



T.C.
ÜSKÜDAR ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
SAĞLIK YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KARİYER YÖNETİMİ VE AFİLİASYON MODELİNDE İKİ
FARKLI KURUM PERSONELİNİN KARİYER BEKLENTİSİ VE
KARŞILAŞTIRMALARI**

Ali SAĞLAM

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Haydar SUR**

İSTANBUL-2020

T.C.
ÜSKÜDAR ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
SAĞLIK YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KARİYER YÖNETİMİ VE AFİLİASYON MODELİNDE İKİ
FARKLI KURUM PERSONELİNİN KARİYER BEKLENTİSİ VE
KARŞILAŞTIRMALARI**

Ali SAĞLAM

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Haydar SUR**

İSTANBUL-2020

ÖZET

KARİYER YÖNETİMİ VE AFİLİASYON MODELİNDE İKİ FARKLI KURUM PERSONELİNİN KARİYER BEKLENTİSİ VE KARŞILAŞTIRMALARI

Bu çalışmanın amacı sağlık sektöründe faaliyet gösteren kurumlarda görev yapan personelin kariyer yönetimi, kariyer beklentileri ile bakanlık ve üniversite olmak üzere iki farklı kurum personelinin kariyer karşılaştırmalarıdır.

Tez çalışmasında anket yöntemi kullanılmış olup, hastanemiz çalışanlarına uygulanmıştır. Geçerli sayılan 146 anket formu mevcuttur. Veriler istatistik programında değerlendirilmiştir. Değerlendirme incelendiği zaman iki farklı kurumun güçlerini tek çatı altında toplaması hem personel açısından hem de hizmet verimliliği açısından son derece olumlu olduğu gözlemlenmiştir. Özellikle ülkemizde son yıllarda sayıları artarak devam eden afiliye modellerindeki artışta bu modelin ne kadar başarılı olduğunun kanıtı niteliğindedir.

Anahtar Kelimeler: Afiliasyon, Kariyer, Kariyer Beklentileri, Kariyer Karşılaştırmaları
Kariyer Yönetimi,

ABSTRACT

**CAREER EXPECTATIONS AND COMPARISONS OF TWO DIFFERENT
INSTITUTIONAL STAFF IN CAREER MANAGEMENT AND AFFILIATION
MODEL**

The aim of this study is to compare the career management, career expectations of the staff working in the health institutions and careers of the staff of two different institutions as ministry and university hospitals.

Survey method is used in the study. Questionnaire forms were applied to the employees of our hospital and 146 of these forms were accepted as valid. The data were evaluated in the statistical program. According to evaluation of the examination, when it is evaluated for the staff to gather the powers of two different institutions under a single roof, it is understood that this model is working apparently from the institutions even though there were divergences of opinion at first sight. When evaluated in terms of service efficiency, it is observed that this model is highly positive. In this context, it is proof of how successful this model has been in the increase in affiliation models, whose numbers have been increasing in recent years in our country.

Keywords: Affiliation, Career, , Career Expectations, Career Comparisons, Career Management

TEŞEKKÜR

Tez çalışmasında bilgileri ve tecrübeleri ile bana yol gösteren ve her türlü katkıda bulunup yardımlarını esirgemeyen, kıymetli hocalarım Sayın Prof. Dr. Haydar SUR ve Araştırma Görevlisi Yusuf BAKTİR ile ankete tüm içtenlikle cevap veren mesai arkadaşlarıma teşekkür ediyorum.

BEYAN FORMU

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında zgn olduğunu, tarafımdan üretildiğini ve Üsküdar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzuna göre yazıldığını beyan ederim

Tarih

Ali SAĞLAM

İmzası

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
TEŞEKKÜR	iii
BEYAN FORMU	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLOLAR DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
KISALTMALAR DİZİNİ	xi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	2
KARİYER KAVRAMI	2
1.1. Kariyer Kavramının Tanımı	2
1.2. Kariyerin Özellikleri	3
1.3. Kariyerin Önemi	3
1.4. Kariyerin Boyutları	5
1.4.1. İçsel Boyut	5
1.4.2. Dışsal Boyut.....	5
1.5. Kariyer Sorunları	6
1.5.1. Kariyer Platosu	6
1.5.2. Çift Kariyerli Eş.....	7
1.5.3. Ay Işığı	8
1.5.4. Çift Kariyerlilik.....	8

1.5.6. Cinsiyet	8
1.5.7. Bilgi ve Beceri Eksikliği	9
1.5.8. Gözden Düşme	9
1.5.9. Tükenmişlik ve Stres	10
1.5.10. Mobbing	11
1.6. Kariyer Seçiminin Etmenleri	12
1.6.1. Kişilik	12
1.6.2. Zekâ	13
1.6.3. Yetenek ve İlgi	13
1.6.4. Aile ve Sosyal Çevre	14
1.6.5. Diğer Faktörler	14
İKİNCİ BÖLÜM	15
KARİYER YÖNETİMİ	15
2.1. Kariyer Yönetiminin Tanımı	15
2.2. Kariyer Yönetiminin Amacı	16
2.3. Kariyer Yönetiminin Yararları	17
2.3.1. Örgütsel Yararları	17
2.3.2. Bireysel Yararları	18
2.4. Kariyer Yönetiminin Önemi	19
2.4.1. Yetkinlikler	21
2.4.2. Personel Planlamaları	22
2.4.3. Personel Seçme ve Yerleştirmeler	22
2.4.4. Performans Yönetimi	22
2.4.5. Eğitim Planlama	23
2.4.6. Ücret Yönetimi	24
2.4.7. Personel Özlük İşleri	24
2.5. Kariyerin Aşamaları	24

2.5.1. Bulgu Evresi	25
2.5.2. Başlangıç.....	27
2.5.3. Kariyer Ortası	28
2.5.4. Kariyer Sonu	29
2.5.5. Emeklilik.....	30
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	31
AFİLİASYON	31
3.1. Afiliasyon Kavramı.....	31
3.1.1 Afiliasyon Türleri.....	31
3.2 Yasal Dayanak.....	32
3.3. Afiliasyonun Çıkışı	32
3.4. Afiliasyondan Beklentiler	33
3.5. Afiliasyondan Beklenmeyenler.....	34
3.6. Avantajlar	35
3.6.1. Üniversite.....	35
3.6.2. Bakanlık.....	36
3.7. Afiliasyonun Mali Boyutu	36
3.8. Kamu Görevlisi.....	36
3.8.1. Kamu Görevlilerinin İstihdam Şekilleri	37
3.8.1.1. Memur.....	38
3.8.1.2. Sözleşmeli Personel	38
3.8.1.3. Geçici Personel	39
3.8.1.4. İşçiler	39
3.8.2. 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu Öğretim Elemanları	39
3.8.2.1. Öğretim Üyeleri	40
3.8.2.2. Öğretim Görevlisi	40

3.9. Birlikte Kullanım ve İş Birliği Protokolü İmzalayan Kurumlar	41
3.10. Sağlık Bilimleri Üniversitesi	42
3.10. Sağlık Bilimleri Üniversitesi ile Afiliasyon Protokolü imzalayan Eğitim ve Araştırma Hastaneleri	43
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	44
4. KARIYER YÖNETİMİ VE AFİLİASYON MODELİNDE İKİ FARKLI KURUM PERSONELİNİN KARIYER BEKLENTİSİ VE KARŞILAŞTIRMALARI ARAŞTIRMASI.....	44
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	44
4.2. Araştırmanın Metodolojisi	44
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	45
4.4. Araştırmanın Bulguları	45
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	55
KAYNAKLAR.....	57
EKLER	60
ÖZGEÇMİŞ	62

TABLULAR DİZİNİ

Tablo 1 : Sağlık Bilimleri Üniversitesi Dışında Afiliasyon Protokolü İmzalayan Hastaneler	41
Tablo 2 : İstanbul, Ankara Ve İzmir'deki Suam Verileri	43
Tablo 3 : Katılımcıların Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı	45
Tablo 4 : Cinsiyete Göre Afiliasyon Modeli Puanlarının T Testi İle Karşılaştırılması .	47
Tablo 5 : Yaşa Göre Afiliasyon Modeli Puanlarının Tek Yönlü Varyans Analizi Testi İle Karşılaştırılması.....	47
Tablo 6 : Medeni Duruma Göre Afiliasyon Modeli Puanlarının T Testi İle Karşılaştırılması	48
Tablo 7 : Kadro Unvanına Göre Afiliasyon Modeli Puanlarının Tek Yönlü Varyans Analizi Testi İle Karşılaştırılması	48
Tablo 8 : Görev Yerlerine Göre Afiliasyon Modeli Puanlarının Tek Yönlü Varyans Analizi Testi İle Karşılaştırılması	49
Tablo 9 : Kurum Türüne Göre Afiliasyon Modeli Puanlarının T Testi İle Karşılaştırılması	49
Tablo 10 : Toplam Çalışma Sürelerine Göre Afiliasyon Modeli Puanlarının Tek Yönlü Varyans Analizi Testi İle Karşılaştırılması.....	50
Tablo 11 : Kurumdaki Toplam Çalışma Sürelerine Göre Afiliasyon Modeli Puanlarının Tek Yönlü Varyans Analizi Testi İle Karşılaştırılması	51
Tablo 12 : Bölümde Çalışma Sürelerine Göre Afiliasyon Modeli Puanlarının T Testi İle Karşılaştırılması	51
Tablo 13 : Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Afiliasyon Modelinin Sürdürülebilir Olduğuna Dair Verdikleri Puanların Karşılaştırılması (5=Sürdürülebilirliğe Tam Katılım, 1=Hiç Katılım)	52

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Afiliasyon gerektiren durumlar	33
Şekil 2: Afiliasyondan beklentiler	34
Şekil 3: Afiliasyondan beklenmeyenler	35

KISALTMALAR DİZİNİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
DMK	: Devlet Memurluğu Kanunu
SB	: Sağlık Bakanlığı
SBE	: Sosyal Bilimler enstitüsü
SUAM	: Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi

GİRİŞ

KARİYER YÖNETİMİ VE AFİLİASYON MODELİNDE İKİ FARKLI KURUM PERSONELİNİN KARİYER BEKLENTİSİ VE KARŞILAŞTIRMALARI

Örgütlerin ürün ve hizmet üretimiyle bunların geliştirilmesinde başlıca rol oynayan problemlerin başında nitelikli insan kaynağı ve eğitim sorunu gelmektedir. Bu tür sorunların giderilmesinde kurumlar arası iş birliği yapılması insan kaynaklarının verimliliği fiziki tesis ve malzemenin etkin bir şekilde kullanılması açısından son derece önem taşımaktadır. Afiliasyon kavramının çıkışı da özellikle sağlık sektöründe üniversiteler ve hastanelerde iş birliğine gidilerek kurum çalışanlarının diğer kurumda da hizmet vermesini öngörmektedir. Bugün Dünyada birçok ülke tıp eğitimini daha verimli bir şekilde sağlamak amacıyla afiliasyon programlarını düzenlemektedir.

Bu amaçla ülkemizde Sağlık Bakanlığının 2011 tarihinde yayınladığı yönetmelikle Türkiye’de de uygulanmaya başlanmıştır. 3359 sayılı Kanun’un ek 9.maddesiyle yasal dayanak altına alınan afiliasyon, il düzeyinde ilgili rektörlük ve valiliğin birlikte kullanım protokolünü imzalamasıyla, Sağlık Bakanlığı’na ve bağlı kuruluşlarına ait sağlık tesisleri ve üniversitelerin ilgili bölümlerinde tesislerin birlikte kullanılması sağlanmaktadır.

Bu çalışmada sağlık hizmetlerinde afiliasyonun ortaya çıkışı, yasal mevzuat ve uygulanışı ele alınarak, Sağlık Bakanlığı ve Üniversitelere bağlı olup afiliasyon programında çalışanların üzerinde bir araştırma yapılmış ve elde edilen veriler istatistiksel değerlendirmeye alınarak afiliasyonun avantajları ve dezavantajları saptanmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER KAVRAMI

1.1. Kariyer Kavramının Tanımı

Günümüzde çalışan bireyler arasında kullanılan en önemli kavramlardan biri olan kariyer kökeni eskilere dayanan iş ve meslek kavramlarını karşılayan terimdir. Yabancı dillerdeki kariyer kelimesinin köklerine bakıldığında, Latince “carrus” (at arabası) ve “carrera” (yol), Fransızca “carriere” (yarış yolu), İngilizce “career” (meslek) manalarında kullanıldıkları görülmektedir. (Aytaç, 2005, s. 19).

Fransızca “carriere” sözcüğünden dilimize geçmiştir. Kariyer kavramı, yaşamda izlenen bir yol, aşılması gereken bir mesleki pozisyon, diplomatik kariyer ve meslek gibi anlamlarda kullanılmaktadır.

İlk olarak 19. yüzyılın başlarında Wellington Dükü tarafından yazılan bir mektupta “diplomatik kariyer” kelimesini kullanması ve W. H. Ireland’in “büyük devlet adamının kamu kariyeri” hakkında yazdığı bir şiirle değişmeye başladığı da ifade edilebilmektedir. Bu bağlamda kariyer kelime anlamı zaman içerisinde, ilerleme olanakları sunan, istihdam biçimine veya profesyonel bir yaşama dönüştüğü görülmektedir.

Bayraktaroğlu’na göre kariyer, *"İnsanın davranış motifleri ile donanmış, bir yaşam boyu devam eden işler serisi olup seçilen bir iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmek"* anlamını taşımaktadır (Bayraktaroğlu, 2008, s. 117).

Kariyerin sözlük anlamı "Bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık" olarak tanımlanmaktadır. (Çiftçi, & Cevher, 2014, s.219).

Bu bağlamda kariyer, tercih edilen bir işte ilerlemek ve sonucunda daha fazla yetenek kazanarak daha fazla sorumluluk üstlenerek saygınlığı arttırmakta diyebiliriz.

Genel olarak kariyeri toparlamamız gerekir ise, Kariyer; çalışanların başarısının grafiğini göstermekle birlikte, iş ile ilgili pozisyonlarda, ilerleme veya örgüt içerisinde yükselmeyi temel alan bir anlama gelmektedir.

1.2. Kariyerin Özellikleri

Kariyer kavram olarak günlük yaşamda iş olarak algılanmaktadır. İş yaşamıyla bireyin kariyerini kavramı daraltarak sınırlı tutmaktadır. Hâlbuki kariyer yalnızca ilerleme, olanak ve başarıyla ilişkili değildir. Bireyin iş hayatının da ötesinde yaşamını doğrudan etkileyen bir faktördür. Kariyer kavramının bazı özelliklerini şöyle sıralayabiliriz;

- Birey açısından gelişme yaratır,
- Birey ve örgüt açısından kariyer yönetiminin sorumluluğu iki taraflıdır.
- Bireyin hayatının her anını kapsayan dinamik bir süreçtir
- Başarı derecesini çağrıştırarak kişiye başarıma duygusu verir.

1.3. Kariyerin Önemi

Birçok nedenden dolayı insanların kariyeri önem kazanmaktadır. Kişinin statüsünü oluşturmaya, toplumsal yapısı ve kimliği yardım etmektedir. Kariyer, insanın hayatında bir anlamı ve odağı teşkil eder. Bilhassa birçok mesleğin insan ilişkileri olarak bakıldığında yakınlaşmayı gerektirmektedir. Bu nedenle de sosyal bir anlamda taşımaktadır. Hayatı idame ettirebilmek için “meslek” maddi gücü elde eden etkili bir araçtır. Ayrıca da psikolojik iş doyumunun oluşmasında ve kişiliğin gelişmesinde etkin bir rolü mevcuttur.

İnsan, kariyer kavramında odak noktadır. Bununla birlikte işe ilişkin kariyer kavramı ise yine de iş dışındaki aynı zamanda işe ilişkin olan kariyer kavramı yine de iş dışındaki bireyin yaşamdaki rolleriyle beraber yaşamını kapsamaktadır.

İşin ve çalışmanın kişiye sağladığı sosyal ve psikolojik katkılarını incelemek gerekirse aşağıdaki belirtilen hususlar doğrultusunda değerlendirme yapabilmek mümkündür.

- Çalışma, kişi için psikolojik doyum kaynağıdır
- Çalışma, statü kazanma dolayısıyla saygınlığın unsurudur
- Çalışma, üretilen işin sonucunda gelir elde etme unsurudur.
- İş, insanın aidiyet duygusunun karşılanmasına katkıda sağlamaktadır.
- İş, çalışanın ailesine ve kendisine sosyal statü sağlar
- İş, insanın benlik gelişimi ve öz saygısı ile kimlik oluşumunu sağlayarak kişiliğini güçlendirmektedir.
- İş, çalışanın hayatını idame ettirebilmesi için sağladığı gelirle yaşamın maddi temelini oluşturmaktadır.
- Tüm bu tanımlamaların neticesinde üç ana etmenin çalışmayı meydana getirdiği anlaşılmaktadır.

