

Sağlık Kurumları Yöneticilerinin İnsan Sermayesi ile İlgili Farkındalıklarının Belirlenmesi*

Gülhan GÖK¹ Nazmiye EKİNCİ²

Başvuru Tarihi/Submitted: 12.10.2024, Kabul Tarihi/Accepted: 24.03.2025

Makale Türü/Article Type: Araştırma Makalesi/Research Article

Öz

Sağlık kurumları, 7/24 sağlık sunan, farklı meslek grubundan birçok profesyonelin yoğun bir tempoda bir arada çalıştığı emek yoğun bir yapıya sahip olan matriks organizasyonlardır. Bu araştırmanın amacı, sağlık kurumları yöneticilerinin kurum başarısı, etkinliği, verimliliği ve performansı için önemli bileşenlerinden olan ve sağlık hizmetlerinin en önemli kaynaklarından “insan sermayesi” ile ilgili farkındalıklarını ortaya koymaktır. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden deneyimlerin derinlemesine sorgulandığı olgubilim deseninden yararlanılmıştır. Araştırmanın katılımcılarının belirlenmesinde, amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Sağlık kurumlarının farklı düzeylerinde (alt/orta/üst düzey) görevli 13 sağlık kurumları yöneticisiyle 18.12.2023-17.01.2024 tarihleri arasında yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiş, toplam altı tema ve 68 kod belirlenmiştir. Araştırmanın sonucunda, katılımcıların insan sermayesinin öneminin farkında oldukları, yapısal sermayeden daha fazla insan sermayesine önem verdikleri ve buna uygun stratejiler uyguladıkları (sağlık personeli ödüllendirme, teknolojik taleplerini karşılanmaya çalışma, eğitim uygulamaları, işe uygun personelin seçilmesi, kariyer hedefi belirleme, takım çalışmasını destekleme vb.) tespit edilmiştir. Ayrıca, araştırmaya katılan sağlık kurumları yöneticilerinin bir kısmının insan sermayesine ilişkin farkındalıklarına dair izleyecekleri stratejiler için bütçe sorunları ile karşılaştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Sermayesi, Yönetim, Sağlık Kurumları Yöneticileri, Sağlık Yönetimi, Sağlık Kurumları Yönetimi.

* Makalede yer alan araştırma, Amasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Etik Kurulu’nun onayıyla gerçekleştirilmiştir (Onay Tarihi: 21.09.2023; Onay No: 4975). The research included in the article was carried out with the approval of the Amasya University Social Sciences Ethics Committee (Approval Date: 21.09.2023; Approval No: 4975).

1 Amasya Üniversitesi, Sabuncuoğlu Şerefeddin Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Tıbbi Hizmetler ve Teknikler Bölümü, gulhan.gok@amasya.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4462-2541

2 Kafkas Üniversitesi, Kağızman Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Sağlık Yönetimi Bölümü, nazmiye.ekinci@kafkas.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7007-4123

Determining the Awareness of Healthcare Institutions Managers Regarding Human Capital

Abstract

Healthcare institutions are matrix organizations that provide healthcare 24/7 and have a labor-intensive structure where many professionals from different professional groups work together at an intensive pace. The aim of this research is to reveal the awareness of healthcare institution managers about “human capital”, which is an important component of institutional success, effectiveness, efficiency and performance and one of the most important resources of healthcare services. The phenomenological design, in which experiences are questioned in depth, was used in the research. In determining the participants of the research, the maximum variation sampling method (a purposeful sampling method) was used. Semi-structured interviews were conducted with 13 healthcare institution managers working at different levels (lower/middle/upper level) of healthcare institutions between 18.12.2023-17.01.2024. The data obtained from the research were analyzed using the content analysis method, and a total of six themes and 68 codes were determined. As a result of the research, it was determined that the participants were aware of the importance of human capital, gave more importance to human capital than structural capital and implemented strategies accordingly (rewarding health personnel, trying to meet technological demands, training practices, selecting personnel suitable for the job, determining career goals, supporting teamwork, etc.). In addition, it was concluded that some of the managers of health institutions participating in the research encountered budget problems for the strategies they would follow regarding their awareness of human capital.

Keywords: Human Capital, Management, Health Institutions Managers, Healthcare Management, Health Institutions Management.

JEL Kodu: M0, M1, I1, I0

Giriş

İnsan kaynaklarının organizasyonlar için önemi, uzun zaman önce anlaşılmış ve çeşitli araştırmalarla vurgulanmıştır. İnsan kaynaklarının öneminin anlaşılması sonucunda uzmanlar bu kaynakların “varlıklar”, dolayısıyla “insan sermayesi” terimi şeklinde ifade edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir (Anderson, 2005; Aktaran: Amagada, 2020, s. 8). Eğitim, öğretim ve sağlık hizmetlerinin kalitesinin bir tahmini (ölçüsü, değerlendirmesi) olan insan sermayesinin çalışanların niteliklerinin bir göstergesi olduğu kanıtlanmıştır (Suhonen ve Paasivaara, 2011; Aktaran: Yu vd., 2016, s.348).

Sağlık hizmetlerinin emek yoğun olması nedeniyle pek çok işin başarılması sağlık personelinin sahip olduğu bilgi, deneyim ve yetenekle yakından ilgilidir. Entelektüel sermaye kavramının bir parçası olan insan sermayesi çalışanın bilgi, yetenek ve deneyimlerini ifade etmektedir. İnsan sermayesi; taklit edilememesi, kişiden kişiye farklılık göstermesi, yaratıcılığın temeli olması gibi nedenlerden dolayı günümüzde rekabet üstünlüğü elde etmek, sürdürülebilirlik ve rakiplerden farklılaşmak için stratejik bir öneme sahiptir (Ağır ve Gönülölmez, 2019, s. 60). İnsan sermayesi, sağlık hizmetlerinin en önemli varlığıdır (Halder, 2018, s. 659). İnsan sermayesi ile sağlık arasındaki ilişkilerin incelenmesi nispeten yeni ve genişleyen araştırma alanlarından biridir (OECD, 2010, s. 17). Önceki çalışmalar, insan sermayesinin kişisel ve kurumsal performansın önemli bir belirleyicisi olduğunu doğrulamıştır ve daha yakın zamanda hemşirelerin sağlık hizmeti ortamındaki performanslarına ilişkin algılarını anlamak için uygulanmıştır (Yu vd., 2016, s. 348).

Alanyazında entelektüel sermaye, sosyal sermaye konularıyla veya bunların alt bileşeni şeklinde “insan sermayesi”ne ilişkin birçok çalışma mevcuttur (bkz. Akgün ve Günay, 2021; Yavuz, Toker ve Görener, 2019: 86; Özdemir ve Balkan, 2010: 115; Ülker, 2022). Ancak sağlık alanında entelektüel sermaye (bunun bir bileşeni olarak insan sermayesi) ve sosyal sermaye konusuna ilişkin çalışmalar sınırlıdır (bkz. Özgün, 2019). Ayrıca bu çalışmaların da büyük bir kısmının hemşireler özelinde gerçekleştirildiği görülmektedir (bkz. Cordeiro vd., 2017; Bartel vd., 2014; Suhonen ve Paasivaara, 2011). Alanyazında sağlık kurumları yöneticilerini evren ve örneklem seçerek entelektüel, sosyal sermaye veya insan sermayesi ile ilgili araştırmalarına dâhil eden oldukça sınırlı sayıda çalışma mevcuttur ve bu çalışmalar genelde özel hastanelerde görevli yöneticilerle gerçekleştirilmiştir (bkz. Deniz, Çimen, Atan ve Kaya, 2017, s. 34).

Tüm organizasyonlarda -özellikle hizmet organizasyonlarında- insan sermayesine daha fazla değer verilmesi ve yatırım yapılması gerektiği söylenilebilir. İnsan sermayesine gereken değerin verilmesinin ise kurum yöneticilerinin bu konudaki farkındalığı ile yakından ilgili olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle bu araştırmada topluma hizmet sunan kurumlardan biri olan sağlık kurumlarındaki yöneticilerin insan sermayesi ile ilgili farkındalıklarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla araştırma kapsamında hazırlanan araştırma soruları şunlardır:

1. Sağlık kurumlarındaki personelin bilgi, deneyim ve yeteneklerinin yöneticiler tarafından önemsenme durumu nedir?
2. Sağlık kurumlarındaki personelin bilgi, deneyim ve yeteneklerinden yöneticilerin faydalanma şekilleri nasıldır?
3. Sağlık kurumu yöneticileri personelin bilgi, deneyim ve yeteneklerini ortaya çıkarmaya yönelik neler yapmaktadır?
4. Sağlık kurumu yöneticileri personelin bilgi, deneyim ve yeteneklerinin kurumda kalmasına yönelik neler yapmaktadır?
5. Sağlık kurumu yöneticileri personelin bilgi, deneyim ve yeteneklerinin kurumdaki devamlılığı için neler yapmaktadır?
6. Sağlık kurumu yöneticilerinin personelin bilgi, deneyim ve yeteneklerinden faydalanabilmek için kurum tarafından destekleme yöntemlerine yönelik görüşleri nelerdir?

