

Özgün Araştırma

## TIBBİ SEKRETERLERİN İŞ YÜKÜ ANALİZİ VE İŞ MEMNUNİYETLERİNE İLİŞKİN BİR ÇALIŞMA

Handan TANRIVERDİ HERGÜN<sup>1</sup>

### ÖZET:

**Amaç** Bu çalışmanın amacı, Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesinde iş yükü analizine dayanılarak tıbbi sekreter planlaması yapmak, ayrıca tıbbi sekreter niteliği ve iş memnuniyetlerini tespit etmektir. Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri, Joint Commission International (JCI) tarafından akredite edilen “ilk kamu üniversitesi hastanesi olarak hizmet vermekte olup, hastanede sunulan her hizmetin hasta odaklı, kaliteli ve kesintisiz sürdürülmesi temel ilke olarak kabul edilmiştir. Bu ilkedен hareketle, nitelikli insan gücü ile sürekli iyileştirme çalışmaları kapsamında iş yükü analizleri yapılmakta, çalışanların görüşlerine başvurulmakta ve iş memnuniyeti de dikkate alınmaktadır. **Yöntem:** 2015 yılında, Erişkin Hastanesinde görev yapan tıbbi sekreterlere yönelik iş yükü analizi yapılmış, ayrıca tıbbi sekreterlerin iş memnuniyetleri değerlendirilmiştir. **Bulgular ve Sonuç:** Çalışmanın bulgularına göre, iş yüküyle orantılı olarak insan kaynakları planlaması yapılması; yeterli bilgi ve beceriye sahip kişilerin niteliğine uygun olarak doğru yerde ve yeterli sayıda personel dağılımı yapılmasına imkân sağladığı, bu durumun hem iş verimliliğini hem de iş memnuniyetini artırdığı sonucuna varılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Tıbbi sekreter, iş yükü analizi, çalışan memnuniyeti.

## A STUDY ON THE WORKLOAD ANALYSIS AND JOB SATISFACTION OF MEDICAL SECRETARIES

### ABSTRACT:

**Objective:** The aim of this study is planing secretary and determining secretary qualification and satisfaction based on workload analysis at University of Hacettepe Adult Hospitals. Hacettepe University Hospitals are the first accredited public university hospital which is patient oriented service provider and also adopted the principle of the qualified and uninterrupted service delivery. Starting from this point the continuous improvement with qualified workload analysis are carried, employee were consulted and job satisfaction is complimented. **Method:** In this study, workload analysis of the secretaries who work in Adult Hospital in 2015. And also job satisfaction of secretary has been evaluated. **Results and Conclusion:** According to study findings planning human resource properly makes the staff which is qualified with skills and knowledgework at right place. As a result this condition increases job satisfaction and job productivity.

**Key words:** Medical secretary, workload analyse, job satisfaction.

<sup>1</sup> Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri, Uluslararası Hasta Koordinatörlüğü  
**Sorumlu Yazar:** Handan Tanrıverdi Hergün, handanhergun@hotmail.com

## GİRİŞ

Sağlık insan gücü planlaması; önceden belirlenmiş sağlık hedef ve amaçlarını başarmak için gerekli tutum, beceri ve bilgiye sahip insan gücü sayısını tahmin etme sürecidir. Ayrıca, mevcut insan kaynaklarının en verimli biçimde kullanılması, gelecekteki insan gücü gereksiniminin tahmin edilmesi, mevcut insan gücü niteliğinin tespiti, insan gücü yetersizliği ve fazlalığı sorunlarının giderilmesi için alınacak kararların etkililiğinin artırılmasıdır. (Şantaş vd., 2012).

1970’li yıllarda Dünya Sağlık Örgütü tarafından sağlık insan kaynakları planlaması “Toplumda istenilen olumlu değişikliklerin başarılabilmesi için, sağlık sisteminin işlevlerinde iyileşme başlatabilmek üzere sağlık insan kaynakları ile ilgili bilgi beceri ve yeteneklerin hesaplanması süreci” olarak tanımlanmıştır. Sonraki yıllarda bu tanım “Sağlık insan kaynakları planlaması doğru yerde, doğru zamanda, doğru beceride ve doğru sayıda insanı bulundurmaktır” şekline dönmüştür (Özkan vd., 2014).

Mevcut insan gücünü planlama sürecinde, çalışanların memnuniyetinin sağlanması ile sağlık hizmetlerinin yürütülmesi arasında bir denge oluşturulmasına ihtiyaç vardır. Planlama; toplumun sağlık ihtiyaçları doğrultusunda hizmet alanların ve sağlık çalışanlarının güvenliğini göz önünde bulundurarak, önceden belirlenmiş olan sağlık politikaları ve hedefleri karşılamak için gerekli olan kişi sayısı ve becerilerin sistemli olarak tanımlanmasını tahmin etme süreci olarak kabul edilmektedir. Bu planlama sürekli izleme ve değerlendirme gerektirir. Ancak, insan kaynaklarının sağlık için tahsis edilmesi sadece bireyleri ölçmek için analitik araçların kullanımı ile sınırlı değildir. Sağlık hizmetlerinin prensiplerine ve ihtiyaçlarına uygun görevleri yerine getirebilmelerini sağlayacak belirli becerilere sahip profesyonellerin sayısının doğru bir şekilde tahmin edilmesini gerektirir (Bonfim et al., 2015).

Sağlık hizmetleri, yüksek oranda emek ve teknolojinin yoğun sunulduğu hizmetlerdir. Sağlık kurumlarında teknoloji hızla gelişmiş, bununla birlikte hizmet çeşitliliği artmıştır. Gelişen tıbbi teknolojiye rağmen emek yoğun örgütler olan hastanelerde personelin bilgi, beceri ve yeteneklerine duyulan gereksinim ortadan kalkmış değildir. Sağlık sektöründe hekimler, diş hekimleri, eczacılar, hemşireler, fizyoterapistler, sağlık fizikçisi, laborant, vb. nitelikli sağlık insan gücünün yanı sıra diğer meslek mensubu tıbbi sekreterler de yer almaktadır.

Sağlık Meslek Mensupları ile Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Diğer Meslek Mensuplarının İş ve Görev Tanımlarına Dair Yönetmelik ile ilk defa tıbbi sekreterlerin iş ve görev tanımları düzenlenmiştir. Bu yönetmeliğe göre, **tıbbi sekreter**; sağlık kurum ve kuruluşlarında, tıbbi iş ve işlemlerin gerektirdiği haberleşme ve yazışma hizmetlerini, hasta randevu hizmetlerini ve hasta kabul işlemlerini yapma, hastaya ait tıbbi ve idari kayıtları tutma, elektronik ve/veya sesli ortamlara kayıt edilen tıbbi verileri tıbbi belgelere dönüştürme, belge ve raporları dosyalayarak arşivleme vb. görevleri yürütmekle sorumlu tutulmuştur (Resmi Gazete, 2014).

Sağlık kurumlarında verilere kolayca ulaşılabilmesi, verilerdeki bilgilerden sistematik bir değerlendirme yapılabilmesi ve uygulamaya sokulabilmesi sekreterlik hizmetlerinin iyi işleyişine bağlıdır (Akbolat vd., 2008). Tıbbi sekreterler tarafından oluşturulan tıbbi kayıtlar yasal doküman niteliğindedir. Bu nedenle, kayıtların sağlıklı tutulması, saklanması ve üçüncü şahıslarla paylaşılmaması da tıbbi sekreterlerin görev ve sorumlulukları arasında bulunmaktadır. Bu anlamda sekreterlik işlemleri kilit öneme sahip olup, bu işi nitelikli kişilerin yapması önem arz etmektedir.