Kariyer, çalışmalar neticesinde elde edilmiş tecrübelerden oluşmaktadır. Tecrübeler kişinin çalışma sürecinde gelişen beklentilerinden, ihtiyaçlarından, duygularından ve değerlerinden oluşmaktadır.

Birçoğumuzun çoğu kez ifadesinde kullandığı sözcük olan kariyer, özellikle işle ilgili konulardan, iş yaşamında olabilecek her türlü ilerlemede ve iş hayatında gelinebilecek üst mevkilerden bahsedilirken kullanılmaktadır. Örneğin, üniversiteye geçiş aşamasında olan kişinin '*...kariyer sahibi olmak istiyorum*' demek suretiyle kendini ifade etmesi kariyer kelimesinin tam da bu anlamına denk düşer. Eğer sınırlı bir bakış açısıyla bakarsak konuya mesleki anlamda hiyerarşik bir şekilde üst mevkiler için sürekli şekilde çalışmak anlamına da gelebilmektedir. Kimi zamansa kariyer uzmanlığı belirtmek için kullanılan bir ibaredir. Mesela, bir hâkimden bahsedilirken '*kariyer sahibi bir insan*' olduğu yönde bir değerlendirme yapılması bununla ilişkili bir yönüdür.

Kariyer için yapılan en genel ve uygun tanımın şu şekilde olduğunu söyleyebiliriz. "Bireyin yaşantısı boyunca işe ilişkin edindiği deneyim ve faaliyetlerinin sonucunda algıladığı tutum ve davranışlar dizisi".

Kişilerin ister sosyal hayatları isterse de çalışma hayatları olsun kendilerine belirledikleri hedeflere ulaşma süreçleri ve bu süreçte uyguladıkları programlarla gelen

deneyimler kariyerlerinin yapılanması açısından büyük önem arz etmektedir. (Tanhan & Nurses, 2017, s.69).

Kariyer en geniş anlamıyla yükselmek, iş ve çalışma yaşamında başarılı olmak olarak özetlenebilir. Kariyer; toplumsal statü, saygınlık ve yüksek gelir gibi unsurları elde etme isteği de bireysel olarak motivasyonu sağlamada önemli bir faktördür.

1.4. Kariyerin Boyutları

Kişilerin kariyerlerini sübjektif algılamalar içsel boyut ile objektif algılamalar dışsal boyut olarak iki temelde inceleyebiliriz.

1.4.1. İçsel Boyut

İçsel boyut, kendine özgü bir şekilde bireyin kariyer gelişimini algılamasını ifade etmektedir. Bu nedenle, bireylerin hareketlerine ve davranışlarına asıl olarak yön veren, onların kariyerlerine ilişkin algıları ve beklentileridir. Kendi kariyerleriyle ilgili olarak her birey beklenti ve algılarını karşılayacak planlamaları yapmakta ve böylelikle hayatı boyunca yaptığı çalışmalarla ilgili değerlendirme yaptığı takdirde ‘iyi, kötü’ ya da ‘mutluyum, hoşlandım, mutsuzum, hoşlanmadım’ gibi sonuçlara ulaşabilmektedir.

Ulaştığı bu sonuçlar çalışanın işle ilgili uyumunu, işe devamını ve motivasyonuna etki etmektedir. Bu bağlamda işletmelerin personellerinin istek ve beklentilerine karşı kariyerin içsel boyutunu da göz ardı etmemelidir.

1.4.2. Dışsal Boyut

Dışsal boyut, bireyin örgüt içerisindeki durumunu esas almaktadır. Ancak örgütsel açıdan bakıldığında kişinin kariyeri üzerinde çalışmanın iki yönlü de etki sağladığı gözlemlenmektedir. Örgütün içerisindeki kişilerin amaçlarıyla örgütün amaçlarının aynı doğrultuda devam etmesi biçimindedir. Bahsedilen bu uyum neticesinde sağlanacak verim örgütün performansı da artacaktır.

1.5. Kariyer Sorunları

Günümüzün şartları, çalışma biçimlerinde ve ilişkilerinde hem personel açısından hem de örgütler açısından ciddi değişiklikler meydana getirmiştir. İş güvencesinden mesai saatlerine ve kariyer tercihlerine dek birçok hususta geleneksel yaklaşımlardan uzaklaşmıştır.

Kişiler, kariyer sorunları ile kariyerlerinin türlü aşamalarında karşılaşabilmektedir. Bu karşılaşılan sorunlar kişinin bulunduğu kariyer aşamasından da kaynaklanabilir veya her iki eşinde çalışıyor olmasından da kaynaklanabilir. Sağlam bir iş planı ile olması muhtemel bu olumsuzlukların öngörülerek ortadan kaldırılması olasıdır.

1.5.1. Kariyer Platosu

Bireyin kariyer yaşamını dengede tutan, kendi özellik ve algıladığı nitelikleri, güdülere, gereksinimleri, tutumları, değer ve davranışları gibi çevresiyle ilişkileri etkileyen birçok unsur vardır.

Genelde yaş sınıfı orta düzeyde olan çalışanlar, bahsedilen unsurlar içindeki dengeyi kaybettiklerinde, kariyerlerinde bir dönemi durgun geçirirler. Bahsedilen dönem “Kariyer Platosu” (mesleki durgunluk) ismiyle anılmaktadır. (Uzunbacak, 2006, s:31). Kariyer platosu, çalışanın kariyer yaşantısında ortaya çıkabilecek duraklama dönemini ifade etmektedir. Bu dönem, çalışanın kişisel sorunlarından veya kariyeriyle ilgili özelliklerinden kaynaklanabilir. Durağanlık safhalarında çalışanın kendini geliştirmesi, iş ilişkileriyle aile hayatını düzene koyması ve gelecek dönemdeki çalışmaları için psikolojik ve fiziksel enerjiyi depolaması yönünden de yararlı olmaktadır. Fakat kariyer durağanlığı haddinden fazla uzar ise çalışanın, kişisel fonksiyonlarını, dolaylı olarak da örgüt içindeki fonksiyonlarını yerine getiremeyecek konuma gelebileceği de açıktır. (Aytaç, 2005, s:12).

Çalışanın, hiyerarşik olarak örgütün yapısı içerisinde yaptığı işte yükselme olasılığının düşük olduğu bir dönem olarak Kariyer platosu (FERENCE 1977) tanımlanmıştır. Bu tanımın dayandığı unsurlar göz önünde bulundurulduğunda, kariyer platosu kavramı; kişi odaklı plato ve örgüt odaklı plato olarak ikiye ayrıldığı

gözlemlenmektedir. Hiyerarşik yapı olarak örgütler piramide benzetilmektedir. Dolayısıyla üst kademelerde iş görenlerin sayısının oldukça az olduğu bilinmekte, bu sebepten doyalı ise terfi edemeyen çalışanın kariyer platosuna girmelerinin bireysel yetersizlikleriyle hiçbir ilgisinin bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu hususa örgüt odaklı plato denilmektedir.

Birey odaklı platodaki bireyin ilerleyen zamanlardaki terfiler için motivasyon ve yeteneğinde eksiklikler meydana gelebilmektedir. Birey merkezli platodaki birey organizasyonda ek terfiler kabul etmemeye karar vermektedir. Başka bir görüşte ise, kişiler kariyer platosu zamanında, öğrendikleri işte uzman oldukları, yaptıkları işlerle ilgili her şeyi bildiklerinden dolayı artık çekici bir tarafının bulunmadığı duygusuna kapılırlar (Yorulmaz, 2007, s:47-48-49).

1.5.2. Çift Kariyerli Eş

Kadınların çalışma piyasasında boy göstermeye başlamaları ve bu piyasada da sayısal anlamda da söz sahibi olmaları, yalnızca iş gücü piyasalarını etkilemeleri değil, aile düzenlerini de dönüştürmeye başlamıştır. Çiftlerden kadının çalışma olgusuna bakışının değişmesi, eğitim düzeyinin yükselmesi ve gittikçe artan bir biçimde iş gücü piyasalarında da yer alması kendi kariyer beklentisinin üstüne düşmesini de ardından getirmiştir. Böylelikle de çiftlerden erkek ve kadının her birinin kendi kariyerinin peşinden gittiği bir aile yapısını ortaya çıkarmıştır.

Bu türlü eşlerin genellikle karşılaşılabileceği problemler arasında; coğrafi olarak aynı bölgede iş bulabilmelerinin zorluğu, zamanla büyüyen çocuklarına eşlerden birinin işgücünden ayrılarak bir süreliğine zaman ayırması, alışveriş ve tatil programı yapmada yaşanması muhtemel uyumsuzluklar gibi sıkıntılar olabilir. Temelinde kariyerlere bağlı gerginlikler, evli olan çiftlerde boşanmalara kadara gidebilmektedir. Boşanma istatistiklerine bakıldığında çift kariyerli ailelerin oranının yüksek olması da dikkat çeken bir detaydır. (Tunçer, 2012, s:225). Örnek olarak boşanma yoluna gidenlere bakıldığında hırslı olan eşlerin evliliklerinin kariyerlerine engel oluştuğunda bu yola başvurdukları gözlemlenmektedir. Bu tür ortaya çıkmış problemleri ortadan kaldırmak veya önlemek için birçok örgüt tarafından bu yönde danışmanlık hizmetleri verildiği, özellikle çocuk bakımına yönelik teşviklerde bulunduğu, esnek çalışma şartları veya

ücretsiz izin gibi önlemler aldığı da anlaşılmaktadır. Bu hususta uzaktan çalışma imkânı tanıyan örgütler bile bulunmaktadır. (Bingöl, 2016, s:369).

1.5.3. Ay Işığı

Bir örgüte bağlı olarak iş yapan bir bireyin, yeni iş becerileri kazanmak, gelir düzeyindeki yetersizlik, tecrübe edinmek gibi nedenlerle örgütün dışında kendi menfaatine çalışması, ay ışığı problemi olarak tanımlanmaktadır. Örnek olarak bir ortaokulda öğretmen olarak çalışan kişinin çalışma saatleri dışında kalan zamanında kendi hesabına özel ders vermesi gösterilebilir. Bu durumda personelin enerjisinin bir bölümünü kurum dışındaki aktiviteler için harcayacağı da anlaşılmaktadır. Ancak bu yaklaşımda kişinin temel olarak işinin ortadan kalkması durumunda bahsedilen faaliyetleri bir güvence olarak görmesi engellenememektedir. Personellerine iyi imkânlar sağlayan ve iş güvenliğini ön planda tutan kuruluşlarda bu türlü sorunların minimuma indirebilmektedir. (Şahinöz, 2006, s:25).

1.5.4. Çift Kariyerlilik

Bireyin birden fazla konuda deneyim, tecrübe, birikim ve bilgiye sahip nitelikte olmasıdır. Kişinin birden çok alanda eğitiminin olması, bu alanlarda tecrübesinin olması, ilerleyebilme olanağı sağlasa da, bu alanlardan birini seçmesi ve kariyerini o doğrultuda yönlendirmesi daha başarılı olmasına, belirlemiş olduğu hedefe ulaşma şansının artmasına, enerjisinin bölünmemesine, heyecan ve performansının azalmamasına katkıda bulunacaktır. (Dilsiz, 2011, s:8). Çalışan için, her iki işte kariyer, unvan, statü ve belki de prestij sağlayabilecektir. Her iki alanda da ilerleme niyetinde bulunan birey, iki kariyer arasında tüm enerjisini paylaşmakta, bu durum ise en az birinde veya her iki işte başarılı olmayı engelleyebilmektedir. (Bingöl, 2016, s:369).

1.5.6. Cinsiyet

Ülkemiz gibi özellikle ataerkil olan toplumlarda kadınlara yönelik cinsiyetten kaynaklanan sorunlar mevcuttur. Kadınlar, erkeklere nazaran iş, aile, çocuk vb. gibi çeşitli sorumlulukları yerine getirmek zorunda olduklarından kariyer beklentilerinin

daha zor gerçekleştirmelerine neden olabilmektedir. Bunun yanında kadının aile hayatındaki sorumluluğu ve rolü, mesleğindeki terfi imkânını da kısıtlamaktadır. Bu eğilim de bugün birçok kurum ve kuruluşta kadınlara yönelik ayrımcılığın esas nedeni olan “cam tavan” kavramını da ortaya çıkarmaktadır. Cam tavan, kurum ve kuruluşlarda tepe idare pozisyonları için kadınlara yönelik konulan keyfi bir engel olarak tanımlanır. Kadınların tepe yönetimlerde bulunamamasına dair çeşitli nedenler ve gerekçeler ileri sürülür. Bunlar şu şekilde özetlenir (Tunçer, 2012, s: 225).

- Kadınların çocuklarını yetiştirmek için kariyerlerini durdurmaları veya ara vermeleri,
- Kadınların iş ve aile yaşamlarındaki sorumlulukları dengeleme arayışları,
- Kadınların geleneksel olarak mühendislik ve işletmecilik gibi konulardaki becerilerinin olmaması
- Geleneksel olarak insan kaynakları alanında kariyer kadrolarının kadınlar tarafından seçilmesi,
- Kadınların başarılı olmaları durumunda bağımsız çalışma veya kendi işini kurma istekleri,

1.5.7. Bilgi ve Beceri Eksikliği

Okul eğitimi bittikten sonra kişinin yeni gelişmeleri izleyememesi bilgi ve beceri eksikliğine temel nedenlerindendir. Günümüze bakıldığında özellikle bilginin hızla artması, mevcut bilgilerin ve becerilerin kısa zamanda eskimeye başlaması kişilerde yetmezlik problemine neden olmaktadır. Kişilerdeki düzleşme sorununun aşılmasında örgüt içi ilerleme fırsatının kalmaması durumunda örgütün sorumluluğu daha fazla olabilmektedir. Ancak kişinin bilgilerinin ve becerilerinin eskimeye başlaması öncelikle kişinin o sorununu kendi çabasıyla gidermelidir. (Erdoğan, 2003, s:25).

1.5.8. Gözden Düşme

Terfi ettirilmeyi bekleyen yönetim kademesindeki bir yöneticinin iş yapma isteğinin azalması sonucu güvenini yitirerek işten atılması, orta düzeyde durağan bir konuma girmesi veya bir alt kademeye indirilmesidir. Bunun nedenleri arasında, üst

yönetim ile anlaşmazlıklar, bireyler arasındaki çatışmalar, çok fazla rekabet hırsı, işverene karşı aşırı bağlılık, etrafa karşı kötü davranışlar, yeteneksizlik, uyumsuzluk olabilir. Kuruluşlar bu sorunları yeni kariyer yolları geliştirmek suretiyle, iş genişletilmesi suretiyle, eğitim vermek suretiyle önüne geçebilir. Bu türlü çalışmalar yapılarak işletmeye bağlılıkların artırılması sağlanacaktır. Gözden düşme neticesinde kişi; örgütün görüşlerine değer vermediğini ve kendisinin eskisi kadar örgüt için önemli olmadığını düşünür. Kişinin bu psikolojik durumu işe ve örgüte katkısında azalmalara neden olur. (Erdoğan, 2003, s:25).

1.5.9. Tükenmişlik ve Stres

İş güvenliğinin örgüt içerisinde olmaması, yetersiz terfi, kişinin kapasitesinin üzerinde bir terfi, transfer ve terfi beklentisi, aşırı yoğun çalışma, bozuk iletişim, tek düzelik, kişiler arasındaki rekabet, belirsizlik ve çalışma gibi iş hayatında karşılaşılan birçok neden kişiler açısından stres kaynağı olabilmektedir. Kişinin enerjisinin stres yapıcı örgütün koşulları karşısında kaybolmasına neden olan tükenmişlik sendromu; zihinsel, duygusal ve fiziksel olarak bitkinlik durumu olarak tanımlanabilmektedir. Tükenmişlik, personellerin yaptıkları işlerden bekledikleri karşılığın bulunamaması sonucunda meydana gelir. İş hayatının çeşitli aşamalarında ortaya çıkan bu negatif durumun üç boyutu bulunmaktadır.

Bunlar bireysel başarıda düşme, duyarsızlaşma ve duygusal tükenme olarak tanımlanabilir.

Bireysel başarıda düşme, personellerin kendi aralarındaki değerlendirmelerinin olumsuz bir anlam kazanması biçiminde belirir. İşinde yükselemediği, hatta daha geriye düştüğünü düşünen bu kişiler kendilerini yeterli görmeyerek suçluluk duygusuna kapılır. Bu husus ise bireyin çalışmasında verimsiz olması ve hata yapması sonucunu beraberinde getirir ve bireysel performansta düşmelere neden olabilir. (Yavuz, 2006, s:115).

