

T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK KURUMLARI İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KAMU SAĞLIK YÖNETİCİLERİNDE KARIYER
PLANLAMA VE ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYONUN
DEĞERLENDİRİLMESİ (TRAKYA ÖRNEĞİ)

ÇİĞDEM YILDIZ

HAZİRAN - 2016

T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK KURUMLARI İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KAMU SAĞLIK YÖNETİCİLERİNDE KARIYER
PLANLAMA VE ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYONUN
DEĞERLENDİRİLMESİ (TRAKYA ÖRNEĞİ)**

ÇİĞDEM YILDIZ

TEZ DANIŞMANI:
Doç. Dr. Aygöl YANIK

HAZİRAN - 2016

T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans programı öğrencisi Çiğdem YILDIZ'ın "Kamu Sağlık Yöneticilerinde Kariyer Planlama ve Örgütsel Sosyalleşiminin Değerlendirilmesi (Trakya Örneği)" başlıklı tezi .../.../....tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Cengiz CEYLAN
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü V.

Bu tezin yüksek lisans derecesi elde etmek için gerekli olan koşulları sağladığını onaylıyorum.

Prof. Dr. Orhan YALÇIN
Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Anabilim Dalı Başkanı

Bu tezi okuyarak içerik ve nitelik açısından incelediğimizi ve Yüksek Lisans derecesi almak için yeterli olduğunu onaylıyoruz.

Doç. Dr. Aygül YANIK
Tez Danışmanı

Jüri üyeleri:

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde bizzat elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada özgün olmayan tüm kaynaklara eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

Çiğdem YILDIZ

27/06/2016

ÖZ

KAMU SAĞLIK YÖNETİCİLERİNDE KARIYER PLANLAMA VE ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYONUN DEĞERLENDİRİLMESİ: TRAKYA ÖRNEĞİ

Yıldız, Çiğdem

Yüksek Lisans, Sağlık Kurumları İşletmeciliği

Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Aygül Yanık

Haziran 2016

Araştırmada, sağlık yöneticilerinin kariyer planlama ve geliştirme (KPG) uygulamaları ile örgütsel sosyalizasyon (ÖS) düzeylerinin belirlenmesi ve bunlar üzerine demografik değişkenlerin etkisinin değerlendirilmesi amaçlandı. Kesitsel, tanımlayıcı ve çıkarımsal nitelikteki bu araştırma, devlet hastanelerinde görev yapan sağlık yöneticileri üzerinde yapıldı. Veriler anket formu ile toplandı. Eksiksiz yanıtlanan 160 anket değerlendirmeye alındı. Verilerin analizi; SPSS 22.0 for Windows paket programında %95 güvenle yapıldı. Sağlık yöneticilerin ÖS incelendiğinde; “benimseme ve destek” yüksek, “geliştirme” orta, “beklenti” orta ve “genel ÖS” davranışlarının puanları orta düzeyde bulundu. Yöneticilerin %65,6’sının kadın, %85,22’sinin evli olduğu belirlendi. Yöneticilerin %44,4’ünün alt yönetim, %37,5’inin orta yönetim ve %18,1’inin üst yönetim düzeyinde oldukları belirlendi. Ayrıca yöneticilerin cinsiyet, yönetim basamağı, eğitim, mesleki deneyim, yönetici olarak çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, kariyer hedeflerinin dikkate alınması, görevde yükselme prosedürü, yönetici devir hızı, KPG uygulamaları düzeyi ile örgütsel sosyalizasyon puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu. Sağlık yöneticilerinin KGP uygulamaları ve ÖS faktörleri üzerinde demografik değişkenlerin etkili olduğu belirlendi.

Anahtar kelimeler: Kariyer planlama, gelişme, sosyalizasyon, sağlık, yönetici.

ABSTRACT

EVALUATION OF CAREER PLANNING AND ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION IN THE PUBLIC CARE HEALTH MANAGERS: THE CASE OF TRAKYA

Yıldız, Çiğdem

Master of Science, Health Care Management

Supervisor: Associate Professor Aygül Yanık

June 2016

In the study, determining the level of organizational socialization (OS) and career planning and development (CPD) practices of health managers and it aimed to evaluate the effect of demographic variables. Cross-sectional, descriptive and deductive nature of this research, it was performed on health managers which were working in the state hospitals. Data was collected with the questionnaire form. The questionnaire consisted of 160 participants which were filled completely, were evaluated. Data was analyzed with the SPSS 22.0 statistics software package with 95% confidence. When analyzed OS of managers; It was found that "adopt and support" were high, "development" was moderate, "expectation" was moderate, "general organizational socialization" was moderate. Among the managers, it was determined 65.6% were female, %85.22 were married. It was determined of managers, 44.4% were junior management, 37.5% were middle management, 18.1% were senior management. It was found significant differences of managers between OS scores, according to gender, managerial level, education, professional experience, working time as an administrator, working time in institution, taking in to account the career goals, promotion procedures, executive turnover, CPD applications level. It was determined that effective of demographic variables on the health managers of CPD practice and OS factors.

Key words: Career planning, development, socialization, health, manager.

ÖNSÖZ

Bu araştırmanın her aşamasında bilimsel katkılarını, yardımlarını, ilgisini ve sabrını esirgemeyen tez danışmanım Doç. Dr. Aygöl YANIK' a, teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak, bu tezin oluşma sürecinde sabır ve anlayış göstererek maddi ve manevi desteklerini hiç esirgemeyen, üzerimde büyük emekleri olan babam Yüksel AKYÜZ, annem Gülizar AKYÜZ, eşim Mehmet YILDIZ, kızım Ezgi YILDIZ ve oğlum Kağan YILDIZ başta olmak üzere SEVGİLİ AİLEME sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çiğdem Yıldız
Haziran, 2016
Kırklareli

İÇİNDEKİLER

BEYAN.....	iii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
KISALTMALAR.....	xii
TABLolar.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER PLANLAMA VE GELİŞTİRME	4
1.1. KARİYER KAVRAMI.....	4
1.2. KARİYER PLANLAMA.....	5
1.3. ÖRGÜTSEL KARİYER PLANLAMA VE ARAÇLARI	6
1.4. ÖRGÜTSEL KARİYER PLANLAMA SÜRECİ.....	8
1.4.1. Kurumsal Değerlendirme	8
1.4.2. Pozisyonun Tanımlanması	9
1.4.3. Personelin Belirlenmesi	9
1.4.4. Kariyer Danışmanlığı	10
1.4.5. Pozisyona Uygunluğunun Değerlendirilmesi	12
1.4.6. Performans Değerlendirilmesi	12
1.4.7. Kariyer Eğitimleri	13
1.4.8. Kariyer Stratejileri Geliştirme.....	13
1.5. KARİYER PLANLAMANIN BİREYE VE ÖRGÜTE SAĞLADIĞI YARARLAR.....	14
1.5.1. Bireye Sağladığı Yararlar.....	15
1.5.2. Örgüte Sağladığı Yararlar	16
1.6. SAĞLIK KURUMLARINDA KARİYER PLANLAMA VE GELİŞTİRME	17
1.6.1. Sağlık Yöneticilerinde Kariyer Planlama ve Geliştirme.....	17
1.6.2. Türkiye’de Sağlık Kurumlarında Kariyer Planlamasına Yönelik Mevzuat.....	19

1.6.3. Türkiye’de Sağlık Kurumlarında Kariyer Planlama ve Geliştirme Uygulamaları ve Yararları.....	20
---	----

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON	22
2.1. ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON.....	22
2.1.1. Örgütsel Sosyalizasyonun Tanımı	22
2.1.2. Örgütsel Sosyalizasyonun Amacı.....	24
2.1.3. Örgütsel Sosyalizasyonun Önemi	25
2.1.4. Örgütsel Sosyalizasyonun Özellikleri	25
2.1.5. Örgütsel Sosyalizasyon Süreci	27
2.2. ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON TAKTİKLERİ.....	28
2.2.1. Kolektif – Bireysel.....	29
2.2.2. Kurumsal ve Bireysel Sosyalizasyon.....	29
2.2.3. Ardışık taktikler – Rassal Taktikler	30
2.2.4. Sabit Taktikler – Değişken Taktikler.....	30
2.2.5. Dizinsel – Kendiliğinden	30
2.2.6. Hazır Bulunan – Hazır Bulunmayan.....	30
2.3. ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYONUN AŞAMALARI.....	30
2.3.1. Giriş.....	32
2.3.2. İşe Yerleştirme	32
2.3.3. Ustalaşma	33
2.3.4. Performans Ölçümü ve Ödüllendirilme	33
2.3.5. Önemli Değerlere Bağlılık	34
2.3.6. Hikaye ve Gelenekleri Güçlendirmek.....	34
2.3.7. Tanınma ve Yükselme.....	34
2.4. ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON İLE EĞİTİM İLİŞKİSİ.....	35
2.4.1. Görev Başı Eğitimi ve Görev Dışında Eğitim.....	35
2.4.2. Gözlemsel Öğrenme.....	36
2.4.3. Kurumsal Eğitim.....	36
2.4.4. Öğrenme Alanları.....	37
2.5. ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYONUN SONUÇ DEĞİŞKENLERİ	37
2.5.1. Motivasyon.....	37

2.5.2. İş Doyumu	38
2.5.3. Bağlılık	39
2.5.4. Kabullenme	39
2.5.5. Örgütsel Sosyallezyasyonun Sonuçları	40

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TRAKYA BÖLGESİNDE GÖREV YAPAN KAMU SAĞLIK YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTSEL SOSYALLEZYASYON VE KARIYER PLANLAMA ÇALIŞMALARINA YÖNELİK DEĞERLENDİRMELERİNİ İÇEREN BİR ARAŞTIRMA (KIRKLARELİ, TEKİRDAĞ, ÇORLU VE EDİRNE HASTANELERİ ÖRNEĞİ	42
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	44
3.1.1 Araştırmanın Amacı	44
3.1.2. Araştırmanın Önemi	44
3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	45
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	45
3.3.1. Hipotezler	45
3.3.2. Evren ve Örneklem	46
3.3.3. Veri Toplama Araçları	47
3.3.3.1. Kişisel form	47
3.3.3.2. Örgütsel sosyallezyasyon ölçeği	48
3.4. VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ	48
3.5. BULGULAR	49
3.5.1. Demografik Özellikler	49
3.5.1.1. Cinsiyet	49
3.5.1.2. Medeni durum	49
3.5.1.3. Yaş	50
3.5.1.4. Yönetici düzeyi	50
3.5.1.5. Eğitim durumu	50
3.5.1.6. Toplam mesleki deneyim	51
3.5.1.7. Toplam yönetim pozisyonunda çalışma süresi	51
3.5.1.8. Kurumda toplam çalışma süresi	52

3.5.1.9. Pozisyondaki görevine gelmesinde dikkate alınan kriterler	52
3.5.2. Yöneticilerin kariyer planlama ve geliştirme uygulamaları ile ilgili görüşleri ve beklentileri.....	54
3.5.2.1. KPG uygulamaları ile ilgili görüşleri düşünceler.....	54
3.5.3. Yazılı İş Analizleri ve Görev Tanımları.....	54
3.5.3.1. Yazılı iş analizleri ve görev tanımları ile ilgili düşünceleri	54
3.5.4. Kurumdaki terfiler ile ilgili görüşler ve beklentiler	55
3.5.4.1. Açık/boş pozisyonlarında personel seçiminde kullanılan yöntem	55
3.5.4.2. Kurumdaki açık pozisyonlar ve gerekli nitelikler hakkında bilgilendirme yapılma durumu	56
3.5.4.3. Açık/boş pozisyonlara personel seçiminde kariyer hedeflerinin dikkate alınması durumu	57
3.5.4.4. Kurumdaki uygulanan terfi esasları	57
3.5.4.5. Kuruma özel yükselme (terfi) prosedürü ile İlgili düşünceleri	59
3.5.4.6. Kuruma özel performans değerlendirme prosedürü ile ilgili düşünceleri	60
3.5.4.7. Kurumda terfi politikasına bağlı kalınıp kalınmadığı ile ilgili düşünceler	60
3.5.4.8. Bir üst göreve getirilmesinde (terfi) dikkate alınan kriter/kriterler	61
3.5.5. KPG'yi En İyi Tanımlayan Düşünceler ve Beklentiler	62
3.5.5.1. KPG'yi en iyi tanımlayan düşünceler	62
3.5.5.2. KPG'ye yönelik üst yönetici olarak sorumluluklar	63
3.5.5.3. Kurumların performansı yüksek ve düşük yöneticilere yaklaşımları	64
3.5.5.4. KPG'ye yönelik yapılanlar ve beklentiler.....	66
3.5.5.5. KPG uygulamalarından beklenti öncelikleri	68
3.5.5.6. Kurumdaki yönetici devir hızları	69
3.5.5.7. KPG'ye yönelik uygulamalar hakkındaki düşünceleri	70
3.5.5.8. KPG uygulamaları ile en yüksek terfi pozisyonuna gelebilme düşünceleri.....	70
3.5.5.9. KPG'nin mesleğe katkıları hakkındaki düşünceleri	71

3.5.6. ÖS Ölçeği Güvenilirliği, Faktörleri ve Faktör Yükleri.....	71
3.5.6.1. Sosyalizasyon ölçeği faktörleri değişkenleri ve ortalamaları.....	75
3.5.6.2. ÖS ölçeği ortalama dağılımı.....	76
3.5.6.3. ÖS faktörleri arasındaki ilişki	76
3.5.7. ÖS ve Demografik Özellikler.....	77
3.5.7.1. ÖS faktörleri ve cinsiyet.....	77
3.5.7.2. ÖS faktörleri ve medeni durum.....	78
3.5.7.3. ÖS faktörleri ve yaş.....	79
3.5.7.4. ÖS faktörleri ve yönetici düzeyi	80
3.5.7.5. ÖS faktörleri ve eğitim durumu	81
3.5.7.6. ÖS faktörleri ve toplam mesleki deneyim.....	82
3.5.7.7. ÖS faktörleri ve yönetici olarak çalışma süresi.....	83
3.5.7.8. ÖS faktörleri ve kurumda çalışma süresi.....	85
3.5.8. Sosyalleşme Faktörlerinin KPG Uygulamalarına Etkileri	86
3.5.8.1. KPG uygulamasının ÖS faktörlerinin açısından değerlendirilmesi	86
3.5.8.2. Bireyin kariyer hedeflerinin dikkate alınması durumu....	87
3.5.8.3. ÖS faktörleri ve özel görevde yükselme (terfi) prosedürü	88
3.5.8.4. ÖS faktörleri ve performans değerlendirme prosedürü...	90
3.5.8.5. ÖS faktörleri ve yönetici devir hızı	91
3.5.8.6. ÖS faktörleri ve KPG'ye yönelik uygulamalar.....	92
3.5.8.7. ÖS faktörleri ve KPG'nin mesleğin geliştirilmesine etkileri.....	93
SONUÇ.....	95
KAYNAKÇA	101
EKLER.....	110
EK 1. ANKET FORMU.....	110
EK 2. SOSYALİZASYON ÖLÇEĞİ.....	116

KISALTMALAR

ÇDH	: Çorlu Devlet Hastanesi
EDH	: Edirne Devlet Hastanesi
KHBGS	: Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği
KDH	: Kırklareli Devlet Hastanesi
KPG	: Kariyer Planlama ve Geliştirme
LDH	: Lüleburgaz Devlet Hastanesi
ÖS	: Örgütsel Sosyalizasyon
TDK	: Türk Dil Kurumu



TABLolar

Tablo 1: Cinsiyet	49
Tablo 2: Medeni Durum.....	49
Tablo 3: Yaş	50
Tablo 4: Yönetici Düzeyi	50
Tablo 5: Eğitim Durum	51
Tablo 6: Toplam Mesleki Deneyim	51
Tablo 7: Toplam Yönetici Olarak Çalışma Süresi	52
Tablo 8: Kurumda Toplam Çalışma Süresi.....	52
Tablo 9: Pozisyondaki Göreve Getirilmesinde Dikkate Alınan Kriterler ...	53
Tablo 10: KPG Uygulamaları İle İlgili Düşünceler	54
Tablo 11: Yazılı İş Analizleri ve Görev Tanımları İle İlgili Düşünceler	55
Tablo 12: Açık/Boş Pozisyonlara Personel Seçimi ve Yerleştirilmesinde Kullanılan Yöntem.....	56
Tablo 13: Kurumdaki Açık Pozisyonlar ve Gerekli Nitelikler Hakkında Bilgilendirme Yapılma Durumu	57
Tablo 14: Açık/Boş Pozisyonlara Personel Seçiminde Kariyer Hedeflerinin Dikkate Alınması Durumu	57
Tablo 15: Kurumda Uygulanan Terfi Esasları	59
Tablo 16: Kuruma Özel Görevde Yükselme (Terfi) Prosedürü İle İlgili Düşünceler.....	59
Tablo 17: Kuruma Özel Performans Değerlendirme Prosedürü İle ilgili Düşünceler.....	60
Tablo 18: Kurumda Terfi Politikasına Bağlı Kalınıp Kalınmadığı İle İlgili Düşünceler.....	61
Tablo 19: Bir Üst Göreve Getirilmesinde (Terfi) Dikkate Alınan Kriter/ Kriterler	62
Tablo 20: KPG Kapsamını En İyi Tanımlayan Düşünceler	63
Tablo 21: KPG'ye Yönelik Üst Yönetici Olarak Sorumluluklar.....	64
Tablo 22: Kurumların Performansı Yüksek ve Düşük Yöneticilere Yaklaşımları	65
Tablo 23: KPGYönelik Yapılanlar ve Beklentiler	67
Tablo 24: KPG Uygulamalarından Beklenti Öncelikleri	69
Tablo 25: Kurumlarındaki Yönetici Devir Hızları	70

Tablo 26: KPG'ye Yönelik Uygulamalar Hakkındaki Düşünceler	70
Tablo 27: KPG Uygulamaları İle En Yüksek Terfi Pozisyonuna Gelebilmeye Düşünceleri	71
Tablo 28: KPG'nin Mesleğe Katkıları Hakkındaki Düşünceleri.....	71
Tablo 29: ÖS Ölçeği Sorularına Verilen Cevaplara Göre Anketin Güvenilirlik Analiz Sonuçları	73
Tablo 30: ÖS Ölçeği Faktörleri ve Faktör Yükleri	74
Tablo 31: Sosyalizasyon Ölçeği Faktörleri ve Ortalaması.....	75
Tablo 32: ÖS Ölçeği Ortalama Dağılımı.....	76
Tablo 33: ÖS Faktörleri ve Arasındaki İlişki	77
Tablo 34: ÖS Faktörleri ve Cinsiyet	78
Tablo 35: ÖS ve Medeni Durum	79
Tablo 36: ÖS ve Yaş	79
Tablo 37: ÖS ve Yönetici Düzeyi	81
Tablo 38: ÖS ve Eğitim Durumu Dağılımı	82
Tablo 39: ÖS Faktörleri ve Mesleki Deneyim	83
Tablo 40: ÖS Faktörleri ve Yönetici Olarak Çalışma Süresi	85
Tablo 41: ÖS ve Kurumda Çalışma Süresi	86
Tablo 42: KPG Uygulamasının ÖS Faktörleri Açısından Değerlendirilmesi	87
Tablo 43: Bireyin Kariyer Hedeflerinin Dikkate Alınması Durumu	88
Tablo 44: ÖS Faktörleri ve Özel Görevde Yükselme (Terfi) Prosedürü	89
Tablo 45: ÖS Faktörleri ve Kuruma Özel Performans Değerlendirme Prosedürü	91
Tablo 46: ÖS Faktörleri ve Yönetici Devir Hızı	92
Tablo 47: ÖS Faktörleri ve KPG'ye Yönelik Uygulamalar	93
Tablo 48: ÖS Faktörleri ve KPG'nin Mesleğin Geliştirilmesine Etkisi	94

GİRİŞ

Sağlık hizmetlerinde görülen hızlı değişim ve küreselleşme ile birlikte sağlık örgütlerinin rekabetinin yaratacağı en önemli unsur olan insan faktörünün etkisi her geçen gün daha da artmaktadır. Sağlık kurumları da klasik yönetim anlayışlarını geride bırakıp, tüm kaynaklarını kullanarak sunulan hizmet kalitesini arttırmaya çalışmaktadır. Hizmet kalitesinin sürekliliği ise insan kaynağına yapılan yatırımlarla sağlanır. Bu bakımdan sağlık kurumları, mevcut insan kaynağını bünyesinde tutabilmek, çalışanlarının performansını artırmak ve örgütsel bağlılığı sağlayabilmek için pek çok yöntem kullanırlar. Bu yöntemlerin, çalışanların gelişimine katkı sağlamakla kalmayıp, günümüz sağlık sisteminde örgütün rekabet gücünü artıracak ve uzun vadede getiri sağlayabilecek düzeyde olması beklenir.

Günümüz sağlık sisteminde kurumların ve çalışanların stratejik amaçlarına ulaşmasını sağlayan en etkin yöntemlerin başında KPG yönetimi gelmektedir. KPG, bireylerin iş ile ilgili beklentilerinin örgüt tarafından şekillendirilmesini içerir. Çalışanlar kurumların rekabet üstünlüğünü ve sunulan hizmet kalitesini yakalamasına olanak verirken, kurumlarından statü, ücret artışı, iyi çalışma koşulları, gelişim programları ve takdir edilme gibi isteklerde bulunmaktadır. Bu istekler karşılanmadıkça üyesi oldukları örgütün amaçları da çalışan için bir anlam ifade etmeyecektir. Dolayısıyla örgütler, çalışanların KPG ile ilgili beklentilerini birer masraf olarak değil fırsat olarak değerlendirmeli, bu ihtiyaçların örgütsel amaçlarla birleşimini sağlamak için KPG uygulamaları planlamalı, bu planlar geleceğe insani yatırım sağlanması ve sürekli ilerleme göstermesi için de geliştirmelidir. Çağın gereklerine ayak uyduramayan hiçbir yöntemin kalıcı ve uygulanabilir olmadığı bilinen bir gerçektir. Günümüz ekonomisinde kurumlar, insan kaynağını örgüte çekme, onları geliştirme ve elde tutma becerileri sayesinde rekabet avantajı elde edebilmektedirler. Bu nedenle, örgüte üye olan bireylerin, örgüte uyum konusu giderek önem kazanmaktadır. Çalışanlar için uygun işe alım prosedürlerinin geliştirilmesi,

eğitimlerin dzenlenmesi ve KPG uygulamalarına ağırlık verilmesinin birey-iş ve birey-örgüt uyumu açısından önemli olduğu söylenebilir.

İşte bu uyum sürecinde etkili olan temel iki kavram da, çalışanlara yönelik KPG uygulamaları ve ÖS olarak görölmektedir. ÖS, çalışanın belirli aşamalar ve taktikler yoluyla işletmenin değer, norm ve ihtiyaçlarına uygun hale gelmesini kolaylaştırmaktır. Bu süreçte yöneticilerin kurumlarda KPG uygulamalarını etkinleştirerek açık hale getirmesi, çalışanların kariyer seçimlerini şekillendirecek ve onların kariyer kararlarına yardımcı olacaktır. Böylece iş ve örgüt uyumunu sağlamış olan sağlık kuruluşları verimli çalışanları organizasyonda tutmakla birlikte örgütsel performansın artmasını sağlayabilecektir. Bu bağlamda ÖS ve KPG uygulamaları arasındaki ilişkiyi tanımlaya yönelik çalışmalar işletme yöneticilerine yol gösterebilme açısından önem arz etmektedir. Çalışmada öncelikle ÖS ile KPG kavramları tanımlanmış ve yöneticilerin konu ile ilgili değerlendirmeleri açıklanmıştır. Literatür araştırmasını takiben, kamu sağlık yöneticileri ile yapılan çalışmanın sonuçları ortaya konulmuştur. Bu çalışmanın amacı, kamu sağlık kurumları yöneticilerinin kariyerleri ile ilgili planlarının sağlık yöneticileri ile işbirliği içinde oluşturulması, bu planların örgüt amaçlarına paralel hale getirilmesi ve gelişim odaklı bir sistem yaratılması sürecinin önemini ortaya koymakla beraber, ÖS ve KPG sürecinin sağlık sisteminde etkinliğini vurgulamaktır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde kariyer kavramının tanımı ve tarihsel gelişimi, kariyerin yaşam evreleri ve kişilik ile ilişkisi açıklanmış ve meslek seçiminin kariyer üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Kariyer yönetiminin birey ve örgüt açısından önemi, insan kaynakları yönetimi süreci içindeki yeri ve kariyer yönetimi araçları ayrı incelenmiştir. Daha sonra ise, kariyer geliştirme kavramı ve iş yaşamındaki öneminin altı çizilmiş, kariyer geliştirme sisteminin işleyişi ve temel fonksiyonlarına değinilmiştir. Çalışanların KPG sürecinde sıklıkla karşılaştığı sorunlara ve bu sorunların ortaya çıkmasındaki etmenlere değinilmiştir.

İkinci bölümde, ÖS tanımı, amacı ve önemine değinilmiştir. ÖS süreci, taktikleri, aşamalarının iş yaşamındaki önemi vurgulanmıştır.

Üçüncü bölümde ise kamuda görev yapan yöneticilerin, KPG ve ÖS değerlendirilmesine ilişkin yapılan araştırmanın önemi, amacı ve yöntemi açıklanmıştır. Daha sonra verilerin analizi yapılmış ve elde edilen bulgular tartışılarak araştırma sonuçları doğrultusunda, sağlık yöneticilerine sağlık kurumlarında KPG ve ÖS uygulamaları ile ilgili önerilerde bulunulmuştur.



1. BÖLÜM

KARİYER PLANLAMA VE GELİŞTİRME

1.1. Kariyer Kavramı

Fransızca kökenli “carriere” sözcüğünden Türkçeye girmiş olan kariyer kavramı Güney Fransa’da yaygın olarak kullanılan Provençal dilinde “araba yolu” anlamına gelmektedir. Sözcük Fransa’da meslek, mesleki basamaklar, yapılan tercihler gibi günümüzdeki kariyer kavramı ile ilişkili anlamlarda kullanılmıştır (Kahyaoğlu, 2012: 28). Örgütsel ve yönetsel alandaki değişimlere bağlı olarak kariyer kavramı anlamı da günümüzde değişmektedir. Son zamanlarda kariyer genellikle ilerleme anlamında kullanılırken, günümüzde kariyer, işin yeniden yapılandırılması ile anlamlı ve psikolojik olarak bireyi tatmin edici bir süreç olarak bilinmektedir. (Mirvis ve Hall, 1994: 367-368). Süreç içerisinde iş yaşamında sık kullanılan bir kavram haline gelen kariyer sözcüğüne ilişkin pek çok tanım bulunmaktadır. Aralarında belirgin farklılıklar bulunmasına karşın kariyer kavramının bireyin iş yaşamı boyunca ilerlemesi, beceriler kazanması ve deneyim sahibi olması şeklinde tanımlanması yaygın kabul görmektedir. Diğer taraftan kariyerin, bireyin iş yaşantısı boyunca yaptığı tüm işler şeklinde tanımlanması eğilimi bulunmasına karşın bu tanımlamanın yetersiz olduğu açıktır (İbrahimoğlu, 2008: 84). Ayrıca çalışma yaşamında oluşan rekabet ile birlikte çağa ayak uydurmak amacıyla örgüt içinde mutlu, tatmin olmuş bir iş gücünün oluşması amacıyla kişinin, bireysel hedefleri ile örgütsel hedeflerinin eşgüdümlü çalışması ile mevcut imkanların gelişmesi ve gelişme fırsatlarının oluşması kariyer kavramını ortaya çıkarmaktadır (Çakıl ve Ereş, 2006: 31). Bireyin, işine başlamasından emekli olmasına değin geçen süreç içerisinde farklı görevler üstlenerek yükselmesi kariyer kavramı ile ifade edilmektedir. Bunun yanında kariyer kavramı, kişinin mesleği kapsamındaki farklı iş alanlarında ve farklı kurumlarda çalışmasını da kapsamaktadır (Balta Aydın, 2007: 3). Gelişen teknoloji ile birlikte, çalışma yaşamında değişimin hızını yakalamak, çağın gereklerine ayak uydurmak, organizasyonların sahip olduğu en değerli kaynak olan insan kaynağını en iyi şekilde yönetmek ve sonuçta çalışma yaşamında

motivasyonu yüksek, tatmin olmuş iş gücünü yaratmakla mümkündür. Çalışanın bireysel hedefleri ile çalıştığı kurumun geleceğe dönük hedefleri arasında uyum sağlanarak, çalışanın yapmakta olduğu işi en iyi şekilde yapabilmesi için mevcut kaynakların geliştirilmesi ve ilerde bulunacağı pozisyona yerleşme fırsatının verilmesi gerekmektedir.

1.2. Kariyer Planlama

KP; bireyin bilgisi, becerileri, ilgileri, değer yargıları, güçlü ve zayıf yanlarının değerlendirilmesi; örgüt içi ve dışındaki kariyer olanaklarının belirlenmesi, kısa, orta ve uzun dönemli hedefler oluşturulması, kariyer planlarının hazırlanması ve bu planların uygulanması süreçlerini içeren geniş kapsamlı bir kavramdır. Bir süreç olarak kariyer planlaması; çalışanın değer ve ihtiyaçları ile iş tecrübesi ve fırsatları arasında en uygun ilişkiyi kurmaya yönelik sorun çözme ve karar alma etkinliklerini içermektedir. İnsanların işlerinde daha mutlu olmaları ve yüksek performans ile çalışmalarını hedeflemektedir. Bunun yanında çalışanların kendi geleceklerini tahmin edebilmeleri ve bu tahminlere dayanarak sağlıklı hedefler belirleyebilmeleri, iş yaşamında yüksek motivasyona sahip olmalarını sağlamaktadır (Barutçugil, 2004: 320-321). Yani kariyer planlaması, kişinin yaşamı boyunca yer alacağı iş ile ilgili görevi ve pozisyonlarının, hedeflerinin, geleceğinin planlanmasıdır. Kişinin kariyerini sürdürebileceği mesleklerin, iş yerlerinin ve yollarının seçimidir (Aytaç, 2005: 11). Bu da göstermektedir ki kariyer planlaması, kariyer basamaklarının her biri için önem teşkil eder. Çalışana kariyer planlaması yaparak önündeki hedeflere daha objektif ve net bir şekilde bakmasını sağlar. Bireyin hayatını yakından ilgilendiren kariyer kavramı, planlı ve sistematik bir şekilde ilerleme gösterirse, kişi hedefine ulaşırken zorlukların büyük bir kısmını aşmış olur.

Gerek kariyer planlaması çalışmalarının ve gerekse çalışanların kişisel gelişimlerine ilişkin çabaların amacına ulaşması için kariyerin sahip olması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir (İlgaz, 2011: 6-7):

1. Kariyerin, dikey yükselmelere olduğu kadar yatay gelişmelere de olanak sağlaması.

2. Örgüt ve iş gören ihtiyaçlarına göre yapılandırılan kariyerde aynı zamanda bu ihtiyaçlardaki değişimlerin de dikkate alınması ve güncellenmesi.

3. Çalışanın çevresinde yer alan her tüm pozisyonların gerek duyduğu bilgi, beceri ve yeteneklerin açıkça belirtilmesi.

4. Çalışanlara kariyer gelişimlerine ilişkin bilgi desteğinin örgüt yönetimi tarafından danışmanlık şeklinde sunulması ve

5. Kariyerin, örgüt ile bireyin birlikte çalışması ile geliştirilmesi gerekmektedir.

Kariyer planlama ile ilgili olarak kurumlar tarafından yapılan uygulamalar neticesinde, kariyer planlamada hem bireyin hem de örgütün birlikte fakat farklı alanlarda sorumlu oldukları ve ancak bunlar arasındaki karşılıklı eşgüdümle sürecin başarıya ulaşmasının sağlanacağı belirtilmiştir. Daha etkili bir kariyer planlama sürecinin, hem örgüt merkezli hem de çalışan merkezli olması gerektiği gözden kaçırılmamalıdır.

1.3. Örgütsel Kariyer Planlama ve Araçları

İş süreçlerindeki yeni yaklaşımlar, birimlerde takım çalışmasının ve iş modellerinde esnekliğin artması gibi gelişmelere bağlı olarak işletmeler son yıllarda insan kaynakları uygulamalarında da yenilik arayışlarına girmişler ve yeni insan kaynakları yönetimi uygulamalarını kullanmaya başlamışlardır. Bu gelişmeler ışığında yeni bir kariyer anlayışının da geliştiği görülmektedir. İşletmeler arasında yaygınlaşan bu yeni yaklaşım çalışanlardan sürekli bireysel gelişim ve yaratıcılık beklentisini öngörmektedir. Kariyer beklentilerinin karşılanabilmesi, çalışanların sadece kendilerine değil, aynı zamanda işletmelere de katkı sağlayacak gelişmelerin önünü açmaktadır. Bunun farkında olan kurumlar, çalışanlarına yönelik örgütsel kariyer planlama sistemlerini uygulamaya başlamışlardır. İşletmeler açısından önemli yararları olan kariyer planlama programlarının günümüzde çoğu örgütün temel insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında yer aldığı görülmektedir (Yavuz, 2006: 54-55). Yoğun rekabetin yaşandığı iş yaşamında, kurumların ürün kalitesi ve finansal başarısının yanı sıra insan kaynakları yönetimine de önem vermesi gerekmektedir.

Kariyer planlama uygulamaları çalışanların örgüte ilişkin belirsizliklerini ortadan kaldırma ve geleceklerine ilişkin öngörülerini netleştirme konusunda yardımcı olmaktadır. Çalışanların çalışma yaşamlarının geleceğine yönelik plan yapabilmelerine olanak tanıyan kariyer planlama çalışmaları, aynı zamanda iş doyumunu da artıran ve örgütün çalışanla bütünleşmesi temeline dayanan uygulamalardır (Koç, 2015: 60). KP, çalışanların kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için örgütün desteğini ifade eden geniş kapsamlı bir kavramdır. Bu bakımdan örgütsel kariyer planlama uygulamalarının çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesini ve buna bağlı olarak örgüt içindeki yükselmelerinin örgüt tarafından planlanması ve desteklenmesi şeklinde işlediği söylenebilir (Yavuz, 2006: 55). Çalışanın, çalıştığı kurumdan KP ile ilgili desteği görmesi, çalışanın memnuniyeti ve işletmede kendini gösterebilmesi, çalışanın o işte devamlılığını gösterir. Mutlu ve başarılı olan çalışan daha iyisi için sürekli olarak kendini yeniler.

