

Sağlık Personellerinin Atama ve Yer Değiştirme İşlemlerine Yeni Bir Bakış

A New Perspective on Appointment and Relocation of Healthcare Personnel

Erhan Şimşek¹, Öykü Su Tulumtaş²

¹Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Tıp Fakültesi, Aile Hekimliği Anabilim Dalı, Ankara, Türkiye

²Başkent Üniversitesi Tıp Fakültesi, Halk Sağlığı Anabilim Dalı, Ankara, Türkiye

Cite as: Şimşek E, Tulumtaş ÖS. Sağlık personellerinin atama ve yer değiştirme işlemlerine yeni bir bakış. Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi. 2023;10(2):288-292.

DOI: 10.54304/SHYD.2023.26818

Öz

İnsan gücü, üretim miktarı üzerine doğrudan etkisi olmasından dolayı hizmet sektörü başta olmak üzere bütün kurumlarda en önemli kaynak olmaktadır. Sağlık insan gücü açısından Türkiye'deki rakamlarda kısmen iyileşme sağlamasına karşın, 2019 yılı verilerine göre Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development-OECD) ortalamasının gerisinde bulunmaktadır. Bu bağlamda, sağlıkta kısıtlı kaynak olarak değerlendirilebilecek olan insan gücü kaynaklarının verimli kullanımını sağlayacak; atama, denetleme ve değerlendirme araçlarına gereksinim duyulmaktadır. Çalışan verimliliğinin artırılabilmesi için yeterli ve gerekli iş gücünün gerçekçi olarak belirlenmiş olması gerekmektedir. Yeterli ve gerekli iş gücünün belirlenmesi; nüfusun büyümesi ve yaşlanmasına, iş gücünün verimliliğine ve çalışanlara verilen görev ve rollerle ilişkili olmaktadır. Aynı zamanda iş gücünün verimliliği; işin tasarımından, işin yoğunluğundan, teknolojik girdilerden ve uzman personel çeşitliliğinden etkilenmektedir. Bu nedenlerle, sağlık kurum ve kuruluşlarının personel politikaları yakından izlenmeli ve gelecekte doğabilecek krizlere hazırlıklı olunmalı ve gereken önlemler alınmalıdır. Bu kapsamda, Türkiye'de sağlık personellerinin atama ve yer değiştirme işlemlerine yeni bir bakışın sunulduğu bu çalışmada, personel dağılımının daha dengeli gerçekleştirerek ve gerek iş yükünü gerekse süre kaybını azaltarak, sağlıkta iş gücü kullanımı konusunda yol gösterici olunması amaçlanmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Atama, yer değiştirme, sağlık personeli, insan kaynakları.

Abstract

Manpower is the most critical resource in all institutions operating in the service sector, as it has a direct impact on production capacity. Although Turkey has improved in terms of human resources in health, it is behind the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) average according to 2019 data. Within this scope, there is a need for appointment, inspection and evaluation tools that will ensure the efficient use of manpower resources, which can be considered as a limited resource in health. In order to increase personnel productivity, sufficient and necessary workforce should be determined realistically. Determining the adequate and necessary workforce is related to the growth and aging of the population, the productivity of the workforce, and the duties and roles assigned to the employees. At the same time, the productivity of the workforce is affected by the design of the work, its density, technological inputs and the diversity of expert personnel. For these and similar reasons, the personnel policies of health institutions and organizations should be closely followed, and the necessary interventions should be made and prepared for future crises. In this context, this study, which presents a new perspective on the appointment and relocation of health personnel in Turkey, is expected to guide the use of workforce in health by reducing both the workload and the loss of time by realizing the personnel distribution in a more balanced way.

Keywords: Appointment, relocation, health personnel, human resources.