Duyarsızlaşma, kişinin çalışma alanında iletişimde bulunduğu bireylere karşı umursamaz, alay eder bir davranış sergilemeye başlamasıyla kendini gösterir. Bu psikolojik hal içerisinde olan kişi çalışma arkadaşlarından kötülük geleceği korkusu yaşar ve diğer kişilerden uzaklaşır.

Duygusal tükenme ise kişinin duygusal yorgunluğu ve enerji eksikliği sonucunda ortaya çıkar. Bu husus bireyin gergin olması ve işe gitmek istememesine neden olur.

1.5.10. Mobbing

“Çalışma hayatında bir veya daha fazla kişi tarafından diğer kişi veya kişilere yönelik olarak gerçekleştirilen, sistematik bir şekilde belirli bir süre devam eden, pasifize etme, yıldırma veya çalıştığı işten uzaklaştırmayı hedefleyen, mağdur yada mağdurların mesleki durumlarına, kişilik değerlerine, sağlıklarına veya sosyal ilişkilerine, kasıtlı olarak, kötü niyetli ve olumsuz tutum ve davranışlarının bütününe denilmektedir”. Bir organizasyonda var olan negatif bir güç olarak tanımlandığı da literatürde rastlanmaktadır. “Bu bağlamda kişi kendisiyle ilgili durumu iyileştirmek için başka bireylerin ve yapıların zarar görmesi pahasına olsa bile nüfuzunu ve pozisyonunu kullandığında ortaya çıkar” (Tracy, 2004, s:94).

Çalışma hayatında karşılaşılan her türlü olumsuz hal ve hareketler psikolojik olarak taciz algılanmamalıdır. İşyerlerinde psikolojik olarak taciz aşağıdaki unsurları içermelidir:

- Sistematik bir şekilde yapılmalıdır.
- Kişiye yönelik olumsuz davranış ve tutumlar açıktan veya gizliden olabilir.
- Kasıtlı olmalıdır.
- Pasifize etme, işten uzaklaştırma ve yıldırma amaçlamalıdır.
- Mağdurun veya mağdurların mesleki durumlarında, sağlığında veya kişiliğinde zararlar ortaya çıkmalıdır.
- İşyerlerinde gerçekleşmiş olmalıdır.
- Üstlerin astlara uygulanabileceği gibi, astlarında üstlerine de uygulanabilir. Eşitler arasında da (Yatay Mobbing) ya da (Dikey Mobbing) gerçekleşebilir.
- Süreklilik kazanmış bir sıklıkla tekrarlanmalıdır.

1.6. Kariyer Seçiminin Etmenleri

Hayatta yapılan en önemli seçimlerden birisi kariyer seçimidir. İdeal bir kariyer seçimi kişinin kendi yapmak istedikleri veya yapabileceği meslekler arasında seçim yapmak olsa da bu günümüzde değişik nedenlerden dolayı kişinin kendisine daha rahat, daha konforlu bir hayat sürdüreceği bir mesleği seçme eğilimine girmektedirler. (Özen, 2011, s:83). Kişiler yaşamı süresince kendilerini oluştururlar. Bu oluşum zamanında kişinin kontrol ettiği ve edemediği birçok faktör etkili olabilmektedir.

Örneğin, kişilik yapısındaki zekânın iş yapabilme olgusunun dayandığı temel yapı genetik olduğundan kontrol edemediği bir faktördür. Bu bağlamda doğduğu aile yapısı ve sosyal çevresi de böyledir. Buna karşılık olarak kişinin seçimleri ve arzuları her ne kadar da genetik yapı ile ilgili ilişkili olsa da psikoloji, pedagoji, sosyal psikoloji gibi bilimlerle bunları seçme ve öğrenmeye bağlamaktadır.

1.6.1. Kişilik

Kişinin iyi bir kariyer elde etmesinin ve yaptığı meslekten mutlu olmasının ilk adımı kendi karakterine uygun bir meslek seçimi yapmasıyla mümkün olabilmektedir. Kişi sahip olduğu özellikleri doğrultusunda bir meslek seçtiği zaman kendisini daha güvenli, daha rahat ve olaya daha yetkin hisseder ve bununla birlikte işini daha kolay ve mutlu bir şekilde yapar. Özetle bireyin kendisine uygun bir meslek seçiminin çalışma hayatındaki başarının ve mutluluğunun artmasında katkı sağlayan önemli nedenlerdendir. (Yavuz, 2006, s:14).

Anne Roe'nin kişilik gelişimi ile ilgili yaptığı bir çalışmada, çocukluk çağları zamanında gelişen sosyal olarak anlaşma arzusunun, kariyer seçimindeki öneminin denli yüksek olduğunu da ortaya koymaktadır.

Çocukluk çağlarında ailesi tarafından daha özen gösterilen birey, insan yönelimli işlere eğilimi daha fazla olurken, ailesi tarafından daha az özen gösterilerek yetişen birey ise teknik işlerde daha çok eğilimi olduğu tespit edilmiştir. (Erdoğan, 2001, s:162).

1.6.2. Zekâ

Meslek hayatındaki başarının temel nedenlerinden birinin zekâ olduğu aşıkardır. Bir başka anlamda zekâ; kişilerin çalışma yaşamları boyunca üstlendikleri karmaşık görevlerde ya da tekdüze ilişkilerdeki başarı düzeyleri ile yakından ilgili olabileceği kabul edilmektedir. Bu deyişle zekâ seviyesi normalin üzerinde olan bireylerin tekdüze işlerden daha çabuk sıkıldıkları ve zaman içerisinde daha düşük performans sergiledikleri gözlemlenirken, farklı bilgileri yorumlama ve analitik düşünme gibi işlerde daha başarı gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Zekâ konusunun bir diğere anlamı da kişinin iş yaptığı sıradaki konsantrasyon ve dikkat derecesidir. Bu husus üstünde durulması gerekli olan bir nokta kişilerin değışik işler için değışik bellek tarzlarına sahip olmasıdır. Mesela, aynı zamanda birkaç yemek yapan bir şef aşçının dağıtılmış dikkati önem arz ederken, birkaç dakikada bir makara değıştiren iplik eğiricinin ritmik olarak dikkati, devriye polisi veya otel bekçisinin ise kesintili dikkatleri önem arz etmektedir. (Yavuz, 2006, s:24).

1.6.3. Yetenek ve İlgi

İlgi, isteyerek belirli faaliyetlere yönelme, bu faaliyetlerin kısıtlayıcı koşullarında dahi başka faaliyetleri tercih etmek ve bu faaliyetlerin yapıldığı esnada yorgunluğun aksine dinlemişlik hissi, bıkkınlığın yerine devam etme arzusuna neden olan bir iç uyarıcıdır. Edebiyat, resim ve müzik gibi sanat dallarına, mekanik hesaplama, büro işlerine gibi sevilen etkinlikleri yaparken hoşuna giden öğrencilerin bu ilgileri doğrultusunda yönlendirilmelidirler.

Bireylerin kariyerlerini seçerken, ilgilerini, daha eğitim gördüğü yıllardayken tanımları kendi niteliklerine uygun kariyer seçmeleri konusunda yardımcı olabilir. Bireyler, kararlarında ilgilerini dikkate almaları için, ilgilerinin hangi yöne doğru olduğu, çeşitli meslek guruplarının her birinin hangi tür ilgi gerektirdiği hususlarında bilgilerinin olmaları gerekmektedir.

Kariyer seçiminde, bireyin tercih ettiğı mesleğin düzeyini belirleyen faktör yetenek, belirli bir alana yönelişini belirleyen kısım ise ilgi olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.6.4. Aile ve Sosyal Çevre

Kişinin sosyal anlamda geçmişi, anne babası ile ilişkisi, ailenin toplumsal yapısı, ekonomik düzeyi ve içerisinde bulunduğu çevre kariyer seçiminde temel olan sosyal faktörlerdir. Toplumdan topluma kişilerin mesleklere bakışı genelde değişkenlik göstermektedir. Birtakım meslekler bir toplumda saygınlık ifade ederken bazı meslek gurubu ise sıradanlık ifade eder. Bu yüzden ki kişiler kendi toplumları tarafından değerli olan ve kabul edilmiş meslek seçiminden yanadırlar. (Özen, 2011, s:83- 84).

Bununla birlikte araştırmalar gösteriyor ki, çocukların arzu ettikleri kariyer ile aile büyüklerin kariyerleri arasında güçlü bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Örneğin, eğitim seviyesi düşük ve beceri gerektirmeyen işleri yapan bireylerin çocukları da hemen hemen aynı seviyedeki işleri yapma olasılıklarının yüksek olduğu gözlemlenmektedir.

Profesyonellerin veya yöneticilerin çocuklarına bakıldığında ise daha fazla o yönde işlere eğilimli oldukları anlaşılmaktadır. (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2001, s: 161). Bu bağlamda başarılı göçmen ebeveynlerin çocuklarını örnek olarak gösterebiliriz. İngiliz üniversitesi mezunu Asya kökenli bireylerin dörtte biri, ailelerinin ciddi anlamda meslek seçimlerini etkilediği belirtilmektedir. Asya kökenli olmayanlarda ise bu oran onda bire kadar inmektedir. (Krznaric, 2013, s:35).

1.6.5. Diğer Faktörler

İş güvencesinin ve kariyerin popüler olması da kariyer seçiminde etkili olan faktörler arasında kabul edilmektedir. Örneğin, üniversite adaylarının birçoğu bölüm tercih ederken popüler olmasını tercih ettikleri de yadsınamaz bir gerçektir. Geçmişte bakıldığı zaman bazı kariyer seçeneklerinin popüler halinin günümüzde aynı popülerlikte olmadığı ve bundan dolayı geleceği olan kariyer seçeneklerinin bilinmesi de faydalı olacaktır. (Perkmen, 2009, s:106).

Nüfusun hızla artması, ekonomik krizler ve durgunluklar nedeniyle iş bulma şansının kuvvetli olduğu ve bulunduğu ki iş garantisinin yüksek olduğu kariyer seçenekleri, tercih edilmeleri arttırmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

KARIYER YÖNETİMİ

2.1. Kariyer Yönetiminin Tanımı

“Kariyer yönetimi, danışmanlık, potansiyel değerlendirme, işe yerleştirme, eğitim gibi insan kaynağının faaliyetlerini içerisine alan, bu faaliyetlerin aracılığı ile kişinin ilgi ve yeteneğinin örgütsel fırsatlar ile tam uyum içerisinde olması ve diğer istenilen örgütsel niceliklerin muvaffak olunması için tasarlanmış olan faaliyetlerin bütünüdür. Kariyer yönetimi, örgütün kariyer sistemi ile bireylerin kişisel kariyer planlarının uyumlaştırıldığı, hazırlık, uygulama ve kontrol aşamalarından oluşan ve süreklilik arz eden süreçlerdir” (Erdoğan, 2003, s: 15).

“Kariyer Yönetimi, İş gücüne etki eden personel politikası, yönetimi, uygulaması ve sistemi ile ilgilidir” (Bernardin, 2007, s:4).

“Kariyer Yönetimi, bireylerin tercihlerini, kapasitelerini ve örgütün ihtiyaçlarını karşılayacak bir şekilde kariyer yönetilmesi ve planlanmasını mümkün kılan örgütsel süreçlerin tasarlanması ve uygulanmasıdır. Kariyer Yönetiminde kişilerin kariyer planlarına ulaşması için örgüt tarafından da mutlaka desteklenmesi de gerekmektedir” (Bingöl, 2010, s:342).

Kariyer Yönetimi, iş gücü ihtiyaçlarını tatmin ederek kişilerin kariyer hedeflerine doğru bir şekilde ulaşması için yöneticilere olanak sağlayan hedeflerin planlanma, stratejik düzenlenme ve uygulanma süreçlerinin bütünüdür. (Aytaç, 2005, s:115).

Kariyer Yönetimi, kişinin kariyer planlarının, örgütün kariyer geliştirme araları ile desteklenmesi olarak da tanımlanabilir. (Özden, 2001, s:28).

“Yukarıda bahsedilen tanımlamalardan bir tanım çıkarmak gerekirse kariyer yönetimi; hem kişinin tercih ve yeteneklerini, hem de örgütün ihtiyaçlarının en uygun

ve verimli bir biçimde karşılanabilmesi için hazırlanan örgütsel işlem ve tasarımlardır”
(Ergin, 2005, s: 13)

2.2. Kariyer Yönetiminin Amacı

Kariyer Yönetimi, örgüte bağlı olarak çalışan personelin bulunduğu konumun farkında olması, kariyer hedefine ulaşmak amacıyla bir sonraki atması gereken adımının ne olduğunun farkında olması, kendi kariyer hedefini öngörerek, gelecekle ilgili hazırlık yapmak ve geleceğini kolaylaştırmayı amaçlamaktır.

Kariyer Yönetimi, genel ve özel amaçlar olmak üzere iki ana başlığa ayrılır.
(Aytaç, 2005, s: 117-118).

Genel Amaçları;

- Bireylerde kavrama gücü var ise herhangi bir sorumluluk düzeyinde eğitim vermek
- Örgüt gereksinimlerini karşılamak için yönetim başarısının tatmini
- İstek ve yetenekleriyle örgüt içerisinde başarılı bir kariyer yapmak isteyen kişilere gerek duydukları teşvik gücünü ve rehberliği vermektir.

Özel Amaçları;

- Personelin kendisini geliştirme fırsatları sunmak,

- Bireysel faydaları ve örgüt faydalarını eşitlemek suretiyle karşılıklı yararların sağlanması
- Bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bir bütün haline getirmek,
- Kariyer platosuna giren personelin canlanmasını sağlamak,
- Gelecekteki mevcut işlerinde çalışana gerek duyulan nitelik ve becerileri tanımlayarak destek vermek,

2.3. Kariyer Yönetiminin Yararları

Kariyer yönetiminin yararları, örgütlere ve bireylere sağladıkları yarar açısından iki alt başlığa ayrılmaktadırlar. (Sonnenfeld, 1984, s:5).

2.3.1. Örgütsel Yararları

Kariyer yönetiminin yararlarından örgütlere yararı açısından ele alacak olursak;

- Çalışma barışını ve başarısını sağlamak.
- İş gücünün tehlikeli noktalara gelen personelini yeniden eğitmek suretiyle harekete geçirmek.
- Personelin gerçekçi olmayan ve saklanmış beklentileri var ise açığa çıkarmak.
- Örgüt içindeki farklı meslekler ve uzmanlıklar için daha iyi olabilecek farklı modeldeki gelişim aşamalarını önceden tahmin ederek adımlar atmak.
- Kendi gelişme planlarını hazırlayanları baz alarak bireysel anlamda değişmeyi kolay hale getirmek.

- Bireysel düzeyde ve mikro düzeyinde değişimi daha iyi anlamak adına örgütsel değişiklikleri kolaylaştırmak.
- Bilgi akışının örgüt içindeki hızlılığını arttırmak.
- Geleceğe yönelik insan kaynağı ihtiyacının teşhisini daha sağlam ortaya koymak.
- Örgütün kullanımıyla ilgili personellerin becerileri ile hali hazırda mevcut olan amaçları stoklamak.

2.3.2. Bireysel Yararları

Kariyer yönetiminin yararlarından bireysel yararı açısından ele alacak olursak;

- Olası kariyer tercihlerini önceden bilgilendirme ile yapmak.
- Kişinin örgütteki kalma süresinin arttırmak.
- Kişinin bilgi ve becerileriyle kendisini tanımasını sağlamak
- Farklı kariyer hedeflerine ulaşma adına ihtiyacı olan güveni ve iş becerilerinin teşhisini iyi koymak.
- Kişinin işindeki olası hayal kırıklığını ortadan kaldırmak.
- Çatışan ve bastırılmış kariyer hedeflerini aydınlatarak tutarlı hale getirmek.
- Aile yaşantısına, iş yerine, toplum üyeliğini ve endüstriyel değişmeyi kapsayan yaşamın geniş yelpazesi içerisinde iyi kariyer hedeflerini yerleştirmek.

- Yaşam doyumu ve iş tatminini arttırmak.

2.4. Kariyer Yönetiminin Önemi

1980’li yıllardan itibaren iktisadi alanının da yaşanan hızlı değişimler yeni bir düzeyde beraberinde getirmiştir. Globalleşme-küreselleşme olarak da ifade edilen bu dönemin en belirgin özelliği örgütlerde üretim, finans, pazarlama ve İKY gibi birçok alanda radikal değişimleri zorunlu kılmıştır. Örgütlerin varlıkların sürdürülebilmeleri ve ayakta kalabilmeleri için değişen şartlara ayak uydurma çabalarında önemli olan insan sermayesini geliştirmek ve daha esnek bir örgüt yapısını oluşturmak zorunluluk haline gelmiştir (Gürüz, Özdemir, 2004, s:186).

