



ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**SAĞLIK KURUMLARINDA YETENEK YÖNETİMİ  
UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN KARIYER  
PLANLAMASINA ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ayşe YILMAZ**

**Samsun**

**Mart-2015**





ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**SAĞLIK KURUMLARINDA YETENEK YÖNETİMİ  
UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN KARIYER  
PLANLAMASINA ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ayşe YILMAZ**

**Danışman**

**Doç.Dr. Elif DİKMETAŞ YARDAN**

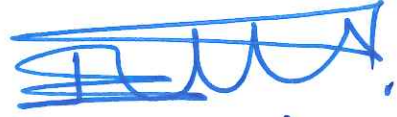
**Samsun**

**Mart-2015**

T.C.  
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Ayşe YILMAZ tarafından Doç. Dr. Elif DİKMETAŞ YARDAN danışmanlığında hazırlanan Sağlık Kurumlarında Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Kariyer Planlamasına Etkisi başlıklı bu çalışma jürimiz tarafından 12 /03 /2015 tarihinde yapılan sınav ile Sağlık Yönetimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS Tezi olarak kabul edilmiştir.

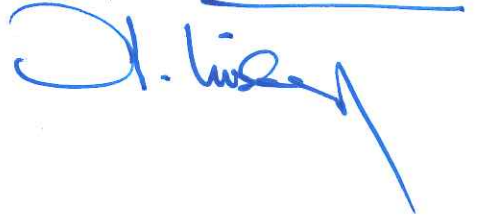
Başkan : Doç. Dr. Elif DİKMETAŞ YARDAN  
Ondokuz Mayıs Üniversitesi



Üye : Doç. Dr. Yeter DEMİR USLU  
Ordu Üniversitesi



Üye : Yard. Doç.Dr. Ali TÜRKMEN  
Ondokuz Mayıs Üniversitesi



ONAY:

Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen ve yukarıda adları yazılı jüri üyeleri tarafından uygun görülmüştür.

12 /03/2015

Doç. Dr. Aydın HİM  
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

## TEŞEKKÜR

Bu tezin hazırlanmasında yardımını esirgemeyen değerli hocam Doç.Dr.Elif DİKMETAŞ YARDAN'a, anket doldurarak çalışmaya katkıda buldukları için Samsun Eğitim ve Araştırma Hastanesi çalışanlarına, çalıŐmamın her aşamasında manevi desteklerini esirgemeyen annem Münever YEŞİLYURT, babam Selahattin YEŞİLYURT, kardeŐlerim Murat ve Sevgi YEŞİLYURT'a, ablam Aylin EKMEKçİOğLU'na ve eŐim Erman YILMAZ'a teşekkür ederim.

Ayşe YILMAZ

## ÖZET

### SAĞLIK KURUMLARINDA YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN KARIYER PLANLAMASINA ETKİSİ

**Amaç:** Sağlık kurumlarında çalışan hekim ve hemşirelerin yetenek yönetimine yönelik uygulamalarının kariyer planlamalarındaki etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır.

**Materyal ve Method:** Çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Yetenek yönetimi ve kariyer planlama anketinden faydalanılmıştır. Anket, Samsun Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde uygulanmıştır. Çalışmada herhangi bir örneklem seçilmemiştir. Tüm evrene (n:580) ulaşılması hedeflenmiştir. Çalışmaya (%81) n:466 kişi katılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı 0,732'dir. Veriler SPSS for Windows 20.0 programı ile değerlendirilmiştir. Araştırmada anlamlılık  $p < 0,05$  düzeyinde değerlendirilmiştir.

**Bulgular:** Araştırmaya katılan çalışanların %25,8'i hekim ve %74,2'si hemşire, %50,2'si 35 yaş altı ve %72,1'i evlidir. Çalışanların %9,2'si lise, %20,8'i önlisans, %41,4'ü lisans, %2,8'i lisansüstü ve %25,8'i tıpta uzmanlık mezunudur. Çalışanların %26'sı  $\leq 5$  yıl, %22,5'i 6-9 yıl, %26,8'i 10-15 yıl ve %24,7'si  $\geq 16$  yıl mesleki kıdem süresine sahiptir. Çalışanların %62'si  $\leq 5$  yıl, %22,7'si 6-10 yıl, %7,3'ü 11-15 yıl ve %7,9'u  $\geq 16$  yıl kurum kıdem süresine sahiptir.

**Sonuç:** Erkek çalışanlar kadın çalışanlara göre, hekimler hemşirelere göre kariyer planlama boyutuna, bekar çalışanlar evli çalışanlara göre, tıpta uzmanlık eğitim düzeyine sahip çalışanlar lisans üstü eğitim düzeyine sahip çalışanlara göre yaratıcılık boyutuna,  $\geq 16$  yıl mesleki kıdem süresine sahip çalışanlar  $\leq 5$ , 6-9 ve 10-15 yıl mesleki kıdem süresine sahip çalışanlara göre,  $\geq 16$  yıl kurum kıdem süresine sahip çalışanlar  $\leq 5$ , 6-10 ve 11-15 yıl kurum kıdem süresine sahip çalışanlara göre kurum desteği boyutuna daha fazla katılmaktadırlar. Yetenek yönetimi boyutları ile kariyer planlama boyutu arasında ilişki vardır.

**Anahtar Kelimeler:** Kariyer; Kariyer Planlama; Yetenek; Yetenek Yönetimi

Ayşe YILMAZ, Yüksek Lisans Tezi

Ondokuz Mayıs Üniversitesi-Samsun, Mart-2015

## ABSTRACT

### EFFECT OF CARRIER PLANNING OF EMPLOYEES TALENT MANAGEMENT PRACTICES IN HEALTH INSTITUTIONS

**Aim:** The implementation of talent management for physicians and nurses working in health institutions aimed to measure the impact of career planning.

**Materials and Methods:** Survey method was used in this study. Talent management and career planning benefits on the basis of the survey. The questionnaire was administered in Samsun Education and Research Hospital. The study is not selected any samples. All the universe (n = 580) were aimed. Study (81%) n: 466 was added. The Cronbach's alpha coefficient of the scale was 0.732. Data were analyzed with SPSS for Windows 20.0 program. Significance in the study when  $p < 0.05$  level.

**Results:** 25.8% of physicians and 74.2% of employees surveyed nurses are under the age of 35, 50.2% and 72.1% married. 9.2% of the employees high school, 20.8% of associate degree, 41.4% of undergraduate, graduate of 2.8% and 25%, is a graduate specialization in 8 of medicine. 26% of employees  $\leq 5$  years, 6-9 years, 22.5%, 26.8% have a seniority while 24.7% of 10-15 years and  $\geq 16$  years.  $\leq 5$  yıl 62% of employees, 22.7% of 6-10 years, 11-15 years has the severance period and 7.3% and 7.9% of  $\geq 16$  year institutions.

**Conclusion:** According to men working on women workers, physicians, to career planning in size than the nurse, according to unmarried employees married employees, medical specialty education level with employees creativity size according to working with postgraduate levels  $\geq 16$  years working with seniority time  $\leq 5$ , 6-9 and, according to employees with seniority 10-15 years,  $\geq 16$  years of working with institutions  $\leq 5$  severance period, are more institutions joined the support according to size 6-10 and 11-15 years time employee with seniority institutions. There is a relationship between talent management and career planning dimensions size.

**Keywords:** Career; Career Planning; Talent; Talent Management

Ayşe YILMAZ, Master Thesis

Ondokuz Mayıs University-Samsun, March-2015

## **SİMGELER ve KISALTMALAR**

ACPE	American College of Physician Executives
ANOVA	Analysis Of Variance (Varyans Analizi)
HSD	Honestly Significant Difference
MVP	Most Valuable Performance (En Değerli Oyuncular)
RAF	Royal Air Force (Kraliyet Hava Kuvvetleri)
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
TDK	Turkish Language Society(Türk Dil Kurumu)
TODAİE	Public Administration Institute for Turkey and the Middle East (Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü)
VIF	Variance Inflation Factor (Varyans Enflasyon Faktörü)
n	Vaka Sayısı
p	P Değeri
R <sup>2</sup>	Tanımlayıcılık Katsayısı
s.s.	Standart Sapma
Ref. Kat.	Referans Kategorisi
t	İki Ortalama Arasındaki Farkın Önemlilik Testi
y	Bağımlı Değişken
www	The World Wide Web (Dünya genişliğinde ağ)
x	Bağımsız Değişken



## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	iv
<b>ABSTRACT</b> .....	v
<b>SİMGELER VE KISALTMALAR</b> .....	vi
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	vii
<b>1. GİRİŞ</b> .....	1
<b>2. GENEL BİLGİLER</b> .....	3
2.1. Yetenek İle İlgili Kavramlar .....	3
2.1.1. Yetenek Kavramı .....	3
2.1.2. Yetenek İle Benzer Kavramları .....	4
2.1.3. Yetenekli Çalışan ve Özellikleri .....	7
<b>2.1.4.</b> Pareto Kuralı ve Yetenekli Çalışanlar .....	9
<b>2.1.5.</b> Yetenek ve Peter İlkesi .....	10
<b>2.1.6.</b> Yetenek Savaşları Kavramı .....	11
2.2. Yetenek Yönetimi İle İlgili Kavramlar .....	15
2.2.1. Yetenek Yönetimi Kavramları .....	15
2.2.2. Yetenek Yönetiminin Tarihsel Süreci .....	17
2.2.3. Yetenek Yönetiminin Önemi .....	18
2.2.4. Yetenek Yönetimi Uygulamaları .....	20
2.2.5. Sağlık Kurumlarında Yetenek Yönetimi .....	52
2.3. Kariyer İle İlgili Temel Kavramlar .....	54
2.3.1. Kariyer Kavramı .....	54
2.3.2. Kariyer Kavramının Tarihsel Gelişimi .....	55
2.3.3. Kariyer Kavramının Önemi .....	56
2.3.4. Kariyer Boyutları .....	57
2.3.5. Kariyer ile İlgili Diğer Kavramlar .....	58
2.3.6. Yaşam Dönemleri .....	63
2.3.7. Kariyer Aşamaları .....	65
2.3.8. Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler .....	68
2.3.9. Kariyer Engelleri .....	73
2.3.10. Kariyer Sorunları .....	73
2.3.11. Kariyer Kalıpları .....	76

2.3.12. Kariyer Yaklaşımları.....	78
2.4. Kariyer Planlaması .....	84
2.4.1. Kariyer Planlaması Kavramı.....	84
2.4.2. Kariyer Planlamasının Önemi.....	85
2.4.3. Kariyer Planlamasının Amacı.....	85
2.4.4. Kariyer Planlama Sistemleri .....	87
2.4.5. Kariyer Planlama Yöntemleri .....	101
2.4.6. Sağlık Kurumlarında Kariyer Planlaması .....	103
<b>3. MATERYAL ve METOT .....</b>	<b>108</b>
3.1. Çalışmanın Amacı.....	108
3.2. Problem Cümlesi.....	108
3.3. Hipotezler .....	108
3.4. Varsayımlar .....	109
3.5. Sınırlılıklar.....	109
3.6. Evren ve Örneklem.....	109
3.7. Veri Toplama Aracı.....	109
3.8. Analiz Metodu.....	112
3.9. Güvenirlik ve Geçerlilik .....	114
<b>4. BULGULAR.....</b>	<b>116</b>
3.10. Tanımlayıcı Bulgular .....	116
3.11. Hipotezlerle İlgili Bulgular .....	123
<b>5. TARTIŞMA.....</b>	<b>140</b>
<b>6. SONUÇ ve ÖNERİLER.....</b>	<b>151</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>158</b>
<b>EKLER</b>	
<b>Ek 1: Ondokuz Mayıs Üniversitesi Rektörlüğü</b>	
Etik Kurul İzin Yazısı.....	167
<b>Ek 2: Samsun Kamu Hastaneleri Genel Sekreterliği</b>	
Tarafından Kabul Edilen Anket İzin Yazısı.....	168
<b>Ek 3:Anket Formu .....</b>	<b>169</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>171</b>

## 1. GİRİŞ

İşletmeler için, artan rekabet koşullarında varlıklarını sürdürebilmek için insan ve bilgi çok önemlidir. Endüstri toplumundan bilgi ve tüketim toplumuna geçişin olduğu teknolojik gelişimin ve rekabetin arttığı iş yaşamında, değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilen, kar elde edebilmek için farklı olmak gerektiğini düşünen ve bu farkı ortaya koyacak olanların da çalışanlar olduğuna düşünen işletmeler varlığını sürdürebilmektedir. Her insanın farklı yetenekler ile doğmuş olması ve yaşamı boyunca sahip olduğu bilgi, birikim, beceri ve ustalık seviyesi en önemli farkı ortaya koymasını ve özgünlük sebebini oluşturmaktadır. Çalışanların bu özelliklere sahip olması, işletmelere farklılık sağlayarak rekabette üstün olmalarını sağlayacaktır (Gürel, 2010).

İş yaşamı üretim merkezli rekabeti geride bırakarak yeni rekabet alanları arayışına girmiştir. Günümüzde işletmeler için yetenekli çalışana sahip olmak yeni rekabet odağıdır. Yüksek eğitim ve bilgiye sahip çalışanları istihdam etmek, bağlılığını sağlamak ve elde tutmak her geçen gün önemli olduğu kadar, zorlaşmaktadır. Yetenekli çalışana, doğru zamanda ve doğru pozisyonda istihdam etmek için insan kaynakları bölümü uygun stratejiler geliştirmelidir. Çalışanlar, yeteneklerine göre sınıflandırıldıktan sonra sahip oldukları özelliklere göre yönetilmelidirler. Bu noktada karşımıza Yetenek Yönetimi kavramı çıkmaktadır (Çayan, 2011).

Yetenek yönetimi, işletmenin bütün kademelerindeki yöneticiler arasında işbirliği ve iletişimi gerektiren; işgücü planlaması, personel alımı, eğitilmesi, geliştirilmesi, yeteneklerin gözden geçirilmesi, başarı planlaması, performans değerlendirme, sahip olunan yeteneklerin elde tutulması gibi çeşitli aşamaları içermektedir. Günümüzde birçok işletmenin zorunlu olarak karşısına çıkmaya başlayan bir yaklaşımdır (Doğan ve Demiral, 2008).

Yetenek yönetimi ile kariyer planlama yetenekli çalışanların farklı yönlerinin ortaya çıkarılması noktasında kesişmektedir. Kariyer planlama, çalışanların farklı yönlerinin ve güçlerinin farkına varmalarını sağlayarak, işletmede etkili hale gelmelerini sağlamaktır. Kariyer planlaması, bir çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek ve becerilerin geliştirilmesiyle çalışmakta olduğu işletme içindeki ilerleyişinin ya da yükseltilmesinin

planlanmasıdır (Aytaç, 2005). Kariyer planlama, işletmelerde motivasyonu, kaliteyi, çalışanın ve işletmenin hedeflerini ortak bir noktada buluşturarak; verimliliği artırma amaçlı insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri haline gelmiştir (Akgeyik ve ark., 2012).

Birey ve işletme merkezli olan kariyer planlama hem kurumu hem de bireyi yakından ilgilendiren bir konudur. Sağlık kurumlarında sağlık çalışanları, iş gücünün büyük bir kısmını oluşturmakta ve sağlık kurumlarının misyon ve vizyonu doğrultusunda işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Sağlık alanındaki değişimler ve oluşan gereksinimler nedeniyle sağlık kurumları, sağlık çalışanlarının bireysel ve mesleki gelişimlerinin sağlanması ile giderilebilir.

Çalışmanın amacı, sağlık kurumlarında 663 sayılı Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile birlikte ikinci ve üçüncü basamak hastaneleri teşkilat şemasında değişiklikler olmuştur. Bu nedenle son zamanlarda çalışanlar arasında kariyer planlaması çalışmalarına yönelik eğitim çalışmalarında da artışlar gözlenmektedir. Bu çalışmada sağlık kurumlarında çalışan hekim ve hemşirelerin yetenek yönetimine yönelik uygulamalarının kariyer planlamalarındaki etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın evrenini Samsun Eğitim Araştırma Hastanesi'nde çalışan hekim ve hemşireler oluşturmaktadır. Çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır.

Çalışma 6 bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünü giriş oluşturmaktadır. İkinci bölümde, yetenek ile ilgili kavramlar, yetenek yönetimi ile ilgili kavramlar, kariyer ile ilgili temel kavramlar, kariyer planlama kavramı, bireysel kariyer planlama ile örgütsel kariyer planlama ve kariyer planlama yöntemleri yer almaktadır. Üçüncü bölümde, materyal ve metot, dördüncü bölümde bulgular, beşinci bölümde tartışma, altıncı bölümde de sonuç ve öneriler yer almaktadır.

## 2. GENEL BİLGİLER

### 2.1. Yetenek İle İlgili Kavramlar

#### 2.1.1. Yetenek Kavramı

Teknolojideki hızlı değişiklikler ve küresel rekabetin zorlukları çalışana verilen önemin artmasını sağlamıştır. Ön plana çıkmayı hedefleyen işletmeler, faaliyet gösterdikleri alandan, bağımsız bir alanda mücadele ettikleri gerçeğini diğer işletmelere göre daha kısa sürede fark etmişlerdir. Çalışanlarını sahip oldukları yeteneğe göre seçen ve uygun birimlerde çalışmalarını teşvik eden, onların yetenekleri doğrultusunda gelişmeleri ve eğitimleri için gerekli olanakları sağlayan işletmeler başarılı olacaklardır (Çayan, 2011).

Yetenek kavramının anlamı işletmeler arasında, ya da zamanla aynı işletme içinde de değişebilmektedir (Erçoksas, 2009).

Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde "yetenek", dört farklı şekilde tanımlanmaktadır:

- Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyeti,
- Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite,
- Eğitim Bilimi açısından kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır,
- Eğitim Bilimi açısından dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücüdür (<http://www.tdk.gov.tr/pdf>, 06.09.2013).

Yetenek, kişinin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme, sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki özelliklerin tamamıdır (Çayan, 2011).

Yetenek, bireyin potansiyel olarak herhangi bir konuda neleri daha iyi yapabileceği konusundaki becerisidir. Örnek olarak, iletişim yeteneği, ikna yeteneği ve algılama yeteneği verilebilir (Altınöz, 2009)

Yetenek, aynı anda başarı, beceri, liderlik, pratiklik, yaratıcılık ve zamanı iyi kullanabilme gibi özellikleri kapsamaktadır. Bireyin belirli bir zaman diliminde, işleri yaratıcılığını kullanarak yapabilme ve başarıya ulaşmada etrafındaki bireyleri de harekete geçirebilme kabiliyetidir (Doğan ve Demiral, 2008).

Yetenek, iş yaşamında belli bir seviyenin üzerinde potansiyele, yüksek bilgi ve beceriye sahip, değişimi yönetebilecek ve kurumu geliştirebilecek kişiler için kullanılmaktadır (Yazıcıoğlu, 2006).

Yetenek, doğuştan kazanılan ya da sonradan eğitimle geliştirilen yapısal bir özelliğe sahiptir. Yetenek sözcüğünün başına getirilen isme bağlı olarak yeteneğin niteliği ve birçok yetenek türü(üstün yetenek, sayısal, sözel, zihinsel, bedensel yetenek gibi) ifade edilebilmektedir (Atlı, 2010).

Yetenek, günümüz işletmelerinde kullanılan güçlü kelimelerden biri haline gelmiştir. Her çalışanın birer yetenek olarak görülmesi ve bu yeteneklerin işletmede tutulmak istenmesi, bağlılıklarının sağlanması ve yeni yeteneklerin de işletmeye çekilerek geliştirilmesi önem kazanmaya başlamıştır (Peters, 2006). Eğer, bir işletme, iş verimini arttırmak, çalışanlarından tam kapasite ile yararlanmak, çalışanlarının içindeki potansiyeli açığa çıkarmak istiyorsa öncelikle çalışanlarının yeteneklerinin farkına varması gerekir (Çayan,2011). Yetenekli çalışanları işletmeye çekmek ve elde tutmak işletmeler için oldukça önemlidir (Doğan ve Demiral, 2008).

Her insan uygun bir ortam bulduğunda ve desteklendiğinde yeteneklerini daha rahat sergileyebilmekte ve zaman içerisinde daha da genişletebilmektedir (Çayan, 2011).

### **2.1.2. Yetenek İle Benzer Kavramlar**

Yetenek kavramı ile aynı anlamı ifade ettiği ileri sürülen bazı kavramlar bulunmaktadır (Çayan, 2011). Yetenek tanımlarında da kullanılan yetkinlik, performans ve potansiyel kavramlarının tanımlanması tutarlı bir değerlendirme yapmak ve iş yaşamında yetenek kavramıyla ilişkisini anlayabilmek açısından önemlidir (Yazıcıoğlu, 2006).

## **Yetenek ve Beceri Kavramı**

Yetenek ve beceri kavramları çoğunlukla birbirine karıştırılmaktadır. Yetenek kavramının daha net ortaya konulması açısından bu iki kavram arasındaki ilişkiyi açıklamak gerekmektedir.

Türk Dil Kurumu'na göre beceri; bir kimsenin bedensel ya da düşünel bir çaba göstererek bir işi kolaylık ve ustalıkla yapabilmesi, kişinin yatkınlık ve öğrenimine bağlı olarak bir işi başarıya veya bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneğidir (<http://www.tdk.gov.tr/pdf>, 2013).

Beceri, zaman içerisinde deneme yanılma yoluyla, eğitimle, okul veya kurslarla belirli edinimleri kazanmadır. Güzel yazı yazma, güzel konuşma, matematik işlemlerini hızlı yapma, insanları hoş karşılama ve onlara iltifat etme, güzel şarkı söyleme becerilere örnek verilebilir. Yetenek ise hamdır, geneldir, geniş ve kapsamlıdır. Birçok ilgili beceri bir araya gelerek yeteneği oluşturmaktadır. Yeteneğin sergilenmesi için onu ortaya koyacak bazı becerilerin sergilenmesi gerekmektedir. Yetenek ve beceri arasındaki fark, beceriler öğrenme yoluyla elde edilip, kişiden kişiye transfer edilebilirken, yetenek büyük ölçüde doğuştan gelen ve kalıtsal olan bir güçtür (Ceylan, 2007).

## **Yetenek ve Performans Kavramı**

Performans, kişinin, kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içerisinde gerçekleştirmesidir. Çalışanın, çalışmasının sonucudur (Akçakanat, 2009).

Bazı yöneticilere göre üstün performans deneyimden kaynaklanmaktadır. Bazı yöneticilere göre ise farklılığı yaratan beyin gücüdür. Bundan dolayı, insanın zeki olduğu sürece her şeyin üstesinden gelebileceği düşüncesi vardır. Başka görüşe göre ise üstün performansı sağlayan en önemli özellik, azim ve kararlılıktır. Bu görüşü savunan yöneticilerin düşüncesi, bir pozisyonun gerektirdiği teknik bilgi ve becerilerin öğretilebileceği, fakat başarmak için gerekli olan arzu ve engelleri aşma kararlılığının öğretilemeyeceğidir. Bu görüşlerin hepsi doğrudur. Deneyim, zeka, azim ve kararlılığın

performans üzerindeki etkisi yadsınamaz, ancak bireyin performansı üzerindeki asıl güdüleyici güç, bireyin sahip olduğu yetenekler bütünüdür. Bütün faktörler eşitken (deneyim, eğitim, bilgi, beceri azim gibi), neden aynı pozisyonda bazılarının diğerlerine göre üstün performans gösterdiğini açıklayan faktör ise bireyin sahip olduğu yetenektir (Ceylan, 2007).