Corresponding author / Sorumlu yazar: Erhan Şimşek • md.erhansmsk@gmail.com

Received / Geliş: 09.03.2023 • **Accepted / Kabul:** 08.08.2023 • **Published Online / Online Yayın:** 28.08.2023

Giriş

Sağlık yneticileri gnmzde pek ok konu ile ilgilenmekte ve bir ok sorunla karşılaşmaktadır. Karşılaşılan en onemli konulardan biri, sağlıkta insan kaynakları planlamasının kurumun gereksinimlerini karşılayacak şekilde gerçekleştirilmesidir (Avcı ve Ağaoğlu, 2014). Kaynakların etkili, verimli kullanımı ve dağıtımı yöneticilerin karşılaştığı en onemli sorunlardan biri olmaktadır (Ozcan, 2005). Sağlık sektörü en onemli sektörlerden biri olup sağlık harcamaları için ayrılan ulusal btcenin büyük bir kısmı insan kaynakları ile ilgili ödemelerden oluşmaktadır (Narine, 2000). Çoğu ülkede sağlık sistemindeki harcamaların %65-80'ini prim, maaş gibi çalışan ücretleri oluşturmaktadır (Ozcan, 2005; WHO, 2000). Bu nedenle, sağlıkta en onemli maliyet kalemlerinden olan insan kaynaklarının iyi planlanması ve düzenlenmesi, eğitimi ve en uygun şekilde yerleştirilmesi gerekmektedir (Lavieri ve Puterman, 2009).

İnsan kaynakları strateji ve politikaları ülkeler arası büyük farklılıklar göstermektedir (Gupta, ve ark., 2003). Gelişmiş ülkelerde de planlama eksikliklerinden ve kurumsal engellerden dolayı, sağlık çalışanlarının yetersizliği sorun oluşturmaya devam etmektedir (Barber ve Lpez-Valcrcel, 2010). Sağlık alanında insan kaynaklarının planlaması, arz-talep arasındaki dengeyi kuracak ve koruyacak stratejiler geliştirilmesine dayanmakla birlikte, stratejilerin oluşturulması, sağlık meslek üyelerinin eğitiminin uzun sürmesi nedeniyle olduk a karmaşık bir süreç olmaktadır. Klinik, politik ve ekonomik alanlarda öngörülemeyen değişimler sonucunda, etkili değerlendirme ve kanıtların belirlenmesi ile gelecekte oluşabilecek hatalar engellenebilecektir. Böylelikle var olan insan kaynakları gereksinimi ile gelecekteki insan kaynakları gereksinimi tasarlanabilecek ve arz-talep dengesi için yapılacaklara yönelik stratejiler belirlenebilecektir (Bloom ve ark., 2012).

İnsan kaynakları planlaması, doğru yerde, doğru sayıda, doğru zamanda, doğru yetenekteki insan gücünün sağlanmasıdır (Barber ve Lpez-Valcrcel, 2010). Sağlıkta insan kaynakları planlamasında, çeşitli yaklaşım ve yöntemler kullanılabilir (Dreesch ve ark., 2005). Türkiye'de verilmekte olan sağlık hizmetlerinin yurdun bütününde etkili ve verimli bir biçimde yürütülmesi amacıyla, T.C. Sağlık Bakanlığı'nda görev yapmakta olan sağlık hizmetleri ve yardımcı sağlık hizmetleri sınıfı personelinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin usul ve esaslar, 26.03.2013 tarihli ve 28599 sayılı Resm Gazete'de yayınlanan Sağlık Bakanlığı Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nde belirtilmiştir (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2023a). İlgili mevzuata göre sağlık alanındaki insan kaynağının illere, kurum ve kuruluşlara, sağlık tesislerine dağıtımı yapılmakta ve gereksinimin belirlenmesinde aşağıda belirtilen hükümler kullanılmaktadır (Aile Hekimliği Sistemi hariç).

Hizmet Bölgeleri ve Hizmet Grupları: Sağlıkta atama ve yer değiştirme konusunda; sosyal, ekonomik, kültürel olanaklar ile ulaşım yönünden benzer özellik ve yakınlık gösteren iller bir araya getirilerek gruplandırılmakta, gruplandırmada T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından hazırlanan Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Endeksi (SEGE) kullanılmaktadır (Yılmaz ve ark., 2019).