Diğer taraftan, tıbbi sekreterlerin, sağlık kuruluşlarının işleyişini ve özelliklerini, tıbbi terimleri çok iyi bilmesi gerekmektedir. Tedavi giderleri Sosyal Güvenlik Kurumunca (SGK) yayımlanan Sağlık Uygulama Tebliği hükümlerine göre karşılanmaktadır. Bu nedenle, hastaya ait bir bilginin yanlış veya hatalı girilmesi halinde hastaların mağduriyetine sebep olduğu gibi kurumun da aleyhine sonuçlar doğurabilmektedir.

Bunun için, tıbbi sekreterler hastanelerde hasta, sağlık çalışanı ve yönetim arasında iletişim kurulmasını sağlar. Bu açıdan bakıldığında, tıbbi sekreter sağlık hizmeti veren ekibin bir üyesi olarak görülmektedir. Profesyonel nitelikte eğitilmiş, hizmet içi eğitim ve denetimlerle daha iyi hizmet verilmesine çalışılması, bunlara rağmen başarısız olan kişilerin başka alanlara kaydırılıp daha liyakatli elemanların istihdam edilebileceği bir sistemin oluşturulması zaruridir (Ünalın, 2013). Aynı zamanda, hastane yönetimi tarafından sekreterlik hizmetlerinin organizasyonunun etkin bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir.

Kamuya ait sağlık kurumlarında (üniversiteler de dahil) sağlık insan gücünün istihdamında, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 4'ncü maddesi hükümleri dikkate alınmaktadır. Söz konusu maddede "Kamu hizmetleri; memurlar, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçiler eliyle gördürülür" hükmüne yer verilmiştir. Buna göre, Türkiye'de kamu hastanelerinde memur, sözleşmeli personel, geçici personel statüsünde sağlık insan gücü istihdam edilmekte iken (DMK, Madde-4), son yıllarda hizmetin özel hukuk sözleşmeleri ile üçüncü kişilere yaptırılmasının yolunu açan "taşeron personel çalıştırma" düzenlemesine de gidilmiştir (Sayan ve Küçük, 2012). Bugüne kadar hastanelerde tıbbi sekreterler yukarıda belirtilen tüm istihdam şekillerine göre istihdam edilmiştir.

Günümüzde sağlık sektörünün karşı karşıya kaldığı önemli problemlerden biri de insan kaynaklarının özellikle sağlık personelinin iş yüküne göre dengeli dağıtılamamış olmasıdır (Cankul vd., 2006). Ancak yapılan literatür araştırmasında, tıbbi sekreterlere yönelik iş yükü analizine odaklanmış çalışmaların neredeyse hiç yapılmadığı görülmektedir.

İş yüküne dayalı personel belirlenmesi yöntemi (Workload Indicators of Staffing Need- WISN) DSÖ tarafından mikro planlama aracı olarak geliştirilmiştir. Aynı zamanda çalışanların maruz kaldığı iş yükü baskısını ortaya koyan planlama yöntemidir (Özkan vd., 2014). İş yükü analizi çalışmalarında iş tanımı ve iş gerekleri olmak üzere iki faktör önem kazanmaktadır. Buna göre analizi yapılacak işin tanımlanmasından sonra bu işin gerektirdiği bilgi, beceri ve yeteneklerin de belirlenmiş olması gerekir. İşin gerektirdiği niteliğe sahip olan insan kaynağının doğru ve verimli çalıştırılmasına katkı sağlayacak bazı çalışmalar yapılmaktadır. Bunlardan biri olan iş ölçümü (zaman etüdü) nitelikli bir insan kaynağının belli bir işi belli bir performansla yapması için gereken zamanın saptanması olarak tanımlanmaktadır (Bilgin, 2004). İş ölçümü (zaman etüdü) tekniği ile yapılan her görevin tamamlanma süresi (standart zaman) belirlenerek, tahmin edilen iş yüküne göre ne kadar personele gereksinim duyulacağı belirlenmektedir. Belli sayıda yapılan yıllık hedefe ulaşmak için kaç tane tam zamanlı sağlık çalışanı ihtiyacı olduğu tahmin edilmektedir. Bu yöntem orta düzeyde veri ve planlama yeteneği gerektirmektedir. Sonuçta, bu yöntem verimli çalışmayı, hizmet kullanımını ve maliyetleri yönetmeyi kolaylaştırmakta olup, ilk olarak 1990 yılında Papua Yeni Gine ve Endonezya da uygulanmıştır (Özkan vd., 2014).

Sağlık hizmet sunumunda memnuniyet kavramı, son yıllarda önem kazanan bir kavram olmuştur. Eskiden sağlık kurumları müşterileri denildiği zaman akla ilk hastalar gelirken, günümüzde sağlık hizmetleri sürecine katılan tüm çalışanlar da gelmektedir (Özer ve Çakıl, 2007). Bu nedenle, çalışan memnuniyetini artırmak için iş yükünün hakkaniyetli olarak dağıtılması önemli bir faktördür. Çalışan memnuniyeti, hizmet kalitesinin önemli

göstergelerinden biri olarak kabul edilmektedir (Sağlık Bakanlığı, 2015). Kurumsal hedefler ve planlar belirlenirken; çalışanların fikirlerinin alınması, kurum felsefesinin benimsenmesi ve kurumsal bağlılığın artmasına (Vural vd., 2012) katkı sağlayacaktır.

Sağlık kurumlarında çalışanların beklentilerinin uygun bir şekilde karşılanması özellikle memnuniyet ve motivasyonlarının korunması, huzurlu bir çalışma ortamının sağlanması hem kurum hem de çalışan için oldukça önemlidir (Kanber vd., 2010). Sağlık kurumlarında çalışanın motivasyonu ile işine duyduğu memnuniyet doğrudan ilişkilidir. İş memnuniyeti, bireyin işine karşı duyduğu duyguların bir toplamı olarak tanımlanır. Diğer bir tanımla; iş tatmini, kişinin işinin ya da iş deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan zevkli ya da olumlu bir duygusal durumdur. Ancak devamsızlık, şikâyet konuları, düşük moral, artan iş yükünün kalite iyileştirme ve karar verme sürecine katılım düzeylerini olumsuz yönde etkilediği ve beraberinde iş tatminsizliğini getirdiği görülmüştür (Sony and Mekoth, 2016). Buradan da anlaşılacağı üzere, iş hayatında karşılaşılan olumsuz durumların, tıbbi sekreterlerin motivasyonlarını, iş memnuniyetlerini olumsuz yönde etkilemektedir (Baran vd., 2014).

Memnuniyet anketleri ile ortaya çıkan insan ilişkilerinin iyi oluşturulması, çalışma başarısının takdir edilmesi, terfi ve ücretlendirmelerde adaletin sağlanması gibi beklentilerin karşılanması halinde, iş memnuniyeti üst seviyeye çıkacaktır (Ünalın, 2006). Ayrıca, çalışanların “bir organizasyonda heyecan, coşku, samimiyet ve iyimserlik yaratmak ve sürdürmek” ile çalışma ortamını iyileştirebilecek bir yöneticiye de ihtiyaçları vardır (Thomas Sy at al., 2006)

Kısaca, sağlık kurumlarında beklenen verimin alınabilmesi, insan kaynaklarının nitelikli ve mutlu olmasıyla mümkündür. Çalışanını göz ardı eden ve sadece çalışan olarak gören kurumların başarıyı yakalayamayacağı artık kabul edilebilen bir yönetim gerçeğidir. (Ekinci, 2008).