Performans ile yetenek arasında doğrusal ilişki bulunmaktadır. Performans, yeteneğin doğrusal fonksiyonudur. Performans için, doğuştan kazanılmış ve sonradan eğitim ve deneyimle geliştirilmiş yetenekler bütünü olduğu söylenebilir(Çayan, 2011).

### **Yetenek ve Yetkinlik Kavramı**

Türk Dil Kurumu'na göre yetkinlik; yetkin olma durumu, olgunluk ve mükemmeliyet anlamına gelmektedir (<http://www.tdk.gov.tr/pdf>, 2013).

Yetkinlik, kişinin değişik durumlarda, daha sık ve daha iyi sonuçlar almasını sağlayıp, kişilerle işleri eşleştirmeye yardımcı olurken, insan kaynakları süreçlerini bütünleştirir. Yetkinlik kişiyle ilgili bir kavramdır. Kişinin çalıştığı işletmede daha üstün performans gösterdiğini ifade etmektedir (Ünsar, 2009).

Yetkinlik; mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlardır. Yetkinlikler, kişilerin becerilerini işletme için değer üretecek ya da değere katkıda bulunacak şekilde kullanabilme yetenekleri olarak kabul edilmektedir (Çayan, 2011).

### **Yetenek ve Potansiyel Kavramı**

Türk Dil Kurumu'na göre potansiyel; “gizli kalmış, henüz varlığı ortaya çıkmamış, gelecekte oluşması, gelişmesi mümkün olan, kullanılmaya hazır güç, yetenek” demektir (<http://www.tdk.gov.tr/pdf>, 2013).

Potansiyel kavramı, çalışanlar için kullanıldığı zaman yeni karşılaştıkları durumlarda yeni beceriler kazanabilen ya da mevcut becerileri ile yeni oluşumlarla mücadele edebilen kişiler için kullanılmaktadır. Kişinin mevcut konumundan bir üst



seviyede belirlenen konumda yüksek performans gösterme olasılığı için kullanılmaktadır (Yazıcıoğlu, 2006).

İşletmeler kurum kültürüne uyacak, buna katkı sağlayacak potansiyele sahip adaylarla çalışmak isterler. Gerekli bilgi, beceri ve potansiyele sahip çalışanların işletmeye yararı olacağından yetenek yönetiminde potansiyelin doğru belirlenmesi oldukça önemlidir. Potansiyel, çalışanın gelecekte sorumluluk alabileceği üst görevler için ortaya koyacağı başarının ölçüsü olarak kabul edilmektedir (Altınöz, 2009).

### **2.1.3. Yetenekli Çalışan ve Özellikleri**

Yetenekli, yeteneği olan ve kabiliyetli anlamına gelmektedir. Yetenekli, rekabet üstünlüğü yaratmada kritik öneme sahip, çağın gereksinimlerini karşılayacak düzeyde bilgi ve nitelik sahibi, yüksek potansiyelli, ortalamanın üstünde, üst düzeyde verim sergileyebilecekleri öngörülen, uyum kabiliyeti yüksek bireylerdir (Ceylan, 2007).

Yetenekli çalışanlar, gelişmek ve çağa ayak uydurmak isteyen işletmeler için vazgeçilmezdir. Günümüzde çoğu işletmenin yetenekli çalışan hakkında, yeterli bilince ve stratejiye sahip olmadığı görülmektedir. Fakat, artan rekabet koşullarından dolayı işletmeler, yetenekleri ortaya çıkarma ve elde tutmanın zorunlu olduğunu kabul etmektedirler (Altınöz, 2009).

Bir işletmenin başarısını sürdürmesi için, değişimleri takip ederek gelişmesi, performansını her zaman en üst seviyede tutabilmesi için, yetenekli çalışanlarının olması ve bu çalışanların işletmelerde doğru işlerde yer alması gerekmektedir. Çalışanın yeteneklerine uygun bir iş bulmak, onun yeteneklerini geliştirmesine yardım etmenin en iyi yoludur. Böyle işler bulabilen çalışanlar özeldir. Bu insanlar işletmenin onlara yapmaları için ücret ödediği işi yapabilme özelliğine sahip kişilerdir ve yetenekli olarak tanımlanmaktadır (Demircioğlu, 2010).

Yönetici koçluğu, liderlik geliştirme strateji danışmanlığı alanında 25 yıllık deneyime sahip olan iki isim MargeretButteris ve Bill Roiter, yazdıkları “Corporate

MVP's: Managing Your Company's Most Valuable Performers" isimli kitapta yüksek potansiyel sahibi çalışanları 'Kurumların En Değerli Çalışanları' olarak belirtmektedir.

En değerli çalışanların sekiz özelliği şu şekildedir (Çayan, 2011);

- Değişim ve gelişim süreklidir, devamlı olarak aynı şekilde davranmazlar.
- Yeni yetenekleri çekmede çok başarılıdırlar ve insanlar onlarla çalışmak ister.
- Her koşulda ve her yerde başarılı olabilirler. Her türlü kültür ve çevrede bu çalışanlar başarıyı yakalayabilirler. Çalışacakları şirketleri dikkatle seçerler.
- Şirketin büyükelçileridir; Şirketi çok iyi temsil ederler. İnsanlar bu kişilerle çalışmaktan keyif alırlar.
- Kısıtlanmaya gelemmezler. Sürekli öğrenmek ve gelişmek isterler. Hareket edemedikleri, kısıtlandıkları yerlerden nefret ederler.
- Sadece kendilerini geliştirmekle kalmazlar, diğer insanları da geliştirmek isterler. Diğerlerine çok iyi rol modeli olurlar.
- Güven kazanmayı başarırlar. Pek çok insan en değerli çalışanları kıskanır. Özellikle de yöneticiler en değerli çalışanların başarılarından nefret ederler ve onları bastırmaya çalışırlar.
- İyi takım oyuncularıdır. İşletme için değer yaratırlar. Yerinde sayan projelere son verme konusunda cesaretleri vardır.

İşletmelerin yetenekli çalışanlarda olmasını istedikleri özellikleri şu şekildedir

(Altınöz, 2009):

- İnisiyatif kullanma,
- Yeni fikirler geliştirebilme,
- Kişiler arası etkinlik sağlama,
- Öğrenme isteğine sahip olma,
- Öğrenme becerisine sahip olma,
- Takım çalışmasına yatkın olma,
- Liderlik vasıfları gösterebilme
- Değişim ile başa çıkabilme

- Değişimi yönetebilme,
- Pazara odaklanabilme,
- Öğrendiğini paylaşma,
- Etkin iletişim kurmadır.

Manpower tarafından 2006 yılında 45.000 işletme üzerinde yapılan bir araştırmada, işletmelerin, Japonya’da %58, Almanya’da %53, Amerika’da %44 ve İngiltere’de %42 olmak üzere önemli bir bölümünün yetenekli çalışan istihdam etmede problem yaşadıklarını ortaya çıkarmıştır (Doğan ve Demiral, 2008).

Asya-Pasifik bölgesinde, uluslararası alanda araştırma yapan ISR danışmanlık şirketi, yetenekli çalışanların bakış açılarını araştırmıştır. Doğan ve Demiral (2008)yaptıkları araştırmada, yetenekli çalışanların katı, bürokratik, risk alınmayan, tepkisel bir yönetim tarzının benimsendiği işletmeleri tercih etmediklerini; eğitimler ve kariyer geliştirme programlarının ise yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesinde kritik faktörler olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

#### **2.1.4. Pareto Kuralı ve Yetenekli Çalışanlar**

İtalyan ekonomist Vilfredo Pareto, 1897 yılında İtalya’daki servetin %80’ine İtalya’daki nüfusun %20’sinin; İngiltere’deki toprakların %80’ine İngiltere’deki nüfusun %20’sinin sahip olduğunu ve sonraki yıllarda evinin bahçesinde, ürünün %80’ini ektiği tohumun %20’sinin verdiğini gözlemlemiştir (Ceylan, 2007). Daha sonra yaptığı çalışmalarında da bu oranın değişmediğini gözlemleyerek, çoğunluğun oluşmasının az sayıdaki nedenine dayalı bulunduğunu öngören matematiksel bir modelin olabileceğini varsaymıştır (Çayan, 2011).

Pareto prensibi; problemlerin büyük bir kısmının genellikle birbiri ile bağlantılı az sayıdaki ancak baskın nedenden kaynaklandığını ifade etmektedir. “80/20” kuralı olarak da bilinen Pareto kuralı, “problemin %80’lik kısmına %20’lik aktivitenin neden olması ve bu önemli %20’lik payın üzerinde yoğunlaşılmasıdır. Yetenek kavramı içinde geçerli olan Pareto Kuralı, işin %80’i çalışanların %20’si tarafından yapıldığını ortaya koymaktadır (Altınöz, 2009).Şirketin geleceğinin yüzde 95’i çalışanların sadece yüzde 5’ini oluşturan ‘en değerli çalışanlara bağlıdır (Ceylan, 2007). En değerli çalışanlar

işletmelerin etkileyerek elde tutmak istedikleri temel çalışanlardır. Bill Gates, en değerli çalışanları belirterek ‘Bizden en iyi yirmi çalışanımızı alın, böyle bir durumda Microsoft önemsiz bir kurum haline gelirdi’ demiştir. Herhangi bir işletme için yetenekli çalışanlar, sadece sıradışı bir değere sahip oldukları için değil, aynı zamanda yerlerine yenilerini getirmenin zor olmasından dolayı görülmektedir (Altınöz, 2009).

### **2.1.5. Yetenek ve Peter İlkesi**

Peter İlkesi; Dr.Laurence J. Peter tarafından 1980’li yıllarda geliştirilmiş olup, Raymond Hull tarafından kaleme alınmıştır. Bürokraside çalışan herkesin yeteneksizlik göstereceği bir seviyeye kadar yükseleceği görüşünü savunmaktadır. Bir çalışan mevcut görevinde başarı gösterdikçe üst pozisyona yükseltirse, sonunda yeteneklerine uymayan bir pozisyona çıkarılıp, orada uzun süre çalışması sağlanmış olmaktadır. Sonuçta kilit pozisyonlarda yeteneksiz çalışanların sayısı artarak, işletmenin performansı düşüşe geçmesine neden olacaktır (Çayan, 2011).

Drucker, bilgi işçilerinin üretkenliğini arttırmanın anahtarının, onları gerçek görevlere yoğunlaştırmak olduğunu, her üç çalışandan ikisinin üst pozisyona yükseltilmesinin başarısızlıkla sonuçlanmakta olduğunu, ancak üçte birinin yeni görevlerinde başarılı olabildiğini ifade etmiştir (Drucker, 2013).

İşletme, uyguladığı insan kaynakları politikaları çevresinde, mevcut görevinde başarılı olan çalışanlarını, üst pozisyona yükseltmeden önce gerekli tüm ön hazırlığı yapmalı, çalışanın bir üst pozisyona geldiğinde de başarılı olabilmesi için ona gerekli eğitim ve geliştirme olanaklarını sunmalıdır. Gerekenler yapıldıktan sonra, çalışanın yeni pozisyon için gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olduğu sonucu düşünülürse gerekli yükseltme işletme tarafından gerçekleştirilmelidir (Çayan, 2011).

### **2.1.6. Yetenek Savaşları Kavramı**

Yetenek savaşları kavramı, hizmete dayalı bilgi ekonomisinin hüküm sürdüğü, en nitelikli insanları bir araya getiren işletmelerin rekabette üstünlük kazanacağını vurgulamaktadır (Demircioğlu, 2010).

Hem işletme içinde, çalışan temin ve seçimine yönelik politika ve uygulamalar, hem de işletme dışına yönelik olumlu imaj ve itibar oluşturma çalışmaları, üstün nitelikli adayları kazanmayı hedeflerken, yetenek savaşları olgusunun doğmasına sebep olmuştur (Çayan, 2011).

Çalışma yaşamında insan kaynağı öneminin en üst seviyelere çıkması, rekabet avantajı yaratmada insanın en değerli sermaye konumuna gelmesi sonucu ortaya çıkmıştır (Demircioğlu, 2010).

Manpower Inc.'in 2006 yılında yapmış olduğu, 23 ülke ve yaklaşık 33000 çalışanı kapsayan Talent Shortage (Yetenek Kıtlığı) araştırmasının sonuçlarına göre küresel düzeyde işverenlerin doldurmakta en çok sıkıntı yaşadığı ilk on pozisyon sırasıyla, satış temsilcileri, mühendisler, teknik elemanlar, üretim operatörleri, kalifiye beden işçileri, bilgi teknolojileri elemanları, yönetim asistanları, sürücüler, muhasebeciler ve yönetici/uzmanlarıdır. Aynı araştırmanın sonuçlarına göre işverenlerin % 40'ı boşalan pozisyonları doldurmakta sıkıntı yaşadıklarını söylerken, % 60'ı böyle bir sıkıntı yaşamadığını belirtmiştir

(<http://www.manpower.se/Uploaded/5A337FCBCC8749BE9B2780D973677B92.pdf>,17.09.2013.).

### **Yetenek Savaşlarının Tarihsel Süreci**

Yetenek savaşları ve yetenek yönetimi kavramları 1990'lı yıllardan itibaren ortaya çıkmış olmasına rağmen, yetenek savaşları gerçek anlamda 1980 yılı sonrası iş dünyasında meydana gelen değişimler ve bilgi toplumuna geçiş ile yaşanmaya başlamıştır (Ceylan, 2007).

Sosyoekonomik gelişme sürecinde, toplumlar ilkel toplumdan, tarım toplumu ve sanayi toplumuna doğru geçiş yapmışlardır. Sanayi toplumunda makineler önemli bir yer işgal etmiş, insan gücünün yerini makineler almış, yöneticiler artan talebi karşılamak için iş ile ilgilenip, planlayıp, organize ve kontrol etmişlerdir. Fakat, artan teknoloji ile beraber insanın göz ardı edilmemesi gereği de ortaya çıkmıştır. 1980'li yıllarda bilgi çağı kavramı ortaya çıkmış, işletmelerin değerlerini arttırmak için, maddi

sermayeden çok zihinsel sermayeye önem vermeleri gerektiği ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bilgi toplumu, değişimi de beraberinde getirmiştir. Bilgi toplumunda, aktif nüfus içinde tarım ve sanayinin payı azalmakta, hizmetler sektörünün payı artmakta, bilgili ve nitelikli insana gereksinim duyulmaktadır (Çayan, 2011).

Bilgi ekonomisine geçiş ile birlikte, nitelikli işgücüne artan ihtiyaç, rekabette üstünlük yaratmak isteyen firmaların, bu üstünlüğü yaratmalarını ve korumalarını sağlayacak kritik öneme sahip çalışanları bünyelerine almak ve elde tutmak için verdikleri mücadele yetenek savaşlarının temelini oluşturmuştur (Ceylan, 2007). Bilginin en önemli yetenek haline geldiği, müşterilerin yetenekleri ödüllendirdiği, farklı nesillerin bir arada bulunduğu ve işletmeye güven gibi değerlerin zayıfladığı yetenek pazarında pazarlama odaklı bir yetenek stratejisi geliştirmenin önemi artmıştır (Çayan, 2011).

### **McKinsey Araştırması**

McKinsey&Company, Amerika'nın en büyük ve en prestijli yönetim-danışmanlık firmasıdır (Beechler ve Woodward, 2009). McKinsey&Company'nin 1997 yılında Amerika'da yapmış olduğu araştırma, 77 şirkette yaklaşık 6.000 yöneticinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Daha sonra aynı şirketin 2000 yılında 35 büyük ölçekli ve 19 orta ölçekli firmada yaptığı araştırmaların sonuçları, yetenekli kişilerin şirket performansı üzerindeki kritik önemini ortaya koymuştur (Demircioğlu, 2010).

Çalışmanın anketleri, işletmelerin yetenek yönetimi sistemlerinin detaylarına göre oluşturulup, yüksek performans gösteren işletmelerle, orta düzeyde performans gösteren işletmeler arasındaki farklara dikkat çekilmiştir. Aynı zamanda işletmelerin yetenek havuzlarını nasıl yönettikleri analiz edilmiştir. 1997 ve 2000'de yapılan bu iki araştırmanın asıl amacı, işletmelerin nasıl güçlü bir yetenek havuzu oluşturduklarını, en yüksek 200 yönetsel pozisyon için yetenekleri nasıl cezbettiklerini, işletmeye kazandırdıklarını, geliştirdiklerini ve gelecekte yönetsel pozisyonlara yükselebilecek genç yetenek hattını nasıl oluşturduklarını analiz etmek olmuştur. 1997 yılındaki araştırmaya katılan 6000 uzmandan sadece %23'ü yetenekli insanları işletmelerine çekebildiklerini söylemiş ve sadece %10'u sahip oldukları yüksek potansiyelli çalışanların tümüne yakınına işletmede tutabildiklerini ifade etmiştir. Elde edilen

sonuçlara göre yüksek performans gösteren işletmeleri, orta derecede performans gösteren işletmelerden ayıran en önemli özellik, yeteneğin önemine duyulan güçlü inançtır (Demircioğlu, 2010).

### **Yetenek Savaşlarına Zemin Hazırlayan Faktörler**

Günümüzde yetenek rekabeti ya da yetenek savaşları olarak adlandırılan, en yetenekli çalışanı elde etme uygulamaları çeşitli faktörlerden oluşmuştur. Yetenek rekabeti içerisinde, yeteneğin niteliğini, niceliğini ve karakterini etkileyen önemli faktörler bulunmaktadır (Beechler ve Woodward, 2009). Bu faktörler;

- Küresel demografik değişimler,
- İşgücü hareketliliği,
- Bilişim teknolojilerindeki gelişmelerdir.

### ***Küresel Demografik Değişimler***

Demografik değişiklikler ve küreselleşmeye ile birlikte, ülke genelinde artan ekonomik entegrasyonu ile işgücü arzı etkilenmektedir (Beechler ve Woodward, 2009).

20. yüzyılın sonlarında sosyal, ekonomik, politik ve kültürel alanda meydana gelen değişim rüzgarları, devletleri, işletmeleri ve bireyleri hızla etkisi altına alarak, yeni bir dünya düzeni oluşturmuştur ve dünya hızla değişmiştir. Dünyayı yeniden yapılandıran bu değişime küreselleşme süreci adı verilmektedir.

Pazarlar ve ürünler artık daha küreseldir. Kaynaklar dünyanın her yerinden alınıp, ürünler her yerde satılmaktadır. Birçok organizasyon, ürünlerinin imalatını, hizmet alımlarını ve yazılım geliştirmeyi dünyanın çok uzak ve farklı yerlerindeki kişi ve kuruluşlara yaptırmaktadır. Günümüzde iletişim ve ticaret, sınırları yok etmekte, daha önceleri kapalı olan piyasalar küresel ticarete açılmaktadır. 21. yüzyılın küresel pazarında rekabetçi avantaj elde etmeye çalışan işletmeler, insani sermaye ve bilgi teknolojisinin gücünü ellerinde tutmaya çalışmaktadırlar (Demircioğlu, 2010).

### ***İşgücü Hareketliliği***

Küreselleşmenin bir sonucu olarak işgücü hareketliliğinde artış söz konusudur. OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)1994 yılı raporlarına göre dünya üzerinde yaklaşık 100 milyon kişi doğduğu ülkeden farklı bir ülkede yaşadığı tespit edilmiştir. Gelişmekte olan ülkelere gelişmiş ülkelere doğru vasıflı işgücünün geçişi, gelişmekte olan ülkeler açısından olumsuz sonuçlar sebep olmaktadır. Nitelikli elemanlarını kaybetmektedirler. Göç edilen ülkedeki nitelikli işgücüne de olumsuz etkileri bulunmaktadır. Gelişmekte olan ülkelere gelen nitelikli işgücünün maliyeti daha az olduğu için, ülkenin kendi nitelikli işgücü seçme oranını da düşürmektedir (Ceylan, 2007).

Özellikle çok hareketli ve yeni ortama kolayca uyum sağlayabilen yetenekli çalışanların sayısının artması yetenek rekabetini arttıran faktörlerden birisidir. Birçok ülke yetenek avında avantaj yakalayabilmek için yeteneklere özel kolaylıklar sunmaktadır. Örneğin, Çin ve Hindistan yurtdışındaki yetenekli vatandaşlarının geri dönmeleri için iyi olanaklar sağlama sözü vermektedirler (Çayan, 2011).

### ***Bilişim Teknolojilerindeki Gelişmeler***

Enformasyon teknolojisi ürünleri olan bilgisayar, telefon, fax, modem ve internet her yerde, her zaman ve her insanın ulaşabileceği şekilde bulunmaktadır. Hızla gelişen teknoloji, hemen hemen her gün yeni bir ürün veya hizmetle ortaya çıkmakta, tüketim anlayışı ve tüketicinin beklentileri de değişmektedir. Günümüzün enformasyon teknolojisi hemen hemen her endüstriyi etkilemektedir. Bu teknoloji, üretim ve hizmetlerde verimliliği çok yükseltip, maliyetleri düşürürken, yeni iş yapma yolları yaratan dönüşüm teknolojisidir. Gelişen ve değişen bu yeni sistemler sayesinde yetenek savaşları, ilk olarak bilişim sektöründe yaşanmaya başlamıştır. Bilişim endüstrisi ve internet geliştikçe yeni işler ve yeni becerilere ihtiyaç duyulmuştur. Bu sektördeki istihdam artışı, gerek bilişim teknolojilerinde uzman olan kişileri, gerekse bilişim teknolojileri kullanıcılarını kapsamaktadır (Demircioğlu, 2010).

İş dünyası açısından temel sıkıntı, bir yandan bu dönüşümü gerçekleştirecek teknik bilgi ve becerilere sahip yeni çalışanları bünyelerine alırken, bu yeni kadroları



yönetmek de dahil iş organizasyonlarını yeni dünyanın koşullarına göre biçimlendirebilecek ve yeni stratejileri saptayacak yöneticileri bulmak olmuştur (Ceylan, 2007).

## **2.2. Yetenek Yönetimi İle İlgili Kavramlar**

Geleneksel insan kaynakları uygulamalarının yetersiz kalmasından dolayı “Yetenek Yönetimi” olarak adlandırılan ve insan kaynakları çerçevesinde yer alan yeni rol ve sorumlulukların getirdiği yeni bir yaklaşım ya da yeni bir yönetim felsefesi ortaya çıkmıştır (Chuai, Iles ve Preece, 2010).

Yeteneklerin ayırt edici gücünden faydalanamayan işletmelerin, giderek artan rekabet koşullarında, rekabet güçlerini kaybedecekleri tartışmasız ön kabul haline gelmiştir. Bu değişime paralel olarak insan kaynağı yönetimi, yetenek kaynağı yönetimine dönüşmeye başlamıştır (Altuntuğ, 2009).