Buradan hareketle, sağlıkta insan kaynakları dağılımını gösteren il dağılım cetveli ve il içi personel dağılım cetvelleri (PDC) hazırlanmaktadır. PDC hazırlanırken "*fiili çalışan sayısı, nüfus, sağlık kurumunun kapasitesi ve özellikleri, ilin özellikleri, yeni kurum ve kuruluşların hizmete girmesi, mevcut kurumlarda nitelik değişikliği olması ve kapatılması*" gibi etmenler göz önüne alınmaktadır.

Personel Dağılım Cetveli Doluluk Oranı: İl dağılım cetvelinde belirtilen sayı ile ilde istihdam edilmekte olan personel sayısı, unvan ve branşlara göre karşılaştırılarak doluluk oranı belirlenmektedir.

Hizmet Puanı: Görev yapılan her yıl ve yer için SEGE'ye göre sağlık çalışanlarının hizmet puanları hesaplanmaktadır.

T.C. Sağlık Bakanlığı bu çalışmalarla gereksinimine göre kurum, unvan ve branş bazında daha iyi bir kadro oluşturarak istihdamı sağlamayı, atama-eğitim politikalarını oluşturmayı ve devam ettirmeyi, böylelikle kaynaklardan en iyi şekilde yarar sağlamayı hedeflemektedir (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2011).

İlk Atama

Sağlık Bakanlığı Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği Madde 14'e göre "Bakanlığın sağlık hizmetleri ve yardımcı sağlık hizmetleri sınıfı kadrolarına aday memur olarak atama ilk atama olarak kabul edilmektedir. İlk atamada; uzman tabip, Tıpta Uzmanlık Tüzüğüne Göre (TUTG) uzman, tabip, uzman dış tabibi, dış tabibi ve eczacı kadrolarına atanacaklar kurayla, diğerleri genel hükümlere göre sınavla atanmaktadır. İlk atamada atama dönemi bulunmamaktadır. Bakanlık (*Mülga ibare:RG-2/3/2018-30348*) (...) *ihtiyaç doğduk a açık bulunan kadrolar ile atama usul ve esaslarını ilan eder*" hükmü yer almaktadır (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2023a). Bu hükme göre Devlet Hizmet Yükümlüsü (DHY) olan sağlık personellerinin, kura yoluyla atamaları PDC doluluk oranı baz alınarak yapılmaktadır. Bu kapsamda il sağlık müdürlüklerince PDC'ye göre

hesaplanan kadro sayıları T.C. Sağlık Bakanlığı'na iletilmektedir. Ancak bakanlık tarafından iller arasında PDC doluluk oranının değerlendirmeye alınması ile bakanlığa iletilen isteklerde belirtilen yer ve sayılarda kontenjan, oluşabilen aksaklıklar, gecikmeler ve planlama eksiklikleri nedeniyle aılamayabilmektedir (Avcı ve Ağaoğlu, 2014). İl sağlık m¼d¼rl¼klerine yeterli sayıda ve gereken yerde sağlık personeli verilememesi ise uzman hekimler başta olmak üzere sağlıkta insan kaynaklarının verimsiz kullanımına ya da standardize olmayan hizmet sunumuna yol açabilmektedir. İl içerisindeki kimi ilçelerde bazı branş ve alanlarda yığılma olurken, kimi ilçelerde de bazı branş ve alanlarda sağlık personeli sıkıntısının yaşanması bu duruma örnek olarak verilebilir.