Araştırma, sağlık kurumlarında insan sermayesine verilen değerin belirlenmesi, insan sermayesiyle ilgili stratejilerin ortaya çıkarılması ve insan sermayesi ile ilgili farkındalığın keşfedilmesi bakımından önemlidir. Çalışma, bu açıdan özgünlük taşımaktadır. Ayrıca alanyazında sağlık alanında sağlık yöneticilerinin insan sermayesine ilişkin farkındalıklarına yönelik olarak hazırlanmış “nitel bir çalışmaya” rastlanamamıştır. Nitel çalışmalar, nicel araştırmalara oranla bir konuyu daha derinlemesine ve detaylıca inceleyen araştırmalar olduğundan, katılımcılara konuya ilişkin açık uçlu sorular yönelterek istedikleri yanıtları vermelerinde olanak verdiğinden günümüzde nitel araştırmalar oldukça önemli araştırmalar olarak kabul edilmektedir.

Yukarıda verilen bilgiler doğrultusunda çalışmada öncelikle insan sermayesi kavramı detaylıca açıklanmış, sonrasında çalışmada sırasıyla araştırmanın yöntemine, bulgularına, konuya ilişkin alanyazında sağlık alanında yer alan çalışmalara, tartışma, sonuç ve öneriler bölümlerine yer verilmiştir.

İnsan Sermayesi

İnsan sermayesi, iş dinamikleri içinde yer alan tüm süreçlere ait kapasite, beceri, deneyim ve bilgiyi içeren bir kavramdır ve alanyazında entelektüel sermayenin bileşenlerinden biri olarak ifade edilmektedir. Bu unsurlar; yaratıcılığı, yenilikçiliği ve organizasyonel büyümeyi teşvik etmek amacıyla organizasyonlar tarafından sağlanan eğitim, öğretim ve deneyimlere yapılan yatırımlar yoluyla geliştirilmektedir (Cordeiro vd., 2017, s. 2).

İnsan sermayesi, tecrübe, eğitim, genetik katılım ve iş hayatına ve hayata yönelik tutumların birleşimidir (Bontis, 1998, s. 65; Akt.: Akgün ve Günay, 2021, s. 341). Bir kuruluş bağlamında insan sermayesi, çalışanların birikimli bilgi ve deneyimlerine dayanarak en iyi çözümleri üretme konusundaki yeteneğini ifade etmektedir. İşletmelerin değerleri, kültürü ve felsefesi; bilgi, uzmanlık (beceri) ve yenilik yapma yeteneğinin birleşiminden oluşan insan sermayesinin bir parçasıdır (Bontis vd., 2000; Akt.: Rakhmatto ve Hidayah: 2022: 315).

İşletmeler insan sermayesi sayesinde önemli faydalar elde edebilirler (Deniz, Çimen, Atan ve Kaya, 2017: 35). İnsan sermayesi örgütlerin daha etkin ve verimli olmasına ve örgütsel hedeflere ulaşmasına da yardımcı olmaktadır (Awan ve Sarfraz, 2013). İnsan sermayesi, işletmelerin performansını artıran en önemli unsurlardan biridir (Deniz, Çimen, Atan ve Kaya, 2017: 34). İnsan sermayesi, çalışanların beceri, deneyim ve bilgilerinin birleşimine bakarak işletme değerine katkıda bulunur (Halder, 2018, s. 660). Dolayısıyla, insan sermayesi bir kuruluşun ya da işletmenin başarısının oldukça önemli olan bir bileşenlerinden biridir (Aktaran: Rakhmatto ve Hidayah: 2022, s. 315).

Araştırma Yöntemi

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın desenine, çalışma grubuna, verilerin toplanma sürecine ve analizine yönelik bilgilere yer verilmiştir.

Araştırma Deseni

Araştırmada nitel araştırma yönteminin bir deseni olan olgu bilim olarak da ifade edilen fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Bu desende araştırmacı(lar) ön yargılarından uzak bir şekilde önceden belirlemiş oldukları soruları katılımcılara yöneltir. Katılımcıların deneyimlerine ilişkin bir bilgi edinilmeye çalışılır (Baş ve Akturan, 2017, s. 25). Bu bağlamda fenomenolojik yaklaşımda bireysel evren araştırılır. Yani bu yaklaşımın temelini bireyin deneyimleri oluşturur. Bu araştırmada da sağlık kurumu yöneticilerinin deneyimleri doğrultusunda insan sermayesine ilişkin görüşlerinin ortaya çıkarılması amaçlandığı için fenomenoloji deseni kullanılmıştır.

Araştırmanın Çalışma Grubu

Sağlık kurumlarında üst, orta ve alt düzey olmak üzere üç düzeyde yöneticiler bulunmaktadır. Bu yönetsel düzeylere bağlı olarak yöneticilerin görevleri, yetkileri, sorumlulukları ve eylemleri de farklılık göstermektedir. Bu çalışmada da üst, orta ve alt düzey yöneticilerle görüşmeler yapılarak her yönetsel düzeydeki yöneticilerin insan sermayesi ilgili görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca çalışma grubuna hem özel hem de kamu sağlık kurumlarında görev yapan yöneticiler dahil edilmiştir. Bu bağlamda çalışmada sağlık kurumu yöneticilerinin insan sermayesi ile ilgili görüşleri farklı yönetsel düzeylerden ve farklı sağlık kurumlarından katılımcıların görüşleri doğrultusunda belirlenmeye çalışılmıştır. Bu sayede daha kapsamlı bir bilgi elde edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada sağlık kurumu yöneticilerinin insan sermayesi ile ilgili görüşleri, farklı sağlık kurumlarından farklı düzeylerdeki yöneticilerin görüşleri doğrultusunda belirlenmeye çalışıldığı için amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Bu örneklemede araştırılan olguya ilişkin çeşitlilikten türeyen deneyimler elde edilerek (Merriam, 2018, s.78) daha kapsamlı bilgiye ulaşılabilmektedir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda örnekleme türüne uygun olarak üç alt, altı orta ve dört üst düzey yönetici bu araştırmanın çalışma grubunu oluşturmaktadır. Katılımcıların yönetsel düzeylere göre dengeli bir şekilde seçim yapılmasına dikkat edilmiştir. Ayrıca kamu ve özel sağlık kurumu yöneticilerinin insan sermayesi ile ilgili görüşleri farklılık gösterebileceği için çalışmaya hem özel hem de kamu sağlık kurumlarından yöneticiler dahil edilmiştir. Katılımcıların bu kriterlere göre dağılımları Tablo 1’de sunulmuştur:

Katılımcılar	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Düzeyi	Yönetsel Düzeyi	Sağlık Kurumu Türü
Y1	Kadın	42	Lisans	Alt Düzey Yönetici	Kamu Hastanesi
Y2	Kadın	37	Lisans	Orta Düzey Yönetici	Kamu Hastanesi
Y3	Erkek	70	Doktora	Üst Düzey Yönetici	Kamu Hastanesi
Y4	Kadın	38	Yüksek Lisans	Alt Düzey Yönetici	Kamu Hastanesi
Y5	Kadın	36	Doktora	Orta Düzey Yönetici	Kamu Hastanesi
Y6	Kadın	36	Lisans	Üst Düzey Yönetici	Özel Hastane
Y7	Erkek	44	Lisans	Orta Düzey Yönetici	Kamu Hastanesi
Y8	Erkek	62	Lisans	Üst Düzey Yönetici	Özel Hastane
Y9	Erkek	48	Lisans	Orta Düzey Yönetici	Kamu Hastanesi
Y10	Kadın	26	Lisans	Alt Düzey Yönetici	Özel Hastane
Y11	Erkek	58	Lisans	Üst Düzey Yönetici	Özel Hastane
Y12	Kadın	37	Doktora	Orta Düzey Yönetici	Kamu Hastanesi
Y13	Kadın	29	Lisans	Orta Düzey Yönetici	Özel Hastane

Amaçlı örneklemede örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde ise doygunluk ve aşırılık ölçütü dikkate alınmaktadır. Bu ölçüte göre yeni katılımcılardan farklı görüşlerin elde edilmediği durumda veri toplama süreci sonlandırılmaktadır (Merriam, 2018, s.79). Bu çalışmada katılımcı görüşlerindeki farklılıkların ortadan kalktığı ve katılımcı görüşlerinin doygunluğa ulaştığı noktada veri toplama süreci sonlandırılmıştır. Toplamda 13 katılımcı ile araştırmanın veri toplama süreci tamamlanmıştır.

Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada nitel veri toplama araçlarından biri olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile veriler toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde, katılımcılara yöneltilen sorular esnek, katılımcılardan spesifik veriler elde edilmeye çalışılır, önceden belirlenmiş soru ayrıntıları yoktur. Bu sayede katılımcıların konu ile ilgili kendi görüşlerini ifade etmeleri ve araştırmacı(lar) tarafından konu ile ilgili farklı sorular so-

olarak konunun açılması sağlanır (Merriam, 2018, s. 87- 88). Bu kapsamda görüşme formunda öncelikle katılımcıları tanımlamaya yönelik beş demografik soruya yer verilmiştir. Katılımcıların insan sermayesi ile ilgili görüşlerini ortaya çıkarabilmek amacıyla ise on bir açık uçlu soru belirlenmiştir. Bu sorular personelin bilgi, yetenek ve deneyimlerinden yararlanma, ortaya çıkarma, personelin bilgi, yetenek ve deneyimlerinin kurumda kalıcılığını sağlamaya yönelik neler yapıldığını ortaya çıkarma ile ilgilidir. Bu soruların belirlenmesi sürecinde öncelikle araştırmacı(lar) tarafından entelektüel sermaye ile ilgili alan yazında yer alan çalışmalar incelenmiştir. Bu çalışmalardan hangilerinin sağlık kurumlarında yürütüldükleri değerlendirilmiştir. Diğer hizmet alanlarında yürütülen çalışmalarla sağlık hizmetleri alanında yürütülen çalışmalar incelenmiştir. Bu çalışmalarda yer alan insan sermayesiyle ilgili unsurlar ve dikkat edilmesi gereken hususlar belirlenmiştir. Bu süreçler sonunda görüşme soruları oluşturulmuştur. Görüşme soruları öncelikle konu ile ilgili bilgi sahibi olan bir uzmanla değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda belirlenmiş olan görüşme sorularından ikisi görüşme formundan çıkarılmıştır. Daha sonra görüşme soruları anlaşılabilirlik açısından değerlendirilmiştir. Bu kapsamda bir Türkçe uzmanının görüşüne başvurularak görüşme formuna son şekli verilmiştir. Katılımcılara beşi demografik olmak üzere toplam on dört soru yöneltilmiştir. Araştırmada oluşturulan bu soruların dışında, bazı katılımcıların görüşleri hakkında daha detaylı bilgi alabilmek amacıyla, ek sorular sorulmuştur.

Veri Toplama Süreci

Araştırma verileri 18.12.2023-17.01.2024 tarihleri arasında toplanmıştır. Araştırmaya katılacak kişiler öncelikle araştırma hakkında bilgilendirilmiş, araştırmaya katılmayı kabul eden kişilerle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmada sağlık kurumu yöneticilerinin insan sermayesi ile ilgili görüşleri hakkında daha fazla bilgi elde edebilmek için farklı sağlık kurumlarından yöneticilerle görüşülmüştür. Farklı sağlık kurumlarından yöneticilerle görüşmeler yapıldığı için uzak mesafelerdeki katılımcılarla telefonla görüşme gerçekleştirilmiştir. Yakın mesafedeki katılımcılarla ise yüz yüze görüşülmüştür. Görüşmeler daha sonra analiz edebilmek amacıyla katılımcılara da bilgi verilerek ve katılımcıların onayları alınarak ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmelerin süreleri 11 dakika ile 40 dakika aralığında değişmektedir. Görüşmelerin deşifreleri 53 sayfadan oluşmaktadır.

Verilerin Analizi

Veriler içerik analizi yöntemiyle araştırmacılar tarafından birbirlerinden bağımsız olarak analiz edilmiştir. İçerik analizi yazılı ya da sözlü materyallerden, metinlerden, kavramlardan anlam çıkarmaya yarayan bir analiz tekniğidir. Bu teknikle yansız, sistematik, yinelenebilir ve değerli çıkarımlar yapılabilir (Metin ve Ünal, 2022, s. 276). İçerik analizinin takip edilen süreçlere göre üç temel tekniği bulunmaktadır. Bu araştırmada tematik-yapılandırıcı içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Bu teknikte öncelikle metin incelenerek önemli yerler belirlenmektedir. Daha sonra tematik üst kategoriler oluşturulmakta ve belirlenen temalara göre kodlar tespit edilmektedir. Sonraki süreçte üst temaya yerleştirilen tüm benzer veriler birleştirilmektedir. Son olarak metinde veri kaybı olmaması açısından belirlenen temalara ve kodlara göre tüm içerik yeniden kodlanmaktadır (Gökçe, 2019, s. 139). Bu bağlamda görüşmelere ait deşifreler birçok kez okunarak dikkat çekici ifadeler belirlenmiş ve not edilmiştir. Araştırma kapsamında kullanılabileceği düşünülen her türlü veri parçasının not edildiği bu tarz kodlama, açık kodlama olarak adlandırılmaktadır (Merriam, 2018, s. 170). Daha sonra belirlenen kodlarla ilgili temalar oluşturulmuştur. Bu temaların altında yer alan kodlar benzerliklerine göre gruplanmıştır. Araştırmacılar tarafından belirlenen kodlar karşılaştırılmış, aynı ve farklı kodlar belirlenmiştir. Bu kodlardan gereksiz olduğu düşünülen kodlar çıkarılmıştır. Bu şekilde kodlama güvenilirliği sağlanmaya çalışılmıştır. Elde edilen kodlardan birbiri ile ilişkili olanlar bir araya getirilerek gruplandırılmıştır. Gruplarda yer alan kodlar doğrultusunda temalar oluşturulmuştur. Toplamda altı tema ve 68 kod (1. Tema: 20 Kod; 2. Tema: 15 Kod; 3. Tema: 9 Kod; 4. Tema: 9 Kod; 5. Tema: 6 Kod; 6. Tema: 9 Kod) belirlenmiştir. Araştırmanın güvenilirliğini artırmak amacıyla oluşturulan kodlarla ve temalarla ilgili olarak bazı katılımcıların görüşlerine bulgular bölümünde yer verilmiştir.

İnanılrlık ve Etik

Araştırma kapsamında belirlenen kodların güvenilirliğini artırmak amacıyla görüşme deşifreleri araştırmacılar tarafından ayrı ayrı belirlenmiştir. Daha sonra bu kodlar araştırmacılar tarafından birleştirilerek değerlendirilmiştir ve ortak kodlar oluşturulmuştur. Araştırmanın güvenilirliğini artırmak amacıyla ise katılımcıların bazılarına ait ifadeler bulgular bölümünde yer verilmiştir. Ayrıca görüşmeler sırasında katılımcıların ifadeleri geri bildirimde bulunularak teyit edilmiştir. Araştırmaya katılımın sağlanmasında gönüllülük esas alınmıştır. Katılımcılarla görüşme soruları görüşme öncesinde paylaşılmıştır. Katılımcılar araştırma hakkında bilgilendirilmiştir. Daha sonra araştırmaya katılmayı kabul eden kişilerle görüşme zamanı planlanarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar “Y1”, “Y2”, “Y3”, ...”Y13” şeklinde kodlanmıştır.

Araştırmada veri toplama sürecine başlanmadan önce bir üniversitenin ilgili Sosyal Bilimler Etik Kurulundan 11.10.2023 tarih ve 156457 sayılı karar ile onay etik kurul izni alınmıştır.

Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya katılım sağlayan sağlık kurumu yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda oluşturulan kodlara alt temalara ve temalara yer verilmiştir.