Hızlı bir değişim sürecinden geçen örgütler ve çalışanlar, bu hızlı değişimleri hem bu yüzyılın kalan bölümlerini hem de yüksek bir olasılıkla sonraki asırları baskı altına alacaklardır. Bu değişimler içerisinde en öneme sahip olanları iş gücünün vasfı ve niteliğinde olmuştur. Verimliliği yüksek bir hale getirmek için bireylerin yönetilmesi, davranışlarda ve uygulamalarda olumlu değişimler meydana getirmiştir. (Aytaç, 2005, s:118).

“Bu nedenle insan kaynakları sisteminin stratejik işlevlerine bakıldığında kariyer yönetiminin ön sıralarda yer aldığı gözlemlenmektedir. Yetkinlik oluşturma çalışmaları, beceri ve bilgi düzeyleri yükselen personelin ortaya çıkardığı sinerjik organizasyonların rekabet gücünün önemli bileşenlerinden birini oluşturmaktadır” (Kara & Aladağ, 2014: 201).

Ancak bir organizasyon tehditleri ortadan kaldırmak, çevresel fırsatlardan faydalanmak için kendi iş gücünü, beceri ve yeteneklerini kullanmaları halinde rakiplerini geride bırakacaklardır.

Kariyer yönetiminin son yıllarda önem kazanmasının birçok nedeni vardır. 2000’li yıllarda gelişen teknoloji ile birlikte kurumsal çalışmaların giderek değişmesi ve örgüt içi bilgi ve becerilerin sürekli olarak güncelleştirilmesi ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda kariyerin yönlendirilmesini zorunlu kılmıştır. Ayrıca büyüyen örgütlerde personel sayısının giderek artması yukarı doğru bir hareketliliğin (terfi) olmaması ve

yatay hareketliliğe (transver, rotasyon), uzmanlığa doğru bir yönelim sergilenmiştir. Bir başka neden ise örgüt içerisinde uzmanlaşmış çalışanların işten ayrılma oranlarını azaltmak örgüt içi motivasyonu, örgütsel bağlılığı çalışan beklentilerini sağlamak açısından kariyer yönetimi büyük bir önem kazanmıştır (Gürüz, Özdemir, 2004, s:187).

“Kariyer yönetimi bu anlamda kişilerin anahtar pozisyonlar için değerlendirilmesi, yeteneğinin ortaya çıkarılması, geliştirilmesi ve desteklenmesi hususlarında yararlı olmaktadır. Kariyer yönetiminin başarısını etkileyen dört faktör vardır” (Aytaç, 2005:122).

- Kariyer yönetimi bir plan içinde yapılmalıdır.
- Tepe yönetim, kariyer yönetimini her daim desteklemelidir.
- Yöneticiler kariyer yönetim programlarını ve süreci göz önüne almalıdır.
- Kariyer yönetiminin programlarının en kritik faktörü olan kariyer uyumuna önem verilmelidir. Örgütlerin çalışanlar için hazırlamış oldukları kariyer planlaması ile personelin kendi planı arasındaki uyumu ortaya çıkarmaktadır.

Ancak örgüt tasarımcıları çoğu kez bireysel kariyer yardımcılığının, kararları üzerindeki tesirlerini göz ardı etmektedir. Kariyer yönetimi sistemlerini, daha örgüt yapısına uyup uymayacağını bilmeden, örgütsel hazırlıklar tamamlanmadan yapılandırmaya çalışmak, personel tarafından beklenmeyen reaksiyonların ve tesiri olmayan programlara neden olabilir. (Aydın, 2007:35).

Bununla birlikte mesai devamsızlığı, performans düşüklüğü, üst düzeyde çalışan sirkülasyonu ve kabiliyet eksikliği reaksiyon ve başarısızlığın belli başlı sonuçları olarak karşımıza çıkmaktadırlar. (Aydın, 2007:36). Uygun olan kariyerin planlanması ve gelişimi sistemleri ile tatmin olmuş personeller ise çoğunlukla işine bağlı, yeniliklere açık ve üretken olup örgütün hedeflerini gerçekleştirmek adına daha çok çalışmaya istekli olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kariyer yönetimi anlayışının sınırlarını örgütlerin insan kaynakları politikaları belirler. “Gerek insan kaynağı gerekse özlük işlemlerinin temel fonksiyonları olsun, kişilere örgütler ve kariyer imkânları ile ilgili gerekli çerçeveyi çizecektir. Bu bağlamda kariyer yönetimi uygulamalarında örgütler, insan kaynakları fonksiyonunun ilk aşamasından son aşamasına kadar büyük bir titizlikle ele almalıdırlar. Kariyer yönetimi; performans yönetiminden işe alım aşamasına, eğitim faaliyetlerinden ücret yönetiminin her aşamasında etkisini göstermesi gereken bir süreçtir. Kariyer, önceden de belirtilen gibi, hedefin belirlendiğinden itibaren her zaman örgütün ve bireyin hayatında varlığını hissettiren bir etmendir” (Aydın, 2007:37).

İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden olan yetkinliklerin tanımlanması, seçme ve yerleştirme, personel planlama, performans değerlendirme, eğitim, özlük işleri ve ücret yönetimi, kariyer yönetiminin etkili bir süreç izlemesi açısından son derece önem arz eden fonksiyonlardır.

2.4.1. Yetkinlikler

Yetkinlikler; üstün bireysel performans, örgütsel başarı ve iş neticelerine yapılacak katkının ortaya çıkması için gerekli olan ölçümlenebilen, geliştirilen, gözlemlenebilen davranış ve bilgilerdir. (Anonim, Yetkinlikler ve Kullanım Alanları, 2007:3).

Kariyer yönetiminin etkinliğinin sınırları bu davranışlar belirlenerek çizilmeli ve personellerin kariyer haritaları mesleki gelişimi özendirecek biçimde olacak şekilde yetkinlik temelli oluşturulmalıdır. (Aydın, 2007:36).

Örgüt hedefleri ve stratejileri doğrultusunda orta ve uzun vadeli olmak üzere kazandırılmak istenilen beceri, bilgi ve davranışlar belirlenerek bu yetkinliklere haiz personellere gelişim imkânları sunulmalıdır. Geçmişteki kariyer yollarına bakılmadan, personelin “potansiyelleri”, “başarıları” ve “sahip oldukları bilgi/becerileri” dikkate alınmalı ve yüksek potansiyelli personel seçimi yapılmalıdır. Bu bireylerin, örgüt hedefleri ve stratejileri doğrultusunda potansiyellerini arttırma adına gelişim süreçleri etkin bir biçimde yönetilmelidir. (Aydın, 2007:36).

2.4.2. Personel Planlamaları

“Örgütün faaliyet gösterdiği alana giren işler ve bu işlerin gereklilikleri açık bir şekilde tespit edildikten sonra bu işleri yapmak üzere seçilecek personelin özelliklerinin, vasıflarının ve mevcuttaki insan kaynağının ihtiyacının saptanması gereklidir” (Aydın, 2007:37).

“İnsan kaynaklarının planlaması, değişen ekonomik, politik, akademik, ticari ve toplumsal gelişmelere cevap verebilecek nitelikte insan gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin yapılmasına ve gereken uygulamaların oluşturulmasına yöneliktir” (Fındıkçı, 2003:128).

“Kariyer yönetimi dinamik bir süreç olmakla birlikte çalışan planlaması süreci ile de yakından ilişkilidir. Gelecekte hangi pozisyonlarda ne türlü nitelikte ve ne kadar çalışana gereksinim duyulacağı, personel planlamasının sonunda belirlenir” (Aydın, 2007:37).

2.4.3. Personel Seçme ve Yerleştirmeler

Kişinin örgütü, örgütünde kişiyi seçme sürecine işe alım süreci denilmektedir. Kişi işe başladığı zamandan itibaren örgüte uyum sağlamaya çalışacak ve başarı ölçüsünde beklentisi artacaktır. Kişinin işe başlamasından hemen sonra ilk dikkatini kariyer yolları ile ilerleme olanakları çekecektir. Örgütün, bünyesinde tutmak veya eklemek istediği personellerin hangi aşamalardan geçerek hangi aşamalara ulaşabileceği ve bununla ilgili gereken eğitimleri, özetle söz konusu iş işle ilgili kariyer haritasını belirlemesi önemli olmakla birlikte son derece gereklidir. Bu bağlamda işe alım süreci kişinin örgütte kalmasının olasılığını etkileyebilir bir süreçtir. (Aydın, 2007:37).

2.4.4. Performans Yönetimi

Performans yönetimi, daha önceden tespiti yapılan standartlarla ölçme ve karşılaştırma yoluyla etkinlik hedefleri ile kişinin becerisini, kabiliyetini, bilgisini, iş alışkanlıklarını, potansiyelini ve buna benzer nitelikler taşıyan, çalışma hal ve hareketlerini değerlendirerek, çalışmasındaki performansının ölçülmesi sürecidir. (Seyyar, Öz, 2007:308).

Performans Yönetim Sistemleri, tüm örgütlerin kendi bünyelerinde, kurumsal yapıyı göz önüne alarak kurulur ve yürütülür. Özellikle de kariyer yönetimi, eğitim yönetimi ve ücret yönetimi süreçlerine sağladığı özellikler nedeniyle “kilit” bir süreçtir. (Yalım, 2005:57).

Kariyer yönetimi sistemi, içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirmede, astların üstleri tarafından değerlendirilmesinde, astların eğitim programlarına tabi tutulması ve geliştirilmesi gibi faaliyetleri nedeniyle performans yönetimi sistemiyle yakından ilişkilidir. Örgütte kişinin yükselmesi, yükseldiği işler için alınması gereken eğitimi alması ve yatay yönde iş değişikliğine tabi tutulmasına ilişkin kararların alınmasında performans yönetimi sisteminin verileri, kariyer geliştirme sistemine duyulan bilgileri sağlayacaktır. (Aydın, 2007:37).

2.4.5. Eğitim Planlama

Eğitim, çalışma ile ilgili yetkinliğin personel tarafından öğrenilmesini kolaylaştırmada örgütler tarafından planlanmış olan çabaları ifade etmektedir. Bu yetkinliğin başarılı bir iş performansı için çözümsel olan beceri, davranış veya bilgileri içerir (Çetin, 1999:4).

Özellikle örgütlerdeki çalışanın mevcut durumuyla kendisinden beklenen durum arasında bir fark bulunduğu, başka bir ifadeyle personelde performans yetersizliği bulunduğu veya personelin belirli bir alanda ek beceri veya bilgiye ihtiyaç hasıl olduğunda, bireyin öğrenme isteği veya potansiyeli de var ise uygun bir yöntem olan eğitimlere başvurulmaktadır. Eğitimlerin, kariyer hedefi yönünde, planlanması ve düzenlenmesi ise, bireyin şu anki konumunun ötesinde ilerleyen zaman dilimlerinde üstlenmesi muhtemel konuma hazırlık olması niteliği taşımakta ve sistematik bir gelişme sürecini de desteklemektedir. (Aydın, 2007:38).

Kariyer yönetiminin örgüt içerisinde uygulandığının en önemli kanıtlarından birisi eğitim planlaması ve eğitim programlarıdır. Zira kariyer yönetimi ve eğitim programlarının temelinde sürekli öğrenme, gelişim ve ilerleme düşüncesi yatmaktadır. Eğitimin etkinliğinin ölçümü ve değerlendirmesi her ne kadar zaman alıcı bir süreç olsa da, sadece iş dünyasında değil, yaşamın her alanında eğitimin bireyleri daha ileriye taşıyan bir faktör olduğu da gerçektir. (Aydın, 2007:38).

2.4.6. Ücret Yönetimi

Örgütler; kalifiye iş gücünü örgüte çekmek, maliyetleri kontrol altında tutmak, mevcut olan başarılı personelleri ellerinde tutmak, personeli motive etmek, örgüt değerlerine ve stratejilerine uygun davranışları personele iletmek amacıyla ücret yönetimi sistemine ihtiyaç duyar ve kullanırlar. (Aydın, 2007:38).

Kariyer yönetimi uygulamalarını baz almak suretiyle uygulanan ücret sistemlerinde, kişinin terfi, yer değiştirme ve transferi gibi durumlarında ne düzeyde ücret alacağını bilincindedir. Örgütler ücret sistemlerini yetkinliği baz alarak hazırlamalıdır. Böylelikle kariyer haritalarında hangi iş için ne oranda ücretin ödeneceği tanımlanmış olduğundan devamlı ilerleme, adil ve yükselmeye doğru orantılı bir ücret sistemi uygulanmış olacaktır. Kariyer yönetiminin başarısını ücret dengelerinin etkilediği gibi tam tersi bir durumu söylemekte mümkündür. (Aydın, 2007:38).

2.4.7. Personel Özlük İşleri

Personel ile ilgili her türlü kaydın tutulduğu, saklandığı, ilgili yasalar, tüzükler ve yönetmelikler çerçevesinde çalışanın iş ve işlemlerinin yürütülmesidir. Söz konusu insan kaynakları uygulamaları ise hukuki çerçevenin dışına kesinlikle çıkılamaz. Bu bağlamda, kariyer yönetiminin yapısı oluşturulurken insan kaynakları uygulamalarının hukuki boyutlarının da dikkate alınması gerekmektedir.

Kariyer yönetimi görüldüğü gibi bağımsız bir süreç değildir. İnsan kaynakları uygulamalarının her bölümünde kariyer yönetimi etkileyici veya belirleyici bir faktör olarak rol almaktadır. Bununla birlikte kariyer yönetimini oluşturan bileşenler sadece örgüt ve bireyle sınırlı olmamakla birlikte, bu sistemin bileşenleri, etkileyici faktörleri ve insan kaynakları yönetimi sistemine katkı sağlamaktadır.

2.5. Kariyerin Aşamaları

Kişinin hayalindeki çalışma hayatı ile gerçekte var olan çalışma hayatını kafasında uyumlaştırma çabası sürerken iş hayatı boyunca çeşitli aşamalardan geçmektedir. Bu aşamalar;

- Bulgu
- Kurulma
- Kariyer Ortası
- Kariyer Sonu
- Emeklilik

Bir kişinin kariyeri, işe başladığı andan itibaren başlamaktadır. Kariyer planlaması ya da yönetimi, yükselme, yeni bir işe başlama, diğer kurumlara geçme gibi mesleki boyutta tercihleri içermektedir. Bir kariyerin şekillenmesi ve gelişmesine yardımcı olan çeşitli etkiler olmaktadır. Zihinsel özellikler, fiziksel özellikler, temel girdiler, okul, aile, cinsiyet, etnik gruplaşma, meraklar, iş deneyimleri, yaş ve tecrübe bunlardan birkaç bölümdürler. Birey, saygı gereksinimine bağlı olarak belirli bir plan etrafında kariyerini geliştirir. Bununla birlikte bir yol belirleyip amaç ve isteklerini ortaya koyar. (Aytaç, 2005, s. 60).

Hayatın her devresinde kişisel gelişmelere yönelik kariyer aşamalarının farkına varılmakla birlikte her safhasında bir gereksinim ve görevle ayırt edilir. Örneğin, çocukluk döneminde genel olarak hayal gücü ve rol yapma ile karakterize edilirken, delikanlılık çağlarında kariyer kimliği kişinin kendi kimliğinin bütünleşmesinde ortaya çıkmaktadır. Delikanlılık dönemi, iş ve boş zamanlarda, okul zamanlarında mesleki ilgilerin araştırılması dönemi olarak da ortaya çıkmaktadır. Yetişkinlik, eğitim ve emeklilikle sonuçlanmaktadır. Emeklilik dönemi ise bazı personel için işinden ayrıldığı ve yeni kariyerin başladığı bir süreç olabilir. (Aytaç, 2005, s. 61.)

Hangi işte çalışırsak çalışalım yukarıda belirtilen beş kariyer aşamasından mutlaka geçeriz.

2.5.1. Bulgu Evresi

Kendini tanıma evresi olarak da adlandırılabilen bu evrede, kişi kendini değerlendirir. Kendinin hangi mesleğe daha yatkın olduğunu, bir başka söylemlerle hangi işlerde daha başarılı olabileceğini düşünmeye çalışır. Bu süreç kolay değildir ve kişi

açısından birtakım meselelere da yol açar. Ülkemizde de genç kuşaklar mesleklerini belirleme evresinde çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadırlar (Dündar, 2015, s. 274).

Kişilerin kariyerleri ile ilgili olan kritik kararların çoğu çalışma hayatına başlamadan önce verilir. Kişiler kariyer seçimine, çevresi, yakınları ve öğretmenleri gibi guruplardan etkilenecek yönlendirilir. Ailelerin ilgileri, ekonomik durumu ve kişiye yönelik istekleri bireyin kariyer seçiminde son derece önemli faktörlerdir. Ailesi dışında ise kişinin devam ettiği okulları, kariyer seçimindeki etkili diğer bir faktördür. Keşif aşaması ise işe başlamak için araştırmalara başlaması, işe alınması ve kendini kabul ettirme sürecini kapsamaktadır.