Örgütsel kariyer planlama çalışmaları örgüt ve çalışanın beklentilerinin uyumlaştırılmasına hizmet etmekle birlikte genel olarak şu amaçları taşımaktadır (Gürel, 2010: 18-20);

- a) İnsan kaynaklarının etkin kullanımının sağlanması,
- b) Çalışanların gelişimlerinin sağlanarak yükselme gereksinimlerinin karşılanması,
- c) Yeni başlayan çalışanların değerlendirilmesi,
- d) Verimlilik artışı sağlanması,
- e) Çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- f) Çalışanların iş doyumunu, örgütsel sadakatleri ve işe bağlılıklarının artırılması,
- g) Çalışma ortamında huzurun sağlanması,
- h) Çalışanların potansiyellerinin artırılması,
- i) Çalışanların yenilik ve değişiklikler konusunda teşvik edilmeleri,
- j) İşgücü devir hızı ve maliyetlerin düşürülmesi ve

k) Kadın, engelli, azınlık, yaşlı ve benzeri özel grupların kariyer gelişimlerine destek olmaktır.

1.4. Örgütsel Kariyer Planlama Süreci

Örgütsel KP, yönetimin çalışanlar için kariyer amaçlarının planlanması sürecidir. Tüm bilgilerini; örgütün ihtiyaç değerlendirmelerinden, performans ve potansiyel değerlendirmesinden, yönetim planlarından alır ve bunları bireysel kariyer gelişim programları ve yönetimin gelişimi, kariyer danışmanlığı, akıl hocalığı ve yönetim eğitimi için genel düzenlemelerde kullanır (Çalık ve Eren, 2006: 95).

Çalışanların kariyer gelişimlerinin sağlanması ve örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda etkinlik ve verimliliklerinin sağlanması için örgütlerin planlı bir süreç işletmeleri gerekmektedir. Örgütsel kariyer planlama sürecinin sekiz aşaması şu şekilde sıralanmaktadır (Koç, 2015: 61);

- a) Kurumsal değerlendirme,
- b) Pozisyonun tanımlanması,
- c) Personelin belirlenmesi,
- d) Kariyer danışmanlığı,
- e) Pozisyona uygunluğun değerlendirilmesi,
- f) Performans değerlendirmesi,
- g) Kariyer eğitimleri,
- h) Kariyer stratejileri geliştirmedir.

Örgütsel kariyer planlama sürecinin, üst yönetim tarafından benimsenmesi ve desteklenmesi, çalışanların bu programa ilgi göstermesine ve önemsenmesine neden olacaktır. Yürütülen program ile her çalışanın örgüt için yeni bir kazanım olarak görülmesi, çalışanın programa katılımı ile ilgili motivasyonun da en önemli etkenidir (Çalık ve Ereş, 2006: 111). Örgütün işlevini gerçekleştirdiği sürede, kariyer planlama sürecinin kesintisiz devam etmesi gerekmektedir.

1.4.1. Kurumsal Değerlendirme

Örgütsel kariyer planlaması sürecinin bu ilk aşaması, kurumun insan kaynağının değerlendirilmesini temel alan çalışanların daha iyi tanınması,

onların istek ve ihtiyaçları ile beklentilerinin belirlenmesi çalışmalarını kapsamaktadır (Koç, 2015: 62). Değerlendirme süreci, KPG uygulamalarına yön vermek amacı ile kurumun, kişinin işteki önceki ve o andaki iş performansının değerlendirilmesini kapsamaktadır. Değerlendirme, çalışanın bir üst amiri ya da üst amirin de yer aldığı çalışanın iş bağlantısı olan kişiler tarafından çok yönlü olarak yapılmalıdır. Çalışanın işle ilgili yetenek ve deneyimlerini değerlendirmede 360 derece performans değerlendirme yöntemi gibi çok yönlü değerlendirilmesi daha etkili olmaktadır.

1.4.2. Pozisyonun Tanımlanması

Örgütteki kariyer yollarının saptanması ve bu yollarda yer alan tüm pozisyon ve görevlerin gerekliliklerinin açıkça ifade edilmesi, örgütsel kariyer planlaması sürecinde pozisyonun tanımlanması olarak ifade edilmektedir. Bu aşamanın temel etkinliği, örgütte yer alan iş süreçlerinin analizinin yapılarak iş tanımları ile pozisyonlarının gerekliliklerinin belirlenmesidir (Koç, 2015: 62-63). Tanımlanan pozisyonlar ile ilgili örgüt içinde bulunan personelin tamamının bilgilendirilmesini sağlamak, sürecin etkili işlemesi açısından önemlidir.

1.4.3. Personelin Belirlenmesi

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında dönüşü nispeten daha uzun zaman alan kariyer planlamasının örgütler için bir tür yatırım olduğu düşünülebilir. Bu bağlamda kariyer planlaması çalışmasına dahil edilecek personelin seçiminin de özel bir çalışma gerektireceği açıktır.

Örgütsel kariyer planlama sürecinin üçüncü aşamasında kariyer planlaması çalışmaları kapsamında değerlendirilecek çalışanların seçimi yapılmaktadır. Çalışanlar arasından, kariyer geliştirme isteğine sahip olanların tepe yönetim tarafından belirlendiği bu aşamada çalışanların istek ve ilgilerine bağlı olarak eğilimleri, tercihleri ve onlara uygun olan kariyer geliştirme etkinlikleri tespit edilmektedir.

İşe girdiği andan itibaren çalışan için örgütü tanıma süreci başlar. Aynı zamanda örgütte diğer çalışanların da bireyi tanıma ve kabullenme süreci başlamış olur. Bireyin işe giriş aşamasında ilk dikkatini çeken konulardan

biri ise örgütteki ilerleme olanakları ve kariyer yolları olacaktır. Örgütün, bünyesine eklemek veya bünyesinde tutmak istediği çalışanların hangi evrelerden geçerek nerelere ulaşabileceğini ve bunun için gerekli olan eğitimleri, kısacası söz konusu işle ilgili kariyer haritasını belirmesi gerekli ve önemlidir. Bu nedenle işe alım süreci bireyin örgütte kalma olasılığını etkileyebilecek bir süreçtir (Balta Aydın, 2007: 37). Örgütün, sağlıklı bir personel seçimi kararı verebilmesi için, adayları her yönü ile eksiksiz bir şekilde tanınması, ayrıca çalışanında örgütün amaç ve hedeflerini bilmesi gerekmektedir.

Çalışanların kariyerlerine ilişkin ihtiyaçların belirlenebilmesi için kullanılan çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Bunlar arasında anketler basitliği nedeniyle en sık kullanılan yöntemdir. Diğer bir yöntem ise iş arkadaşları, astları ve elbette yöneticilerinin görüşlerinin alınmasıdır. Kariyer planlamasına belirgin şekilde yön veren bir yöntem ise çalışanın eğitim ve gelişim etkinliklerindeki başarısıdır.

İlke olarak örgütte görev yapan bütün çalışanların temel kariyer geliştirme programlarının kapsamına alınması ve gelişimlerinin planlanması gerekir (Eryiğit, 2000: 15).

Örgütsel kariyer planlamada dikkat edilmesi gereken bir başka konu da kariyer planlama faaliyetlerini gerçekleştirirken, örgüt içindeki potansiyel kariyer geliştirme adaylarının çalışmalarına ve örgüt amaçlarına zarar vermeyecek bir örgüt ortamının oluşturulmasıdır. Bu sayede örgüt içinde oluşabilecek çatışmalar önlenir.

1.4.4. Kariyer Danışmanlığı

Çalışanların ya da adayların kariyer planlarının yapılması ve kariyer gelişimlerinin sağlanması amacıyla destek veren danışmanlık hizmetleri kariyer danışmanlığı söz konusudur. Çoğunlukla örgüt bünyesinde insan kaynakları birimi tarafından yürütülen kariyer danışmanlığı hizmetleri, gerekirse dışarıdan da temin edilebilmektedir (Kocabey, 2010: 108).

Kamu kurumları bünyesinde çok fazla tercih edilen bir yöntem olmamakla beraber özel işletmelerde son zamanlarda uygulanan bir yöntem olarak bilinmektedir.

Kariyer danışmanlığı, muhtemel dört problemin ortaya çıkması ile devreye girer. Bunlar; kariyer seçiminde eksiklik, kariyer seçiminde belirsizlik, yanlış kariyer seçimi ile ilgi ve tutum arasındaki uyumsuzluktr (Odabaşı, 2010: 114). Özellikle organizasyon yapısı büyüdükçe içindeki pozisyon sayısı da artmaktadır. Beraberinde kariyer fırsatları da artmaktadır. Çalışanların örgüt içindeki bütün kariyer fırsatlarından haberdar olmaları mümkün değildir. Bu noktada kariyer danışmanlığı devreye girmektedir.

Başarılı bir kariyer danışmanlığı çalışması için öncelikle gerçekçi hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu da eldeki fırsatların değerlendirilmesi ile mümkün olmaktadır. Bu aşamada çalışanın mesleğine ilişkin bir takım araştırmaların yapılması ve kararların alınması gerekmektedir. Kariyer yollarının belirlenmesi aşamasında üzerinde çalışılması gereken konular şunlardır (Mavisu, 2010: 25);

- a) Meslek seçimi,
- b) Hedef uzmanlık alanlarının belirlenmesi,
- c) Hedef çalışma ortamlarının belirlenmesi ve
- d) Hedef pozisyonların belirlenmesidir.

Kariyer olanaklarının değerlendirilebilmesi için bilgi ve deneyiminin bulunması gerekmekte olup bu konuda danışmanlık hizmeti veren kurum ve kuruluşlar bulunmaktadır. Danışmanlık şirketleri, sektörel yayımlar, gelir araştırmaları, meslek örgütleri, üniversiteler bu kaynaklardan bazılarıdır. Kariyer gelişiminin planlanmasında, yerel ve küresel çapta önemli gelişmelerin takip edilmesi, ekonomik, sosyal ve politik alanlardaki değişimlerin değerlendirilmesi yararlı olmaktadır. Ancak tüm bu değerlendirmelerin yapılmasında günün koşullarını değerlendirmek yeterli olmamaktadır. Çünkü başta bilişim ve teknoloji olmak üzere farklı alanlarda yaşanan gelişmelerin örgüt yapılarını dinamik hale getirmesi nedeniyle kariyer planlama çalışmalarına yönelik değerlendirmelerin de dinamik, ileriye dönük ve değişime açık olması gerekmektedir (Mavisu, 2010: 25-26). Örgütlerin, KP sürecine kariyer danışmanlarını dahil etmeleri sistemin aksamadan, profesyonelce işlemesine katkıda bulunacaklardır. Bu durum çalışan ve örgüt ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla üzerinde önemle durulması gereken bir konudur.

1.4.5. Pozisyona Uygunluğunun Değerlendirilmesi

Öncelikle iş tanımlarının gerekleri incelenir. Kariyer yönetiminin temel işlevlerinden bir tanesi “örgütün işe alma gereksinimlerine uygun nitelikteki insanları, işe almasına yardımcı olmasıdır”. Özellikle örgütün niteliğe dayanan gereksinimlere göre işe alma politikasının uygulanması tercih edilmektedir (Şimşek, Çelik ve Akatay, 2007: 59). Kuşkusuz burada dikkat edilmesi gereken en önemli husus, işin gerekleri ve adayın nitelikleri arasındaki uyum olmaktadır.

1.4.6. Performans Değerlendirilmesi

Belirlenmiş amaca yönelik tespit edilmiş standartlara uygun davranışların gösterilmesi ve hedefe yaklaşılması olarak tanımlanan performans, örgütlerin özellikle üzerinde durması gereken bir konudur (Ateş, Kırılmaz ve Aydın, 2007: 17). Sağlık hizmet sektörünün uyguladığı bir yöntem olarak performans, sunulan hizmetin kalitesini de olumlu etkilemektedir.

Performans değerlemesi, yönetim sistemleri içinde her örgütün kendi bünyesinde, kurumsal yapısı göz önünde bulundurularak oluşturulur. Bu kapsamda performans yönetimi; kariyer, ücret ve eğitim planlanması ve yönetimine katkısı olan önemli bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Odabaşı, 2010: 75). Son zamanlarda gerek kamu gerekse özel sektörde performans değerlendirmesi yaygınlaşmaya başlayan bir uygulama olmaktadır. Çalışanların beceri ve yeteneklerini sergilemeleri ile kimin hangi alanda veya işte çalıştırılması gerektiği belirlenmektedir. Zamanla çalışanın gösterdiği performansa göre işe devam edip etmeyeceği konusunda bilgi sahibi olunur. Örgütün hedeflerinin çalışan tarafından doğru algılanabilmesi, çalışanın işe katılımını arttıracaktır. Bu da çalışan ve yönetim arasında çatışmaları engelleyerek çalışanın örgütün genel amaçlarına hizmet etmesini sağlayacaktır. Schein’a göre (2001) yöneticilerin performansı bir sistem olarak benimseyip, performans kültürünü içselleştirmeye başlamalarının, sağlık kurumlarına ve çalışanlarına katkıları, şimdikinden fazla olacaktır. Bu getirilerin en önemlilerinden biri tecrübedir (Ateş, Kırılmaz ve Aydın, 2007: 17). Örgüt

tarafından uygulanan performans değerlendirmesi, hem çalışanın gl yönlerini nasıl srdreeğine hem de eksikliklerini nasıl kapatacağına dair yol göstermektedir.

1.4.7. Kariyer Eğitimleri

Eğitim birkaç nedenden dolayı insan kaynaklarının alanına girmektedir. Öncelikle personelin beceri ve yeteneklerinin geliştirmesi açısından temel unsur olması, İkinci olarak; insan kaynakları yönetiminde değer, tutum ve uygulamaları etkilemesi. Son olarak resmi sorumluluk konusunda ilgi odağı olması (şimşek, elik ve Akatay, 2007: 59). ğrenme süreci çalışma hayatının başından sonuna kadar çalışan ve örgüt açısından üzerinde önemle durulması gereken bir konudur.

Örgütte belirlenen kariyer olanakları, diğer yandan performans değerleme ile yapılan ölçümler, aralıklarla personelin moral ve motivasyonunu değerlendirmek için yapılan araştırmalar doğrultusunda farklı düzeyde eğitimlerin gerçekleştirilmesi KPG açısından yararlı olacaktır (Fındıkçı, 1999: 347). Örgütlerde uygulanan eğitim ğretim, çalışanların örgüt içindeki görevlerini ve gelecekte bulunacağı görevlerde, örgütün hedefleri ve bireysel gelişimlerine uygun programlar ile düzenlenmektedir. Örgütlerde uygulanan eğitim ve yetiştirme programları KPG'ye yardımcı uygulamalar olup sürekli liği halinde sunulan hizmet kalitesini olumlu yönde etkilemektedir (alık ve Ereş, 2006: 118). Çalışanların istenen standartlara sahip olması amacıyla tercih edilen bir uygulama olmanın yanında, öncelikle amaçların planlanması, amaçlara uygun planların yapılması ve usul ve esaslara uygun uygulamaların yapılması sürecin işleyiş basamaklarıdır.

Ayrıca sağlıkta dönüşüm programı ile birlikte önem kazanan, sağlık kurumlarında uygulanan “Sağlıkta Kalite Standartları” kapsamında düzenlenen eğitim çalışmaları da kariyer açısından önemli bir yere sahiptir.

1.4.8. Kariyer Stratejileri Geliştirme

Kariyer geliştirme kısaca kendi imkanları veya örgütün sunmuş olduğu fırsatlarla bireyin sürekli kendini iyileştirmesi, geliştirmesidir. Organizasyon açısından bakıldığında kariyer geliştirme: Değerlendirme eğitim faaliyetleri

planlama, bunları uygulama yanında değişen şartlar altında personeli devamlı işe uygun halde tutma ve organizasyona bağlama sürecidir (Eryiğit, 2000: 15). Örgüt tarafından belirlenen stratejiler, çalışanların KP sürecini olumlu yönde etkilemekte olup, çalışan ve örgüt açısından avantajlı bir durum oluşturmaktadır.

Her türlü hizmet faktör niteliğinin benzer olduğu örgütlerde farkı yaratan işgücünün sahip olduğu kapasite ve yetenektir. Bu nedenle örgütlerde nitelikli işgücünün sağlanmasına yönelik stratejiler geliştirilir. Bu stratejiler uygulanırken, insan kaynakları işlevi ile ilgili faaliyetlerin de seçilen stratejilere uyumlu olması gerekir. İşletmelerde kariyer stratejileri genel anlamda insan kaynakları departmanı tarafından uygulanmaktadır. (Ülgen ve Mirze, 2013: 291). Böylece bu departman nicelik ve nitelik açısından hem mevcut hem de gelecekte ihtiyaç duyulacak insan kaynağını belirlemeye ve örgüte temin etmeye çalışmaktadır. Özellikle sağlık hizmeti sunan kurumlarda kariyer stratejileri geliştirme hem personel hem de örgüt açısından yararlar sağlar. Sağlık kurumu açısından kariyer geliştirme; personel tatmininin artırılması, personelin kariyer hedef ve planlarını hazırlarken daha gerçekçi olması, personel becerilerinin geliştirilmesi açısından yarar sağlamaktadır (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010: 367). Kendine değer verildiğini algılayan çalışan yaptığı işi daha özenli bir şekilde yapacaktır.

Bazı organizasyonlar, kariyer geliştirme çabalarını yönetici kadroda yoğunlaştırmıştır. Oysaki kariyer geliştirmenin bütün çalışanları içerecek şekilde uygulanması gerekmektedir. Bu nedenle kariyer geliştirme birey ve örgüt açısından önem taşımaktadır (Odabaşı, 2010: 123). Örgüt içinde yöneticilere yönelik yapılan kariyer stratejileri, çalışanlar ve yöneticiler arasında çatışmalara neden olmaktadır. Bu durum çalışanların örgüte bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir.

1.5. Kariyer Planlamanın Bireye ve Örgüte Sağladığı Yararlar

Çalışanların kariyer gelişimlerinin desteklenmesi için gerçekleştirilen uygulamalar, bu konuda ciddi bir mesai harcanması anlamına gelmektedir. Dolayısı ile kariyer planlama çalışmalarının maliyetli bir süreç olduğu ve ekonomik geri dönüşünün ise uzun zaman aldığı kabul edilebilir. Böyle bir

sürecin işletilmesi için örgüt ve çalışan taraflarının aynı oranda istekli olmaları gerekmektedir. Bu durum, kariyer planlamanın çalışana olduğu kadar örgüte de yararlarının olduğunu göstermektedir.

Kariyer yönetimi programları birçok örgütte insan kaynakları stratejilerinin bir parçası olarak gittikçe artan oranda uygulanan bir sistemdir. Örgütler bu şekilde programlara uyumlu olmaya kararlı oldukları zaman çalışanların kişisel performanslarını artırma ve geliştirmelerine katkı sağlayarak çalışanların örgüte bağlılıklarını arttıracaktır (Şimşek, Çelik ve Akatay, 2007: 82)

1.5.1. Bireye Sağladığı Yararlar

İnsan çalışma yaşamına katıldığı ilk günden itibaren bir takım beklenti ve arzularını tatmin etmek, geleceğe yönelik planlarını yaparak hiyerarşik yapıda yükselmek, işinde ilerlemek ve başarılı olmak ister. Psikolojik ve davranışsal bir süreç olmanın yanında, kariyer bireyin davranışlarını ortaya çıkarmasına yardımcı olan bir süreç olarak düşünülmektedir (Aytaç, 2005: 13). Her çocuğun 3 yaşında kreşe başlaması ve ilk kariyer planının anne, baba ve kreş öğretmeninin desteğiyle daha 3 yaşında iken yapılması gerekmektedir. Kariyer planlama süreci belli bir yaşa kadar çocuğun velisi ve öğretmenleri tarafından, belli bir yaştan sonra ise kişinin kendisi tarafından yönetilmesi gereken dinamik bir süreçtir.

Kariyer planlamanın temelinde bireysel planlar vardır. Goldman'a göre insanlar, kendileri için asıl önemli olan şeyi biliyorlarsa kariyerlerinde ve yaşamlarında doyuma ulaşarak, hedeflerine ulaşmanın verdiği bir gururla daha ileri planlar yaparlar (Aytaç, 2005: 91). Bireysel kariyer planlamayı pek çok faktör etkilemektedir. Bunların başında demografik faktörler, ekonomik ve sosyal faktörlerin yanında devletin belirlediği yasalar, ülkenin içinde bulunduğu sosyal ve politik faktörler gibi etkenler bireyin kariyer planlamasının temel belirleyicileri konumundadır. Literatürde George Rising bu faktörleri şöyle sıralamıştır (aktr Sav, 2008: 56):

1. Yetenek Testleri,
2. Motivasyon,
3. İş Deneyimi,

4. Bireysel Karakteristik Özellikleri,
5. Coğrafi Konum,
6. Diğer Faktörler.

Kariyer planlamanın birey açısından yararlı olabilmesinde, yöneticilerin önemli bir rolü vardır. Çalışan istediği kadar kendini geliştirebilir, bu durum yönetici tarafından avantaja çevrilemiyorsa sürecin ne bireye nede örgüte bir katkısı olmayacaktır.

Kariyer planlaması çalışmaları kimi zaman tüm örgüt çalışanlarını kapsamamaktadır ve sınırlı sayıda personelin dahil olacağı bu süreçte çalışanlar bir takım kazanımlar elde etmektedirler. Kariyer planlamasının çalışan açısından yararları şu şekilde sıralanabilir (Kocabey, 2010: 107):

1. İş doyumunun sağlanması ile çalışanın özgüven düzeyinin artırılması,
2. Çalışanların motivasyonlarının sağlanması,
3. Çalışanların kariyer hedeflerine göre yeteneklerinin değerlendirilmesi,
4. Kişisel gelişimin hızlanması,
5. Çalışanların yeteneklerinin örgüt amaçları doğrultusunda kullanılmaya hazır duruma getirilmesi,
6. Çalışanlara yükselme olanağı vermesidir.

1.5.2. Örgüte Sağladığı Yararlar

Örgütsel kariyer planlaması, çalışanların iş doyumunu ve örgütsel bağlılıklarının artırılması, kariyer hedeflerinin belirlenmesi ve planlarının hazırlanmasında gerçekçi olmalarının sağlanması ve bilgi, beceri ve yeteneklerinin artırılmasında önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Diğer bir ifadeyle, örgütsel kariyer planlaması işletmeye bazı faydalar sağlar. Bunlar (Aytaç, 2005: 143-145; Kocabey, 2010: 107):

1. İşe bağlılığın artması,
2. Çalışanların ihtiyaçlarının belirlenmesi,
3. Ücretlendirmenin adaletli yapılması,
4. Hedeflerin belirlenmesi,

5. Örgütsel yedeklemenin kolaylaştırılması,
6. İş tatmininin artmasıdır.

1.6. Sağlık Kurumlarında Kariyer Planlama ve Geliştirme

Hastaneler, karmaşık, dinamik ve açık yapıları ile farklı alanlarda uzmanlaşmış çalışanların görev aldığı hizmet kuruluşlarıdır. Günümüze kadar gelinen süreçte pek çok alanda olduğu gibi hastanelerde de mesleki gelişim, kariyer planlama, bireysel gelişim, ödüllendirme, performans değerlendirme gibi çalışmalara yeterince yer verilmediği görülmektedir. Bu durum, sağlık hizmetleri çalışanlarının kariyer gelişimlerine yönelik formal bir yapının ortaya çıkmamasına neden olmuştur. Sağlık hizmeti veren kuruluşlarda son zamanlarda görülen ve temelinde kurumun sürekliliğini, ayakta kalmasını sağlamak amacı olan bir takım çağdaş yaklaşımların sergilendiği görülmektedir. Bunlar arasında kurum içi etkinlik ve verimliliğin artırılmasına yönelik olarak sağlık çalışanlarının KPG çalışmaları da yer almaktadır. Bu çalışmaların kurum içinde yüksek performans ve motivasyon sağlayacağı bilinci ile gerçekleştirildiği, sonuç olarak ise sağlık kurumunun başarısının yanında maliyetlerin düşürülmesi ve hizmet kalitesinin artması gibi getirilerinin olması beklentileri bulunmaktadır (Sevinç, 2009: 34). Sağlık kurumlarında, kariyer planlamada dikkat edilmesi gereken temel nokta iş analizleri ve görev tanımlarının yapılması, ihtiyaç duyulan nitelik ve sayıda personelin ihtiyaç duyulan alanlarda görevlendirilmesidir. İşin gerektirdiği özelliklere uygun çalışanların sürece dahil olması kurum ve hizmet kalitesi açısından önemli bir faktördür.

1.6.1. Sağlık Yöneticilerinde Kariyer Planlama ve Geliştirme

Yönetim kavramı en sade haliyle topluluk amaçlarının insanlar aracılığıyla gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir. Bu bağlamda sağlık kurumu yöneticiliği, “sunulan sağlık hizmetlerinin amacına ulaşması için insan kaynağının organize edilmesi ve etkin ve verimli olarak kullanılması ve bu sayede kurumun sürekliliğinin sağlanması” olarak tanımlanabilir (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010: 358-359). Bu tanım, hastanelerde yönetim görevinin son derece önemli bir uzmanlık alanı olmasını gerektirmektedir.

Nitekim sağlık kurumlarının doğrudan insan hayatı ile ilgili olmasının yanında işletme niteliğinin de bulunması, yonetim fonksiyonuna fazladan gorev yuklemekte ve onemini artırmaktadır.

Sağlık kurumlarının temel hedefinin toplum sağlığının geliştirilmesi ve surdurulmesi olduğu duşunuldugunde, sağlık kurumu yoneticilerinin alanında uzmanlık sahibi olması, amaçlara ulasma doğrultusunda kullanacağı bilgi, beceri ve deneyime sahip olması gerektiği açıktır (Aydın, 2009: 27). Bu nedenle sağlık yonetimi mesleği ozel bir oneme sahiptir ve ozel bir eğitim gerektirmektedir.

Turkiye’de sağlık kurumları yoneticiliği konusunda eğitim alanı oluşturulması 1960’lı yıllara uzanmaktadır. Ancak gunumuzde Turkiye’deki sağlık kurumları yoneticiliği eğitim programlarının onlisans, lisans ve hatta yuksek lisans duzeyinde yaygın olarak yurutulmekte olduğu gorulmektedir. (Aydın, 2009: 29-30). Turkiye’de sağlık yoneticiliği ilgi duyulan mesleklerden biri olmaya devam etmektedir.

Turkiye’de İl Sağlık Mudurlukleri, KHBG’leri, Halk Sağlığı Mudurlukleri, hastaneler ve diğer sağlık kuruluşlarının yonetiminde hekimler goevlendirilmektedir. Bu anlamda hekimlerin sağlık yonetimi eğitimi alması yararlı olmaktadır. Nitekim sağlık reformu çalışmalarında, en çok onemsenen konu sağlık yoneticisi yetersizliğidir. Gelişmiş bir çok ulkede sağlık yonetimi mesleği, hastane yonetimi, birinci basamak sağlık hizmeti yonetimi, çevre sağlığı yonetimi, sağlık planlaması, sağlık finansmanı vb. şekilde branşlaşmıştır. Son zamanlarda Turkiye’de değişik kamu ve ozel universitelerde farklı meslek gruplarının katılımına açık sağlık yonetimi yuksek lisans programları ağılarak sağlık kurumlarındaki yonetici yetersizliği giderilmeye çalışılmıştır. Ancak bu uygulama da yeterli olmamıştır. Dolayısıyla Turkiye’de yeni duzenlemelerle sağlık yoneticisi eğitimleri buyuk ilgi ile devam etmektedir. Uzun donemde daha etkili sağlık yoneticilerinin sağlık kurumlarında gorev alacağı duşunulmektedir.

1.6.2. Türkiye’de Sağlık Kurumlarında Kariyer Planlamasına Yönelik Mevzuat

Cumhuriyetin ilanı ile ülke ayakta durabilmek için sanayi, eğitim ve teknolojik açıdan yeni gelişmelere ihtiyaç duymuştur. Türkiye’de de 1980’li yıllardan itibaren sağlık sisteminin düzenlenmesine yönelik bazı reform çalışmaları yapılmıştır. Ancak 2003 yılında başlatılan Sağlıkta Dönüşüm Programı bu reform çalışmalarının en kapsamlısı olarak 663 sayılı KHK ile Sağlık Bakanlığı yönetsel anlamda ve hizmet anlamında yeni bir döneme girmiştir. Bu dönüşüm kapsamında değişim yönetimi programı ve uygulama planı kapsamında 663 sayılı KHK çıkarılmıştır (Lamba ve öte., 2014: 54-55) 663 sayılı KHK ile Sağlık Bakanlığı, politika belirleme, düzenleme ve denetleme konumunun ön plana çıkarıldığı, il düzeyinde Bakanlığa bağlı hastanelerin KHBGS çatısı altında birleştirildiği ve birliklerin de bağlı kuruluş statüsündeki TKHK’ya bağlandığı, sağlık hizmeti sunan kuruluşların yönetiminin basamak esasına göre sınıflandırıldığı ve sağlık hizmetlerinin daha fonksiyonel birimlere ayrıldığı bir teşkilat yapısı oluşturulma süreci başlamıştır (Resmi Gazete, 2011). Söz konusu Sağlık Bakanlığı teşkilat yapısındaki değişikliklerle sunulan sağlık hizmetlerinde sınıflama yöntemine gidilmiş olup sağlık hizmetleri kapsamı açısından farklı basamaklara ayrılmıştır. Bunlar (Kavuncubaşı v e Yıldırım, 2010: 40-41);

a) Birinci basamak sağlık hizmetleri: Koruyucu sağlık hizmetleri, toplumun sağlık hizmeti ile ilk temas noktasını oluşturmaktadır,

b) İkinci basamak sağlık hizmetleri: Uzman tıp ve sağlık personelinin yer aldığı, tedavi edici hizmetlerin uygulandığı hastaneler tarafından verilen sağlık hizmetleri,

c) Üçüncü basamak sağlık hizmetleri: Birinci ve ikinci basamak sağlık kuruluşlarında verilmesi mümkün olmayan, yoğun bilgi ve teknoloji bilgisi ihtiyacı olan sağlık hizmetlerini kapsamaktadır.

Kamuya ait sağlık kuruluşlarında çalışan personelin çoğunluğunun çalışma esaslarını düzenleyen 23.07.1965 tarih ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda çalışanların, görev, yetki, sorumluluk, ilerleme, terfi, ödev, hak, ödeme ve yükümlülük gibi özlük işleri düzenlenmiştir (Sönmez, 2007: 40). Halen yürürlükte olan bu Kanun ilgili hükümleri üzerinde zaman

zaman günün koşullarına paralel düzenlemeler yapılarak belirleyici mevzuat olarak uygulamaya devam edilmektedir.

1.6.3. Türkiye’de Sağlık Kurumlarında Kariyer Planlama ve Geliştirme Uygulamaları ve Yararları

Sağlık kurumları, yoğun hizmet üretimi olan kurumlardır. Makine ve teknik donanıma oldukça bağımlı olan endüstriyel kurumların aksine, sağlık kurumları, yeterli sayı ve nitelikte personele sahip olunmadan hizmetlerini kaliteli bir şekilde sunamaz (Carson, 1995: 414). Bu nedenle yeterli sayı ve nitelikte personelin yetiştirilmesi, temin edilmesi, uygun işlerde çalıştırılması, üst kademelere hazırlanması ve gerektiğinde yükselme imkanının sağlanması önemlidir.

Diğer bütün kurumlarda olduğu gibi sağlık kurumlarında da, hizmet kalitesinin düşmesi, kaynakların verimsiz kullanımı ve benzeri sorunların temelinde insan kaynakları ve dolayısıyla KPG uygulamalarından doğan eksiklikler yatmaktadır (Kavuncubaşı, ve Yıldırım, 2010: 339). Bu yönde kurumda belirlenen kariyer olanakları, diğer yandan performans değerlendirme için yapılan ölçümler, ayrıca personelin moralini belirlemeye yönelik olarak yapılan araştırma sonuçları doğrultusunda çeşitli eğitimlerin gerçekleştirilmesi yararlı olacaktır. Eğitimden geçen çalışanlar, uygun kariyer olanaklarına sevk edilmelidir. Yine bu eğitimler, kariyer danışmanlarının bilgi ve yetkileri çerçevesinde verilmelidir (Şahiner, 1993: 341). Kariyer geliştirmenin kurumlarına sağladığı yararlar aşağıdaki gibidir (Argon ve Eren, 2004: 255):

- 1) Kurumun uzun dönemde, amaçlarını oluşturmasıyla birlikte değişen orta ve uzun dönemli personel gereksinimini nitelik ve nicelik açısından temin edilmesini ve geliştirilmesini sağlar.
- 2) Personelde, geleceğiyle ilgilenildiği algısının oluşmasını sağlamak suretiyle, işletmenin yetenekli iş görenleri çekme elinde tutma olasılığını artırır.
- 3) Farklı ulusların üyeleri ve kadınlarında gelişme fırsatlarından yararlanmalarını sağlayarak, personelin işletmedeki adalet

anlayışına ilişkin olumlu duygular geliştirmesine ve sorumluluk almada daha istekli olmalarına yol açar.

- 4) Ekonomik durgunluğa bağlı olarak işten çıkarma ve kariyer olanaklarının azalması gibi durumlarda iş görenlerin hayal kırıklığına uğramaları söz konusudur. Kariyer geliştirme iş gören beklentilerinin gerçekçi bir zemine oturtulmasını sağlayarak, hayal kırıklığına uğrama olasılığını düşürür.
- 5) Etkili bir kariyer geliştirme programı, işletmenin tüm düzeylerine farklı kültürlerden gelen kişilerin kabulünü kolaylaştırır.



2. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON

Akademik yazında sıklıkla görüldüğü üzere, bu çalışmanın odaklandığı örgütsel sosyalizasyon kavramı konusunda da kesin bir fikir birliği bulunmamaktadır. Dolayısı ile çalışmanın doğru anlaşılabilmesi ve hedefine ulaşabilmesi bakımından, bahsi geçen kavramların bu araştırmada ne anlama geldiğinin açıklanması gerekmektedir.

