları uygulamalarının örgütsel performansı artırıcı etkileri ortaya konulmaktadır (Soysal & Kılınç, 2016: 325; Gürlek & Uygur, 2019: 8; Düzgün & Çetin, 2017: 493; Yeşil & Özel, 2019: 13; Wood, 1999: 21; Konaklıoğlu & Atar, 2017: 7). İnsan kaynakları uygulamasının performans artırıcı rolü olumlu

bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Ancak pratik iş yaşamı içinde, insan kaynakları yönetim uygulamaları, çalışan ve yönetici açısından aynı anlama gelmemektedir (Tüzün, 2013: 172; Boz, 2019: 302). İnsan kaynakları yönetimi gelecek için de önemli bir rol üstlenecek ve işin değişen doğasında önemini korumaya devam edecektir (Peterson, 2005: 45).

3. YÖNTEM

Araştırma, insan kaynakları yönetimi işlevlerinin, kurum içerisinde ne şekilde algılandığını ortaya koymaya yönelik, fenomenolojik yöntemin uygulandığı nitel bir araştırmadır. Fenomenolojik yöntem, içinde yaşanan ancak derin bir anlayışa sahip olunamayan durumları ortaya koymayı amaçlamaktadır (Kurubacak, 2017; Urgan, Sevim & Giderler, 2018: 124). Yöntem, nitel araştırma biçimi olarak araştırma konusunu katılımcıların kişisel algı ve yorumlarıyla ele almaktadır. Buradan da bir genellemeye giderek bir kavram ortaya çıkarmaktadır (Gürbüz & Şahin, 2014: 402).

3. 1. Araştırmada Katılımcı Grup

Araştırmada örneklem grubunu bir kamu hastanesinin poliklinik çalışanları oluşturmaktadır. Sağlık kuruluşları rutin ve değişir faaliyetlerinde karmaşık bir yapı gösteren kuruluşlardır. İnsan kaynakları yönetiminin işlevlerinin bireysel algılanmasına uygun olacağı düşüncesinden hareketle, Türkiye’de Eskişehir ilinde bulunan bir kamu hastanesinin poliklinik yöneticileri ve çalışanlar çalışmaya alınmıştır. Birimin toplam 65 çalışanı vardır. Çalışanlar idari hizmetleri yürütmekte olan personel ve sağlık hizmetlerini yürütmekte olan personellerden oluşmaktadır. İdari hizmetleri yapmakta olan personel; güvenlik, temizlik, sekreterlik ve diğer yönetim fonksiyonunda olan çalışanlardır. Sağlık hizmetlerini ise hemşireler, sağlık memurları ve sağlık alanındaki diğer uzmanlık alanlarına sahip çalışanlar yerine getirmektedir. Örneklemi yönetim görevi bulunan 6 kişi ve yönetim görevi bulunmayıp her biri farklı birimleri temsil eden 11 kişi oluşturmaktadır. Bu personeller maksimum çeşitlilik yöntemine göre farklı birimlerde çalışması bakımından değerlendirilmiştir. Maksimum çeşitlilik örneklemesi araştırma konusunu ifade etmesi bakımından bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2013: 136).

3. 2. Veri Toplama Araçları

Araştırma için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği örneği hazırlanarak katılımcılara yöneltilmiştir. Görüşme soruları insan kaynakları yönetimi işlevlerinin kişisel algılanmasının ne şekilde olduğuna dair olarak hazırlanmış sorulardan oluşmaktadır. İnsan kaynakları işlevleri alan yazında hem fikir olunan işlevleri

içermektedir. Görüşme formu ana araştırma sorusu ve iki ana kategoriye ayrılan sorularından oluşmaktadır. Birinci kategori katılımcıların demografik bilgilerini içeren sorulardan oluşmaktadır. İkinci kategori ise alan yazında belirtilen insan kaynakları yönetim işlevlerini içeren unsurların bireysel algılanmasını içeren sorulardır.

Araştırmaya ait veriler 1-15 Mayıs 2019 tarihleri arasında görüşmeler yapılarak elde edilmiştir. Görüşmede katılımcılara yapılan araştırmanın amacı ve beklenen sonuçlar anlatılmıştır. Görüşmeler kayıt altında yapılmıştır. Ancak katılımcılara tutulan kayıtların bir kısmının ya da tamamının çıkarılabileceği belirtilmiştir. Katılımcıların görüşme sürecinde tedirgin olmamaları sağlanmaya çalışılmıştır.