## **GEREÇ VE YÖNTEM**

### **Çalışmanın Amacı**

Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesinde iş yükü analizine dayanılarak kuruma yeterli sayıda ve nitelikte tıbbi sekreter planlaması yapmak, ayrıca tıbbi sekreterlerin iş memnuniyetlerini tespit ederek personel verimliliğini en üst düzeye çıkarmak amaçlanmıştır.

### **Çalışmanın Yöntemi**

Bu çalışma ile hastane yönetimi tarafından planlanan ve organize edilen tıbbi sekreterlerin hakkaniyete dayalı iş yüküyle doğru orantılı olarak iş memnuniyetini arttırmaya dönük kararlar alınmasına yardımcı olacağı düşünülmüştür.

Bu gerekçelerle, iş yükü çalışmasında öncelikle mevcut durum tespit edilmiş, iş yüküne esas işin ölçülebilir unsurları tanımlanarak Zaman Etüdü tekniği uygulanmıştır. İlgili personel grubunun (örneğin; tıbbi sekreterlerin) Zaman Etüdü tekniğine uygun yapılan işin unsurları ortaya konulmuş, gözlem yoluyla ele alınan bir işin ne kadar sürede yapıldığı belirlenmiştir. Bunun sonucunda bir iş için saptanan süreler kayıt altına alınarak, ortalama (standart) çalışma süresi belirlenmiştir. Söz konusu standart zamanın belirlenmesinde; gözlemlenen insan kaynağının o işe uygun nitelikte olduğu, bir insan kaynağının ölçülen işi belli bir sürede yapacağı, son olarak ölçümün yapıldığı ortamın ısıtma, aydınlatma ve havalandırma gibi

fiziksel koşulların yeterli olduğu varsayılmıştır. Bu çalışma belli bir faaliyet dönemini kapsayan (bir yıllık) veriler üzerinden yapılmıştır.

Bu çalışmada, tıbbi sekreterlerin memnuniyetine ilişkin veri toplama aracı olarak, Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Kalite Koordinatörlüğü tarafından geliştirilen “İş Memnuniyeti Anketi”nden yararlanılmıştır. Ankete katılan sekreterlere toplam 20 soru yöneltilmiştir. Anket iki bölümden oluşmuş olup, anketin birinci bölümünde, personeli tanımlayıcı bilgilere yönelik (bağımsız değişken) cinsiyet, eğitim durumu, çalışma süresi vb. sorulara, ikinci bölümünde ise personelin niteliğini ortaya koyabilmek için görev, yetki ve sorumlulukları ile çalıştığı bölüme ilişkin sorular yöneltilmiştir.

Uygulanan anketin birinci bölümünde, personeli tanımlayıcı bilgiler elde edilmiş olup, bu bilgilere dayanılarak oran analizi yapılmıştır. Anketin ikinci bölümünde ise ankette tıbbi sekreterlerin yaptıkları işten ve çalıştıkları bölümden memnun olup olmadıkları sorulmuş, Anket Memnuniyet Skalasında verilen cevaplar 1-9 arasında puanlamaya tabi tutulmuştur. Bu skalada 1 memnun değilim, 9 memnunum şeklinde derecelendirilmiştir.

Bu çalışmada, hastane yöneticisinin iş verimliliğini ve iş memnuniyetini artırmaya yönelik doğru karar alınmasını sağlamak amacıyla ölçülebilir verilere dayanılarak bir yargıya varılmak istenmiştir. Çakmur’a göre, ölçümün amacı, yorumda çelişkiye düşmeden kesin bir yargı oluşturmaktır. Bilimsel ifadeler ancak ölçülebilir kavramlarla yapılır. Ölçme doğrudan (sayı) ve dolaylı (olgusal-yargısal; görüş, tutum belirleme amaçlı) yöntemlerle yapılabilir (Çakmur, 2012).

Yapılan araştırmanın temelinde insan faktörünün bulunması sebebiyle sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü genel sınırlılıklar bu çalışma için de geçerli olup, toplam sayısal verilerin güvenilirliği, verileri toplamada kullanılan anket tekniğinin nitelik ve özellikleriyle sınırlıdır.

## **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini, Erişkin Hastanesinde görev yapan tıbbi sekreterler oluşturmaktadır. Örneklem olarak; Radyoloji rapor sekreterliği ile 4 poliklinik belirlenmiş olup, bu bölümlerde çalışan tıbbi sekreterlerin iş yükü analizi yapılmıştır. Ayrıca Erişkin Hastanesinde çalışan memnuniyeti anketi uygulanmış, bu anket 214 tıbbi sekreter tarafından doldurulmuştur.

## **Verilerin Toplanması**

İş yükü analizi için gerekli olan veriler, Hastane Bilgi Sisteminden elde edilmiştir. İş ölçümü yöntemi ile belirli bir işin ne kadar sürede tamamlandığına ilişkin işi bizzat yapan personel ile yüz yüze görüşme yapılmış, ayrıca hastane bilgi sisteminde de aynı işi yapan her bir sekretere ait elde edilen verilerden yararlanılmıştır. Tüm bu veriler ışığında her personelin aynı çalışma hızına sahip olmadığı varsayımından yola çıkılarak, normal (ortalama) çalışma süresi belirlenmiştir. Ayrıca, çalışma süresini etkileyen diğer faktörler de ele alınmıştır. Hastanelerde tıbbi sekreterlik birimleri, halkla ilişkileri en yoğun birimler olduğundan hastayı dinleme, yönlendirme vb. durumları da dikkate almak suretiyle, bizzat bu işi yapan personel ile görüşme yapılmış, işlem öncesi ve sonrası durumlar tespit edilmiştir. Bu tespit neticesinde elde edilen bulgular kayıt altına alınarak yapılan her bir iş için ortalama çalışma süresi netlik kazanmıştır.

İş memnuniyeti çalışmasında; veri toplama aracı olarak 2 bölümden oluşan Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri İş Memnuniyeti Anketi uygulanmıştır.

### **Veri Kaynakları ve Verilerin Analizi**

Bu çalışmada, Erişkin Hastanesi bünyesinde görev yapan radyoloji rapor sekreterleri ve seçilmiş poliklinik sekreterlerine yönelik iş yükü analizi çalışması yapılmıştır. Her bölümün iş yüküyle orantılı olarak optimum sekreter ihtiyacının karşılanması hedeflenmiştir. İş yüküne esas unsurlar hasta kabul sayısı ile rapor sayısı kabul edilmiştir. Tıbbi sekreterlere yönelik iş yükü analizi çalışmasında kullanılan formüller “Hastanelerde İnsangücü Planlaması: İşyüküne Dayalı Bir Çalışma” adlı makaleden alınmıştır (Cankul vd., 2006).

**Normal Çalışma süresi:** İş yükü hesaplamasının yapılabilmesi için öncelikle yapılan işin ortalama ne kadar sürede tamamlandığının belirlenmesi gerekmektedir. Çalışma süresini etkileyen en önemli faktör personelin bilgi, beceri ve deneyimidir. İş yükü hesaplamasında çalışma süresinin belirlenmesi için çalışanların görevini yaparken sergilediği hızın normale göre (yavaş veya hızlı görev yapana göre değil) derecelendirilmesi daha sağlıklı bir sonuca ulaştırmaktadır. İş yükü analizinde çalışma süresinin doğru belirlenmesi çok önemlidir. Çalışma süresinin gerçeğe uygun olmaması, sağlıklı bir sonuca ulaşılamayacağı anlamı taşır.