2.1. Örgütsel Sosyalizasyon

Sanayileşme sonrasında başta teknoloji olmak üzere iş dünyasını etkileyen bir takım önemli değişiklikler olmuştur. Bu değişikliklere bağlı olarak örgütler hedeflerine ulaşabilmek için yapısal dönüşümler gerçekleştirmekteler ve bu sayede zorlu rekabet ortamında üstünlük elde etmeye çalışmaktadırlar. Rekabet süreci, örgütlerin nitelikli işgücü tarafından desteklenmesini zorunlu kılmaktadır. Bu durum, örgütlerin ve dolayısı ile bilim dünyasının çalışanlara ilişkin araştırmalara yönelmelerine neden olmuştur. Çalışanların iş doyumunu, motivasyonu, aidiyet duyguları ve benzeri konularla birlikte örgütsel sosyalizasyon da örgütlerin başarısı için üzerinde durulan konulardan birisi haline gelmiştir.

2.1.1. Örgütsel Sosyalizasyon Tanımı

Sosyalizasyon kavramı, Fransızca “socialisation” sözcüğünden gelmiş olup Türk Dil Kurumu sözlüğünde “toplumsallaştırma” olarak çevrilmektedir. Sözlük, sosyalizasyon kavramını kaynakların toplum hizmetine konulması (TDK, 2015) şeklinde tanımlamasına karşın bu çalışmanın konusu itibariyle bireyin sosyal bir varlık haline gelmesi sürecidir. Bireyin sosyalizasyonu, içinde bulunduğu toplumun değerleri, normları, inançları ve davranış kalıplarını öğrenmesini kapsamaktadır. Sosyalizasyon topluma ait değerler, öğretiler ve rol modellerin öğrenilmesi ile ilgiliyken, bunun örgüt ile ilişkilendirilmesi halinde örgüt değerleri, öğretileri ve rol modellerinin öğrenilmesini ifade eden örgütsel sosyalizasyon kavramı ortaya çıkmaktadır (Fırat, 2010: 55). Bu öğrenme

süreci örgüt ve bireyin çabası ile gerçekleşmektedir. Etkili bir sosyalizasyon süreci bireyin örgüte uyum süresini olumlu yönde etkileyecektir.

Tek başına sosyalizasyon ya da sosyalleşme, toplumsal sosyalleşme olarak adlandırılan ve bireyin sosyal bir varlık olma sürecini ifade eden bir kavramdır (Çalık, 2003: 26). Birey-örgüt uyumu bağlamında ise örgütsel sosyalizasyon; örgütün yeni üyesinin ya da örgüt içinde yeni bir pozisyona geçen üyenin, kendisinden beklenen tutum ve davranışları öğrenme sürecidir (Can, 1999: 321). Sürecin etkili ve verimli işlemesi, kişinin örgüte uyumunu sağlayacaktır.

Sosyalizasyon kavramı, sosyoloji alanında açıkça tanımlanmış olmasına karşın yönetim alanında tanımlanması daha zor olmuştur. Sosyalizasyon, örgüt ile örgüte yeni katılan birey arasındaki etkileşimi konu almaktadır. Genel olarak sosyalizasyon kavramı, bireyin içinde bulunduğu grubun sosyal ve kültürel yapısına uyum sağlaması sürecidir (Kahyaoğlu, 2012: 3). Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel uyum terimlerinin literatürde ÖS ile aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir (Argun, 2007: 22). ÖS ya da örgütsel sosyalleşme, çalışanların seçilmesi ve değerlendirilmesi sonrasında örgüt standartları ve kurallarının yerine getirilmesi için, öğrenme ve örgüte uyum süreci olarak ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle çalışanların örgütteki rolünü üstlenebilmesi için gerekli olan sosyal bilgi ve beceriler, tutum ve davranışlar, değer ve bilgilerin edinilmesi sürecidir. Sosyalizasyon sürecinde aktif rol oynayan çalışanın bu bilgileri kazanarak yeni çalışma ortamını anlaması ve buna bağlı olarak sosyalleşmesi söz konusudur (Çerik ve Bozkurt, 2010: 78). Etkili bir sosyalleşme süreci birey ve örgüt açısından önemli olduğu gibi sunulan hizmetin kalitesini de etkilemektedir. Bireyin tek başına üyesi olduğu örgütün sosyalizasyon sürecini yürütmesi mümkün değildir. Örgütsel sosyalleşme süreci, örgütte çalışan diğer bireylerin ve kendisinin çabasıyla gerçekleştirilmesi gereken bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Özellikle sağlık kurumlarında sosyalizasyon sürecinin hızlı ve verimli bir şekilde sürdürülmesi, sunulan sağlık hizmetinin kalitesi ile doğru orantılıdır.

Yeni mezunların mesleki anlamda kendilerini gerçekleştirme süreci, örgütsel sosyalizasyon olarak adlandırılmakta olup; örgütsel yöntemler, bireysel gerçekler ve çevresel gerçeklerden oluşmaktadır. Örgütsel sosyalizasyonun bileşenleri şu şekilde özetlenebilir (Gülerbaşı İleri, 2007: 20):

1. Örgütsel yöntemler: Oryantasyon zamanı, oryantasyon yeterlik algısı, rehber ilişkileri, rehber ile çalışma süresi ve rehber yeterlik algısını kapsamaktadır.

2. Bireysel gerçekler: Çalışanın yaşadığı stres ve duyguları kapsamaktadır.

3. Çevresel gerçekler: İşyeri ilişkileri ve işte kaynaklanan stresi kapsamaktadır.

Sosyalizasyon sürecini etkileyen etmenlerin varlığı, sürecin bireyler ve örgütün işbirliği ile yürütülmesini gerektirmektedir.

2.1.2. Örgütsel Sosyalizasyonun Amacı

Örgütsel sosyalizasyon sürecinde gerçekleştirilen uygulamaların temel amacı, çalışanın etkili bir örgüt üyesi haline getirilmesidir (Çalışkan, 2010: 3-4). Her örgütün, örgüt kültürü kapsamında yer alan değerleri, normları ve davranış biçimleri bulunmakta ve bunların örgüte katılanlar tarafından benimsenmesi beklenmektedir. Örgütsel sosyalizasyonun temel hedefi bu beklentinin gerçekleşmesi amacıyla uygun ortamın hazırlanmasıdır. ÖS sürecinin amacı daha ayrıntılı olarak ifade edilmek istenirse şu şekilde sıralamak mümkündür (Demirkart, 2015: 9; Memduhoğlu, 2008: 139-140):

1. Yapılan işin gereklerinin öğrenilmesi: Bireyin, kendisinden beklenen görevleri yerine getirebilmesi için kullanması gereken araçları tanıması, yaptığı işin değerlendirme kriterlerini bilmesi ve görevinde kullanması gereken bilgi ve becerileri öğrenmesi amaçlanmaktadır.

2. Örgüt üyelerinin arasında sağlıklı ilişkilerin kurulması: Örgüte yeni katılan bireyin, eski üyelerle tanışması ve bu şekilde örgüt, çalışma grubu ve kendisine verilen görevler hakkında bilgi sahibi olması amaçlanmaktadır.

3. Örgütteki güç odaklarının tanınması: Bireyin, farklı uzmanlık gerektiren konularda sorumluluk sahibi olan üyeleri tanınması, diğer bir ifade ile informal liderlerin kimler olduğunu bilmesi amaçlanmaktadır.

4. Örgütsel dilin öğrenilmesi: Her örgütün çalışma alanına, kullandığı malzemelere ve yöntemlere göre farklı teknik terimleri, jargonu ve kısaltmaları bulunmaktadır. Yeni katılan üyenin bu dili öğrenmesi amaçlanmaktadır.

5. Örgütün amaç ve değerlerinin öğrenilmesi: Yeni katılan bireyden, örgütün var olma nedenini açıklayan amaçları ve örgütsel değerleri öğrenmesi amaçlanmaktadır.

6. Örgütün tarihinin öğrenilmesi: Örgütsel kültürü oluşturan ve örgütün tarihsel gelişimi sürecinde ortaya çıkan gelenek, görenek ve adetleri ile hikayelerinin üyeler tarafından öğrenilmesi amaçlanmaktadır.

2.1.3. Örgütsel Sosyalleşimin Önemi

Sosyalleşim, bireyin yeni dahil olduğu grubu tanımasını ve gruba uyum sağlamasını kolaylaştırarak kariyerini olumlu etkilemesi bakımından önemlidir. Diğer taraftan çalışanın uyum sürecinde işine ve örgüt içindeki hiyerarşiye ilişkin endişelerini giderme konusunda da yardımcıdır. Örgüt içinde çalışanların endişelerinin az olması, uyum sürecinin kolaylaşmasını ve yeni katılanların ayrılma oranının azalmasını sağlamaktadır (Ulutaş, 2010: 62). Yeni katılımcı durumundaki çalışanların işlerine, yeni gruplara ve örgüte uyumunun sağlanmasında sosyalleşimin büyük etkisi bulunmaktadır (Ashfort, Sluss ve Saks, 21007: 448). ÖS'nun iş doyumu ve bağlılık üzerinde etkili olması yöneticiler açısından avantajlı bir durumdur. Çünkü örgütsel sosyalleşim tamamen yönetimin kontrolü altındadır. Bunun avantajından yararlanmak için yöneticiler, iş görenlere çeşitli yönlerden yardımcı olabilecek sosyalleşim sürecini, örgütün ihtiyaçlarını karşılayabilecek biçimde düzenlenmelidir.

2.1.4. Örgütsel Sosyalleşimin Özellikleri

ÖS'nun beş temel özelliği; tutum, değer ve davranışların değişimi, sosyalleşim sürecinin sürekliliği, yeni görev ve örgütsel uygulamalara uyum, yeni üyeler ile yönetim arasındaki etkileşim ve erken sosyalleşim

döneminin kritikliği olarak sıralanmaktadır (Kahyaoğlu, 2012: 8-9). Bunun yanında Feldman ve Arnold (1983), örgütsel sosyalizasyonun beş temel özelliğini şu şekilde açıklamaktadır (aktaran Dal, 2012: 8-9):

1. Değer, tutum ve davranışlarda değişiklik: Örgütsel sosyalizasyon, sürecin odağında yer alan üyede önemli değişiklikler öngörmektedir. Bu değişikliklerin başında üyenin eski tutum, değer ve davranışlarının değişmesi bulunmaktadır. Bunların yerine örgütsel değerlerle uyumlu yeni davranışların alması, yeni becerilerin kazanılması, yeni ilişkilerin kurulması ve yeni bir imaja sahip olunması beklenmektedir. Kısaca, örgüte yeni katılan üyenin tutum, değer ve davranışlarını örgütle uyumlu hale getirmesi örgütsel sosyalizasyon sürecinin temel özelliklerinden birisidir.

2. Sosyalizasyonun sürekliliği: Örgütsel sosyalizasyon bir anda gerçekleşen bir olay değil, çalışanın örgüte katılımı ile başlayan bir süreçtir. Örgütsel sosyalizasyon sürecinin iki aşamada önemli değişime neden olduğu kabul edilebilir. Bunlar, bireyin örgüte katılma kararı verme sürecinde yaşadığı değişim ve örgütün gerçek özelliklerini fark ettikten sonra örgüte uyum sağlama ve kariyerini geliştirme amacıyla yaşadığı değişimdir. Özellikle ikinci aşamanın, birey örgütte yer aldıkça sürdüğü görülmektedir.

3. Uyum: Birey, yeni işinde sadece işi ile değil aynı zamanda örgütü ve içinde bulunduğu çalışma grubu ile de ilişkiye sahip olmak durumundadır. Bu ilişkiler, bireyin sadece yeni işine değil, aynı zamanda yeni çalışma grubuna ve yeni örgütünün gerçekleştirmekte olduğu örgütsel uygulamalarına da uyum sağlamasını gerektirmektedir. Bu doğrultuda örgüte yeni katılan bireyin; yeni işine uygun beceri ve yetenekleri, örgütün kendisinden beklediği davranış kalıplarını, yeni çalışma grubunun kurallarını ve örgütün temel değerlerini öğrenmesi gerekmektedir.

4. Karşılıklı etkileşim: ÖS özelliklerinden birisi de bireyler ile örgüt arasındaki karşılıklı etkileşimdir. Bu etkileşimde, yöneticilerin çalışanlardan beklentileri yönünde bir değişim görülmesi her zaman mümkün olmamakla birlikte, çalışanların güçlü yanlarının avantaja dönüştürülmesi ve zayıf yanlarının etkisinin en aza indirilmesi görülmektedir. Bu tür bir etkileşimin

gerçekleşmesi, sosyalizasyon sürecinin başarısı bakımından önemli ve gereklidir.

5. Erken sosyalleşme döneminin kritiği: Örgüte yeni katılımında bireylerin hayal kırıklığı yaşamasına neden olabilecek pek çok etken bulunmaktadır. Mesleki gelişim dönemi olarak da adlandırılan bu dönemde olumsuz etkilenen bireylerin işlerini sevmemeye başlamaları, performans değerlendirmelerinin güvenilir şekilde yapılmaması, denetim birimlerinin informal iletişimi kullanmamaları gibi etkenler de görülmektedir. Sosyalizasyon sürecinin bu ilk döneminin sürekli olarak ve dikkatle analiz edilmesi, bireyin hayal kırıklığına uğramaması bakımından önem taşımaktadır.

2.1.5. Örgütsel Sosyalizasyon Süreci

Bireyin sosyalizasyonu ilk olarak ailede başlar ve tüm yaşamı boyunca sürer. Ailedeki kurallar ve değerlerin öğrenilmesi, benlik kavramının oluşması, büyüme ile farklı gruplara katılım ve yeni grupların değer ve kurallarının öğrenilmesi şeklinde yaşam boyu süren bir sosyalizasyon süreci bulunmaktadır (Dinmohammadi ve öte. 2013: 26). Bu da gösteriyor ki sosyalizasyon süreci temeli, bireyin içinde bulunduğu topluma uyum ile başlamaktadır.

Örgütsel başarının anahtarlarından olan çalışanlar özgün varlıklar ve örgütler ise sosyal sistemlerdir. Bu durum, çalışanların örgüte katılımlarında önceki yaşamlarında edindikleri deneyimlere bağlı olarak geliştirdikleri tutum ve davranışlara sahip olduklarını göstermektedir. Bir örgüte yeni katılan çalışanın sahip olduğu tutum ve davranışlar, örgütteki pozisyonu ile uyumsuz olabilir (Sökmen, 2007: 170-171). Bu nedenle çalışanın örgüte uyumunun sağlanması gerekmektedir. Dolayısıyla yeni bir çalışanın, katıldığı örgüte uyum sağlama sürecinde öğrenmesi gereken hususlar söz konusudur. Bunlar (Çalık, 2006: 2):

- Örgütün işleyişi,
- Örgüt içinde nasıl davranılması gerektiği ve
- Görevine ilişkin bilgilerdir.

ÖS'u, Chow (2002), çalışanın örgüt içindeki rolünü kabul ettirme ve diğer üyeleri etkileme çabalarından oluşan ikili bir süreç olarak değerlendirmektedir. Çalışanın tüm kariyerini kaplayacak kadar uzun bir zaman dilimine yayılabilen sosyalizasyon süreci, farklı deneyimler kazanmasını sağlamaktadır. Sosyalizasyon sürecinde elde edilen deneyimlerin bütünü ise kariyeri oluşturmaktadır (Çerik ve Bozkurt, 2010: 79). Chow sosyalizasyon ile kariyer ilişkini ortaya koymakta ve sosyalizasyon sürecinin kişinin tüm kariyerini içerdiğini vurgulamaktadır. Morrison ise (1993), örgütsel sosyalizasyon sürecinin, örgüte yeni katılan açısından dört temel faktörü üzerinde durmaktadır (Aliyev, 2014: 13):

1. Görevinin önemli olduğuna inanması,
2. Örgütteki rolünü öğrenmesi,
3. İş çevresini deneyimli üyelerin gözü ile algılaması ve
4. İşle ilgili ilişkiler geliştirmesidir.

Örgütsel sosyalizasyon süreci, üyenin yeni katıldığı örgütün kendisinden beklediği tutum, değer ve davranışları öğrenmesinin yanı sıra, eski tutum, değer ve davranışlarını terk etmesini de içermektedir. Bu süreçte bireyin değerleri ile örgütün değerlerinin birbirine karıştığı görülmektedir. Farklı bir açıdan bakıldığında örgütsel sosyalizasyonun bir kültür öğrenme süreci olduğu da kabul edilebilir. Örgütte kabul edilen ya da edilmeyen davranışların öğrenilmesi için örgütsel kültürün öğrenilmesi gerekmektedir (Çelik, 1998: 192-193). Örgüte yeni katılan bireyin öncelikle örgütün amaç, hedef ve alışkanlıklarını bilmesi gerekmektedir. Örgütü tanıyan birey süreci daha kolay bir şekilde geçirecektir.

2.2. Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri

Örgüte yeni katılan çalışanların öğrenmeleri ve tepkileri üzerindeki etkenleri araştıran Van Maanen ve Schein (1979), ortaya çıkan sonuçları ÖS taktikleri olarak adlandırmış ve örgütsel sosyalizasyon kuramlarının temelini atmışlardır (Argun, 2007: 33). Öğrenme ve tepki etkileşimi ve bunları etkileyen nedenler bu bilim adamlarının ilgi alanı olmuştur.

Van Maanen ve Schein (1979: 37), sosyalizasyon taktiklerini örgütsel ve bireysel bazda ele almış, aynı düzlemde fakat zıt kutuplarda bulunan on

iki farklı durumu ikili karşılaştırmalarla 6 boyutta incelemişlerdir. Bu boyutlar aşağıda açıklanmaktadır (Argun, 2007: 35-36):

- Kolektif – Bireysel
- Biçimsel – Biçimsel olmayan
- Ardışık – Rassal
- Sabit – Değişken
- Dizinsel – Kendiliğinden
- Hazır bulunan – Hazır bulunmayan

2.2.1. Kolektif – Bireysel

Çalışanların örgüte uyumu için uygulanacak programların toplu halde ya da bireysel olarak uygulanmasını ifade eden karşılaştırmadır (Argun, 2007: 35). Kapsam temelli taktikler olan toplu ve bireysel taktikler karşılaştırıldığında; kolektif sosyalizasyon uygulamalarında bireylerin iş doyumunu ve örgüte bağlılıklarını artırırken, bireysel sosyalizasyon taktiklerinin ise yaratıcılık ve değişime katkıda bulunduğu görülmektedir. Kolektif uygulamalarda örgüte yeni katılan bireyler, gerekli deneyimlerden toplu halde geçirilmekte, içerik bireylere toplu halde aktarılmaktadır. Kolektif sosyalizasyon faaliyetleri aynı zamanda yeni katılanlar arasındaki dayanışma ve bağlılığın da güçlenmesini sağlamaktadır. Bireysel sosyalizasyon uygulamaları ise daha çok işbaşı eğitimler şeklinde uygulanmaktadır. Bu tür uygulamalar bireyin rol çatışmasına düşmesine ve belirsizliğe neden olabilmektedir. Öte yandan deneyimlerin her çalışan tarafından ayrı ayrı alınması yaratıcılıklarını olumlu etkilemekte ve değişime katkı sağlamaktadır (Kahyaoğlu, 2012: 20). Her iki uygulamada aslında örgüt açısından önemli olmakla beraber örgütün yapısı, sayısı ve amaçları ile de etkileşim içindedir.

2.2.2. Kurumsal ve Bireysel Sosyalizasyon

Örgüte uyum amacıyla uygulanacak programların görev zamanı ve mekanı dışında ya da görev yerinde verilmesini ifade eden karşılaştırmadır (Argun, 2007: 35). Yapılan işin ve sunulan hizmetin özelliği gereği

uygulamada farklılıklar olmakla beraber bireyleri örgüte uyumu açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

2.2.3. Ardışık Taktikler – Rassal Taktikler

Örgüte uyum amacıyla uygulanacak programların belirli bir plan çerçevesinde ve aşamalı olarak ya da süreç içerisinde plansız olarak verilmesini ifade eden karşılaştırmadır (Argun, 2007: 35). Sürecin planlı bir şekilde yapılması, bireylerin farkındalığını arttırmakta olup sürecin aksamadan işlenmesini sağlamaktadır.

2.2.4. Sabit Taktikler – Değişken Taktikler

Örgüte uyum amacıyla uygulanacak programların belirli bir takvime bağlı olarak gerçekleştirildikten sonra çalışanın göreve başlamasını ya da herhangi bir takvim belirlenmeden verilmesini ifade eden karşılaştırmadır (Argun, 2007: 35).

2.2.5. Dizinsel – Kendiliğinden

Örgüte uyum amacıyla uygulanacak programlarda, deneyimli çalışanların görevlendirilmesini ya da çalışanın kendi başına öğrenmesinin desteklenmesi ifade eden karşılaştırmadır (Argun, 2007: 35).

2.2.6. Hazır Bulunan – Hazır Bulunmayan

Örgüte uyum sağlaması beklenen çalışanın, mevcut bilgi ve deneyimlerinin işe başlama için yeterli ve uygun ya da yetersiz olarak kabul edilmesini ifade eder (Argun, 2007: 36). ÖS sürecinin değerlendirme aşaması olarak kabul edilmektedir.

2.3. Örgütsel Sosyalleşmenin Aşamaları

Örgütsel sosyalleşme süreci üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar (Çelik, 1998: 193):

1. Katılım öncesi,
2. Karşılaşma,
3. Değişim.

Katılım öncesi olarak adlandırılan 1. aşama, bireyin örgüte katılmadan önce sahip olduğu tutum, değer ve davranışları ifade etmektedir. Bireyin,

örgüte katılım öncesinde aldığı eğitimler, ön sosyalleşme olarak adlandırılan süreci oluşturmaktadır. Grazulis (2011: 35-36) bu aşamayı “beklentisel sosyalizasyon” olarak adlandırmakta ve adayın iş için seçilmesiyle başladığını savunmaktadır. ÖS’nun bu ilk aşaması adayın mesleki ve sosyal yetkinlikleri, beklentileri ve örgüte ilişkin değerlendirmeleri ile ilgilidir. Feldman (1981: 310), beklentisel sosyalizasyon aşamasının başarısını dört değişkene bağlamaktadır:

1. Örgütle ilgili gerçeklik: Örgütün hedefleri ve iklimi hakkında gerçek ve tam bilgi,
2. İşle ilgili gerçeklik: Yapılacak işin sonuçları hakkında gerçek ve tam bilgi,
3. Yetenek ve becerilerin uyumu: Çalışanın sahip olduğu yetenekler ve becerilerin üstleneceği görevlerle uyumu,
4. İhtiyaç ve değerlerin uyumu: Örgütün değerlerinin çalışan tarafından paylaşılması ve çalışanın ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanmasıdır.

Karşılaşma olarak adlandırılan 2. aşamada bireyin, örgütün değerleri ile kendi değerleri arasında ikilem yaşama olasılığı bulunmaktadır. Bu aşamada birey örgütten ayrılabilceği gibi örgütle uyuşmayan değerlerini terk edebilir. Karşılaşma aşamasının başarısı, aşağıda sıralanan beş değişkene bağlıdır (Feldman, 1981: 35);

- a) Yaşam çatışmalarının yönetimi: Çalışanın örgüt yaşantısı ve örgüt dışındaki yaşantısının çatışmalarının yönetimi,
- b) Rol çatışmalarının yönetimi: Çalışanın ait olduğu gruptaki rolü ile örgütteki rolü arasındaki çatışmaların yönetimi,
- c) Rol tanımlaması: Çalışanın örgütteki rolüne bağlı olarak görevleri, öncelikleri, yaptığı işe yönelik zaman dağılımı gibi konuların net bir şekilde açıklanması,
- d) Görev başlangıcı: İşteki yeni görevlerin öğrenilmesi,
- e) Gruba katılım: Çalışanın katıldığı gruptaki normları öğrenmesi ve grup içinde yeni ilişkiler kurmasıdır.

Değişim olarak adlandırılan 3. aşama ise bireyin işini, örgütteki rolünü gerçekleştirmeyi ve örgütün değerlerine uyum sağlamayı öğrendiği uzun

dönemli aşamadır (Çelik, 1999: 193). Değişim aşamasının başarısı şu üç değişkene bağlıdır (Feldman, 1981: 35);

a) Rol talepleri: Çalışanın yapacağı işler ve öncelikleri hakkında grupla açık ya da örtülü şekilde anlaşması,

b) Görevde ustalık: Yeni işin öğrenilmesi, öz güvenin kazanılması ve performansta sürekliliğe ulaşılması,

c) Gruba uyum: Çalışanın örgüt norm ve değerlerini kabullenmesi, diğer üyeler tarafından güvenilen ve beğenilen konuma gelmesidir.

Örgütsel sosyalizasyon süreci daha ayrıntılı ele alındığında; giriş, işe yerleştirme, ustalaşma, performans ölçümü ve ödüllendirilme, önemli değerlere bağlılık, hikaye ve gelenekleri güçlendirmek ve tanınmak ve yükselmek şeklinde yedi aşamadan oluştuğu görülmektedir. Bunlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır (Fırat, 2010: 57-60):

2.3.1. Giriş

Örgütsel sosyalleşmenin bu ilk aşamasında, doğru işe doğru çalışan seçimi söz konusudur. Standart prosedürlerin uygulanması ile yüksek verimlilik elde edilebilecek çalışanların seçimi, bu alanda eğitim almış kişiler tarafından gerçekleştirilmektedir. Gerçekleştirilen mülakat ve benzeri çalışmalar sonucunda yapılan değerlendirmelerle adayların örgüt kültürüne uyum sağlama konusundaki durumu belirlenir (Fırat, 2010: 57). Örgütlerin yaptıkları iş ve sunulan hizmetin özelliği gereği farklı uygulama yöntemleri bulunmaktadır.

2.3.2. İşe Yerleştirme

Örgütsel sosyalizasyonda ikinci aşama yapılacak işle ilgilidir. Bu aşamada iş için seçilen kişiye, önceden hazırlanmış bir takım deneyimlerin yaşatılması yolu ile örgütsel değerleri ve normları benimseyip benimsemeyeceğine ilişkin öngörüler elde edilmeye çalışılır. Bir çalışana yapabileceğinden fazla görev verilmesi, işe yerleştirme aşamasında uygulanan yöntemlerden birisi olmakla birlikte, çalışana kendisinden her zaman daha fazlasının beklendiği mesajının verilmesi için de kullanılmaktadır (Çalık, 2003: 36-37). Bireyin süreci etkili bir şekilde

değerlendirmesi kariyer hedefleri açısından önemli olmakla beraber yorucu bir süreçtir.

2.3.3. Ustalaşma

Yeni çalışanın işle ilgili teknolojik bilgisinin gelişmeye başladığı dönem olan bu aşamada uzmanlığın artmasından bahsedilmektedir. Çalışanın işinde ilerlemesine göre kendisine yeni sorumluluklar verilmekte ve kariyerinin gelişimi örgüt tarafından düzenli olarak değerlendirilmektedir (Çalık, 2003: 37). ÖS sürecini değerlendirmeyen ve planlamayan örgütlerde çalışanların kariyer gelişimi ve buna bağlı diğer gelişmeler rastlantılara bırakılmışken, bu süreci doğru bir şekilde işleten örgütlerde çalışanların kariyerine ilişkin olarak sonraki adımlar her zaman net bir şekilde bellidir. Çalışanların bir sonraki kariyer basamağı için yapması gerekenleri ve uzmanlaşması gereken alanları bilmesi, aynı zamanda örgütten beklentilerinin kabul edilebilir düzeyde tutulması bakımından da önemlidir (Fırat, 2010: 58).

2.3.4. Performans Ölçümü ve Ödüllendirilme

Çalışanların sosyalizasyonu için gerçekleştirilen uygulamalarda uzmanlık kazanılmasını ifade eden ustalaşma aşamasından sonraki aşamada yapılan işlerin değerlendirilmesi ve çalışanların bireysel performans ölçümleri bulunmaktadır. Tutarlılığın son derece önemli olduğu bu süreçte çalışanların performans değerlendirmelerinde önceden belirlenmiş başarı kriterleri dikkate alınmaktadır (Fırat, 2010: 59). Tutarlı olması gerektiği kadar kapsamlı da olması gereken performans ölçümü ve değerlendirmesi çalışmalarında belirlenen değerlendirme kriterlerinin örgüt başarısında etkili olan özelliklerle ilgili olması gerekmektedir (Çalık, 2003: 37). Bu kriterler örgütlerin yapılarına ve hedeflerine bağlı olarak farklılık göstermektedir. Satış odaklı süreçlere sahip olan örgütlerde çalışanların performans değerlendirmelerinde kullanılan kriterlerin üretim odaklı örgütlerde kullanılanlardan farklı olması gerektiği açıktır. Bu farklılıklara bağlı olarak örgütlerin sosyalizasyon süreçleri de farklılaşmaktadır (Fırat, 2010: 59). Performans uygulamaları, hizmet ve ürün üreten kurumlarda farklı uygulamalar şeklinde olmalıdır. Yapılan işin niteliği, performans ölçümünü etkileyen bir özelliktir.

2.3.5. Önemli Değerlere Bağlılık

Çalışanlar, bu aşamada örgütsel değerlere uyum sağlamaya, örgüt kültüründe yer alan değerlere uygun davranışlar sergilemeye başlarlar. Örgüt için önemli olan değerlerin çalışan tarafından tanınmasıyla bir uzlaşma gerçekleşir. Bu süreçte çalışanlar örgütün değerlerini kabullenmeyi öğrenmektedirler (Çalık, 2003: 37). Özellikle kurum kültürünün gelişmiş olduğu örgütlerde değerlere bağlılık ilkesine büyük önem verildiği görülmektedir. Bununla birlikte örgütler için çalışanların kariyerlerinin büyük bölümünü örgüt içerisinde tamamlamış olmaları ve hatta çalışanın örgütten emekli olması bir övünç kaynağıdır. Bu durum ise çalışanların örgüte güven duymalarını ve örgüte ilişkin olumlu tutuma sahip olmalarını sağlamaktadır (Fırat, 2010: 59-60). Örgütün çalışana verdiği değer ile örgütsel bağlılık düzeyi artmaktadır.

2.3.6. Hikaye ve Gelenekleri Güçlendirmek

Örgüt kültürünün canlı tutulması ve işlerin yapılışına ilişkin bilgilerin aktarılmasında örgüt hikayeleri önemli bir yer tutmaktadır. Hikayeler sayesinde çalışanlara ahlaki değerlerin önemsendiği mesajı aktarılırken, bu hikayeleri anlatan deneyimli kişiler sayesinde örgüt içerisinde sosyal bir bütünlük tesis edilmektedir (Fırat, 2010: 60).

2.3.7. Tanınma ve Yükselme

Çalışanlar arasında başarı kriterlerini yerine getirenler, örgüt tarafından yeni katılan çalışanlara rol model olarak gösterilirler. Bu durum, yeni çalışanların motivasyonlarına katkı sağlamaktadır (Çalık, 2003: 37). Örgüt yönetimi, sosyalizasyon sürecinde çalışanlardan bekledikleri davranış biçimlerini doğrudan ya da dolaylı olarak açıklamaktadır. Çalışanların istedik davranışlarının diğer çalışanlara aşılmasında oldukça yararlı olan yöntemlerden birisi olan ödüllendirme, bu aşamada sıklıkla kullanılmaktadır. Ödüllendirme, istedik davranışların yayılmasında olduğu kadar çalışanların motivasyonun da olumlu etkiye sahiptir (Fırat, 2010: 60). Ödüllendirmede, çeşitli uygulamalar yapılmakta olup çalışanların örgüte bağlılığını da olumlu yönde etkilemektedir.

2.4. Örgütsel Sosyalleşme ile Eğitim İlişkisi

Akademik yazında sosyalleşme kavramı yerine eğitim ya da öğretim kavramının kullanıldığına rastlanması, sosyalleşme sürecinin öğrenmeden bağımsız düşünülmemesinden kaynaklanmaktadır. Örgüte yeni katılan çalışanın bilgi, yetenek ve becerilerinde değişim sağlanması amacıyla deneyim kazanması, eğitim olarak tanımlanmakta ve ÖS'nun en önemli unsurunu teşkil etmektedir (Koçel, 2005: 29). Böylece çalışanlar örgüt kültürüne de kolaylıkla uyum sağlayacaklardır. Çalışanların örgüt kültürüne uyum sağlaması pek çok bakımdan yararlı olmakla birlikte özellikle örgüt yönetimi tarafından büyük önem verilen bir konudur. Bireylerin toplumsal kültüre uyum sağlamalarında çevre ve eğitim kurumlarının etkili olması ile benzer şekilde örgütsel kültüre uyumlarının sağlanmasında da örgüt içindeki çevresi ve örgüt tarafından sağlanan eğitim etkili olmaktadır (Koçel, 2005: 30). Sunulan hizmetin çeşitliliği gereğince örgütlerde, sadece eğitim faaliyetlerinin yönetildiği birimlerin olması önerilebilir. Çalışanların bireysel kariyer hedefleri açısından önemsenmesi gereken bir konudur.

Çalışanların sosyalleşme sürecinde aldıkları eğitimler farklı şekillerde sınıflandırılmakla birlikte bunların başında örgüt tarafından sağlanan görev başı ve görev dışı eğitimler gelmektedir. Bunun yanında gözlemsel öğrenme ve kurumsal öğrenme de yeni çalışanın örgüt kültürünü kazanmasında etkili yöntemlerdir. Bu eğitim sınıflamaları aşağıda açıklanmaktadır:

2.4.1. Görev Başı Eğitimi ve Görev Dışında Eğitim

Görevin esas alındığı eğitim yaklaşımına göre çalışanların eğitimlerini görev başı ve görev dışı eğitimler olarak sınıflandırmak mümkündür. Bunlardan görev başı eğitimler, ÖS sürecinde çalışanın mesleki açıdan uyumunun sağlanmasını temel alan uygulamalardır. Çalışanın, yeni başladığı görevde belirli bir süre için ekip arkadaşlarının gözetiminde ve her bir arkadaşının görevinde çalıştırılması suretiyle bir rotasyon uygulaması şeklinde gerçekleşen görev başı eğitimler sayesinde çalışanın gerektiğinde farklı görevlerde çalışmak üzere hazır olması da sağlanmaktadır. Çoğunlukla işyeri dışında verilen ve sunular, videolar, filmlerle desteklenen konferans, seminer, kurs ve benzeri biçimde gerçekleştirilen eğitimler görev

dışı eğitimlerdir (Argun, 2007: 46). Bu tür eğitimler sıklıkla dersane ve laboratuvar gibi ortamlarda düzenlenmektedir.