İlk atama s¼recinde taşra örg¼tlenmesinin istekte bulunması beklenmekte, ancak oluşturulan isteğe karşın açılan kadrolar ve ayrılan personelin branş ve sayıları, il sağlık m¼d¼rl¼klerinde ilk kez kura takvimi kapsamında boş (m¼nhal) kadro ilanıyla öğrenilebilmektedir. Ataması yapılacak personel ile personel isteğinde bulunan il sağlık m¼d¼rl¼klerinin, kendilerine ayrılan kontenjan ve bu kontenjanın ozelliğini aynı kura takvimi s¼recinde boş kadro ilanında aynı anda g¼rmesi, planlama eksikliklerine yol açabilmektedir. İl sağlık m¼d¼rl¼klerinin istediğinden fazla veya az sayıda kadro, talep edilen yerlerden farklı yerlere aılabilmekte, b¼ylelikle belirli noktalarda personel azlığı-fazlalığı oluşabilmektedir (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2011; şantaş ve ark., 2012). İlk atama kapsamında yapılabilecek yeni d¼zenleme ile daha verimli ve standart insan kaynakları kullanımına geçilebilir. Bununla ilgili olarak yukarıda s¼z edilen konulara yeni bir yaklaşım getirilerek, DHY uzman tabipler başta olmak üzere sağlık personellerinin, ilk atama kura takviminde boş kadro ilanından önce T.C. Sağlık Bakanlığı tarafından illere ayrılan personelin branş ve sayıları il sağlık m¼d¼rl¼klerine bildirilebilir. DHY kapsamında ilçede gereksinim duyulan branş ve sayılar kadar istek, boş PDC kadroları öncelikli olmak üzere, ekirdek Kaynak Y¼netim Sistemi (KYS) istek mod¼l¼ne girilebilir. İl içerisindeki yapılanmada ise ilçelerde hali hazırda g¼rev yapmakta olan personelden, il merkezine naklen tayin olma isteğinde bulunanlara, en y¼ksek hizmet puanı bulunandan başlamak üzere öneriler yapılarak, isteği kabul eden ve gelmek isteyenlerin il merkezine gelme istekleriyle ilgili dilekçeleri alınabilir. İl merkezine gelmek istemeyen personelden ise isteklerinden vazgetiklerine ilişkin dilekçe alınarak (iller arası atama kurası ile atanandan bir yıl fiili çalışma koşulu aranmakta), il sağlık m¼d¼rl¼ę¼ne ayrılan branşlar ve sayıların KYS Talep Mod¼l¼' ne girişleri yapılabilir.

Yukarıda s¼z edilen konulara yeni bir yaklaşım getirilerek elde edilecekler:

- T.C. Sağlık Bakanlığı'nın belirlediği sayılara g¼re illerin, sağlık personeli gereksinimlerini dengelemesi sağlanabilir.
- İllerin gereksiz istek girişlerinin ön¼ne geçilerek, iş y¼k¼ gerek taşra gerekse bakanlık d¼zeyinde azaltılabilir.
- DHY kapsamında illerde ve ilçelerde g¼rev yapma s¼releri sıraya konularak daha adil bir çalışma s¼resi belirlenebilir. DHY kapsamında g¼rev yapan personeller, il merkezine aktarılarak tayin isteğine ilişkin sıranın kendisine geleceğini ve istemesi halinde merkeze atanabileceğini bilir.
- İl içerisinde gereksinim duyulan yere atamaların gerçekleşmesi sağlanarak, belirli birimlerde aynı branştaki sağlık personeli sayısı fazlalığının ön¼ne geçilebilir.
- İl içerisindeki dağılımlın dengesi oluşturularak, dağılımlın daha adil ve puan bazlı sistem üzerine kurulu olması, bu oluşumda en b¼y¼k pay sahibinin T.C. Sağlık Bakanlığı olması sağlanabilir.
- Yeni yaklaşımla birlikte, Eleman Temininde G¼c¼l¼k çekilen Yerlerde S¼zleřmeli Sağlık Personeli alıştırılması ile İlgili 4924 Sayılı Kanun ile Aile Hekimliği Kanunu yeniden ele alınabilir ve kanun kapsamındaki gider kalemleri daraltılarak ¼lke ekonomisine katkı sağlanabilir.

Bir Mazerete Dayanan Atamalar

Sağlık Bakanlığı Atama ve Yer Değiştirme Y¼netmelięi Madde 18'e g¼re;

"(1) Personelin aşağıda belirtilen mazeretleri belgelendirmesi ve talebi üzerine hizmet b¼lgelerindeki veya hizmet gruplarındaki zorunlu çalışma s¼releri tamamlanmadan yer değiştirme suretiyle ataması yapılabilir.

a) Sağlık durumu.

b) Aile birliği.

c) Can g¼venlięi.

(2) Bu mazeretlerin değerlendirilmesinde birinci fıkrada belirtilen öncelik sırası esas alınır. Mazeret durumu haksız bir kazanıma neden olamaz."