**Belli periyotta iş yükü miktarı:** Belli zaman aralığındaki iş yükünü belirlemek için her bir işe ayrılan ortalama normal çalışma süresi ile belli zaman aralığında yapılan işin sayısı (yazılan rapor sayısı, hasta kabul sayısı vb.) çarpılarak -dinlenme payı öncesi- toplam iş yüküne ulaşılır.

**Dinlenme payı:** Personelin dinlenmeden aralıksız bir şekilde çalışması söz konusu olmayacağı için personelin çalışma süresi boyunca fizyolojik ihtiyaçlarını, sosyal ihtiyaçları ve yorgunluk durumları dikkate alınarak, hesaplanan iş yüküne literatürde önerilen %10 dinlenme payı (%6 kişisel gereksinim, %4 yorgunluk için) ilave edilmiştir.

**Toplam iş yükü:** Belli periyotta ortaya çıkan iş yükü ile dinlenme payının toplamıdır.

**Brüt Çalışma Süresi:** Kamu sağlık kurumlarında personelin günde 8 saat çalışma zorunluluğu vardır. Belirlenen zaman aralığında resmi iş günlerinde saat cinsinden toplam çalışılan süreyi tanımlar. Yapılan çalışma, dakika (dk) cinsinden yürütüldüğünden personelin toplam çalışma süresi dk üzerinden güncellenir.

**Fiili Çalışma süresi:** Her bir personelin yıllık izin, sağlık raporu süreleri brüt çalışma süresinden çıkarılarak fiili çalışma süresine ulaşılır.

**Gerekli Personel sayısı:** Fiili çalışma süresi toplam iş yüküne bölünmek suretiyle gerekli personel sayısına ulaşılır.

Her iki çalışmada da elde edilen veriler, Microsoft Office Excel sayfasına aktarılmış olup, iş yükü analizine yönelik formüller üzerinden gerekli hesaplamalar yapılmıştır. Anket sonuçları ise Excel ortamına aktararak sekreter niteliğini ölçen verilerle sekreterlerin çalıştıkları birimde memnun olup olmadıklarına dair bilgiler analiz edilerek tablo ve şekillerde gösterilmiştir.

## BULGULAR

### İşyükü Analizine Yönelik Bulgular

Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi bünyesinde 30 Poliklinik, 28 Klinik, 10 Yoğun Bakım ile Radyoloji, Kan Bankası, Tıbbi Laboratuvarlar ve Nükleer Tıp bulunmaktadır.

2015 yılı itibariyle, Hacettepe Hastanelerinin toplam yatak sayısı 1159 olup, bu sayının %62'si Erişkin Hastanesi, %23'ü Çocuk hastanesi, %13'ü Onkoloji hastanesine aittir. Hacettepe Üniversitesi Hastanelerinden birisi olan Erişkin Hastanesi 730 yatak kapasitesi ile hizmet vermektedir. Erişkin Hastanesine yılda yaklaşık 700.000 kişi ayaktan başvuru yapmakta, 35.000 hasta yatarak tedavi görmekte, yaklaşık 30.000 kişi ameliyat edilmektedir.

Hastane yönetimi olarak, uluslararası kalite standartları çerçevesinde, kaliteli sağlık hizmetini en düşük maliyetle sunmak, mevcut insan gücünü ise en verimli şekilde değerlendirmek amaçlanmıştır. Bunun için insan gücünün iş yükü ile orantılı olarak dengeli dağıtılması gerekmektedir. Bu analizi doğru yapabilmek için ölçülebilir veriler üzerinden personel planlaması yapılması önem arz etmektedir.

**Tablo 1: 2015 Yılı Radyoloji Rapor Sekreterleri İş yükü Analizi**

| İş yüküne Esas Hesaplama Unsurları                                      | Yıllık İş yükü   |
|---|------------------|
| Yıllık toplam rapor sayısı  | 186.542          |
| Sekreterin ortalama rapor yazma süresi (dk)                             | 7                |
| Yıllık sekreter iş yükü (dk)  | 1.305.794        |
| %10 dinlenme payı (dk)  | 130.579          |
| <b>Toplam İş yükü</b>   | <b>1.436.373</b> |
| Her bir sekreterin yıllık çalışma saati (işgünü)*                       | 2.024            |
| Yıllık brüt çalışma süresi (dk)   | 121.440          |
| Ort. sekreter başına yıllık devamsızlık süresi (izin, istirahat (dak.)) | 14.400           |
| <b>Aylık fiili çalışma süresi (dk)</b>                                  | <b>107.040</b>   |
| <b>Gerekli sekreter sayısı</b>  | <b>13</b>        |
| <b>Mevcut sekreter sayısı</b>   | <b>12</b>        |

\* Bu çalışmada, 2015 yılı resmi işgünü sayısı (253 gün) dikkate alınmıştır.

Radyoloji sekreterliği Hacettepe Hastanelerinin Radyoloji bölümünde görüntülenen MR, BT, Ultrason vb. tetkiklerin raporlarının yazıldığı tek birimdir. Bu bölüm sekreterlerinin iş yükünü etkileyen tek unsur rapor yazma süresidir.

Bu çalışmada ele alınan radyoloji rapor sekreterinin çalışma süresini etkileyen en önemli kriter raporun içeriği ve yazan personelin niteliğidir. Raporun içeriği bakımından kimi raporların uzun, kimi raporların da kısa olması, ayrıca her sekreterin aynı çalışma hızına sahip olmadığı varsayımından yola çıkılarak normal hızda ve normal uzunluktaki bir raporun

ortalama çalışma süresi belirlenmiştir. Rapor sekreterinde aranan en önemli özellikler, tıbbi terminolojiye kulağının aşına olması ve hızlı yazabilme (10 parmak klavye) kabiliyetinin olmasıdır.

Tablo-1’de yer alan bilgilere göre, sekreter başına günlük 61 rapor düşmektedir. Bu şartlar altında raporlar maksimum 2-3 gün içinde yazılarak hastane bilgi sisteminde yerini almaktadır. Gerekli sekreter sayısına ulaşıldığında, sekreter başına düşen rapor sayısı 56 olacaktır. Bu durumda rapor yazma süresinin 1-2 güne düşeceği tahmin edilmektedir. Tetkik sayılarının artışına paralel olarak ihtiyaç duyulan sekreter sayısı da artmaktadır.

**Tablo 2: 2015 Yılı Poliklinik Sekreterleri İş yükü Analizi**

| İşyüküne Esas Hesaplama Unsurları                          | GENEL DAHİLİYE     |                      | KBB                |                      | ORTOPEDİ           |                      |
|--|--------------------|----------------------|--------------------|----------------------|--------------------|----------------------|
|  | Hasta Kabul Sayısı | Yazılan rapor sayısı | Hasta Kabul Sayısı | Yazılan rapor sayısı | Hasta Kabul Sayısı | Yazılan rapor sayısı |
| Toplam hasta kabul sayısı                                  | 23356              | 989                  | 70.230             | 5.379                | 38737              | 5.042                |
| Sekreterin Ort. Çalışma süresi (dk)                        | 7                  | 10                   | 7                  | 10                   | 7                  | 15                   |
| Yıllık sekreter işyükü                                     | 163.492            | 9.890                | 491.610            | 53.790               | 271.159            | 75.630               |
| %10 dinlenme payı (dk)                                     | 16.349             | 989                  | 49.161             | 5.379                | 27.116             | 7.563                |
| Dinlenme payı dahil toplam iş yükü (dk)                    | 179.841            | 10.879               | 540.771            | 59.169               | 298.275            | 83.193               |
| Toplam İş yükü   | <b>190.720</b>     |                      | <b>599.940</b>     |                      | <b>381.468</b>     |                      |
| Her bir sekreterin yıllık çalışma saati (işgünü)*          | 2.024              |                      | 2.024              |                      | 2.024              |                      |
| Yıllık brüt çalışma süresi (dk)                            | 121.440            |                      | 121.440            |                      | 121.440            |                      |
| Yıllık kişi başı devamsızlık (izin istirahat (dak.) süresi | <b>14.400</b>      |                      | <b>14.400</b>      |                      | <b>14.400</b>      |                      |
| Yıllık fiili çalışma süresi (dk)                           | <b>107.040</b>     |                      | <b>107.040</b>     |                      | <b>107.040</b>     |                      |
| <b>Gerekli sekreter sayısı</b>                             | <b>2</b>           |                      | <b>6</b>           |                      | <b>4</b>           |                      |
| Mevcut sekreter sayısı                                     | 2                  |                      | 5                  |                      | 4                  |                      |