2.4.2. Gözlemsel Öğrenme

Bireyin, gözlemlediği kişilerdeki davranış değişikliğine bağlı olarak kendisinde davranış değişikliği gerçekleştirmesi şeklinde özetlenebilecek olan gözlemsel öğrenme, sosyal öğrenme olarak da bilinmektedir. Dewey ve Vygotsky'nin araştırmalarına dayanarak Bandura'nın geliştirmiş olduğu sosyal öğrenme kuramına göre insanlar, etkileyici özelliklere sahip modelleri taklit ederek öğrenmeyi gerçekleştirirler (Demirbaş ve Yağbasan, 2005: 367). ÖS sürecinde etkin bir araç olarak kullanılan gözlemsel öğrenme, bilinçli ya da bilinçsiz olarak bireylerin sıklıkla gerçekleştirdikleri bir öğrenme yöntemidir. Askerlik ve eğitim, gözlemsel öğrenmenin yaygın olarak gerçekleştiği alanların başında gelmektedir (Argun, 2007: 47-48). Örgütlerde yoğun olarak kullanılmasına karşın örgütsel sosyalizasyon sürecinde yaratıcılığın gelişmesini engellediği düşüncesi ile gözlemsel öğrenmeye eleştirilerin bulunduğu da görülmektedir.

2.4.3. Kurumsal Eğitim

Bireyin sosyalizasyonunun sağlanmasına yönelik planlı çalışmaların çoğu zaman yüksek maliyetlere neden olmasına karşın kurumsallaşmış örgütler motivasyon ve örgütsel uyumun sağlanması için bunun gerekliliğine inanmakta ve ilgili yatırımı yapmaktadır. Örgütsel sosyalizasyon sürecinde örgüte yeni katılan çalışanın eğitimi için farklı yöntemler kullanılmakta ve bunlar arasında örgüt içinde ya da dışında eğitim verilmesi gibi seçenekler yer almaktadır. Kurumsal eğitim, bireyin örgütsel sosyalizasyonu amacıyla örgüt bünyesinde gerçekleştirilen denetimli ve yöntemli eğitim çalışmalarınıdır. Çalışanın eğitiminin kurum içinde yapılması, bu sürecin sağlıklı denetimi ve örgütsel değerlerin aşılması bakımından avantajlı bulunmaktadır (Argun, 2007: 48). Bu nedenle çoğu örgüt çalışan eğitimlerini iş yerinde ve sistemli bir şekilde vermeyi tercih etmektedir.

2.4.4. Öğrenme Alanları

Örgütsel sosyalizasyon ile benzer şekilde eğitim kurumlarında örgütsel sosyalizasyon da üyelerin eğitim kurumunun etkin bir üyesi olma süreci şeklinde tanımlanabilir. Eğitim kurumunun okul olması durumunda örgütsel sosyalizasyon öğretmen ve okul yöneticilerinin okuldaki rollerini ve okul kültürünü benimsemeleri, okulda yürütülen görevlere ilişkin tutum ve davranışların oluşması ve yeni kimliklerinin kazanılması şeklinde gelişmektedir (Memduhoğlu, 2008: 145). Örgütün okul olması itibariyle eğitim kurumunda örgütsel sosyalizasyon öğretmen ve okul yöneticileri ile okulun başarısı arasındaki etkileşimi içerdiği söylenebilir

Eğitim çalışanları için sosyalizasyon, süreklilik bakımından diğer pek çok çalışma alanından ayrılmaktadır. Öğretmenlikte eğitim mevzuatına ve ülkenin eğitim politikalarına bağlı olarak değişen sıklıklarda gerçekleştirilen rotasyonlar ve okul yöneticiliğinde üst makamlara geçişler nedeniyle eğitim çalışanları sürekli olarak sosyalizasyon sürecinde bulunmaktadır. (Vural, 2015: 48). Ayrıca sağlık alanında her geçen gün yaşanan gelişmeler, öğrenmenin sürekliliğini gerektirmektedir.

2.5. Örgütsel Sosyalizasyonun Sonuç Değişkenleri

Örgütsel sosyalizasyon sürecinin başarısı genel olarak ele alındığında bir takım değişkenlere bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Örgüte katılanların motivasyonu, iş doyumunu, örgüte bağlılıkları ve örgütsel kabullenmeleri örgütsel sosyalizasyonun başarısını doğrudan belirleyen temel değişkenlerdir. Bu değişkenler aşağıda özetlenmiştir.

2.5.1. Motivasyon

Literatürde pek çok farklı tanımları yapılmış olan motivasyon, örgütsel alanda “örgüt ve bireyin gereksinimlerini karşılayacak bir iş ortamının oluşturularak bireyin harekete geçirilmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci” şeklinde tanımlanmaktadır (Alan, 2006: 18). Motivasyon, çalışan ve yönetici verimliliğinin artırılmasında önemli bir araç olmakla birlikte, motivasyonu sağlanamamış personelden verimlilik beklenmesinin yanlış olduğu yaygın kabul gören bir görüştür (Bozkurt, 2014: 68). Örgütte verimlilik, örgütsel bağlılık, olumlu davranışların

gelişmesi gibi amaçları hedefleyen yöneticiler, çalışanların motivasyonlarını artırarak örgütsel sosyalleşmelerini sağlamak için çaba göstermektedirler. Bu amaçla iş analizleri kullanılarak etkili seçme süreci, aday çalışanların yükselme isteklerinin bulunup bulunmadığının tespiti ve çalışanların yapmakta oldukları işlerdeki yeteneklerinin izlenmesi gibi yöntemler kullanılır (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2008: 40-41). Özellikle stres düzeyi yüksek olan sağlık hizmeti alanlarında, çalışanların motivasyonlarının yüksek olması, çalışanların yetenek ve performanslarını etkili ve verimli bir şekilde göstermelerini sağlamaktadır.

2.5.2. İş Doyumu

Speroff (1955) iş doyumunu iş görenin işine, iş arkadaşlarına, örgüt yöneticilerinin davranış ve tutumlarına karşı gösterdiği tepki olarak, Locke (1983) ise iş görenin işine ilişkin memnuniyeti halinde ortaya çıkan duygusal durum olarak ifade etmektedir (Koroğlu, 2011: 247-248). İş doyumunu çalışanın işinden mutlu olması anlamına gelmektedir.

Bireyin yaşam doyumunu ile yakından ilişkili olan iş doyumunu etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel olarak iki grupta sınıflandırılmaktadır. Bunlardan bireysel olanlar; yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, kişilik özellikleri, zeka seviyesi, meslekteki kıdem gibi bireyin sahip olduğu özelliklerdir. İş doyumunu etkileyen örgütsel faktörler ise yapılan işin niteliği, ücreti, kariyer olanakları, çalışma koşulları, rekabet ortamının varlığı, güvenlik, iletişim ve benzeri özelliklerdir (Öğretir, 2013: 28). İş doyumunu etkileyen hem bireysel hem de örgütsel faktörler üzerinde yöneticiler tarafından titizlikle durularak iş doyumunu artırıcı önlemler alınmalıdır.

Çalışanların iş doyumunu düzeyleri, devamsızlık ve iş devri gibi olumsuzlukların düzeyi ile ters orantılıdır. Yüksek iş doyumuna sahip olan iş görenlerin devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinin zayıf olduğu kabul edilmektedir. Örgütsel hiyerarşi içerisinde iş görenlerin kendilerine ve diğer çalışanlara ilişkin görev ve sorumluluklarını bilmemesi, belirsizlik nedenidir. Örgütsel sosyalizasyon faaliyetleri ile belirsizliğin ortadan kalkmasına bağlı olarak çalışanlarının iş doyumlarının yükseldiği görülmektedir (Argun, 2007: 52). İş doyumunu etkileyen uygulamalar;

çalışma şartlarının iyileştirilmesi, ücret artışı ve takdir ve terfi gibi uygulamalardır.

2.5.3. Bağlılık

Bireyin bir oluşum ya da örgüte bağlanma süreci bağlılık olarak ifade edilmekte iken örgütsel bağlılık; bireyin örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çaba harcadığı süreç olarak belirtilmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı, bireyin örgüte psikolojik olarak bağlılığını ifade etmekte olup bireyin örgütsel amaç ve değerleri içselleştirmesi, örgütün amacını gerçekleştirmek için çaba sarf etmesi ve örgütte kalma eğilimine sahip olması şeklinde açıklanmaktadır (Koç, 2009: 203). Örgütlerin varlıklarını sürdürme amacıyla yürüttükleri temel faaliyetlerinden birisi olarak çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanması, onların aynı zamanda uyumlu, sorumluluk sahibi, üretken ve sadık olmalarını da sağlamaktadır (Öğretir, 2013: 31-32). Çalışanların adanmışlık düzeylerini yükselten örgütsel bağlılık bu sayede işlerinde daha istekli olmalarına, devamsızlık ve geç kalma gibi olumsuz davranışlarının azalmasına ve örgütte kalma eğilimlerinin artmasına da yardımcı olmaktadır.

2.5.4. Kabullenme

ÖS sürecinin önemli değişkenlerinden birisi olan kabullenme, çalışanın örgütsel değer ve normları benimsemesini ifade etmektedir. Örgütsel kültürün yapıtaşları niteliğinde olan değerler, normlar, gelenekler ve kuralların birey tarafından kabullenmeden sosyalizasyon sürecinin başarı ile tamamlanması mümkün değildir (Kelepçe ve Özbek, 2008: 114). Bireyin, katıldığı örgüte ait değerler, normlar ve davranış biçimlerini öğrenmesi, o örgüte üye olabilmesi bakımından gereklilik taşımaktadır. Bu değer, norma ve davranış biçimleri, örgütle ilgili şu özellikleri içermektedir (Demirkart, 2015: 29):

1. Örgütün temel amaçları,
2. Amaçlara ulaşmada kullanılan araçlar,
3. Örgütün bireye yüklediği sorumluluklar,

4. Bireye verilen görevin başarı ile gerçekleştirilebilmesi için uyulması gereken davranış kalıpları,

5. Örgütün temel ilkeleri ve kurallarıdır.

2.5.5. Örgütsel Sosyalleşmenin Sonuçları

Bireyin örgüt ile uyumunun sağlanması için geleneksel olarak kullanılan yöntem, ağırlıklı olarak çalışanın sıkı denetimini içermektedir. Yakın ve sıkı denetim yöntemleri kullanılarak çalışanın örgüte uyum sağlaması beklenmektedir. Buna karşın çalışanların sürekli olarak izlenmesi ve çalışanların tabi tutulduğu bir disiplin sisteminin işletilmesi beklentilerin aksine çalışanlarda uyumsuzluğun ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Ulutaş, 2010: 76). ÖS faaliyetleri, örgüt ile bireyin uyumunu, diğer bir deyişle çalışanın değerleri ile örgüte hakim olan değerler arasında dengenin kurulmasını sağlamaktadır. Bu süreç aynı zamanda çalışanın örgüt üyeliğini güçlendirmekte ve örgüt ile çalışan çıkarlarını bütünleştirmektedir (Sökmen, 2007: 173). Örgütsel sosyalleşme sürecinin planlandığı şekilde işlemesi, birey ve örgüt açısından avantajlı bir durum olarak görülmektedir. Sunulan hizmetin kalitesini arttırdığı gibi bireyin kendine ve örgüte olan güvenini olumlu yönde etkilemektedir. Sosyalleşme sürecinin örgüt tarafından denetimi sürecin verimliliğini değerlendirmek açısından önemli bir uygulamadır.

Çalışanların sosyalleşmesinin sonuçlarının değerlendirilmesine ilişkin farklı yaklaşımlar bulunmakla birlikte şu dört ölçütün kullanıldığını söylemek mümkündür (Çalık, 2003: 37):

1. Motivasyon ve başarı göstergeleri,
2. Örgütsel bağlılık ve örgütle özdeşleşme düzeyleri,
3. Bireyler arası özellikler ve
4. Yetenekler ve özgüvendir.

Sayılan ölçütlerin değerlendirilmesi ile sosyalleşme sürecinin başarılı ya da başarısız olduğuna karar verilebilmektedir. Buna göre örgütsel sosyalleşme faaliyetlerinin başarılı kabul edilmesi; çalışanların yüksek performans sergilemeleri, iş tatmini düzeylerinin yüksek olması ve örgütte kalma eğilimine sahip olmaları ile belirlenmektedir. Bunun aksi olan

başarısızlık durumunda ise yeni görevlerine ya da örgüt kültürüne uyum sağlayamayan çalışanların devamsızlık, çalışmalarında verimlilik düşüşü ve örgüt kültürüne uygun olmayan davranışlar sergilemeleri görülmektedir (Çalık, 2003: 37-38). Aksine örgütsel sosyalizasyon sürecinin başarıyla tamamlanması çalışana ilişkin olarak şu olumlu sonuçları sağlamaktadır (Zonana, 2011: 70):

1. Örgütsel değerleri benimsemesi,
2. İş tatmini,
3. Rollerin açık olarak belirlenmiş olması,
4. Motivasyonun yüksek düzeyde olması,
5. Örgüt amaç ve hedeflerine katkı sağlamada isteklilik,
6. Yüksek verimlilikle çalışma ve
7. Örgütün genel ortamına uyum sağlanmasıdır.

3. BÖLÜM

TRAKYA BÖLGESİNDE GÖREV YAPAN KAMU

SAĞLIK YÖNETİCİLERİNİN ÖS VE KPG

ÇALIŞMALARINA YÖNELİK

DEĞERLENDİRMELERİNİ İÇEREN BİR ARAŞTIRMA

(KIRKLARELİ, TEKİRDAĞ, ÇORLU VE EDİRNE

HASTANELERİ ÖRNEĞİ)

Araştırmanın bu bölümünde, Sağlık Bakanlığı'na bağlı Kırklareli, Edirne ve Tekirdağ illerinde bulunan 2. basamak hizmet sunan devlet hastanelerinde yönetici düzeyinde (üst-orta-alt) görev yapan sağlık personelinin demografik özellikleri, KPG ile ilgili düşünceleri, ÖS düzeyleri ve demografik değişkenlerin ÖS üzerine etkisinin ölçülmesine yönelik olarak yapılan bu araştırmanın amacı, yöntemi, sınırlılıkları, verilerin analizi, araştırmadan elde edilen bulgular, sonuç ve öneriler yer almaktadır.

Araştırma yapılan hastaneler hakkında aşağıda kısaca bilgi verilmiştir. Edirne Devlet Hastanesi (EDH); Sultan I. Murat Hastanesi ile sağlık hizmeti sunumunda boyut atlamıştır. 2015 yılında hizmete girmiştir. Yapımına başladığında şehir dışında ve uzak olması, vatandaşın ulaşamayacağı noktada inşa edilmesi açısından eleştirilen; 400 yataklı, modern cihazlarla donatılmış bina bugün hasta akınına uğramaktadır. Sultan I. Murat Hastanesi fiziki yapısı, teknik donanımı ve sağlık personeli kalitesi ile bölgenin en önemli sağlık hizmeti sunucularından birisidir. Birçok yan dal ihtisas sahibi hekimi ile tek çatı altında Edirne ve çevresine şifa dağıtan bu hastane aynı zamanda Balkanlar içinde önemli bir başvuru merkezidir. Ortalama ayda 110.000 hastaya hizmet veren hastanenin günde 40-50 ameliyat yapılan 10 ameliyat salonu vardır (Mutgan ve öte., 2016: 36).

Edirne ilinin Tıp Fakültesi Hastanesinden sonra en prestijli devlet hastanesidir.

Tekirdağ Devlet Hastanesi (TDH); 1915 yılında hizmete açılmış ve o günlerde Çanakkale Savaşında yaralanan askerlerin de tedavi edildiği fiziki olarak çok yıpranmış bir hastanedir. Geniş bir alan içerisinde bulunan TDH, 300 yatak hizmet vermektedir. TDH'nin yeni hastane inşaatı devam etmektedir. TDH'nin birçok ileri uygulamaları başarıyla yapan bir ekibi var. Çoğu noktada bulunmayan üroflowmetri ve taş kırma ünitesine sahip olan hastanenin bir Tomografisi ve bir de MR mevcut. Bu kapasitesi ile fiziki durumu el vermese de, geniş hizmet ağı ile bulunduğu bölgenin tamamına hizmet sunabilme olanağına sahip olacaktır (Mutgan ve öte., 2016: 60). Tekirdağ ilinin en büyük devlet hastanesidir.

Çorlu Devlet Hastanesi (ÇDH); 15.10.2012 tarihinde hizmete girmiştir. Kardiyoloji ve Kardiyo Vasküler Cerrahi hizmetleri modern binası ve 400 yatağı ile bölgenin en önemli hastanelerinden birisidir. 400 yatağın 60 tanesi tek kişiliktir ve oldukça konforludur. 90 poliklinik 16 ameliyathane ile hizmet veren hastane çevre illerden gelen birçok başvuruya da cevap vermektedir. Bünyesinde bulunan AMATEM (Alkol ve Uyuşturucu Madde Bağımlıları Tedavi ve Araştırma Merkezi) sadece bulunduğu bölgede değil daha geniş hizmet alanı bulunmaktadır (Mutgan ve öte., 2016: 60). Yeni bir binaya sahip olan modern bir hastanedir.

Kırklareli Devlet Hastanesi (KDH); sağlık hizmetlerindeki sosyalizasyon 2005 yılında 82. Yıl Hastanesiyle birleştirilmiş, A ve B blok olarak hizmet vermeye devam etmektedir. Ancak bu binaların fiziki yapılarının yeterli olmaması ve çok eski olması hizmet sunumunda ciddi zorluklar çıkartmaktadır. Yapıldığı günden bu yana hiç tadilat görmemiş olan hastane bu günkü koşullara ve bölgenin diğer hastanelerine göre oldukça zor durumdadır. Ancak yapılmakta olan ve bitime az bir işi kalan devlet hastanesi oldukça modern bir şekilde inşa edilmektedir. Yeterli metrekareye sahip son teknoloji ile donatılan bu hastane insan kaynaklarının da güçlendirilmesi ile önemli bir hastane olmaya adaydır. Özellikle bu binadan ile ait idari ve yönetim birimlerin çıkartılıp yatak ve servis sayısının artırılması düşüncesi son derece yerinde ve hizmet kalitesini daha da

yükseltecek bir karardır. 5 blokta 250 yatakla planlanan hastaneye 6. Blok olan idari binanın 8.000 metrekarelik metrajı da eklendiğinde 330-350 yatağa çıkacağı umulmaktadır (Mutgan ve öte., 2016: 75). Böylece Kırklareli ilinin en yüksek kapasiteli devlet hastanesi olmaya devam edecektir.

Yukarıda da belirtildiği üzere Trakya genelinde sağlık hizmetlerinin fiziki ve insan kaynakları boyutunun 2012 yılından bu yana büyük bir sıçrama yaptığı görülmektedir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmada; Kırklareli, Edirne, Tekirdağ illerinde bulunan devlet hastanelerinde yönetici düzeyinde görev yapan sağlık personelinin, KPG uygulamaları ile ilgili görüşlerinin demografik değişkenler ile olan bağlantısını ortaya koymak, ÖS düzeylerinin belirlenmesi ile bunlar üzerine demografik değişkenlerin etkisinin değerlendirilmesi ve ÖS ile KPG ilişkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Sağlık kurumlarının, rekabetçi ortamlarda avantajlı hale geçebilmeleri, verimli ve kaliteli hizmet sunabilmeleri açısından KPG ve ÖS uygulamaları hakkında çalışanların algılarının araştırılması ve yetersizliklerin giderilmesi gereklidir.

3.1.2. Araştırmanın Önemi

Son yıllarda yapılan çalışmalar, ÖS ve KPG'nin yönetsel anlamda önemli bir sorun olduğunu ortaya koymaktadır. Sağlık yönetiminde ÖS ve KPG'ye gereken önemin verilmemesi çalışanlarda başarısızlığa ve işlerine karşı olumsuz düşünceler içerisinde olmalarına neden olmaktadır. Kendisini kurumun üyesi olarak göremeyen çalışan, örgüt için verimli şekilde çalışmaz, kendi kariyer hedeflerini önemsemez ve bu durum çalışanı başarısızlığa iter. Aynı zamanda kurumda yönetici olarak görev yapan çalışanın başarısızlığı ile sonuçlanır. ÖS ve KPG olgusu nedeniyle ortaya çıkan problemleri tespit etmek ve çözüm önerileri sunmak günümüz için önemli hale gelmiştir.

Sağlık alanındaki ÖS ve KPG incelendiğinde, bu çalışmaların daha çok ebe-hemşire-sağlık memuru olan çalışanlar üzerinde yoğunlaştığı

görülmektedir. İnsanlarla sürekli iletişim içerisinde olan bir meslek grubu sağlık çalışanlarıdır. Sağlık çalışanlarının maruz kaldığı düşünülen, iş yükü, yetersiz ücret, üslerden takdir görmeme, disiplin sorunları, bürokrasi vb. faktörler sağlık çalışanlarının tükenmişlik yaşamalarına sebep olmaktadır. Bunun gibi sorunlara maruz kalan sağlık kurumları yöneticilerinde, iş yaşamında düşük performans gösterme, astlarına sert davranma ve çalışanlarla yeteri kadar ilgilenmeme gibi davranışlar ortaya çıkabilmektedir. Sonuç olarak sağlık kurumları yöneticilerinde yetersiz ÖS uygulamaları, sağlık hizmetlerinde kalitenin düşmesine sebep olabilecek bir durum olduğundan dolayı üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Bu araştırma Trakya bölgesinde (Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli) görev yapan sağlık kurumları yöneticilerinin ÖS ve KPG uygulamalarına yönelik değerlendirmeleri açısından ilktir.

3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, Türkiye’de Trakya bölgesinde yer alan devlet hastanelerinde hizmet veren sağlık yöneticilerinin KPG ve ÖS konusundaki düşünce ve algıları ile sınırlıdır. İzinli, raporlu olan ya da araştırmaya katılmak istemeyenlerin olması da araştırmayı kısıtlamaktadır. Çalışma yapılan sağlık kurumları ile sınırlı olup, örneklemin küçük olması nedeniyle araştırma bulguları genellenemez.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

3.3.1. Hipotezler

Yöneticilerin KPG uygulamaları ile ilgili görüşlerine ve ÖS faktörlerini değerlendirmelerine hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

1H: Yöneticilerin cinsiyetleri ile ÖS faktörleri arasında anlamlı farklılık vardır.

2H: Yöneticilerin medeni durumları ile ÖS faktörleri arasında anlamlı farklılık vardır.

3H: Yöneticilerin yaşları ile ÖS faktörleri arasında anlamlı farklılık vardır.

4H: Yöneticilerin buldukları yönetim düzeyi ile ÖS faktörleri arasında anlamlı farklılık vardır.

5H: Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile ÖS faktörleri arasında anlamlı farklılık vardır.

6H: Yöneticilerin mesleki deneyim ile ÖS faktörleri arasında anlamlı farklılık vardır.

7H: Yöneticilerin yönetici olarak çalışma süresi ile ÖS faktörleri arasında anlamlı farklılık vardır.

8H: Yöneticilerin kurumda çalışma süresi ile ÖS faktörleri arasında anlamlı farklılık vardır.

9H: Yöneticilerin KPG uygulaması durumu hakkındaki düşünceleri ile ÖS faktörleri arasında anlamlı farklılık vardır.

10H: Yöneticilerin kurumdaki açık/boş pozisyonlara personel seçiminde bireyin kariyer hedeflerinin dikkate alınması düşünceleri ile ÖS faktörleri arasında anlamlı farklılık vardır.

11H: Yöneticilerin kurumdaki özel görevde yükselme (terfi) prosedürü düşünceleri ile ÖS faktörleri arasında anlamlı farklılık vardır.

12H: Yöneticilerin kurumdaki performans değerlendirme prosedürü düşünceleri ile ÖS faktörleri arasında anlamlı farklılık vardır.

13H: Kurumdaki yönetici devir hızı ile ilgili düşünceleri ve ÖS faktörleri arasında anlamlı farklılık vardır.

14H: Yöneticilerin kurumdaki KPG'ye yönelik uygulamalar ile ilgili düşünceleri ve ÖS faktörleri arasında anlamlı farklılık vardır.

15H: Yöneticilerin KPG'nin mesleğin geliştirilmesine etkileri ile ilgili düşünceleri ve ÖS faktörleri arasında anlamlı farklılık vardır.

3.3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Sağlık Bakanlığı, Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu'na bağlı 2. basamak sağlık hizmeti sunan EDH, KDH, TDH ve

ÇDH bünyesinde görev yapan yönetici düzeyinde çalışan sağlık personeli oluşturmaktadır.

EDH, TDH, KDH ve ÇDH özlük işleri biriminden alınan bilgilere göre 2015 yılında tüm birimler dâhil olmak üzere üst, orta ve alt yönetici düzeyinde toplam 225 kişi olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla evreni temsil edecek örneklem büyüklüğü 225 kişidir. Veriler anket formu ile toplandı. Anket uygulaması 01 Ocak 2015 - 31 Mart 2015 tarihleri arasında uygulandı. Katılımcılara çalışmanın amacı hakkında bilgi verilerek gönüllü katılım esas alındı. Araştırmaya katılmak istemeyen ve izinli-raporlu olan sağlık yöneticileri hariç 168 yöneticiye anket uygulandı. Eksiksiz yanıtlanan 160 anket değerlendirmeye alındı.

3.3.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmada sağlık tesislerinde yönetici düzeyinde çalışan sağlık çalışanlarının ÖS ve KPG uygulamaları ile ilgili değerlendirmelerini belirlemek amacıyla *kişisel bilgi formu* ve *Taormina (1994) tarafından geliştirilen örgütsel sosyalizasyon envanteri (organizational socialization inventory OSI)* kullanılmıştır.

3.3.3.1. Kişisel Form

Çalışma kapsamında bulunan sağlık kurumunda yönetici düzeyinde görev yapan personelin kişisel özellikleri ile ilgili bilgi toplamak amacıyla kişisel bilgi formu hazırlanmıştır. Bu form ile yöneticilerin cinsiyet, medeni durum, yaş, görev yapılan birim, eğitim, toplam mesleki deneyim, bulunduğu pozisyonda çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, bulunduğu pozisyondaki göreve getirilmesinde dikkate alınan kriterler, kurumda çalışanlara yönelik KPG uygulaması olup olmadığı, kurumda KPG sürecinin yazılı olarak olup olmadığı var ise sürecin hangi birim tarafından yürütüldüğü, yazılı iş analizleri ve görev tanımlarının olup olmadığı, KPG kapsamının en iyi tanımı, açık boş pozisyonlara personel seçiminde ve yerleştirilmesinde hangi yöntemin kullanıldığı, kurumdaki açık ve boş pozisyonlar için bilgilendirmenin yapıp yapılmadığı, kurumdaki açık ve boş

pozisyonlara personel seçiminde bireyin kariyer hedeflerinin dikkate alınıp alınmadığı, kurumda terfinin hangi esaslara göre yapıldığı, terfi prosedürü olup olmadığı, kuruma özel performans değerlendirme prosedürü olup olmadığı, kurum içi terfilerde kurumun terfi politikasına uyulup uyulmadığı, kurum içi terfilerde hangi kriterlerin dikkate alındığı, kurumda performansı yüksek olan yöneticilere yönelik uygulamalar, kurumda performansı az olan yöneticilere yönelik uygulamalar, kurumda KPG'ye yönelik yapılanlar, KPG hakkında kurumdan beklentiler, kurumdaki yönetici devir hızı, kurumdaki KPG hakkındaki görüşlerine ilişkin bilgi sahibi olmak amaçlanmıştır. Bu bölümde yer alan KP'ya ilişkin sorular, Sönmez (2007: 125-129) başta olmak üzere mevcut anketlerden yararlanılarak çalışmacılar tarafından hazırlanmıştır.

3.3.3.2. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği

Taormina (1994) tarafından geliştirilen örgütsel sosyalleşme envanteri (organizational socialization inventory OSI) (Aliyev, 2014: 161-162), kullanılarak çalışanların ÖS hakkındaki düşüncelerini ölçmek amaçlanmıştır. Orijinal ölçekte tüm ifadeler; iş eğitimi, örgütü anlama, çalışma arkadaşlarının desteği ve geleceğe ilişkin beklentiler olmak üzere 4 ayrı faktör içinde toplanmıştır. Her bir faktör 5 sorudan oluşmaktadır. Çalışmada 20 ifadeden oluşan bu ölçek, örgütsel sosyalleşmeyi "üç" faktör üzerinden ölçmektedir. "benimseme ve destek" faktörü (9) , "geliştirme" faktörü (7), "beklenti" faktörü (4) ifadeden oluşmaktadır.

3.4. Verilerin İstatistiksel Analizi

Verilerin istatistiksel analizi SPSS 22.0 for Windows paket programında %95 güvenle yapılmıştır. Cevapların Cronbach's Alfa güvenilirlik analizi yapılmış olup, analiz sonucunda anket sorularının alt başlık puanlarının Kolmogorov Smirnov analizi normal dağılım gösterip göstermediğine bakılmıştır. Kolmogorov Smirnov analizinde anketin tüm alt başlık puanlarının normal dağılım göstermediği saptanmıştır ($p < 0,05$). Verilerin iki grup arasında karşılaştırılmasında Mann Whitney U, ikiden fazla grup arasında karşılaştırılmasında Kruskal Wallis (post hoc Bonferroni

düzeltilmeli Mann Whitney U) istatistiksel analizleri kullanılmıştır. $p < 0,05$ istatistiksel olarak anlamlı, $p > 0,05$ istatistiksel olarak anlamsız kabul edilmiştir.

3.5. Bulgular

Bu bölümde, araştırmaya katılan yöneticilerin, anket ve ölçek yoluyla toplanan verilerinin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

3.5.1. Demografik Özellikler

3.5.1.1. Cinsiyet

Yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre %65,6'sı (105 kişi) kadın, %34,4'ü (55 kişi) erkek olarak dağılmaktadır (Tablo 1). Sağlık kurumlarında çalışanların çoğunluğunun kadın olması dolayısıyla kadınların erkeklerden daha fazla yönetim kademelerinde bulunması şeklinde yorumlanmaktadır. Ayrıca, kadın sayısının erkeklere oranla fazla olmasının sebebi; sağlık kuruluşlarında sağlık bakım hizmeti veren meslek gruplarında kadın (ebe-hemşire) sayısının fazla olmasıdır.

Tablo 1. Cinsiyet

Tablolar	Gruplar	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	105	65,6
	Erkek	55	34,4
	Toplam	160	100,0

3.5.1.2. Medeni Durum

Medeni durum değişkenine göre yöneticilerin %85,0'i (136 kişi) evli, %15,0'i (24 kişi) bekâr olarak dağılmaktadır (Tablo 2). Bu veriler ışığında yöneticilerin çoğunluğunun düzenli bir hayat sürdürdüğü söylenebilir.

Tablo 2. Medeni Durum

Tablolar	Gruplar	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Medeni durum	Evli	136	85,0
	Bekar	24	15,0
	Toplam	160	100,0

3.5.1.3. Yaş

Yaş değişkenine göre yöneticilerin %56,9'unun (91 kişi) 40 yaşından küçük, %43,1'inin (69 kişi) 40 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Bu veriler sağlık yöneticilerinin çoğunluğunun genç yaşta olduğunu göstermektedir (Tablo 3). Katılımcıların 40 yaşından küçük olanlarının birinci sırada olması, sistemi tanıyan, tecrübe sahibi olan personelin kurum değerlerini sahiplenmiş yönetici olarak çalıştığını göstermektedir. 40 yaş ve üzeri yönetici sayısının ikinci sırada olmasının sebebi sağlık hizmetinin çalışma koşullarındaki zorluklar nedeni ile çalışanların aktif olarak geçirdikleri dönemden sonra stres düzeyi daha az yoğun olan birimlerde çalışmak istemeleridir.

Tablo 3. Yaş

Tablolar	Gruplar	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Yaş	<40 yaş	91	56,9
	40 yaş ve üzeri	69	43,1
	Ort.±SS(Min.-Max.)	37,47±6,22 (22-49)	
	Toplam	160	100,0

3.5.1.4. Yönetici Düzeyi

Yönetici düzeyleri incelendiğinde en büyük grubun %44,4'lük (71 kişi) oranla alt düzey yönetici, %37,5'lik (60 kişi) oranla orta düzey yönetici, %18,1'lik (29 kişi) oranla üst düzey yönetici oldukları görülmektedir (Tablo 4). Sağlık kurumlarında yönetici sayısı alt kademelere indikçe artmaktadır. Alt düzey yönetici sayısının fazla olması sağlık kuruluşlarında alt kademe birimlerinin fazla olmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 4. Yönetici Düzeyi

Tablolar	Gruplar	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Yönetici düzeyi	Üst Yönetim	29	18,1
	Orta Yönetim	60	37,5
	Alt düzey yönetici	71	44,4
	Toplam	160	100,0

3.5.1.5. Eğitim Durumu

Eğitim durum değişkenine göre yöneticilerin %43,1'i (69 kişi) lisans, %32,5'i (52 kişi) lise/önlisans, %24,4'ü (39 kişi) yüksek lisans mezunu olarak dağılmaktadır (Tablo 5). Bu veriler ışığında eğitim düzeyi

incelendiğinde lisans düzeyi birinci sırada, lise/önlisans ikinci sırada, yüksek lisans üçüncü sırada yer almaktadır. Yöneticilerin çoğunluğunun yükseköğrenim (4 yıllık fakülte/yüksekokul) mezunu olan çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Son yıllarda yapılan düzenlemelerle birlikte üniversitelere bağlı sağlık ile ilgili bölümlerde 4 yıl süreli eğitim zorunluluğu ve ayrıca tıp fakültelerinin 6 yıl süreli eğitim vermeleri, sağlık alanında çalışanlara yönelik lisans tamamlama programları, uzaktan eğitim programları ile sağlık çalışanlarının ileri eğitim fırsatlarının artması yüksek eğitim mezunu çalışan sayısını arttırmaktadır. Bu durum ayrıca mesleğin gelişmesini ve sunulan hizmetin kalitesini arttırdığı için sevindirici bir durumdur.