İnsan Sermayesinin Sağlık Kurumlarındaki Önemi

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan “insan sermayesinin sağlık kurumlarındaki önemi” adlı temanın alt temalarına, bunlara bağlı kodlara ve bu kodların sıklıklarına Tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 2. İnsan Sermayesinin Önemine Yönelik İfadelerin Dağılımı

Alt Temalar	Kodlar	n
Hasta için Önemi	Kaliteli hizmet alınması	3
	Uygun tedavi verilmesi	2
	Problemlerin çözülmesi	2
	Hızlı hizmet verilmesi	2
	Yaşam Süresinin uzaması	1
	Hasta güvenliğinin sağlanması	1
Kurum için Önemi	Kurumsal gelişimin sağlanması	3
	Kurumsal yönetimin aksamaması ve iyi yönetim	3
	Kurumsal iletişimin sağlanması	1
	Kurumsal imaj	1
	Değişime uyum sağlanması	1
	Doğru karar alınması	1
	İşlerin düzgün ilerlemesi	1
	Hataların düzeltilebilmesi	1
	Proaktif olunması	1
	Rekabet üstünlüğü elde edilebilmesi	1
Personel için Önemi	Mesleki gelişimin sağlanması	2
	Etkili iletişim kurulabilmesi	1
	Liyakata uygun ilerlenmesi	1
	Kariyer hedeflerine ulaşılması	1
Önem verilmiyor		1

Tablo 2’de araştırmaya katılan sağlık kurumları yöneticilerinin insan sermayesinin sağlık kurumları için önemi hakkındaki düşüncelerine yönelik sonuçlar yer almaktadır. Buna göre, katılımcıların insan sermayesinin önemine ilişkin: hasta için önemi, kurum için önemi, personel için önemi ve insan sermayesine önem verilmemesi stratejilerini takip ettikleri tespit edilmiştir. Tablo 2’de yer alan bulguların dağılımlarına bakıldığında insan sermayesinin önemiyle ilgili olarak en fazla hasta için önemli olduğunu değindikleri anlaşılmaktadır. Bununla birlikte kurum için önemiyle ilgili de pek çok hususun ifade edildiği görülmektedir. Katılımcıların insan sermayesinin personelin kendisi için sağladığı öneme ise fazla değinmedikleri görülmektedir.

Katılımcılar tarafından insan sermayesinin hastaların kaliteli hizmet alması (3 kişi), sağlık kurumunun kurumsal gelişimi (3 kişi) ve yönetimin aksamaması (3 kişi) ve personelin mesleki gelişiminin sağlanması (2 kişi) bakımından önemli olduğunu daha fazla ifade ettikleri tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan sağlık kurumları yöneticilerinden birinin ise sağlık kurumlarında insan sermayesine önem verilmediğini düşündüğü belirlenmiştir.

İnsan sermayesinin önemiyle ilgili kodların belirlenmesine ilişkin bazı katılımcılara ait görüşler şu şekildedir:

Y2: “...Uygun tedavinin verilmesi için kişilerin de donanımlı olması, yeterli bilgiye sahip olması gerektiğini düşünüyorum.”

Y7: “...Gerek hastalarla görüşmeleri olsun, gerekse de iletişim olsun, bunlar çok çok önemli.”

Y8: “Çalıştığım kurum şehir hastanesi gibi büyük bir yapıya sahip olduğu için bilginin çok fazla önemli olduğunu, kurulduğu süreçte de birebir gözlemlemiş olduk. Neden? Çünkü bu yapıyla ilk defa karşılaşan yöneticilerimiz oldu. Çok küçük hastanelerden geldiler. Oradaki yönetim süreçleriyle büyük yapıların yönetim süreçlerinin farklılık gösterdiğini, aynı yapıyı oturtamadığımızı, daha farklı modelde yeni yaklaşımları diğer hastaneler, şehir hastaneleri, onların önemi görüldü.”

Y12: “... şu olayı nasıl çözeriz, ne yapmamız lazım? Onlar bilgiyi ortaya koyuyorlar. Ben tecrübeyi. O şekilde böyle etkili bir yönetim biçimi oluşturmaya çalışıyoruz.”

İnsan Sermayesinden Yararlanma Stratejileri

Araştırmanın amacı doğrultusunda, araştırmaya katılan sağlık kurumları yöneticilerinin sorumlu oldukları personelin bilgi, deneyim ve yeteneklerinden nasıl faydalandıkları ile ilgili bilgiler elde edilmiştir. Bu bilgiler “insan sermayesinden yararlanma stratejileri” adlı temanın belirlenmesinde kullanılmıştır. Bu temaya ait alt temalara, bunlara bağlı kodlara ve bu kodların sıklıklarına Tablo 3’te yer verilmiştir.

Tablo 3. İnsan Sermayesinden Yararlanmaya Yönelik İfadelerin Dağılımı

Alt Temalar	Kodlar	n
Eğitim Uygulamaları	Hizmet içi Eğitim Verme	8
	Güncel Alanyazını Takip Etme	2
	İşbaşı Eğitim Uygulaması	3
İşe Uygun Personel Seçimi	Personelin Deneyimlerini Sorma	4
	Personelin Eğitim Durumunu Sorma	2
	Personelin Yapabileceklerini Sorma	1
	Personelin Çalışma Alanını Sorma	1
Kariyer Hedefi Belirleme	Kademeli İlerleme Sağlama	5
	Performans Düzeyine Göre Terfi Ettirme	2
	Basit İşlerden Başlatma	1
Problem Çözme	Vaka Tartışması Yapma	4
	Hasta Vizitleri Düzenleme	2
	Aktardığı Sorun içi Çözüm Önerileri Alma	1
Takım Çalışmasını Destekleme	Ekip Ruhu Oluşturma	5
	Görüş Alma	5

Tablo 3’te sağlık kurumu yöneticilerinin sahip oldukları insan sermayesinden faydalanmak amacıyla hangi yöntemleri kullandıklarına ve hangi stratejilere başvurduklarına ilişkin bilgiler yer almaktadır. Bu kapsamda gerçekleştirilen görüşmelerin içerik analizinde araştırmaya katılım sağlayan sağlık kurumu yöneticilerinin eğitim uygulamaları, işe uygun personelin seçilmesi, kariyer hedefi belirleme, takım çalışmasını destekleme ve problem çözme stratejilerini takip ettikleri tespit edilmiştir. Bu stratejiler doğrultusunda yöneticilerin yarısından fazlasının (8 kişi) personele eğitim verdirdiği, önemli bir kısmının (5 kişi) personelin deneyimleriyle ilgili bilgi aldığı ve personel için kariyer hedefi oluşturarak kademeli ilerleme sağladığı, ekip ruhu oluşturduğu ve personelinin görüşlerine başvurduğu belirlenmiştir. Bazı yöneticilerin ise problem çözümüyle ilişkili bazı stratejilerden faydalandıkları anlaşılmıştır. Bu stratejiler arasında ise en fazla vaka tartışmaları yaptırmaya yönelik stratejiler kullandıkları saptanmıştır.

İnsan sermayesinden yararlanma stratejilerine yönelik bazı katılımcılara ait görüşler aşağıdaki gibidir:

Y1: “...Hasta üstünde vaka sunumuna benzer değişik bir vaka görürsek eğer bunları konuşup tartışıyoruz. Yeni, güncel literatürü tarıyoruz.”

Y10: “...kendilerini gösteriyorlar zaten ve hastane içerisinde yükselen, daha önemli yetenek üstlenecek yetenekli arkadaşların hemen pozisyonlarını değiştirebiliyoruz.”

Y11: “Yeni başlayanların ilk önce eğitimini sorgulamakla başlıyoruz. Ondan sonra deneyimlerini sorgulayarak başlıyoruz. Daha önce nerelerde çalıştınız, ne yaptınız? Onun deneyimlerini öğrendikten sonra, ona en uygun ve ondan en iyi şekilde nasıl faydalanabileceksek onu bir planlıyoruz.”

Y13: ...“Ekip çalışmasında görev alması, bir sorun aktarmış ise çözümü için de bir öneri istenir.”

İnsan Sermayesini Keşfetmeye Yönelik Stratejiler

Sağlık personelinin bilgi, deneyim ve yeteneklerinden faydalanılabilmesi için bu niteliklerin öncelikle ortaya çıkarılması/keşfedilmesi gereklidir. Bu nedenle sağlık kurumu yöneticilerinin insan sermayesini keşfetmeye ilişkin hangi stratejileri uyguladıkları belirlenmek istenmiştir. Tablo 4'te katılımcıların görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan “insan sermayesini keşfetmeye yönelik stratejiler” adlı temanın alt temalarına, bunlara bağlı kodlara ve bu kodların sıklıklarına yer verilmiştir.

Tablo 4. İnsan Sermayesini Keşfetmeye Yönelik İfadelerin Dağılımı

Alt Temalar	Kodlar	n
Görev Verme Süreci	Sorumluluk Verme/Görevlendirme	11
	Teşvik Etme	3
Değerlendirme Süreci	Gözlem Yapma	7
	Eksikleri Tespit Etme	3
	Performans Değerlendirme	3
	Kontrol Etme/Geri Bildirim Verme	2
Diğer	Mülakat Yapma	3
	Farklılıkları Belirleme	2
	İlgi Alanını Ortaya Çıkarma	1

Bu araştırma ile katılımcıların sorumlu oldukları personelin sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekleri keşfetmeye yönelik izlemiş oldukları stratejiler belirlenmiştir. Yapılan analizlerde katılımcıların büyük çoğunluğunun (11 kişi) öncelikle personele sorumluluk verdiğini ya da bir işle ilgili görevlendirme yaptığını ifade ettikleri saptanmıştır. Ayrıca katılımcıların yarısının personeli gözlemleyerek, birkaç katılımcının (3 kişi) personelin eksiklerini tespit ederek, personelin performansını değerlendirerek onların bilgi, yetenek ve deneyimlerinin farkına varmaya çalıştığı belirlenmiştir. Bazı katılımcıların ise personelle görüşme yaparak, personeli teşvik ederek ve personelin yaptıklarını kontrol ederek personel hakkında bir bilgi sahibi olmaya çalıştıkları tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan bazı yöneticilerin (2 kişi) ise personelin farklılıklarını belirlediğini ve ilgi alanlarını ortaya çıkardığını ifade ettikleri saptanmıştır.