Başarıyı elde eden işletmelerin stratejilerine ve yönetim sistemlerinde, stratejik liderliğin ve buna bağlı olarak yetenek yönetiminin oldukça öne plana çıktığı görülmektedir (Altınöz ve Çöp, 2014).

### **2.2.1. Yetenek Yönetimi Kavramı**

Yetenek Yönetimi, kilit pozisyonlarda liderliğin devamlılığını sağlamak ve bireysel gelişimi cesaretlendirmek için meydana getirilmiş sistematik süreç olarak tanımlanmaktadır (Ceylan, 2007). Yetenek yönetimi; doğru insanı, doğru zaman ve doğru yerde temin etmektir (Heckman ve Lewis, 2006).

Uygulama alanında yazılmış birkaç makalede yazarlar yetenek yönetimini; zihinsel süreç, etkili bir yedekleme planlaması için anahtar unsur ve her kademe çalışanların kendi potansiyellerinin en üstünde çalışmalarını sağlayacak girişim olarak ifade etmişlerdir. Ashton ve Morton iyi bir yetenek yönetiminin stratejik bir gereklilik olduğunu vurgulamaktadır (Heckman ve Lewis, 2006).

Yetenek yönetimi, işletmenin karşılaştığı zorluklarla baş edebilmesi ve stratejilerini hayata geçirerek hedeflerine ulaşabilmesi için, ihtiyaç duyduğu yetenekler

ile sahip olduğu mevcut yetenekleri arasındaki boşluğu sistematik olarak kapatmaya çalışan, merkezinde insan kaynağının yer aldığı bir yönetim sürecidir (Çırpan ve Sen, 2009).

Amerikan Eğitim ve Gelişim Topluluğu' na göre, yetenek yönetimi, örgütün kısa ve uzun vade de iş hedeflerine ulaşılmasında, gerekli olan kurum kültürü, bağlılık, kabiliyet ve kapasite ihtiyaçlarının örgüte kazandırılmasını, geliştirme ve yetiştirme süreçlerini kapsayan bir yaklaşımdır (<http://www.astd.org/NR/rdonlyres/CFF94B11-60EA-427A-B19B7D64E61EF59D/0/TMFactSheetFINAL4109.pdf>, 2013.).

Yetenek yönetimi işletmenin bütün kademelerindeki yöneticiler arasında işbirliği ve iletişimi gerektiren; insan gücü planlaması, personel alımı, eğitilmesi, geliştirilmesi, yeteneklerin gözden geçirilmesi, başarı planlaması, performans değerlendirme, sahip olunan yeteneklerin elde tutulması gibi çeşitli aşamaları içeren ve günümüzde birçok işletmenin zorunlu olarak karşısına çıkmaya başlayan bir yaklaşımdır (McCauley ve Wakefield, 2006).

Yetenek yönetimi; hangi özelliğe sahip kişilerin işe alınacağı, bu kişilerin nasıl belirleneceği ve yetenek havuzunun nasıl geliştirileceğine yönelik özel stratejiler geliştirmeyi gerektirmektedir (Yazıcıoğlu, 2006).

Yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetiminin içerisinde ele alınıp, yetenekli adayları cezbetmek, istihdam etmek, elde tutmak ve geliştirmek amacıyla önceden belirlenmiş stratejilerle, belli gruplara yönelik ya da kişiselleştirilmiş İnsan Kaynakları Uygulamaları şeklinde düşünülmelidir. İnsan kaynaklarına ait bütün uygulamalar ve araçlar yetenek yönetiminin de uygulama ve araçlarıdır ve yetenek yönetimi bütün insan kaynakları fonksiyonlarıyla ilişkilidir (Ceylan, 2007).

Peter Drucker, postkapitalist yönetici olarak adlandırdığı yeni yönetici modelinin, kaynakları bir araya getirebilme, sentezler yapma, fırsatların ve zamanlamanın “kokusunu” alabilme yeteneklerine sahip olması gerektiğini ileri sürmektedir. Bu yöneticilerin kendilerini ve çalışanlarını değerlendirirken, objektif ölçütler aramak yerine, yetenekler olarak adlandırılan subjektif ölçütlere geçmesi gerektiğini belirterek, başarılı bir yönetici olmanın ön koşulunun öncelikle kendini iyi

tanımak olduğunu belirtmiştir. Ancak, yöneticiler için başarının tek koşulu kendi yeteneklerini tanımak değil, aynı zamanda çalışanların yeteneklerini tanıyıp, işgücünü değil, bireyleri yönetebilmektir. Drucker, yetenek yönetimi kavramının esas noktasını açıklamış, yetenek yönetiminin merkezine çalışanların yeteneklerini okuyabilme faktörünü yerleştirmiştir (Drucker, 2013).

### **2.2.2. Yetenek Yönetiminin Tarihsel Süreci**

Personel yönetiminden insan kaynaklarına geçiş ve insan kaynakları yönetiminin bugünkü anlayışla gelişebilmesi, çeşitli aşamalardan geçtikten sonra mümkün olabilmiştir. Başlangıçta personel yönetimi, çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri sigorta kesenekleri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler raporlu olduğu gün sayısı ve işe devamsızlık gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi açısından değerlendirilebilecek konularda kayıt tutmakla ilgilenmekteydi. Personel yönetimi anlayışında, çalışan bir maliyet unsuru olarak görülmekteydi (Çayan, 2011).

İnsanın yaratıcılığı, bilgisi, deneyimi ve yeteneği, günümüz işletmelerinin rekabette üstünlük yaratma çabalarının temel dayanağı haline gelmiştir. Yıllardır pasif bir fonksiyon olarak kalan personel yönetimi, 1980’li yıllarda işletmelerin nitelikli iş görenlerini sahip olduğu en değerli kaynak olarak görmeye başlamasıyla insan kaynakları yönetimi olarak gelişme göstermiş olup, işletmelerin öncelikli unsuru haline gelmiştir (Alayoğlu, 2010).

İşletmelerin, kendilerini farklılaştıran en önemli unsurun, çalışanlarının sahip olduğu yetenek ve farklılıkları olduğunu anlamaları, yöneticilerin dikkatini insan kaynaklarına yöneltmelerine neden olmuştur (Altuntuğ, 2007).

1990’lı yıllardan itibaren, küreselleşme ve özellikle bilişim teknolojilerindeki gelişmelerle yaşanan hızlı ve zorunlu değişimle birlikte, insan kaynakları yönetiminde yeni arayışlar tekrar başlamıştır. Bu arayışların sonucunda, sürekli gelişen ve geliştirilen bu fonksiyon, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi” olarak literatürde yerini almıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi ile paralel olarak gündemde olan bir diğer yaklaşım ise, “Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi”dir. İnsanların nitelikleri itibariyle

farklı olduklarını, bu farklılıkların işletme ortamında zenginlik ve yaratıcılığın kaynağı olduğunu savunan yetkinlik odaklı insan kaynakları yaklaşımı, farklılıkları ortaya çıkararak daha barışçıl ve tatmin edici bir örgütsel ortam oluşturulmasını, çalışanların etkili ve verimli olabilecekleri pozisyonlarda çalıştırılmasını sağlayan bir anlayışı temsil etmektedir (Alayoğlu, 2010).

İnsan kaynakları yönetimi bağlamında son zamanlarda üzerinde tartışılan ve vurgulanan kavram “yetenek”tir. Özellikle, günümüzün rekabetçi iş ortamında rakiplere karşı üstünlük elde edebilmenin yolu, müşterilere farklı ya da benzersiz ürün ve hizmet sunabilmekten geçmektedir (Alayoğlu, 2010).

Günümüzde insan kaynakları yönetiminde sahip olunan yetenekli çalışanların keşfedilmesi, yeni yeteneklerin işletmeye çekilmesi ve işletmede tutulması giderek önem kazanmaya başlamıştır. Geleneksel personel yönetiminde maliyet olarak görülen çalışanlar, modern insan kaynakları yönetiminde işletmelerin sahip olduğu en değerli varlıklar olarak yer almaktadırlar. Yeteneğe dayalı insan kaynakları yönetiminde ise çalışanlar, farkına varılması, işletmeye çekilmesi ve işletmede tutulması gereken yetenekler olarak görülmeye başlanmıştır (Doğan ve Demiral, 2008).

### **2.2.3. Yetenek Yönetiminin Önemi**

Günümüzde işletmeler, rekabet ortamında fark yaratan unsurun insan nitelikleri olduğunu keşfetmiştir (Atlı, 2012). Her insanın bilgi, deneyim ve beceri bakımından birbirinden farklı birikimlere sahip olması, en önemli taklit edilemezlik ve özgünlük sebebinin oluşturmaktadır. Bu durumda en önemli rekabet kaynağının, işletmelerin sahip olduğu insan kaynağının zihinsel ve duygusal birikimi olduğu ifade edilmektedir (Altuntuğ, 2009).

Bilgi ekonomisine geçiş ve insan sermayesinin farkına varılması nitelikli çalışanların işletmeler için önemini giderek artırmaktadır. Artık maddi olanaklar, teknoloji ve pazar payı gibi konuların eksikliği, gereksinim duyulan nitelikte işgücünün eksikliği yanında çok daha az önemlidir. İşletmeler için yetenekli insanlara sahip olmak ve onları işletmede tutmak kendi başına bir yarıştır. İşletmelere rekabet avantajı sağlayarak rakiplerinin önüne geçirecek az sayıdaki nitelikli ve yetenekli insanı işe alma

ve elde tutma çabaları şirket stratejilerinde önemlidir. Bu yüzden yetenek yönetimi işletmeler için temel ve önemli bir gerekliliktir (Atlı, 2012). Yetenek yönetimi, günümüzde kurumsal insan kaynaklarında en önemli terim haline gelmiştir (<http://www.bf.umich.edu/docs/KeyReferenceArticles.pdf>, 2013).

Etkin bir yetenek yönetimi uygulaması, iki temel nedenden dolayı işletmeler açısından önem arz etmektedir. Bunlar;

- İşletmenin gerekli yeteneği elde etme ve elde tutmada başarılı olmasını sağlar.
- Yetenekli ve üstün nitelikli iş görenlerin işletmeye bağlılıklarını artırır.

Bu iki maddenin gerçekleşmesi, giderek daha da karmaşıklaşan ve dinamikleşen rekabet şartlarında işletmelerin mevcut pozisyonlarını korumaları ve daha yüksek performans göstermelerinde büyük ölçüde etkili olabilmektedir (Hughes ve Rog, 2008).

Yetenek yönetimi, insan kaynakları işlevlerinin tamamı için kabul edilmelidir. Yetenek yönetimi, işletme stratejisi olarak benimsenmeli, üst yönetimin desteği alınarak, kapsamlı ve entegre bir sistem olarak uygulanmalıdır (Altınöz, 2009). Yetenek yönetiminin işletmelere olan faydaları şunlardır:

- Daha yüksek karlılık,
- Rakiplere karşı rekabet avantajı,
- Daha yaratıcı çalışanlar,
- Çalışanların performansında artış,
- Piyasanın en iyi ve yetenekli insanlarıyla çalışabilme olanağı,
- Çalışanların motivasyonunda artış,
- İçeriden terfilerde daha yüksek bir oran ve buna bağlı memnuniyet,
- İşten ayrılmalarda azalma,
- Çalışanlara iç müşteri bilinci ile müşteri odaklı yaklaşımdır (Atlı, 2012).

#### 2.2.4. Yetenek Yönetimi Uygulamaları

Yetenek yönetimi ile birlikte geleneksel uygulamalar, standart iş kuralları ve sorumluluklar geride bırakılırken, yeni bakış açıları ve faaliyetler geliştirilmektedir (Doğan ve Demiral, 2008). Yetenek yönetimi, işletmeye bütünlük içinde bakmayı gerektirirken, özenli bir biçimde uygulamayı da zorunlu kılan bir çalışmadır (Çırpan ve Şen, 2009).

Yetenek yönetimi yaklaşımında uygulamalar mevcuttur. Bunlar (Atlı, 2012);

- Kilit pozisyonların ve yetkinliklerin belirlenmesi,
- Yetenekli çalışanların tespiti ve sınıflandırılması,
- Yetenekli çalışanları cezbetme,
- Yetenekleri seçme ve yerleştirme,
- Yetenekli çalışanların eğitimi ve gelişimi,
- Yetenekli çalışanları elde tutmadır.

#### **Kilit Pozisyonların ve Yetkinliklerin Belirlenmesi**

Yetenek yönetimi anlayışını benimseyen işletmelerin insan kaynakları yöneticilerinin yapmaları gereken ilk uygulama, iş ve yönetim süreçleri arasında kilit pozisyona sahip olan çalışanlar üzerine yoğunlaşarak gelecekte stratejik olarak ihtiyaç duyulacak kilit pozisyonları ve bu pozisyonlar için gerekli olan yetkinlikleri belirlemektir (Çayan, 2011).

İşletmedeki kilit pozisyonlar, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek pozisyonlardır. Kilit yetenekler, işletme stratejisine göre belirlenmiş ve mevkileri doldurması beklenen çalışanlardır (Atlı, 2012).

İnsan kaynakları bölümü işletmeye değer katabilen kilit çalışanları seçip, eğitip, geliştirdiği süre içinde rekabet üstünlüğü sağlayabilecektir. Yetenek yöneticisinin, kilit pozisyonları belirlemek için aşağıdaki sorular hakkında net bir fikre sahip olması gerekir.

Bu üç sorunun cevabı, işletmenin kilit pozisyonlarını belirlemeye yardımcı olacaktır (Çayan, 2011).

1. İşletmenin genel stratejisi nedir?
2. İşletmenin stratejik yeterlilikleri nelerdir?
3. Mevcut yeterlilikler genel stratejinin hayata geçirilmesinde kullanılırken hangi görevler önemli olacaktır?

Yetkinlik, üstün performans gösterenden düşük performans göstereni ayırt eden, kişinin bir görevi başarıyla yerine getirirken sıklıkla tekrarladığı tutum, yetenek, davranış, motif ve diğer bireysel karakterlerdir (Ünsar, 2009). Yetkinlikler, çalışanlarla işleri eşleştirmeye yardımcı olurken, insan kaynakları süreçlerini de bütünleştirir. İş gören yetkinlikleri rekabette avantaj sağlamada potansiyel bir kaynaktır (Demircioğlu, 2010).

İşletme içindeki kilit pozisyonlar belirlendikten sonra, bu pozisyonlarda görev alan çalışanların işletmenin stratejik hedeflerini daha ileriye taşıyabilmeleri için, yönetilmeleri gerekmektedir. Öncelikle işletme çalışanlarıyla açık iletişim kurarak, neden bazı pozisyonlarda görev alanlara farklı davranılması gerektiği açık ve net şekilde açıklanmalı, daha sonra bu pozisyonlarda görev alanlara yatırım yapıp, performans düzeyleri ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmeye tabi tutulmalıdır. Bu çalışanlar aktif olarak geliştirilmelidir. Kilit pozisyonlar için mutlaka yedekleme planlaması yapıp, kilit pozisyonların her biri için güçlü bir yedekleme havuzu oluşturulmalıdır (Çayan, 2011).

İşletmenin başarılı olabilmesi için sadece kilit pozisyonları belirlemesi ve onları yönetmesi yeterli değildir. İşgücünün geri kalan bölümü de aynı dikkat ve stratejik yaklaşımla değerlendirilmelidir (Çayan, 2011).

### **Yetenekli Çalışanların Tespiti ve Sınıflandırılması**

Günümüzde işletmeler, sürdürülebilir rekabet avantajı için değer yaratmak zorunda olduklarının farkındadırlar. İşletmeler için bu değer farkını yaratacak olan çalışanların stratejik olarak seçilmesi oldukça önemlidir. İnsan kaynakları yönetiminin

en önemli işlevlerinden birisi, çalışan teminidir. Yeni yönetim ve örgütlenme yaklaşımları, yeni çalışma biçimleri, bireylerin ve toplumun değişen beklentileri, değişen ve gelişen teknolojiyle birlikte gündeme gelen bilgi toplumu ve yeni ekonomi tartışmalarına bir bütün olarak bakıldığında, işletmeler arasında nitelikli adayları elde etme konusunda yaşanan rekabetin “yetenek rekabeti” boyutuna geldiği söylenmektedir (Erdemir, 2007).

Rekabet, nitelikli adaylar tarafından tercih edilen bir işletme olmanın önemini arttırmaktadır. Bilginin en önemli yetenek haline geldiği, müşterilerin yetenekleri ödüllendirdiği, farklı nesillerin bir arada bulunduğu ve iş yerine güven gibi kavramların zayıfladığı bir yetenek pazarında işe alma stratejisi geliştirmenin önemi artmıştır (Erdemir, 2007). İşletmeler bu nedenlerden dolayı çalışan teminine yönelik planlamalar yapmak zorundadırlar.

Rekabette üstünlük sağlayan firmaların başarılarının anahtarı, işletmenin stratejik amaçları ve kültürüyle uyumlu seçim yaparak malzemeyi iyi kullanmasını bilen, gelişmeler doğrultusunda eğitilmiş, deneyimli, yetenekli, esnek ve üstün performanslı çalışanları istihdam etmeleridir (Çayan, 2011). Yetenekli çalışan seçimindeki başarılı karar verme, diğer işlevlerin yerine getirilmesindeki başarıyı etkileyici bir role sahiptir. Bu konuda yapılacak hataların sonradan düzeltilmesi oldukça güçtür (Göktaş, 2009).

Adil ve merhametli liderlerin çoğu, bütün çalışanların eşit derecede yetenekli olduğunu ve onlara eşit davranılması gerektiğini düşünmektedir. Ancak, bazı çalışanlar diğerlerinden daha iyi performans göstermektedirler. Aynı müşterilerde olduğu gibi, farklı performans gruplarının farklı alışkanlıkları, farklı ihtiyaçları ve beklentileri bulunmaktadır. Sahip olduğu değerlerin farkında olmak, işletmeye bağlılığını sağlamak ve onlardan en etkin şekilde yararlanmak isteyen işletmelerin, yüksek, orta ve düşük performansları belirleyecek olan bir çalışan sınıflandırması yapması gerekmektedir (Ceylan, 2007).



Yetenekli çalışanların tespiti ve sınıflandırılması, üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar (Ceylan, 2007);

- Performans, Potansiyel ve Yetkinlik Değerlendirme,
- Yetenek Matrisi Oluşumu
- Çalışanların Sınıflandırılmasıdır.

### ***Performans, Potansiyel ve Yetkinlik Değerlendirme***

Yüksek potansiyeli olan, gelecek vadeden, yenilikçi, yaratıcı, parlak kişileri kuruluşa çekebilmek ve bunların arasından en yetenekli olanları keşfederek doğru yerlerde görevlendirmek başarılı bir alım sürecinin en önemli koşuludur. Yetenekli çalışanlar olmazsa yetenek yönetimi yaklaşımını kurmanın da bir anlamı olmaz. Bugün işletmeler işe alım sürecinde farklı yöntemlerden yararlanmaktadırlar. İşletmeler, uygun yeteneği çekebilmek için; kişileri potansiyel, performans ve yetkinlik açısından değerlendirmeye almaktadırlar (Çelik, 2011).

Performans, görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir (Akçakanat, 2009). Yetenekli çalışanların değerlendirilmesinde sıklıkla mevcut performans sonuçları kullanılmaktadır. Bu sonuçlara göre, o kişinin ideal profili ile arasındaki açığın ne derece kapandığı değerlendirilmektedir. Yapılan değerlendirme, adayın terfi ettirilmesi, yetenek havuzunda kalmaya devam etmesi ve havuzdan çıkarılmasına ilişkin sonuçları etkilemektedir (Atlı, 2012).

İşletmeler, yetenekleri belirlerken sadece performansa değil, çalışanların potansiyellerini de belirleme yoluna gitmektedirler (Altınöz, 2010). Potansiyel; gizli kalmış, henüz varlığı ortaya çıkmamış, gelecekte oluşması, gelişmesi mümkün olan, kullanılmaya hazır güç, yetenektir (<http://www.tdk.gov.tr/pdf,2013>).

İşletme, kritik pozisyonlar için saptanan ideal profile ulaşabilme ve belirlenen görevi en iyi şekilde yerine getirebilme potansiyeline sahip olan adayları belirler. İşletme, potansiyelini belirlerken hem iç hem de dış kaynakları dikkate almaktadır.

İşletme, ilk olarak kendi bünyesindeki yetenekli çalışanları incelemekte ve işletme içinde istenilen nitelikte adaylar olmazsa, işletme dışından yetenekli çalışanlar değerlendirmeye almaktadır (Altınöz ve Çöp, 2010).

Yetkinlik, kişiyle ilgili bir kavramdır. Kişinin çalıştığı işletmede daha üstün performans göstermesini işaret etmektedir (Ünsar, 2009). Kişiyi işe alıp sahip olduğu niteliklerini ve davranışlarını değiştirmeye çalışmak işletmeler açısından zordur. Bundan dolayı, işletmeler işe alımda pozisyonun gerektirdiği yetkinliklere uygun adayları tercih etmekte ve doğru yerlere yerleştirmektedirler. Doğru kişinin işe alınması, kişinin işletmeye katkısını arttırmakta, kişinin yaptığı işten duyduğu mutluluğun artması da yüksek performansla çalışmasını sağlamaktadır (Yetkin, 2006). İşletmeler, yeni çalışanlar seçerken kullanılan yetkinlik bazlı seçimde, işteki başarı için kritik olarak belirlenmiş kilit yetkinlikler kullanılır. Kişiler organizasyona alındıktan sonra, her yıl yetkinliklere göre değerlendirilip, yetkinliklerinin geliştirilmesi için plan oluşturulur. Aynı zamanda, işletme kişinin kendi yetkinliklerini geliştirmesi için çeşitli öğrenme olanakları sunar (Arı, 2006).

### ***Yetenek Matrisi Oluşumu***

Çalışanlar performans, potansiyel ve yetkinlik açısından değerlendirildikten sonra, çalışanlar yetenek matrisine yerleştirilir. Yetenek matrisi, işletme tarafından çalışanların sınıflandırıldığı bir tablodur. Yetenek matrisini kullanmak için ilk olarak kişinin performans ve potansiyel seviyesinin belirlenmesi gerekmektedir. Performans ve potansiyel değerlendirmesi sonrasında tercih edilen modele göre bir performans profili oluşturulup, üst yöneticiler tarafından yetenek matrisine yerleştirilmektedir. Bu süreç sonrasında çalışanlar, yetenek matrisinde uygun pozisyonlara yerleşmiş olmaktadır. Yetenek matrisi geliştirildikten sonra, çalışanlar pozisyonlarına göre yatay ve dikey iç hareket olasılıkları, bunların zamanı, ücret, diğer hakları ve gelişim olanakları belli olmaktadır (Atlı, 2012).

### ***Çalışanların Sınıflandırılması***

Çalışanların sınıflandırılması, işletmeler için vazgeçilmez olarak tanımlanan stratejik kademelerdeki çalışan ile daha az verim sağlanan çalışanın birbirinden

ayrılmasına yönelik yapılan çalışmalardır. Her işletme içerisinde çeşitli oranda performans gösteren çalışanlar yer almaktadır. Bu çalışanların sınıflandırılmasında en başarılı olanlardan en başarısızına doğru bir değerlendirme yapılmalıdır (Altınöz, 2009).