Tablo 5. Eğitim Durumu

Tablolar	Gruplar	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Eğitim durumu	Lise / Önlisans	52	32,5
	Lisans	69	43,1
	Yüksek Lisans	39	24,4
	Toplam	160	100,0

3.5.1.6. Toplam Mesleki Deneyim

Yöneticilerde yüksekten düşüğe doğru sırasıyla mesleki deneyimin; %47,5'i (76 kişi) 11-20 yıl, %27,5'i (44 kişi) 10 yıl ve daha az, %25,0'ı (40 kişi) 21 yıl ve üstü şeklindedir (Tablo 6). Mesleki deneyim süresinin 11-20 yıl olanların birinci sırada olması, sağlık kurumlarını iyi tanıyan ve sağlık sektöründe tecrübe sahibi olan çalışanların yönetici olarak görevlendirilmelerinin kurum adına avantaj sağladığı sonucunu oluşturmaktadır.

Tablo 6. Toplam Mesleki Deneyim

Tablolar	Gruplar	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Toplam mesleki deneyimi	10 yıl ve daha az	44	27,5
	11-20 yıl	76	47,5
	21 ve üstü	40	25,0
	Toplam	160	100,0

3.5.1.7. Toplam Yönetim Pozisyonunda Çalışma Süresi

Buldukları pozisyondaki toplam çalışma süreleri dağılımına bakıldığında yöneticilerin, %60,6'lık (97 kişi) oranla 1-5 yıl, %31,3'lük

oranla (50 kişi) 5 yıldan fazla olduğu, %8,1'lik (13 kişi) oranla 1 yıldan az olduğu görülmektedir (Tablo 7). Bunun sebebi, uzun süreli yönetim pozisyonundaki mesleki deneyimin yöneticilik pozisyonu için Türkiye sağlık kurumlarında çok etkili olmadığını düşündürebilir. Ayrıca Trakya bölgesine has bir durum da olabilir. En az 1 yıl ve en fazla 5 yıl süreli yönetici pozisyonunda görev yapma süresinin, kurum açısından avantajlı bir durum olabileceği düşünülmektedir. Yine yöneticilerin toplam yönetici pozisyonundaki çalışma süresi değişkenine göre yöneticilik deneyiminin en az 1 yıl süreli olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Toplam Yönetim Pozisyonundaki Çalışma Süresi

Tablolar	Gruplar	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Pozisyonundaki çalışma süresi	1 yıldan az	13	8,1
	1-5 yıl	97	60,6
	5 yıldan fazla	50	31,3
	Toplam	160	100,0

3.5.1.8. Kurumda Toplam Çalışma Süresi

Yöneticilerin kurumda çalışma süresi değişkenine göre %51,9'nun (83 kişi) 5 yıldan fazla , %41,3'nün (66 kişi) 1-5 yıl , %6,9'nun 1 yıldan az süreli kurumda çalışma süresi bulunmaktadır (Tablo 8). 5 yıldan fazla süreli aynı kurumda çalışan kişilerin oranının fazla olması kurumu tanıyan ve deneyime sahip çalışanların itibar belirleyici olarak görev yaptığı şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca yöneticilerin çoğunluğunun en az bir yıl süreli aynı kurumda çalıştığını göstermektedir.

Tablo 8. Kurumda Toplam Çalışma Süresi

Tablolar	Gruplar	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Kurumda toplam çalışma süresi	1 yıldan az	11	6,9
	1-5 yıl	66	41,3
	5 yıldan fazla	83	51,9
	Toplam	160	100,0

3.5.1.9. Pozisyonundaki Görevine Getirilmesinde Dikkate Alınan Kriterler

Yöneticilerin pozisyonundaki göreve getirilmesinde; %41,3'ü (66 kişi) ilk amirinin önerisinin, %36,3'ü (58 kişi) üst yönetimin kararının, %30'u (48 kişi) eğitim düzeyinin, %27,5'i (44 kişi) klinik deneyimin, %19,4'ü (31 kişi) bireysel gelişimlerinin, %10'u (16 kişi) diğer meslek üyelerinin

önerisinin, %7,5'i (12 kişi) uzmanlık alanının, %6,3'ü (10 kişi) diğer faktörlerin etkili olduğunu belirttiği görülmektedir (Tablo 9).

Sönmez'in (2007: 53) çalışmasının sonucunda, hemşirelerin yönetici pozisyonundaki göreve getirilmelerinde, birinci sırada "performans-mesleki deneyimin", dördüncü sırada "eğitim düzeyinin" yer aldığı belirtilmiştir. Ayrıca kurumda kişilerin yetenek ve performanslarının ön planda tutulması, mesleki gelişime daha fazla önem verildiğini düşündürmektedir. Eğitim düzeyinin üçüncü planda olması hemşirelik mesleğinin gelişimi açısından düşündürücüdür. Türkmenoğlu ve Bülbül'ün (2015: 526) okul yöneticileri ile yaptığı çalışma sonuçlarına göre; yöneticilerin tamamı, okul yöneticilerinin sınavla göreve gelmeleri gerektiğini düşünmektedir. Okul yöneticilerinin çoğu yöneticilerin eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alarak göreve gelmeleri gerektiği görüşündedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğu, okul yöneticilerinin görevlendirilmesi uygulamasını olumsuz olarak değerlendirmiştir. Türkmenoğlu ve Bülbül (2015: 526) eğitim faktörünün dikkate alınmasını, Sönmez (2007: 53) ise performans, mesleki bilgi, beceri ve deneyimin önemli olduğunu belirtmiştir. Yapmış olduğumuz çalışmada, ilk amir önerisinin birinci sırada yer aldığı görülmektedir. Bunun sebebi, çalışma ortamındaki bir üst kademe yöneticinin veya üst yönetimin kararının ve çalışma performansına ilişkin fikirlerinin, yöneticinin üst göreve getirilmesinde olumlu referans olarak kabul edildiğinin düşünülmesidir. Yöneticiler arasındaki düşünce farklılığı vardır. Araştırmamıza kısmen paralel sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 9. Pozisyondaki Görevine Getirilmesinde Dikkate Alınan Kriterler

Tablolar	Gruplar	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Pozisyondaki görevine getirilmesinde dikkate alınan kriterler	Eğitim düzeyi	48	30,0
	Uzmanlık alanı	12	7,5
	İlk amirinin önerisi	66	41,3
	Diğer meslek üyelerinin önerisi	16	10,0
	Klinik deneyimi	44	27,5
	Bireysel gelişimleri	31	19,4
	Üst yönetimin kararı	58	36,3
	Diğer	10	6,3
	Toplam	160	100,0

3.5.2. Yöneticilerin Kariyer Planlama ve Geliştirme Uygulamaları İle İlgili Görüşleri ve Beklentileri

3.5.2.1. KPG Uygulamaları ile İlgili Görüşleri Düşünceler

Yöneticiler, kurumunuzda çalışanlara yönelik KPG uygulaması var mı? Sorusuna %76,9'u (123 kişi) hayır, %20,6'sı (33 kişi) kısmen, %2,5'i (4 kişi) evet olarak; kurumunuzda KPG süreci yazılı olarak mevcut mu? sorusuna %83,8'i (134 kişi) hayır, %13,8'i (22 kişi) kısmen, %2,5'i (4 kişi) evet şeklinde cevap vermiştir (Tablo 10). KPG uygulamasının var olması çalışanlar ve örgüt açısından olumludur. Sürecin yazılı olarak mevcut olmaması, sağlık kurumlarında insan kaynakları departmanı ve yönetimin KPG uygulamalarına gereken önemi vermediği şeklinde yorumlanmaktadır. KPG uygulamaları, çalışan ve örgüt arasındaki psikolojik ilişkiyi güçlendirmekte ve çalışanların motivasyonunu artırmaktadır. Bunun nedeni olarak örgütte kariyer yapma imkanlarının olmasının çalışanın tatminini artırması ve sonuç olarak çalışanın örgütü benimseme düzeyini yükseltmesidir.

Tablo 10. KPG Uygulamaları İle İlgili Görüşleri

Tablolar	Gruplar	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Kurumunuzda çalışanlara yönelik KPG uygulaması var mı?	Evet	4	22,5
	Hayır	123	76,9
	Kısmen	33	20,6
	Toplam	160	100,0
Kurumunuzda KPG süreci yazılı olarak mevcut mu?	Evet	4	22,5
	Hayır	134	83,8
	Kısmen	22	13,8
	Toplam	160	100,0

3.5.3. Yazılı İş Analizleri ve Görev Tanımları

3.5.3.1. Yazılı İş Analizleri ve Görev Tanımları İle İlgili Düşünceleri

Yöneticiler, yazılı iş analizleri ve görev tanımları var mı? Sorusuna %56,3'ü (90 kişi) evet, %43,8'i (70 kişi) hayır, evet şeklinde cevaplayan 90 kişinin; çalıştığı birimde var olan yazılı iş analizi ve görev tanımları kariyer planlama ve geliştirmede dikkate alınıyor mu? sorusuna %56,7'si (51 kişi) kısmen, %23,3'ü (21 kişi) hayır, %20,0'si (18 kişi) evet cevabını vermiştir (Tablo 11). Sağlık hizmet sektöründe iş analizi ve görev tanımlarının yazılı olarak yer alması, örgüt içi kariyer yollarının oluşturulması açısından

önemli olmakla beraber, bireyin ilerleyeceği pozisyonlar için gerekli bilgi, beceri ve yeteneklerin ortaya çıkarılmasına yardımcı olması bakımından da önemlidir. Kurumsal yazılı iş analizi ve görev tanımları kalite yönetimi sistemleri içerisinde olmasına rağmen, uygulamada ortaya çıkan personel eksikliği iş analizleri ve görev tanımlarının etkinliğinin azalmasına neden olmaktadır.

Tablo 11. Yazılı İş Analizleri ve Görev Tanımları İle İlgili Düşünceler

Tablolar	Gruplar	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Çalıştığınız kurumda yazılı iş analizleri ve görev tanımları var mı?	Evet	90	56,3
	Hayır	70	43,8
	Toplam	160	100,0
E-Çalıştığı birimde var olan yazılı iş analizi ve görev tanımları kariyer planlama ve geliştirmede dikkate alınıyor mu?	Evet	18	20,0
	Hayır	21	23,3
	Kısmen	51	56,7
	Toplam	90	100,0

3.5.4. Kurumlardaki Terfiler ile ilgili Görüşler ve Beklentiler

3.5.4.1. Açık/boş Pozisyonlara Personel Seçiminde ve Yerleştirilmesinde Kullanılan Yöntem

Kurumlardaki açık/boş pozisyonlara personel seçiminde ve yerleştirilmesinde kullanılan yöntemler ile ilgili yöneticilerin %71,3'ü (114 kişi); kurum içinden ve kurum dışında personel temin edildiğini belirtmiştir. Bu oran, kurum bünyesinde açık/boş pozisyonlara personel seçiminde kurum içi ve kurum dışı personelin seçildiğini göstermektedir. Yine yöneticilerin %20,0'si (32 kişi) sadece kurum içinden mevcut personelin kullanıldığını, %3,8'u (6 kişi) sadece kurum dışından personel temin edildiğini, %5'nin (8 kişi); diğer yöntemlerin kullanıldığını düşündüğünü göstermektedir (Tablo 12).

Yavuz'un (2006: 183) yapmış olduğu çalışmada, 34 işletmenin 32'sinin terfi yöntemini boş kadroların doldurulmasında kullandıklarını, dolayısı ile kurum içi mevcut personelin kullanıldığı belirtilmiştir. Kurumu tanıyan, kurum işleyişini bilen kişilerin yönetici olarak tercih edilmesi, kurum işleyişi açısından avantajlı bir durum olarak düşünülmektedir.

Sevinç'in (2009: 64-65) çalışmasında, çoğunluğunun her iki yöntemin birlikte kullanıldığı şeklinde düşündükleri belirtilmiştir.

Fırat'ın (2010: 145-146) yaptığı çalışmada Eczacıbaşı'nda açık/boş pozisyonlara personel seçiminde kullanılan yöntemi çoğunlukla kurumun kendi yetiştirdiği çalışanların üst düzeye getirilmesidir. Yavuz'un ve Fırat'ın yaptığı çalışma sonucu araştırma sonucumuzu desteklememektedir. Ancak Sevinç'in araştırması, araştırmamıza paralel sonuç ortaya koymuştur. Kurumlarda açık/boş pozisyonlara personel seçimi ile ilgili kurum içi, kurum dışı ve her ikisinin birlikte tercih edildiği sonuçları ortaya çıkmış olup yöneticilerin düşünce farklılıkları olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Türkiye'de sağlıkta dönüşüm programı uygulaması ile, yapılan düzenlemeler ile birlikte kurumda açık/boş pozisyonlara personel seçiminde kurum içi ve kurum dışı personel kullanımı kolaylığı getirilmiştir.

Tablo 12. Açık/boş Pozisyonlara Personel Seçimi ve Yerleştirilmesinde Kullanılan Yöntem

Tablolar	Gruplar	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Açık/boş pozisyonlara personel seçiminde ve yerleştirilmesinde kurumunuzda hangi yöntem kullanılmaktadır?	Kurum içinden mevcut personelin kullanımı	32	20,0
	Kurum dışında personel temini	6	3,8
	Her ikisi birlikte	114	71,3
	Diğer	8	5,0
	Toplam	160	100,0

3.5.4.2. Kurumdaki Açık Pozisyonlar ve Gerekli Nitelikler Hakkında Bilgilendirme Yapılma Durumu

Yöneticilerin, kurumlardaki açık pozisyonlar ve bu pozisyonlar için gerekli nitelikler hakkında bilgilendirme yapılıp yapılmadığı ile ilgili düşünceler incelendiğinde; %53,8'i (86 kişi) hayır, %35,0'i (56 kişi) kısmen, %11,3'ü (18 kişi) evet şeklinde dağılmaktadır (Tablo 13).

Örgütsel KPG kurumun en önemli sorumluluklarından biri, çalışanların kariyer hedefleri ile örgütsel kariyer fırsatlarını uyumlaştırmak, kurumdaki mevcut kariyer fırsatlarından çalışanların haberdar olmalarını sağlamaktır. Bu sonuçlar doğrultusunda açık/boş pozisyonlar ve bu pozisyonlar için gerekli nitelikler hakkında bilgilendirilme açısından hastanelerin yetersiz olduğunu göstermektedir. Bu durum, kurumda kariyer planlama ve

geliştirme faaliyetlerinin tüm çalışanları kapsayacak şekilde kullanılmasını da engelleyecektir.

Tablo 13. Kurumdaki Açık Pozisyonlar ve Gerekli Nitelikler Hakkında Bilgilendirme Yapılma Durumu

Tablolar	Gruplar	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Kurum içindeki açık pozisyonlar ve bu pozisyonlar için gerekli nitelikler hakkında bilgilendirme yapılıyor mu?	Evet	18	11,3
	Hayır	86	53,8
	Kısmen	56	35,0
	Toplam	160	100,0

3.5.4.3. Açık/boş Pozisyonlara Personel Seçiminde Kariyer Hedeflerinin Dikkate Alınması Durumu

Yöneticilerin, açık/boş pozisyonlara personel seçiminde bireyin kariyer hedeflerinin dikkate alınıp alınmadığı ile ilgili görüşleri incelendiğinde; %53,1'i (85 kişi) hayır, %43,8'i (70 kişi) kısmen, %3,1'i (5 kişi) evet şeklinde cevaplamıştır (Tablo 14). Verilen cevaplar değerlendirildiğinde açık/boş pozisyonlara personel seçiminde bireylerin kariyer hedeflerinin dikkate alınmadığını düşünen ve kısmen dikkate alındığını düşünenlerin oranının birbirine yakın olduğu izlenimi oluşmaktadır. KPG tüm seviyedeki çalışanların yetiştirilmesini sağlar. Böylece çalışanlar becerilerini daha fazla kullanmakta ve böylelikle iş memnuniyetleri de artmaktadır.

Tablo 14. Açık/boş Pozisyonlara Personel Seçiminde Kariyer Hedeflerinin Dikkate Alınması Durumu

Tablolar	Gruplar	Sıklık (n)	Yüzde(%)
Açık/boş pozisyonlara personel seçiminde bireyin kariyer hedefleri dikkate alınıyor mu?	Evet	5	3,1
	Hayır	85	53,1
	Kısmen	70	43,8
	Toplam	160	100,0

3.5.4.4. Kurumdaki Uygulanan Terfi Esasları

Kurumda terfi esasları ile ilgili yöneticilerin %34,4'ü (55 kişi); 6223 sayılı kanunun verdiği yetkiye dayanılarak oluşturulan 663 sayılı Kanun Hükmünde Kararname, %34,4'ü (55 kişi) Devlet Memurları Sicil

Yönetmeliği, %21,9'ü (35 kişi) Kamu Kurum ve Kuruluşlarına Ait Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği, %16,9 (27 kişi) kurum tarafından geliştirilen performans değerlendirme prosedürleri ve terfi esasları, %27,5 (44 kişi) diğer şekilde cevaplamıştır (Tablo15).

Sönmez'in (2007: 68), hastanede çalışan hemşirelere yönelik çalışmasında, Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastanelerde uygulanan terfi esaslarından, devlet memurları sicil yönetmeliği ve performans değerlendirme kriterlerinin ilk iki sırada yer aldığı, görevde yükselme yönetmeliği ve terfi prosedürünün üçüncü ve dördüncü sırada yer aldığı görülmektedir. Sevinç'in (2009: 72) hemşireler ile yaptığı çalışmada, kurumda terfilerin pozisyon ve kişiye göre uygulandığını söyleyenlerin sayısının çoğunlukta olduğu belirtilmiştir. Bu durum etik açıdan düşündürücü bulunmuştur.

Sağlık Bakanlığına bağlı personelin terfileri ile ilgili 6223 sayılı Kanunun verdiği yetkiye dayanılarak oluşturulan, "*Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkında 663 sayılı Kanun Hükmünde Kararname*" (Resmi Gazete, 2011: 3) ile düzenlenmiştir.

Verilen cevaplar doğrultusunda yapılan değerlendirmede kurumlarda çalışanların terfileri ile ilgili görüş ayrılıklarının olduğu izlenmekte olup bu durum kurumların sabit terfi esaslarına bağlı kalmadığını göstermektedir. Ayrıca sağlık kuruluşlarında görev yapan yöneticilerinde terfi esasları ile ilgili yeterli bilgi düzeyinde olmadıklarını göstermektedir. Araştırmada anket uygulanan yöneticilerin çoğunluğunun kurumda uygulanan terfi esasları ile ilgili olarak uygulamada olan yönetmelik cevabı 1. sırada olup, kurum tarafından geliştirilen terfi kriterlerinin olduğunu belirtenlerin sayısının en son sırada yer alması Sönmez'in (2007: 68), araştırmasının sonuçlarımızı desteklediğini, Sevinç'in (2009: 72) araştırma sonuçlarının araştırma sonucumuzu desteklemediği görülmektedir.

Kurumda uygulanan terfi esasları ile ilgili yöneticilerde düşünce farklılıkları vardır.

Tablo 15. Kurumda Uygulanan Terfi Esasları

Tablolar	Gruplar	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Kurumda terfi hangi esaslara göre yapılmaktadır?	6223 sayılı Kanunun verdiği yetkiye dayanılarak oluşturulan 663 sayılı Kanun Hükmünde Kararname	55	34,4
	Devlet memurları sicil yönetmeliği	55	34,4
	Kurum tarafından geliştirilen Performans değerlendirme Prosedürleri ve Terfi esasları	27	16,9
	Kamu kurum ve kuruluşlarına ait görevde yükselme ve unvan değişikliği yönetmeliği	35	21,9
	Diğer17	44	27,5
	Toplam	160	100,0

3.5.4.5. Kuruma Özel Görevde Yükselme (Terfi) Prosedürü İle İlgili Düşünceler

Kurumda özel görevde yükselme (Terfi) prosedürü var mı? sorusuna yöneticilerin %77,5'i (124 kişi) hayır, %12,5'i (20 kişi) evet, %10,0'u (16 kişi) kısmen şeklinde cevap vermiştir (Tablo 16). Bu durum kurumlarda özel görevde yükselme (terfi) prosedürü olmadığını düşünenlerin çoğunlukta olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Sağlık hizmet sunumunun öncelikli olduğu sağlık kuruluşlarında çalışanlara yönelik terfi uygulamalarına gerektiği düzeyde uygulanmamaktadır. Bu sonuç kurumda, göreve yükselme (terfi) prosedürü hakkında çalışanlara yeterli bilgilendirme yapılmadığını ya da çalışanların bu konuda ilgisiz davrandıklarını düşündürmektedir. Kuruma özel terfi prosedürünün olması çalışanların kurumsal bağlılığını, motivasyonunu ve beraberinde sunulan sağlık hizmetinin kalitesini arttırmaktadır.

Tablo16. Kuruma Özel Görevde Yükselme (Terfi) Prosedürü İle ilgili Düşünceler

Tablolar	Gruplar	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Kuruma özel görevde yükselme (terfi) prosedürü var mı?	Evet	20	12,5
	Hayır	124	77,5
	Kısmen	16	10,0
	Toplam	160	100,0

3.5.4.6. Kuruma Özel Performans Değerlendirme Prosedürü İle İlgili Düşünceler

Yöneticilerin, kuruma özel performans değerlendirme prosedürü var mı? sorusuna; %55,6'sı (89 kişi) hayır, %28,8'sı (46 kişi) kısmen,%15,6'sı (25 kişi) evet şeklinde cevap vermiştir (Tablo 17). Bu durum kuruma özel performans değerlendirme prosedürünün çoğunlukla olmadığını gösterir. Literatür de belirtildiği gibi; kariyer planlamanın örgüt içerisinde bağlantılı olduğu en önemli faaliyetlerden biride performans değerlendirmesidir. Kariyer planlama programları performans değerlendirme sonuçlarına göre düzenlenmektedir.

Tablo 17. Kuruma Özel Performans Değerlendirme Prosedürü İle İlgili Düşünceler

Tablolar	Gruplar	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Kuruma özel performans değerlendirme prosedürü var mı?	Evet	25	15,6
	Hayır	89	55,6
	Kısmen	46	28,8
	Toplam	160	100,0

3.5.4.7. Kurumda Terfi Politikasına Bağlı Kalınıp Kalınmadığı İle İlgili Düşünceler

Kurumda terfi politikasına bağlı kalınıp kalınmadığı ile ilgili yöneticilerin, %54,4'ü (87 kişi); pozisyon ve kişiye göre, %34,4'ü (55 kişi); kesinlikle hayır, %11,3'ü (18 kişi); çoğunlukla evet şeklinde cevap vermiştir (Tablo 18). Bu durum kurumlarda, terfi politikasına bağlı kalınmadığını göstermektedir. Pozisyon ve kişiye göre cevabı terfi uygulamalarının kurumsal düzeyde kişisel olduğu şeklinde, kurum içindeki yapılan terfilerin adaletli bir şekilde yapılmadığını düşündürmektedir. Kurumsal düzeyde yapılan eğitim ve terfi imkanları en önemli motivasyon faktörleri arasında yer almaktadır.

Tablo 18. Kurumda Terfi Politikasına Bağlı Kalınp Kalınmadığı İle İlgili Düşünceler

Tablolar	Gruplar	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Kurumda terfi politikasına bağlı kalındığını söyleyebilir misiniz?	Çoğunlukla evet	18	11,3
	Kesinlikle hayır	55	34,4
	Pozisyon ve kişiye göre	87	54,4
	Toplam	160	100,0

3.5.4.8. Bir Üst Göreve Getirilmesinde (Terfi) Dikkate Alınan Kriter/ Kriterler

Kurumunuzda çalışanların bir üst göreve getirilmesinde (terfi) hangi kriter/kriterler dikkate alınmaktadır? Sorusuna yöneticilerin %77,5'i (124 kişi); üst yönetimin önerisi/kararı, %31,3'ü (50 kişi); eğitim düzeyi, %28,1'i (45 kişi); kişinin yetenek ve performansı, %14,4'ü (23 kişi); diğer, %10,6'sı (17 kişi); diğer meslek üyelerinin önerisi şeklinde cevap vermiştir (Tablo 19).

Yavuz'un (2006: 193) yaptığı çalışmasında, 34 işletmenin %38,2'nin bireysel performansı, %67,6'sı eğitim durumunu, %73,5'i kıdem durumunu ve %35,3'ü sahip olunması gereken yetkinlikleri terfi kararını belirleyen etmenler olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Bu durum terfi kararlarının alınmasında performans değerlendirme ve yetkinlikler gibi objektif değerlendirmelerden ziyade kıdem ve eğitim durumu gibi geleneksel kriterlerin daha çok tercih edildiğini göstermektedir. Araştırmanın sonuçlarını kısmen desteklemektedir.

Ancak eğitim ve kıdeme dayalı olarak verilen terfi kararları kimi durumlarda işletme ve çalışan açısından olumsuz bir şekilde sonuçlanabilir. Örneğin, herhangi bir pozisyonda eğitim düzeyi ve deneyimi sayesinde başarılı bir performans gösteren bir çalışan, sadece bu özellikleri nedeniyle bir üst pozisyona terfi ettirildiğinde yeni işin gerektirdiği yetkinliklere ve iş yapış şekillerine uyum sağlamakta zorlanmakta ve bu da işletme açısından başarılı bir çalışanın başarısız bir çalışan haline gelmesine neden olabilmektedir.

Sevinç'in (2009: 73) yaptığı çalışmada, kurumda terfi ettirilmede dikkate alınan kriterler incelendiğinde; birinci sırada yetenek ve performansın, ikinci sırada üst yönetimin önerisi, üçüncü sırada sorumlu önerisi ve eğitim gelmektedir. Bu durum kurumlarda bir üst göreve getirilmede üst yönetimin önerisinin daha etkili olduğunu göstermektedir. Her ne kadar hastanelerde uygulanan terfilerde eğitim düzeyi ve uzmanlık alanının son yıllarda daha fazla dikkate alındığı belirtilmiş olsa da yapılan değerlendirmede eğitim düzeyinin ikinci planda olması düşündürücüdür. Her iki çalışmada kurumlar çalışanların bir üst göreve getirilmesinde uygulanan yöntemler açısından çıkan sonuçlar, araştırmaya paralel niteliktedir.

Tablo 19. Bir Üst Göreve Getirilmesinde (Terfi) Dikkate Alınan Kriter/kriterler.

Tablolar	Gruplar	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Kurumunuzda çalışanların bir üst göreve getirilmesinde (Terfi) hangi kriter/kriterler dikkate alınmaktadır?	Eğitim düzeyi	50	31,3
	Kişinin yetenek ve performansı	45	28,1
	Üst yönetimin önerisi/kararı	124	77,5
	Diğer meslek üyelerinin önerisi	17	10,6
	Diğer	23	14,4
	Toplam	160	100,0

3.5.5. KPG'yi En İyi Tanımlayan Düşünceler ve Beklentiler

3.5.5.1. KPG'yi En İyi Tanımlayan Düşünceler

Yöneticilerin, KPG kapsamını en iyi tanımlayan düşünceler? Sorusuna %31,9'u (51 kişi) KPG'den işletmelerdeki tüm çalışanlar ve KPG'den üst düzey yöneticiler yararlanmaktadır; %15,0'ı (24 kişi) KPG'den performansı beğenilen çalışanlar ve KPG'den öncelikli olarak terfi ettirilmesi düşünülen çalışanlar yararlanmaktadır, %6,3'ü (10 kişi) diğer şekilde cevap vermiştir (Tablo 20). Bu durum kurumlarda KPG uygulamalarının tüm çalışanlara ve üst düzey yöneticilere uygulandığını göstermektedir.

Tablo 20. KPG'yi en iyi tanımlayan düşünceler

Gruplar	Sıklık (n)	Yüzde (%)
KPG'den işletmelerdeki tüm çalışanlar yararlanmaktadır.	51	31,9
KPG'den üst düzey yöneticiler yararlanmaktadır.	51	31,9
KPG'den performansı beğenilen çalışanlar yararlanmaktadır.	24	15,0
KPG'den öncelikli olarak terfi ettirilmesi düşünülen çalışanlar yararlanmaktadır.	24	15,0
Diğer	10	6,3
Toplam	160	100,0

3.5.5.2. KPG'ye Yönelik Üst Yönetici Olarak Sorumluluklar

Kurumlarındaki KPG'ye yönelik üst yönetici olarak sorumlulukları? sorusuna, yöneticilerin %64,3'ü (103 kişi) bilgi akışını sağlam kontrol, %39,4'ü (63 kişi) bireysel gelişim planını gözden geçirme, %28,8'i (46 kişi) kurum tarafından geliştirilen performans değerlendirme prosedürlerini uygulama, %23,8'i (38 kişi) 1. sicil amiri olarak sicil raporu doldurma, %16,3 (26 kişi) 1. sicil amirini yönlendirmek üzere sicil raporu doldurma, %10,6 (17 kişi) diğer şekilde cevap vermiştir (Tablo 21).

Bu durum, kurumlarda üst düzey yönetici ile diğer çalışanlar arasında ki bilgi alışverişinin önemli olduğu şeklinde değerlendirilmekte. Çalışanların KPG'ye yönelik üst düzey yöneticilerden beklentileri; öncelikle bireysel gelişim planını gözden geçirmek ve performans değerlendirme prosedürlerinin uygulanmasını sağlamak. Hizmet odaklı çalışan kurumlardan olan sağlık kurumları çalışanların bireysel gelişimlerini ihmal etmekte ve çalışanlarda motivasyon düşüklüğüne sebep olmaktadır.

Tablo 21. KPG'ye Yönelik Üst Yönetici Olarak Sorumluluklar

Gruplar	Sıklık (n)	Yüzde (%)
1. Sicil amiri olarak sicil raporu doldurma	38	23,8
1. Sicil amirini yönlendirmek üzere sicil raporu doldurma	26	16,3
Kurum tarafından geliştirilen Performans değerlendirme Prosedürlerini uygulama	46	28,8
Bilgi akışını sağlam kontrol	103	64,4
Bireysel gelişim planını gözden geçirme	63	39,4
Diğer	17	10,6
Toplam	160	100,0

3.5.5.3. Kurumlarının Performansı Yüksek ve Düşük Yöneticilere Yaklaşımları

Yöneticilerin, performansı yüksek yöneticilere yaklaşımları hakkındaki düşünceleri incelendiğinde, %66,9'u (107 kişi) sözlü takdir ve diğer çalışanlara takdim etme, %27,5'i (44 kişi) terfi ettirme, %13,8'i (22 kişi) ekstra prim verme, %12,5'i (20 kişi) yüksek ücretle ödüllendirme, %7,5'i (12 kişi) diğer, şeklinde cevap vermiştir (Tablo 22).

Sönmez'in (2007: 94) hastanede çalışan hemşireler ile yaptığı çalışmada, performansı yüksek hemşirelere teşvik edici uygulamalar arasında "sözlü takdir ve diğer çalışanlara takdim etmenin" yer aldığı belirtilmiştir. Sevinç'in (2009: 111) yaptığı çalışmada, performansı yüksek hemşirelere yönelik teşvik edici uygulama olarak "sözlü takdir ve takdim etme" en yüksek oran da yer aldığı belirtilmiştir. Araştırmada, performansı yüksek yöneticilere sözlü takdir ve diğer çalışanlara takdim etme ile terfi ettirmenin öncelikli uygulama olduğu gözlenmektedir. Özellikle kamuda çalışan yöneticilerin terfiden kasıtlarının derece kademe almak şeklinde değerlendirdikleri düşünülmektedir. Araştırmanın sonucu, yukarıda açıklanan araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Yöneticilerin, performansı az olan yöneticilere yaklaşım ile ilgili düşünceleri incelendiğinde, %49,4'ü (79 kişi) yazılı uyarıda bulunulur, %40,0'ı (64 kişi) çalıştığı bölüm değiştirilir, %18,8'i (30 kişi) terfi hakkı olmaz, %14,4'ü (23 kişi) eğitim ve danışmanlık hizmeti verilir, %10,6'sı

(17 kişi) disiplin soruşturması açılır, %9,4'ü (15 kişi) diğer, %8,1'i (13 kişi) performans primlerini alamaz şeklinde cevaplamıştır (Tablo 22).

Sönmez'in (2007: 95) araştırmasında, performansı düşük olan hemşirelere, birinci sırada sözlü uyarı yapıldığı, ikinci sırada çalıştığı birimin değiştirildiği belirtilmiştir. Sevinç'in (2009: 112) araştırmasında, kurumda performansı düşük olan hemşirelere yönelik yapılan uygulamalar arasında ilk sırada "çalıştığı birimi değiştirme", ikinci sırada "eğitim ve danışmanlık hizmeti" yer aldığı belirtilmiştir. Çalışma sonuçları ile bu çalışmalar paralellik göstermektedir.

Oysa "eğitim ve danışmanlık hizmetinin" yüksek olması beklenen bir sonuçtur. Mevcut uygulamada yer alan performansı az olan yöneticinin iş yükünün daha az olduğu birimlerde çalıştırılmak üzere yapılan yer değişiklikleri yöneticinin performansının yükseltilmesine yönelik bir katkı sağlamadığı, performansı az olan yöneticinin bir anlamda ödüllendirildiği şeklinde değerlendirilebilir. Diğer yandan, sürekli yer değiştiren çalışanın, motivasyonu, örgüte ve iş ortamına bağlılığının azalacağı göz önünde bulundurulursa, çalışanın işteki beklenen performansı azalacaktır. Bu da işleyiş açısından sürecin aksamasına neden olacaktır. Çalışanlara, uyum eğitimleri düzenlenmesi ve danışmanlık hizmeti sunulması, yer değiştirmeden daha etkili ve verimli bir yöntem olarak tercih edilmelidir.