Bu aşamada genç yetişkinler, başarılı olmak ve becerilerini kazanmak için çeşitli araştırmalar yapar. Bu aşamada kişiler, ilgililerini tanımlama ve belirleme ile yapabileceği işi keşfetme çabası içine girerler.

Bulgu evresinde kişiler ne tür görevlerin alakalarını çektiğini teşhis etmeye çalışırlar. Alakalarını, değerlerini ve görev tercihlerini tasarlayarak arkadaşlarından, meslektaşlarından ve ailelerinden kariyer ve işle alakalı bilgi alırlar. Fertler alakalarını çeken görevleri belirleyerek almaları şart olan eğitim ve öğretimi sunan okullara devam ederler. Bulgu evresi tipik olarak 15-16 yaşlarında başlar ve ferdin işe başlamasından sonra da devam eder (Ereş ve Çalık, 2006, s. 53-54).

“Ergenlik döneminde kişiler, daha gerçekçi bilgileri çeşitli meslekler hakkında edinirler. Bu dönem bireysel kariyer yönetimi açısından son derece önemlidir. Birçok genç mesleki anlamda eğitim veren liselere bu dönem başlarlar. Kişinin bu dönemdeki seçimleri çok sınırlı olmakla birlikte aile ve yakın çevresi etkisi altında yapılmaktadır. İlk yetişkinlik devresinde kişi artık meslekler hakkında bilgi sahibi olmaya başlamıştır. Bu evrede kişi yükseköğrenimine veya çalışma yaşamına başlamaktadır” (Kurtoğlu, 2010, s. 9).

Bu dönemde kişi, mesleği ile ilgili arama ve keşfetme faaliyetlerini gerçekleştirir. Bu dönemde gelecekte yapacakları iş belirlenmiş olsa bile bu karar daha sonraki zamanlarda değişkenlik gösterebilir. Benzer durum iş hayatına başlayan bir birey için de geçerlidir. Kişi iş yaşamına atıldıktan sonra aynı örgütte farklı bir birime veya farklı bir işletmeye de geçebilir. (Ereş ve Çalık, 2006, s. 54).

2.5.2. Başlangıç

Birey artık iş hayatına atılmıştır. Kariyer anlamında beklentisinin ne ölçüde gerçekleşeceğini değerlendirir. Kariyer fırsatını ve olanaklarını belirleyip, bu istikamete odaklanmak ister. Kariyer amaçlarını belirleyen birey, buna erişmek için çaba sarf edecektir. Bu süreçte ilerlemesine, gelişmesine yönelik değerlendirmeler, gözlemler yapıp, eylem planlarını geliştirip, uygulamaya koyacak ve bunların neticeleri doğrultusunda adımlar atacaktır (Dündar, 2015, s. 274).

Farklı kaynaklardan iş aramaya bu dönemde başlanılır. Gerçek dünyadaki başarı veya başarısızlıkları kanıtlayan ilk işi bulma, işi öğrenme, işe yerleşme, akranları tarafından kabul görme ve yetenek kazanma süreçlerini kapsar. Minimum beş yıllık bir süre gerekmektedir. (Aytaç, 2005, s. 65) Bu aşama tahminen yirmi beş yaşlarında başlayarak otuz beş yaşlarına kadar devam eden bir süreçtir.

Bu evrede en önemli aşama “Gerçek şoku” dur. Gerçek şoku, beklenen durum ile yeni çalışma yaşamı arasındaki gerçekleri açığı çıkarır. Kişiler öncelikle ilk işini ve işletmeyi seçtikleri dönemde, gerçekçi olmayan beklentiler içerisindedir. İlk işe başladıklarında bunu fark edemeyebilirler fakat zaman içerisinde bunu anlarlar bunun için de başlangıç aşamasında müdahaleci olmayabilirler.

Diğer bir sorun ise “kendini kanıtlama” dır. Bu husus hatalarını öğrenerek, hata yaparak ve sorumlulukların üzerine alınmasıyla karakterize edilir. Kişi henüz kariyerin başındadır ve kendisini kanıtlamasıyla bu süreç sona erecektir.

Birey başarı ve başarısızlık duygusu geliştireceğinden geri besleme ve hedef belirleme bu aşamada kritik ehemmiyete sahiptir. İlk aşama kişinin işe “bağlanma” aşaması olduğu gibi, bu aşamada da yanlışlar yapma ihtimali vardır. Bu yanlışlardan ders alınarak gittikçe artan sorumluluklar altına girilebilir.

Asıl önemli olan burada kişinin mesleki anlamda yaptığı seçimin doğruluğunu değerlendirmesidir. Kişi gerçekleştirdiklerini ve hedeflerini kıyaslar. Yaptığı işte kendisini kanıtladıkça, ilgisi, güvenlik gereksiniminden yavaş bir şekilde bağımsızlık, başarı ve saygınlık gereksinimlerine doğru yön alır. Kişinin liderlik gerektiren, sorumluluk isteyen işlere karşı bir istek duyma eğilimine girdiği gözlemlenir. Kariyer gelişmesi bu aşamada son derece hızlıdır ve kariyerde ilerleme söz konusudur.

2.5.3. Kariyer Ortası

Kariyer ortası evresinde kişinin öğrenici olmaktan yapıcı olmaya, çıranklıktan ustalığa geçmesi beklenmektedir. Bu evreye gelen kişi, kariyerinde belirli bir noktaya erişmiştir, işle alakalı görevler artık hayati ehemmiyete sahiptir. Başarılı olanlara ödül ve daha fazla mesuliyet verilirken yanlışlar da cezalandırılır. Kişiden kişiye bağılı olarak az çok farklılık gösteren yaşlarda erişilen orta kariyer evresinde bulunan kişi açısından da değışik ihtimallerden söz etmek olasıdır (Dündar, 2015, s. 275).

Kariyer ortası, fiziksel ve zihinsel kapasitenin azalması, kariyer motivasyonunun ve isteğın kaybolma süreci olarak değıerlendirilir. (Aytaç, 2005, s. 67-68).

36 ile 50 yaş aralığını kapsadığı kabul edilen bu dönem dilimi, kariyerde artık belirli bir aşamaya gelmiştir. Saygınlığın, bağımsızlığın, başarıların ve gereksinimlerin ön plana çıktığı dönemdir. (Okakın, 2009, s. 136).

Bu dönemde bireyler kariyer hedeflerini ve planlarını tekrar gözden geçirmektedirler. Bu evre “Orta Kariyer Dönemi” ve “Geç Kariyer Dönemi” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Orta kariyer döneminde kişi verimliliğinin zirvesindeyken, geç kariyer döneminde kişi kariyerinde ilerleyemediğı, işinden yeni doyumlar sağlayamadığı başka bir deyişle plato (bilinen terfi ihtimalinin düşük olduğu var olanı savunmak üzere biçimlenmiş işlerde çalışmak) dönemine girdiğı için fizyolojik ve psikolojik olarak rahatsızlıklar duymaya başlar ve başarısı da düşer (Şimşek, v.d., 2004, s. 19).

Kişi kendinden ya da organizasyondan meydana gelen nedenlerle kariyerinde yükselme olanağı bulamayabilir. Plato olarak da adlandırılan bu durumda, kişinin kariyer gelişiminde bir durağanlık söz konusu olacaktır. Kişinin organizasyonel süreç ve değıişimlere uyum sağlayamaması, kendini yenileyememesi, gerekli bilgi, beceri ve donanımına sahip olamaması, bireysel odaklı platoya sebep olarak, kariyer yükselmesini engelleyecek ve yeknesaklık yaratacaktır (Dündar, 2015 s. 275).

Yavaş yavaş azalmakta olan bir iş tatmini ve performansı, kariyer ortasına gelmiş personelleri bekleyen bir sondur. Çalışanlar, işe olan ilgisini belirli bir yaştan sonra kaybedebilmektedir. Fizyolojik ve psikolojik süreçlerdeki yavaşlama nedeniyle etkinliği azalabilir. Örgütler, bu durumdaki personellere unvanlar vererek bağılılıklarını

kazandırmak isteyebilir veya daha az dikkat gerektiren işlere yönlendirebilir ya da emekliye ayırabilir. Bu dönemde çalışan kariyer krizleri yaşayabilir. Kriz iş yerinde ya da işin dışında hastalık, boşanma gibi bir nedenlerle de ortaya çıkabilir. (aydın, 2010:104).

Yöneticiler, kariyer ortasında krizinden etkilenen kişileri, bilhassa performansın düşmeye başlaması sebebiyle verimliliği azalan kişileri organizasyon içinde bir diğer pozisyona hareket ettirerek yine enerjik hale getirebilirler. Bu vaziyet onların morallerini ve verimliliklerini geliştirecektir. Aslında yapılan araştırmalara göre “hot buton” olarak adlandırılan kariyer ortası krizinin tüm yaş ve basamaklarda gelişimini bulmak olasıdır. Önemli olan ise bu krizin nasıl atlatılacağı ile ilgili kişiye katkıda bulunmaktır. Birçok işletme, kişisel tükenmişliği önlemek, verimliliği arttırmak ve çalışanların iş hayatının kalitesini artırmak için kariyer geliştirme programları oluştururlar. Kendinden sonra geleceklere bir şeyler bırakmak amacı ile genç astlara rehberlik etmek yöneticiler açısından bu devrede oldukça ehemmiyet taşımaktadır. Diğerlerini eğitmekle yeni işe başlayanlara koçluk ve danışmanlık yaparak bu dönem karakterize edilmiş olur (Aytaç, 2005, s. 71-72).

2.5.4. Kariyer Sonu

“Kariyer sonu aşaması, nihai olarak iş hayatından ayrılmak için son hazırlıkları veya verimliliği sürdürmeyi kapsar. Kurumların bu aşamadaki görevi, çalışanlara, performanslarını devam ettirmeleri konusunda cesaret vermektir. Öte yandan ise yaşlı personelin genellikle algı ve öğrenme kabiliyetlerine ilişkin sorunlar konusundaki önyargılara karşın, örgüt yönetimi tarafından bazı önlemler alınır ve emekli oluncaya değin onlara aktiviteler kazandırabilir. Ancak, işletmeler bu çalışanların işlerini daha iyi yapacakları konusunda ikna olur ise, esnek çalışma programları, açık performans standartları, sürekli eğitim ve ayırmadan kaçınma gibi önlemlerle son aşamada bulunanlara yardımcı olabilmektedir. Ayrıca, iş yaşamından başarılı bir şekilde ayrılmaları konusunda örgütler bu yaşlı çalışanlarına geçiş dönemin boyunca yardımcı olma konusunda çaba sarf ederler. Bu konuda çeşitli emeklilik programları da düzenlenmektedir” (Köseoğlu, 2010:66).

Bu evrede öğrenmede yavaşlamalar olabildiği için yalnızca deneyimlerinden yola çıkarak kazandıkları tecrübe ve bilgileri diğerlerine öğretmeye çalışırlar. Bu

dönemde kişiler, kişiliğe yönelim işlerine odaklaşmaktadırlar, işletmenin ise yönelimi azalır. Emekli olunca ne yapacakları konusunda düşünceler başlar ve işten yavaş yavaş kendini geri çekme eğilimi söz konusudur.

Kişi bedenen yorulma, sağlık sorunları, tükenmişlik, adaptasyon zorluğu gibi psikolojik ve fizyolojik nedenlerle kariyerinde inişe geçebilir.

2.5.5. Emeklilik

Emeklilik aşamasında kişilerin 55 veya 65 yaşlarında olmasına rağmen bazı çalışanlar için bu durum bir şoktur. İşten uzaklaşma kişileri bir boşluk içinde bırakır. Birey kendisini psikolojik olarak yıpranmış ve verimsiz hisseder. Burada bireyin iş tatmini yaşa bağlı olarak değişmektedir (Eryiğit, 2007:22).

Emeklilik, kariyerin son bulma halidir. Bazı çalışanlar kurumdan ayrılmayıp danışmanlık yapmaya başlayarak o güne kadar kazandığı bilgi birikimini kurum yararına kullanmayı tercih ederken, bazı çalışanlar ise emeklilik planları yapmaktadır.

Emeklilik, bireyin hayatındaki yeni hedeflerin başladığı, yeni rollerin geliştiği, yeni kariyer yollarının başladığı dönemdir. Bu dönemde hayatları boyunca isteyip de yapamadıkları faaliyetlerde bulunabilirler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AFİLİASYON

3.1. Afiliasyon Kavramı

“Afiliasyon” kelimesinin Türkçe ’de sözlük anlamı olmamakla birlikte Latince köken itibarı ile “evlat edinme” anlamına gelmektedir.

Bu kavram günümüzde “kurumlar arası iş birliği” olarak kullanılmaktadır. (Acehan, vd. 2013:595). Bir örgütün insan kaynağı yeterliliği, diğer örgütün ise fiziki ve malzeme yeterliliği olduğu durumda, ilk örgüte mensup personelin, ikinci örgüte giderek orada hizmet vererek eğitim alması anlamına gelmektedir. Batı ülkelerinin birçoğunda bu tip üniversite ile hastaneler arasında iş birliği yapılmaktadır.

Üniversiteler, Tıp Fakültelerinde yalnızca araştırma ve eğitim kadroları bulundurarak klinik eğitimlerini genellikle vakıf, özel ya da devlete ait hastanelerde yaptırmaktadır. Bu bağlamda işletme ve yönetim, eğitim ve araştırma kadrolarının yükünü azaltmaktadır.

Afiliasyon, genellikle ölçek ekonomisinden kazanç sağlamak, hasta ve çalışanların memnuniyetlerini arttırmak ve en iyi uygulama sonuçlarına ulaşmak için tercih edilen bir modeldir. (Songur ve Babacan, 2016:92). Afiliasyon modeliyle coğrafik ağın kapsamı genişletilerek maliyetler düşürülmekte ve düşük maliyetle kaliteli sağlık hizmetleri sunulmaktadır.

3.1.1 Afiliasyon Türleri

Afiliasyon birleşme modelleri arasında en güçlü bilinen modeldir. Afiliasyonu gerektiren faktörler dikkate alındığında üç çeşit Afiliasyon türü göze çarpmaktadır.

Akademik Afiliasyon: Hastanın yararı için farklı örgütlerin deneyim, eğitim ve bilgilerinin en iyi şekilde kullanılmasını sağlamak için yapılan afiliasyon çeşididir.

İnsan Gücü Afiliasyonu: Her kademedede daha iyi bir eğitim amaçlı insan gücü değişiminin sağlanması için yapılan bir modeldir.

Teknolojik Afiliasyon: Bir kurumda mevcut olmayan teknolojinin başka bir kurumdan sevk edilmesi suretiyle hizmet alanların daha geniş sağlık hizmeti almalarını sağlayan bir afiliasyon türüdür (Songur ve Babacan, 2016:91).

3.2 Yasal Dayanak

Afiliasyon aslında “07.05.1987 tarihli ve 3359 sayılı Sağlık Hizmetleri Temel Kanunu’na dayanmaktadır. 3359 sayılı Kanun’un ek 9.maddesinde, Sağlık Bakanlığı’na ve bağlı kuruluşlarına ait sağlık tesisleri ile üniversitelerin ilgili birimleri, il düzeyinde ilgili valilik ile rektörlüğün birlikte kullanım protokolünü imzalaması halinde, tıp lisans eğitimi ve/veya tıpta uzmanlık eğitimi için protokol kapsamında sağlık tesislerini birlikte kullanabileceği belirtilmiştir. 3359 sayılı Kanun’un ek 9.maddesinde sağlık tesisinin birlikte kullanımı usul ve esasa bağlanarak mevzuat hükümleri çerçevesinde personele yapılacak ek ödemelere ilişkin esaslar Maliye Bakanlığı’nın görüşü alınmak suretiyle Yükseköğretim Kurulu (YÖK) ve Sağlık Bakanlığı (SB) tarafından yayımlanacak yönetmelikle belirleneceğine dair bir hüküm mevcuttur.”

18 Şubat 2011, 3 Mayıs 2014, 16 Haziran 2016, 16 Haziran 2017 ve 08 Mayıs 2018 tarihlerinde Resmî Gazetede yayımlanan “Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarına Ait Sağlık Tesisleri ve Üniversitelere Ait İlgili Birimlerin Birlikte Kullanımı ve İşbirliği Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” ve Sağlık Bakanlığı ile Üniversiteler arasında İşbirliği ve Ortak Kullanım Protokolleri ile uygulamalara başlanmıştır.