3.3. Verilerin Analizi

Nitel veri analizlerinden içerik analizi uygulanmıştır. Nitel veri analizinde inandırıcılık, güvenilirlik ve geçerlik çerçevesinde araştırmada elde edilen veriler düzenlenmekte, tasnif edilmekte, sentezlenmekte ve olgular arasındaki ilişkilerle bir kavram ortaya çıkarılmaktadır (Gürbüz & Şahin, 2014: 425). Analizde dört aşama vardır:

1. Verilerin kodlanması, 2. Kodlanan veri temalarının ortaya çıkarılması, 3. Kodların ve temaların düzenlenmesi, 4. Bulguların tanımlanması ve yorumlanması (Yıldırım & Şimşek, 2013: 256).

İçerik analizinin geçerlilik ve güvenilirlik ile ilgili olarak değerlendirilmesi, araştırmacılar açısından ve zaman açısından dikkate alınarak iki ayrı kategoriyle yapılmaktadır. Araştırmacılarla ilgili olanı benzer sonuçlara varmış olmalarıdır. Zaman açısından da farklı zamanlarda benzer sonuçlara ulaşılması kriter kabul edilmektedir. Araştırmacının elde ettiği verileri ve ulaştığı sonuçları desteklemesine yardımcı olacak görüş geçerliliği de dikkate alınmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2013: 289-290). Yapılan araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği için kodlanmış kavramların aralarındaki anlam bütünlüğüne dikkat edilmiştir. Yapılan benzer çalışmalarla kıyaslamalara gidilerek elde edilen veriler katılımcılarla değerlendirilmiştir.

4. BULGULAR

Görüşme formunda sorulan sorular değerlendirildiğinde sorular ve kümeleşen cevaplar aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir. S kodu herhangi bir yönetim fonksiyonu olmayan “çalışanlar”, Y kodu ise yönetim fonksiyonu olan “yönetici” olarak alınmıştır:

Tablo 1. Çalışanların (S) Demografik Bulguları

Çalışan Katılımcılar	S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	S 6	S 7	S 8	S 9	S 10	S 11
Meslek	Genel İdari Hizmetler	Sağlık Memuru	Tıbbi Sekreter	Sağlık Teknikeri	Tıbbi Sekreter	Tıbbi Sekreter	Veri Hazırlama	İşçi	Güvenlik Gör.	Güvenlik Gör.	Güvenlik Gör.
Yaş	54	36	36	45	32	35	25	40	30	33	49
Eğitim Durumu	Ön Lisans	Ön Lisans	Lisans	Ön Lisans	Lisans	Lisans	Lise	Lise	Lise	Lise	Lise
Mesleki Tecrübe	20	10	13	23	3	6	3,5	15	10	11	15
Medeni Hali	Evli	Belirtilmedi	Bekâr	Evli	Evli	Evli	Bekâr	Evli	Evli	Evli	Bekâr

S: Yönetim İşlevi Olmayan Sağlık Çalışanları

Tablo 2. Yöneticilerin (Y) Demografik Bulguları

Yönetici Katılımcılar	Y 1	Y 2	Y 3	Y 4	Y 5	Y 6
Meslek	İdari Müdür	STK Temsilcisi-İKY Yöneticisi	Müdür Yardımcısı	Sorumlu Hemşire	Sorumlu Hemşire	Birim Sorumlusu
Yaş	50	46	49	44	47	42
Eğitim Durumu	Yüksek Lisans	Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora	Ön Lisans
Mesleki Tecrübe	13	23	1,5	25	29	9
Medeni Hali	Evli	Evli	Evli	Evli	Bekâr	Bekâr