İnsan kaynağının en etkin şekilde kullanılması ve doğru işe doğru insanların getirilebilmesi için işletmelerin, çalışanları hakkında çok detaylı analizler yapması gerekmektedir. İşletmenin, sahip olduğu işgücünü tanıması gerekir. İşletme, çalışanların hangi konularda iyi olduklarını, kendilerini nasıl geliştirebileceklerini, doğru işte yer alıp almadıklarını, hedeflerinin ne olduğunu ve bireysel performanslarının işletmenin toplam performansını nasıl etkilediklerini bilmelidir (Demircioğlu, 2010).

Çalışanlar 2 türde sınıflandırılmaktadır. Bunlar;

- Thomas Steward'ın İş gücü Sınıflandırması
- McKinsey Sınıflandırmasıdır.

#### **Thomas Steward'ın İşgücü Sınıflandırması**

Yetenek yönetimi yaklaşımında birçok çalışan sınıflandırmasına kaynak teşkil etmiş olan Thomas Steward, işgücünü sınıflandırmıştır.

***Yeri Zor Dolan, Düşük Katma Değerliler:*** Bu çalışanların yaptığı işler zor ve son derece önemlidir. Tecrübeli vasıfsız ya da tecrübeli yarı kalifiye elemanları ifade etmektedir. Deneyimli sekreterler ve büro işleri gören elemanlar bu kategoride yer almaktadır. Bu çalışanlar işten ayrıldıklarında, işletmeye özgü uygulamayı bilen yeni birisini bulmak oldukça zordur (Demircioğlu, 2010).

***Yeri Zor Dolan, Yüksek Katma Değerliler:*** İşletmelerde yeri kolay doldurulamayacak ve yüksek katma değerli insanlar da vardır. Bu kişiler insan sermayesini oluşturmaktadırlar. Bu kişilerin sahip oldukları bilgiyi yapısal sermayeye dönüştürmesi gerekmektedir. “İşletmenin en önemli unsuru insandır”, cümlesi matrisin sağ üst bölümünde yer alan insanları ifade etmektedir. İnsan sermayesinin öncelikli amacı, hem yeni ürünler hem de iş süreçlerinde yenilik yaratmaktır (Atlı, 2012). Bu insanlar dünyada az sayılabilecek, çok ciddi icraatlar ve sonradan işletmenin lokomotif

ürünlerine dönüşen çalışmaları yapan mühendisler, ciddi müşteri portföyüne sahip satış yöneticileri ya da çözülemez sorunları çözen yöneticiler olabilir (Demircioğlu, 2010).

***Yeri Kolay Dolan Düşük Katma Değerliler:*** Vasıfsız ya da yarı kalifiye emek, bu kategoride değerlendirilir. İşletmeler için, bu kategorideki bir insanın diğer bir insandan farkı yoktur (Demircioğlu, 2010). İşletme bu türden çalışanlara gerek duyabilir; fakat başarısı doğrudan onlara dayanmaz (Alayoğlu, 2010). Bu kategorideki insanlar, basit gazete ilanıyla kolayca bulunabildiğinden, işlerin tamamen durduğu zamanlarda ilk vazgeçilenler arasında bu insanlar bulunur (Ceylan, 2007).

***Yeri Kolay Dolan, Yüksek Katma Değerliler:*** Yaptıkları işlerle önemli katma değer yaratabilirler; yine de yerleri kolay doldurulabilen insanlardır. Vasıflı birçok mühendis ve işletmeci bu kategori içinde yer almaktadır. Bir bilgisayar mühendisi işletmenin bilgisayar sisteminin çökmemesini sağlayabilir. Fakat o mühendis işten ayrıldığı zaman, yerine kolaylıkla bir başka bilgisayar mühendisi bulunabilir (Demircioğlu, 2010).

### **McKinsey Sınıflandırması**

McKinsey “War For Talent”ta İngiliz Hava Kuvvetleri RAF (Royal Air Force)’ın İkinci Dünya Savaşı’nda yapmış olduğu sınıflandırmayı örnek göstermiş ve sınıflandırmada bölümleri bu doğrultuda isimlendirmiştir (Ceylan, 2007).

1940 yılının yaz başında, Almanlar Norveç’ten İspanya sınırına kadar tüm Avrupa’yı işgal etmişlerdi. Başbakan Winston Churchill tarafından harekete geçirilen İngiltere, Mihver kuvvetleri karşısında özgür dünyanın Avrupa’daki son kalesiydi. General de Gaulle’ün çağrısına cevap veren ilk özgür Fransızlar ve sürgündeki Avrupa hükümetleri Londra’ya sığınmışlardır. Hitler Büyük Britanya adalarına asker çıkarmayı tasarlamıştı. İngiliz Deniz Kuvvetleri denizlerdeki egemenliğini koruyordu. Onları yenmek için, Luftwaffe göklerin hakimi olmalıydı. Alman hava kuvvetlerinin saldırılarına karşı İngiltere hazırlıksız yakalanmıştır. RAF’ın yeterli sayıda uçak ve pilotu yoktu. Bu durum karşısında RAF sahip olduğu 900 pilotu “A sınıfı filo, B sınıfı filo ve C sınıfı filo” olmak üzere üç gruba ayırmıştır (Atlı, 2012).

**A filosu**, uçuşu yönetmeyi bilen, acemi pilotları geliştirebilen, bölüğünün güvenli şekilde evlerine dönmelerini sağlayacak en iyi pilotlardan oluşturulmuştur. En uzak hedeflere ulaşmak üzere, en güncel askeri taktiklerle eğitilmişlerdir (Atlı, 2012). İşletme çalışanlarının en iyi % 10-20'lik kısmını oluşturmaktadırlar (Altınöz, 2009).

**B filosu**, havada daha az beceri sahibi olan pilotlardan oluşturulmuştur. RAF komutanları B filosunu sürekli olarak eğitip, cesaretlendirmiştir. A filosunun sayısının az olmasından dolayı önemli görevlerde A ve B filolarından bir karışım oluşturulmuştur(Ceylan, 2007). İşletme çalışanlarının orta %10-20'lik kısmını oluşturmaktadırlar (Altınöz, 2009).

**C filoları** daha çok yerde görevlendirilmiştir. Ağustos 1940'dan ekim 1940'a kadar, RAF pilotları, ilk radarların yardımıyla, Almanların limanlara, havaalanlarına ve İngiltere'nin güneyindeki kentlere düzenledikleri hava saldırılarını püskürtmüşlerdir. Hitler istila projesini ertelemek zorunda kalmıştır (Demircioğlu, 2010). İşletme çalışanlarının en alttaki %10-20 'lik kısmını oluşturmaktadırlar (Altınöz, 2009).

McKinsey işletmesi İngiliz Hava Kuvvetleri'nin Almanları yenmek üzere geliştirdiği bu stratejiyi yetenek yönetiminde işgücünün sınıflandırılması için kullanmaktadır. McKinsey, War For Talent raporunda çalışanları sınıflandırmaktadır. Bunlar (Atlı, 2012);

- A grubu çalışanlar,
- B grubu çalışanlar,
- C grubu çalışanlardır.

**A Grubu Çalışanlar:** Üstün başarı için standardı simgelerler. Bu kişiler sürekli olarak sonuç alan, diğer çalışanlara örnek olan ve onların motivasyonunu sağlayan çalışanlardır. İşletme çalışanlarının en iyi %10-20'lik kısmını meydana getirirler. En yetenekli grubu oluşturan "A" tipi çalışanlara yatırım yapılması gerekmektedir. "A" tipi çalışanlara uygulamada yıldızlar, altın yetenekliler yada yüksek potansiyelliler adı da verilmektedir (Atlı, 2012).

**B Grubu Çalışanlar:** Beklentileri karşılayan, sınırlı potansiyele sahip çalışanları oluşturmaktadırlar. İşletme çalışanlarının orta %60-70'lik kısmı oluşturlar.

**C Grubu Çalışanlar:** Belirli aralıklarla kabul edilir sonuçlar elde ederler. Düşük performans gösteren C grubu çalışanları üzerinde, performanslarını geliştirmeye yardım ederek kararlı bir tutum sergilenmesi gerekmektedir. İşletme çalışanlarının en alttaki %10-20'lik kısmı oluşturlar (Atlı, 2012).

Yapılan sınıflandırmada en yetenekli grubu oluşturan "A" grubu çalışanlarına önemli ölçüde yatırım yapılmalı, organizasyona katkısı belli olan "B" grubu çalışanlarını geliştirme çabası içine girilmeli ve düşük performans gösteren "C" grubu çalışanların performansları geliştirilmeye çalışılmalıdır (Altınöz, 2009).

### **Yetenekli Çalışanları Cezbetme**

Günümüzde işletmeler için en önemli rekabet avantajı ihtiyaç duyulan yetenekli insanlara sahip olmaktır. Bir işletmenin iş dünyasında yer alması yetenekli kişilerin doğru işlerde çalışmasına bağlıdır. Yetenekli insanları cezbetmek kadar doğru yetenekleri işletme bünyesine kazandırmak da oldukça önemlidir. Yetenekli çalışanları işletmeye çekmek doğru insanlara doğru mesajı verebilmeyi gerekli kılmaktadır (Atlı, 2010). Rakip işletmelerin yetenekli adayları cezbetmek için yaptıklarına yönelik bir rekabet analizi yaparak işletmenin rakiplerinden farklı ve üstün yönlerini ortaya çıkaran bir konumlandırma stratejisi uygulamalıdır (Erdemir, 2007).

İhtiyaç duyulan alanlarda yetenekli çalışan adaylarının işletmeye çekilebilmesi ve katılımının sağlanması için, işletmeyi rakiplerine göre farklı ve cazip kılacak, benzersiz uygulamalara yer verilmesi gerekir. Uygun çalışma ortamı, ücret ve ödüllendirme sistemleri, kariyer fırsatları, sosyal haklar, yarar paketleri bu uygulamalara örnek verilebilir (Alayoğlu, 2010).

Manpower tarafından 2006 yılında 45.000 işletme üzerinde yapılan bir çalışmada, işletmelerin önemli bir bölümünün, Japonya'da %58, Almanya'da %53, Amerika'da %44 ve İngiltere'de %42 olmak üzere, yetenekli çalışan istihdam etmede sıkıntı yaşadıkları görülmüştür. Asya-Pasifik bölgesinde, uluslararası alanda araştırma

yapan ISR danışmanlık şirketi, yetenekli çalışanların bakış açılarını araştırmış ve yetenekli çalışanların işletmelerden beklentileri olduğunu belirlemiştir.

Bunlar (Doğan ve Demiral, 2008) ;

- İşletme amaçları ve değerleri doğrultusunda karar veren liderlerin bulunması,
- Sürekli öğrenme ve gelişmeyi teşvik eden bir çalışma ortamının olması,
- Bütün çalışanlara saygı gösterilmesidir.

İşverenlerin yetenekli insanları bir tüketici gibi görüp onları etkileme ve kazanma çalışmaları günümüzde işletmelerde görülmektedir (Atlı, 2012).

### ***Kurumsal İtibar***

Kurumsal itibar, müşteriler, rakipler, endüstri analistleri ve diğer insanların işletmeyi algılayış biçimi olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal itibar, işletmenin yönetim kapasitesi, stratejileri, finansal durumu, rekabetteki etikliği, gelişme düzeyi, personelinin kalitesi, nitelikli iş göreni çekme becerisi gibi konularda insanlar tarafından nasıl algılandığını belirlemektedir (Karakılıç, 2005).

İyi bir itibara sahip olmak, yetenekli elemanları etkilemekte ve o kurumda çalışmak için teşvik etmektedir. Bu şekilde yetenekli elemanlar, kurumun başarısı için çalışıp, güçlü müşteri ilişkileri geliştirmektedirler. Olumlu itibar, personel masraflarını azaltmaktadır. Yetenekli elemanlar genellikle itibarı iyi olan şirketlerde çalışmak istemektedirler. Aynı zamanda, yetenekli ve eğitilmiş elemanların işe alınmasıyla birlikte, eğitim masrafları da azalmaktadır. İyi bir itibara sahip olan işletmeler, çoğunlukla eleman aramazlar, çünkü nitelikli elemanları kendi bünyelerine katmak için daha az zaman ve enerji harcamaktadırlar. İyi bir itibar, yetenekli elemanları kurumun bünyesine katma ve yetenekli elemanlar sayesinde atılım yapma açısından kuruma değer katmaktadır (Ural, 2007).

### ***İşveren Markası***

Günümüzde insanlar bir ürün ya da hizmet satın alırken kendilerine en yakın buldukları markalara yönelmektedir. Markalar, iyi ya da kötü algısını oluşturan mesajlara sahip olmakta, ürün ya da hizmete kimlik ve farklılık katmaktadır. İşveren markası bir işletmenin işveren olarak farklılaşmasını sağlamaktadır. İşveren markası, markanın müşterilere ve çalışanlara hitap edecek şekilde iki ayrı konumlandırmasını içermektedir. Müşteriler kendilerine sunulan nitelik, ilgi çekici özellikler, farklılık, değer teklifleri, faydalar, vaatlerden dolayı markayı tercih etmektedirler. Marka bu yönüyle müşterinin ürünü satın alarak denemesini, müşteri bağlılığı yaratarak tekrar denemesini ve markanın savunuculuğunu yapar. Aynı şekilde, işletmeye çekilmek istenen hedef çalışanlara ve mevcut çalışanlara da işveren markası hitap etmektedir. Kendileri ile uyumlu uygulamalar, ilgi çekici özellikler, farklılık, değer teklifleri, faydalar, vaatler gibi nedenleri kullanarak yetenekli insanları işletmeye çekmekte ve daha sonra bu insanları elde tutmakta ve bağlılığı sağlamaktadır (Atlı, 2012).

### ***Çalışan Markası***

Çalışan markası, markayı çalışanların taşıması anlamına gelmektedir. Çalışanlar üzerinde oluşan marka etkisi organizasyona yönelik bir duygusal bağ yaratır. Oluşan bu bağ, markanın sahip olduğu değerlerin içselleştirilmesi ile gerçekleşir. Yetenek yönetimi yaklaşımına göre çalışanlar artık sadece çalışan değil, aynı zamanda birer işletme ortağı olarak kabul edilmektedir. Bu ortaklık çalışanın her ortamda bir marka elçisi olarak kurum itibarına hizmet etmesi sonucunu doğurur. Çalışan markası oluşturmanın hedefi, işletmeye alınmak istenen yetenekli insan kitlesi üzerinde işletmeye yönelik çekici bir imaj yaratmaktır. Bu imaj mevcut çalışanların marka elçiliği ile sağlanır. Böylece, işletmeler yetenekli insanların kendi işletmelerini tercih etmeleri yönünde diğer işletmelerden farklılaşmaktadır.

Çalışan markası yaratmanın bazı avantajları vardır. Bunlar (Atlı, 2012);

- Kurum içi iletişimi etkin hale getirir.
- Çalışanların, işletmelerinin elçileri haline gelmelerini sağlar.
- Çalışan markası, kurum içi verimliliğin arttırılmasını sağlar.



## Yetenekleri Seçme ve Yerleştirme

Yetenek yönetimi, sürekli yüksek performans gösteren kişileri, işe alma, geliştirme ve elde tutmak olarak tanımlanmaktadır (Çayan, 2011). Günümüz işletmelerinin karlılık ve üretimlerini arttırmak için yapmaları gereken öncelikli uygulama, yetenekli çalışan seçimi ve işe alınmasıdır (Altınöz, 2009).

Yüksek potansiyelli, gelecek vadeden, yenilikçi, değişime ayak uyduran, yaratıcı kişileri kuruluşa çekebilmek ve bunlar arasından en yetenekli olanları keşfederek doğru yerlerde görevlendirmek başarılı bir alım sürecinin vazgeçilmez koşuludur (Çelik, 2011).

Yetenekleri seçme süreci, işletmenin bugünkü ve gelecek dönemdeki çalışan ihtiyacını ve gerekli pozisyonların niteliklerini doğru analiz ederek doğru işe doğru kişiyi seçmektir. Bu uygulama insan kaynakları bölümünün temel görevlerinden biridir (Çiftçi ve Öztürk, 2013).

Etkili bir yetenek yönetimi için, işletmeler mevcut işe alım stratejilerini gözden geçirip, en yetenekli adayların işe alınmasına yönelik stratejiler geliştirmek üzere planlama yapmaları gerekmektedir. Doğru çalışanların doğru işlerde görev almadığı bir işletme beklenen performansı hiçbir zaman göstermemektedir. Doğru kişilerin işe alımı çalışanların ve işletmenin tamamında çok daha verimli çalışabilmenin temelini oluşturmaktadır. Büyük işletmelerde personel alımı konusunda danışmanlık hizmeti veren Bradford Smith, 54 Amerikan şirketini inceleyip, eleman alımında yapılan idari hatalardan kaynaklanan ek maliyetin, o çalışana ödenen toplam ücretin ortalama yirmi dört katı olduğunu ortaya koymuştur. Smith'e göre, doğru seçilmemiş bir çalışanın yıllar boyunca yaptığı hatalardan, verdiği yanlış kararlardan ve kaçırılmış iş fırsatlarından kaynaklanan ortalama masraf, 114 bin doları bulurken, işletmenin maruz kaldığı toplam maliyet, dolaylı giderler dahil 2,7 milyon doları aşmaktadır (Luecke, 2012).

İşletmelerin hem kendi çalışanına hem de dışarıya karşı, izlediği personel politikasının olumlu görüntüsü sağlam temellere ve ilkelere dayalı bir çalışan seçim sistemiyle sağlanabilir. Objektif ilkelere dayalı bir çalışan seçim süreci işletmeye karşı

güven yarattığı gibi, adaylar arasından en iyisini seçmekle işletmeye daha verimli bir çalışma olanağı vermektedir (Göktaş,2009).

Vasat yöneticiler, genellikle vasat insanları işe alır ve bu da zaman içinde ehil çalışanların sayısının azalmasına yol açar. Mükemmel yöneticilerin yetenekli kişileri işe almasında ise bu süreç tam tersine işler. David Oglivy'nin "Eğer hepimiz kendimizden daha ufak insanları işe alırsak, kısa zamanda cücelerin çalıştığı bir işletme haline geliriz. Ama kendimizden daha büyükleri işe alırsak, devlerin işletmesi oluruz" cümlesi seçimin önemine dikkat çekmektedir (Luecke, 2012).

Yetenekli çalışanların belirlenmesinde kurum içi ve dışı kaynaklardan yararlanılabilmektedir. Yetenekli çalışan belirleme sürecinde öncelikle kurumun kendi sahip olduğu yetenekler değerlendirmeye alınmalı, içeride istenilen özellikleri taşıyan potansiyel adaylar bulunamazsa kurum dışından yeni yeteneklerin kuruma alınmalıdır. Çalışanların seçim süreci üç aşamadan meydana gelmektedir. Bunlar (Çayan, 2011);

- Çalışan ihtiyacının belirlenmesi,
- Bu ihtiyacı karşılayabilecek adayların araştırılıp bulunması,
- Adaylar arasından çeşitli yöntemlerle uygun çalışanların seçilmesi ve işe yerleştirilmesidir.

İnsan kaynakları planlamasının amacı, işletme içinden ve dışından kaynaklanan insan kaynakları ihtiyaçlarını tahmin edip, bunu karşılamaya yönelik öncelikleri belirleyip, insan kaynaklarını en etkili olabilecekleri yerlere yerleştirmektir (Çayan, 2011). Bu çalışmalar yapılırken öncelikle iş analizleri yapılmalı, işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşullarının sınırları belirlenmelidir. İş için gerekli olan yetkinlikler açık bir şekilde ifade edilmelidir (Erdemir, 2007).

Bir diğer aşama, aday araştırma ve bulma aşamasıdır. İşletmenin ihtiyaç duyduğu iş için gerekli yeteneğe sahip olan çalışanın seçilebilmesi için aday havuzunu oluşturmaktır. Aday havuzu oluşturulurken, işletmenin içinde mevcut çalışanlar arasından yani iç kaynaklardan ya da işletme dışı kaynaklardan, çeşitli yöntemler ile işe uygun yetenekleri taşıyan adayların iş başvurularının sağlanması önem arz önemlidir (Erdemir, 2007).

Son aşama ise, işe veya işletmeye başvuran adaylar arasından ilk aşamada belirlenen çalışan ihtiyacını karşılayacak kişilerin çeşitli yöntemler ile seçilmesidir. Birinci aşamada tanımlanan işler için gerekli yeteneklere sahip adayların işletmeye başvurmasından sonra her işletme farklı yöntemler kullanarak iş için gerekli yetenek ve yetkinliklere sahip adayları belirler (Çayan, 2011).

Küçük ve gelişmekte olan işletmelerin, büyük işletmelere göre kaynakları daha azdır. Bu işletmelerin kaynaklarının sınırlılığı, yetenekli çalışanların bulunması ve işletmeye çekilmesine engel olmaktadır (Leung ve ark., 2006).

Yetenek yönetimi kapsamında, işe alım stratejileri de yerini rekabete daha uygun yeni stratejilere bırakmıştır. Yetenek yönetimi'ne bağlı olarak değişen yeni işe alım stratejileri, Tablo 1' de gösterilmiştir.

**Tablo 1:** Yetenek Yönetimi'ne Bağlı Olarak Değişen Yeni İşe Alım Stratejileri (Demircioğlu, 2010)

<b>Eski İşe Alım Stratejileri</b>	<b>Yeni İşe Alım Stratejileri</b>
Kendi yeteneğini yetiştirmek	Dışarıdan almak
Boş pozisyonlar için alım yapmak	Sürekli yetenek aramak
Eski kaynaklardan yararlanmak	Yetenek havuzu oluşturmak
Danışmanlık firmalarından yararlanmak	Adaylara bizzat ulaşmak
Ücret bandı belirlemek ve içinde kalmak	Bant belirlemeden istenilen adayı almak
İşe alım izlemektir	İşe alım izlemek ve kendi reklamını yapmaktır
Uzun vadeli planlama yapmadan işe alım yapmak	Her bir yetenek için ayrı strateji belirlemek

Yetenek yönetimi uygulayan işletmeler yetenekli çalışanların seçiminde farklı araçlardan yararlanmaktadırlar. Bu araçlar şu şekildedir;

- Değerlendirme Merkezi Kullanımı
- Yetenek Havuzu Yaklaşım
- Stratejik İşe Alım Yaklaşımları (Kariyer Sistem Tipolojisi)
- Kafa Avcılığı
- **Değerlendirme Merkezi Kullanımı**

Değerlendirme Merkezi Uygulamaları, “doğru işle doğru kişiyi buluşturan, özellikle şirketlerin kritik ve anahtar pozisyon için en uygun çalışanın seçilmesini

olanak sağlayan yetkinlik teŖhis yöntemidir (Altınöz, 2009). İŖletmelerin geleceği için önem arz eden “yüksek potansiyelli ve gelecek vadeden genç yeteneklerin” belirlenmesini mümkün kılan değerlendirme merkezi uygulamaları sayesinde, bu yeteneklerin kariyer geliŖimi ve eğitimi için en etkin yetkinlik tanımlamalarının oluŖturulması sağlanır (Atlı, 2012).