3.3. Afiliasyonun Çıkışı

Sağlık Bakanlığı açısından bakıldığında, İnsan kaynağı problemi, eğitim problemi, eğitim ihtiyacı en büyük eksiklik olarak gözükmektedir. Üniversiteler açısından bakıldığında ise, İnsan kaynağı problemi, finans, bina, teknik ve tıbbi donanım ihtiyacı, işletim sorunu ön plana çıkmaktadır. Kurumlar açısından Afiliasyonu gerektiren durumları şöyle sıralayabiliriz;

- *Büyüme*: kurumun rekabet avantajı elde etmek için fiziki ve pazar payı açısından büyüme isteği
- *Örgütsel*: Kurumun uzman personel ve sağlık insan gücü temininde sorunlar yaşaması
- *Finansal*: Kurumun ihtiyaç duyduğu yatırımlar için sermaye gücü oluşturamaması
- *Klinik*: Kurumun ihtiyaç duyduğu temel kaynaklara erişiminin sınırlı olması, hizmet kalitesinin rakiplerine göre düşük olması
- *Operasyonel*: Karlılığı arttırmak için ölçek ekonomisinden yararlanma isteği



Şekil 1 Afiliasyon gerektiren durumlar

Bu bağlamda kurumların afiliye olmasıyla nitelikli insan gücü, bilgi üretimi, kaliteli sağlık hizmeti, hizmet maliyetinin azalması ve çalışanların kendini geliştirmesi gibi önemli kazanımlar elde etmektedirler.

3.4. Afiliasyondan Beklentiler

Afiliasyondan beklentiler dört temel konu üzerinden yoğunlaşmaktadır. Bunlar eğitim, araştırma, hizmet ve özeleştiridir.

- Eğitim : Nitelikli insan gücü yetiştirme
- Araştırma : Sürekli Bilgi üretme
- Hizmet: Sağlık Hizmeti Üretme
- Özeleştiriri : Karşılaştırmak suretiyle eksiklikleri görme olanağı



şekil 2 Afiliasyondan beklentiler

3.5. Afiliasyondan Beklenmeyenler

Afiliasyon doğru temelde ele alındığında sağlık kurumları açısından pek çok fayda sağlamaktadır. Ancak afiliasyona tabi kişilerin uygulamanın doğuracağı bazı açıklardan yararlanma ve kullanma gibi problemler de ortaya çıkabilmektedir. Afiliasyondan doğabilecek temel problemler şunlardır;

- Sahiplenme
- Yok Sayma
- Asimilasyon: Erk sahibinin veya çoğunluğun baskısıyla, farklılıkları olan grupların, kimliklerinin ve kültür birikimlerinin, baskın yapı içerisinde eriyerek kaybolması
- İnfiltasyon : Sızma
- Hükmetme



Şekil 3 Afiliasyondan beklenmeyenler

3.6. Avantajlar

Afiliasyonun üniversiteler ve Sağlık Bakanlığı'na bağlı kuruluşlar açısından birçok avantajlar sağlamaktadır. İşbirlikçi çalışmanın en önemli avantajı insan kaynaklarından ve kurumların donanımlarından yararlanmaktır.

3.6.1. Üniversite

- Klinik Eğitimler; Devlet, Vakıf veya Özel hastanelerde yapılmakta
- Eğitim ve Araştırma kadrolarının yükü Yönetim ve İşletme ile ekonomik gideri azalmakta
- Küçük illerde yeni kurulan üniversitelerin o ilde bulunan devlet hastanesi ile afiliye olması sonucu kaynakların etkin kullanılmakta ve atıl yatırımların önüne geçilmekte
- Mali problemler yaşayan Üniversite Hastaneleri Mali anlamda desteklenmekte
- Öğrencilerin daha kapsamlı eğitim almakta
- Yüksek öğrenci sayılarından dolayı ihtiyaç duyulan pratik uygulama mekânları artmakta
- Öğrencilerin farklı klinik tecrübeden yararlanmaları
- Öğrencilerin farklı hasta profillerini tanımaları

- Öğretim üyeleri ise daha fazla ek ödeme almaları ve farklı profilde hastaları tanımakta

3.6.2. Bakanlık

- Üniversitelerde bulunan akademik kadrolar ile desteklenmek suretiyle Hizmet sunumunda nitelik ve nicelik yönünden artış
- Bakanlık hastanesinde bulunmayan ya da az olan uzmanlık alanlarının desteklenmesi
- İnsan gücü çeşitliliği ve hareket alanının geliştirilmesi (Özellikle yan dal)
- Sağlık hizmetine erişim kolaylığı, sevk azalıyor, kendi bölgesinde tedavi imkânında artış
- Eğitim ve Araştırma alanlarında etkinlik artışı
- İstatistiki bilgilerin daha sağlıklı olması
- Tahakkuk tutarlarının artması (daha fazla ek ödeme)

3.7. Afiliasyonun Mali Boyutu

Hastanenin türüne göre Ayaktan Sağlık Hizmetine Yapılan Ödeme Tutarları incelendiğinde Sağlık Uygulama Tebliğine (SUT) göre afiliye olan sağlık kurumlarının sağlık hizmeti birim fiyatı eğitim hastanelerinden yaklaşık %25, ikinci basamak kamu hastanelerinden ise yaklaşık %100 daha fazla olduğu gözlemlenmektedir.

3.8. Kamu Görevlisi

Kamu görevlisi “bir kamu tüzel kişisi tarafından bir kamu hukuku bağıyla istihdam edilen görevlilerdir.” Bireylerin kamu personeli olarak nitelenebilmesi için; “bir kamu tüzel kişisine bağlı olma, istihdam edilme ve kamu tüzel kişisine bir kamu hukuku bağı (memurlar için atama işlemi statüter bağ ya da sözleşmeli personel için yapılan yönetsel hizmet sözleşmesi ise akdi bağ niteliğinde) ile bağlı olma” koşullarının hepsini birlikte taşıması gerekmektedir. Bu tanımlama ve sözü edilen niteliklere sahip olan devlet memurları en dar anlamdaki kamu görevlileridir.

3.8.1. Kamu Görevlilerinin İstihdam Şekilleri

657 Sayılı DMK'nın 1. maddesinin birinci fıkrasında söz konusu kanunun kapsamı; “genel ve katma bütçeli kurumlar, il özel idareleri, Belediyeler, İl Özel İdareleri ve Belediyelerin kurdukları birlikler ile bunlara bağlı döner sermayeli kuruluşlarda, kanunlarla kurulan fonlarda, kefalet sandıklarında veya Beden Terbiyesi Bölge Müdürlüklerinde çalışan memurlar hakkında uygulanacağı” belirlenmiştir.

Bu maddede kamu kurum ve kuruluşlarında geçici ve sözleşmeli personel olarak çalışanlara bu kanunda yer alan özel hükümlerin uygulanacağı da belirtilmiştir. Aynı maddenin devamında; ayrıca kendi özel kanunlarına tabi olarak çalışan kamu görevlileri şu şekilde sıralanmıştır:

- Danıştay ve Sayıştay meslek mensupları
- Cumhurbaşkanlığı Senfoni Orkestrası üyeleri
- Emniyet Teşkilatı mensupları
- Subay, astsubay, uzman çavuş ve uzman jandarmalar
- Spor- Toto Teşkilatında çalışan personel
- Genelkurmay, Mehteran Bölüğü Sanatkârları, Devlet Tiyatrosu ile Devlet Opera ve Balesi ve belediye opera ve tiyatroları ile şehir ve belediye konservatuvar ve orkestralarının sanatkâr memurları, uzman memurları, uygulatıcı uzman memurları ve stajyerleri
- Üniversitelerin, İktisadi ve Ticari İlimler Akademilerinin, Devlet Mühendislik ve Mimarlık Akademilerinin, Türkiye ve Orta- Doğu Amme İdaresi Enstitüsünün öğretim üye ve yardımcıları
- Hâkimlik ve savcılık mesleklerinde veya bu mesleklerden sayılan görevlerde bulunanlar
- Sayıştay savcı ve yardımcıları
- Anayasa Mahkemesi üye ve yedek üyeleri ile raportörleri
- Hâkimlik ve savcılık mesleklerinde veya bu mesleklerden sayılan görevlerde bulunanlar

657 Sayılı DMK'nın kapsamı dışında kendi özel kanunlarına tabi olarak çalışan kamu görevlilerine, kendi özel kanunlarında ilgili hüküm bulunmadığı durumlarda, genel kanun niteliğinde olan 657 Sayılı DMK hükümleri uygulanmaktadır.

Yüksek Öğretim Kurumlarında 2547 Sayılı Yüksek Öğretim Kanunu'na tabi olarak çalışan kamu görevlilerine ancak kendi özel kanunlarında ilgili hüküm bulunmadığı durumlarda 657 Sayılı DMK hükümleri uygulanır.

Bu kapsamda 657 Sayılı DMK'nın 4. maddesine göre kamu hizmetlerinin istihdam şekli dört gruba ayrılmıştır.

1. Memur
2. Sözleşmeli personel
3. Geçici personel
4. İşçiler

3.8.1.1. Memur

657 Sayılı DMK'nın 4. maddesinin A bendine göre memur; “mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler, bu Kanun uygulamasında memur sayılır” şeklinde tanımlanmıştır.

3.8.1.2. Sözleşmeli Personel

Kamu kurumlarında çalışan sözleşmeli personel 657 Sayılı DMK'nın 4. maddesinin B bendinde şu şekilde tanımlanmıştır. Kanunda yapılan tanımlamadan da anlaşıldığı gibi sözleşmeli personel; memur ve işçi statüsünde olmayan, kamu kurumlarında özel bir meslek bilgisi ve uzmanlığı gerektiren işler için zorunlu ihtiyaç durumlarında değerlendirilerek sözleşmeli olarak istihdam edilen, kamu kurum ve kuruluşlarında, kamu hizmetlerini yerine getiren diğer kamu görevlileridir.

3.8.1.3. Geçici Personel

657 Sayılı DMK'nın 4. Maddesinin C bendinde; "bir yıldan az süreli veya mevsimlik hizmet olduğunda Devlet Personel Başkanlığının ve Maliye Bakanlığının görüşlerine dayanılarak Bakanlar Kurulunca karar verilen görevlerde ve belirtilen ücret ve adet sınırları içinde sözleşme ile çalıştırılan ve işçi sayılmayan kimseler" geçici personel olarak tanımlanmıştır.

3.8.1.4. İşçiler

İşçiler; sözleşmeli personel, geçici personel ve memur dışında kalan, kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan insan gücüdür. Kamu kurumlarında çalışan işçiler 4857 Sayılı İş Kanunu kapsamında ve 1475 Sayılı İş Kanunu hükümlerine göre çalıştırılırlar. Kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan işçiler hakkında 657 Sayılı DMK hükümleri uygulanmaz. Bunlar sürekli işçi kadrolarında belirsiz iş süreli ve iş sözleşmeleriyle çalıştıkları gibi, geçici statüde mevsimlik ya da orman yangınlarıyla mücadele kapsamında geçici işçi statüsünde, altı aydan az olmak koşuluyla görev yapmaktadırlar.

657 Sayılı DMK'nın 4. maddesinin D bendinde işçinin tanımı şu şekilde yer almaktadır, "*İlgili mevzuat gereğince tahsis edilen sürekli işçi kadrolarında belirsiz süreli iş sözleşmeleriyle çalıştırılan sürekli işçiler ile mevsimlik veya kampanya işlerinde ya da orman yangınıyla mücadele hizmetlerinde ilgili mevzuatına göre geçici iş pozisyonlarında altı aydan az olmak üzere belirli süreli iş sözleşmeleriyle çalıştırılan geçici işçilerdir*".

3.8.2. 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu Öğretim Elemanları

Yükseköğretim kurumlarında görevli öğretim üyeleri, öğretim görevlileri ve araştırma görevlileridir.

3.8.2.1. Öğretim Üyeleri

Yükseköğretim kurumlarında görevli profesör, doçent ve doktor öğretim üyeleridir.

Profesör : En yüksek düzeydeki akademik unvana sahip kişidir.

Doçent : Üniversitelerarası Kurul tarafından verilen doçentlik akademik unvanına sahip kişidir.

Yardımcı Doçent: Doktora çalışmalarını başarı ile tamamlamış, tıpta uzmanlık veya belli sanat dallarında yeterlik belge ve yetkisini kazanmış, ilk kademedeki akademik unvana sahip kişidir.

22/2/2018 tarihli ve 7100 sayılı Kanunun 11 inci maddesiyle, bu bentte yer alan “yardımcı doçent” ibaresi “doktor öğretim üyesi” şeklinde değiştirilmiştir.

Doktor Öğretim Üyesi: Doktora çalışmalarını başarı ile tamamlamış, tıpta, diş hekimliğinde, eczacılıkta ve veteriner hekimlikte uzmanlık unvanını veya Üniversitelerarası Kurulun önerisi üzerine Yükseköğretim Kurulunca tespit edilen belli sanat dallarının birinde yeterlik kazanmış olan akademik unvana sahip kişidir.

3.8.2.2. Öğretim Görevlisi

Ders vermek ve uygulama yaptırmakla yükümlü bir öğretim elemanıdır. Akademik çalışma ve araştırma yapmaktan çok, ders vermek amaçlı istihdam edilmiş ve alanından yetkinlik sahibi olmuş kişilere verilen unvandır.

3.8.2.3. Araştırma Görevlisi

Yükseköğretim kurumlarında yapılan araştırma, inceleme ve deneylerde yardımcı olan ve yetkili organlarca verilen ilgili diğerk görevleri yapan ğretim elemanıdır

3.9. Birlikte Kullanım ve İş Birliği Protokolü İmzalayan Kurumlar

Türkiye’de Birlikte kullanım ve iş birliği protokolünü 19 kurum imzalamıştır. Tablo 1’de gösterildiği gibi bu kurumlar 15 ilde bulunmaktadır.

Tablo 1 Sağlık Bilimleri niversitesi dışında afiliasyon protokolü imzalayan hastaneler

NO	HASTANE	İL
1.	T.C. Sağlık Bakanlığı Abant İzzet Baysal Üniversitesi İzzet Baysal E.A.H	Bolu
2.	T.C. Sağlık Bakanlığı Abant İzzet Baysal Üniversitesi İzzet Baysal Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon E.A.H	Bolu
3.	T.C. Sağlık Bakanlığı Abant İzzet Baysal Üniversitesi Ruh Sağlığı ve Hastalıkları E.A.H.	Bolu
4.	T.C. Sağlık Bakanlığı Adıyaman Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi	Adıyaman
5.	T.C. Sağlık Bakanlığı Ahi Evran Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi	Kırşehir
6.	T.C. Sağlık Bakanlığı Amasya Üniversitesi Sabuncuoğlu şerefeddin Devlet Hastanesi	Amasya
7.	T.C. Sağlık Bakanlığı Erzincan Üniversitesi Mengücek Gazi Eğitim ve Araştırma Hastanesi	Erzincan
8.	T.C. Sağlık Bakanlığı Hitit niversitesi Çorum Eğitim ve Araştırma Hastanesi	Çorum
9.	T.C. Sağlık Bakanlığı İzmir Kâtip elebi Üniversitesi Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesi	İzmir
10.	T.C. Sağlık Bakanlığı Karabük Üniversitesi Karabük Eğitim ve Araştırma Hastanesi	Karabük
11.	T.C. Sağlık Bakanlığı Medeniyet Üniversitesi Göztepe Eğitim ve Araştırma Hastanesi	İstanbul
12.	T.C. Sağlık Bakanlığı Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi	Muğla
13.	T.C. Sağlık Bakanlığı Ordu Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi (sl)	Ordu

14.	T.C. Sağlık Bakanlığı Rize Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi	Rize
15.	T.C. Sağlık Bakanlığı Sakarya Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi	Sakarya
16.	T.C. Sağlık Bakanlığı Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesi	Ankara
17.	T.C. Sağlık Bakanlığı Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Yenimahalle Eğitim ve Araştırma Hastanesi	Ankara
18.	T.C. Sağlık Bakanlığı Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Evliya Çelebi EAH	Kütahya
19.	T.C. Sağlık Bakanlığı Marmara Üniversitesi Pendik Eğitim ve Araştırma Hastanesi	İstanbul

Kaynak: Erişim Tarihi 19.05.2017

3.10. Sağlık Bilimleri Üniversitesi

Mekteb-i Tıbbiye-i Şahane'nin ilk kuruluş misyonuna uygun olarak "Geçmiş ile Geleceğe" köprü olmak üzere kurulan Sağlık Bilimleri Üniversitesi; "İstanbul'da; Mekteb-i Tıbbiye-i Şahane (Haydarpaşa) Külliyesi, Ankara'da; Gülhane Külliyesi, Somali'de; Somali Külliyesinde eğitim öğretim faaliyeti vermektedir".