Y: Yönetim İşlevi Olan Sağlık Çalışanları

1. Görüşme formundaki cevaplara göre işletmede yapılan faaliyetlerde çalışan memnuniyetine önem verilip verilmediği:
 - a) Çalışan memnuniyetine kurumda iyi bir şekilde önem verildiğini ifade etme: S2, S3, S9, S10, Y2
 - b) Kısmen ve daha önceki yıllara bakılarak daha iyi olduğunu ifade etme: S1, S4, S7, Y4, Y6
 - c) Çalışan memnuniyetine yeterince dikkat edilmediğini ifade etme: S5, S6, S8, Y1, Y3, Y5
 - d) Fikir beyan etmeme: S11
2. İşletmede çalışanların faaliyet sonuçları ile bilgilendirilmesinin ve önerilerinin alınmasına önem verilip verilmediği:
 - a) Çalışanlar dinleniyor veya öyle dinleniyormuş gibi prosedür yerine getiriyor ama gerçekte önem verilmediğini ifade etme: S4, S5, S6, S7, S1, Y1
 - b) Her zaman değil bazen dinlendiğini ifade etme: S3, Y4, Y6
 - c) Hiçbir zaman dikkate alınmadığını ifade etme: S8
 - d) Dikkate alındığını ifade etme: S11, S10, S9, S2, Y2, Y3, Y5
3. İşletme üst yönetiminin ve insan kaynaklarının tüm çalışanlarına karşı demokrat ve katılımcı bir yaklaşım sergileyip sergilemedikleri:
 - a) Yöneticiye bağlı olarak değişiyor: S1, S8, S5, Y1, Y3, Y4, Y5, Y6
 - b) Yeterince sağlanıyor: S9, S10, S4, S3, S2, Y2
 - c) Hiçbir zaman sağlamıyor: S11
 - d) Onların da yetkileri kısıtlı olduğu için tam anlamıyla yapılamamakta: S7, S6
4. Çalışanların bireysel çalışmasından çok takım çalışması yapılıp yapılmadığı:
 - a) Ekip çalışması yapılıyor: S2, S7, S11, S10, S9, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6
 - b) Zaman zaman yapılıyor ve çalışma yerine göre değişiyor: S3, S4, S5, S6, S1, Y1
 - c) Ekip çalışması yapılmıyor: S8
5. İşletmede ödüllendirme durumunun olup olmadığı:
 - a) Hastanede değil de başka alanlardaki başarısı ve ya torpili varsa: S1, S6
 - b) Ödüllendirilmiyor: S9, S10, S8, S7, S5, S4, S3, Y3, Y5, Y6
 - c) Ödüllendiriliyor: S11, Y2, Y4
5. İşletmede performans ölçümünün yapılıp yapılmadığı:
 - a) Yapılıyor ve kısmi yapılıyor: S4, S8, S11, Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6
 - b) Yapılmıyor: S3, S10, S9
 - c) Yapılmıyor hatta iyi çalışan da kötü çalışan da aynı. Kimin torpili varsa ona ayrımcılık yapılıyor. Bu da çalışma azmini düşürüyor: S5, S6, S7
 - d) Yöneticiye göre değişiyor: S1.

6. Çalışanların gelişimi için eğitim programları yapılıp yapılmadığı:
 - a) Yapılıyor: S9, S10, S5, S4, S3, S2, Y3, Y4, Y5, Y6
 - b) Prosedür olarak yapılıyor ancak etkili olduğunun düşünülmemesi: S11, S7, S6, S1, Y1, Y1
 - c) Yapılmıyor: S8, Y2
7. Terfi olanaklarının olup olmadığı:
 - a) Terfi olasılığı yok ve belirsiz bir süreçte sahiptir: S4, S5, S8, S11, Y3
 - b) Terfi var ama sadece torpilliyse: S6, S7, S1, Y1, Y4, Y5, Y6
 - c) Terfi imkânı var getirisi yok: S10, S9
 - d) Terfi imkânı var: S2, Y2
8. Yöneticiler ve diğer çalışanlar arasındaki iletişimin olup olmadığı:
 - a) Yöneticilere ve konuya bağlı olarak değişir bir durum olmakta: S1, S8, S7, Y1
 - b) Mevcut olduğunun ifadesi: S2, S9, S10, S11, S4, S3, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6
 - c) İletişim söz konusu değil ve ya çok zayıf: S5
9. İşletmenin kişiye mesleki olarak kendini geliştirme yetenek ve becerilerini kullanma imkânını verip vermediği:
 - a) Verilmekte: S11, S10, S9, S2, S3, Y2, Y4, Y5, Y6
 - b) Kısmen verilmekte: S5, Y1
 - c) Verilmediğinin ifadesi: S6, S7, S8, Y3
10. Verilen eğitimlerin kişiye katkısının olup olmadığı:
 - a) Çok faydası olduğunun düşünülmesi: S3, S1, S2, S10, S11, S8, S5, Y1, Y3, Y4, Y5, Y6
 - b) Katkısı olsa da uygulanamadığının ifadesi ya da bazen katkısı olduğunun ifadesi: S9, S7, S6
11. İş ortamının onlara konfor sağlayıp sağlamadığı:
 - a) Yeterli rahatlıkta olduğunun ifadesi: S4, S10, S2, S1, Y2, Y3, Y5, Y6
 - b) Konfor yoktur. Ayrıca konfor sağlamadığı gibi birçok riskle karşı karşıya kalındığının ifadesi: S5, S6, S7, S11, Y4
 - c) Bazı bölümlerde var: S8, S9, S3, Y1