(3) (Değişik: RG-2/3/2018-30348) M¼racaatlar, gerekli belgelerle birlikte personelin kadrosunun bulunduğu il m¼d¼rl¼klerine yapılır (M¼lga c¼mle: RG-16/1/2020-31010) (...) h¼k¼mleri yer almaktadır (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2023a). Bu maddeye g¼re bir mazerete dayanan atamalar için atama isteğinde bulunan sağlık personelleri kadrosunun bulunduğu il m¼d¼rl¼klerine dilekçe ile mazeret nedenini ekleri ile sunarak başvurmaktadır. İlgili başvurular T.C. Sağlık Bakanlığı'na iletildikten sonra bakanlık tarafından yapılan başvurudaki mazeret nedenleri ve ekte sunulan belgeler incelenmekte ve karara bağlanmaktadır.

Başvurusu onaylanan sağlık personelleri istekte buldukları ilde bulunan T.C. Sağlık Bakanlığı'nın uygun gördüğü kadro ve pozisyona atanmaktadır. İlgili kadrolara atamaların gerçekleşmesi il sağlık müdürlüklerine yeterli sayıda ve gereken yerde sağlık personeli verilememesine, branş hekimleri başta olmak üzere sağlıkta insan kaynaklarının verimsiz kullanımına ya da standartlara uygun olmayan hizmet sunumuna yol açabilir. İl içerisinde yeterli sayıda personel bulunan yerlere, mazeret atamaları kapsamında il sağlık müdürlüklerine sormaksızın kadro açılması, bazı ilçelerde belirli branş ve alanlarda yığılmalara neden olabilirken, bazı ilçelerde ise belirli branş ve alanlarda sağlık personeli sıkıntısının yaşanmasına neden olabilir (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2011; şantaş ve ark., 2012). Ayrıca "Sağlık Bakanlığı'nın Sağlık Personelinin İl İçi Yer Değiştirmesine İlişkin Yönergesi doğrultusunda yılda iki kez il genelindeki tüm ilçelerde personeller yer değişikliği yapılabilir (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2023b). Bu yönergenin uygulanması sürecinde farklılıklar ve standarda uygun olmayan ölçütlere bağlı uygulamaların olmasından kaynaklı sorunlar yaşanabilmekte, bazı branş ve alanlarda sağlık personeli dağılımında dengesizlikler oluşabilmektedir (şantaş ve ark., 2012).

"Bir Mazerete Dayanan Atamalar" kapsamında yapılabilir yeni bir düzenlemeyle verimi daha yüksek ve sağlık hizmetlerinin standardizasyonunu artırıcı bir insan kaynakları kullanımına geçilebilir. Bununla ilgili olarak yukarıda söz edilen konulara yeni bir yaklaşım getirilerek, mazeret ataması isteğinde bulunan uzman hekimler başta olmak üzere sağlık personellerinin başvuruları, başvuruda atanmak için belirttiği ilin sağlık müdürlüklerine yazılı olarak bildirilebilir. İl sağlık müdürlükleri tarafından il içerisinde gereksinim duyulan ilçelerdeki boş PDC, istek ve sayılar, T.C. Sağlık Bakanlığı'na iletilir. Bakanlık mazeret isteğinde bulunan personelin atamasını kendisine bildirilen PDC'deki ile ve birime gerçekleştirebilir. İlçelerde boş PDC bulunmaması durumunda, ilçelerden il merkezine gelmek isteyen personellerin en üst puandan başlamak üzere hizmet puanları hesaplanır ve il merkezine gelme isteklerini içeren dilekçeleri alınır. İl merkezine gelmek istemeyen personellerden ise gelmek istemediklerine ilişkin dilekçeleri alınarak (iller arası atama kurası ile atananlardan bir yıl fiili çalışma koşulu aranır) ilçelerde boş PDC oluşturulabilir ve bakanlığa iletilebilir. Bakanlık kendisine bildirilen PDC' deki ile ve birime mazeret atamasını gerçekleştirebilir. Ayrıca Sağlık Bakanlığı'nın Sağlık Personelinin İl İçi Yer Değiştirmesine İlişkin Yönergesine uygun şekilde, yılda iki kez il genelindeki tüm ilçelerde bir yıllık hizmetini tamamlamış veya DHY'sini tamamlamış, hizmet puanı olarak üst sıralarda olan personellerin istekte bulunmaları durumunda atamaları il merkezlerine, yerlerine biri atanıncaya kadar yapılabilir ve böylelikle ilçelerde boş PDC oluşturulabilir.