Tablo 22. Kurumlarının Performansı Yüksek ve Düşük Yöneticilere Yaklaşımları

Tablolar	Gruplar	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Kurumunuzda performansı yüksek olan yöneticilere yönelik uygulamalar hangileridir?	Yüksek ücretle ödüllendirme	20	12,5
	Terfi ettirme	44	27,5
	Ekstra prim verme	22	13,8
	Sözlü takdir ve diğer çalışanlara takdim etme	107	66,9
	Diğer24	12	7,5
Kurumunuzda performansı az olan yöneticilere yaklaşım nasıldır?	Çalıştığı bölüm değiştirilir	64	40,0
	Eğitim ve danışmanlık hizmeti verilir	23	14,4
	Performans primlerini alamaz	13	8,1
	Terfi hakkı olmaz	30	18,8
	Yazılı uyarıda bulunulur	79	49,4
	Disiplin soruşturması açılır	17	10,6
	Diğer	15	9,4

3.5.5.4. KPG'ye Yönelik Yapılanlar ve Beklentiler

Yöneticilerin, kurumlarda KPG'ye yönelik yapılan uygulamalar ile ilgili düşünceleri incelendiğinde, %59,4'ü (95 kişi) kişinin iş ve yetenekleri ile uyumlu eğitim programları, kurs ve seminerlere katılımını sağlama, %,25,6'sı (41 kişi) bireysel ve mesleki gelişime yönelik kaynak sağlama ve yararlandırma, %22,5'i (36 kişi) diğer, %15,0'i (24 kişi) ileri eğitim (lisans üstü, doktora, doçent vb.) için teşvik ve olanak sağlama şeklinde uygulamalar olduğunu belirtilmektedir (Tablo 23).

Bu kapsamda, Sevinç'in (2009: 114) araştırmasında, KPG'ye yönelik hemşirelik hizmetlerinde yapılan uygulamalar incelendiğinde kişinin birinci sırada iş ve yetenekleri ile uyumlu eğitim programları, kurs ve seminerlere katılımını sağlama, ikinci sırada ileri eğitim için teşvik ve olanak (yüksek lisans, doktora) olduğunu belirttikleri saptandı. Yavuz'un (2006: 197), işletmelere yönelik yaptığı araştırmasında ise ankete katılan 34 işletmenin 33 tanesi eğitim ve geliştirme programlarını kariyer geliştirme yöntemi olarak kullandıklarını belirtmişlerdir. Her iki araştırmanın sonucu kişinin iş ve yetenekleri ile ilgili, eğitim programları, kurs ve seminerlere katılmayı birinci sırada yapılan uygulama olarak göstermeleri nedeniyle araştırma ile paralellik göstermektedir.

Kurumlarda, KPG'ye yönelik uygulama doğrultusunda kurumda çalışanlara yapılan bu uygulamalar KPG'ye yönelik olumlu gelişmelerin var olduğunu düşündürmekte olup sunulan sağlık hizmetinin kalitesinin artmasına da doğrudan katkısı olabileceği düşünülmektedir. Bir başka deyişle işletmeler örgüt içinde kariyer yönetim sistemleri oluşturarak; hem sahip oldukları insan kaynağından etkin bir şekilde yararlanma imkanı bulmakta; hem de çalışanların kendi kariyer hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olarak örgüte bağlı ve motivasyonu yüksek bir çalışan profiline kavuşmaktadır.

Yöneticilerin, KPG uygulamalarına yönelik kurumlardan beklentileri incelendiğinde; %70'inin (112 kişi) kurumdaki kariyer olanakları hakkında bilgi sahibi olma ve %60'ının (96 kişi) mesleğin gerektirdiği bilgiye ulaşmak için sürekli eğitim programlarının düzenlenmesi, %53,5'inin (85

kişi) yönlendirme ve kariyer danışmanlığı uygulamaları cevabını verdiği görülmektedir (Tablo 23).

Sönmez'in (2007: 96) çalışmasında; hemşire yöneticilerin kariyer planlama ve geliştirme ile ilgili kurumdan beklentileri incelendiğinde sırasıyla, kariyer olanakları hakkında bilgi sahibi olma, mesleğin gerektirdiği bilgiye ulaşma, yönlendirme ve kariyer danışmanlığı ile kariyer eşitliği şeklinde beklentiler olduğu görülmektedir. Sevinç'in (2009: 116) çalışmasında ise, hemşirelerin KPG ile ilgili kurumdan beklentileri incelendiğinde, "sürekli eğitim programlarının düzenlenmesi", "kariyer olanakları hakkında bilgi sahibi olma", "yönlendirme, kariyer danışmanlığı" uygulamalarının olduğu belirtilmiştir. Elde edilen bu bulgu, kurumdaki bilgilendirme sisteminin ve danışmanlığın yeterli düzeyde olmadığını düşündürmektedir. Çalışmasın da hemşirelerin KPG hakkında kurumdan beklentiler incelendiğinde; hemşirelerin birinci sırada, yönlendirme ve kariyer danışmanlığının yapılması, ikinci sırada kariyer olanakları hakkında bilgilendirme yapılması ve üçüncü sırada eğitim programlarının düzenlenmesi gerektiğini belirttikleri saptandı. Yukarıdaki araştırmaların sonuçları araştırmaya paralellik göstermektedir.

Tablo 23. KPG'ye Yönelik Yapılanlar ve Beklentiler

Tablolar	Gruplar	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Kurumunuzda yöneticilere yönelik kariyer planlama ve geliştirmede neler yapılmaktadır?	İleri eğitim (Lisansüstü, doktora, doçent vb.) için teşvik ve olanak	24	15,0
	Kişinin iş ve yetenekleri ile uyumlu eğitim programları, kurs ve seminerlere katılımını sağlama	95	59,4
	Bireysel ve mesleki gelişime yönelik kaynak sağlama ve yararlandırma	41	25,6
	Diğer ²⁶	36	22,5
KPG hakkında kurumunuzdan beklentileriniz nelerdir?	Yönlendirme, kariyer danışmanlığı	85	53,5
	Kurumdaki kariyer olanakları hakkında bilgi sahibi olma	112	70,0
	Mesleğin gerektirdiği bilgiye ulaşmak için sürekli eğitim programlarının düzenlenmesi	96	60,0
	Diğer ²⁷	6	3,8
	Toplam	160	100

3.5.5.5. KPG Uygulamalarından Beklenti Öncelikleri

KPG uygulamaları ile elde etmeyi bekledikleri sonuçlar arasında yapılan sıralamada, %67,5'i (108 kişi), çalışma koşullarının iyileştirilmesini 1. sırada, %15,6'i (25 kişi) ücret artışı 2. sırada, %,12,5'i (41 kişi) bireysel ve mesleki gelişime yönelik kaynak sağlama ve yararlandırma, %22,5'i (36 kişi) bireysel gelişim ve motivasyonu 3. sırada, %1,9'u (3 kişi) uzun süreli istihdamı 4.sırada, %1,3'ü (2 kişi) yüksek statü ve saygınlık ve güç ve sorumluluk artışı 5.sırada göstermiştir (Tablo 24).

Çalışma koşullarının iyileştirilmesi görüşünün ilk sırada yer alması; çalışanlara göre sağlık hizmet sektöründe çalışma koşullarının yeterince tatmin edici olmadığını göstermektedir. Ancak, KPG sonucunda bireysel ve mesleki gelişim, uzmanlaşma ve çalışanların alanında uzman olarak daha fazla güç ve sorumluluk kazanması beklenmektedir. Araştırmamızda ise bireysel gelişim, motivasyon, güç ve sorumluluk uygulamalarda beklenti sıralamasında daha alt sıralarda yer almaktadır.

Uygun olmayan çalışma koşulları altında sunulan sağlık hizmetinin, yapılan iş karşılığında alınan ücret arasındaki dengesizliğin çalışanların motivasyonu ve mesleki gelişime dair bakışını olumsuz etkilediği düşünülmekte ve elde edilen bulguların ülkemiz koşullarını yansıttığı görülmektedir.

Bu yönde Sevinç'in (2009: 96) hemşireler ile yaptığı araştırmasında, KPG uygulamaları ile elde etmeyi bekledikleri sonuçlar arasında yapılan sıralamada; ilk sırada çalışma koşullarını iyileştirilmesi, ikinci sırada ücret artışı, üçüncü sırada uzun süreli istihdam, dördüncü yüksek statü ve prestij, beşinci sırada bireysel gelişim ve motivasyon, altıncı sırada ise güç ve sorumluluk şeklinde ifade edilmiştir. Ancak, çalışanların, KPG sonucunda bireysel ve mesleki gelişim, uzmanlaşma ve çalışanların alanında uzman olarak daha fazla güç ve sorumluluk kazanması beklenmektedir. Kurtoğlu'nun (2010: 149) kamu çalışanlarına yönelik yaptığı çalışmasında ise, çalışanların yalnızca alacağını düşündüğü maaş ve diğer ücretler için çalışmadığı aynı zamanda kurumunda ona değer verildiğini, başarılarının takdir edildiğini ve bunun sonucunda kariyer hedeflerine ulaşmayı

istediklerini ifade ettikleri belirtilmiştir. Bu sonuçlar araştırma sonucu ile paralellik göstermektedir.

Araştırmada güç ve sorumluluk ve bireysel gelişim ve motivasyon, hemşirelerin uygulamalardan beklentileri arasında daha alt sıralarda yer almakta olup Sevinç'in (2009: 96) sonucu araştırmayı desteklemektedir. Türkiye'de sağlık hizmetinin, hemşire/hasta oranının yüksek olması, çalışma koşullarındaki yetersizlikler ve yoğun çalışma altında bireysel ve mesleki gelişimini tamamlamayan hemşirelerin istenilen performansı gösteremeyeceği söylenebilir. Bununla birlikte, yapılan iş karşılığında alınan ücretin yetersiz ya da dengesiz olduğunu düşünen sağlık çalışanları olabilmektedir. Böyle düşünenlerin motivasyonu ve mesleki gelişime dair bakışı da olumsuz etkilenecek ve performansları düşük olabilecektir

Tablo 24. KPG Uygulamalarından Beklenti Öncelikleri

Beklentiler	Beklenti sıralaması 1		Beklenti sıralaması 2		Beklenti sıralaması 3		Beklenti sıralaması 4		Beklenti sıralaması 5		Beklenti sıralaması 6	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Çalışma koşullarının iyileştirilmesi	108	67,5	31	19,4	13	8,1	5	3,1	2	1,3	1	0,6
Yüksek statü ve saygınlık	2	1,3	20	12,5	31	19,4	36	22,5	14	8,8	57	35,6
Ücret artışı	25	15,6	68	42,5	35	21,9	12	7,5	10	6,3	10	6,3
Bireysel gelişim ve motivasyon	20	12,5	28	17,5	56	35,0	42	26,3	11	6,9	3	1,9
Güç ve sorumluluk artışı	2	1,3	6	3,8	10	6,3	35	21,9	92	57,5	13	8,1
Uzun süreli istihdam	3	1,9	7	4,4	15	9,4	30	18,8	31	19,4	76	47,5
	160	100,0	160	100,0	160	100,0	160	100,0	160	100,0	160	100,0

3.5.5.6. Kurumdaki Yönetici Devir Hızları

Yöneticilerin, yönetici devir hızını hangisi ifade eder? Sorusunu %48,8'i (78 kişi) orta, %25,6'sı (41 kişi) genellikle yüksek, %22,5'i (36 kişi) yüksek, %1,9'u (3 kişi) düşük, %1,3'ü (2 kişi) genellikle düşük şeklinde cevaplandırmıştır (Tablo 25). Kurumlarda yönetici devir hızının ortalama düzeyde olduğunu gösterdiğini düşünenlerin oranının yüksek olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Özellikle sağlık kurumlarında sık

yönetici değişikliği, sunulan sağlık hizmetinin kalitesini olumsuz yönde etkileyebildiği gibi kurum açısından da dezavantajlı bir durum oluşturmaktadır.

Tablo 25. Kurumdaki Yönetici Devir Hızları

Kurumdaki Yönetici Devir Hızı	Sıklık (n)	Yüzde %
Düşük	3	1,9
Genellikle düşük	2	1,3
Orta	78	48,8
Genellikle yüksek	41	25,6
Yüksek	36	22,5
Toplam	160	100

3.5.5.7. KPG'ye Yönelik Uygulamalar Hakkındaki Düşünceler

KPG'ye yönelik uygulamaların düzeyine ilişkin soruya; yöneticilerin, %50,6'sı (81 kişi) orta, %47,5'i (76 kişi) düşük, %1,9'u (3 kişi) yüksek cevabını vermiştir (Tablo 26). Türkiye'de sağlık kurumlarında çalışanların KPG uygulamaları konusundaki literatür bilgisi son derece azdır. Örgütlerde KPG uygulamalarının gerçekleştirilmesi, çalışanların yeterliliğini ve başarılarını artırarak verimliliğe olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Bugün KPG konusu sağlık kurumlarında çalışan yöneticiler/çalışanlar açısından önem arz etmektedir. Ancak kurumlar açısından hasta memnuniyetinin yanı sıra çalışanlara yönelik KPG uygulamalarının da geliştirilmesi gerekmektedir.

Tablo 26. KPG'ye yönelik uygulamalar hakkındaki düşünceler

Kurumdaki KPG'ye yönelik uygulamalar	Sıklık (n)	Yüzde %
Düşük	76	47,5
Orta	81	50,6
Yüksek	3	1,9
Toplam	160	100,0

3.5.5.8. KPG Uygulamaları İle En Yüksek Terfi Pozisyonuna Gelebilmekle Düşünceleri

Yöneticilerin, KPG uygulamaları ile en yüksek terfi pozisyonuna gelebileceğinizi söyleyebilir misiniz? sorusuna %67,5'i (108 kişi) hayır, %30,6'sı (49 kişi) kısmen, %1,9'u (3 kişi) evet şeklinde cevap vermiştir.

(Tablo 27). Bu durum, KPG uygulamaları ile en yüksek terfi pozisyonuna gelme arasında bir bağlantı olmadığını düşünenlerin çoğunlukta olduğu şeklinde yorumlanabilir. Sağlık kurumlarında KPG uygulamaları çalışanların ve örgütün gelişimi açısından önem arz etmektedir.

Tablo 27. KPG Uygulamaları İle En Yüksek Terfi Pozisyonuna Gelebilmeye Düşünceleri

KPG uygulamalarına bağlı olarak en yüksek terfi pozisyonuna gelebilme	Sıklık (n)	Yüzde %
Evet	3	1,9
Hayır	108	67,5
Kısmen	49	30,6
Toplam	160	100,0

3.5.5.9. KPG'nin Mesleğe Katkıları Hakkındaki Düşünceleri

KPG mesleğinin geliştirilmesinde etkin bir yöntem olabilir mi? sorusunun yöneticilerin %48,8'i (78 kişi) hayır, %25,6'sı (41 kişi) kısmen ve evet şeklinde cevaplandırmıştır (Tablo 28). Bu durum kurumlarda KPG uygulamalarının mesleki gelişime bir etkisi olmadığını düşünenlerin çoğunlukta olduğunu göstermekte olup düşündürücüdür. Kurumların KPG uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları uygulamadaki yetersizliğe zemin hazırlamaktadır.

Tablo 28. KPG'nin Mesleğe Katkıları Hakkındaki Düşünceleri

KPG mesleğinin geliştirilmesinde etkin bir yöntem olabilir mi?	Sıklık (n)	Yüzde %
Evet	41	25,6
Hayır	78	48,8
Kısmen	41	25,6
Toplam	160	100,0

3.5.6. ÖS Ölçeği Güvenilirliği, Faktörleri ve Faktör Yükleri

“Tamamen katılmıyorum, katılmıyorum, kısmen katılıyorum, katılıyorum, tamamen katılıyorum” şeklindeki 20 ifade sorusu için yapılan güvenirlik analizinde *Cronbach's Alfa* katsayısı 0,930 olarak bulundu. Bulunan katsayı ile kullanılan ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek

olduğu sonucuna varıldı. Sorular arasında 0,458 ile 0,738 aralığında korelasyon bulunmaktadır. Ölçekten çıkarılan soru bulunmamaktadır. Ölçekte bulunan sorular homojen ve birbiri ile ilişkilidir (Anova F:52, 688 $p<0,001$).

Ankete orijinaline uygun olarak alt faktörleri belirleyebilmek amacı ile Varimax düzeltmeli boyut analizi uygulandı. Öncesinde verilerin faktör analitik modeli ile modellenip modellemeyeceğine ilişkin ölçüt olan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,850 bulunmuş olup soruların faktör analizi yapmaya uygun olduğu saptandı. Barlett's testi sonucu incelendiğinde ise yüksek düzeyde anlamlı sonuç elde edilmiştir ($X^2=2998,068$ $p=0,001$). Değişkenler arasında yüksek korelasyon bulunmaktadır. Faktör sayısının belirlenmesin de öz değeri (Eigenvalue) olarak 1'den büyük olan faktörler anlamlı olarak seçildi. Buna göre ankette 1'den büyük olan 3 faktör bulunmaktadır. Birinci faktör toplam varyansın %30,44'ünü açıklarken 3 faktör birlikte %70,62'lik bir açıklayıcılığa sahiptir.

ÖS ölçeği değişkenlerinin alfa güvenilirlikleri Tablo 29'da, faktörler ve faktör yükleri Tablo 30'da verilmiştir.

Tablo 29. ÖS Ölçeği Sorularına Verilen Cevaplara Göre Anketin Güvenirlik Analiz Sonuçları.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S1	60,58	107,415	0,701	0,925
S2	60,66	107,032	0,674	0,925
S3	60,63	108,096	0,668	0,925
S4	60,49	107,057	0,704	0,924
S5	60,65	108,468	0,586	0,927
S6	60,06	107,983	0,616	0,926
S7	59,96	108,225	0,638	0,926
S8	60,16	106,917	0,712	0,924
S9	60,14	109,277	0,597	0,927
S10	60,36	110,786	0,519	0,928
S11	60,09	106,538	0,738	0,924
S12	60,05	106,501	0,711	0,924
S13	59,94	109,148	0,584	0,927
S14	59,92	107,811	0,663	0,925
S15	59,91	111,041	0,458	0,929
S16	60,79	110,202	0,501	0,928
S17	60,87	109,951	0,474	0,929
S18	61,03	109,018	0,508	0,929
S19	60,96	110,766	0,506	0,928
S20	60,43	107,378	0,631	0,926

Tablo 30. ÖS Ölçeği Faktör ve Faktör Yükleri.

	Faktör yükleri
<i>Faktör1: Benimseme ve Destek (Örgütü benimseme ve çalışan desteği)</i>	
S6.Bu kurumda, işlerin nasıl yürütüldüğünü çok iyi bilirim.	0,716
S7.Bu kurumda görevlerimin ne olduğunu çok iyi biliyorum.	0,719
S9.Bu kurumun nasıl işlediğine ilişkin iyi derecede bilgi sahibiyim.	0,712
S10.Bu kurumun amaçları neredeyse tüm çalışanlarca anlaşılmıştır.	0,573
S11.Diğer çalışanlar yaptığım iş konusunda bana pek çok şekilde yardımcı olmuşlardır.	0,839
S12.İş arkadaşlarım destek ve önerilerini sunmakta genellikle istekli davranırlar.	0,825
S13.Çalışma arkadaşlarımla çoğu beni, bu örgütün bir üyesi kabul etmektedir.	0,930
S14.Çalışma arkadaşlarım bu kuruma uyum sağlamamda oldukça yardımcı olmuşlardır.	0,897
S15.Bu kurumda diğer çalışanlar ile ilişkilerim oldukça iyidir.	0,743
<i>Faktör2: Geliştirme</i>	
S1.Bu kurum (SAĞ), yaptığım iş konusunda bana mükemmel yetiştirme olanakları sağlamıştır.	0,687
S2.Bu kurum tarafından sağlanan yetiştirme programları, işimi çok iyi bir şekilde yapmamı sağlamaktadır.	0,730
S3.Bu kurum, çalışanların iş becerilerini geliştirmeleri için gerekli tüm olanakları sunmaktadır.	0,718
S4.Üstlerimin verdiği talimatlar, işimi daha iyi bir biçimde yapabilmem için önem taşımaktadır.	0,851
S5.Bu kurumun sağladığı işe ilişkin yetiştirme programları oldukça etkilidir .	0,841
S8.Bu kurumun amaçları, net bir şekilde tanımlanmıştır.	0,575
S20.Bu kurumun beni daha uzun yıllar istihdam etmesini bekliyorum.	0,442
<i>Faktör3: Beklenti (Gelecek Beklentisi)</i>	
S16.Bu kurumda iyi bir kariyer için pek çok fırsat bulunmaktadır.	0,791
S17. Bu kurumun sağladığı ödüllerden mutlu olmaktayım.	0,832
S18.Bu kurumdaki yükselme olanakları neredeyse herkese açıktır.	0,893
S19.Bu kurumda ne zaman terfi edeceğimi kolaylıkla öngörebilirim.	0,879

3.5.6.1. Sosyalizasyon Ölçeği Faktörleri Değişkenleri ve Ortalamaları.

ÖS ölçeği ve faktörleri Cronbach's Alpha incelendiğinde; benimseme ve destek (0,931), geliştirme (0,909), beklenti (0,916) ve genel ölçek (0,930) bulunmuş olup, ölçeğin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 31).

Yöneticilerin örgütsel sosyalleşme davranışları incelendiğinde; benimseme ve destek (3,51±0,66) yüksek, geliştirme (3,05±0,67) orta, beklenti (2,65±0,78) orta ve genel örgütsel sosyalleşme davranışları (3,18±0,55) orta düzeyde bulundu (Tablo 31). Ayrıca değişkenlerin ayrıntılı ortalama dağılımı Tablo 32'de verilmiştir.

Tablo 31.Sosyalizasyon Ölçeği Faktörleri ve Ortalaması.

Boyutlar	Sorular	Cronbach's Alpha	Ort.±SS	Min.-Max.
Benimseme ve Destek	6,7,9,10,11,12,13,14,15	0,931	3,51±0,66	1-5
Geliştirme	1,2,3,4,5,8,20	0,909	3,05±0,67	1-5
Beklenti	16,17,18,19	0,916	2,65±0,78	2-5
Genel ölçek		0,930	3,18±0,55	1,05-4,45

3.5.6.2. ÖS Ölçeği Ortalama Dağılımı

Tablo 32. ÖS Ölçeği Ortalama Dağılımı

Sorular	Ort.±SS	Min.-Max.
S1.	2,98±0,8	1-5
S2.	2,91±0,86	1-5
S3.	2,93±0,79	1-5
S4.	3,07±0,83	1-5
S5.	2,91±0,86	1-5
S6.	3,5±0,86	1-5
S7.	3,6±0,82	1-5
S8.	3,4±0,83	1-5
S9.	3,43±0,79	1-5
S10.	3,2±0,77	1-5
S11.	3,47±0,82	1-5
S12.	3,51±0,85	1-5
S13.	3,62±0,82	1-5
S14.	3,64±0,82	1-5
S15.	3,66±0,83	1-5
S16.	2,77±0,84	1-5
S17.	2,69±0,9	1-5
S18.	2,54±0,93	1-5
S19.	2,6±0,79	1-5
S20.	3,14±0,89	1-5

3.5.6.3. ÖS Faktörleri Arasındaki İlişki

Ölçek genel puanları ile alt boyut puanları arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı korelasyon bulundu ($p<0,05$) (Tablo 33).

Tablo 33. ÖS Faktörleri ve Arasındaki İlişki

	Ölçek genel	
	r	P
Benimseme ve Destek	0,822	0,000
Geliştirme	0,880	0,000
Beklenti	0,620	0,000

3.5.7. ÖS ve Demografik Özellikler

3.5.7.1. ÖS Faktörleri ve Cinsiyet

Yöneticilerin cinsiyetlerine göre sosyalizasyon ölçeği faktörleri ve genel ölçek puanları dağılımı incelendiğinde; erkek yöneticilerin “geliştirme” puanları kadınların puanlarından istatistiksel olarak anlamlı *yüksek* bulundu ($p<0,05$) (Tablo-3). 1H hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Aknar’ın (2013: 49) yaptığı çalışmada, yöneticilerin ÖS alt faktörlerinden, bağlılık ve kabullenme faktörlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini, motivasyon ve iş tatmini faktörünün cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini belirtmiştir. ÖS ortalamaları göz önüne alındığında erkek çalışanların ÖS faktörlerinden bağlılık ve kabullenme düzeylerin kadın çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Sökmen’in (2007: 176) çalışmasında ise, iş görenlerin ÖS sürecinde yöneticilerinin etkisine yönelik düşüncelerinde, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiş ve sonucunda cinsiyet faktörünün ÖS faktörlerine anlamlı bir etkisi olmadığı belirtilmiştir.

ÖS ölçeği “geliştirme” faktörüne ilişkin olarak erkek yöneticilerin bayan yöneticilere oranla algılarının yüksek olmasının sebebi kadın yöneticilerin aile yaşantısındaki sorumluluklarının fazla olması, erkek yöneticilerin kadınlara oranla örgüte bağlılıklarının yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Aknar (2013: 49) tarafından yapılan araştırmanın sonucu ile bu araştırmanın sonucu paralellik göstermektedir. Araştırmamızın sonuçlarını desteklemekte, ancak Sökmen’in (2007: 176) araştırma sonuçları desteklememektedir.

Diğer değişkenler açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$) (Tablo34). Grupların benzer şekilde davrandığı belirlenmiştir.

Tablo 34. ÖS faktörleri ve cinsiyet

	Cinsiyet		MWU Z	p
	Kadın	Erkek		
	Ort.±SS	Ort.±SS		
Benimseme ve Destek	3,48±0,7	3,57±0,57	-0,230	0,818
Geliştirme	2,95±0,66	3,24±0,66	-2,871	0,004*
Beklenti	2,6±0,81	2,75±0,7	-1,585	0,113
Genel ölçek	3,12±0,58	3,29±0,45	-1,705	0,088

*Mann Whitney U analizi

3.5.7.2. ÖS Faktörleri ve Medeni Durum

Yöneticilerin medeni durumlarına göre faktör ve ölçek genel puanları dağılımı incelendiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$) (Tablo 35). 2H hipotezi desteklenmemektedir. Grupların benzer şekilde davrandığı belirlenmiştir.

Aknar'ın (2013: 49) çalışmasında, ÖS faktörlerinden örgütsel bağlılık ve kabullenme ortalamaları medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini; motivasyon ve iş tatmini ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini belirtmiştir. Evli bireylerin örgütsel bağlılık ve kabullenme faktörlerinin bekar çalışanlara göre daha fazla olduğunu göstermektedir. ÖS faktörleri ile cinsiyet değişkeni arasında farklılık olduğu görülmüştür. Ancak Öğretir'in (2013: 99), ilköğretim okulu öğretmenleri ile birlikte yaptığı araştırmasında ÖS faktörleri ortalamaları, evli öğretmenlerden elde edilen ortalamaların, bekâr öğretmenlerden elde edilen ortalamalardan daha yüksek olduğu belirtilmiştir.

Aknar'ın (2013: 49) ve Öğretir'in (2013: 99) yaptığı araştırmaların sonucu araştırmamıza paralellik göstermemektedir.

Tablo 35. ÖS ve Medeni Durum

	Medeni durum		MWU Z	p
	Evli	Bekar		
	Ort.±SS	Ort.±SS		
Benimseme ve Destek	3,55±0,64	3,33±0,76	-0,895	0,371
Geliştirme	3,05±0,69	3,01±0,59	-0,250	0,803
Beklenti	2,67±0,79	2,56±0,7	-0,590	0,555
Genel ölçek	3,2±0,55	3,06±0,53	-0,725	0,469

*Mann Whitney U analizi

3.5.7.3. ÖS Faktörleri ve Yaş

Yöneticilerin yaş gruplarına göre faktör ve genel ölçek puanları dağılımı incelendiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$) (Tablo 36) . 3H hipotezi kabul edilmemiştir. Yaş gruplarının benzer şekilde davrandığı belirlenmiştir.

Çerik ve Bozkurt'un (2010: 94), banka çalışanları ile yaptığı araştırmada, çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel sosyalizasyona yönelik algılamalar arasında farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Öztürk'ün (2015: 388) çalışmasının sonucu ise, araştırmamıza paralel olarak yaş değişkeninin ÖS boyutları arasında anlamlı fark olmadığı şeklindedir.

Çerik ve Bozkurt'un (2010: 94) ve Öztürk'ün (2015: 388) yapmış olduğu araştırma sonuçları, araştırmamızı destekler niteliktedir ancak hipotezimizi desteklememektedir.

Özellikle mesleğin ilk yıllarında yaşanan örgütsel güçlüklerin yaştan bağımsız olduğunu, aşağı yukarı bütün yeni çalışanların benzer bir süreçten geçtiğini ve ortak kaygılar taşıdığı şeklinde yorumlanmaktadır.

Tablo 36. ÖS ve Yaş

	Yaş grup		MWU Z	p
	<40 yaş	40 yaş ve üzeri		
	Ort.±SS	Ort.±SS		
Benimseme ve Destek	3,53±0,63	3,49±0,7	-0,366	0,714
Geliştirme	3,11±0,58	2,97±0,77	-1,370	0,171
Beklenti	2,75±0,78	2,52±0,75	-1,802	0,071
Genel ölçek	3,23±0,5	3,11±0,6	-1,225	0,221

*Mann Whitney U analizi

3.5.7.4. ÖS Faktörleri ve Yönetici Düzeyi

Yöneticilerin düzeylerine göre faktör ve genel ölçek puanları dağılımı incelendiğinde;

“Geliştirme”, “beklenti” ve “genel ölçek” puanları açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,05$) (Tablo 37). Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak için yapılan Bonferroni düzeltilmeli Mann whitney U analizinde;

“Üst yönetim” grubu yöneticilerin “geliştirme” puanları, “orta yönetim” ve “alt düzey yönetim” yöneticilerin “geliştirme” puanlarından istatistiksel olarak anlamlı *yüksek* bulundu ($p<0,0167$) (Tablo 37). Sağlık kuruluşlarında üst düzey yönetici pozisyonunda görev alan çalışanların örgütsel bağlılıklarının orta ve alt düzey yöneticilere oranla yüksek olduğu görülmektedir

“Üst yönetim” grubu yöneticilerin “beklenti” ve “genel ölçek puanları” “alt düzey yönetim” yöneticilerin “beklenti” ve “genel ölçek” puanlarından istatistiksel olarak anlamlı *yüksek* olması, üst düzey yöneticilerin geliştirme, beklenti ve genel ölçek puanlarının orta ve alt düzey yöneticilere oranla daha fazla olduğunu göstermektedir. Üst yönetim kademesinde bulunan çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olması motivasyon artışına dolayısıyla kendini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görmesine neden olmaktadır.

Diğer değişkenler açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$) (Tablo-37). 4H hipotezini desteklemektedir

Tarakçıoğlu ve Sökmen (2008: 50) otel çalışanları ile yaptığı araştırmada, ÖS düzeyine yönelik dört alt boyut (bağlılık, kabullenme, motivasyon ve iş tatmini) bir arada düşünüldüğünde, iş görenlerin genel anlamda olumlu bir görüş içinde buldukları sonucunu ortaya çıkarmış olup araştırmamıza paralel sonuç elde edilmiştir. Elde edilen bu bulgu, Sökmen (2007) tarafından aynı işletmelerde daha önce gerçekleştirilen araştırmayı doğrulamaktadır. Araştırma sonucuna göre, yönetici düzeyi ile ÖS faktörleri arasında anlamlı fark bulunmakta.

Sağlık kuruluşlarında görev yapan üst düzey yöneticiler görev aldığı kurumu iyi tanımakta ve kurumdan kariyer beklentileri var şeklinde yorumlanmaktadır.

Tablo 37. ÖS ve Yönetici Düzeyi

	Yönetici düzeyi			KW ²	p
	Üst Yönetim	Orta Yönetim	Alt düzey yönetici		
	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS		
Benimseme ve Destek	3,65±0,6	3,47±0,65	3,5±0,69	1,359	0,507
Geliştirme	3,49±0,59	3,01±0,75	2,9±0,56	17,122	0,000*
Beklenti	3,11±0,72	2,72±0,88	2,4±0,6	19,471	0,000*
Genel ölçek	3,48±0,53	3,16±0,57	3,07±0,49	7,919	0,019*

*Kruskal Wallis H analizi

3.5.7.5. ÖS Faktörleri ve Eğitim Durumu

Yöneticilerin eğitim durumlarına göre faktör ve genel ölçek puanları dağılımı incelendiğinde;

“Geliştirme” ve “beklenti” puanları açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,05$). Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak için yapılan Bonferroni düzeltilmeli Mann Whitney U analizinde;

Yüksek lisans mezunu olguların “geliştirme” puanları lise/önlisans ve lisans mezunu olguların geliştirme puanlarından istatistiksel olarak anlamlı *yüksek* bulundu ($p<0,0167$) (Tablo 38). Bu durum, yüksek öğrenim mezunu yöneticilerin kurum işleyişine adaptasyon sürecinin lisans ve lise mezunu yöneticilere göre yüksek olduğunu göstermektedir. Lisans mezunu yöneticilerin “beklenti” puanları “lise/ön lisans” mezunu yöneticilerin “beklenti” puanlarından istatistiksel olarak anlamlı *yüksek* bulundu ($p<0,0167$) (Tablo 38). 5H hipotezi kabul edilmiştir.

Keleş ve Özbek’in (2008: 122), Gençlik ve Spor Müdürlüğü Personeli ile yaptığı araştırmada, eğitim düzeyi yükseldikçe işten doyumun azalmakta olduğu ve eğitim düzeyinin yüksek olmasının ise örgütten daha çok beklenti içinde olmalarına neden olduğu belirtmiştir.

Bozkurt ve Çerik’in (2010: 93) otel çalışanları ile yaptığı araştırmada, çalışanların ÖS yönelik algılamalarının eğitim durumlarına göre istatistiki yönden anlamlı bir fark göstermediği, etkenin çalışanların eğitim durumu açısından birbirine yakın düzeyde olması şeklinde açıklanmıştır.