Kodlamalar sonucu ortaya çıkan kavramlar değerlendirildiğinde, işletmede faaliyet gösteren çalışanların memnuniyete önem verildiğine, ayrıca önceki yıllara göre daha çok verildiğine dair kanaat kullanılmıştır f(4) f(3). Yöneticilerin bir bölümü daha önceki yıllara göre önem verildiğini f(3), bir bölümü ise verilmediğini beyan etmektedir f(3). Çalışanlar işletme faaliyetlerinin kendilerine aktarılmadığını ifade ederek sadece şekilsel olarak yapıldığı yönünde cevap vermektedir f(5). Yöneticiler bu soruda işletme faaliyetlerinin aktarıldığına dair kanaat kullanmıştır f(3). Yöneticilerin tüm çalışanlara karşı demokrat ve katılımcı bir politika

izleyip izlemediği yönündeki soruya, yönetici fonksiyonu olanlar “yöneten kişiye göre değiştiği” cevabını vermektedir f(5). Çalışanlar da yeterince sağlandığını f(5) ancak “yöneticiye göre de değiştiğini” ifade etmektedir f(3). Ödüllendirme konusunda ödüllendirilmenin yapılmadığına dair hem çalışanlar hem yöneticiler fikir beyan etmektedir f(7) f(3). Performans ölçümü ile ilgili soruda yöneticiler, tabiplerin performans ölçümünün yapıldığını ifade etmektedir f(6). Çalışanların bir bölümü bu soruyla ilgili kayırmacılığın olduğuna dair kanaat kullanmaktadır f(3). Eğitim çalışmalarını hem çalışanlar hem yöneticiler onaylamaktadır f(6) f(4). İşletmede terfi olanağının olup olmadığı ile ilgili soruya cevap olarak terfi imkânının olmadığı ve bir belirsizlik olduğu çalışanlar tarafından ifade edilmektedir f(4). Bu soruya verilen cevaplarda yöneticiler torpilin etkili olduğuna dair büyük oranda kanaat kullanmaktadır f(3). Kurum içi iletişimin olup olmadığına dair sorulan soruya cevap olarak, önem verildiği yönünde hem çalışanlar hem yöneticiler fikir beyan etmektedir f(6) f(4). İşletmenin personelin kendini geliştirmesine ve yeteneğinin kullanılmasına yönelik kolaylık sağlayıp sağlamadığı sorusuna hem çalışanlar hem yöneticiler “sağlandığı” yönünde kanaat kullanmaktadır f(5), f(4). Eğitim ile ilgili soruya verilen cevaplar her iki grup tarafından da olumlu olarak değerlendirilmektedir f(7) f(6). İşletmenin konfor durumu ile ilgili soruya verilen cevaplarda konforun yeterli olduğu cevabı her iki grupta aynıdır f(4) f(4). Konforun yeterli olmadığını hatta riskli bir çalışma ortamında çalıştığını ifade eden çalışanlar da söz konusudur f(4). Aynı soruya bazı bölümlerde konfor olduğunu belirten çalışanlar vardır f(3).