"Mekteb-i Tıbbiye-i Şahane Külliyesi, tıp eğitimi vermek üzere II. Abdülhamid Han tarafından yaptırılan ilk tıp okuludur. Yapımına 1894'te başlanmış ve 1903 yılında tamamlanmıştır. Binanın açılışı ise II. Abdülhamid'in doğum günü olan 6 Kasım 1903 Cuma günü gerçekleştirilmiştir"

"Marmara Üniversitesi adına tahsisli olan Haydarpaşa Külliyesi, 15 Nisan 2015 tarihli Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 27.03.2015 tarih ve 6639 sayılı Kanun gereğince sağlık temalı olarak kurulan ilk ve tek devlet üniversitesi olan Sağlık Bilimleri Üniversitesi'ne Mekteb-i Tıbbiye-i Şâhâne adıyla hizmet vermek üzere tahsis edilmiştir (Erişim: 06.07.2018). Üniversite bünyesinde tıp, hemşirelik, sağlık bilimleri ve yaşam bilimleri fakülteleri ile Sağlık Bilimleri Meslek Yüksek Okulu, Sağlık Bilimleri Enstitüsü yer almaktadır. Üniversite bünyesine 16 ilde Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi bulunmaktadır." (Erişim: 05.04.2019)

3.10. Sağlık Bilimleri Üniversitesi ile Afiliasyon Protokolü imzalayan Eğitim ve Araştırma Hastaneleri

Sağlık bilimleri üniversitesi 2500 kişilik akademik kadrosuyla dünyada sağlık alanında önemli bir akademik kapasiteye sahip üniversitelerden biridir. Türkiye genelindeki 58 eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yaklaşık 9 bin asistan doktorun uzmanlık, uzman doktorların da akademik eğitimlerini yürütme yetkisine sahiptir (, Erişim: 06.07.2018).

Tablo 2 İstanbul, Ankara ve İzmir'deki SUAM verileri

İSTANBUL		ORTAK KULLANILAN HASTANE	25
Profesör	187	Başasistan	505
Doçent	371	Uzman Tabip	4365
Dr. Öğretim Üyesi	37	Uzmanlık Öğrencisi	4089
ANKARA		ORTAK KULLANILAN HASTANE	15
Profesör	286	Başasistan	298
Doçent	294	Uzman Tabip	2331
Dr. Öğretim Üyesi	56	Uzmanlık Öğrencisi	2503
İZMİR		ORTAK KULLANILAN HASTANE	4
Profesör	33	Başasistan	115
Doçent	95	Uzman Tabip	511
Dr. Öğretim Üyesi	4	Uzmanlık Öğrencisi	892

Kaynak: , Erişim: 07.07.2018

İstanbul ilinde toplam 25, Ankara ilinde toplam 15 ve diğer illerde toplam 18 Toplamda 58 Eğitim ve Araştırma Hastanesi Sağlık Bilimleri Üniversitesi ile afiliasyon protokolü imzalayarak hizmet vermeye devam etmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. KARIYER YÖNETİMİ VE AFİLİASYON MODELİNDE İKİ FARKLI KURUM PERSONELİNİN KARIYER BEKLENTİSİ VE KARŞILAŞTIRMALARI ARAŞTIRMASI

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmada sağlık hizmetlerinde afiliasyonun önemine değinilerek afiliasyonun avantajları ve dezavantajları ele alınmıştır. Sağlık Bakanlığı ve Sağlık Bakanlığına bağlı kuruluşlara ait sağlık tesislerinin ve üniversitelere ait ilgili birimlerin birlikte kullanımı ve iş birliği sağlık hizmetlerinin gelişimi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle araştırmada afiliasyonun 15 boyutuyla anket biçiminde katılımcılara yöneltilmiştir.

4.2. Araştırmanın Metodolojisi

Çalışma tanımlayıcı nitelikte kesitsel bir araştırmadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu bizzat araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Çünkü literatür taraması sonucunda bu konuyla ilgili veri toplama aracı olarak daha önceden kullanılmış ve yapılandırılmış bir anket formuna rastlanılmamıştır. Bunun üzerine literatür okumaları yapılmış, tezin konu başlığı ile ilgili nelerin sorulması ve hangi konularda veri toplanmasına ilişkin fikir sahibi olunmuştur ve taslak bir anket formu araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Bu taslak sorular daha sonra konuyla ilgili çalışmaları yürüttüğü bilinen akademisyen ve uzman kimliği taşıyan on kişiye gönderilmiştir. Onlarında düzeltme ve soru önerileriyle son şekli verilmiştir. Araştırmada kullanılacak olan anket formunda Bakanlık ve Üniversite çalışanı 3300 personelin yaklaşık %5'ine ulaşılması planlanmıştır. Bu doğrultuda 165 çalışana afiliasyonun uygun olup olmadığı, faydaları, avantajları ve dezavantajları konusunda anket formunun doldurulması istenilmiş olup, bunlardan olumlu geri dönüş yapan 146 kişi ile bu anket çalışması yürütülmüştür. Yürütülen analizler ki kare testi bağımsız guruplarda t testi ve tek yönlü varyans analizleri anova yapılmıştır. Burada sonuçlar ve

bulgular değerlendirilmiştir. Kâğıt üzerinde elde edilen veriler veri tabanına bizzat araştırmacı tarafından aktarılmıştır ve analizler SPSS bilgisayar paket programında yapılmıştır.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma afiliye bir devlet hastanesinde, Sağlık Bakanlığı personeli ve Üniversite personeli olmak üzere iki ayrı kurum çalışanıyla sınırlandırılmıştır.

4.4. Araştırmanın Bulguları

Araştırma kapsamındaki çalışanlara ait demografik bilgiler Tablo 3’de gösterilmektedir.

Tablo 3 Katılımcıların Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Bireysel Özellikler	N	%
Medeni Durum		
Bekâr	56	38,4
Evli	90	61,6
Cinsiyet		
Erkek	58	39,7
Kadın	88	60,3
Yaş		
19-30 yaş	63	43,2
31-40 yaş	49	33,6
41 yaş ve üzeri	34	23,3
Kadro Unvanları		
Memur	35	24,0
Sağlık teknisyeni / teknikeri	51	34,9
Hemşire ve sağlık lisansiyeri	60	41,1
Çalıştığı Bölüm		
Servisler	99	67,8
İdari birimler	32	21,9
Diğer	15	10,3
Kadronuzun Bulunduğu Kurum		

Sağlık Bakanlığı	101	69,2
Marmara Üniversitesi	45	30,8
Çalışma Süresi		
3 yıldan az	31	21,2
4-7 yıl arası	43	29,5
8 yıldan fazla	72	49,3
Bu Kurumdaki Çalışma Süresi		
3 yıldan az	54	37,0
4-6 yıl arası	50	34,2
7 yıldan fazla	42	28,8
Bölümdeki Çalışma Süresi		
4 yıl ve altı	97	66,4
5 yıl ve üzeri	49	33,6

Tablo 3'den de anlaşılacağı gibi, çalışanların %38,4'ünün (n=56) bekâr ve %61,6'sının (n=90) evli olduğu görülmektedir. Çalışanların cinsiyetleri incelendiğinde %39,7'sinin (n=58) erkek ve %60,3'ünün (n=88) kadın olduğu görülmektedir. Çalışanların %43,2'si (n=63) 19-30 yaş arası, %33,6'sı (n=49) 31-40 yaş arası ve %23,3'ü (n=34) ise 41 yaş ve üzerindedir. Çalışanların kadro unvanlarına bakıldığında %24,0'ü (n=35) memur, %34,9'u (n=51) sağlık teknisyeni/teknikeri ve %41,1'i (n=60) ise hemşire ve sağlık lisansiyeri olduğu görülmektedir. Çalışanların %67,8'i (n=99) servislerde, %21,9'u (n=32) idari birimlerde ve %10,3'ü (n=15) ise diğer bölümlerde çalışmaktadır. Çalışanların kadrolarının %69,2'si (n=101) Sağlık Bakanlığı'nda %30,8'i (n=45) ise Marmara Üniversite'sinde bulunmaktadır. Çalışanların çalışma süresine bakıldığında ise %21,2'si (n=31) 3 yıldan az, %29,5'i (n=43) 4-7 yıl arası ve %49,3'ü (n=72) ise 8 yıldan fazla çalışmaktadır. Bu kurumdaki çalışma sürelerine bakıldığında ise %37,0'si (n=54) 3 yıldan az, %34,2'si (n=50) 4-6 yıl arası ve %28,8'i (n=42) ise 7 yıldan fazla çalışmaktadır. Bölümdeki çalışma sürelerine bakıldığında ise %66,4'ü (n=97) 4 yıl ve altı %33,6'sı (n=49) ise 5 yıldan fazla çalışmaktadır.

Tablo 4 Cinsiyete Göre Afiliasyon Modeli Puanlarının T Testi ile Karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	p
Afiliasyon Modeli	Erkek	58	2,89	0,557	1,308	0,19
	Kadın	88	2,77	0,569		

Tablo 4'den de anlaşılacağı üzere, Afiliasyon Modeli toplam puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık yaratıp yaratmadığını belirlemek amacıyla yapılan t- testi sonucunda Afiliasyon Modeli toplam puanlarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir ($t=1,308$; $p>0.05$).

Tablo 5 Yaşa Göre Afiliasyon Modeli Puanlarının Tek Yönlü Varyans Analizi Testi ile Karşılaştırılması

	Yaş	N	Ort.	SS	F	p
Afiliasyon Modeli	19-30 yaş	63	2,74	0,57	0,97	0,38
	31-40 yaş	49	2,87	0,55		
	41 yaş ve üzeri	34	2,87	0,56		
	Total	146	2,82	0,56		

Tablo 5'den de anlaşılacağı üzere, Afiliasyon Modeli toplam puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık yaratıp yaratmadığını belirlemek amacıyla yapılan Tek yönlü varyans analizi sonucunda; Afiliasyon Modeli toplam puanlarının yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir. ($F=0,97$; $p>0.05$)

Tablo 6 Medeni Duruma Göre Afiliasyon Modeli Puanlarının T Testi ile Karşılaştırılması

	Medeni Durum	N	Ort.	SS	t	p
Afiliasyon Modeli	Bekâr	56	2,65	0,48	-2,894	0,004
	Evli	90	2,92	0,58		

Tablo 6'den de anlaşılacağı üzere, Afiliasyon Modeli toplam puanlarının çalışanların medeni durumu değişkenine göre anlamlı farklılık yaratıp yaratmadığını belirlemek amacıyla yapılan t- testi sonucunda Afiliasyon Modeli toplam puanlarının çalışanların medeni durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yarattığı görülmektedir ($t=-2,894$; $p<0.05$).

Tablo 7 Kadro Unvanına Göre Afiliasyon Modeli Puanlarının Tek Yönlü Varyans Analizi Testi ile Karşılaştırılması

	Kadro Unvanı	N	Ort.	SS	F	p
Afiliasyon Modeli	Memur	35	2,87	0,56	5,167	0,007
	Sağlık Teknisyeni Teknikeri	51	2,98	0,59		
	Hemşire ve Sağlık Lisansiyeri	60	2,65	0,50		
	Toplam	146	2,82	0,56		

Tablo 7'den de anlaşılacağı üzere, Afiliasyon Modeli puanlarının kadro unvanı değişkenine göre anlamlı farklılık yaratıp yaratmadığını belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda; Afiliasyon Modeli puanlarının kadro unvanı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yarattığı görülmektedir. ($F=5,167$; $p<0.05$). Anlamlı fark yaratan grupları bulmak için Post Hoc testlerinden TUKEY Testi yapılmıştır. Fark yaratan gruplar şunlardır; Sağlık teknisyeni/teknikeri ile

hemşire ve sağlık lisansiyeri ikililerin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Ayrıca sağlık teknisyeni/teknikeri unvanına sahip çalışanların diğer kadro unvanlarına göre daha fazla afiliasyon bilgi düzeylerine sahip olduğu görülmektedir. (ort=2,98).

Tablo 8 Görev Yerlerine Göre Afiliasyon Modeli Puanlarının Tek Yönlü Varyans Analizi Testi ile Karşılaştırılması

	Görev Yeri	N	Ort.	SS	F	p
Afiliasyon Modeli	Servisler	99	2,79	0,56	0,574	0,58
	İdari Birimler	32	2,91	0,64		
	Diğer	15	2,80	0,34		
	Toplam	146	2,82	0,56		

Tablo 8’den de anlaşılacağı üzere, Afiliasyon Modeli puanlarının görev yeri değişkenine göre anlamlı farklılık yaratıp yaratmadığını belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda; Afiliasyon Modeli puanlarının görev yeri değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir (F=0,574; p>0.05).

Tablo 9 Kurum Türüne Göre Afiliasyon Modeli Puanlarının T Testi ile Karşılaştırılması

	Kurum Türü	N	Ort.	SS	t	p
Afiliasyon Modeli	Sağlık Bakanlığı	101	2,81	0,60	-0,304	0,76
	Marmara Üniversitesi	45	2,85	0,46		

Tablo 9'den de anlaşılacağı üzere, Afiliasyon Modeli puanlarının kurum türü değişkenine göre anlamlı farklılık yaratıp yaratmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda Afiliasyon Modelinin puanlarının kurum türü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir ($t=-0,304$; $p>0.05$).

Tablo 10 Toplam Çalışma Sürelerine Göre Afiliasyon Modeli Puanlarının Tek Yönlü Varyans Analizi Testi ile Karşılaştırılması

	Toplam Çalışma Süreleri	N	Ort.	SS	F	p
Afiliasyon Modeli	3 yıldan az	31	2,80	0,65	0,827	0,43
	4-7 yıl arası	43	2,73	0,55		
	8 yıldan fazla	72	2,87	0,53		
	Total	146	2,82	0,56		

Tablo 10'den de anlaşılacağı üzere, Afiliasyon Modeli puanlarının toplam çalışma süreleri değişkenine göre anlamlı farklılık yaratıp yaratmadığını belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda; Afiliasyon Modeli puanlarının toplam çalışma süreleri değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir ($F=0,827$; $p>0.05$).

Tablo 11 Kurumdaki Toplam Çalışma Sürelerine Göre Afiliasyon Modeli Puanlarının Tek Yönlü Varyans Analizi Testi ile Karşılaştırılması

	Kurumdaki Toplam Çalışma Süreleri	N	Ort.	SS	F	p
Afiliasyon Modeli	3 yıldan az	54	2,83	0,60	0,176	0,83
	4-6 yıl arası	50	2,78	0,54		
	7 yıl ve üzeri	42	2,84	0,54		
	Total	146	2,82	0,56		

Tablo 11’den da anlaşılacağı üzere, Afiliasyon Modeli puanlarının kurumdaki toplam çalışma süreleri değişkenine göre anlamlı farklılık yaratıp yaratmadığını belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda; Afiliasyon Modeli puanlarının kurumdaki toplam çalışma süreleri değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir ($F=0,176$; $p>0.05$).

Tablo 12 Bölümde Çalışma Sürelerine Göre Afiliasyon Modeli Puanlarının T Testi ile Karşılaştırılması

	Bölümde Çalışma Süreleri	N	Ort.	SS	t	p
Afiliasyon Modeli	4 yıl ve altı	97	2,84	0,59	0,861	0,39
	5 yıl ve üzeri	49	2,76	0,49		

Tablo 12’den da anlaşılacağı üzere, Afiliasyon Modeli puanlarının bölümdeki çalışma süreleri değişkenine göre anlamlı farklılık yaratıp yaratmadığını belirlemek amacıyla yapılan t- testi sonucunda Afiliasyon Model’inin puanlarının bölümdeki

çalışma süreleri değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir ($t=0,861$; $p>0,05$).

Tablo 13 Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre afiliasyon modelinin sürdürülebilir olduğuna dair verdikleri puanların karşılaştırılması (5=sürdürülebilirliğe tam katılım, 1=hiç katılım)

	Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	p
Afiliasyon Modeli sürdürülebilir bir modeldir	Erkek	58	2,57	1,186	0,574	0,56
	Kadın	88	2,45	1,174		
	Yaş	N	Ort.	SS	F	p
	19-30 yaş	63	2,33	1,231	1,315	0,27
	31-40 yaş	49	2,69	1,176		
	41 yaş ve üzeri	34	2,53	1,051		
	Toplam	146	2,50	1,176		
	Medeni Durum	N	Ort.	SS	t	p
	Bekâr	56	2,14	1,151	-2,972	0,00
	Evli	90	2,72	1,142		
	Kadro Unvanı	N	Ort.	SS	F	p
	Memur	35	2,66	1,136	3,489	0,03
	Sağlık Teknisyeni/ Teknikeri	51	2,75	1,278		
	Hemşire ve sağlık lisansiyeri	60	2,20	1,054		
	Toplam	146	2,50	1,176		
	Görev Yeri	N	Ort.	SS	F	p

	Servisler	99	2,53	1,207	0,553	0,57
	İdari birimler	32	2,56	1,216		
	Diğer	15	2,20	,862		
	Toplam	146	2,50	1,176		
	Kurum Türü	N	Ort.	SS	t	p
	Sağlık Bakanlığı	101	2,47	1,285	- 0,532	0,59
	Marmara Ünivers.	45	2,58	,892		
	Toplam Çalışma Süreleri	N	Ort.	SS	F	p
	3 yıldan az	31	2,48	1,313	0,296	0,74
	4-7 yıl arası	43	2,40	1,237		
	8 yıldan fazla	72	2,57	1,085		
	Toplam	146	2,50	1,176		
	Kurumdaki Toplam Çalışma Süreleri	N	Ort.	SS	F	p
	3 yıldan az	54	2,56	1,239	0,183	0,83
	4-6 yıl arası	50	2,42	1,197		
	7 yıl ve üzeri	42	2,52	1,087		
	Toplam	146	2,50	1,176		
	Bölümde Çalışma Süreleri	N	Ort.	SS	t	p
	4 yıl ve altı	97	2,54	1,217	0,520	0,60
	5 yıl ve üzeri	49	2,43	1,099		

Tablo 13'in dağılımında;

Afiliasyon modelinin sürdürülebilir olduğuna dair katılımcıların verdikleri puanların cinsiyet, kurum türü ve bölümde çalışma süreleri değişkenlerine göre anlamlı farklılık yaratıp yaratmadığını belirlemek amacıyla yapılan t- testi sonucunda afiliasyon modelinin sürdürülebilir olduğuna dair verdikleri puanların cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir. ($t=0,574$; $p>0.05$). ($t=-0,532$; $p>0.05$). ($t=0,520$; $p>0.05$).