Değerlendirme merkezlerinde, danıŖmanların ve firma içerisindeki özellikle insan kaynakları pozisyonlarında alıŖan kiŖilerin iŖbirliđi içerisinde olmaları önem taŖımaktadır. Sürecin en önemli özelliği, adayların performanslarını oluŖturulan iŖ benzeri ortamlarda simülasyonlar ile gözleme olanağı sağlamasıdır (Ceylan, 2007).

Yetenek yönetimi yaklaŖımının, iŖe alım aŖamasında son yıllarda genellikle değerlendirme merkezi uygulamaları kullanılmaktadır. Bu uygulama kiŖinin mevcut ve potansiyel yetkinlikleri hakkında kapsamlı ve objektif bilgi edinilmesi amacıyla birden fazla ve farklı değerlendirme tekniğinin kullanılmasını kapsamaktadır.

Değerlendirme Merkezleri'nde kullanılan araçlar ve yöntemler Ŗunlardır (Ceylan, 2007);

- İŖ Vakası zlmesi,
- İŖ Planı/ Proje veya Vaka Analiz Sonuçlarının Sunulması,
- İŖ Oyunları-Grup alıŖması,
- KiŖilik Envanterleri, Yetenek Testleri,
- Hedefe Yönelik Mülakat,
- 360 Derece Değerlendirme,
- Role Play/Simlasyondur.

### **İŖ Vakası zlmesi**

Vaka alıŖmasında, iŖ üzerine karŖılaŖılan bir problem verilmekte, katılımcıdan konu ile ilgili grŖleri ve çözüm nerileri istenmektedir. Yazılı veya sözlü olarak uygulanabilen sistemde, grŖ ve öneriler yine rapor halinde, genelde sözlü bir sunuŖla bu kiŖiden beklenmektedir.

### **İş Planı/ Proje veya Vaka Analiz Sonuçlarının Sunulması**

İş planı, proje ya da vaka analiz sonuçlarının sunumu söz konusudur. Sunumun sözel olarak yapılması beklenmektedir (Altınöz, 2009).

### **İş Oyunları-Grup Çalışması**

Adayların ekip olarak çalışıp, sonuç üretmelerine yönelik olarak tasarlanmıştır. Bir gruba belli bir süre içerisinde çözmeleri için bir problem veya vaka verilir. Katılımcılardan da önce bireysel olarak hazırlanıp, daha sonra kendi aralarında bu problem üzerinde tartışıp, son olarak da ortak bir grup raporu hazırlayıp sunmaları istenir.

### **Kişilik Envanterleri, Yetenek Testleri**

İlgililere yönelik kişilik envanterleri ve yetenek testleri uygulanır (Altınöz, 2009).

### **Hedefe Yönelik Mülakat**

Söz konusu pozisyon için tasarlanmış, davranış ve yetkinliği ölçen yapılandırılmış mülakatlar yapılır.

### **360Derece Değerlendirme**

Bireyin kurum içinde birlikte çalıştığı, komşu departman çalışanı, amirleri ve astlarından belli yetkinlikleri ölçümleyen değerlendirme raporu alınır.

### **Role Play/ Simülasyon**

Katılımcılara belli bir görev verilerek canlandırma yapmaları ve bir müşteri, çalışan, iş arkadaşı rolünü üstlenmiş bir kişiyle, ortaya çıkan bir problemi çözmesi istenmektedir.

Değerlendirme merkezi aşamaları farklı organizasyonel ihtiyaçlara göre değişmektedir.

Değerlendirme merkezi çalışma aşamaları aşağıdaki gibidir (Yazıcıoğlu, 2006):

**İhtiyaç Belirleme:** Değerlendirme merkezinde ele alınacak pozisyonun temel gereklilikleri, performans kriterleri, kişilik özellikleri ve yetkinlikleri tanımlanır.

**Yöntem Belirleme:** Değerlendirme yönteminin ihtiyacı karşılayacak bütün yetkinlik ve özellikleri kapsamaması önemlidir.

**Değerlendirme Merkezinin Amacının Doğru Olarak Duyurulması:** Katılımcıya nasıl bir süreçten geçirileceği, hangi aşamalarda yer alacağı ve çalışmanın amacı açık şekilde açıklanmalıdır.

**Değerlendiricilerin Seçimi:** Sürecin yönetilmesi uzman kişiler tarafından yapılabilir. Yöneticilerin ve insan kaynakları yöneticilerinin de sürecin içinde yer aldığı durumlarda değerlendirme sürecine uyum sağlamış olmaları, aranan yetkinlikler ve davranış göstergeleri ve bunun nasıl ölçümlendiğine hakim olmaları sürecin objektifliği ve etkinliği açısından önemlidir.

**Değerlendirme Sürecinin Yürütülmesi:** Adayların kendilerini ifade edebilmesi için yeterli zamanın tanındığı ve doğru egzersizlerin uygulandığı bir değerlendirme merkezi gerçekleştirilmelidir. Gözlemci olarak yer alan yöneticilerin sürecin standardizasyonunu bozmadan yorum ve müdahalede bulunmadan gözlemlemesi gereklidir.

**Raporlama:** Uzmanlar ve varsa gözlemci olarak yer alan yöneticiler değerlendirme merkezinin sonrasında kişilerle ilgili izlenimlerini bir araya gelip paylaşmalı ve rapor için gerekli olan verileri birleştirmelidir. Daha sonra uzmanlar tarafından kişi ya da grup bazlı raporlar hazırlanır.

**Bireysel Geribildirim:** Yöneticilere yönelik olarak grubun genel özelliklerini belirlemek, genelde grubun güçlü ve gelişmesi gereken özelliklerine işaret edip ilgili aksiyonların alınmasını için yapılır. Süreçte gözlemlenenlerin davranışsal örneklerle adaylara açıklandığı geribildirim seansları da adaylarla birebir gerçekleştirilir. Değerlendirme ile gerçek hayat arasındaki bağlantının aday tarafından açık olması önemlidir (Atlı, 2012).

**Gelişim Planının Yapılması:** Değerlendirme merkezi sonrasında özellikle gelişim alanları ile ilgili aksiyon bazlı gelişim planlarının hazırlanması bu alanların gelişimi ve takibi için önem arz etmektedir.

Yetenek yönetimine işe alım yöneticileri değerlendirme merkezi uygulamalarını, iş ortamına yakın simülasyonlar çerçevesinde adayları daha iyi gözlemlemek ve çok yönlü karşılaştırmak, adayları daha objektif değerlendirmek, adayların mülakatlarda zor ortaya çıkabilecek özelliklerine ulaşabilmek, birden fazla pozisyon için aynı anda ve birden fazla adayın belirli bir sistematik içinde önceden tanımlanmış yetkinlik kriterlerine göre objektif olarak değerlendirebilmek amacıyla tercih etmektedirler (Atlı, 2012).

#### • Yetenek Havuzu Yaklaşımı

Günümüz işletmeleri rekabet güçlerini sürekli kılmak için çalışan kaynağını en etkin biçimde planlama çabası içindedir. Bu süreçte kritik pozisyonlardaki çalışanlar için rol model geliştirmeye özen gösteren işletmeler, yedekleme ve yetenek havuzu oluşturma sistemlerinden yararlanmaktadır. Bu şekilde yedekleme ve yetenek havuzu sistemiyle, mevcut kadrolar ve oluşacak yeni pozisyonlar için en uygun çalışanlara hızlı bir şekilde ulaşılmaktadır (Ceylan, 2007).

Yetenek havuzu yaklaşımının ilk amacı potansiyeli yüksek çalışanların donanımlarını geliştirerek işletme içi verimliliği ve etkinliği arttırmaktır. İkinci amacı, yetenek havuzu içinde olup, işletme içindeki performansları ile istenilen düzeyi sağlayan çalışanların geleceğe yönelik ihtiyaç duyulan üst düzey kadroların temelini oluşturmalarıdır. Bu sürecin sonunda işletmeler, geleceklerini teslim edecekleri, maliyeti yüksek ve uzun bir eğitim sonunda yetiştirmektedirler (Altınöz, 2009).

İşletmeler, yetenek havuzuna giren kişilere zorunlu eğitimler uygulamaktadır. Bu eğitimlerde adaylara, yöneticilik potansiyellerini belirlemek amacıyla mülakatlar, psikoanalitik analizler, potansiyeli saptamaya yönelik değerlendirme merkezi uygulamaları yapılmakta olup, çalışanın yüksek iş performansına sahip olmasına yönelik özellikler aranmaktadır. Bu özellikler arasında; çalışanın başarıya isteği, sağduyu sahibi olma,

sözlü iletişim becerisinin yüksekliği ve çalışanın sürekli öğrenme yeteneğine sahip olması yer almaktadır (Çayan, 2011).

### • **Stratejik İşe Alım Yaklaşımları (Kariyer Sistem Tipolojisi)**

Miles ve Snow'un tipolojisini temel alan en bilinen stratejik işe alma yaklaşımı 1988 yılında Sonnenfeld ve Peiperl tarafından geliştirilen Kariyer Sistem Tipolojisidir. İşletmeler, işe alma faaliyetleri konusunda iki boyutlu kariyer sistemleri geliştirmişlerdir. İlk boyut, işe almanın ilk aşaması olan başvuru açısından işletmenin iç ve dış işgücü piyasasına olan açıklığını ortaya koymaktadır. Çalışma güvenliği ve uzun süreli istihdam gibi kavramlara dikkat çekmektedir. İkinci boyut ise görevler ve karşılığında verilecek olan ödülleri ifade etmektedir. Bu boyut ise kariyer olanaklarını ve bireysel kriterler üzerinde durulmaktadır. Birinci boyut adayların işletmeye doğru hareketinin yönünü, ikinci boyut ise çalışanların işletme içindeki hareketinin yönünü ifade etmektedir (Erdemir, 2006).

Kariyer Sistem Kuramı, bu iki boyutun farklı oranlarda etkisinde olan dört işletme modeli tanımlamaktadır. Bunlar (Atlı, 2012);

- Klüp Modeli,
- Akademi Modeli,
- Beyzbol Takımı Modeli,
- Kale Modelidir.

### **Kale Modeli**

Bu modelde iç ve dış rekabet söz konusudur. En iyi olanın şirkette kalabileceği anlayışı hakimdir. Bu yüzden çalışanlar kendilerini ispatlamak için iç rekabete girerler. Yani bu durumdan görevdeki çalışanın kendisini sürekli olarak yenilemesini, geliştirmesini ve o işi yapacak en yetenekli elemanın kendisi olduğunu kanıtlaması anlaşılmaktadır. Kale modelinde, işletmenin eleman tedariği için herhangi bir gayreti yoktur. Kale türü işletmeler, genellikle yayımcılık; turizm ve petrol gibi iş kollarında görülür (Soysal, 2006).



### **Akademi Modeli**

Dışa kapalıdır. Çalışanlar, işletmenin en alt kademesinden başlayıp, en üst kademesine kadar yükselme şansı bulurlar. Çalışanların bireysel gelişme potansiyeline büyük önem verilir. Bireysel performansı ödüllendirmek için eleman alımı ve ilerleme imkânları daha çok işletme içinden gerçekleştirilir (Atlı, 2012).

### **Kulüp Modeli**

Akademik modelde olduğu gibi dışa kapalıdır. Bu modeli benimseyen işletmelerde, işletme içinde geçirilen zaman ve kıdem esastır. Kulüp modelini benimseyen işletmeler, işe almada grupsal faktörleri göz önünde bulunduran, çalışanların genellikle emekli olarak işten ayrıldıkları, bankalar, müzeler, kamu kurumları, ordu, havayolu şirketleri gibi işletmelerdir (Ceylan, 2007). Daha çok rekabetin düşük olduğu kamu hizmet kurumlarında uygulanmaktadır. Bu modelin en temel sorunu, zaman içinde işletmeye bağlı, fakat yetenekleri kısıtlı elemanlarla çalışma zorunluluğunun doğmasıdır (Atlı, 2012).

### **Beyzbol Takımı Modeli**

Kendi alanında başarısını kanıtlamış olan herkesin her aşamada işletmeye katılabilesidir. Modelin en önemli yararı eğitim giderlerine fazla zaman ve para ayrılması gereğinin olmaması iken, en önemli sorunu işgücü devrinin oldukça yüksek olmasıdır. Reklamcılık işletmeleri, danışmanlık işletmeleri, eğlence endüstrisi, ülkemizde olduğu gibi diğer ülkelerde de bu modeli uygulayan sektörler olarak sayılabilir (Soysal, 2006). Her an çalışanlarının yerine başka birinin gelmesinin olasıdır. Bu durum beyzbol takımına başarısını kanıtlamış oyuncuların katılımına benzer. Bu modelde kulüp ve akademiye göre işletmeye bağlılık düşüktür (Atlı, 2012).

#### **• Kafa Avcılığı**

Kafa avcılığı, işletmelerin üst düzeyde deneyim ve yeteneğe ihtiyaç duydukları pozisyonları doldurmak için bu alanda uzmanlaşmış özel istihdam bürolarından yararlanmalarınıdır. Kafa avcıları, üst düzey yönetici temin eden bürolardır. Bu büroların yaptığı iş “Lider Yönetici Avcılığı” olarak da bilinmektedir. Danışmanlık ya da

yöneticilik firmaları gibi isimlerle çalışan bu bürolar, müşterisi olan işletmelerin ihtiyaç duydukları stratejik pozisyonlar için piyasada az bulunan yüksek vasıflı elemanları temin ederler. Bu kişilerle müşteri işveren adına sözleşme imzalanmışsa “avlanmış” olarak nitelendirilirler. Adaylar genellikle yeni bir iş aramayan mevcut işlerinde başarılı ve üstün yetenekli kişilerdir (Atlı, 2012).

### **Yetenekli Çalışanların Eğitimi ve Gelişimi**

Yetenekli adayları işletme bünyesine katmakla yetenek yönetilmiş olmamaktadır. Kişiler, işe alındıktan sonra yeteneklerini geliştirebilecekleri uygun örgütsel ortamla karşılaşmadıkları zaman, işletmeye katkıda bulunamazlar. Çalışanların gelişmeye açık yönleri tespit edilmeli ve proje sonrasında, kişilere gelişim odaklı faaliyet önerileri sunulmalıdır. Çalışanları ileriye yönelik hedefledikleri kariyer pozisyonlarına hazırlamak için eğitimler yürütülmelidir (Ceylan, 2007).

Eğitim, kişilerin içinde buldukları çevreye uyum sağlamaları için yaşamları boyunca uyguladıkları davranış değişikliklerinin tamamıdır. Her eğitim etkinliğinin temel amacı, bireylere bilgi kazandırmasının yanında istenilen beceri ve davranışların yaşamlarında somutlaşmasını sağlamaktır (Altınöz, 2009). Eğitim çalışmalarında özen gösterilmesi gereken bazı ilkeler mevcuttur. Bireysel farklılıklar, motivasyon, iş analizi ile bağlantı, pratik çalışma, takviye, eğitimcilerin ve eğitim alacak kişilerin seçimi ve eğitim yöntemleridir (Çakıral, 2009).

Geliştirme, genellikle çalışanlara yönelik bireysel ve sürekli nitelikteki eğitim faaliyetlerini içermektedir. Geliştirmeyle, kişilerde var olan ancak gizli kalmış yeteneklerin ortaya çıkarılması, iyileştirilmesi ve süreklilik oluşturan değişim ve gelişmelere karşı hazır hale getirilmesi amaçlanmaktadır (Şimşek, 2007).

Bir işletmede, geliştirme etkinliği, insan verimliliğinin artmasını sağlayan en önemli unsurlardan biridir (Altınöz, 2009). Artan yoğun rekabet koşullarında başarılı olabilmek, çeşitli bilgi, beceri ve yeteneklerle donatılmış, motivasyonu yüksek, kendi amaçlarını, işletmenin amaçları ile uyumlu iş gücüne sahip olmayı gerektirmektedir (Çayan, 2011).

Eğitim ve geliştirmenin işletmeye kazandırdığı avantajlar vardır. Bunlar (Çayan, 2011);

- İş verimliliğinde artış sağlama,
- İşin kalitesini artış sağlama,
- Çalışanların motivasyonunu arttırma,
- Meslekte yükselme olanağı sağlama,
- Yöneticilerin yükünü hafifletme,
- İş güvenliği konusunda uygulanacak programlarla kaza oranı ve giderleri düşürme,
- Bakım-onarım giderlerini azaltmadır.

Yetenekli çalışanları geleceğe hazırlayacak gelişim programları öncelikle hedefin ve ihtiyacın açık bir şekilde tanımlanmasıyla başlar. İşletmelerde yetenek geliştirme programları geliştirilirken öncelikle amacının ve felsefesinin net tanımlanmış olması gerekir. Üst yönetimle birlikte sürecin amacı netleştirilmelidir.

Gelişim ihtiyaç analizi yapılırken, üç farklı ihtiyaç dikkate alınmalıdır. Bunlar;

**Organizasyonun İhtiyaçları:** Kurumun geleceğe yönelik stratejik ihtiyaçları dikkate alınır.

**Mesleki İhtiyaçlar:** İşlerin fonksiyonel düzeyde eksiksiz ilerleyebilmesi için gerekli yeterlilikleri kapsar.

**Kişisel İhtiyaçlar:** Kişinin sahip olduğu yetkinlik düzeyi ile olması gereken arasındaki farka dayanan ihtiyaçları tanımlar.

Gelişim ihtiyacını belirlemek için tespit sürecinde elde edilen veriler kullanılabilir. Bu veriler doğrultusunda sıklıkla uygulanan yöntemlerden biri bireysel gelişim planı yöntemidir. Bireysel gelişim planlarında tespit sürecinde tanımlanan 360 derece değerlendirme, değerlendirme merkezi sonuçları, testler, yeni rolün gerektirdiği beceriler ya da organizasyonun gerektirdiği yeni deneyimler gibi veriler dikkate alınarak kişiye özel tasarlanabilir (Yazıcıoğlu, 2006).

## Yetenek Yönetiminde Kullanılan Gelişim Araçları

Yüksek potansiyeli olan çalışanların günümüzde klasik sınıf eğitiminden çok, birebir koçluk ya da mentorluk uygulamalarına ihtiyacı vardır. Eğitimler yönetim becerileri alanında verilebilir. Deneyimli ve yüksek potansiyeli olan üst yöneticinin gözetimi ve yönlendirmesinde olmak, çalışanları ileride geribildirim sayesinde sürekli bir performans artışı sağlayabilir. Çalışanların kişisel ve uzmanlık alanları ile ilgili bilgi ve becerilerinin, geçerliliğini ve etkinliğini artırmak amacıyla eğitim ve geliştirme yöntemlerinden yararlanılmaktadır.

Bunlar (Ceylan, 2007);

- Koçluk,
- Mentorluk,
- Tazeleyici Eğitimler,
- Elektronik Eğitimler
- Yetenek Geliştirme Programlarıdır.
- **Koçluk ve Mentorluk**

Günümüzde yetenek yönetimi, uygulayan bazı işletmeler, işletme dışından görevlendirilen koçlar veya işletme içinden mentorlar ile çalışmayı tercih etmektedirler. Çalışanlarına koçluk desteği veren işletmeler ihtiyaç duydukları yetkinlikler bazında çalışanlarının gelişimlerini desteklemekte ve çalışanın kişisel vizyonu ile işletme vizyonu arasındaki dengeyi sağlamaktadır (Atlı, 2012).

Koç; istenen bir performans göstergesine ulaşabilmek için bireyleri ve takımları yetkilendiren, motive eden ve gelişimlerini destekleyen, bunlar için gerekli ortam ve koşulları oluşturabilen kendi kendini yapılandırabilme modelidir.

Bireyin amaçlarına ulaşmasında harekete geçiren ve bu süreçteki gelişmeleri kişiyle paylaşan ve izleyen kişi olarak tanımlanmaktadır (Damaş, 2010). Koçlar, belirli bir beceri alanında performans artışı sağlarlar (Michael, 2008).

Mentorluk, deneyimli ve konusunda uzman bir kişinin bilgi ve deneyimini, diğer bir kişiye aktardığı ve örnek olduğu destekleme ilişkisidir. Çalışma hayatında mentorluk süreci her çalışana uygulandığı gibi, işe yeni başlayanlara, yeni bir sorumluluk üstlenen ya da potansiyel vadeden kişilere daha sık uygulandığı görülmektedir. Mentorlar, örnek alınabilecek yöneticiler arasından seçilmekte ve eğitimden geçirilmektedirler. Kurumlardaki uygulamalarda mentor, çalışanın kurum kültürüne uyum sağlaması ve/veya yeni görevinde kendisini bekleyen zorlukları daha kolaylıkla aşabilmesi için yol göstermektedir (Yazıcıoğlu, 2006).

İşletmelerdeki tecrübeli yöneticiler, formal ve informal programlar çerçevesinde genç ve tecrübesiz yöneticilere mentorluk yaparak bunların yöneticilik yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olurlar. Koçluk ve mentorluk, işletmenin gelenek ve değerlerinin, gelecek vadeden yüksek potansiyelli çalışanlar ve yüksek performans gösteren yöneticiler tarafından benimsenmesini ve zaman içinde kaybolmasını engelleyerek geleceğe aktarılmasına yardımcı olur (Çelik, 2011).

Mentorlar çalışan ile kuruluş arasındaki bağı güçlendirir. Kurulan bağı gücü, tümüyle mentorların etkinliğine ve çalışanla kurduğu bağı gücüne bağlıdır. Harvard profesörü Linda Hill mentor olabilmek için gereken özellikleri aşağıdaki gibi belirtmiştir. Bunlar (Luecke, 2012);

- Çalışanlardan beklentileri yüksektir.
- Astlarına karşı her zaman yakın davranır.
- Bir orkestra şefi gibi hareket eder.
- Çalışanın maruz kaldığı özel sorunları anlar ve paylaşır.
- Bir ebeveyn şefkat ve sabrına sahiptir.
- Kurum kültürünü çok iyi yansıtır.
- Kurum ile bağları çok kuvvetlidir.
- **Tazeleyici Eğitimler**

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinden biri olan tazeleyici eğitim, çalışanların teknik ve mesleki bilgilerini ana hatlarıyla hatırlatmak, yenilemek amacıyla, mesleki

bilgilerden işletmenin yararlanması amacıyla gerçekleştirilen eğitim faaliyetidir (Altınöz, 2009).

Öğretim kurumlarından mezun olup iş yaşamına atılan çalışanların mezuniyet sonrası mesleki ve teknik bilgileri eskimekte, bu süre içinde teknoloji, araç ve gereçler değişiklikler olmaktadır. Çalışanlara bilgi tazeleme eğitim programıyla eksik kaldığı konular hakkında bilgi verilmektedir. Böylece personel bilgileri sürekli güncellenmekte, yetkinliği ve işletmeye olan yarar artmaktadır (Çakıral, 2009).