SONUÇ VE TARTIŞMA

Yapılan araştırma sonuçları itibarıyla incelendiğinde insan kaynakları uygulamaları genel olarak yönetici ve çalışanlar açısından farklı algılandığı sonucu çıkarılmaktadır. Kurum içerisinde çalışan memnuniyetine her iki grup açısından da önem verildiği sonucuna ulaşılırken, yönetim fonksiyonu olanların bir bölümü için aynı durum söz konusu değildir. İşletme faaliyetlerinin kurum içinde duyurulması çalışan ve yönetici açısından farklılık göstermektedir. Bu konuda çalışanlar duyuruların kendilerine aktarıldığını ifade etmektedir ancak bunu şekilci bulmaktadır. Yönetim fonksiyonlarının tüm çalışanlar açısından demokrat ve katılımcı bir politika içermesi durumu, yönetici fonksiyonu olanlar açısından yanlış olarak değerlendirilmiştir. Kişiye göre yönetimin değiştiği algısı yöneticilerde hakimdir. Araştırmada ödüllendirme algısı her iki grup açısından ödüllendirmenin yapılmadığı yönündedir. Performans değerlendirilmesinin gerçeği yansıtmadığı ortak paydasında birleşilmektedir. Yönetici fonksiyonu olanlar tabiplerin perfor-

mans ölçümlerinin yapıldığını ifade ederken, çalışanlar kayırmacılık olduğunu ileri sürmüşlerdir. Kurum içi iletişim ve eğitim her iki grup açısından olumlu olarak değerlendirilmiş ve konu ile ilgili algılamalarında farklılık bulunmamaktadır. Terfi imkânları için yöneticiler torpilin bulunduğunu ifade etmektedir. İş ortamının konforu için de her iki taraf açısından farklılık vardır. Yönetim fonksiyonu olmayanlar için bir eksiklik olduğu beyan edilmektedir.

Araştırma sonuçları itibariye literatürde yapılmış olan çalışmalarla değerlendirildiğinde bire bir benzer bir çalışma olmamakla beraber, Tüzün (2013) ve Boz (2019)'un yapmış olduğu çalışmalarla ortak sonuçlara ulaşılmıştır. Bu çalışmalarla ortaya çıkan paralel sonuçlar, insan kaynakları uygulamalarının çalışan ve yönetici açısından ayrı ele alınması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Tüzün (2013) ve Boz (2019)'un araştırmalarında konunun daha çok yöneticiler açısından ele alınmış olduğu vurgulanmaktadır. Araştırmacılar ayrıca işgören algılarının insan kaynakları uygulamasında önemli olduğuna dikkat çekmektedir. Bu sonuçlarla çalışma paralel bulgular içermektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında yöneten ile yönetilen arasındaki farkların ortaya konulduğu diğer bir çalışma Gemlik ve arkadaşlarının (2016) yapmış olduğu çalışmadır. Bu çalışmayla da paralel sonuçlara ulaşılmıştır (Gemlik vd., 2016).

Araştırma sonucunda insan kaynakları yönetiminin daha profesyonel kişilerce yapılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Özellikle hastaneler gibi hem hasta sağlığını yakından ilgilendiren hem de çok farklı çalışan grubunun olduğu işletmelerin yönetiminin tecrübeli ve insanı anlayabilen kişilerce oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Ayrıca ehliyet ve liyakata önem verilmesi gerektiği yapılan görüşmeler sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışmada tüm katılımcılar liyakat konusunda birleşmektedir.

Çalışmada insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının algılanması durumu, çalışan ve yönetici ayrımıyla bir kesit olarak sunulmaktadır. Araştırma konusunun, farklı evren ve örneklemelerle, farklı ölçüm teknikleri ve analizlerle tekrarlanmasının literatüre katkı yapacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Aquinas, P. G. (2009). *Human resource management, principles and practise*. New Delhi: Vikas Publishing.
- Armstrong, M. (2007). *Human resource management practice*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Benligiray, S. (2015). *Tarihsel süreç içinde insan kaynakları yönetiminin gelişimi*. Eskişehir: Nisan.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Boz, H. (2019). Algılanan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işten ayrılma niyetine etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracılık rolü: turizm işgörenleri üzerine bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(2), 301-315.