*\*Bu çalışmada, 2015 yılı resmi işgünü sayısının 253 gün olduğu dikkate alınmıştır.*

Hastanenin en yoğun sekreter istihdamı yapılan alanı poliklinikler olup, bu alanda hasta kabul sayısı, yazılan rapor sayısı iş yükü analizi için iki önemli parametredir. Bunların yanı sıra belirlenen her bir iş için ortalama çalışma süresi belirlenmektedir.

Tablo 2’de görüldüğü üzere, seçilmiş polikliniklerde iş yüküne bağlı olarak personel planlaması yapılmakta, iş yükü analizi neticesinde ihtiyacı olan birimlerle fazla personel çalıştırıldığı tespit edilen durumlara göre yeniden personel organizasyonu yapılmaktadır.

Poliklinik sekreter planlaması için yapılan iş yükü çalışmasında ise ölçülebilir veri olarak hasta kabul sayısı ve düzenlenen rapor sayısı ele alınmıştır. Sekreterlerin görev yetki ve sorumlulukları çerçevesinde sayısal olarak ölçülemeyen işlerin başında halkla ilişkiler gelmektedir. Yukarıda belirtilen kriterlerden biri olan hasta kabul işlemine bu durum yansıtılmıştır. Yukarıda örnek olarak seçilen poliklinikler incelendiğinde; bir işgününde sekreter başına düşen hasta kabul sayısı Genel Dahiliye polikliniğinde 46, KBB polikliniğinde 55, Ortopedi polikliniğinde 38’dir. KBB polikliniğinin diğer polikliniklere nazaran 1 sekretere ihtiyaç duyduğu ortaya çıkmaktadır. KBB polikliniğinde iş yüküne göre gerekli sekreter sayısı ile çalışılması halinde sekreter başına düşen hasta kabul sayısının 55’den 46’ya düşeceği anlaşılmaktadır.

Klinik sekreterlerine yönelik yapılan iş yükü çalışmalarında ise klinik yatak sayısı, yatan hasta sayısı, taburcu olan hasta sayısı, yazılan rapor sayısı vb. kriterlere göre iş yükü analizi yapılmaktadır. Ayrıca her bir bölümün aylık yatak doluluk oranı, yatak devir hızı, yatak sayısı gibi verimlilik göstergeleri de baz alınmaktadır. Her bir kliniğe en az bir sekreter planlanmaktadır. Yatak devir hızı ve yatak sayısı diğer kliniklere nazaran daha fazla olan bazı kliniklerde bu sayı iki sekretere çıkarılmaktadır.

### **Tıbbi Sekreter Memnuniyet Anketine Yönelik Bulgular**

2015 yılında, Erişkin Hastanesinin tıbbi birimlerinde sekreter olarak görev yapan personele memnuniyet anketi uygulanmıştır. Ankete 214 personel katılmıştır. Tıbbi sekreterler, sağlık kuruluşlarının teşhis ve tedavi ünitelerinin yanı sıra idari birimlerde de görev yapmaktadırlar. Poliklinik, klinik, radyoloji, acil servis, arşiv, yönetici, anabilim dalı, hasta kabul sekreterliği gibi. Her bir görev alanı birbirinden farklı özellikler arz etmektedir.

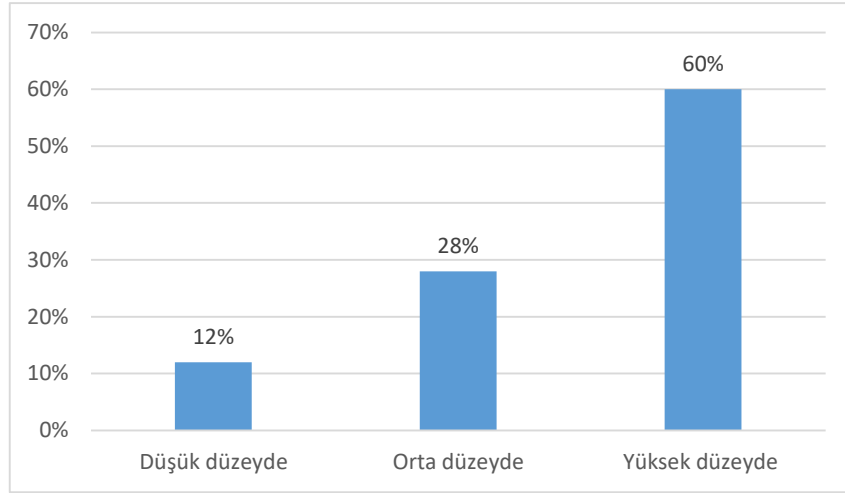
Tıbbi Sekreterlere yönelik uygulanan anket çalışması neticesinde, ankete katılan toplam sekreter sayısının yaklaşık %80’i üniversite mezunu olup, %20’si lise düzeyinde eğitim görmüştür. Ankete katılan tıbbi sekreterlerin toplam 166’sı üniversite mezunu olup, bunlardan oransal olarak %45’i lisans, %55’i ön lisans programlarından mezun olmuştur. Söz konusu personelin ağırlıklı olarak bir üniversite programından mezun olması personel niteliği ve kaliteli hizmet sunumu bakımından pozitif yönde değerlendirilmektedir.

Yapılan anket sonuçlarına göre; %86 civarında personelin çalışma süresinin 20 yılın altında olduğu dikkate alındığında, daha genç ve dinamik bir kadroyla çalışıldığı, hizmet içi eğitimlerle bilgi ve beceriyi artırabilmek adına desteklenebilir bir personel grubu olduğu söylenebilir. Öte yandan, tıbbi sekreterlerin %4 oranında 30 yıl ve üzeri çalışmakta olduğu ve bu gruba giren personelin emekli olma ihtimalinin yüksek olduğu kanaati hasıl olmuş, hastane için sekreter planlaması yapılırken bu durumun da dikkate alınmasının uygun olacağı düşünülmüştür.

Uygulanan ankette, tıbbi sekreterlerin yaptıkları işten ve çalıştıkları bölümden memnun olup olmadıkları sorulmuş, Anket Memnuniyet Skalasında verilen cevaplar 1-9 arasında puanlamaya tabi tutulmuştur. Bu skalada 1 memnun değilim, 9 memnunum şeklinde derecelendirilmiştir.