Yukarıda söz edilen konuda yeni bir yaklaşım ile elde edilecekler:

- İl içerisinde gereksinim bulunan ilçelere ilgili branşta ve sayıda personel ataması gerçekleştirilebilir ve kısa sürede personel gereksinimi karşılanabilir.
- İl içerisindeki personel dağılımının daha dengeli bir şekilde yapılması sağlanabilir.
- T.C. Sağlık Bakanlığı tarafından ilgili atama işlemlerinin gerçekleştirilmesinin ardından yeni bir işlem gerçekleştirilmesine gerek kalmayabilir ve böylelikle iş yükü azaltılabilir, işlemler arasındaki süre kaybı azaltılabilir.
- Mazeret ataması gerçekleştirilen personel hangi birime atandığını, atama kaydı sisteme düştüğü anda öğrenebilir, işlemler sırasında yaşanan süre kayıpları ve belirsizliklerin önüne geçilebilir.

Sonuç ve neriler

İnsan gücü, üretim kapasitesi üzerine doğrudan etkisi olmasından dolayı hizmet sektöründe yer alan bütün kurumlarda en önemli kaynaktır. Sağlık hizmetlerinde de amaçlara ulaşılabilmek için yeterli sayıda ve gereken nitelikte insan gücüne sahip olmak gerekmektedir. Ancak dünyada çoğu ülke sağlıkta insan gücü yetersizliği veya var olan insan gücünün dengesiz dağılımı sorunu ile karşı karşıya kalmıştır. Sağlıkta insan kaynakları açısından Türkiye, iyileşme sağlamasına karşın 2019 yılı verilerine göre OECD ortalamasının gerisindedir. Bu kapsamda, sağlıkta kısıtlı kaynak olarak değerlendirilebilecek olan insan gücü kaynaklarının verimli kullanımını sağlayacak atama, denetleme ve değerlendirme araçlarına gereksinim duyulmaktadır. Personel verimliliğinin artırılabilmesi için yeterli ve gerekli iş gücünün gerçekçi olarak belirlenmesi gerekmektedir. Yeterli ve gerekli iş gücünün belirlenmesi, nüfusun büyümesi ve yaşlanmasına, iş gücünün verimliliğine ve çalışanlara verilen görevlerle, rollerle ilişkili olmaktadır. Aynı zamanda iş gücünün verimliliği işin tasarımıdan, yoğunluğundan, teknolojik girdilerden ve uzman personel çeşitliliğinden etkilenmektedir. Bu ve benzeri nedenlerden dolayı, sağlık kurum ve kuruluşlarının personel politikaları (Aile Hekimliği Sistemi vb.) yakından izlenmeli ve gelecekte doğabilecek krizlere hazırlıklı olunmalı ve gerekli girişimlerde bulunulmalıdır. Bu kapsamda, ülkemizde sağlık personellerinin atama ve yer değiştirme işlemlerine yeni bir bakışın sunulduğu bu çalışmanın, personel dağılımını daha dengeli gerçekleştirerek, gerek iş yükünü gerekse süre kaybını azaltarak, sağlıkta iş gücü kullanımı konusunda yol gösterici olması beklenmektedir.

Çıkar Çatışması: Bildirilmemiştir.

Finansal Destek: Yoktur.

Conflict of Interest: Not declared.

Funding: None.