- **Elektronik Öğrenme**

Yetenek yönetiminde kullanılan gelişim araçlarından birisi de elektronik öğrenmedir. İçeriklerin web ortamında, canlı olmayan sistematik bir müfredatla, önceden çekilmiş, interaktif yöntemle, senkron ya da asenkron şekilde aktarılması olarak tanımlanabilecek elektronik öğrenme uzaktan erişim yöntemi sağladığından kişilerin istedikleri zaman ve istedikleri yerden eğitim almalarına yardımcı olur (Yazıcıoğlu, 2006).

İnternet üzerinden yapılan eğitimin, kurumların eğitim programları içindeki payının zamanla arttığı görülmektedir. İnternet üzerinden yapılan eğitimin maddiyatının az olması, işgücü kaybının ve ulaşım masraflarının olmaması, daha etkili eğitim olanağı sunması, her yerde ve her zamanda eğitim sunması gibi avantajları mevcuttur (Luecke, 2012). Bunların yanı sıra teknolojik alt yapıya bağımlılık, çalışanların adaptasyon zorluğu ve insani etkileşimin sınırlılığı gibi dezavantajları da bulunmaktadır (Atlı, 2012).

### **Yetenek Geliştirme Programları**

İşletmelerde yetenekli çalışanların bağlılığını artırıp, elde tutabilmek için çeşitli yetenek geliştirme programları hazırlanıp, bu programların hayata geçirilebilmesi için gerekli bütçenin ayrılması gereklidir. Yetenek geliştirme programlarının uygulanabilmesi için, öncelikle yetenekli çalışanların istek ve ihtiyaçları belirlenmelidir. Gelişim ihtiyacının belirlendikten sonra iki ayrı uygulamadan yararlanılabilir. İlk olarak, kişilerin bireysel gelişim alanlarına yönelik kişisel gelişim planları hazırlanır ve

uygulanır. Diğer yöntemde ise, yetenek havuzu yöntemi uygulanıyorsa, havuzda yer alanların tamamına yönelik belirli sürede farklı yöntemlerden oluşan ve yedeklenen pozisyonun yetkinlik ihtiyaçlarını dikkate alan gelişim programları söz konusu olmaktadır. Bu programlar arasında, iş simülasyonu, iş değiştirme (rotasyon), işe alıştırma (oryantasyon), proje çalışmaları ve stratejik toplantılara katılım yer almaktadır (Çayan, 2011).

- ***İş Simülasyonu***

İşin bir örneğinin belirli kurallar içinde yapılarak öğrenmenin sağlanmasıdır. Simülasyon birden fazla kişinin katıldığı gerçek iş ortamının benzeri koşullarda daha önceden belirlenen kurullarla takımlar halinde yarışılan uzun süreli rol oynamalardır. Genel olarak büyük çaplı işletme gibi yapıların eğitim içinde anlaşılmasına yardımcı olmak, karşılıklı tartışma ortamı yaratarak konunun daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmak, teori ve kavramları yaşayan bir ortamda test etmek, gerçek ortamda deneme yapılma yöntemiyle öğrenmenin maliyeti olmadan katılımcılara deneyim sağlamak gibi amaçlarla kullanılabilir. Genellikle dizayn edilmesi önemli bir altyapı çalışması gerektiren ve maliyetli bir gelişim aracıdır. Farklı öğrenme tarzları için elverişli bir öğrenme aracıdır (Yazıcıoğlu, 2006).

- ***İş Değiştirme (Rotasyon)***

Çalışanın basitleştirilmiş çeşitli işlerde sırasıyla çalıştırılması olarak tanımlanmaktadır. Rotasyonda, adayların sorunlarla baş başa bırakılmasıyla yeteneklerinin geliştirilmesi sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu yöntemle eğitilen yönetici geniş bir bilgi ve iş tecrübesi kazanırken, yönetim potansiyeli artmaktadır. Rotasyon, orta ve üst düzey yöneticilerin eğitiminde kullanılabilir bir yöntemdir. Çünkü orta ve üst düzey yöneticilerin görevlerinde başarılı olabilmeleri, her şeyden önce geniş bir görüş ve kurumun çeşitli yerlerinde tecrübe kazanmış olmalarına bağlıdır. Yönetici olarak farklı birimlerden gelebilecek sorunların doğru analizi ve teşhisi için bu birimlerin iç işleyişlerini bilmek gerekmektedir (Çakıral, 2009).

- ***İşe Alıştırma (Oryantasyon)***

Yetenek yönetiminde oryantasyon işe yeni başlayan kişilerin ya da görev değişikliği gibi durumlarda işletme kültürüne uygun yetkinliklerin kazandırılabilmesi için çok önemli bir gelişim aracıdır. İşe alınan çalışanın görevlerine, amirlerine, iş gruplarına, işletmenin değer sistemine alıştırılması durumudur. İşe yeni başlayan çalışanları oryantasyon yapmaktaki amaç, iyi bir ilk izlenim edinmelerini ve işe başlamadan önce iş hakkında fikir sahibi olmalarına yardımcı olmaktır (Atlı, 2012).

Oryantasyon, çalışana işe yönelik görev tanımlarının ve işletme politikası ile yönetim felsefesi gibi tüm bilgilerinin aktarıldığı bir süreçtir (Boylu, 2007). Oryantasyon eğitiminin, işe yeni girenin öğrenmesini kolaylaştırır, hata yapma olasılığını azaltır, kendine güven duyması gibi avantajları vardır. Yararları nedeniyle en yüksek performanslı işletmelerin %75'inde uygulanmaktadır (Atlı, 2012).

- ***Proje Çalışmaları***

İşletme çalışanlarının takım olarak belirli bir projede görev alarak, takım bilinciyle hareket etmesidir (Altınöz, 2009). Farklı fonksiyonlarda çalışan yüksek potansiyelli çalışanların belirli bir proje planı oluşturarak üst yönetimin de onay vermesiyle yaratıcı ve yenilikçi proje çalışmaları üretmeleridir. Bu çalışmaların önemli katkısı yüksek potansiyelli çalışanlardan oluşan grupların üst yönetim tarafından bilinmesinin ve tanınmasının sağlanmasıdır (Yazıcıoğlu, 2006).

- ***Stratejik Toplantılara Katılım***

Özellikle yönetim kadroları için yedeklenen çalışanların bu tarz toplantılara katılması, onların bakış açısı ve iş yapısı şekillerin yakından izlemesinin ve işletme stratejilerinin tartışıldığı ortamların birebir gözlenme şansının olması gelişimleri için önemli bir araçtır (Yazıcıoğlu, 2006).

### **Yetenekli Çalışanları Elde Tutma**

Yetenek yönetimi uygulamaları, işletmeler için yeteneklere yönelik uzun süreli bir bakış açısı, sistemli bir çalışma ve disiplin gerektiren bir zorunluluk olmaktadır.



Yetenekli çalışanları elde tutmak ve varlığını sürdürebilmek, çalışanların beklentilerini karşılamak, hedeflere ulaşabilmek, işletmenin değerini arttırmak ve değişen demografik yapıdan etkilenmemek için işletmelerin uygulaması gereken stratejik bir plandır (Çırpan ve Şen, 2009).

Günümüzde, insan kaynaklarında en önemli faktör; yetenekli çalışanların işe alınması, eğitilmesi, dinamik hale getirilmesi, motive edilmesi ve uzun dönemli işletmede tutulmasının sağlanmasıdır. İş dünyasında sürekli artan rekabet, değişen pazarlar ve beklenmedik durumlarla karşı karşıya kalınmakta ve işletmelerin ihtiyaç duyduğu yetenekli çalışanların istihdam edilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesi gün geçtikçe zorlaşmaktadır (Doğan ve Demiral, 2008).

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayarak, ayakta kalmak isteyen işletmeler için yetenek yönetimi uygulamaları, yeteneklere yönelik uzun süreli bir bakış açısı, sistemli bir çalışma ve disiplin gerektiren bir zorunluluk haline gelmektedir. Yetenekli çalışanları elde tutmak ve varlığını sürdürebilmek, büyüme ve liderlik, çalışanların beklentilerini karşılamak, hedeflere ulaşabilmek, işletmenin değerini arttırmak ve değişen demografik yapıdan etkilenmemek için işletmelerin uygulamak zorundadırlar (Çırpan ve Şen, 2009).

İşe alma ve elde tutma aynı paranın iki yüzü gibidir. Birbirlerini tamamlarlar ve her ikisinin de başarılı uygulanması halinde, her kuruluş ihtiyaç duyduğu birinci sınıf insan kaynağına sahip olur (Luecke, 2012).

1992 ile 2000 yılları arasında Amerikan şirketlerinin yaşamış oldukları, sorunun boyutunu ortaya koymaktadır. Bu dönemde, Amerikan ekonomisi müthiş bir büyüme göstermiş ve çalışmak isteyen her insan kendine bir iş bulabilmiştir.

Yetenekli insan sayısının azlığını fark eden birçok işletme, değerli çalışanlarını kaybetmemek için çeşitli yollara başvurmuştur. Ernst&Young, doğrudan genel müdüre bağlı çalışan personel yapısını koruma birimi kuracak kadar ileri gitmiştir; diğerleri de iş-yaşam dengesi programları uygulayarak evde oluşabilecek gerilimi azaltmaya çalışmışlardır. Bunlar; gündelik kıyafet ile işe gelmesi, işyerinde kreş açılması, işyerinin langirt masaları ile donatılması gibi uygulamalardır (Luecke, 2009).

İşletmeler, sahip oldukları kilit yetenekleri ellerinde tutmak amacıyla farklılaştırılmış gelişim çözümleri ücret paketleri, ödüller, kariyer hareketleri ve iş yaşam dengesi programları planlamaktadırlar (Atlı, 2012).

- ***Yetenekli Çalışanların Örgütsel Bağlılığının Arttırılması***

Çalışanı elde tutma, uzun vadede çalışan bağlılığını sağlamaktır. Bağlılık, alternatif iş olanakları olmasına rağmen, çalışanın bir işletmede kalıp o işletme için çalışmaya istekli olması demektir (Özutku, 2008). Çalışan çalıştığı kuruma bağlı ise işletmede kalacaktır. İşletme için yetenekli çalışanların bağlılığı oldukça önemlidir. Çünkü, bağlılık çalışan verimliliğinin artmasını ve daha fazla müşteri sadakati olmasını sağlar (Atlı, 2012).

Çalışanın işyerine psikolojik olarak bağlanmasını ifade eden örgütsel bağlılık, çalışanın işletmede kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile işletmenin amaç ve değerlerini benimsemesidir (Doğan ve Kılıç, 2008).

Çalışan bağlılığı ve çalışanı elde tutma ile ilgili 1999 yılında Hudson Enstitüsü ve Walker Danışmanlık Şirketi'nin iki bin çalışan üzerinde ortaklaşa yaptığı araştırmaya göre (Luecke, 2012):

- Çalışanların % 33'ü, “yüksek risk” taşımaktadır, yani kendini işverenine bağlı hissetmemekte ve çalıştığı kuruluştan en fazla iki yıl içinde ayrılmayı düşünmektedir.
- % 39'u kendini “kapana kısıtılmış” hissetmekte, yani çalıştığı yere herhangi bir bağlılık hissetmese de, iki yıllık süreç içinde ayrılmayı düşünmemektedir.
- Sadece % 24'ü “gerçekten sadık”, yani çalıştığı kuruluşa bağlı ve en azından iki yıl daha bu kuruluşa çalışmaya kararlı görünmektedir.

Örgütsel bağlılığı ölçme ve yetenekli çalışanları elde tutma son yıllarda işletmelerin en çok üzerinde kavramdır. Örgütsel bağlılık, çalışanın işletmeyle olan ilişkisini şekillendiren, işletmede çalışmaya devam etme kararının alınmasını sağlayan psikolojik bir durumdur. Psikolojik durumun, duygusal devamlılık ve kuralcı bağlılık

arasında bir ayrım yapmak söz konusu olabilir. Duygusal bağlılık, kişinin kurumla özdeşleşmesi, kuruma katılması ve kurumla arasında duygusal bağ oluşması ve hedefe yönelik olduğunu hissetmesidir. Kurum çalışan için çok fazla önem taşımakta, kurumda çalışmaya devam etmekte ve bu durumdan mutluluk duymaktadır (Altınöz, 2009).

Devam bağlılığı, ayrılmanın getireceği yüksek maliyetler yüzünden ortaya çıkan bir ihtiyaç olarak algılanmaktadır. Devam bağlılığı, yaş, örgütsel hizmet süresi, yükselme olanakları, alınan ücretten sağlanan doyum, kurumdan ayrılma isteği, iş devri kavramları ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. Devam bağlılığını etkilediği düşünülen diğer bir unsur da çalışanın sahip olduğu iş alternatifleridir. Birçok iş alternatifine sahip olduklarını düşünen çalışanlar, az alternatifine sahip olduğunu düşünen çalışanlardan daha az bağlılığa sahiptir (Ceylan ve Çakar, 2005).

Yapılan çalışmalara bakıldığında, duygusal bağlılığa sahip olan çalışanların, işletmeler için devam bağlılığı olan çalışanlara göre, daha olumlu ve anlamlı katkılar sağlayacağı görülmektedir. Bundan dolayı, yetenek yöneticileri, çalışanlara sadece bağlılık oluşturmayı onlara duygusal bağlar geliştirmelidirler (Altınöz, 2009).

- ***Yetenekli Çalışanlara Psikolojik Sözleşme Yapmalarının Sağlanması***

Psikolojik sözleşme, işletmelerin ve kişilerin uygun istihdam anlaşmalarıyla bir araya geldiği ve çalışanlarla işverenin birbirlerine karşı yükümlülükleri olması üzerine kurulu, kişi ile işletme arasında, yazılı olmayan, konuşulmamış beklentilerin toplamıdır (Mimaroglu, 2008).

Günümüzde iş dünyasında, işletmeler çalışanlarını seçerken sahip oldukları, bilgi, beceri ve yeteneklerini de dikkate almaktadırlar. Buna karşı çalışanların da işletmeden beklentileri değişmektedir. Psikolojik sözleşme çalışanların daha fazla esnek olmalarını sağlamakta, çalışanlar ve yöneticiler arasında duygusal bir bağ kurarak otoriteyi yumuşatmakta, karşılıklı diyalogu ve güven duygusunu pekiştirmekte, örgütsel bağlılığı artırmakta, işgücü devir hızını azaltmakta, çalışanların performansını yükseltmekte, çalışanların iş doyumlarını artırarak verimlerini yükseltmektedir.

Çalışanlarla söz konusu psikolojik sözleşmenin sürdürülmesi bazı faktörlere dayalı bulunmaktadır. Bu faktörler (Çayan, 2011);

- Kariyer gelişim olanakları,
- İşin kapsamı,
- Maddi ödüller,
- Sosyal bir çalışma atmosferi
- Kişisel destek,
- Özel yaşama saygı gösterilmesidir.

Yeni istihdam ilişkisi, yetenekli çalışanların işletmede kalma nedenlerinin değiştiğini ortaya koymaktadır. Yetenekli çalışanın iç ve dış beklentilerinin karşılanmasıyla işletmede kalma isteğinin artacağı ve işletmeye daha çok bağlanacağını göstermektedir. Sadakat ve bağlılık konusundaki gelişmeler, geleneksel uygulamaların ötesinde koşulların gerçekleşmesi karşılığında, değişen bağlılık anlayışını ortaya koymaktadır. Günümüzde öne çıkan bu durum, yetenekli çalışanların belirli bir işletmeye bağlanma istekleri yerine, kariyerlerine yoğunlaşma çabaları olarak karşımıza çıkmaktadır (Altınöz, 2009). Günümüz çalışanları psikolojik sözleşme yaparken, aldıkları ücretten çok, işletmenin eğitim ve gelişme fırsatı sunması, kariyer planlaması yapması ile ilgilenmektedirler.

#### • *Yeteneklerin Ödüllendirilmesi ve Ücretlendirme*

Dünyada yetenekli çalışan sayısı fazla olmamasına rağmen düşük vasıflı elemanların sayısının fazla olması bir arz talep dengesizliğine neden olmaktadır. Bu durum ücretlerde de dengesizlik yaratmakta, yetenekli insanlara talep arttığı için yetenekli insanların ücretleri de giderek artmaktadır. Günümüzde işletmeler insan kaynakları süreçlerinde standartlarını geliştirirken, yetenekli iş gücünü çekebilmek ve elde tutabilmek için uygulamalarında bir takım esneklikler yapıp, kişiye özel uygulamaları hayata geçirmektedirler (Ceylan, 2007).

Yetenekli çalışanları işletmede tutabilme, motivasyonu artırma ve işletmenin performansını yükseltme bakımından ücret, hem çalışan hem de işletme açısından en çok önem verilen konular arasında yer almaktadır. İşletmeler kendi yapısal ve finansal

özellikleri, izledikleri insan kaynakları politikası, piyasadaki cari ücret düzeyi gibi değerlendirmelere göre farklılaşan ücret sistemlerine sahiptirler. Özellikle son yıllarda ödüllendirme açısından performansa dayalı ücret uygulamaları yaygınlaşmakta bu tür uygulamalar yeni üretim ve yönetim tekniklerine daha fazla uyum sağlamaktadır (Çayan, 2011).

Peter Cappelli, yetenek yönetimi yaklaşımında piyasaya uygun, çalışan yeteneğine göre farklılaştırılmış ve kişiye özel ücret politikaları belirlemenin öneminden bahsetmektedir. Cappelli'ye göre, önemli ve zor bulunan yeteneklere diğer çalışanlardan daha yüksek ücret ödenmelidir (Luecke, 2009).

Yetenekli çalışanlara hak ettikleri veya istedikleri ücretlerin verilmesi gereklidir. Gelecekte işletmede stratejik yere sahip olabilecek yetenekli bir çalışan, diğer işletmelerin tekliflerini değerlendirebilir. Bu durum, yetenekli çalışanın elde tutulmasını da güçleştirecektir (Altınöz, 2009).

Yetenek yönetimi uygulamalarında ödüllendirme ve ücretlendirme sistemi değişikliğe uğramaktadır. Amaç, performansı yüksek olan çalışanların, performansları ve işletme hedeflerine yaptıkları katkılarıyla ücretlendirebilmektir. Kar paylaşımı, yan ödeme ve parasal olmayan ödüller, birçok işletme tarafından çalışanların veya takımların özel projelere katkısının farkında olunduğunu hissettirilmesi veya işletmenin kültürü ve değerlerine güçlü bağlılığı ortaya koymak için kullanılmaktadır (Ceylan, 2007).

Çalışanların performansını en üst düzeyde tutmayı sağlayan işletmeler, üst düzey yönetimin desteğini sağlar, beklentileri düzenli olarak ve açık bir şekilde iletirler, otoriteyi organizasyonun tabanına yayar, çalışanlarını problemlere sahip çıkıp çözmeleri için teşvik eder, başarılı olanları herkesin önünde ve sık sık tebrik eder. Bu işletmeler ücretlerin tek başına çalışanların performansını artırmadığını ancak destekleyici bir faktör olduğunu bilmektelerdir. Yüksek motivasyonun kaynağı çalışanların işe yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleridir (Yazıcıoğlu, 2006).

Performans ve ödüllendirme sistemlerinde küresel anlamda tutarlılığı ve etkinliği sağlayan uygulamalardan biri, daha kıdemli yönetim pozisyonlarına terfilerde uluslararası deneyimin anahtar kriter olarak değerlendirilmesidir. Birçok küresel işletme, kariyer planlamalarını yaparken, çalışanlarının uluslararası ve küresel iş deneyimlerini geliştirmeye çalışmaktadır. Burada ifade edilen yer değişikliği, uluslararası alanda geniş kapsamlı deneyimleri içermektedir. Üst yönetim pozisyonları veya bu pozisyonlara yardımcı düzeydeki görevler için uygun kişiler değerlendirilirken, işletmedeki olabilecek kişilerin geçici proje görevlendirmeleriyle yabancı ülkelere gönderilmesi, kısa vadeli projelerde başarılarının belirlenmesi ve aynı zamanda bu kişilerin ülkeye geri dönüşleri ile ilgili de net bir planlamanın yapılmış olması, yetenek yönetiminde kanıtlanmış etkili yaklaşımlar arasındadır (Christie ve McMullen, 2008).

### **2.2.5. Sağlık Kurumlarında Yetenek Yönetimi**

Yetenekli çalışanlara sahip olmak, çalışanlardan en iyi şekilde yararlanabilmek işletmelerde yenilikçi olmanın, değer yaratabilmenin, rekabet avantajı sağlayabilmenin ve yüksek performansın temel kaynağıdır (Gregoire, 2006).

İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri ve sürdürülebilir başarılı sonuçlar elde edebilmeleri, yeteneklerin etkin şekilde yönetilmeleri ile mümkündür. Her çalışanın bilgi, birikim ve yetenekleri birbirinden farklı olabileceği gibi, ortaya koydukları performanslar da farklı olabilmektedir (Berger, 2005). Yeteneklerin etkin bir şekilde yönetilmesinde önemli olan, işletmelerin hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak ihtiyaçların neler olduğunun belirlenmesi ve bu doğrultuda yetenekli çalışanlar ile yapılacak işlerin doğru bir şekilde eşleştirilmesidir (Mucha, 2004).

Yetenek Yönetimi'ne dayalı bir işletme oluşturmak için dikkat edilmesi gerekli olan bazı faktörler vardır. Bu faktörler; kaynakların doğru kullanımı, üst düzey yöneticilerin yetenek yönetimine inanması, yetenekli çalışanların ödüllendirilmesi, geliştirilmesi ve işletme içerisinde uyumlarının sağlanması, doğru yeteneğe sahip çalışanların doğru pozisyonlara yerleştirilmesi ve son olarak işletme içinde doğru performans yönetiminin uygulanmasıdır. Ayrıca en alt düzey çalışandan en üst düzey çalışana kadar tüm personelin bakış açıları, fikirleri, davranışları yetenek yönetiminin

uygulamalarını destekleyecek şekilde olmalı, herkes üzerine düşen sorumluluğun önemini kavramalıdır (Çayan, 2011).

Ülkemizde gün geçtikçe sağlık sektörü hızla büyümektedir. Son yıllarda sayıları hızla artan özel hastaneler, devlet hastanelerine olan yoğun talebi tersine çevirmiş durumdadır. Ancak devlet hastanelerinin de birer işletme olduğu gerçektir. Bu rekabet ortamında son zamanlarda devlet hastaneleri başarılı olabilmek için, performanslarını arttıracak uygulamalarda bulunmaktadır.

Performansa dayalı ücretleme sisteminin yer aldığı devlet hastanelerinde, çalışanlar sahip oldukları yetenekleri doğrultusunda sınıflandırılıp, özelliklerine göre görev dağılımı belirlediği takdirde, yani yetenek yönetimi süreçleri hastane içerisinde uygulanabildiğinde, performanslarının yükseleceği, ücretlerinin artarak, motivasyonlarının yükselip iş yerinden ayrılma düşüncelerinin azalacağı kaçınılmazdır. Rekabet ortamının acımasız koşullarında sayıları gittikçe artan özel kurumlar karşısında devlet hastaneleri, çalışanların yeteneklerini doğru şekilde yönetebildikleri, gerekli kurum desteğini hissettirebildikleri, çalışanlarının yaratıcılıklarını destekleyip, yetkinlikleri doğrultusunda görevlendirip motivasyonlarını yüksek tutmayı hedefledikleri sürece performanslarının yani başarılarının yükseleceği kaçınılmaz bir gerçektir (Çayan, 2011).