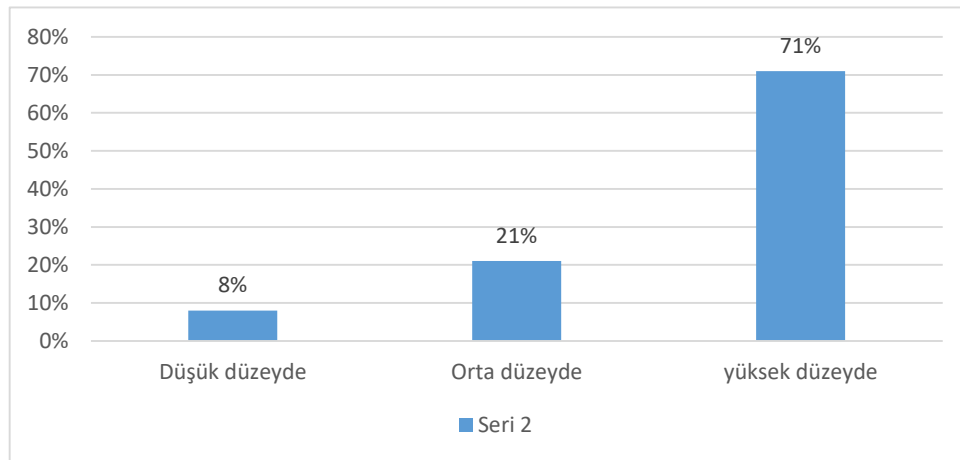
- 1-3 arasında memnun olduğunu ifade edenler memnuniyet düzeyi **düşük** olarak,
- 4-6 arasında memnun olduğunu ifade edenlerin memnuniyet düzeyi **orta** düzey olarak,
- 7-9 arasında memnun olduğunu ifade edenlerin memnuniyet düzeyi ise **yüksek düzey** olarak kabul edilmiştir.

### Şekil 1. Sekreterlerin Yaptığı İşten Memnuniyet Durumu



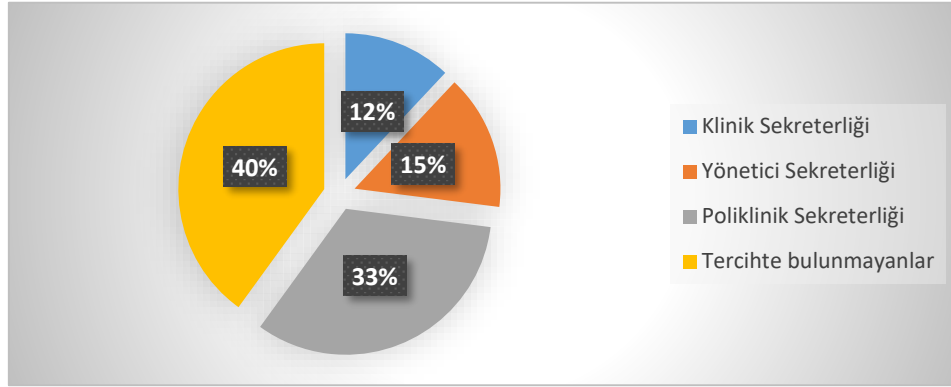
Şekil 1’de görüldüğü üzere sekreter grubunda yüksek düzeyde yaptığı işten memnun olanların oranının % 60 olduğu görülmektedir.

### Şekil 2. Tıbbi sekreterlerin Görev Yaptığı Bölümden Memnuniyet Durumu



Şekil 2 incelendiğinde ise, sekreterlerin bugünkü tarih itibariyle görev yaptıkları bölümlerden ve yaptıkları işten % 70 oranında memnun oldukları anlaşılmaktadır.

### Şekil 3. Tıbbi Sekreterlerin Tercih Ettikleri Görevler



Şekil 3 incelendiğinde; Tıbbi sekreterlerin %15'i yönetici sekreterliğini, %33'ü poliklinik sekreterliğini, %12'si klinik sekreterliğini tercih etmektedir. Ankete katılanların %40'ı ise herhangi bir görev tercihinde bulunmamıştır. Burada dikkat çeken nokta, poliklinik sekreterliğinin klinik sekreterliğine tercih edilmesidir. Buradaki en önemli faktör, kliniklerde görev bakımından servis sorumlu hemşirelerine karşı sorumlu olmaları, ancak serviste görev yapan hemşire ve hekimlerden yeterince değer ve takdir görememeleri, genellikle yatak devir hızı yüksek, 20 yatak ve üzeri kliniklerde tek olarak görev yapmalarından dolayı iş yükünün fazla olması ve yerine ikame edecek personel sıkıntısı nedeniyle izin taleplerinin değerlendirilmesinde zorluk yaşamaları sayılabilir.

Tıbbi sekreterlerin poliklinikleri tercih etme sebebine gelince, görev yaptıkları bölüm poliklinik hizmeti sunmakla birlikte, aynı zamanda Tıp Fakültesi öğretim üyelerinin faaliyet gösterdiği bir alan olması nedeniyle saygın bir ortamda bulunmalarının kendilerine prestij kazandırdığı duygusuna sahip olmaları, öğretim üyelerinden değer ve takdir görmesi, birden fazla sekreterle çalışılması ve birbirinin yerine ikame olması bakımından izin taleplerinin olumlu karşılanması vb. nedenler sıralanabilir. Bu nedenle klinik sekreterliği poliklinik sekreterliğine göre daha az tercih edilmektedir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda; sekreterlerin %15'i yönetici sekreterliğini, %33'ü poliklinik ve rapor sekreterliğini tercih etmektedir. %40'ı ise herhangi bir görev tercihinde bulunmamıştır.

Erişkin Hastanesinde sekreter olarak görev yapan personelin %15'ini erkek, %85'ini bayan personel oluşturmaktadır. Sekreter sayısında oransal olarak bayan sayısının yüksek oluşu hamilelik, doğum öncesi ve doğum sonrası uzun süreli izin kullanılmasına da sebep olmaktadır. Dolayısıyla sürekli olarak izne ayrılan personelin ikamesi gündeme gelmekte, personel sıkıntısı yaşanmasına neden olmaktadır. Ayrıca, bu durum yaklaşık %10 personelin aktif olarak işgücüne katılmadığını ortaya koymaktadır.

Ankete katılan sekreterler tarafından çalışmakta olduğu bölümü tercih edenlerin oranı ise %44, tercihte bulunmayanların oranı ise %40'dır. Şimdiki görev yaptığı bölümün dışında başka bölümde çalışmak isteyenlerin oranı %5, hastane dışı birimlerde çalışmak isteyenlerin oranı ise %11 civarındadır. Bu sonuca göre, tıbbi sekreterlerin önemli bir bölümü hastanede görev yaptığı bölümden memnundur.

Söz konusu anket soruları arasında tıbbi sekreterlere hangi bölümü tercih edip hangi bölümü tercih etmeyeceklerine dair sorular da yöneltilmiştir. Anketten elde edilen verilerle dayanarak polikliniklerde tıbbi sekreterlerin bazı bölümleri hiç tercih etmedikleri tespit

edilmiştir. Söz konusu bölümlerde çalışanların da memnun olmadıkları sonucuna varılmıştır.

Buna göre hiç tercih edilmeyen bölümler; Dahiliye, Dermatoloji, Plastik Cerrahi, KBB, Odyoloji olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedenleri irdelendiğinde; bölüm içi öğretim üyeleri arasındaki çatışmanın yoğun olması, iş yükünün fazlalığı, iş prosedürlerinin karmaşık olması gibi faktörlerin olduğu ortaya çıkmıştır.

Tıbbi sekreterlerin en çok tercih edilen bölümler ise Kardiyoloji, Göz, Adli Tıp, Psikiyatri, Ortopedi, Hematoloji. Buradaki faktör, iş yükü fazla olsa dahi bölüm içi çatışmanın tıbbi sekreterlere yansımaması ve sorunların çözümünde çalışanların görüşlerinin dikkate alınması, bazı bölümler için ise iş yükünün az oluşu önemli nedenler arasında sayılabilir. Çalışanın değer gördüğü ve huzurlu hissettiği iş ortamında iş yoğunluğunun sorun oluşturmadığı sonucuna varılmıştır.