Kaynaklar

- Avcı, K. & Ağaoğlu, S. (2014). Türkiye'de sağlık insan kaynakları planlaması. *Sağlıkta Performans ve Kalite*, 7(1), 83-94.
- Barber, P. & López-Valcárcel, B. G. (2010). Forecasting the need for medical specialists in Spain: Application of a system dynamics model. *Human Resources for Health*, 8(1), 24. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-8-24>
- Birch, S., Kephart, G., Tomblin-Murphy, G., O'Brien-Pallas, L., Alder, R. & MacKenzie, A. (2007). Human resources planning and the production of health: A needs-based analytical framework. *Canadian Public Policy*, 33(Supplement 1), S1-S16. <https://doi.org/10.3138/9R62-Q0V1-L188-1406>
- Bloom, J., Duckett, S. & Robertson, A. (2012). Development of an interactive model for planning the care workforce for Alberta: Case study. *Human Resources for Health*, 10(1), 22. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-10-22>
- Brunner, J. O. (2010). *Flexible shift planning in the service industry: The case of physicians in hospitals (Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems Book 640)*. London, UK: Springer Science & Business Media.
- Dreesch, N., Dolea, C., Dal Poz, M. R., Goubarev, A., Adams, O., Aregawi, M., ... & Youssef-Fox, M. (2005). An approach to estimating human resource requirements to achieve the Millennium Development Goals. *Health Policy and Planning*, 20(5), 267-276. <https://doi.org/10.1093/heapol/czi036>
- Fasoli, D. R. & Haddock, K. S. (2010). Results of an integrative review of patient classification systems. *Annual Review of Nursing Research*, 28(1), 295-316. <https://doi.org/10.1891/0739-6686.28.295>
- Gupta, N., Diallo, K., Zurn, P. & Dal Poz, M. R. (2003). Assessing human resources for health: What can be learned from labour force surveys? *Human Resources for Health*, 1(1), 5. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-1-5>
- Lagodimos, A. G. & Paravantis, J. A. (2006). Improved heuristic for manpower shift planning with modified shift priorities. *Production Planning & Control*, 17(3), 301-310. <https://doi.org/10.1080/09537280500285631>
- Lavieri, M. S. & Puterman, M. L. (2009). Optimizing nursing human resource planning in British Columbia. *Health Care Management Science*, 12(2), 119-128. <https://doi.org/10.1007/s10729-008-9097-0>
- Narine, L. (2000). Impact of health system factors on changes in human resource and expenditures levels in OECD countries. *Journal of Health and Human Services Administration*, 22(3), 292-307.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2019). *Health at a glance 2019: OECD indicators. Health at a Glance*. <https://doi.org/10.1787/4dd50c09-en>
- Ozcan, Y. A. (2005). *Quantitative methods in health care management: Techniques and applications*. John Wiley & Sons.
- Şahin, B., Vural, H. & Demir, C. (2006). Hastanelerde kadrolama çalışması: Bir eğitim hastanesinde iş yükü analizine dayalı hemşire ihtiyacının belirlenmesi. *Verimlilik Dergisi*, (4), 0-0.
- Şantaş, F., Özlem, Ö. & Çıraklı, Ü. (2012). Türk kalkınma planlarında sağlık insan gücü planlaması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 45-59.
- T.C. Sağlık Bakanlığı. (2011). *Sağlıkta insan kaynakları 2023 vizyonu*. Ankara, Türkiye: Refik Saydam Hıfzıssıhha Merkezi Başkanlığı.
- T.C. Sağlık Bakanlığı. (2023a). *Sağlık Bakanlığı Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği*. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=17232&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5> (Erişim 04.05.2023)
- T.C. Sağlık Bakanlığı. (2023b). *Sağlık Personelinin İl içi Yer Değiştirmesine İlişkin Yönerge*. <https://yhg.m.saglik.gov.tr/TR,11603/yonergeler.html> (Erişim 04.05.2023)
- World Health Organization (WHO). (2000). *The World Health report 2000: Health systems: Improving performance*. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/42281> (Erişim 04.05.2023)
- Yılmaz, F., Gültekin, L., Acar, S., Meydan, M. C., Işık, M., Kazancık, D. L. B. & Özsan, D. M. E. (2019). İlçelerin sosyo-ekonomik gelişmişlik sıralaması araştırması SEGE-2017. *Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü Yayını, Araştırma Raporu*(3), 133-135.