Afiliasyon modelinin sürdürülebilir olduğuna dair katılımcıların verdikleri puanların çalışanların medeni durumu değişkenine göre anlamlı farklılık yaratıp yaratmadığını belirlemek amacıyla yapılan t- testi sonucunda afiliasyon modelinin sürdürülebilir olduğuna dair verdikleri puanların çalışanların medeni durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yarattığı görülmektedir.

($t=-2,972$; $p<0.05$).

Afiliasyon modelinin sürdürülebilir olduğuna dair katılımcıların verdikleri puanların yaş, görev yeri, toplam çalışma süreleri ve kurumdaki toplam çalışma süreleri değişkenlerine göre anlamlı farklılık yaratıp yaratmadığını belirlemek amacıyla yapılan Tek yönlü varyans analizi sonucunda; Afiliasyon Modeli toplam puanlarının yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir. ($F=1,315$; $p>0.05$) ($F=0,533$ $p>0.05$) ($F=0,296$; $p>0.05$) ($F=0,183$; $p>0.05$).

Afiliasyon Modelinin sürdürülebilir olduğuna dair katılımcıların verdikleri puanların kadro unvanı değişkenine göre anlamlı farklılık yaratıp yaratmadığını belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda; afiliasyon modelinin sürdürülebilir olduğuna dair katılımcıların verdikleri puanların kadro unvanı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yarattığı görülmektedir. ($F=3,489$; $p<0.05$).

Anlamlı fark yaratan grupları bulmak için Post Hoc testlerinden TUKEY Testi yapılmıştır. Fark yaratan gruplar şunlardır; Sağlık teknisyeni/teknikeri ile hemşire ve sağlık lisansiyeri ikililerin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sağlık kuruluşlarında ortak girişimler, birleşmeler, ortak işletme anlayışları, satın alma ve afilyasyon gibi çeşitli iş birliği ve birleşme modelleri kullanılabilir. Bu kullanılan modellere başvurulmasındaki temel amaç, iki işletmenin güçlerini eşit şartlarda birleştirmek suretiyle daha güçlü konuma gelmek, büyümek, işletme varlığını devam ettirmek veya mevcut işletme durumunu korumak ve rekabet üstünlüğünü sağlamaktır.

Afilyasyondan kaynakların daha etkili kullanılması amacıyla yapılan afilyasyon uygulamaları sağlık kurumları ve Üniversitelerin güçlerini birleştirerek daha kaliteli bir sağlık hizmetinin sunulması öncelikli hedeftir. Temel olarak kurumlarla birlikte sağlık hizmeti alan vatandaşta kazançlı çıkmaktadır. Kurumlar arası iş birliğinde standartlar ve izleme rehberlerinin oluşturulması, kişisel çabalar ve başarılı uygulamaların desteklenmesi hizmetin kalitesinin artırılmasında önemli rol oynayacaktır.

Türkiye sağlık sektöründe afilyasyon programlarından etkin bir şekilde yararlanılması için bu konuda çaba gösteren bazı eğitimci ve asistanların gerekli yasal ve idari düzenlemelerle kurumsallaştırılmalıdır; uzmanlık eğitimi uygulamalarında temel bir konuma sahip olmalıdır. Programa tâbi kurumlarda daha fazla işlem, daha fazla kazanç anlayışı kabul edilmemelidir. Eğitime ve araştırmaya ayrılan zamanda kısılmaya gidilmemeli, eğitim, araştırma ve nitelikli sağlık hizmeti gibi temel değerlerden uzaklaşmamalıdır.

Afilyasyon uygulamalarının ortaya çıkabilecek bir başka sorun da performansa dayalı ücretlendirmenin olması olabilir. Çalışma düzenini aksatabilecek ve çalışma barışını bozabilecek bir olumsuzluktur. Performansa dayalı ücretlendirme sağlıkta kaliteli hizmetin verilmesi yerine ne kadar ameliyat veya hasta bakımı, o kadar ücret anlamına gelebilir ki bu durumda sağlıkta kaliteyi ortadan kaldırabilir. Ancak performans sisteminin olmaması da hantal bir memuriyet durumu ortaya çıkartabilir ki bu durumda daha sağlıksız sonuçlara yol açabilir. Bu bağlamda iyi bir analizin yapılarak ortaya ücret odaklı bir sistemin çıkmaması veya hantal bir yapının oluşmaması için gerekli çalışmanın yapılması.

Sonuç olarak; hem bakanlığın fiziki, mali, teknik ve benzeri konularda desteği ile üniversitelerin akademik kadro anlamında desteklerinin tam anlamıyla bağdaştığı zaman iki kurum çalışanlarının memnuniyetleri ve bu kurumun hizmet verdiği vatandaşların kalite olarak tek kurumdan alacakları hizmetten elbette daha yüksek olması kaçınılmaz olur. Afiliasyon ister kurumun bir kısmını yâda tamamını kapsasın, kurumun ihtiyaç duyduğu kadar ve sadece üniversiteden sağlanan akademisyen sayısı ile ve bu kurumlarda gönüllü olarak çalışmak isteyen uzmanların varlığıyla daha iyi işleyebilir. Uygulamalarda Sağlık Bakanlığı ve üniversite kadroları arasında görüş ayrılıkları olsa da bu evliliğin doğasında olduğu ve zamanla işlerin yoluna girdiğini mevcut afiliye kurumlardan da anlamaktayız. Bu sebeple afiliasyon programlarına devam edilmeli ve geliştirilmelidir.

KAYNAKLAR

- Arslan, A. (2016). Kamuda Personel Seçme Ve Yerleştirme Sürecinde Türkiye ile Almanya'nın Karşılaştırmalı Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi, SBE, Ankara.
- Avcı, Ö. (2016). İşe Alım Süreçleri ve Sözsüz İletişim (Marmara ve Ege Bölgesinde Bir Uygulama), Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, SBE, İstanbul
- Aydın, B. E. (2007). Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, SBE, Denizli.
- Aydın, A. (2010). İzmir'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Kariyer Yönetimi Uygulamaları ve Ekonomik Krizin Otel Çalışanlarının Kariyer Planlarına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, İzmir.
- Aytaç, S. (2005). Çalışma Hayatında Kariyer: Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları, Ezgi Kitabevi Yayınları, İstanbul
- Bilir, F., & Kaçal, Z. (2018). Türkiye'de Afiliasyonun Tıp Eğitimindeki Yeri. *Journal of Human Rhythm*, 4(1), 32-36.
- Bilir, F., Elif, K. Ö. S. E., & Kaçal, Z. (2018). Afiliasyon Kapsamında Eğitim Gören Tıp Öğrencilerinin Memnuniyet Düzeyleri ve İlişkili Faktörlerin İncelenmesi. *Journal of Human Rhythm*, 4(1), 59-66.
- Bingöl, D. (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi, 10. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Bursalı, Ö. Ü. Y. M., & Kök, S. B. (2018). İnsan Kaynaklarında Değişimin Yeni Yönelimi: Kariyer Yönetimi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)* 5(3). S.46-67.
- Çakmak, K. Ö. (2011). Çalışma Yaşamındaki Güncel Gelişmeler Doğrultusunda Değişen Kariyer Yaklaşımları ve Örgüte Bağlılığa Etkisine İlişkin Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Çoban, Y. (2016). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Algısı ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, SBE, Ankara
- Çörtürk, S. (2009). Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Kütahya İlköğretim Okullarında Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, SBE, Kütahya.
- Elmalı, M. (2015). İşletmelerde Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Motivasyonuna Etkileri (Bir Sanayi İşletmesi Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava kurumu Üniversitesi, SBE, Ankara.
- Erdoğan N. (2003). Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama, 1. Baskı. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Eryiğit, N. (2007). Örgütsel Kariyer Planlama Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, SBE, Konya
- Gürüz, D. Özdemir, Y.G. (2004). İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, Birinci Basım, Kapital Medya, İstanbul.
- Kabadayı, S. (2013). Kariyer Yönetiminin Çalışanın Kuruma Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir İnceleme, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, SBE, Ankara
- Kara, T., & Aladağ, D. G. (2014). Yerel medya işletmelerinde insan kaynakları yönetimi–Bursa bağlamında bir uygulama. Marmara İletişim Dergisi (22). 195-210.
- Kaya, S. E. (2014). Kamu Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Temini ve Seçiminde Karşılaşılan Sorunlar ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, SBE, İstanbul
- Parlak, Z. M. (2016). Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörlerin Çeşitliliğinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, SBE, İstanbul
- Pınar, H. (2016). Motivasyonun Bireysel Kariyer Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi, SBE, İstanbul.
- Küçük, M. (2012). Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerindeki Etkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, SBE, Çanakkale
- Koç, S. A. (2015). Kamu Kurumlarında Çalışanlarda Kariyer Yönetimi Ve Kariyer Planlama: Orta Anadolu Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğünde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava kurumu Üniversitesi, SBE,
- Koçer, C. (2015). Kariyer Yönetimi-İş Stresi İlişkisi ve İmalat Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, SBE, Eskişehir.
- Köseoğlu, B. (2010). Uzakyol Güverte Zabıtlarının Kariyer Planlama Ölçütleri, Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği Bölümü Mezunları (1999–2008) Üzerine Bir Analiz, Yüksek lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kurtoğlu, E. (2010). Kariyer Yönetiminin Kamu Kurumlarının Etkinliği Üzerindeki Olası Sonuçlarının İncelenmesi ve Çorum Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi, SBE, Çorum.
- Ok, E. (2009). Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, SBE, Kütahya.
- Songur, C., & Babacan, A. (2016). Sağlık Hizmetlerinde Afilyasyon ve Mali Yönetim Üzerine Etkisi. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 14(4), 89-111.
- TANHAN, F. NURSES, D. (2017). Öğrenci ve Öğretmenlerin Kariyer Algılarının İncelenmesi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi; (33): 68-84.

Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 31(1). 203-233.

Turan, M. (2016). Yeni Kariyer Yaklaşımları Doğrultusunda Kariyer Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Konu ile İlgili Bir Araştırma, Yaşar Üniversitesi, SBE, İzmir.

Uğurluoğlu, Ö. (2015). Üniversite hastanelerinde uygulanan organizasyon yapılarının değerlendirilmesi, The Journal of Business Science, 3(1), 52-63.

Uzunbacak, H. (2006). Kariyer Platosu (Mesleki Durgunluk): Emniyet Teşkilatı'nda Çalışan Amir Sınıfı Personelin Mesleki Durgunluk Boyutu Üzerine Bir Araştırma. Polis Bilimleri Dergisi, 8(3-4), 29-48.

Yalnız, İ. (2017). Kamu Kurumlarında Kariyer Olanakları (Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, SBE, İstanbul

Yürümez, Y., Yücel, M., & Ercan, B. (2018). Türkiyede'ki Afiliasyon Modelleri. Journal of Human Rhythm, 4(1), 37-43.

2017 Yılı Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu, Kanun No. 6767, , Erişim Tarihi: 10.07.2018

Kariyer Kavramını Oluşturan Boyutlar, Eğitim materyali, (<https://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr>). Erişim Tarihi: 10.07.2018

EKLER

EK-1 ANKET FORMU

Bu anket soruları “Kariyer Yönetimi ve Afiliasyon modelinde iki farklı kurum personelinin kariyer beklentisi ve karşılaştırmaları” konulu yüksek lisans çalışması için oluşturulmuştur. Anket Sonuçları bu çalışmanın dışında herhangi bir amaç için kullanılmayacak olup ankete vereceğiniz yanıtlar tamamen gizli kalacaktır.

Çalışmamızın geçerliliği anketteki sorulara vereceğiniz doğru yanıtlarla orantılıdır. Ankete vereceğiniz doğru yanıtlar araştırmanın geçerliliğine büyük etki yapacaktır.

Teşekkür ederim.

CİNSİYETİNİZ _____ :

YAŞINIZ _____ :

MEDENİ DURUMUNUZ _____ :

KADRO UNVANINIZ _____ :

ÇALIŞTIĞINIZ BÖLÜM _____ :

KADRONUZUN BULUNDUĞU KURUM

() SAĞLIK BAKANLIĞI

() MARMARA ÜNİVERSİTESİ

ÇALIŞMA SÜRENİZ (İŞ HAYATINIZDAKİ) _____ :

ÇALIŞMA SÜRENİZ (BU KURUMDAKİ) _____ :

ÇALIŞMA SÜRENİZ (BU BÖLÜMDEKİ) _____ :

Aşağıdaki sorular, “afiliasyon modelinde kariyer beklentim” konusunun hastane çalışanları açısından ne anlam ifade ettiğini ölçmek amacıyla sorulmuştur. İfadelerin yanında *Tamamen Katılıyorum’dan Katılmıyorum’a uzanan beş basamaklı bir ölçek* vardır.

Lütfen her soruyu okuduktan sonra size uygun seçeneği “X” ile işaretleyiniz.

S.NO	SORULAR	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1	Çeşitli kariyer seçeneklerinden birini seçmemi, hedefimi belirlememi ve bu hedefe ulaşmak için plan yapmamı sağlaması açısından afiliasyon modeli uygundur					
2	Çalıştığım hastaneye bağlılığımı arttırması açısından afiliasyon modeli uygundur					
3	İşten ayrılma eğilimimi azaltması açısından afiliasyon modeli uygun değildir					
4	Terfi etmem için gerekli nitelikleri kazanmam konusunda afiliasyon modeli uygundur					
5	Terfi etme şansımı yükseltmesi açısından afiliasyon modeli uygun değildir					
6	Performansımın iyileşip işletme veriminin artması için afiliasyon modeli uygundur					
7	Bireysel kariyer hedeflerine önem vermesi açısından afiliasyon modeli uygundur					
8	Afiliasyon modelinde personel ek ödemeleri daha yüksektir					
9	Bireysel kariyer hedefleri ve işletme amaçlarının uyumlu olmasını sağlaması açısından afiliasyon modeli uygundur					
10	Bireysel kariyer hedeflerim ile ilgili yeni gelişmeleri takip etmemi sağlaması açısından afiliasyon modeli uygundur					
11	Gelecekte kendimi görmek istediğim konuma afiliasyon modeliyle ulaşabilirim					
12	Afiliasyon modelinde iki kurum personelinin rol çatışması yoktur					
13	Tek kurum modeline göre Afiliasyon daha uygun model değildir					
14	Afiliasyon modelinde kadronuzun bulunduğu kurumu değiştirmek isterim					
15	Afiliasyon modeli sürdürülebilir bir modeldir					

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Ali SAĞLAM
Doğum Yeri ve Tarihi : Yozgat 1980
Yabancı Dili : İngilizce
Telefon : 0 538 777 66 77
E-Posta : alisaglam1@gmail.com

Eğitim Durumu :

Lise : Çekerek Sağlık Meslek Lisesi
Önlisans : Ankara Üniversitesi Tıbbi Dokümantasyon ve Sekreterlik
Anadolu Üniversitesi Adalet
Lisans : Anadolu Üniversitesi Kamu Yönetimi
İstanbul Üniversitesi Sağlık Yönetimi
Yüksek Lisans : Üsküdar Üniversitesi Sağlık Yönetimi

İş Tecrübesi:

2007-2012 Üsküdar Devlet Hastanesi Personel, Disiplin, Satınalma ve İdari Birim Sorumlulukları

2012-2020 Marmara Üniversitesi Pendik Eğitim ve Araştırma Hastanesi İdari Birim Sorumlulukları ve İdari ve Mali İşler Müdür Yardımcılığı ile Gece İdari Memurluğu.