## TARTIŞMA

Hacettepe Hastanelerinde, öncelikle hasta ve çalışan memnuniyetinin en üst düzeye çıkarılması hedeflenmiş, bunu yaparken özenli, çalışkan, güler yüzlü ve saygılı olmak en önemli değer olarak kabul edilmiştir.

Hastanede idari personelin yönetimi ile ilgili birim olan Hastane Müdürlüğü, kurumun misyon ve vizyonuna uygun olarak ilgili mevzuat çerçevesinde, personel ihtiyacının ve niteliğinin tespiti, belirlenen niteliğe uygun olarak istihdam edilmesi, dağılımı, işe alıştırılması, görev yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, bilgi ve becerisinin geliştirilmesi, sürekli planlama, organizasyon ve denetimine ilişkin fonksiyonları yerine getirmektedir.

2015 yılında, Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesindeki tıbbi sekreterlerin dengeli dağıtılıp dağıtılmadığının tespiti ile tıbbi sekreter ihtiyacının olup olmadığına ilişkin iş yüküne dayalı bir çalışma yapılmıştır. Ayrıca, iş yüküyle ilişkili olarak tıbbi sekreterlerin iş memnuniyetleri de irdelenmiştir.

Bu çalışmaya göre, Radyoloji Sekreterliğinde görev alan sekreterlerin görevi yalnızca dinleme cihazları yardımıyla görüntülenen tetkiklerin rapor yazma tekniğine uygun olarak raporlanması ve onaya gönderilmesinden ibarettir. Bu bölüme özel yapılan iş yükü analizine göre (Tablo-1'e bakınız) personel planlaması halinde rapor yazma süresi alt sınırlara çekilmiş olacağı gibi o bölümde görev yapan tıbbi sekreterlerin iş yükünden doğan baskı ortadan kalkacağı için iş memnuniyetleri de artacağı aşikardır.

Benzer şekilde, Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesinin en yoğun üç polikliniğinde görev yapan tıbbi sekreterlere yönelik olarak iş yükü çalışması yapılmıştır (Tablo-2'ye bakınız). Her ne kadar üç poliklinik ele alınmış olsa da hastanemizde görev alan poliklinik sekreterleri bazında bölümden bölüme değişen rol ve görevlerinde bariz bir değişiklik olmadığından bu çalışma ile yapılan değerlendirmelerin tüm hastane poliklinik sekreterlerine uygulanması mümkündür. Yapılan bu çalışma ile hastane yönetimi tarafından yapılacak personel planlamasına yönelik isabetli kararlar alınmasına önem katkı sağlayacağı sonucuna varılmıştır.

İş yükü analizi çalışması esnasında, personelin niteliği de iş yükünü önemli ölçüde etkilediği gözlenmiştir. Buna göre, bilgi beceri düzeyi, motivasyonu, iş tatmini yüksek olan tıbbi sekreterin yarattığı katma değer iş yüküne etkisi ile bilgi beceri düzeyi bakımından yetersiz, motivasyonu düşük, iş hayatında karşılaştığı olumsuz durumlar, iş tatminsizliği vb. durumlar yaşayan bir tıbbi sekreterin yarattığı katma değer bakımından iş yüküne etkisi

arasında önemli ölçüde fark vardır. Şöyle ki; yüksek profile sahip bir tıbbi sekreter bir işi daha kısa sürede sonuçlandırırken, düşük profile sahip aynı işi daha uzun sürede sonuçlandırabilmektedir. Örneğin; bir kurumda yüksek profile sahip tıbbi sekreterlerin olduğunu düşünelim. Bu tıbbi sekreterlerin iş yapma hızı daha yüksek olacağından, o iş için belirlenen ortalama çalışma süresi daha düşük olacaktır. Bu durum toplam iş yüküne yansıtacağından daha az sayıda sekreter ihtiyacı ortaya çıkacaktır.

Bu noktadan hareketle, tıbbi sekreterlerin, öğrenim düzeyi bakımından üniversite (ön lisans, lisans mezunu) düzeyinde öğrenim görmesi olumlu değerlendirilmekle birlikte, personelin işe aidiyet duygusu, motivasyonu, görev bilinci de iş memnuniyetini ve dolayısıyla iş yükünü etkilemektedir. Erişkin Hastanesinde görev alan tıbbi sekreterlerin %80'i üniversite mezunu olmakla birlikte tıbbi sekreterlik, büro yönetimi gibi bölümlerden örgün eğitim alanların sayısının oldukça düşük olması, işin gerektirdiği nitelikte personel istihdamı yapılmadığını ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada, memnuniyet anketine katılan tıbbi sekreterlerin yaptıkları iş ve çalıştıkları bölümden memnun olup olmama durumuna bakıldığında ise yine kabul edilebilir değerlerde (Şekil-1 ve Şekil-2) memnun oldukları ortaya çıkmıştır. Anket değerlendirmesi neticesinde ortaya çıkan bir başka husus da şu: bölüm dışı ve hastane dışı birimde çalışmak isteyenlerin oranının % 16 gibi düşük bir oranda olması da yukarıdaki memnuniyet oranlarını doğrulayan niteliktedir.

Bu durumda, tıbbi sekreterlere yönelik yapılan anket sonuçlarına göre; çalışanın değer gördüğü ve huzurlu hissettiği iş ortamında iş yoğunluğunun sorun oluşturmadığı, Erişkin Hastanesinde daha genç ve dinamik bir kadroyla çalışıldığı, iş yüküyle orantılı yapılan personel organizasyonunun yapılması, yeterli düzeyde memnuniyet yarattığı kanaatine varılmıştır.

Sağlık Bakanlığınca, sağlık insangücünün hangi kriterlere göre belirleneceğine ilişkin yapılan çalışmaya göre, hastanelerde klinisyen hekim sayısının 1/3 ü kadar tıbbi sekreter planlanması (Sağlık Bakanlığı, 2013) uygun görülmektedir. Ancak, Üniversite hastanelerinin eğitim ve araştırma hastanesi olma özelliği nedeniyle hem eğitim faaliyeti yürüten hem de sağlık hizmeti sunan öğretim üyesi, araştırma görevlisi olan hekimi baz alarak sekreter planlaması yapılmasının doğru sonuca ulaştırmayacağı sonucuna varılmıştır.

Bilgin'e göre bir kuruma yeterli sayıda insan kaynağının iş yükü analizi ve iş etüdüleri sonucunda belirlenmesi mümkün olabilmektedir. Bu çalışmada iş yükünün hesaplanarak norm kadro veya gerekli personel sayısının bulunmuş olması, yapmış olduğumuz bu çalışma ile uyumlu olduğu kanaatine varılmıştır.

İş yüküne ilişkin yapılan çalışmalarda ortak nokta, personelin dengeli dağıtılıp dağıtılmadığı ortaya konularak iş yükü baskısını ortadan kaldıracak şekilde hakkaniyetli bir planlama yapılmasına imkan sağlamasıdır. Aynı şekilde, çalışanların iş memnuniyetini artırmak için iş yükünün hakkaniyetli olarak dağıtılması önemli bir faktördür.