İnsan sermayesini keşfetmeye yönelik izlenilen stratejilerle ilgili bazı katılımcılara ait görüşler aşağıdaki gibidir:

Y3: “...birtakım pratik görevler verip o görevlerin geri dönüşünü gözlemek önemli. Başka kurumlardan gelen personelin ne kadar beceriye sahip olduğu, o bilgilerini mevcut kurumda uygulayıp uygulayamadığı...”

Y4: “...Daha zor vakaları veriyoruz. Atıyorum, en basit verdiğimiz vakadan başlıyor. Orayı başardı, doktordan tepki almadı, bir tık daha zor vaka veriyoruz. Onda da sıkıntı yaşamazsa daha zor vakaya veriyoruz.”

Y7: “...Görevlendirme yapıp, yapabilitesine bakma da oluyor.”

Y8: “...hangi alanlarda daha yetkin uzman olduğuna bakıyorum, bunu değerlendirerek, o alanda ona, şey, nasıl diyeyim, iş vererek o şekilde yönlendirmeye çalışıyorsun.”

İnsan Sermayesini Elde Tutmaya Yönelik Stratejiler

Araştırma kapsamında sağlık kurumları yöneticilerinin insan sermayesinin kurumda kalmasına yönelik çeşitli stratejiler kullandıkları belirlenmiştir. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda belirlenen “insan sermayesini elde tutmaya yönelik stratejiler” temasına ait alt temalar, kodlar ve bu kodların dağılımları Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5. İnsan Sermayesini Elde Tutmaya Yönelik İfadelerin Dağılımı

Alt Temalar	Kodlar	n
Bireyle İlişkili	Ödüllendirme	12
	Takdir Etme/Övme	6
	Motive Etme	4
	Sosyal Faaliyetler Düzenleme	3
Kurumla İlişkili	Talepleri Dikkate Alma	4
	Aidiyet Duygusu Oluşturma	4
	Kariyer Fırsatı Sunma	4
	Çalışma Şartlarını İyileştirme	3
	Kurumsal Adalet Algısı Oluşturma	2

Sağlık kurumları yöneticilerinin personelin bilgi, yetenek ve deneyimlerinden yararlanmaya devam edebilmesi için mevcut insan sermayesini korumaları gerektiği düşüncesiyle araştırmada insan sermayesinin kurumda kalmaya devam etmesi için benimsedikleri stratejilerin neler olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların neredeyse tamamının (12 kişi) personelin ödüllendirilmesi yönünde bir strateji uyguladığı saptanmıştır. Personelin ödüllendirilmesini takdir etme/övme ile ilgili stratejilerin takip ettiği belirlenmiştir. Bu stratejilerle birlikte katılımcıların bazılarının personeli motive etme (4 kişi), personelin taleplerini dikkate alma (4 kişi), personelde aidiyet duygusu oluşturma (4 kişi), personele kariyer fırsatı sunma (4 kişi) gibi stratejileri de kullandığı anlaşılmıştır.

İnsan sermayesini elde tutmaya yönelik stratejiler ile ilgili kodlara ilişkin bazı katılımcıların ifadeleri aşağıdaki gibidir:

Y1: “...Yani, motive ediyorum, tebrik ediyorum.”

Y2: “...onu ödüllendiriyor bir şekilde. Ya da istekleri, çalışma şekli, sürekli bir esneklik değil ama bir kere de olsa, bir esneklik göstererek onu ön plana çıkartabiliyoruz.

Y5: “...Ben onları takdir ediyorum... Kişisel motivasyonunu artırmaya çalışıyorum.

Y7: “...ben plaket almıştım. O bile, beni çok mutlu etti, motive etti... yemek yemeye gidelim ve bunu olumlu sonuçlandırdık, geçen yıl yapmıştık.”

Y8: “...Hem sözel hem de maddi kaynaklı hem de ee üst düzey görevler varsa bir üste atlama ya da sorumluluk verme, bulunduğu yerden daha iyi yere geçebilme imkânlarını...”

İnsan Sermayesinin Sürdürülebilirliğini Sağlamaya Yönelik Stratejiler

Araştırmanın amacı doğrultusunda gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda katılımcıların insan sermayesinin sağlık kurumlarında sürdürülmesiyle ilgili hangi stratejileri kullandıkları belirlenmek istenmiştir. Bu doğrultuda “insan sermayesinin sürdürülebilirliğinin sağlanmasına yönelik stratejiler” teması oluşturulmuştur. Bu temanın alt temaları, kodları ve kodların dağılımları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. İnsan Sermayesinin Sürdürülebilirliğini Sağlamaya Yönelik İfadelerin Dağılımı

Alt Temalar	Kodlar	n
İnsan Sermayesini Yayma	Paylaşım Kültürü Oluşturma	12
	Usta-Çırak İlişkisi Kurdurma	8
	Rotasyon Uygulama	2
İnsan Sermayesini Kaybetmeme	Personeli Kaybetmemeye Çalışma	2
	Liderlik Etme	1
	Sözleşme Yapma	1

Sağlık kurumları yöneticilerinin bir personelin kurumdan ayrılması durumunda ayrılan personelin bilgi, yetenek ve tecrübelerinden faydalanmaya yönelik çeşitli stratejiler geliştirdikleri belirlenmiştir. Bu araştırma kapsamında Tablo 6’da görüldüğü gibi katılımcılar tarafından en fazla başvuru yapılan stratejinin (12 kişi) personel arasında paylaşım kültürü oluşturulması şeklinde olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte katılımcıların yarısından fazlasının (8 kişi) usta-çırak ilişkisi yoluyla daha fazla bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olan personelle bilgi, beceri ve deneyim bakımından daha yetersiz olan personelin birlikte çalışmalarını sağlamaya ilişkin bir strateji uyguladığı belirlenmiştir. En az tercih edilen stratejiler arasında ise personele rotasyon uygulama, personeli kaybetmemeye çalışma ve personelin bilgi, yetenek ve tecrübesini diğer personele aktarabilmesi için daha fazla kurumda kalmasına yönelik personelle sözleşme yapma stratejilerinin olduğu tespit edilmiştir.

İnsan sermayesinin kurumda kalmasına yönelik kullanılan stratejilerle ilgili bazı katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir:

Y1: “Usta çırak sistemiyle yetiştirmeye çalışıyoruz zaten. Şimdi yeni geleni, deneyimli arkadaşın yanında çalıştırıyoruz ki, aktarılсын diye ...”

Y8: “...bir işi bir kişiye veririm, onun uzmanlık alanıdır ama yanında bir yedek kişi de hep yetiştiririm, onunla birlikte yapmasını sağlarım ki o bilgiyi biz kaybetmeyelim onun devamlılığı sağlanabilsin ...”

Y9: “Usta çırak ilişkisi gibi. Klinik sorumlu hemşiresi, yeni gelene tabii ki bir şeyler öğretiyor ...”

Y10: “...çeşitli birimlerde çalışıyor arkadaşlar. O birimde, diyelim ki altı yedi kişi daha var. Tabii ki, o birimin içinde, kendi içinde, bir, diğerleriyle paylaşma söz konusu olur. O konuda teşvik de ediyoruz. Ve bu arkadaşlar bilgilerini paylaşıyorlar ...”

Y12: “...onunla sözleşmeyi uzattım bu bir. İkincisi, oradaki aldığı eğitimin her bir nüshasını kuruma vereceğini söyledim ama o çok efektif olmuyor. Ben onla beş yıllık sözleşme yaptım...”