## **2.3. Kariyer İle İlgili Temel Kavramlar**

### **2.3.1. Kariyer Kavramı**

Kariyer kavramı, Türkçe'ye "carriere" sözcüğünden geçmiştir. "Carriere" sözcüğünün kökeni Fransa'nın güneyinde konuşulan Roman kökenli Provençal dilinde "carriera" (araba yolu) kelimesinden türemiştir (Koca, 2009). 1970'li yıllarda ele alınmaya başlayan kariyer kavramı son zamanlarda günlük yaşam ve iş ortamında sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır. Farklı açılardan farklı yaklaşımlarla tanımlanan ve genel olarak çalışma yaşamından soyutlanamayan ve çalışma yaşamıyla birlikte kullanılan kariyer kavramına yapılmış birçok tanım bulunmaktadır (Sav, 2008).

Kariyer kavramı Fransızca'da; meslek, aşılması gereken mesleki bir pozisyon, yaşamda izlenen bir yol gibi çeşitli anlamlarda kullanılmış olup, günümüze kadar ulaşmıştır (Koca, 2009).

Kariyer, genç yaşlarda ilerlemek amacıyla başlanılan ve emekliliğe kadar sürdürülen uğraştır (Çalık ve Ereş, 2006).

Kariyer, seçilen bir iş boyunca ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmek anlamına gelmektedir (Akgün ve ark., 2009).

Kariyer, kişinin iş yaşamı boyunca yer aldığı kurum içinde yaptığı işi, yükselişini, bulunduğu konumla ilgili tutum ve davranışlarını içeren süreçte, kişinin karşılaşılabileceği olanakları ve daha iyi yaşam biçimini açıklayan kavramdır (Gürel, 2010).

Kariyer, ilerleme yada bir örgütte ya da profesyonel hiyerarşide yukarıya doğru olan hareketliliktir (Kol, 2011).

Bir kişinin kariyeri, sadece onun sahip olduğu işler değil, işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma isteği ile o kurumda ilerleyebilmesidir (Aytaç, 2005).



Kariyer, para, saygınlık, prestij, başarıma arzusu, daha iyi bir yaşama biçimi, bireyin önüne çıkan fırsatlar, ödüller, terfiler, yaşam boyu gelişim olarak tanımlanabilmektedir (Tunçer, 2011).

Kariyer, çalışanların başarı derecesini simgeleyen işle ilgili pozisyonlarda ilerlemeyi ve işletme basamaklarından yukarıya doğru çıkarak yükselmeyi ifade etmektedir (Akgeyik ve ark., 2012).

### **2.3.2. Kariyer Kavramının Tarihsel Gelişimi**

Kariyer kavramı, 1970' li yıllarda incelemeye alınıp, iş dünyasında kullanılmaya başlanmıştır. Fakat tarihe baktığımız zaman kariyer kavramının modern kamu hizmeti anlayışının gelişmeye başladığı on altıncı yüzyıldan başlayarak, özellikle devlet memurluğu kavramı ile beraber ortaya çıkıp, gelişme gösterdiği görülmektedir. Kariyer kavramı 16. yüzyıldan bu yana keşfedilmiş olmasına rağmen, insanlık ve iş dünyası için bilimsel olarak kullanılmaya ilk olarak Anno Roe'nun 1956 yılında yazdığı "Meslekler Psikolojisi" kitabı ile başlanmıştır. Daha sonra 1950 yılında Donald E. Supper'in yazdığı "Kariyer Psikolojisi", 1963 yılında Tiedeman ve O' "Hara'nın" Kariyer Gelişimi Seçimi ve Uyarlanması ile bireysel Kariyer Gelişim Teorisi ve 1966 yılında John Holland'ın yazdığı "Meslek Tercih Teorisi" kariyer konusunun ön plana çıkmasını sağlamıştır (Gültekin, 2010).

1970'li yıllarda, kariyerin ve insan yaşamının nasıl gelişim ve değişim gösterdiği, bilim adamlarının daha yoğun bir şekilde ilgi odağı olmuştur. 1980'lerden sonra da globalleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan yeni yönetsel yaklaşımlar, kurumlarda kariyer kavramına dikkati çekilmesini sağlamıştır (Çelik, 2007).

1980'lerin ikinci yarısından itibaren özellikle çokuluslu işletmeleri kapsayan ve uluslararası açıdan yönetim ve üretim alanında başarılı olmuş işletmeleri değerlendiren araştırmaların sonucunda başarının temelini işletme kültürünün oluşturduğu görülmüştür. Bu konuda yapılan araştırmalar, işletme kültürünün özellikle insan kaynakları yönetiminde ve endüstri ilişkilerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. İnsan kaynakları yönetiminde etkili olan işletme kültürü, çalışanın seçiminde, terfi ettirilmesinde, istihdam sağlanmasında, eğitim ve diğer ilişkiler yoluyla

sosyalleşmesinde, güçlü örgütsel bağların oluşturulmasında varlığını göstermektedir (Kabadayı, 2013).

Son otuz yılda, özellikle insan aracılığı ile verimliliğin artırılmasıyla, işletmelerde insan kaynakları daha yoğun biçimde inceleme alanı bulmuştur. Bu incelemelerin sonucunda işletmelerde personel yönetimi kavramından insan kaynakları yönetimi kavramına geçilmiştir. İnsan kaynaklarına geçiş ile aynı zamana rastlayan eğitim sistemlerindeki değişme ve gelişmeler de, kariyer kavramının hızlı gelişimine olumlu katkı sağlamıştır (Yavuz, 2006).

İş dünyasında kariyer kavramını öne çıkaran diğer bir gelişme ise rekabetin giderek artması ve değişime odaklanma sonucunda, bireysellik ve bireycilik anlayışlarının benimsenmesinde artış görülmesidir. Bu durum geçmişin devamlı çalışan sadık işçi anlayışının yerine, fırsatları değerlendiren ve kendini sürekli geliştirerek işletme içinde hızla yükselen çalışan anlayışının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Ayrıca, refah düzeyindeki artışın yaygınlaşması ve bireyin daha iyi bir hayat arayışına girmesi, iş değiştirme ve farklı mesleklere geçme olanaklarını da arttırmıştır. İşletmelerde meydana gelen bu değişim ve dönüşümler, kariyer kavramının öneminin daha da artmasında etkili olan faktörlerin başında gelmektedir (Çelik, 2007).

Hayat boyu eğitim ve öğrenmenin gündeme gelmesi ve artan rekabet karşısında hem çalışanların hem de işletmelerin kariyer gelişimini sistematik bir biçimde ele almaları kariyer kavramının daha sık kullanılmasına neden olmuştur(Yavuz, 2006).

### **2.3.3.Kariyer Kavramının Önemi**

Kariyer kavramı, hem çalıştıkları işletmelerde başarılı olabilmek için çalışan bireyler, hem de çalışanlarının kariyerlerini planlamalarına yardımcı olan işletmeler için önem taşımaktadır (Erdoğan, 2009).

Bireyin kimliğini, toplumsal durumunu ve statüsünü oluşturmasına yardımcı olur. Birçok meslek, insanlarla yakınlaşmayı gerektirdiği için, bu yönüyle sosyal anlam taşımaktadır. Kariyer, iş yaşamının sürdürülebilmesinde gerekli olan maddi gücü elde

etmek için etkin bir araçtır. Ayrıca, psikoloji olarak iş doyumunun oluşmasında ve kişiliğin gelişmesinde de etkilidir (Aytaç, 2005).

Birey açısından bir kariyere sahip olmak işe sahip olmaktan çok daha fazla anlam taşımaktadır. Özellikle son zamanlarda kariyer başarısının anlamı değişmiş ve gelişmiştir. Çalışanlar kendilerine ilgi gösteren ya da kendileriyle ilgilenen işletmelerle çalışmak istemektedirler. Her anlamda yükselme olanağı vaat eden bir işletmenin üyesi olabilmek, birey için ücret ve buna benzer ek yararlar kadar önemlidir. İş yaşamının değişen şartları, çalışan bireyin eğitimini bir rekabet unsuru haline getirirken bireylerinde bu koşullara uyum sağlayabilmeleri için birer kalifiye eleman olmalarını gerektirmektedir. İş yaşamındaki bu değişimler insan kaynakları yönetiminin önemini artırırken; kariyer kavramını da insan kaynakları yönetiminin önemli alt sistemi haline getirmiştir (Aşkun, 2006).

#### **2.3.4. Kariyer Boyutları**

Bireylerin kariyerleri, dışsal olarak bilinen gerçekçi ve objektif algılamalar ile içsel olarak bilinen subjektif algılamalar olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır (Çelik, 2007).

- **Kariyerin İçsel Boyutu**

İşletmede gelişmenin subjektif boyutu olan kariyerin içsel boyutu; kişinin kariyer gelişimini kendine özgü bir şekilde algılaması anlamına gelmektedir. Kişilerin davranışlarına ve hareketlerine asıl yön veren onların kariyerlerine ilişkin algı ve beklentileridir(Çelik, 2007).

Kişi, öz benliğinde ne istediğini bilmeli ve istediklerine ulaşma yolunda sahip olduğu özellik ve yetkinlikleri iyi bir şekilde belirlemelidir. Kariyer yolunda ulaşmak istediği yerin gerektirdiklerine yeterli olup olmadığını ve neler yapması gerektiğini sorgulamalıdır. İçinde bulunduğu işletmenin sunabileceği imkânları da göz önünde bulundurmalıdır. Kişinin sahip olduğu gerçekler ve kurumun sağlayabileceği imkânlar çerçevesiyle kariyer hedefleri çelişmemelidir. Kişinin, çalışma yaşamında ve içinde bulunduğu işletmedeki konumunu analiz etme, anlama ve geleceğe ilişkin olarak nerede

ve nasıl olmak istediğini belirlemesi gerekir. Her çalışan içinde bulunduğu işletme içinde zamanla kendini gerçekleştirme fikriyle kariyerini geliştirmek, yükselmek, hedeflediği noktalara ulaşmak çabası içinde olacağından, kurumların çalışanlarına bu konuda destek vermesi, yönlendirmesi, gerçekçi ve anlaşılır kariyer yollarını çizmesi büyük önem taşımaktadır. Bundan dolayı işletmeler kariyerin içsel boyutunu göz ardı etmemelidirler (Kabadayı, 2013).

- **Kariyerin Dışsal Boyutu**

Kariyerin dışsal boyutu, belli bir işe yönelmiş olan objektif ilerleme basamaklarıdır (Çelik, 2007).

Kariyerin dışsal boyutu, bireyin içinde yer aldığı organizasyondur. İşletmeler, kendi amaç ve imkânlarını da göz önünde bulundurarak çalışanların da beklentilerini dikkate alarak bir uyumlaştırma süreci uygulamaktadır. Böylelikle bireysel ve organizasyonel amaçlar bütünleştirilmiş olup işletme felsefesi de korunarak objektif kariyer planları oluşturulur. Kurum, organizasyonlarının uyum sürecini bir ilke olarak kabul etmeli ve bu ilkeye aykırı hareket edilmesi durumunda başarı güdüsü düşük bireyler ile çalışmak zorunda kalacağını bilmelidir (Kabadayı, 2013).

### **2.3.5. Kariyer ile İlgili Diğer Kavramlar**

Kariyer ile ilgili olarak bilinmesi gereken bazı temel kavramlar vardır. Bu kavramlar; kariyer planlaması, kariyer yönetimi, kariyer geliştirme, kariyer durağanlığı, kariyer hareketliliği, kariyer platosu, kariyer haritası, kariyer patikası ve kariyer yoludur. Aşağıda kariyer ile ilgili olan bu kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır.

- **Kariyer Planlaması**

Kariyer planlaması, bireysel kariyer hedeflerinin belirlendiği ve o hedeflere ulaşmanın tanımlandığı süreçtir (Mondy, 2008).

Bireyin, bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi ve motivasyonunun artırılarak kariyerinin devam etmesinin planlanmasıdır (Çalık ve Ereş, 2006).

Kariyer planlaması, “çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle çalışmakta olduğu işletme içindeki yükseltilmesinin planlamasıdır (Aytaç, 2005).

Bireyin bireysel yetenekleri ilgileri, bilgisi ve motivasyon ve diğer özelliklerinin farkına vardığı; kariyer fırsat ve seçimleri ile ilgili bilgiye sahip olduğu; kariyerle ilgili amaçlarını tanımladığı ve bu amaçlara ulaşmak için eylem planları yaptığı planlı süreçtir (Dessler, 2007).

Kariyer planlama, bireyin hem kendisini hem de içinde bulunduğu çevreyi göz önüne alarak, iş hayatı ile ilgili hedefler belirleyerek bu hedeflere ulaştıracak faaliyetleri önceden düzenlemesidir. Her bireyin iş yaşamında başarılı olabilmesi için kariyer planlaması yapması gereklidir. Kişi öncelikle sahip olduğu bilgi beceri ve taşıdığı değerleri göz önüne alarak kendisine en uygun ilgi alanını seçmelidir. Seçtiği bu alanda geçmek istediği kariyer basamaklarını ve hedefini belirlemeli, daha sonra bu hedef ve basamaklara ulaşabilmek için mevcut süreç içerisinde yapması gerekenleri belirlemelidir (Şener, 2010).

Kariyer planlama süreci, hem çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek ve becerilerinin geliştirilmesini, hem de işletmede daha üst pozisyonlara yükselmesinin rasyonel şekilde planlanmasını içermektedir (Akgeyik ve ark., 2012).

- **Kariyer Yönetimi**

Kariyer yönetimi; hem işletmenin ihtiyaçlarını, hem de bireylerin tercih ve kapasitelerini karşılayacak şekilde kariyerin planlanmasını ve yönetilmesini sağlayan örgütsel sürecin tasarımı ve uygulanmasıdır (Bingöl, 2010).

Kariyer yönetimi, bireysel ve işletme açısından çıkar sağlamak için kişilere kariyer danışmanlığı sağlayarak bireylerin kariyerlerini geliştirmelerine yardımcı olmakla ilgilidir (Çetin ve Özcan, 2013).

Kariyer yönetiminin amacı; hem bireylerin işletme içinde bilgi, beceri ve yeteneklerine uygun işlerde çalışmasını sağlamak hem de bireyin hedefleri ile

işletmenin hedeflerini bütünleştirmek amacıyla iş tatmini, etkinlik ve verimliliği arttırmaktır (Gürel, 2010).

İş yaşamında işletme ile birey arasında uyumlu bir ilişkinin olması; kariyer yönetiminin doğru şekilde uygulanabilmesi, bireyin kariyer gelişiminin her aşamada gerektiği gibi sağlanabilmesi ve insan kaynakları ihtiyacının en iyi şekilde karşılanabilmesi açısından oldukça önemlidir (Aşkun, 2006).

- **Kariyer Geliştirme**

Kariyer geliştirme, çalışanların şimdiki ve gelecekteki işleri etkili bir şekilde başarmaları için gerekli beceri ve deneyimleri kazanmalarına yardımcı olmak için işletme tarafından kullanılan yaklaşımdır (Bingöl, 2010). Kariyer geliştirme, motivasyon sürekliliğini ve işgücü devamını korumak için önemlidir (Mondy, 2008).

Kariyer geliştirme, kariyer hedeflerine ulaşmak için eğitim, beceri ve tecrübe kazanma sürecidir (Lussier, 2008).

Kariyer geliştirme, bireyin kariyeri boyunca süregelen ve amaçlarına ulaşabilmek için yürüttüğü programlar ve faaliyetlerin tamamıdır (Yavuz, 2006). Çalışanların kariyer etkinliklerini geliştirmek için işletme tarafından sunulan çeşitli politika ve uygulamaları kapsamaktadır (Argon ve Eren, 2004). Kariyer geliştirme, çalışanların kariyerlerini keşfetme, kurma, başarma ve yerine getirmelerine katkı sağlayan yaşam boyu süren faaliyetlerdir (Dessler, 2007).

Kariyer geliştirmenin temel amacı, bireylere kariyer yolları hakkında bilgi vermek ve kariyer basamaklarını geliştirmektir. Kariyer geliştirme programlarının diğer amaçları şunlardır (Kocabey, 2010):

- İşgücü verimliliğini arttırmak,
- Amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmak,
- İşletmenin ihtiyacı olan bilgili yönetici kapasitesini arttırmak,
- Çalışanların gerginliğini azaltmak,
- Motivasyon ve sadakati arttırmak,

- **Kariyer Durağanlığı**

Bireyin kariyer yaşamında oluşan duraksamalardır. Durağanlık dönemleri, bireyin kariyeri ile ilgili özelliklerini geliştirme, aile ve iş ilişkilerini düzene koyma ve gelecekteki çalışmaları için fiziksel ve psikolojik enerji toplama yönünde yararlı olabilmektedir. Ancak kariyer durağanlığının uzaması, bireyin ve işletmenin fonksiyonlarını yerine getirememesine sebep olmaktadır (Aydın, 2007).

Durağanlık dönemleri bireyin kariyeri ile ilgili özelliklerini geliştirme ve gelecekteki çalışmaları için hem fiziksel hem de psikolojik enerji depo etmek yönünde yararlıdır (Ata, 2006).

- **Kariyer Hareketliliği**

Kariyer hareketliliği, bireyin kariyeri ile ilgili olarak farklı işletmelerde çalışması ya da aynı işletmede farklı düzeylerde görev yapmasını ifade etmektedir. Kariyer hareketliliğinde asıl amaç, sürekli yükselmektir (Şener, 2010).

Birçok çalışan yükselme fırsatı bulamadığı için işletmeden ayrılmak zorunda kalmaktadır. Bu durum özellikle küçülmeye ya da yeniden yapılanmayı amaçlayan işletmelerde görülmektedir. Küçülme ya da yeniden yapılanmada orta düzey yönetim kademesini elimine edip, pek çok kalifiye çalışanın ilerleme imkânları engellenmektedir. Teknoloji ve yeni bilgisayar sistemlerine yönelme de işletmelerin daha az çalışanla üretimin artırılabilceğinin farkına varmalarına sebep olmaktadır. Dış kaynaklı çalışan istihdamı da yüksek kariyer hedefleri olan işletme çalışanlarının ilerleme fırsatlarını engeller ve kariyerlerini başka işletmelerde aramalarına neden olmaktadır (Aydın, 2007).

- **Kariyer Platosu (Kariyer Düzleşmesi)**

Bireylerin kendi algıladığı özellik ve nitelikleri, gereksinimleri, değer, tutum ve davranışları ile çevresiyle olan ilişkileri kariyer yaşamlarını dengelemektedir. Genel olarak orta yaş grubu çalışanlar, bu unsurlar arasındaki dengeyi kaybettiklerinden dolayı

kariyerlerinin bir döneminde durağanlık geçirirler. Bu döneme kariyer platosu (mesleki durgunluk) denilmektedir (Şener, 2010).

Kariyerdeki hiyerarşik yükselmenin olası en düşük noktası olarak belirtilen mesleki durgunluk, örgütsel gelişim ve insanın doğasından kaynaklanan bir olay olduğundan, çalışma yaşamının içinde bulunan her birey, kariyerinin bir döneminde bu durum ile karşılaşabilmektedir (Uzunbacak, 2006).

Kariyer platosu, hiyerarşik olarak yükselme olasılığının çok düşük olduğu kariyer noktası olduğu için çalışan işine karşı isteğini kaybetmiştir. Dikey olarak işletmede yükselme şansı da kalmamıştır. Bu durumda bireyleri işlerine motive etmek oldukça zordur (Çelik, 2007).

Gittikçe azalan sayıda yönetim pozisyonuna sahip işletmeler, bireyin kariyerinde daha fazla ilerleyemeyeceği bir zamanın gelmesinin kaçınılmaz olduğunu göstermektedir. Ayrıca kariyer gelişimi, sürekli olarak yukarıya doğru olmak zorunda değildir. Çalışan kariyerindeki iddiasını kaybetmekte motivasyonu ve üretkenliği düşmektedir. Başlangıçtaki çabaları ve beklentileri artı görülmemektedir. Kişi her ne kadar çaba gösterirse göstereceği bir ödül ya da ilerleme şansı görmemektedir. Bu aşamada, gerek birey gerek şirket, fiziksel ve duygusal anlamda olumsuz tepkilerden kaçınmalı, olumlu zihinsel tutumu desteklemeli ve sağlıklı iş ve insan ilişkilerini sürdürülmelidir (Sav, 2008).

- **Kariyer Haritası**

Kariyer haritası, işletme içinde bir işten diğerine ilerleyebilmenin yollarını belirlemek üzere kullanılmaktadır. Tüm pozisyonları içeren, pozisyonlar arasında geçiş yollarının net olarak belirlendiği bir örgüt şemasıdır. Kariyer haritası işletme şeması ya da tablolar halinde oluşturulabilmektedir. Bu tablolarda her pozisyon temel alınarak; pozisyon görev ve sorumlulukları, pozisyon için gerekli nitelikler, istenilen pozisyona, işletme içinde hangi pozisyonlardan geçilerek ulaşılabileceği, mevcut pozisyonlardan işletme içindeki hangi noktalara geçilebileceği belirtilmektedir (Şener, 2010).



- **Kariyer Yolu**

Çalışanlar güçlü ve zayıf yönlerini bilmek isterler ve işletmeler de çalışanları bu yönleri açısından değerlendirirler. Değerlendirmeler sonrasında kişilerin zayıf yönleri geliştirilmekte, güçlü yönleri ise küçük katkılarda bulunmaktadır. Kariyer yolu, çalışanlara işletmedeki fırsatlara doğru gidilecek yolları göstermektedir (Çetin ve Özcan, 2013).

### **2.3.6. Yaşam Dönemleri**

Bireyler yaşamlarının değişik dönemlerinde çeşitli gelişim aşamalarından geçerler ve belirli yaşlarda belirli davranışları gösterirler. Bu davranışlar, bireyin kariyerini ve kariyer davranışlarını etkilemektedir. Yaşam dönemleri ile kariyer aşamaları arasında oldukça sıkı bir ilişki mevcuttur. Bireyin yaşı ilerledikçe, yaşam ve kariyerinde oldukça dikkat çeken değişim gözlenmektedir (Şener, 2010).

Kişiler çalışma yaşamları boyunca karşılaşacakları sorunlu dönemleri tanımak ve onlarla baş etmek durumundadır. Kişinin bu dönemlerde karşılaşacağı sorunları azaltmak için yoğun bir çaba göstermesi gerekmektedir. Bu nedenle de öncelikle kişisel gelişim dönemlerini ve özelliklerini bilmesi, bu sorunlarla başa çıkabilmesini kolaylaştıracaktır (Çalık ve Ereş, 2006).