Özetle, yapılan iş yükü analizleri ile daha hakkaniyetli bir personel planlaması yapılmakta ve memnuniyet anketleri son derece karmaşık bir yapıya sahip hastanelerde hastane yöneticilerine önemli bir geribildirim sağlamakta, çalışan sorunlarının kronikleşmeden çözülmesine, beklentilerinin ise en uygun zamanda karşılanmasına önemli ölçüde ışık tutmaktadır. Bu durum hastane yöneticilerinin daha başarılı personel organizasyonu yapmasına imkan sağlamaktadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma ile Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesinde tıbbi sekreterlerin niteliği, iş memnuniyetleri irdelenmiş, personel planlama aracı olarak kullanılan iş yükü analizleri neticesinde hastanenin nitelikli tıbbi sekreter ihtiyacının olduğu ortaya çıkmıştır.

Personel sayısının ölüm, emeklilik, eş durumu, naklen tayin, doğum mazereti nedeniyle ücretsiz izin veya hastalık izni gibi nedenlerle düşmesi, hastane kapasitesinin artması veya yeni birimlerin açılması ile birlikte her zaman personel ihtiyacı baş göstermektedir. Kadro unvanı ve personel sayısının tespiti, yapılan işin türü ve niteliğine göre yapılmaktadır. Özellikle nitelikli personel sayısının yetersizliği durumunda hizmetin kalitesi ve verimliliğinin düştüğü bilinmektedir. Hastanenin tıbbi sekreter planlaması bu durumlar dikkate alınarak yapılmaktadır.

Tıbbi sekreter eksikliğinin ikame edilemeyecek seviyeye ulaşması durumunda, iş yükü analizi çalışmalarına dayanarak personel planlaması yapılması hem personel maliyeti hem hastane verimliliği açısından yerinde olacaktır. Bu planlamaya göre, tıbbi sekreterlik hizmetlerinin gerektirdiği yeterli bilgi ve beceriye sahip kişilerin niteliğine uygun olarak, gelişmiş görev bilincine sahip eleman temini sağlanmalıdır. Ancak bu şekilde kurumların en çok ihtiyaç duyduğu nitelikli eleman sorununun çözüleceği düşünülmektedir.

Ayrıca, tıbbi sekreterlerin hizmet içi eğitimlerle bilgi ve becerilerinin artırılması yönünde gerek teorik gerekse iş başı eğitimlerle desteklenmesi, iş yükü dağılımının adil olmasına özen gösterilmesi, iş yükünü artıran gereksiz prosedürlerin ortadan kaldırılması, sorunların çözümünde personelin görüşlerine başvurulması, karşılıklı diyalog kanallarının açık tutulması, çalışma koşullarının uygun olması hastane yönetiminin etkinliğini ve kurumsal verimliliğini artıran bir yaklaşım olacağı gibi çalışan memnuniyetini artıracaktır.

Diğer taraftan, hastane yöneticilerinin çalışanların potansiyelini üst seviyelere çıkarması için ödüllendirme ve teşvik edici uygulamalara yer vermesi, çalışanların ise hizmet verdiği kurumu en iyi şekilde temsil etme bilinci ve sorumluluğu ile iş ahlak kurallarını gözeterek görevlerini yerine getirmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak, hem etkili, verimli ve kaliteli sağlık hizmet sunumunun sağlanması hem de çalışanların iş memnuniyetlerinin artırılması arasında bir denge oluşturacak, çalışma ortamını iyileştirerek heyecan ve coşku yaratacak nitelikli vizyoner hastane yöneticilerine ihtiyaçları vardır. Aksi halde çalışanını göz ardı eden ve sadece çalışan olarak gören kurumların başarıyı yakalayamayacağı artık kabul edilebilen bir yönetim gerçeğidir.

**KAYNAKLAR**

- Akbolat, M., Kaplan, A., Yılmaz, A., Işık O. 2008. Tıbbi Dokümantasyon ve Sekreterlik Programı Öğrencileri ve Uygulama Alanlarındaki Çalışanların Uygulamalara İlişkin Görüşleri. *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi*; 3(7), 55-75.
- Baran, H. S., Zincirkıran, M., Tiftik, H. 2014. Hastanelerde Çalışan Hekimlerin Tıbbi Sekreterlere Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma: Ankara Örneği. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar* ; 51(588).
- Bilgin, K. U. 2004. Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması. *Amme İdaresi Dergisi*, 37( 2).
- Bonfim D, Pereira M.J.B., Pierantoni C.R., Haddad A.E., Gaidzinski R.R. 2015. Tool to measure workload of health professionals in Primary Health Care: development and validation. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 49(SPE2), 25-34 .
- Çakmur, H. 2012. Araştırmalarda Ölçme - Güvenilirlik – Geçerlilik. *TAF Preventive Medicine Bulletin* : 11(3), 339-344
- Kanun, D.M. (1965). Kanun No:657. Resmi Gazete’de yayın tarihi,23.
- Ekinci, F. 2008. Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi. *Maliye Dergisi*, 155, 175-185.
- Şantaş, F., Özer, F., ve Çıraklı, Ü. 2012. Türk Kalkınma Planlarında Sağlık İnsangücü Planlaması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*; 2( 2).
- Kanber, N. A., Gürlek, Ö., Çiçek, H., Gözlükaya, A. 2010. Bir Sağlık Kurumunda Sağlık Çalışanlarının Memnuniyeti. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 2(2), 114-126.
- Özer A., Çakıl E. 2007. Sağlık Hizmetlerinde Hasta Memnuniyetini Etkileyen Faktörler. *Tıp Araştırmaları Dergisi* ; (5) s.140-143.
- Özkan, Ş., Uydacı, M. 2014. İşyüküne Dayalı Sağlık İnsan Kaynakları İhtiyacı Belirlenmesi: Kocaeli İli Radyoloji Teknisyenleri Üzerine Bir Araştırma. *MÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 36(2) , 237-250
- Resmi Gazete. 2014. Sağlık Meslek Mensupları İle Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Diğer Meslek Mensuplarının İş Ve Görev Tanımlarına Dair Yönetmelik.
- Sağlık Bakanlığı. 2013. İl İnsan Kaynakları Planlama Rehberi. Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü Sağlık İnsangücü Daire Başkanlığı, 2013/3 sayılı Genelge.
- Sağlık Bakanlığı. 2015. Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü, *Memnuniyet Anketleri Uygulama Rehberi 2015*; Versiyon-2.0; Revizyon-00) 1.Baskı: Ankara, Temmuz.
- Sayan, İ. Ö., Küçük, A. 2012. Türkiye’de Kamu Personeli İstihdamında Dönüşüm: Sağlık Bakanlığı Örneği. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*; 67(01), 171-203.

- Sony, M., Mekoth, N. 2016. The relationship between emotional intelligence, frontline employee adaptability, job satisfaction and job performance. *Journal of Retailing and Consumer Services* [30](#), 20-32..
- Sy,T., Tram, S., O'Hara, L. A. 2006. Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior* 68(3), 461–473.
- Ünalın , D., Çetinkaya, F, Özyurt, O., Kayabaşı, A. 2014. Bir Üniversite Hastaesinde Çalışan Sekreterlerde İş Memnuniyeti. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 9 (1), 1-18.
- Ünalın, D., Özyurt, Ö., Filik, T., & Saraçoğlu, A. 2013. Erciyes Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastane Yöneticilerinin Tıbbi Sekreterlerin İletişim Becerileri Hakkındaki Değerlendirmeleri. *Uluslar arası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi, Antalya*.
- Vural, F., Aydın Dura, A., Fil, Çiftçi, S., Tosun, S.D., & Patan, R. 2012. Sağlık Çalışanlarında Memnuniyet , Kurumda Kalma ve Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler. *Balıkesir Sağlık Bilimleri Dergisi*; 1 (03)