Çalışanların demografik özelliklerinden eğitim durumları ile ÖS yönelik algılamalar arasındaki farklılıkları sınamak için yapılan analizler sonucunda istatistiki olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Yöneticiler üzerinde yaptığımız araştırmada eğitim durumunun ÖS faktörlerinden geliştirme ve beklenti faktörleri arasında anlamlı fark bulunmuştur ancak diğer değişkenler açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 38). Keleş ve Özbek (2008: 122) tarafından yapılan araştırma sonucu araştırmamızın sonucunu kısmen desteklemektedir. Ancak Bozkurt ve Çerik'in (2010: 93) yaptığı araştırma sonucu araştırmamıza paralellik göstermemektedir. ÖS faktörleri ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 38. ÖS ve Eğitim Durumu Dağılımı

	Eğitim Durumu			KW χ^2	p
	Lise/Önlisans	Lisans	Yüksek/Lisans		
	Ort. \pm SS	Ort. \pm SS	Ort. \pm SS		
Benimseme ve Destek	3,55 \pm 0,6	3,41 \pm 0,6	3,65 \pm 0,81	3,808	0,149
Geliştirme	2,86 \pm 0,53	2,97 \pm 0,66	3,43 \pm 0,74	14,716	0,001*
Beklenti	2,42 \pm 0,68	2,75 \pm 0,77	2,79 \pm 0,85	8,494	0,014*
Ölçek genel	3,08 \pm 0,47	3,13 \pm 0,52	3,4 \pm 0,63	5,953	0,051

*Kruskal Wallis H analizi

3.5.7.6. ÖS Faktörleri ve Toplam Mesleki Deneyim

Yöneticilerin toplam mesleki deneyimlerine göre faktör ve genel ölçek puanları dağılımı incelendiğinde; “geliştirme” puanları açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,05$). Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak için yapılan Bonferroni düzeltmeli Mann whitney U analizinde;

Toplam mesleki deneyimi 21 yıl ve üstü yöneticilerin “geliştirme” puanları toplam mesleki deneyimi 11-20 yıl yöneticilerin “geliştirme” puanlarından istatistiksel olarak anlamlı *düşük* bulundu ($p<0,0167$). Diğer değişkenler açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$) (Tablo 39). 6H hipotezi kabul edilmiştir

Yöneticilerden 21 ve üstü bir süredir sağlık sektöründe çalışanların “geliştirme” faktörü ortalaması 11-20 yıl süreli çalışanlara göre daha

olumsuz bir görüşe sahip olduğunu belirtmiştir. Ayrıca; yöneticilerin toplam mesleki deneyim artmasına bağlı olarak örgütsel sosyalleşmeyi öğrenmeleri, sosyalleşmeyi öğrenmeleri sonucunda kaygılarının azalması ve kaygılarının azalmasının sonucunda kendilerine güven duymalarına neden olmuş olabilir.

Vural'ın (2015: 86), yaptığı çalışmada ilkökul ve ortaokullardaki okul yöneticileri ve öğretmenlerin ÖS faktörlerinin; kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirtilmiştir. Araştırmamızın sonuçlarını kısmen desteklemektedir.

Kartal'ın (2005: 104) okul müdürleri ile yaptığı araştırmada, kıdem yılının az olması nedeni ile ÖS faktörlerinden motivasyon faktörünün düşük olduğunu ve sonucunda sosyalleşme düzeylerinin de olumsuz etkilendiği ayrıca farklılık gösterdiği belirtilmiştir.

Kelepçe ve Özbek'in (2008: 16) araştırmasında, mesleki kıdemlerine göre, ÖS faktörlerinden iş doyumu faktörüne verilen yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulmuştur. 1-10 yıl kıdeme sahip personel ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip personel arasında farklılık olduğu görülmüştür.

Vural, Kartal, Kelepçe ve Özbek tarafından yapılan araştırma sonucu araştırmamızın sonucunu desteklemektedir.

Tablo 39. ÖS Faktörleri ve Mesleki Deneyim

	Mesleki deneyimi			KW χ^2	p
	10 yıl ve daha az	11-20 yıl	21 ve üstü		
	Ort. \pm SS	Ort. \pm SS	Ort. \pm SS		
Benimseme ve Destek	3,63 \pm 0,5	3,46 \pm 0,71	3,49 \pm 0,7	1,529	0,465
Geliştirme	3,09 \pm 0,58	3,13 \pm 0,61	2,86 \pm 0,85	6,517	0,038*
Beklenti	2,83 \pm 0,87	2,67 \pm 0,71	2,42 \pm 0,75	5,517	0,063
Genel ölçek	3,28 \pm 0,47	3,18 \pm 0,56	3,06 \pm 0,59	3,670	0,160

*Kruskal Wallis H analizi

3.5.7.7. ÖS Faktörleri ve Yönetici Olarak Çalışma Süresi

Yöneticilerin pozisyonlarında çalışma sürelerine göre faktör ve ölçek genel puanları dağılımı incelendiğinde; “geliştirme” puanları açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p < 0,05$). Farkın

hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak için yapılan Bonferroni düzeltilmeli Mann whitney U analizinde;

Pozisyonlarında çalışma süreleri 5 yıldan fazla olan yöneticilerin “geliştirme” puanları pozisyonlarında çalışma süreleri 1 yıldan az ve 1-5 yıl olan yöneticilerin “geliştirme” puanlarından istatistiksel olarak anlamlı *düşük* bulundu ($p < 0,0167$). Diğer değişkenler açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p > 0,05$) (Tablo 40). 7H hipotezi desteklenmektedir.

Demirkart’ın (2015: 68) yapmış olduğu araştırma sonucuna göre yöneticilerin yönetici olarak toplam hizmet yıllarına bakıldığında göreve yeni başlayanların sosyalizasyon faktörleri açısından ortalamalarının daha düşük olduğu belirtilmiştir.

Özçelik’in (2008: 119) yaptığı çalışmada, sosyalizasyon faktörlerinin kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiğini belirtmiştir. 6 ay ve 1 yıl süreli yönetici pozisyonunda çalışanların ÖS faktör değerlerinin yüksek olduğu elde edilmiştir. Bu durum, yöneticilik görevine yeni başlayanların ÖS sürecini yoğun yaşamaları ile ilişkilendirilebilir.

Demirkart (2015: 68), işe yeni başlayanların örgütsel sosyalizasyon faktörleri ortalamalarının düşük, Özçelik (2008: 119) ise işe yeni başlayan yöneticilerin sosyalizasyon faktörleri ortalamalarının yüksek olduğunu belirtmiştir. Her iki araştırma sonucu araştırma sonuçlarımız ile paralellik göstermektedir.

İşe yeni başlayanların daha idealist ve motivasyon gücü yüksek düşünceler ile görev başladığı şeklinde yorumlanabilir. Bunun için göreve yeni başlayan yöneticilerin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin artırılması yönünde örgüte ve mesleğe uyumu içeren çeşitlin uyum programları düzenlenmelidir. Daha fazla hizmet yılına sahip yöneticilerin motivasyon ve bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna dayanarak, tecrübeli yöneticilerin fikir ve görüşlerinden yararlanmak uyum programlarının işleyişine fayda sağlayabilir.

Tablo 40. ÖS Faktörleri ve Yönetici Olarak Çalışma Süresi

	Yönetici olarak çalışma süresi			KW ²	p
	1 yıldan az	1-5 yıl	5 yıldan fazla		
	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS		
Benimseme ve Destek	3,65±0,41	3,53±0,66	3,44±0,71	0,846	0,655
Geliştirme	3,35±0,63	3,13±0,64	2,81±0,69	9,895	0,007*
Beklenti	2,92±0,84	2,7±0,68	2,49±0,9	4,666	0,097
Genel Ölçek	3,4±0,5	3,22±0,51	3,03±0,59	5,772	0,056

*Kruskal Wallis H analizi

3.5.7.8. ÖS Faktörleri ve Kurumda Çalışma Süresi

Yöneticilerin kurumda çalışma sürelerine göre faktör ve genel ölçek puanları dağılımı incelendiğinde;

“Beklenti” ve “genel ölçek” puanları açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,05$) (Tablo 41). Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak için yapılan Bonferroni düzeltmeli Mann Whitney U analizinde;

Kurumda çalışma süreleri 5 yıldan fazla olan yöneticilerin “beklenti” puanları, kurumda çalışma süreleri 1-5 yıl olan yöneticilerin “beklenti” puanlarından istatistiksel olarak anlamlı *düşük* bulundu ($p<0,0167$) (Tablo 41).

Kurumda çalışma süreleri 5 yıldan fazla olan yöneticilerin genel ölçek puanları kurumda çalışma süreleri 1 yıldan az olan yöneticilerin genel ölçek puanlarından istatistiksel olarak anlamlı *düşük* bulundu ($p<0,0167$) (Tablo 41). Diğer değişkenler açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$) (Tablo 41). 8H hipotezi desteklenmektedir.

Özçelik (2008: 125), yöneticiler ile yaptığı çalışmanın verileri ışığında, araştırmaya katılan yöneticilerin kurumda veya örgütte kalma süreleri arttıkça ÖS faktör puanları düşecektir yorumunu yapmıştır. Bunun nedeni örgütte kalma süresi arttıkça hem örgütün hem de yöneticinin sosyalizasyon ihtiyacı düşmektedir şeklinde yorumlanabilir.

Aliyev’in (2014: 125) çalışanların işletmede çalışma süreleri açısından iş eğitimi, çalışma arkadaşlarının desteği, geleceğe ilişkin beklentiler, örgütü anlamaya ait ortalamalar arasında önem düzeyinde istatistiksel açıdan

anlamli bir farklılık bulunmamaktadır. Bu bulgular ışığında, işletmede farklı çalışma süresine sahip çalışanlar arasında ÖS faktörleri açısından anlamli bir fark vardır yorumu yapılamamaktadır.

Yukarda ki bulguları verilen araştırma çalışanları, kurumda çalışma süreleri arattıkça ÖS faktörleri arasında farkın azda olsa olduğunu belirtmiştir. Araştırma sonucumuzu desteklemektedir.

Tablo 41. ÖS ve Kurumda Çalışma Süresi

	Kurumda çalışma süresi			KW ²	p
	1 yıldan az	1-5 yıl	5 yıldan fazla		
	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS		
Benimseme ve Destek	3,8±0,35	3,52±0,61	3,47±0,72	3,250	0,197
Geliştirme	3,26±0,79	3,04±0,7	3,02±0,64	4,447	0,108
Beklenti	2,95±0,78	2,81±0,84	2,48±0,69	9,879	0,007*
Genel Ölçek	3,44±0,47	3,21±0,57	3,12±0,53	6,218	0,045*

*Kruskal Wallis H analizi

3.5.8. Sosyalleşme Faktörlerinin KPG Uygulamalarına Etkileri

3.5.8.1. KPG Uygulamasının Örgütsel Sosyalleşme Faktörleri Açısından Değerlendirilmesi

Kurumda çalışanlara yönelik KPG uygulaması durumu hakkındaki düşüncelerine göre faktör ve genel ölçek puanları dağılımı incelendiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamli fark bulunmadı ($p>0,05$) (Tablo 42). 9H hipotezi kabul edilmemiştir. Grupların benzer şekilde davrandığı belirtilmiştir. Söz konusu veriler doğrultusunda yöneticilerin düşüncelerinde, kurumda KPG uygulaması olması durumu ile ÖS faktörleri arasında farklılık olmadığı şeklinde bir değerlendirmeye gidildiği söylenir.

Ancak, Balta (2007: 155-156), Türkiye’de koçluk faaliyetlerini yürüten Coaching Şirketi’nden elde edilen veriler sunulmuş ve sonuçları değerlendirilmiştir. Örgütlerin, çalışanlarının kariyerlerini ihmal etmemeleri ve sürekli gelişim için iş dünyasındaki yenilikleri takip etmeleri gerekmektedir. Özellikle Türkiye’de çalışan nüfusun çoğunlukla genç olması ve bu potansiyelin sürekli daha iyisini aradığı dikkate alınır, daha başarılı ve mutlu çalışanlara sahip olmak için ülkemizde de örgütler tarafından kariyer yönetimi hizmetinin öneminin kavranması gerekmektedir.

Araştırma sonucunda; kariyer yönetimi, planlaması ve geliştirme sistemlerinin örgütleri daha iyiye götürme yolunda ve sosyalizasyon sürecinin kalıcı şekilde etkili bir yöntem olarak kullanılması ile uzun süreli gelişim sağlanabileceği belirtilmiştir.

Bozkurt ve Çerik'in (2010: 77-97) banka çalışanlarına yönelik yaptığı çalışma sonuçları bağlamında, işletme yöneticilerinin çalışanların örgütsel sosyalizasyona yönelik çabalara daha fazla önem göstermesinin gerekliliği ortaya konulmuştur. Bu uygulamaların açık olmasının, çalışanların kariyerlerine yönelik kararlarını etkileyebileceği belirtilmiştir.

Tablo 42. KPG Uygulamasının Örgütsel Sosyalizasyon Faktörleri Açısından Değerlendirilmesi

	Kurumda çalışanlara yönelik KPG uygulaması			KW X ²	P
	Var	Yok	Kısmen		
	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS		
Benimseme ve Destek	3,17±0,33	3,56±0,55	3,37±0,97	3,005	0,223
Geliştirme	3,39±0,46	3±0,69	3,19±0,63	5,536	0,063
Beklenti	2,75±0,61	2,62±0,8	2,73±0,72	1,506	0,471
Ölçek genel	3,16±0,4	3,18±0,53	3,18±0,65	1,004	0,605

*Kruskal Wallis H analizi

3.5.8.2. Bireyin Kariyer Hedeflerinin Dikkate Alınması Durumu

Yöneticilerin bireyin kariyer hedeflerinin dikkate alınması durumu hakkındaki düşüncelerine göre faktör ve ölçek genel puanları dağılımı incelendiğinde; “benimseme ve destek”, “geliştirme”, “beklenti” ve “genel ölçek” puanları açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,05$). Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak için yapılan Bonferroni düzeltilmeli Mann Whitney U analizinde;

Bireyin kariyer hedeflerinin dikkate alındığını düşünen yöneticilerin “benimseme ve destek” puanları, kısmen alındığını düşünen yöneticilerin “benimseme ve destek” puanlarından istatistiksel olarak anlamlı *yüksek* bulundu ($p<0,0167$) (Tablo 43).

Bireyin kariyer hedeflerinin dikkate alınmadığını düşünen yöneticilerin “geliştirme”, “beklenti” ve “genel ölçek” puanları dikkate alındığını ve

kısmen alındığını düşünen yöneticilerin “geliştirme”, “beklenti” ve “genel ölçek” puanlarından istatistiksel olarak anlamlı *düşük* bulundu ($p<0,0167$) (Tablo 43).10H hipotezi desteklenmektedir.

Çalışanların kariyer hedeflerini dikkate alan örgütlerin ÖS faktörleri oranları, dikkate almayan örgütlerin oranlarından yüksek çıkmıştır. Bu doğrultuda özellikle temeli insan faktörüne dayanan sağlık hizmet sektöründe KPG uygulamalarında ÖS'nun önemi ortaya çıkmaktadır.

Kartal (2007: 99-112), ilköğretim okullarında yönetici ve öğretmenlerin sosyalizasyon düzeylerini belirlemeye yönelik olarak yaptığı araştırmasında çarpıcı sonuçlara ulaşılmıştır. Öğretmenler; okulda KPG'ye yönelik yapılanların, meslekte ilerlemeleri için gerekli olmadığını belirtmişlerdir.

Sönmez'in (2007: 114-115), hemşire yöneticiler ile yaptığı çalışmada, özellikle sağlık bakanlığı ve üniversite hastanelerinde bünyesinde çalışan hemşire yöneticiler dahil tüm çalışanların kariyer hedeflerinin dikkate alınmadığı, sonucunda çalışanların ÖS faktörleri düzeylerinin olumsuz etkilendiği belirtilmiştir.

Tablo 43. Bireyin kariyer hedeflerinin dikkate alınması durumu

	Açık/boş pozisyonlara personel seçiminde bireyin kariyer hedeflerinin dikkate alınması			KW X ²	p
	Dikkate alınıyor	Dikkate alınmıyor	Kısmen		
	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS		
Benimseme ve Destek	3,91±0,44	3,37±0,66	3,66±0,64	15,573	0,001*
Geliştirme	3,83±0,19	2,79±0,57	3,3±0,68	29,190	0,001*
Beklenti	3,3±0,45	2,43±0,69	2,87±0,81	17,168	0,001*
Genel Ölçek	3,76±0,21	2,98±0,49	3,38±0,54	28,316	0,001*

*Kruskal Wallis H analizi

3.5.8.3. ÖS Faktörleri ve Özel Görevde Yükselme (Terfi) Prosedürü

Yöneticilerin kurumlarındaki görevde yükselme prosedürü hakkındaki düşüncelerine göre ÖS puanları incelendiğinde; “geliştirme” puanları açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,05$) (Tablo 44). Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak için yapılan Bonferroni düzeltmeli Mann Whitney U analizinde;

Kurumlarında görevde yükselme prosedürünün olduğunu düşünen yöneticilerin “geliştirme” puanları, olmadığını düşünen yöneticilerin “geliştirme” puanlarından istatistiksel olarak anlamlı *yüksek* bulundu ($p<0,0167$) (Tablo 44). Çalışanın motivasyonu nu arttırması nedeni ile ÖS sürecini olumlu etkilediği düşünülmektedir. Görevde yükselme prosedürünün olması kişilerin işe ilişkin motivasyonlarını arttırmaktadır. Bu kapsamda çalışanların ÖS sürecini sıkıntısız atlattıklarına neden olmaktadır.

Diğer değişkenler açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$) (Tablo 44). 11H hipotezi desteklenmektedir.

Kurtoğlu'nun (2010: 133) yaptığı çalışmada, görevde yükselme yönetmeliğinin adil ve çalışanlar arasında fırsat eşitliği sağladığını düşünenlerin oranının yüksek olduğu belirtilmiştir.

Örgütlerde, çalışanların görevde yükselmelerini belirleyen görevde yükselme yönetmeliğinin belirli şartlar ileri sürmesi ve bu şartları taşıyanların terfilerinin yapılması tarafsızlığın ve eşitsizliğin giderilmesi açısından önemlidir. Görevde yükselme yönetmeliği adil şekilde uygulandığı takdirde amacına ulaşacaktır.

Ünver'in (2005: 105), şirket yöneticileri ile yaptığı araştırmada; işte terfi alanındaki düzenlemelerin kurum tarafından yapıldığı ve tüm yönergelere çalışanların intranet ortamında ulaşabildikleri belirtilmiştir. Şirket başarısı ve çalışanların motivasyonun yüksek olduğu kendilerini örgütün bir parçası olarak gördükleri belirtilmiştir.

Kurtoğlu (2010: 133) ve Ünver'in (2005: 105) araştırma sonuçları araştırma sonuçlarımızı desteklemektedir.

Tablo 44. ÖS Faktörleri ve Özel Görevde Yükselme (Terfi) Prosedürü

	Kuruma özel görevde yükselme (Terfi) prosedürü			KW X ²	p
	var	Yok	Kısmen		
	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS		
Benimseme ve Destek	3,32±0,96	3,52±0,63	3,68±0,27	1,492	0,474
Geliştirme	3,3±0,52	2,98±0,69	3,28±0,62	8,958	0,011*
Beklenti	2,83±0,7	2,6±0,8	2,81±0,64	3,497	0,174
Genel ölçek	3,21±0,59	3,15±0,56	3,37±0,34	3,998	0,135

*Kruskal Wallis H analizi

3.5.8.4. ÖS Faktörleri ve Performans Değerlendirme Prosedürü

Kurumlardaki performans değerlendirme prosedürü hakkındaki düşüncelerine göre faktör ve genel ölçek puanları dağılımı incelendiğinde; ölçek genel puanları açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p < 0,05$) (Tablo 45). Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak için yapılan Bonferroni düzeltilmeli Mann Whitney U analizinde;

Kurumlarında performans değerlendirme prosedürünün olmadığını düşünen yöneticilerin genel ölçek puanları, kısmen olduğunu düşünen yöneticilerin genel ölçek puanlarından istatistiksel olarak anlamlı *düşük* bulundu ($p < 0,0167$) (Tablo45).

Diğer değişkenler açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p > 0,05$) (Tablo 45). 12H hipotezi desteklenmektedir. Örgütlerde performans değerlendirme prosedürü olması ÖS açısından etkili bir uygulama olmaktadır.

Ünver (2005: 104), şirket çalışanlarına yönelik yaptığı çalışmada; performans değerlendirmenin yapılmasının örgüt ve çalışan başarısını etkilediği dolayısı ile ÖS faktörleri düzeyini belirlediği düşüncesi ile örgütlerde kesinlikle yapılması ve sonuçlarının açıklanması gerektiği vurgulanmıştır.

Kara (2010: 87-97), araştırmaya katılan otel işletmelerinde bulunan orta kademe yöneticilerin, kurumlarında uyguladıkları performans değerlendirme prosedürünün, personelin geliştirme faktörü ve iş başarısı üzerindeki etkisinde istatistiksel bir farklılık olduğunu düşündükleri belirtilmiştir. Buna göre, uygulanan performans değerlendirme prosedürünün geliştirme faktörü ve dolayısı ile iş başarısı üzerindeki etkisinde farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Kara (2010: 87-97) ve Ünver'in (2005: 104) araştırma sonuçları araştırmamıza paralellik göstermektedir. Örgütlerde uygulanan performans değerlendirme prosedürü çalışanların ÖS faktörleri düzeylerini etkilemektedir.

Tablo 45. ÖS Faktörleri ve Kuruma Özel Performans Değerlendirme Prosedürü

	Kuruma özel Performans Değerlendirme Prosedürü			KW X ²	p
	Var	Yok	Kısmen		
	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS		
Benimseme ve Destek	3,52±0,83	3,43±0,64	3,67±0,56	5,222	0,073
Geliştirme	3,07±0,61	2,94±0,67	3,24±0,69	5,117	0,077
Beklenti	2,73±0,77	2,53±0,75	2,83±0,81	3,695	0,158
Ölçek genel	3,21±0,57	3,08±0,54	3,35±0,51	8,000	0,018*

*Kruskal Wallis H analizi

3.5.8.5. ÖS ve Yönetici Devir Hızı

Yöneticilerin kurumlarındaki yönetici devir hızı hakkındaki düşüncelerine göre faktör ve genel ölçek puanları dağılımı incelendiğinde; “benimseme ve destek”, “geliştirme”, “beklenti” ve “genel ölçek” puanları açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p < 0,05$). Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak için yapılan Bonferroni düzeltilmeli Mann Whitney U analizinde;

Kurumlarında yönetici devir hızının orta olduğunu düşünen yöneticilerin “benimseme ve destek” puanları, genellikle yüksek olduğunu düşünen yöneticilerin “benimseme ve destek” puanlarından istatistiksel olarak anlamlı *yüksek* bulundu ($p < 0,0167$) (Tablo 46).

Kurumlarında yönetici devir hızının orta olduğunu düşünen yöneticilerin “geliştirme” ve “genel ölçek” puanları genellikle yüksek ve yüksek olduğunu düşünen yöneticilerin “geliştirme” ve “genel ölçek” puanlarından istatistiksel olarak anlamlı *yüksek* bulundu ($p < 0,0167$) (Tablo 46).

Kurumlarında yönetici devir hızının orta olduğunu düşünen yöneticilerin “beklenti” puanları, yüksek olduğunu düşünen yöneticilerin “beklenti” puanlarından istatistiksel olarak anlamlı *yüksek* bulundu ($p < 0,0167$) (Tablo 46). 13H hipotezi desteklenmektedir.

Sürer’in (2009: 40), özel hastane ve üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin iş devir hızlarının karşılaştırılmasına yönelik yaptığı araştırmasında, sözleşmeli hemşirelerdeki iş devir hızı kadrolu hemşirelerden yüksek bulunmuştur. Kurumun sözleşmeli statüde çalışanı

işten çıkarması veya çalışanın işten ayrılması, iş değişikliği yapması kadrolu hemşireye göre kolay olduğu düşünülmektedir.

Uysal'ın (2004: 19), banka çalışanlarına yönelik yaptığı araştırmasında yönetici devir hızının yüksek olması nedeniyle örgüt içi çalışan personelin ast üst ve ya birbirleriyle çatışma düzeylerinin yüksek olduğu dolayısıyla çalışanların sosyalizasyon düzeylerini olumsuz etkilediği belirtilmiştir.

Yapılan araştırmalarda, iş ve sosyal güvenlik garantisi altında çalışanların işlerinde daha verimli oldukları, iş ortamlarını sevdikleri, çalışma arkadaşları ile uyum içinde oldukları ve bu nedenle işten ayrılma eğilimlerinin daha düşük olduğu, ancak çalışan devir hızının yüksek olduğu kurumlarda sosyalizasyon sürecinin olumsuz etkilendiği sonucuna varılmıştır. Her iki araştırma sonucu araştırma sonucunu desteklemektedir.

Tablo 46. ÖS Faktörleri ve Yönetici Devir Hızı.

	Kurumdaki yönetici devir hızı					KW ²	p
	Düşük	Genellikle düşük	Orta	Genellikle yüksek	Yüksek		
	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS		
Benimseme ve Destek	3,7±0,13	3,56±0	3,66±0,6	3,13±0,86	3,61±0,43	11,442	0,022*
Geliştirme	2,67±15	2,57±0	3,31±0,6	2,77±0,6	2,85±0,68	23,403	0,000*
Beklenti	2,67±15	2±0	2,86±0,7	2,65±0,86	2,23±0,72	20,338	0,000*
Genel Ölçek	3,13±07	2,9±0	3,38±0,7	2,91±0,64	3,07±0,44	19,535	0,001*

*Kruskal Wallis H analizi

3.5.8.6. ÖS Faktörleri ve KPG'ye Yönelik Uygulamalar

Yöneticilerin kurumlarındaki KPG'ye yönelik uygulamaların düzeyi hakkındaki düşüncelerine göre faktör ve genel ölçek puanları dağılımı incelendiğinde; “geliştirme” ve “beklenti” puanları açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p < 0,05$). Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak için yapılan Bonferroni düzeltmeli Mann Whitney U analizinde;

Kurumlarında KPG'ye yönelik uygulamaların düzeyinin düşük olduğunu düşünen yöneticilerin “geliştirme” ve “beklenti” puanları orta olduğunu düşünen yöneticilerin genel ölçek puanlarından istatistiksel olarak

anlamli *düşük* bulundu ($p<0,0167$) (Tablo 47). 14H hipotezi desteklenmektedir.

Diğer değişkenler açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$) (Tablo 47). Kurumlarda uygulanan KPG çalışanların örgüt ile ilgili beklenti ve geliştirme düzeylerini olumlu etkilemektedir. Bu durumun çalışanların ve dolayısı ile örgütün başarısı anlamında olumlu bir gelişme olduğu şeklinde yorumlanabilmektedir.

Bülbül'ün (2007: 89), kamu sektöründe çalışan yönetici ve personele yönelik yapılan anket çalışmasında, çalışanların ÖS açısından kariyer yönetimine önem verdikleri belirtilmiştir.

Sönmez'in (2007: 113), özel ve kamu kurumundaki hastanelerde yaptığı araştırmada, kamu hastanelerinde KPG uygulamalarının yeterli olmadığını belirtmiştir. Ayrıca işe yeni başlayan hemşirelerin KPG uygulamalarına yönelik beklentilerinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

Bülbül ve Sönmez tarafından yapılan araştırma sonuçları doğrultusunda, kurumlarda KPG uygulamalarının çalışanların ÖS faktörleri düzeylerini etkilediği şeklinde yorumlanabilir. Araştırma sonucumuza paralellik göstermektedir.

Tablo 47. ÖS Faktörleri ve KPG'ye Yönelik Uygulamalar

	Kurumdaki kariyer planlama ve geliştirme uygulamalarının düzeyi			KW X ²	p
	Düşük	Orta	Yüksek		
	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS		
Benimseme ve Destek	3,56±0,58	3,46±0,74	3,7±0,13	0,345	0,841
Geliştirme	2,87±0,73	3,19±0,58	3,62±0,41	10,654	0,005*
Beklenti	2,5±0,82	2,79±0,71	2,67±1,01	7,288	0,026*
Ölçek genel	3,11±0,55	3,23±0,54	3,47±0,4	3,064	0,216

*Kruskal Wallis H analiz

3.5.8.7. ÖS Faktörleri ve KPG'nin Mesleğin Geliştirilmesine Etkileri

Yöneticilerin kurumlarındaki KPG'nin meslek geliştirilmesinde etkin bir yöntem olması düşüncelerine göre faktör ve ölçek genel puanları dağılımı incelendiğinde; "geliştirme" ve "beklenti" puanları açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,05$). Farkın

hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak için yapılan Bonferroni düzeltilmeli Mann Whitney U analizinde;

Kurumlarında KPG'nin meslek geliştirilmesinde etkin bir yöntem olduğunu düşünen yöneticilerin “geliştirme” ve “beklenti” puanları, kısmen olduğunu düşünen olguların ölçek genel puanlarından istatistiksel olarak anlamlı *düşük* bulundu ($p < 0,0167$) (Tablo 48). Diğer değişkenler açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p > 0,05$) (Tablo 48).15H hipotezi desteklenmektedir.

Sönmez'in (2007: 113) hemşireler ile yaptığı çalışmasında hastanelerde uygulanan KPG uygulamalarının, yönetici hemşireliğin geliştirilmesi açısından etkili olduğu belirtilmiştir.

Yavuz'un (2006: 187) yaptığı araştırmanın sonucuna göre, kariyer yönetim faaliyetleri ile işletmeler çalışanlarının potansiyellerinden daha etkin bir şekilde yararlanarak örgütün hedeflerine daha kısa sürede ulaşmayı hedeflemekte, çalışanların ise örgütün kendilerine yapmış olduğu yatırımlarla kendilerini mesleki açıdan geliştirerek kariyerlerine yön vermekte oldukları belirtilmiştir.

KPG uygulamaları olan örgütlerde çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte ve bütün mesleki bilgi ve becerisini örgütün gelişmesi için sergilemekte. Örgütlerde çalışanların mesleki açıdan gelişmeleri için olanak sunmaktadır. Yukarıda bulguları belirtilen araştırma sonuçları araştırmamızın sonuçlarını desteklemektedir.

Tablo 48. ÖS Faktörleri ve KPG'nin Mesleğin Geliştirilmesine Etkisi

	KPG'nin mesleğinizin geliştirilmesinde etkin bir yöntem olma durumu			KW X ²	p
	Etkindir	Etkin değildir	Kısmen		
	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS		
Benimseme ve Destek	3,59±0,62	3,51±0,56	3,44±0,85	2,758	0,252
Geliştirme	2,89±0,74	3,02±0,61	3,27±0,69	7,945	0,019*
Beklenti	2,46±0,69	2,62±0,79	2,9±0,78	7,951	0,019*
Genel Ölçek	3,12±0,54	3,16±0,49	3,27±0,66	3,089	0,213

*Kruskal Wallis H analizi

SONUÇ

Kariyer, bireylerin geleceklerini şekillendirmelerinde ön plana çıkan bir etkidir. Kişilerin mesleki geleceklerine yön vermesi açısından sürecin etkin ve verimli bir şekilde işlemesi gerekmektedir. Mesleki eğitim sürecinin tamamlanması ile birlikte başlayan çalışma hayatı, kişileri örgütsel sosyalleşme sürecine dahil etmiş olur. İş hayatının başlaması ile kişilerde mesleğin gereklerine uygun rol davranışların öğrenilmesi, işe ilişkin yetenek ve becerilerin gelişmesi ile ait oldukları örgütün norm ve değerlerine uyum sağlama süreci başlamaktadır. Sağlık sektöründe sağlık hizmeti sunan kuruluşların örgüt başarısına katkı sağlayabilmesi amacıyla yeni çalışanın örgütsel sosyalleşme programı aracılığıyla iş ve örgüt çevresi hakkında bilgi edinmesi yönünde gerekli çalışmalar yapılmalıdır. Örgüte yeni dahil olan çalışanın sosyalleşmesi için, işe alıştırma eğitimi programları düzenlenmektedir. Düzenlenen programlar sosyalleşmeye hizmet eden bir araç olmaktadır. İşe alıştırma eğitimleri, işe yeni başlayan çalışanın örgütün işleyiş prosedürlerini tanımasına yardımcı olmakta, yapacağı işin önemli ve kendisinin yeni örgütün bir parçası olduğunu hissettirmekte ve böylece yeni işinde başarısını ve yükselmesini engelleyen korku ve endişelerin üstesinden gelmesini sağlamaktadır. Özellikle sağlık hizmeti sunan kuruluşların, işe yeni başlayan çalışanların işe ve örgüte uyumları üzerinde büyük etkisi olan sosyalizasyon sürecinin, etkin bir şekilde oluşturulması önem kazanmaktadır. Sağlık kuruluşlarının, rekabetçi ortamlarda varlığını sürdürebilmesi ve avantajlı hale geçebilmeleri açısından önemli olan ÖS ve KPG çalışmalarına yönelik sağlık kuruluşlarındaki yönetici düzeyindeki (alt/orta/üst) değerlendirmelerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada, örgütsel sosyalizasyon süreci ile kariyer planlamanın yakından ilişkisini olduğu belirlenmiştir.

Kamu sağlık kurumlarında görevli yöneticilerin KPG ve ÖS hakkındaki görüşlerinin saptanarak değerlendirilmesi amacıyla Sağlık Bakanlığına bağlı Edirne, Tekirdağ ve Kırklareli illerinde faaliyet gösteren ve ikinci basamak hizmet veren Devlet Hastanelerinde yapılan araştırma sonuçları aşağıda sıralanmıştır:

Kadın yönetici sayısının erkek yönetici sayısından fazla olduğu sonucu elde edilmiş olup sebebi sağlık kurumlarında kadın çalışan sayısının fazla olması şeklinde değerlendirilmektedir.

Yöneticilerin çoğunluğunun evli olması; yöneticilerin düzenli bir hayatı tercih ettikleri şeklinde yorumlanmaktadır.

Yöneticilerin yaş düzeyi incelendiğinde kurumların 40 yaş ve altı olan yöneticileri tercih ettikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerden alt düzey yönetici sayısının fazla olduğu sonucu elde edilmiş olup sebebi, sağlık kuruluşlarında alt kademelere inildikçe birim sayısının artması şeklinde değerlendirilmektedir.

Araştırma sonucunda lisans eğitimi alan personel sayısının fazla olması, araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim düzeylerinin yüksek olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Toplam mesleki deneyimin etki derecesi incelendiğinde ise 11-20 yıl süreli meslekte çalışma süresinin birinci sırada olduğu ve pozisyondaki çalışma süresi incelendiğinde yöneticilerin en az 1 yıl en fazla 5 yıl süreli yöneticilik yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneticilerin pozisyondaki göreve getirilmesinde dikkate alınan en önemli kriterin ilk amirinin önerisi ve üst yönetimin kararı olması çalıştığı birimdeki yöneticinin referansının etkin olduğu sonucunu göstermektedir.

Yöneticilerin kariyer planlama ve geliştirme uygulamaları ile ilgili görüşleri doğrultusunda, sağlık kuruluşlarında KPG uygulamalarına yeterince önem verilmediği ve yazılı KPG uygulamasının kurumlarda uygulanmadığı şeklinde yorumlanmaktadır.