- Burke, R. J. & Cooper, L. (2005). The human resources revolution why putting people first matters. In Ronald J. Burke & Carry L. Cooper (Eds.), *Reinventing human resource management: Challenges and new directions* (pp. 3-16). New York: Routledge.
- Demirkaya, H. (2006). İnsan kaynakları bölümünün organizasyonu. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Aralık, 1-21.
- Düzgün, A. & Çetin, C. (2017). Stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel performans arasındaki ilişkide rekabet stratejilerinin aracı etkisi: Antalya ili örneği. *Uluslararası Yönetim, İktisat ve İşletme Dergisi*, ICMEB17 Özel Sayısı.
- Erdoğan, P. & Çelik, A. (2019). Sağlık sektöründe etik iklim oluşturma hemşirelerin performansına etkisi. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 6(2), 105-113.
- Gemlik, H. N., Soyulu, Ö. & Bektaş, G. (2016). Hastanede çalışan personelin insan kaynakları yönetimi algısı üzerine nitel bir araştırma. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 3(4), 145-154.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri, felsefe- yöntem- analiz*. Seçkin: Ankara.
- Gürlek, M. & Uygur, A. (2019). İnsan kaynakları yönetimi ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri açıklayan teorik modeller üzerine bir araştırma. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 1-13.
- Kaufmann, B. E. (2001). Human resource and industrial relations commonalities and differences. *Human Resource Management Review*, 11, 339-374.
- Konaklıoğlu, E. & Atar, A. (2017). Stratejik insan kaynakları uygulamaları ile otel işletmelerinin finansal olmayan örgüt performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(2), 6-19.
- Kurubacak, G. (2017). *Nitel araştırmalar ve fenomenoloji* (13.03.2020 tarihinde <http://www.acikbilim.anadolu.edu.tr/seminerler> adresinden ulaşılmıştır).
- Legge, K. (1989). Human resource management a critical analysis. In John Storey (Ed.), *New Perspectives on human resource perspectives* (pp. 19-41). London: Thomson Business Press.
- Peterson, C. (2005). Get, keep, grow. In M. Losey, S. Meisinger & D. Ulrich (Eds.), *Future of human resource management, 64 thought leaders explore the critical human resource issues of today and tomorrow* (pp. 38-54). New Jersey: John Wiley & Sons. Inc.
- Potter, W. J. & Levine-Donnerstein, D. (1999). Rethinking validity and reliability in content analysis. *Journal of Applied Communication Research*, 27(3), 258-284.
- Price, A. (2005). *Human resource management*. U.K.: Cengage Learning.
- Rao, V. S. P. (2008). *Human resource management, text and cases*. New Delhi: Excel Books.
- Sadullah, Ö. (2009). İnsan kaynakları yönetimine giriş: İnsan kaynakları yönetiminin tanımı, önemi ve çevresel faktörler. Cavide Uyargil, Zeki Adal, İsmail Durak Ataay, Ahmet Cevat Acar, Oya Özçelik, Gönen Dündar, Ömer Sadullah & Lale Tüzüner (Editörler), *İnsan kaynakları yönetimi içinde* (s.1-46). İstanbul: Beta.
- Soysal, A. & Kılınç, E. (2016). İşletmelerde stratejik insan kaynakları sürecince performans değerlendirme ve kariyer yönetimi uygulamaları. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(31), 325-347.
- Sparrow, P., Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (1999). Convergence or divergence human resource practices and policies for competitive advantage worldwide. In Michael Poole (Ed.), *Human resource management, critical perspectives on business and management* (pp. 448-477). New York: Routledge.
- Stredwick, J. C. (2005). An introduction to human resource management. Burlington: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. & Akatay, A. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi ve kariyer uygulamaları*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tüzün, K. İ. (2013). İKY uygulamalarının etkililiğinin çalışan algılamaları bağlamında araştırılması: İK birimi saygınlığının rolü. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*, 20(1), 171-185.
- Urgan S., Sevim, Ş. & Giderler, C. (2018). Sosyal sermayede sadakat unsurunun kuyumcular ve otomotiv tamircileri bağlamında incelenmesi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Özel Sayı, 123-127.

- Ülgen, H. & Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta.
- Üsdiken, B. & Wasti, S. A. (2002). Türkiye’de akademik bir inceleme alanı olarak personel veya “insan kaynakları yönetimi”: 1972-1999. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(3), 1-37.
- Wood, S. (1999). Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews*, 1(4), 367-413.
- Yeşil, S. & Özel, B. (2019). İnsan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının örgütsel bağlılık ve bireysel performansa etkisi: banka çalışanları üzerinde bir araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 13-34.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nicel araştırma yöntemleri*. Genişletilmiş 9. Baskı, Ankara: Seçkin.