İnsan Sermayesini Yapısal Kaynaklarla Desteklemeye Yönelik Stratejiler

Araştırmada insan sermayesinden daha iyi bir şekilde faydalanabilmek için sağlık kurumlarının yapısal kaynaklarının neler olduğu ve personelin bu konuda desteklenmesine yönelik hangi stratejilerin kullanıldığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla oluşturulan temaya ait alt temalar, kodlar ve alt kodlar Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. İnsan Sermayesini Yapısal Kaynaklarla Desteklemeye Yönelik İfadelerin Dağılımı

Alt Temalar	Kodlar	n
Teknolojik Destek Verme	Teknolojik Talepleri Karşılama	9
	Son Teknolojik Gelişmelere Uygun Ekipman Sağlama	2
Ar-Ge Desteği Verme	Kongre/Seminer/Konferans Katılımını Sağlama	4
	Araştırma Çalışmalarını Destekleme	3
	Sertifikasyon İmkânı Sağlama	2
Diğer	Esnek Mesai Uygulama	4
	Ergonomik Çalışma Ortamı Sağlama	2
	Fiziki Alan Desteği Sağlama	1
Destek Verememe	Bütçe Sorunları	3

Araştırmada sağlık kurumlarında görev yapan personelin bilgisini, deneyimini ve yeteneğini ortaya koymasına için yöneticiler tarafından en fazla kullanılan stratejinin teknolojik taleplerin karşılanması ile ilgili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca bazı katılımcılar tarafından personelin kongre, seminer ve konferans gibi bilimsel etkinliklere katılmalarına destek verildiği (4 kişi), esnek mesai uygulamasının benimsendiği (4 kişi) ve personelin araştırma çalışmalarının desteklendiği (3 kişi) tespit edilmiştir. Bazı sağlık kurumu yöneticilerinin ise kurumlarında son teknolojinin takip edildiğini, personelin bazı durumlarda sertifika almalarına olanak sağlandığını, ergonomik çalışma koşullarının oluşturulduğunu ve fiziki alan imkânı sunulduğunu ifade ettikleri saptanmıştır. Katılımcıların birkaçının (3 kişi) ise bütçe sorunları yaşadıklarını bu nedenle yapısal kaynak imkanlarının sınırlı olduğunu belirttiği tespit edilmiştir.

İnsan sermayesinin yapısal kaynaklarla desteklenmesine yönelik stratejilerle ilgili katılımcılara ait bazı ifadeler aşağıdaki gibidir:

Y7: “..., ücreti de kurum tarafından karşılanan kurslara katılım sağlıyoruz. ...kurslar, seminerlere vesaire katılarak karşılığında onlar da sertifika alıyor...”

Y9: “...Bizim ar-ge bölümümüz var. Ar-ge de bilimsel çalışma da var. Bunları destekliyoruz. Ne tür destekler dersiniz? Mesela talebi yüzde 80, yüzde 85 karşılıyoruz.”

Y12: “...özellikle son dönemde, bütün işletmeler bu maliyetlerle boğuşuyor. Yani işletmelerin işi çok zor... O maliyet de bizim frene basmamıza sebebiyet veriyor.”

Y13: “...bilimsel çalışmalar desteklenir, toplantı, eğitim vb. etkinlikler için kurum fiziki alanları kullanıma sunulabilir.”

Araştırma kapsamında sağlık kurumu yöneticilerinin yapısal kaynaklar ya da insan sermayesinden hangisini daha önemli buldukları da araştırılmıştır. Bu amaçla yöneltilen soruya verilen cevaplar doğrultusunda Tablo 8’de yer alan bulgular elde edilmiştir.

Tablo 8. Yapısal Sermaye ve İnsan Sermayesini Önemseme Durumu

Sermaye Türüne göre Önemseme Durumu	n
İnsan Sermayesini Önemseme Durumu	8
Yapısal Sermayeyi Önemseme Durumu	0
Her ikisini de Önemseme Durumu	5

Tablo 8’de sağlık kurumu yöneticilerinin insan sermayesini daha fazla önemsedikleri anlaşılmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğunun (8 kişi) insan sermayesinin yapısal sermayeden daha önemli olduğunu belirttiği, yarısına yakınının (5 kişi) ise hem insan sermayesini hem de yapısal sermayeyi önemli buldukları tespit edilmiştir. Hiçbir katılımcı sadece yapısal sermayenin önemli olduğunu belirtmemiştir.

Alanyazında Yer Alan Çalışmalar

Aşağıda alanyazında sağlık alanında insan sermayesine ilişkin olarak son zamanlarda yapılan bazı çalışmalarla (entelektüel sermayenin bir unsuru veya bileşeni olarak insan sermayesini inceleyenler dâhil) ilgili detaylara yer verilmiştir:

Rakhmatto ve Hidayah (2022, s. 313), yaptıkları bir çalışmada hastanelerde insan sermayesinin hizmet kalitesi üzerindeki etkisinde ara değişken olarak çalışan performansının aracı değişken olma durumunu belirlemeyi amaçlamıştır. Bu kapsamda çalışmada Temanggung Bölge Genel Hastanesinde çalışan 100 kişiye anket uygulanmıştır. Çalışmada yapısal eşitlik modellemesi yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda insan sermayesinin Temanggung Hastanesi’ndeki hizmet kalitesi ile personelin performansını bir şekilde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca çalışan performansının Temanggung Hastanesindeki insan sermayesinin hizmet kalitesi üzerindeki etkisine kısmen aracılık ettiği sonucuna da ulaşılmıştır.

Deniz ve Yüksel’in (2018, s. 311) yaptıkları bir çalışmada özel sağlık kurumlarında insan sermayesi kavramının inovasyona etkisi araştırılmıştır. Bu kapsamda çalışmada İstanbul, Bursa ve Kocaeli’deki özel hastanelerde çalışan 103 yöneticiye anket uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda, yenilikçilikle insan sermayesi istatistiksel bakımdan anlamlı, orta düzeyli ve pozitif yönlü ilişkinin mevcut olduğu sonucuna varılmıştır.

Cordeiro vd. (2017, s. 1) yaptıkları bir çalışmada, hastane hemşirelik yönetiminde insan sermayesi bileşenlerinin nasıl kullanıldığını analiz etmeyi amaçlamışlardır. Bu kapsamda çalışmada 12 yönetici hemşireyle 2014-2015’te görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda, hemşirelerin personel yönetiminde kullandıkları insan sermayesi bileşenlerinin neler olduğu (işe alım sürecinde, alanda uzmanlık eğitimi ve önceden mesleki deneyim gerektiğinde; terfi stratejileriyle yetenekleri elde tutarken; destek ve eğitim yoluyla profesyonellerin kapasitelerinin geliştirilmesinde; süreçleri ve sonuç değerlendirmesini oluşturmak için kolektif çalışma yapılması şeklinde) belirlenmiştir.

Deniz vd. (2017) yaptıkları bir çalışmada insan sermayesinin örgütsel performans üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamışlardır. Bu kapsamda çalışmada İstanbul'da faaliyet gösteren özel sağlık kuruluşlarında Kasım 2016-Ocak 2017 tarihleri arasında çalışan sağlık kurumları yöneticileriyle görüşme yapılmıştır. Örgütsel performansla insan sermayesi arasında pozitif ancak düşük bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Çalışmada yöneticilerin insan sermayesine ilişkin farkındalıklarının yeterli olmadığı sonucuna varılmış olup ileride yapılacak insan sermayesine ilişkin çalışmalarla bu farkındalıkların artırılması önerilmiştir.

Tartışma

Alanyazında sağlık kurumları yöneticilerini evren ve örneklem seçerek insan sermayesi ile ilgili araştırmalarına dâhil eden oldukça sınırlı miktarda çalışma olduğu görülmektedir. Bu bakımdan çalışmanın bu bölümü için tartışılan çalışmalar sınırlıdır.

Sağlık kurumları yöneticilerinin insan sermayesiyle ilgili farkındalıklarına ilişkin olarak nitel araştırma yöntemiyle hazırlanan bu araştırmanın sonucunda araştırmaya katılan sağlık kurumları yöneticilerinin sağlık kurumlarında insan sermayesinin öneminin farkında oldukları, dolayısıyla insan sermayesine önem verdikleri ve buna uygun stratejiler ve yaklaşımlar benimsedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin çok az bir kısmı sağlık kurumlarında insan sermayesine önem verilmediğini düşünmektedir. Deniz vd. (2017) tarafından yürütülen bir çalışmanın sonucunda yöneticilerin insan sermayesine ilişkin farkındalıklarının yeterli olmadığı sonucu ile bu araştırmanın sonuçları farklılık arz etmektedir. Yaklaşık yedi sekiz yıl arayla yapılan bu iki çalışmada farklı sonuçlara ulaşılmış olmasında, Deniz vd.'nin (2017) çalışmasının tamamen özel sektör sağlık kurumlarında görev yapan yöneticilerle yürütülmüş olmasının etkili olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmanın sonucunda araştırmaya katılan sağlık kurumları yöneticilerinin sağlık kurumlarında insan sermayesinin öneminin farkında oldukları, insan sermayesine yapısal sermayeden daha fazla değer verdikleri ve buna uygun olarak personelin ödüllendirilmesi, övme/takdir etme vb. stratejiler ve yaklaşımlar benimsedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, insan sermayesinin önemini ve yönetilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Amagada (2020, s. 7), yaptığı bir çalışmada Nijerya Rivers Eyaleti, Port Harcourt'taki özel hastanelerin insan sermayesi yönetimi ile varlıklarını devam ettirebilmeleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmanın evrenini Port Harcourt'taki 10 özel hastanenin 143 idari personeli oluşturmuştur. Anket yöntemiyle 105 kişilik örnekleme ulaşılmıştır. Çalışmanın sonucunda Nijerya Rivers State'deki Port Harcourt'taki özel hastanelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ile insan sermayesi yönetimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Amagada, 2020: 7). Elde edilen sonuçlar bakımından bu iki çalışma ise benzerlik göstermektedir.