Yöneticilerin çoğunluğunun kurumlarda yazılı iş analizleri ve görev tanımları olduğunu fakat dikkate alınmadığı görüşünde oldukları sonucuna varılmıştır.

Kurumlarda açık/boş pozisyonlara personel seçiminde bireyin kariyer hedeflerinin dikkate alınmadığı, çalışanlara gerekli özellikler hakkında bilgilendirme yapılmadığı ve açık/boş pozisyonlara personel seçiminde kurum içi ve kurum dışı personel seçimi yöntemi uygulandığı belirlenmiştir.

Yöneticilerin çoğunluğunun kurumda özel görevde yükselme prosedürü, özel performans değerlendirme prosedürü ve kuruma özel terfi politikasının olmadığını düşündükleri sonucuna varılmıştır.

Kurumda terfilerin, 663 nolu Kanun Hükmünde Kararname kapsamında ve Devlet memurları sicil yönetmeliğine göre yapıldığı tespit edilmiştir.

Bir üst göreve getirilmede eğitim yanı sıra yönetici tepe tercihinin önemli olduğu saptanmıştır. Eğitim durumu değerlendirme kriteri olarak ikinci sırada yer almaktadır. Bu durum mesleğin gelişmesi açısından düşündürücüdür.

Kurumlarda KPG uygulamalarından üst düzey yöneticilerin ve tüm çalışanların faydalandığını düşünenlerin çoğunlukta olması kurum açısından olumlu bir durum olmaktadır. Çalışanların kuruma güven düzeyleri yükselmektedir.

KPG'ye yönelik üst yönetici olarak sorumluluklar ile ilgili düşünceleri değerlendirildiğinde bilgi akışının kontrolü ve bireysel gelişim planını gözden geçirme ilk sırada yer almaktadır. Kurumdaki kariyer olanakları ile ilgili personelin bilgilendirilmesi gerekmektedir.

Kurumların performansı yüksek yöneticilere yönelik; sözlü takdir ve diğer çalışanlara takdim edilme ile terfi alma, performansı az olan yöneticilere yönelik olarak; yazılı uyarıda bulunma, çalıştığı bölümün değiştirilmesi ve terfi alamama gibi uygulamaların olduğu belirtilmiştir. Performansı az olan yöneticilerin yer değiştirmeye zorlanması personelin kuruma olan güvenini azaltmakta aynı zamanda kurum içi çatışmalara neden olmaktadır.

Kurumların KPG'ye yönelik mesleki eğitim programları düzenlenmesi, sürekli gelişen sağlık hizmetleri açısından olumlu bir uygulama olarak değerlendirilmektedir. Kariyer planlama ve geliştirme uygulamalarına yönelik kurumdan beklentilerde, kariyer fırsatlarının herkese sunulması ve mesleki gelişimin sağlanması gerektiği sonucu oluşmaktadır.

Yöneticilerin KPG uygulamalarından beklenti önceliklerinde ilk sırayı çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve ücret artışı yer almaktadır. Özellikle sağlık kurumlarında çalışma şartlarının iyileştirilmesi, çalışanın sosyalizasyon sürecini olumlu yönde etkilemektedir.

Kurumlarda KPG uygulamaları orta düzeyde uygulanmakta, yönetici devir hızının ortalama bir hızda olduğu belirtilmektedir.

Yöneticilerin çoğunluğu, kurumda KPG uygulamasının mesleğin gelişmesine bir etkisi olmadığını düşünmektedir. Ayrıca KPG uygulaması, en yüksek terfi pozisyonuna gelebilmek için yeterli bir uygulama olmadığı belirtilmiştir.

Araştırmada; yöneticilerin cinsiyet, yönetim basamağı, eğitim, mesleki deneyim, yönetici olarak çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, kariyer hedeflerinin dikkate alınması, görevde yükselme prosedürü, yönetici devir hızı, kariyer planlama ve geliştirme uygulamaları düzeyi, kariyer planlama ve geliştirme uygulamalarının mesleki gelişime etkisine göre, sosyalizasyon faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu.

Erkek yöneticilerin “geliştirme” puanları kadınlardan anlamlı *yüksek* belirlendi. Erkek yöneticilerin geliştirme puanının yüksek olması mesleki disiplin ve mesleklerine ayıracak zamanlarının kadınlara oranla daha fazla olması sonucunu düşündürmekte olup, kadınların iş yaşamında özellikle yönetim kademelerinde daha fazla görev almaları ve kendilerini geliştirme fırsatları yaratılmalıdır.

Yönetim basamakları yükseldikçe yöneticilerin geliştirme, beklenti ve sosyalizasyon davranışlarının yükseldiği belirlendi. Yönetim düzeyi arttıkça çalışanların kendine güveni yükselmekte, gelişimleri için motive olmakta ve kurumdan beklentileri artmaktadır.

Yüksek lisans mezunlarının geliştirme ve beklenti düzeyleri diğer gruplardan yüksek bulundu. Eğitim düzeyi yüksek yöneticiler kariyer hedeflerine ulaşmak amacıyla eğitimin önemli olduğunu düşünmektedir. Bu şekilde düşünen yönetici sayısının artması kurumlar için olumlu bir gelişme olarak düşünülmektedir.

Kariyer hedeflerinin dikkate alındığını düşünen yöneticilerin sosyalizasyon davranışlarının diğer gruplardan yüksek olduğu belirlendi. KPG uygulamaları çalışanların sosyalizasyon süreçlerini olumlu yönde etkilemektedir.

Mesleki deneyim süresi 10 yıl ve altı olan yöneticilerin geliştirme düzeyleri, daha uzun süreli mesleki deneyimi olanlardan yüksek bulundu.

Meslekte çalışma süresi arttıkça özellikle yoğun stresin yaşandığı sağlık hizmet sektöründe, tükenmişliğin artması ile çalışanlar mesleki anlamda daha durağan bir süreci tercih etmektedir.

1 yıl ve daha az süreli yönetici olarak çalışma süresi olanların gelişme puanları, 5 yıl ve üstü süreli yönetici olarak görev yapanlardan yüksek bulundu. Yönetici olarak yeni göreve başlayanlar kariyerlerinin başında daha hırslı çalışmakta fakat yönetici olarak çalışma süresi arttıkça yoruldukları düşünülmektedir.

Kurumda çalışma süresi, 1 yıl ve daha az olanların beklenti ve sosyalizasyon düzeyleri kurumda 5 yıldan fazla süreli çalışan yöneticilere göre yüksek bulundu. Bu da gösteriyor ki çalışma süresinin artması stres düzeyi yüksek olan sağlık kurumları çalışanları açısından dezavantajlı bir durum oluşturmaktadır.

Kariyer hedeflerinin dikkate alındığını düşünen yöneticilerin beklenti, geliştirme, benimseme, destek ve sosyalizasyon düzeyleri yüksek bulundu. Kurumlarda adil yönetim uygulamaları çalışanların kuruma bağlılıklarını arttırmaktadır. Ayrıca kariyer planlama uygulamalarının olması çalışanların kuruma bağlılıklarını arttırmaktadır.

Görevde yükselme (terfi) politikası olduğunu düşünen yöneticilerin geliştirme puanları yüksek bulundu. Kurum tarafından terfi prosedürünün işletilmesi yöneticilerin kendilerini geliştirmelerine dolayısıyla kurumun gelişmesine katkı sağlayacaktır.

Kurumlarında performans değerlendirme prosedürünün olmadığını düşünen yöneticilerin genel sosyalizasyon puanları, diğer gruplardan *düşük* bulundu. Performans değerlendirme prosedürünün olması yöneticilerin sosyalizasyon düzeylerini olumlu etkilemektedir. Kamu sektöründe çalışanlara yönelik performans değerlendirme uygulamaları hizmetin devamlılığı açısından önem arz etmektedir.

Yönetici devir hızının orta düzeyde olduğunu düşünen çalışanlar, kurumun kendilerini benimsediklerini ve desteklediklerini düşünmekte ve kurumda daha uzun süreli çalışmayı hedeflemektedir. Üst düzey yöneticilerin geliştirme ve örgütsel sosyalizasyon düzeyleri yüksek bulundu.

Kurumda KPG uygulamalarının olması çalışanların ÖS düzeylerini arttırmakta ve mesleki gelişmelerini olumlu yönde etkilemektedir.

KPG uygulamasının kısmen yapıldığını düşünenlerin geliştirme ve beklenti puanları yüksek bulundu. KPG uygulamasının orta düzeyde dahi olması mesleğin gelişiminde etkin bir yöntem olmaktadır.

Yöneticilerin medeni durum, yaş, kariyer planlamasının olmasına göre ise ÖS puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı.

Sağlık yöneticilerinde kariyer planlama ve geliştirme uygulamaları ve örgütsel sosyalizasyon faktörleri üzerinde demografik değişkenlerin etkili olduğu belirlendi. Sonuç olarak, sağlık hizmet sektöründe çalışan yöneticilerin ÖS ve KPG uygulamaları hakkında bilgilendirilmeleri, yöneticilerin çalışanları örgütün bir parçası olarak görmeleri açısından tedbir olabilir. Bunların yanı sıra, iş yükünü iyi düzenlemek, kişisel gelişim ve eğitim (mesleki kariyer) için imkân sağlamak, seminer, eğitim ve kariyer günleri düzenlemek, çalışma şartlarını iyileştirmek (fiziki şartlar), ücret iyileştirmesi, performans değerlendirme kriterlerinin uygulanması ve idare olarak iş görenlere güven ve huzur ortamı sağlamak, çalışanların birbirlerine destek olmalarını sağlayacak ortamlar hazırlamak ve kurumdan memnuniyetlerinin sağlanması, çalışanların kariyer gelişimleri ve ÖS sürecinin amacına uygun şekilde işletilmesi açısından faydalı olacaktır.

Bu araştırma, sağlık yöneticilerinin sağlık kurumlarında kariyer planlama ve geliştirme ile örgütsel sosyalizasyon uygulamalarına destek olacaktır. Aynı zamanda sağlık yöneticilerinin bu konularda farkındalığı arttıracak ve stratejik planlama yapmalarını sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Aliyev, Y. (2014). *Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum. <http://tez2.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 366852).

Alan, U. (2006). *Motivasyon Teorileri ve Motivasyonun İş Hayatı Üzerindeki Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul <http://tez2.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> (Tez No. 274326).

Aknar, A. (2013). *Otel İşletmesi Çalışanlarının Örgütsel Sosyalizasyon Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı Turizm İşletmeciliği Eğitimi Bölüm Dalı, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 333512).

Argon, T. ve Altay, E. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Argun, M. (2007). *Kurumsal Sosyalizasyon Uygulamalarının Birey-Kurum Uyumuna Etkileri*, Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> (Tez No. 207903).

Ashforth, B.E., Sluss, D.M. ve Saks, A.M. (2007). "Socialization tactics, proactive behavior, and new comers learning: Integrating socialization models", *Journal of Vocational Behavior*, S. 70, ss. 447-462.

Ateş, H., Kırılmaz H. ve Aydın, S. (2007). *Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi*. Ankara ve Kocaeli: Asil Yayın Dağıtım.

Aydın, İ. (2009). *Sağlık Yönetimi Alanında Lisans Eğitimi Almış Sağlık Çalışanlarının Çalışma Yaşam Kalitesinin Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> (Tez No. 225638).

- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer*. Bursa: Ezgi Kitap Evi.
- Balta Aydın, E. (2007). *Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları*, Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> (Tez No. 215110).
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitap Evi.
- Bozkurt, A. (2014). *Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> (Tez No. 375415).
- Bülbül, M. (2007). *Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> (Tez No. 208575).
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Carson, K.D. ve Carson, R. (1994). *Management of Health Care Organizations*, OHIO: South-Western Collage Publishing.
- Çalık, T. ve Ereş, F. (2006). *Kariyer Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitap Evi.
- Çalık, T. (2003). “İş Görenlerin Örgüte Uyumu (Örgütsel Sosyalizasyon)”, *Gazi Üniversitesi Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, C. 1, S. 2, ss. 26-42.
- Çalık, C. (2006). “Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, C. 14, S. 1, ss. 1-10.

Çelik, V. (1998). “Alan Dışından Gelen Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Süreci”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, C. 4, S. 2, ss. 191-208.

Çerik, Ş. ve Bozkurt, S. (2010). “Çalışanların Örgütsel Sosyalleşme ve Kariyer Çapalarına Yönelik Algılamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 35, ss. 77-97.

Dal, A. (2012). *İstanbul Büyükşehir Belediyesi Spor A.Ş.'de Çalışanların Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya. (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 328122)).

Demirbaş M. ve Yağbasan, R. (2005), “Sosyal Öğrenme Teorisine Dayalı Öğrenme Etkinliklerinin, Öğrencilerin Bilimsel Tutumlarının Kalıcılığına Olan Etkisinin İncelenmesi”, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, C. 8, S. 2, ss. 363-382

Demirkart, M. (2015). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri*, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu. (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 284698)).

Dinmohammadi M., Peyrovi H. & Mehrdad N. (2013). “Concept analysis of Professional Socialization in Nursing”, *Nursing Forum Volume*, C. 48, S. 1, ss. 26-34.

Kara, D. (2010), “Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 derece Geribildirim Sürecinin Orta kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C. 11, S.1, ss. 87-97.

Eryiğit, S. (2000). *Kariyer Yönetimi*. İş Hukuku ve İktisat Dergisi, C. 6, S. 1, ss. 1-26 /<http://www.kamu-is.org.tr/pdf/616.pdf> (Erişim: 05.06.2016).

- Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Feldman, D.C. (1981). "The Multiple Socialization of Organization Members", *Academy of Management Review*, C. 6, S. 2, ss. 309-318.
- Fırat, Ö. (2010). *Aile Şirketlerinde Örgütsel Sosyalleşme ve Örgüt Kültürünün Öneminin Analizi: Eczacıbaşı Ve Hacı Bekir'in Karşılaştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 257838).
- Gülerbaşı İleri, S. (2007). *Yeni Mezun Hemşirelerin Profesyonel Rollerine Geçiş Süreci Algısı ve Etkileyen Etmenlerin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 195475).
- Gürel, T. (2010). *Kariyer Planlamada Yetkinliklerin Önemi ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 247974).
- Grazulis, V. (2011). "Successful Socialization of Employees – Assumption of Loyalty to Organization", *Human Resources Management & Ergonomics*, C. 5, S. 2, ss. 33-46.
- Ilgaz, B. (2011). *Üniversitesi Düzeyinde Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Yılmazlık, Umutsuzluk Durumları ve Sektörel Tutumlarının Kariyer Seçimlerine Etkileri: Akdeniz Üniversitesi Örneği*, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 280440).
- İbrahimoğlu, N. (2008). *Kişilik Özellikleri Açısından Örgüt-Kariyer Bağlılık Düzeyini Arttırmada Sosyalleşme ve Mentor Etkisi: Bir Örgüt Geliştirme Modeli*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 254875).

Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2010). *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitap Evi.

Kahyaoğlu, M. (2012). *Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin İş Görenlerin Kariyer Planlamaları Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 319885).

Kartal, S. (2005). “İlkokul Öğretmen ve Yöneticilerinin Örgütsel Sosyalleşmeleri”, *Ege Eğitim Dergisi*, C. 6, S. 2, ss. 99-112.

Köroğlu, Ö. (2011). “İş Gören Doyumu ve Turizm İşletmelerinde Yapılan Araştırmalara İlişkin Bir Değerlendirme”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 7, S. 14, ss. 245-266.

Kurtoğlu, E. (2010). *Kariyer Yönetiminde Kamu Kurumlarının Etkinliği Üzerindeki Olası Sonuçların İncelenmesi ve Çorum Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 273233).

Kelepçe, M. ve Özbek, O. (2008). “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Personelinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri”, *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, C. 6, S. 3, ss. 113-123.

Kocabey, U. (2010). *İşletmelerde Performans Değerlendirme, Geribildirim, KP ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 280809).

Koç, H. (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 8, S. 28, ss. 200-211.

Koç, S.A. (2015). *Kamu Kurumlarında Çalışanlarda Kariyer Yönetimi ve KP: Orta Anadolu Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğünde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 408617).

Koçel, T.(2005). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Yayınevi.

Lamba, M. ve öte. (2014) “Sağlık Bakanlığı’nda Yeniden Yapılanma: Yeni Kamu Yönetimi Açısından Bir Değerlendirme” <http://www.todaie.edu.tr/resimler/ekler/>, (Erişim: 11.06.2016).

Mavisu, H. (2010). *Bireysel Kariyer Planlamanın Aşamalarında Biri Olarak Hedef Belirleme ve Kariyer İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 265938).

Mirvis, H.P. ve Hall, D.T. (1994). “Psychological Success And The Boundaryless Carrier” *Journal of Organizational Behavior*, Vol 15, ss. 365-380.

Memduhoğlu, H.B. (2008). “Örgütsel Sosyalleşme ve Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci”, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C. V, S. 11, ss. 137-153.

Mutgan, S. ve öte. (2016). “Sağlık Turizmi Trakya Destinasyonu Raporu”. Edirne Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği. Edirne.

Micheal J. PALMER, “Evaluation of Performance”, çev. Şahiner, D. (1993). İstanbul: Rota Yayınları, ss. 341.

Odabaşı, S. (2010). *Kariyer Yönetimi*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.

Öğretir, M. (2013). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 357102).

Özçelik, F. (2008). *Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 227096).

Öztürk, M. (2016), “Köy ve Kasabalarda Görev Yapan Öğretmenlerin Mesleğin İlk Yılında Yaşadıkları Güçlükler”, <http://ilkogretim-online-org.tr>, (Erişim: 01.06.2016).

Sav, D. (2008). *Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörler ve Üniversitelerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 231647).

Sevinç, E. (2009). *KPG Uygulamalarına İlişkin Özel Hastanede Çalışan Hemşirelerin Görüşleri*, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 247260).

Sökmen, A. (2007). “Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde İş Görenlerin Yöneticilerine Dönük Algıları: Ankara’daki Otel İşletmelerinde Bir Değerlendirme”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, C. 18, S. 2, ss. 170-182.

Sökmen, A. ve Tarakçıoğlu, S. (2008). “Otel İşletmelerinde Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin Araştırılmasına Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, S. 9, ss. 37-52.

Sönmez, B. (2007) *Sağlık Kuruluşlarında Kariyer Planlama ve Geliştirme Uygulamalarına İlişkin Hemşire Yöneticilerin Görüşlerinin Belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul. <http://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 195009).

Sürer, P. (2009). *Hastanede Çalışan Hemşirelerde, İşgücü Devir Hızı ve Ayrılma Nedenlerinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 242228).

TAORMINA, Robert J. (2004). “Convergent validation of two measures of organizational socialization” *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), ss.76-94.

TDK (2015), *Türk Dil Kurumu Türkçe Genel Sözlük*, (Erişim: 15 Ekim 2015).

Thomas, H.D.C., Vianen, A. & Anderson, N. (2004). “Changes in Person Organization Fit: The Impact of Socialization Tactics on Perceived and Actual P-O Fit”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, ss. 52-53.

Turgut Özal Üniversitesi (2011). “Kariyer Planlama ve Geliştirme El Kitabı”, <http://www.turgutozal.edu.tr/public/39/> (Erişim: 04 Haziran 2011).

Türkmenoğlu, G. ve Bülbül, T. (2015). “Okul Yöneticilerinin Göreve Geliş Biçimlerinin Okul Kültürüne Yansımaları” , *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 5, ss. 526-549.

Ulutaş, M. (2010). *Birey Örgüt Uyumu Kuramı ve Dalaman Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 279079).

Uysal, İ. (2004). *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'na Yönelik Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü. Ankara.

Ülgen, H. ve Mirze S.K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Ünver, D. (2005). *İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri, Dönem Projesi*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. file:///C:/Users/mehmet/Desktop/ (Erişim: 01.06.2016).

Vural, F. (2015). *İlkokul ve Ortaokul Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <http://tez2.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 381259).

Yavuz, S. (2006). *İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve İşletmelerden Bir Örnek*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <http://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 210014).

Zonana, M. (2011). *İş Stresinin İş Görenlerin ÖS Düzeylerine Etkileri ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 291418).

“Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkında 663 sayılı Kanun Hükmünde Kararname Genel Gerekçesi”, Sayı. 28103 <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/11/20111102M1-3.htm> (Erişim.15.05.2016).

EKLER

EK 1: Anket Formu

Anket Formu

Kamu Sağlık Yöneticilerinde Kariyer Planlama ve Örgütsel Sosyalizasyonun Değerlendirilmesi (Trakya Örneği)

Değerli sağlık çalışanı;

Bu çalışma Kamu Hastaneleri Yöneticilerinde Kariyer Planlama ve Örgütsel Sosyalizasyonun değerlendirilmesi amacıyla ilgili yönetici görüşlerinin belirlenmesi amacıyla planlanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin, Kamu hastaneler grubundaki yöneticilere yönelik kariyer planlama programları için kaynak oluşturacağı düşünülmektedir. Anket formunu, ifadelerin başında yer alan rakamları yuvarlak içine alarak cevaplayınız, açık uçlu soruları ise boş bırakılan alanlara yanıtlarınızı yazarak doldurunuz. Vereceğiniz tüm bilgiler gizli tutulacaktır. Katılım için göstermiş olduğunuz hassasiyetinizden dolayı teşekkür ederim.

Çiğdem YILDIZ
Kırklareli Üniversitesi Sosyal
Bilimler Enstitüsü Sağlık Kurumları
İşletmeciliği Yüksek Lisans Öğrencisi

- 1) Cinsiyetiniz.
1-Kadın 2- Erkek
- 2) Medeni durumunuz.
1- Evli 2-Bekar
- 3) Yaşınız:.....

4)Kurumdaki göreviniz.

- 1- Başhekim Yardımcısı
- 2- Hastane Müdür Yardımcısı
- 3-Sağlık Bakım Hizmetleri Müdür yardımcısı
- 4-Otelcilik Hizmetleri Müdürü/Yardımcısı
- 5- İdari şef veya birim sorumlusu
- 6-Kalite Direktörü/Yardımcısı
- 7- Sorumlu Hemşire/Ebe
- 8-Diğer.....

9) Başhekim/Hastane Yöneticisi/Hastane Müdürü/Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü/Otelcilik Hizmetleri Müdürü

5)Eğitim Durumunuz

- 1-Lise veya dengi
 - 2-Ön lisans
 - 3-Lisans
 - 4-Yüksek Lisans
 - 5-Pratisyen Doktor
 - 6-Uzman Doktor
- *Yüksek Lisans mezunu ya da öğrencisi iseniz lütfen uzmanlık alanınızı yazınız

6)Toplam mesleki deneyiminiz? (Yıl olarak belirtiniz)

- 1) 1 yıldan az
- 2) 1-5 yıl
- 3) 6-10 yıl
- 4) 11-15 yıl
- 5)16-20 yıl
- 6) 21 ve üstü

7)Bulduğunuz (bu kurumda ve önceki kurumlar da) pozisyonadaki çalışma süreniz?

- 1) 1 yıldan az
- 2) 1-5 yıl
- 3) 6-10 yıl
- 4) 11-15 yıl
- 5) 16-20 yıl
- 6) 21 ve üstü

8) Ne kadar zamandır bu kurumda çalışıyorsunuz?

- 1) 1 yıldan az
- 2) 1-5 yıl
- 3) 6-10 yıl
- 4) 11-15 yıl
- 5) 16-20 yıl
- 6) 21 yıl ve üstü

9) Size göre bulunduğunuz pozisyonadaki görevinize getirilmenizde dikkate alınan kriter / kriterler nelerdi? (birden fazla yanıt verebilirsiniz)

- 1-Eğitim düzeyim
- 2-Uzmanlık alırım
- 3-İlk amirimin önerisi
- 4-Diğer meslek üyelerinin önerisi
- 5- Klinik deneyimim
- 6-Bireysel gelişimlerim
- 7-Üst yönetimin kararı
- 8-Diğer

10) Kurumunuzda çalışanlara yönelik kariyer planlama ve geliştirme uygulaması var mı?

- 1- Evet
- 2- Hayır
- 3-Kısmen

11) Kurumunuzda kariyer planlama ve geliştirme süreci yazılı olarak mevcut mu?

1- Evet 2-Hayır 3- Kısmen

12) Kurumunuzda yazılı bir kariyer planlama ve geliştirme süreci var ise, kariyer planlama ve geliştirme hangi birim tarafından yürütülmektedir?

1-Hastane Yöneticiliği ilgili bölüm müdürlüğü
2-Personel müdürlüğü
3-Hastane müdürlüğü
4-Sağlık bakım hizmetleri /
5-Diğer(belirtiniz).....

13) Çalıştığınız kurum da yazılı is analizleri ve görev tanımları var mı?

1- Evet 2- Hayır

*Yanıtınız Evet ise, çalıştığınız birimde var olan yazılı is analizi ve görev tanımları kariyer planlama ve geliştirmede dikkate alınıyor mu?

1- Evet 2- Hayır 3-Kısmen

14)Kariyer planlama ve geliştirmenin kapsamını sizce en iyi hangisi tanımlar?

(Sadece bir madde işaretleyiniz)

- 1- Kariyer planlama ve geliştirmeden işletmelerdeki tüm çalışanlar yararlanmaktadır.
- 2- Kariyer planlama ve geliştirmeden üst düzey yöneticiler yararlanmaktadır.
- 3- Kariyer planlama ve geliştirmeden performansı beğenilen çalışanlar yararlanmaktadır.
- 4- Kariyer planlama ve geliştirmeden öncelikli olarak terfi ettirilmesi düşünülen çalışanlar yararlanmaktadır.
- 5- Diğer
(Belirtiniz).....
.....

15) Açık/boş pozisyonlara personel seçiminde ve yerleştirilmesinde kurumunuzda

hangi yöntem kullanılmaktadır? (Sadece bir madde işaretleyiniz)

- 1- Kurum içinden mevcut personelin kullanımı birlikte
- 2- Kurum dışında personel temini
- 3-Her ikisi birlikte
- 4-Diğer
(Belirtiniz).....

16) Kurum içindeki açık pozisyonlar ve bu pozisyonlar için gerekli nitelikler hakkında bilgilendirme yapılıyor mu?

1- Evet 2- Hayır 3- Kısmen

17) Açık/boş pozisyonlara personel seçiminde bireyin kariyer hedefleri dikkate alınıyor mu?

1- Evet 2- Hayır 3-Kısmen

18) Kurumda çalışanların bir üst göreve getirilmesi (Terfi) hangi esaslara görev yapılmaktadır? (Birden fazla yanıt verebilirsiniz)

1- 6223 sayılı Kanunun verdiği yetkiye dayanılarak oluşturulan 663 sayılı Kanun Hükmünde Kararname

2- Devlet memurları sicil yönetmeliği

3-Kurum tarafından geliştirilen Performans değerlendirme Prosedürleri ve Terfi esasları

4-Kamu kurum ve kuruluşlarına ait görevde yükselme ve unvan değişikliği yönetmeliği

5-Diğer(Belirtiniz).....

19) Kuruma özel görevde yükselme (Terfi) prosedürü var mı?

1- Evet 2-Hayır 3-Kısmen

20) Kuruma özel Performans Değerlendirme Prosedürü var mı?

1- Evet 2- Hayır 3- Kısmen

21) Kurumunuzda yapılan ilerleme ve terfilerde kurumun terfi politikasına bağlı kaldığını söyleyebilir misiniz?

1- Çoğunlukla evet 2-Kesinlikle hayır 3-Pozisyon ve kişiye göre

22) Kurumunuz da çalışanların bir üst göreve getirilmesinde (Terfi) hangi kriter/kriterler dikkate alınmaktadır? (Birden fazla yanıt verebilirsiniz)

1-Eğitim düzeyi

4-Diğer meslek üyelerinin önerisi

2-Kişinin yetenek ve performans 5-Diğer (Belirtiniz)

3-Üst yönetimin önerisi/kararı

23) Aşağıdakilerden hangisi/ hangileri kurumunuzdaki kariyer planlama ve geliştirmeye yönelik Üst yöneticisi olarak sorumluluklarınız arasında yer alır? (Birden fazla yanıt verebilirsiniz.)

- 1- 1. Sicil amiri olarak sicil raporu doldurma
- 2- 1. Sicil amirini yönlendirmek üzere sicil raporu doldurma
- 3- Kurum tarafından geliştirilen Performans değerlendirme Prosedürlerini uygulama
- 4- Bilgi akışını sağlam kontrol
- 5- Bireysel gelişim planını gözden geçirme
- 6- Diğer (Belirtiniz).....

24) Kurumunuzda performansı yüksek olan yöneticilere yönelik uygulamalar, Aşağıdakilerden hangileridir? (Birden fazla yanıt verebilirsiniz)

- 1- Yüksek ücretle ödüllendirme
- 2- Terfi ettirme
- 3- Ekstra prim verme
- 4- Sözlü takdir ve diğer çalışanlara takdim etme
- 5- Diğer (Belirtiniz).....

25) Kurumunuzda performansı az olan yöneticilere yaklaşım nasıldır? (Birden fazla yanıt verebilirsiniz)

- 1-Çalıştığı bölüm değiştirilir
 - 2-Eğitim ve danışmanlık hizmeti verilir
 - 3- Performans primlerini alamaz
 - 4- Terfi hakkı olmaz
 - 5- Yazılı uyarıda bulunulur
 - 6- Disiplin soruşturması açılır
 - 7-Diğer
- (Belirtiniz).....

26) Kurumunuzda yöneticilere yönelik kariyer planlama ve geliştirmede neler yapılmaktadır? (Birden fazla yanıt verebilirsiniz)

- 1-İleri eğitim (Lisansüstü, doktora, doçent vb.) için teşvik ve olanak
- 2-Kişinin iş ve yetenekleri ile uyumlu eğitim programları, kurs ve seminerlere katılımını sağlama
- 3- Bireysel ve mesleki gelişime yönelik kaynak sağlama ve yararlandırma
- 4- Diğer (Belirtiniz).....

27) Kariyer planlama ve geliştirme hakkında kurumunuzdan beklentileriniz nelerdir?(Birden fazla yanıt verebilirsiniz)

- 1- Yönlendirme, kariyer danışmanlığı
- 2- Kurumdaki kariyer olanakları hakkında bilgi sahibi olma
- 2- Mesleğin gerektirdiği bilgiye ulaşmak için sürekli eğitim programlarının düzenlenmesi
- 4- Diğer (Belirtiniz).....

28) Kurumunuzdaki kariyer planlama ve geliştirme uygulamalarından beklentilerinizi en çoktan en aza olmak üzere 1'den 5'a doğru sıralayınız?

- 1-Çalışma koşullarının iyileştirilmesi
- 4-Bireysel gelişim ve motivasyon
- 2- Yüksek statü ve saygınlık
- 5-Güç ve sorumluluk artışı
- 3- Ücret artışı
- 6- Uzun süreli istihdam

29) Aşağıdaki ifadelerden hangisi kurumunuzdaki yönetici devir hızını ifade eder?

- 1-Düşük
- 2-Genellikle Düşük
- 3-Orta
- 4-Genellikle Yüksek
- 5-Yüksek

30) Kurumunuzdaki kariyer planlama ve geliştirmeye yönelik uygulamalar hakkındaki görüşlerinizin iyi hangisi ifade eder?

- 1- Düşük
- 2- Orta
- 3- Yüksek

31) Kurumunuzdaki kariyer planlama ve geliştirme uygulamalarına bağlı olarak en yüksek terfi pozisyonuna gelebileceğinizi söyleyebilir misiniz?

- 1- Evet
- 2- Hayır
- 3- Kısmen

32) Size göre kariyer planlama ve geliştirme mesleğinizin geliştirilmesinde etkin bir yöntem olabilir mi?

- 1- Evet*
- 2- Hayır
- 3- Kısmen*

* Yanıtınız Evet ya da Kısmen ise, 32 ve 33. soruları yanıtlayınız

33) Size göre kariyer planlama ve geliştirmenin mesleğinize katkıları neler

olabilir? Açıklayınız?

.....
.....
.....
.....
.....

34) Yöneticilere yönelik kariyer planlama ve geliştirme ile ilgili önerileriniz nelerdir? Açıklayınız?

.....
.....

EK 2: Sosyalleşme Ölçeği

Ek Tablo 1. Sosyalleşme ölçeğine ilişkin betimsel istatistikler	TAMAMEN KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KISMEN KATILYORUM	KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM
Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği					
Yetiştirme					
1.Bu kurum, yaptığım iş konusunda bana mükemmel yetiştirme olanakları sağlamıştır.					
2.Bu kurum tarafından sağlanan yetiştirme programları, işimi çok iyi bir şekilde yapmamı sağlamaktadır.					
3. Bu kurum, çalışanların iş becerilerini geliştirmeleri için gerekli tüm olanakları sunmaktadır.					
4. Üstlerimin verdiği talimatlar, işimi daha iyi bir biçimde yapabilmem için önem taşımaktadır.					
5.Bu kurumun sağladığı işe ilişkin yetiştirme programları oldukça etkilidir					
Örgüte İlişkin Anlayış					
6.Bu kurumda, işlerin nasıl yürütüldüğünü çok iyi bilirim.					
7.Bu kurumda görevlerimin ne olduğunu çok iyi biliyorum.					
8.Bu kurumun amaçları, net bir şekilde tanımlanmıştır.					
9.Bu kurumun nasıl işlediğine ilişkin iyi derecede bilgi sahibiyim.					
10.Bu kurumun amaçları neredeyse tüm çalışanlarca anlaşılmalıdır.					
Çalışan Desteği					
11.Diğer çalışanlar yaptığım iş konusunda bana pek çok şekilde yardımcı olmuşlardır.					
12.İş arkadaşlarım destek ve önerilerini sunmakta genellikle istekli davranırlar.					
13.Çalışma arkadaşlarımdan çoğu beni, bu örgütün bir üyesi kabul etmektedir.					
14.Çalışma arkadaşlarım bu kuruma uyum sağlamamda oldukça yardımcı olmuşlardır.					
15.Bu kurumda diğer çalışanlar ile ilişkilerim oldukça iyidir.					
Gelecek Beklentileri					
16. Bu kurumda iyi bir kariyer için pek çok fırsat bulunmaktadır.					
17. Bu kurumun sağladığı ödüllerden mutlu olmaktayım.					
18. Bu kurumdaki yükselme olanakları neredeyse herkese açıktır.					
19.Bu kurumda ne zaman terfi edeceğimi kolaylıkla öngörebilirim.					
20.Bu kurumun beni daha uzun yıllar istihdam etmesini bekliyorum.					