Gök (2024) ise bir çalışmasında sağlık kurumlarında entelektüel sermaye konulu tezlerin bibliyometrik bir analizini yapmıştır. Bu çalışmada incelenen konu olan insan sermayesi, entelektüel sermayenin bileşenlerinden biri olarak kabul edilebildiğinden araştırmanın tartışma bölümünde bu çalışmanın sonuçlarına yer verilmiştir. Gök'ün (2024) çalışmasının sonucunda sağlık kurumlarında entelektüel sermaye ile ilgili çalışmaların artırılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırma ile Gök'ün(2024) çalışması, sağlık kurumlarına ilişkin olarak insan sermayesini de kapsayan biçimde yapılmaları ve iki çalışma da konuya ilişkin araştırmaların sınırlı olduğunun vurgulanması bakımından benzerlik göstermektedir.

Sonuç

Bu araştırma, sağlık kurumları yöneticilerinin insan sermayesi ile ilgili farkındalıklarının değerlendirilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda sağlık kurumlarında alt, orta ve üst düzey toplam 13 yönetici ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerden elde edilen veriler incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Katılımcıların insan sermayesinin önemine ilişkin: hasta için önemi, kurum için önemi, personel için önemi ve insan sermayesine önem verilmemesi stratejilerini takip ettikleri tespit edilmiştir. Bu stratejiler doğrultusunda insan sermayesinin hasta için önemi bakımından yöneticilerin en çok kaliteli hizmet alınmasına fayda sağladığını düşündükleri belirlenmiştir. İnsan sermayesinin kurum için önemi bakımından yöneticiler en çok kurumsal gelişimin sağlanmasına ve kurumsal yönetimin aksamaması (iyi bir yönetim) için fayda sağladığını düşünmektedir. İnsan sermayesinin personel için önemi bakımından yöneticiler insan sermayesinin en çok mesleki gelişimin sağlanmasına fayda sağladığını düşünmektedir.

Katılımcıların sahip oldukları insan sermayesinden faydalanmak amacıyla hangi yöntemleri kullandıkları ve hangi stratejilere başvurdıkları incelendiğinde eğitim uygulamaları, işe uygun personelin seçilmesi, kariyer hedefi belirleme, takım çalışmasını destekleme ve problem çözme stratejilerinin takip edildiği belirlenmiştir. Bu stratejiler doğrultusunda sağlık kurumları yöneticilerinin yarısından fazlasının personele eğitim verdirdiği ve yarısına yakınının personelin deneyimleriyle ilgili bilgi aldığı, personel için kariyer hedefi oluşturarak kademeli ilerleme sağladığı, ekip ruhu oluşturduğu ve personelinin görüşlerine başvurduğu saptanmıştır. Bazı yöneticilerin ise problem çözümüyle ilişkili bazı stratejilerden faydalandıkları anlaşılmıştır. Bu stratejiler arasında araştırmaya katılım sağlayan sağlık kurumu yöneticilerinin vaka tartışmaları yaptırmaya yönelik stratejiler de kullandıkları tespit edilmiştir.

Katılımcıların sorumlu oldukları personelin sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekleri keşfetmeye yönelik izlemiş oldukları stratejiler incelendiğinde, katılımcıların önemli bir çoğunluğu öncelikle personeline sorumluluk verdiğini ya da bir işle ilgili görevlendirme yaptığını ifade ettikleri belirlenmiştir. Ayrıca, katılımcıların yarısının personeli gözlemlediği sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların personelin bilgi, yetenek ve deneyimlerinden yararlanmaya devam edebilmesi için mevcut insan sermayesini korumaları gerektiği düşüncesiyle araştırmada insan sermayesinin kurumda kalmaya devam etmesi için benimsedikleri stratejiler incelendiğinde en fazla kullanılan stratejinin personelin ödüllendirilmesi olduğu saptanmıştır. Personelin ödüllendirilmesini takdir etme/övme ile ilgili stratejilerin takip ettiği belirlenmiştir. Bu stratejilerle birlikte motive etme, personelin taleplerini dikkate alma, personelde aidiyet duygusu oluşturma, personele kariyer fırsatı sunma gibi stratejilerin de kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sağlık kurumlarındaki yöneticileri, personelin bilgi, yetenek ve tecrübelerinden kişi kurumdan ayrılrsa bile faydalanmaya devam edebilmeleri için de çeşitli stratejiler geliştirmişlerdir. Bu kapsamda katılımcıların en fazla başvurdıkları stratejinin “personel arasında paylaşım kültürü oluşturulması” olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte katılımcıların büyük bir bölümü usta-çırak ilişkisi yoluyla daha fazla bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olan personelle bilgi, beceri ve deneyim bakımından daha yetersiz olan personelin birlikte çalışmalarını sağlamaya ilişkin bir strateji uyguladığı tespit edilmiştir. Katılımcıların yarısına yakını ise ekip çalışması gereği personel arasında bir aktarımın gerçekleştiğini ifade etmişlerdir. En az tercih edilen stratejiler arasında ise rotasyon uygulanması, personeli kaybetmeme ve personelle sözleşme yapma stratejileri yer almaktadır.

Sağlık kurumlarındaki personelin bilgi, deneyim ve yeteneklerini ortaya koyabilmesi için sağlık kurumunun yapısal kaynakları tarafından desteklenmesine ilişkin katılımcıların kullandıkları stratejilerin ortaya çıkarılması da bu araştırmada amaçlanmıştır. Bu kapsamda, sağlık personelinin büyük bir kısmının teknolojik taleplerinin karşılanmaya çalışıldığı görülmüştür. Ayrıca esnek mesai uygulamasının benimsendiği, kongreler/seminerlere/konferanslara katılımlarının ve araştırma çalışmalarının desteklendiği anlaşılmıştır. Bazı sağlık kurumu yöneticilerinin ise kurumlarında son teknolojinin takip edildiğini, personelin bazı durumlarda sertifika almalarına olanak sağlandığını, ergonomik çalışma koşullarının oluşturulduğunu ve fiziki alan imkânı sunulduğunu ifade ettikleri tespit edilmiştir. Katılımcıların bir kısmının ise bütçe sorunları nedeniyle herhangi bir şey yapamadıkları belirlenmiştir. Araştırmaya katılan sağlık kurumu yöneticilerinin büyük bir kısmının insan sermayesini yapısal sermayeden daha fazla önemsedikleri tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmada hiçbir katılımcı tek başına yapısal sermayenin önemli olduğunu belirtmemiştir.

Yukarıda belirtilen sonuçlardan hareketle bu araştırmaya katılım sağlayan sağlık kurumları yöneticilerinin insan sermayesinin önemine ilişkin farkındalıklarının yüksek olduğu görülmektedir. Personel arasında paylaşım kültürü oluşturularak usta çırak ilişkisi yoluyla ya da ödüllendirme vb. yöntemlerle personelin motivasyonunu artırdıkları ve böylelikle kurumda çalışmaya devam etmelerinin sağlanması gibi stratejiler uygulanmaktadır. Bununla birlikte, sağlık kurumları yöneticilerinin personelin bilgi, deneyim ve yeteneklerini ortaya koyabilmesi için sağlık kurumunun yapısal kaynaklarıyla onları desteklemeye çalıştıkları ancak bazen bütçe sorunlarıyla da karşı karşıya kaldıkları söylenebilir. Bu noktada sağlık kurumlarının insan sermayesi için ayırdıkları bütçelerini biraz daha artırmaları önerilebilir. Ayrıca, sağlık kurumlarında insan sermayesi konusuna ilişkin alanyazında sınırlı çalışma yer aldığından, konuyla ilgili daha fazla çalışma yapılmasının alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmanın nitel bir araştırma şeklinde yapıldığı ve nitel araştırma sonuçlarının genellenemediği gerçeğinden hareketle (araştırmanın sınırlılığı), konuya ilişkin nicel araştırmaların yapılarak literatürün genişletilmesi önerilebilir.

Kaynakça

- Akgün, A. İ. ve B. Günay (2021). Entelektüel sermaye etkinliğinin önceliklendirilmesinde çok kriterli karar verme modellerinin kullanılması: bir sağlık hizmetleri sektörü örneği, *Sosyoekonomi*, 29(47), 337-365. doi: 10.17233/sosyoekonomi.2021.01.17
- Amagada, C. O., Gabriel, J. M. ve Asawo, S. P. (2020). Human capital management and survival of private hospital in Port Harcourt, Rivers State, Nigeria, *Academic Scholars Publishing League (ASPL) International Journal of Management*, 8(3), 7-19. doi: <https://arcnjournals.org/images/ASPL-IJMS-8/3/>
- Awan, M.A.S. ve Sarfraz, N. (2013). The impact of human capital on company performance and the mediating effect of employee's satisfaction. *IOSR Journal of Business and Management*, 8(2), 76-82. doi: 10.9790/487X-0827682
- Bartel, A. P., Beaulieu, N. D., Phibbs, C. S. ve Stone, P. W. (2014). Human capital and productivity in a team environment: evidence from the healthcare sector. *American Economic Journal: Applied Economics*, 6(2), 231-259. doi: 10.1257/app.6.2.231
- Baş, T. Ve Akturan, U. (2017). *Nitel araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models, *Management Decision*, 36(2), 63-76. doi: 10.1093/oso/9780195138665.003.0036
- Cordeiro, A.L.A.O., Fernandes, J.D., Maurício, M.D.A.L.L.D., Silva, R.M.O., Barros, C.S.M.A. ve Romano, C.M.C. (2017). Human capital in the nursing management of hospitals. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 51, e03232. doi: 10.1590/s1980-220x2016030203232
- Gök, G. (2024). Sağlık Kurumlarında Yürütülen Entelektüel Sermaye ile İlgili Çalışmaların İçerik Analizi ile İncelenmesi. *Turkish Studies - Economy*, 19(1), 171-186. <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.72827>
- Gökçe, O. (2019). *Klasik ve Nitel İçerik Analizi Felsefe, Yöntem, Uygulama*. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.

- Halder, N. (2018). Investing in human capital: exploring causes, consequences and solutions to nurses' dissatisfaction, *Journal of Research in Nursing*, 23(8), 659-675. doi: 10.1177/1744987118807251
- Merriam, S. B. (2018). *Nitel araştırma (Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber)*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Metin, O. ve Ünal, Ş. (2022). İçerik analizi tekniği: İletişim bilimlerinde ve sosyolojide doktora tezlerinde kullanımı, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(Özel Sayı 2), 273-294.
- OECD IRDES Centre for Educational Research and Innovation. (2010). *Social capital, human capital and health what is the evidence?* Erişim adresi: <https://www.oecd.org/innovation/research/45760738.pdf>.
- Özdemir, L. ve Balkan, O. (2010). Entelektüel sermaye unsurlarının işletmelere sağladığı katkılar, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 115-121. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/150937>
- Özgün, A. H. (2019). *Sosyal sermaye, entelektüel sermaye, inovasyon ve performans ilişkisi: sağlık kurumları üzerine bir araştırma*. [Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Sağır, M. ve Gönülölmez, A. (2019). Yapısal sermaye ve insan sermayesinin işletme performansına etkileri: örgütsel çevikliğin aracılık rolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(27), 58-77. doi: 10.20875/makusobed.476375
- Suhonen M. ve Paasivaara L. (2011). Factors of human capital related to project success in health care work units. *Journal of Nursing Management*, 19 (2), 246–253. doi: 10.1111/j.1365-2834.2011.01215.x
- Rakhmatto E. C. ve Hidayah, N. (2022). The Effect of Human Capital on Service Quality with Employee Performance as Intervening Variables in Hospital (Study at the Temanggung Regency General Hospital), *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 9(4), 313-326. doi: <http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v9i4.3739>
- Ülker, F. (2022). *Spiritüel liderliğin insan sermayesi üzerindeki etkisi; istanbul ili hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışan beyaz yakalıları üzerine bir araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Yu, H.-Y., Tang, F.-I., Chen I.-J., Yin T. J. C., Chen C.-C. ve Yu S. (2016). Inactive nurses in Taiwan: human capital, intention to return to hospital nursing, and incentives for returning, *Journal of Nursing Management*, 24, 347–356. doi: 10.1111/jonm.12328.

Extended Abstract

Purpose: Healthcare institutions are matrix organizational structures that provide 24/7 healthcare and hotel services, have high functional dependency, where many professionals from different professional groups work together, and where the work done is quite complex. Professionals working in healthcare institutions work at a very intense pace and work in an environment where there are many risks such as infection, injury, violence, etc. Therefore, healthcare institutions, the majority of whose employees are women, are labor-intensive organizations with high staff turnover and a high need for a qualified workforce. It should not be forgotten that one of the most important resources of all businesses, including healthcare institutions, is the human factor and the “human capital”, which refers to the sum of the knowledge, skills, experience and social qualities associated with it and contribute to the ability of people to do business in a way that produces economic value. In this context, this study aims to investigate the awareness of healthcare institution managers regarding “human capital”, which is an important component of institutional success, effectiveness, efficiency and performance, and one of the most important resources of healthcare services by adopting a qualitative approach. In addition, the following sub-objectives were aimed to be achieved as a result of the study: 1) To determine the importance that managers attach to the knowledge, experience and skills of the personnel in health institutions; 2) To determine the ways in which managers benefit from the knowledge, experience and skills of the personnel in health institutions; 3) To determine what health institution managers do to reveal the knowledge, experience and skills of the personnel; 4) To determine what health

institution managers do to ensure that the knowledge, experience and skills of the personnel remain in the institution; 5) To determine what health institution managers do to ensure that the knowledge, experience and skills of the personnel continue in the institution; 6) To determine the methods by which health institution managers are supported by the institution in order to benefit from the knowledge, experience and skills of the personnel.

Design and Methodology: In the study, interviews were conducted with a total of 13 health institution managers working at different levels (lower / middle / upper level) of health institutions using the purposive sampling method between 18.12.2023 and 17.01.2024. In-depth interview technique was used as the data collection tool in this study. After the literature review on the subject, the necessary ethics committee permission for the relevant research was obtained from the a University Social Sciences Ethics Committee with the decision numbered 156457 dated 11.10.2023.

Findings: The data obtained from the research were analyzed. As a result of the analysis of the data, a total of six themes were determined as “the importance of human capital in health institutions, strategies for utilizing human capital, strategies for discovering human capital, strategies for retaining human capital, strategies for ensuring the sustainability of human capital, strategies for supporting human capital with structural resources”. In addition, 68 codes were determined in the research. As a result of the research, it was determined that the managers of the health institutions participating in the research were aware of the importance of human capital. In addition, it was determined that the managers of the health institutions participating in the research gave more importance to human capital than to structural capital and adopted various strategies and approaches accordingly. In this context, it was determined that the majority of the managers of the health institutions participating in the research followed a strategy of rewarding health personnel and tried to meet their technological demands. Apart from these, it was concluded that the managers of the health institutions participating in the research gave responsibility to the personnel and observed the personnel in order to discover the knowledge, skills and abilities of the personnel they were responsible for. In order to benefit from the human capital that the participants have, it has been determined that the managers of the health institutions participating in the research follow strategies such as training practices, selecting suitable personnel for the job, determining career goals, supporting teamwork and problem solving. Apart from these, it has been determined that the managers of the health institutions participating in the research apply strategies such as supporting the participation of the personnel in congresses/seminars/conferences and research studies, providing opportunities for the personnel to receive certificates, following the latest technology, making the work environment ergonomic, etc. It has been concluded that some of the managers of the health institutions participating in the research (%21.4) encounter budget problems in the strategies they will follow regarding their awareness of human capital (21.4%).

Research Limitations: This research is limited to the responses received from 13 healthcare institution managers. This study was conducted as a qualitative research and the results of the qualitative research cannot be generalized, which is a limitation of the research.

Implications (Theoretical, Practical and Social): It can be said that health institution managers try to support their staff with the structural resources of the health institution so that they can demonstrate their knowledge, experience and skills, but sometimes they also face budget problems. At this point, it can be

suggested that health institutions increase their budgets allocated for human capital a little more. In addition, since there are limited studies in the literature on human capital in health institutions, it is thought that further studies on the subject will contribute to the field.

Originality/Value: There are a very limited number of studies in the literature that include health institution managers in their research on intellectual, social capital or human capital by selecting the universe and sample, and these studies have generally been conducted with managers working in private hospitals. In this study, the awareness of health institution managers working in private and public hospitals regarding human capital was investigated. The study is original in this respect. In addition, no “qualitative study” prepared for the awareness of health managers regarding human capital in the field of health could be found in the literature.