Bedensel, zihinsel ve duygusal gelişim bireyin sosyal gelişiminin temelini oluşturmaktadır. Bireyin kültürel koşullar çerçevesindeki bu gelişimi onun yapısını etkilemektedir. Toplumsal beklentilere uygun kazanılmış davranış yeteneği olan sosyal gelişme bireyin doğumu ile başlayıp, çevre özellikleriyle şekil kazanmaktadır (Çalık ve Ereş, 2006). Yaşam dönemleri, 3 başlık altında incelenmektedir. Bunlar (Aytaç, 2005);

- Çocukluk dönemi,
- Yetişkinlik dönemi,
- Olgunluk dönemidir.

- **Çocukluk Dönemi**

Çocukluk dönemi, doğumdan 14 yaşına kadar olan dönemi bebeklik, ilk çocukluk ve son çocukluk dönemlerini kapsamaktadır. Birey biyolojik gelişiminin yanında sosyal, duygusal ve zihinsel gelişim açısından oldukça yoğun bir süreç yaşar (Çalık ve Ereş, 2006).

Çocuğun doğduğu andan itibaren ihtiyaçlarını annesi karşılıyorsa çocukta temel güven duygusu oluşur. Annenin, çocuğa bu güveni vermesi ile birlikte ilk kimlik temelleri oluşur. Çocuk artık kendisinin farkına varır ve yavaş yavaş çevresini tanımaya başlar (Aytaç, 2005).

Duygusal ve sosyal gelişim, dönemin son yıllarında yoğunlaşır. Bu dönemde kazanılan davranışlar, öğrenme isteği ve merak duyguları bireyin gelecekteki çalışma yaşamında önemli bir faktör ve itici bir güç olacaktır (Çalık ve Ereş, 2006).

Anne Roe'un yapmış olduğu araştırmada, çocukluk dönemi boyunca gelişen sosyal anlaşma arzusunun, kariyer seçimini önemli derecede etkilediğini ortaya koymaktadır. Çocukluk döneminde aileleri tarafından özen gösterilen bireyler insan yönelimli işlere; aileleri tarafından ihmal edilen bireyler ise teknik işlere eğilim göstermektedir (Şener, 2010).

- **Yetişkinlik Dönemi**

Yetişkinlik dönemi, bireyin çocukluk ve ergenlik dönemlerinde geçirdiği gelişim aşamaları sonucunda bireyin fiziksel ve zihinsel olgunluğa ulaştığı dönemdir. Birey, aile çevresinde ve eğitim sürecinde edindiği bilgileri uygulamaya, kullanmaya yönelik davranışlar gösterir (Çalık ve Ereş, 2006). Bu dönem kişinin çevresi ile ilişkilerini geliştirdiği bir dönemdir. Bu aşamada kişi sadece yakın çevresindeki insanlarla değil grup ve organizasyonlarla da etkileşim halindedir. Kişi bu dönemde belli bir mesleğe yönelmiştir. Bireylerin bu aşamayı başarıyla geçme derecesi büyüme çağında ego kimliğinin ne derece elde edildiği ile yakından ilgilidir (Aytaç, 2005).

- **Olgunluk Dönemi**

Olgunluk dönemi yaşam dönemlerinin son aşamasıdır. Kişilik bir bütünlük kazanmış birey kariyer yaşamında belirli bir seviyeye gelmiştir. Bu dönem, bireyin kendi kendini tatmini için üretkenliğin ve yaratıcılığın son noktasına ulaşmış olmasıdır. Bu dönemde kişisel bütünlük sağlandığından başarılı ya da başarısız sonuçlara uyum sağlanmış olur. Olgunluk döneminde, bireyin çocuklarını evlendirmesi, arkadaşlarından birinin vefatı, emekliliğe ayrılma gibi durumlar yaşar (Çalık ve Ereş, 2006).

### **2.3.7. Kariyer Aşamaları**

Kariyer aşamaları bireyin bir işe başlangıcından o işin bitimine kadar yaşadığı süreci kapsamaktadır. Bu nedenle bireyin işe başlama yaşı, kariyer başlangıcı için oldukça önemlidir (Şener, 2010). Birey hayalindeki iş yaşamı ile gerçek iş yaşamını kafasında uyumlaştırmaya çalışırken, çalışma yaşamı boyunca çeşitli aşamalardan geçer. Bu süreç, toplumların kültür yapılarıyla, sosyal yapılarıyla, biyolojik özellikleri ve kişisel yapılarıyla ilgilidir (Bingöl, 2011). Birey, çalışma yaşamı boyunca kariyerinde keşif, kurulma, kariyer ortası, kariyer sonu ve azalma aşaması olmak üzere beş farklı aşamadan geçer (Çalık ve Ereş, 2006).

- **Keşif Aşaması**

Bireyin, kariyer hedeflerinin şekillenmeye başladığı dönemdir, çoğu zaman kariyerinin başlangıç noktasındaki bir kişinin geleceğe yönelik umutları ve beklentileri gerçekçilikten uzak olabilmektedir. Başarılı bir kariyer araştırma stratejisi bireyin potansiyel alanlarını keşfetmesini, iş ortamında nelerden hoşlanıp nelerden hoşlanmayacağını incelemesini kapsar. Bireyin bu dönemlerde stajyer olarak farklı kurumlarda çalışması kariyer beklentilerinin oluşmasında etkilidir (Şener, 2010).

Bireyler için kariyerlerine ilişkin pek çok kritik seçimin yapıldığı dönem okuldan işe geçiş dönemidir. Kariyer tercihlerinin belirlenmesinde, ailenin yönlendirmesi, aile üyelerinin sahip oldukları meslekler, arkadaşlar, öğretmenler ve televizyon gibi araçlar etkili olmaktadır. Kendini tanımaya çalışan birey, hangi işte daha

fazla başarılı olabileceğini araştırır. Birey güçlü ve zayıf, yeterli ve yetersiz yönlerini keşfetmeye çalışır (Tunçer, 2011).

Bu dönem, genellikle birey okul eğitimini bitirdikten sonra 20'li yaşlarda ilk çalışma hayatına atıldığında sona erer. Bu dönemde bireyin kariyeri hakkındaki beklentilerinin açığa çıktığı, ilgi ve istekleri doğrultusunda tercihini yaptığı dönemdir (Akgeyik ve ark., 2012).

Bireyin kariyeri hakkındaki beklentileri, başarılı bir kariyer keşif stratejisi ile bütünleştiği zaman sağlıklı kararlar verilebilir (Aytaç, 2005).

- **Kariyer Başlangıcı (Kurulma) Aşaması**

Kurulma dönemi, ilk işi bulma, işe yerleşme, yetenek kazanma, işi öğrenme ve yaşlıları tarafından kabul edilme süreçlerini kapsamaktadır (Sevinç, 2010).

Bu aşamada bireyler, işletme içinde yer edinirler, daha fazla sorumluluk almaya başlarlar. Birey bu aşamada, işletmenin başarısına katkıda bulunmak ister (Kozak, 2012).

Kariyer gelişim programları, bireyin kariyer planlarını yapmada yardımcı olmaktadır. Kurulma aşamasında, birey için iki önemli konu vardır. Bunlar; gerçek şoku ve kendini kanıtlamaktır. Gerçek şoku, bireyin beklentileri ile yeni iş ve örgütün gerçekleri arasındaki açığı anlatır. Kişiler özellikle ilk işini ve işletmeyi seçtiklerinde, genellikle gerçekçi olmayan yüksek beklentiler içindedirler ve ilk işe yerleştiklerinde bu açığı görmeleri zaman alacaktır. Kendini kanıtlamak, birey, iş başlangıcından sonra hata yaparak, hatalarını öğrenerek ve sorumluluk alarak kendini kanıtlayacaktır. Bu aşama ancak bireyin kendini kanıtlamasıyla zirvede sona erecektir (Aybatlı, 2008).

- **Kariyer Ortası Aşaması**

Birey, kariyerinde belli bir noktaya gelmiştir. Bireyin sorumlulukları ve görevleri artmıştır. Mesleğinde ilerleme içinde olan birey, kariyer planlarını ve hedeflerini tekrar gözden geçirir (Tunçer, 2011).

Bireyin çıraklıktan ustalığa, öğrenci olmaktan yapıcı olmaya geçmesi beklenir. İş ile ilgili görevler artık hayati öneme sahiptir. Hatalar cezalandırılırken, başarılar ödüllendirilir(Aytaç, 2005). Bireyin en önemli ihtiyacı saygınlıktır. Birey bu aşamada, geçmişte elde etmiş olduğu kazanımlarını pekiştirir. Birçok psikolojik ve finansal ihtiyaç giderildiği için bu döneme yaratıcılık aşaması denilebilir. Bireyin yaşam döneminin etkisi ve örgütsel koşullarının olumsuz özelliği bireyin verimini düşüreceği için, örgütler bu aşamayı yoğun iletişim ve etkileşim içinde geçirmelidir (Çalık ve Ereş, 2006).

- **Kariyer Sonu Aşaması**

Kariyer sonu aşaması, bireyin kariyer yaşamının sonuna geldiği aşamadır. Bireyler çalışma yaşamının en üst düzeylerine ulaşmışlardır. 50-65 yaş arası olan bu dönemde kişi, çalışma yaşamında sağladığı yeri korumaya çalışırlar. Saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı önemini korumaktadır (Sevinç, 2010).

Bu aşama emekliliğe kadar süren bir dönemdir. Birey, var olan bilgilerini kullanmak ister, yeni bilgiler edinme çabası içinde değildir. Birey, kendisini kurumun en deneyimli bireyi olarak kabul ederek, bu bilgilerin kurum içinde kullanılması gerektiğini düşünür. Kişi işten yavaş yavaş çekilme eğilimi bulunur, emeklilik, spor, hobiler ve seyahat gibi görevsizliği içeren faaliyetlere odaklanmış yaşlı çalışan olarak da algılanmamalıdır. Bu aşamada kişinin çalışma saatlerinde azalma söz konusu değildir. Danışman olarak azalmış çalışma süreci olarak düşünülmelidir (Çalık ve Ereş, 2006).

- **Azalma (Emeklilik) Aşaması**

Azalma (emeklilik) aşaması 55–65 yaşlarında oluşur. Emeklilik dönemi yaklaştıkça bireyin gücü, sorumlulukları ve kariyeri azalır. Emeklilik bireyin kariyerinin son bulma halidir. Bazı kişiler emeklilik dönemine ait planlar yaparken, bazı bireylerde kurumdan ayrılmayıp danışmanlık yaparak emekli olana kadar kazandığı deneyimlerinden kurumu ve genç çalışanları yararlandırmak istemektedirler. Emeklilik, bireyin yaşamında yeni kariyer yollarının ve yeni hedeflerin başladığı bir dönemdir. Emeklilik dönemindeki kişiler, çalışırken yapmaya fırsat bulamadığı, çiçek yetiştirmek,

resim yapmak, gönüllü kuruluşlarda hizmet etmek gibi aktivitelerde yer alarak kendini gerçekleştirme fırsatı yaratır (Çalık ve Ereş, 2006). Yaşam dönemleri ile kariyer aşamaları arasında bir paralellik olması gerekir. Her iki dönem arasında bir uyum yoksa bireyler düşük performans göstereceklerdir.

### **2.3.8. Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler**

Birey kariyer seçimi yaparken fiziksel özelliklerini, ilgilerini ve yeteneklerini ekonomik imkânlarını dikkate almalıdır. Kariyer seçimi, bireyin sahip olduğu tutum, değer ve alabileceği sosyal destek unsurlarının etkileşiminin bir sonucudur (Genç ve ark, 2007).

Kariyer, bir kişinin iş yaşamının planlanmasıyla ilgilidir. Kişisel kariyer planlamasında kariyer seçimi oldukça önemlidir. Birey, bireysel kariyer planlamasını yapıp, kariyerini seçerken birçok faktörden etkilenmektedir. Bunlar; kişilik, zekâ, ilgi ve yetenekler, cinsiyet ve sosyal etmenlerdir (Aytaç, 2005).

- **Kişilik**

Kişilik, bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış ilişki biçimidir. (Sevinç, 2010). Kendini algılaması düşük olan bireylerin kariyeri, başkaları tarafından yönetilirken, kendini algılaması yüksek olan bireyler ise kariyerlerini kendileri yönetmektedir. Bazı çalışanlar fazla sorumluluk almaktan korkarlar, hırslı değildirler ve bundan dolayı onların terfileri belli bir konuma kadardır (Aybatlı, 2008).

Kişilik yönelimi ile kariyer seçimi arasındaki ilişkiyi inceleyen ve insanları kendi kişilik yönelimleri ile uyumlu olan işlere meyilli olduklarını ortaya çıkaran John Holland'ın araştırması, bu alanda yapılan en bilinen araştırmadır. Holland altı adet kişilik türü ortaya koyup, hangi kişilik türünün hangi kariyerlere meyilli olduğunu göstermiştir. Holland'a göre bireyler kariyer tercihlerini yaparken kişilik tipleri doğrultusunda yapmaktadırlar. Bu modelde kişilik yöneliminin yalnızca meslek veya kariyer belirleyicisi olmadığı, aynı zamanda kişilik türü ile iyi bir uyum sağlandığı zaman bireylerin kariyerlerini değiştirme olasılığının çok düşük olduğu

görülmüştür(Akgün ve ark., 2009). Tablo 3'te Holland'ın Kişilik-Kariyer İlişkileri Modeli gösterilmiştir.

**Tablo 3:** Holland'ın Kişilik- Kariyer İlişkileri Modeli (Akgün ve ark., 2009)

<b>KİŞİLİK YÖNELİMİ</b>	<b>KARİYERLER</b>
<b>GERÇEKÇİ:</b> Atak davranışlar, güç ve beceri isteyen fiziksel etkinlikleri içermektedir.	Ormancılık Ziraat Mimarlık
<b>ARAŞTIRICI:</b> Etkileyici etkinliklerden çok bilişsel süreçleri içermektedir.	Matematik Biyoloji
<b>SOSYAL:</b> Düşünsel ve fiziksel etkinliklerden çok kişiler arası ilişkileri içermektedir.	Klinik patoloji Dış İşleri Halkla İlişkiler
<b>GELENEKSEL:</b> Planlı kurallarla düzenlenmiş etkinlikleri ve kişisel ihtiyaçların bir kuruma tabi olması	Muhasebe Finansman
<b>SANATSAL:</b> Sanatsal, yaratıcılık ve bireysel etkinlikleri içermektedir.	Sanat Müzik Eğitim

- **Zeka**

Bireylerin çalışma hayatlarında üstlendikleri tekdüze ya da karmaşık görevlerdeki başarı düzeyleri ile zekâ ile ilgili olduğu kabul edilmektedir. Normalin üstünde zeka seviyesine sahip olan kişilerin rutin işlerden çabuk sıkıldıkları ve zaman geçtikçe düşük performans gösterdikleri görülürken, analiz yapma ve farklı bilgileri yorumlamayı gerektiren işlerde daha başarılı oldukları söylenebilir. Zeka ile ilgili bir diğer kavram, bireyin iş yaparken gösterdiği dikkat ve yoğunlaşma derecesidir. Bu konuda üzerinde önemli olan nokta bireylerin farklı işler için farklı bellek işleyiş tarzlarına sahip olmasıdır. Örneğin, aynı anda birkaç yemeği birlikte pişiren şef aşçının dağıtılmış dikkati, her iki dakikada bir makara değiştiren iplik eğiricinin ritmik dikkati, otel bekçisi ve devriye polisinin ise kesintili dikkati önem kazanmaktadır (Yavuz, 2006).

- **İlgi ve Yetenekler**

Kişinin kariyer seçimindeki en önemli faktörlerden biri de, sahip olduğu ilgi ve yeteneklerdir. Bazı kişiler düzenli çalışmaktan hoşlanırken, bazıları ise yaratıcılığını ortaya koyabileceği ve kendinden bir şeyler katabileceği işlerden hoşlanır. Bu aşamada kişinin yapmak istediği işle ilgili tercihlerini bilmesi son derece önemlidir (Yavuz, 2006).

İlgi, bireyin kısıtlayıcı şartlara karşı, çevresindeki durumlara ya da bireylere özel yönelme şeklidir (Çalık ve Ereş, 2006). Yetenek, herhangi bir bilgi veya beceriyi öğrenebilmek için doğuştan sahip olunan çevre ile etkileşim sonucu geliştirilmiş bir kavramdır. Birey yetenekleri ölçüsünde bir kariyer tercihinin yaparsa iş yaşamında yeterlilik gösterebilir (Aybatlı, 2008).

- **Cinsiyet**

Kariyer seçiminde, cinsiyet farkı geçmiş yıllara göre günümüzde daha az etkili olmasına rağmen psikolojik ve sosyal açıdan belirli etkilerinin olduğu söylenebilir. Erkek ya da kadın olma mesleki ilgi ve seçimlerde önemli rol oynamaktadır. Kadın ve erkekler arasında ilgi alanları ve hoşlandıkları faaliyetler bakımından farklılıklar vardır. Küçük yaştan itibaren belirginleşmeye başlayan bu farklılaşmada kadınlar konuşmaya, el ve parmak kullanımı gerektiren işlere, yardıma yönelik çalışmalara, güzel sanatlara ilgi duymaktadırlar. Erkekler ise matematiğe, teknik bilgi gerektiren mesleklere, siyasete, yönetime, kas faaliyetine ilgi duymaktadırlar. İki cinsiyeti birbirinden ayıran bir başka sebep ise iki cinsiyete ait görevlerin kültürel anlamda öğretilmesi ile ilgilidir. Belirli davranışların, görevlerin ve tavırların yerine getirilmesi çevre ve kültür tarafından kız ve erkeklere yönlendirme yolu ile öğretilir. Beklentilere uyan tavırlar onaylanır ve pekiştirilirken, uymayanlar ise onaylanmaz. Bu şekilde kızlar eve ve çocuk yetiştirmeye ait ilgiler geliştirirken, erkekler ev dışındaki işlerde ilgilerini geliştirirler (Koca, 2009).



- **Sosyal Etmenler**

Kariyer seçimini etkileyen faktörlerden diğeri de bireyin yaşadığı sosyal ortamdır. Bireyin sosyal gelişimi, içinde olduğu sosyal çevre, ailesinin toplumsal, sosyoekonomik ve kültürel düzeyi; onun kariyer seçimini etkileyen en temel faktörler arasında yer almaktadır (Yılmaz, 2006).

Yapılan bazı araştırmalar, ebeveynlerin kariyerleri ile çocukların istedikleri kariyerler arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçlarından; eğitim düzeyi düşük ana babanın çocuklarının, hemen hemen anne veya babanın beceri gerektirmeyen işini seçme olasılığının daha yüksek olduğu; yönetici ve profesyonellerin çocuklarının ise daha çok yönetsel ve profesyonel işlere eğilim gösterdikleri ortaya çıkmıştır (Akgün ve ark., 2009). Bireylerin geldiği sosyal sınıftan, ailelerin sosyal statüsünün ve gelir düzeylerinin bireylerin kariyer seçimine etkili olduğunu göstermektedir. Bu araştırmacılara göre ailelerinin sosyal statüsünü yeterince yüksek görmeyen gençler, daha yüksek statü ve yaşam şartları sağlayacak mesleklere yönelmektedirler. Günümüzde ise bazı gençlerin ailelerinin ekonomik düzeyinin yüksek olması, bu gençlere istedikleri meslek ve kariyere sahip olacakları alanlarda yüksek eğitim görme şansı sağlayabilmektedir (Aytaç, 2005).

### **2.3.9. Kariyer Engelleri**

Kariyerin başlangıcında büyük hedeflerle, kariyer beklentileriyle iş yaşamına giren birey, her zaman istediği ve beklediği bir ortamla karşılaşmamaktadır. Kariyer sürecinde bireyin karşılaşabileceği bazı engeller söz konusudur. Bunlar; gözden düşme, işten çıkartılma, stres ve tükenmişlik ve engellenmedir (Tunçer, 2011).

- **Gözden Düşme**

Yönetim kademesinde yükselmeyi bekleyen bir yöneticinin çeşitli nedenlerle motivasyonunun azalması sonucu, bir alt kademeye indirilmesi ya da orta kademedeki duraklanma girmesidir. Kişiler arası çatışma, üst yönetimle anlaşmazlık, aşırı rekabet hırsları, çevreye karşı kötü muamele, işverene aşırı bağlılık, uyumsuzluk ve yeteneksizlik

başlıca nedenleri arasında yer almaktadır. Gözden düşme sorunu, bireyin yanı sıra örgüte de büyük ölçüde zarar verir (Bayraktaroğlu, 2008).

- **İşten Çıkarılma**

İşten çıkarılma, çalışan bireyin kendi isteği dışında işten ayrılmak zorunda bırakılmasıdır. Performans düşüklüğü, işyerinin kapatılması, üretim biçiminin değişmesi, işletmenin küçülmesi başlıca nedenler arasında sayılabilir. Özellikle, kendi yetenek ve başarılarının farkında olan kişiler bu dönemleri kolaylıkla atlatabilmektedir. Bu bağlamda birey için yeni durum yeni kariyer imkânları doğurabilir. Ayrıca bazı kuruluşlar bu dönemdeki sorunların giderilebilmesi için eski çalışanlarına destek vermektedir (Kozak, 2009).

- **Stres ve Tükenmişlik**

Günümüz çalışma yaşamında toplumsal ve kişisel yaşama bağlı çok sayıda stres kaynağı bulunmaktadır. Stresle başa çıkabilmek için çeşitli yöntem ve uygulamalar geliştirilmiştir. Strese sebep olarak, ekonomik bunalım, siyasi istikrarsızlık ve teknolojik değişim genel olaylara; ölüm, hastalık, boşanma, ailevî sorunlar, işsizlik ya da işsiz kalma korkusu gösterilebilir. İş güvenliği, terfi ve transfer beklentisi, yetersiz bir terfi, bireyin kapasitesini aşan bir terfi, bozuk iletişim, aşırı çalışma, monotonluk, belirsizlik, bireyler arasında rekabet ve çatışma, gözden düşme, engellenme, işten çıkartılma gibi çalışma hayatında karşılaşılan birçok durum stres kaynağı olabilir (Bayraktaroğlu, 2008).

Stres, bireylerde ve kurumlarda ciddi sorunlara yol açabilmektedir. Stresin yoğunluğuna bağlı olarak bireylerde psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklar ortaya çıkarken, kurumun etkinliği ve verimliliği de azalır. Stres altında çalışan birey örgütsel açıdan önemli zararlara neden olabilir. İş yaşamında stresin kurum üzerinde; performans düşüklüğü, çalışan devir hızının artması, iş kazalarının artması, işe devamsızlık, işten ayrılma ve yabancılaşıma gibi etkileri söz konusudur. Stresli bir iş ortamında yaşayan ve stresle başa çıkmada başarılı olamayan bir çalışanın, kariyer planını gerçekleştirmesi oldukça zordur. Stresiz bir çalışma ortamının oluşturulmasında kurumlara önemli görevler düşmektedir (Tunçer, 2012).

- **Engellenme**

Kurumsal açıdan engellenme, bireyin gereksinimlerinin giderilmesinde engellerle karşılaşmasıdır. Bireyin engellenmesine gereksinimleri, çalışma yetersizliği, yükselmiş olumsuz duyguları, aşırı ya da düşük düzeyde motive olması neden olabilmektedir. Engellenmenin kaynağı, çalışanın kendisi ile işletmenin işlevsel ve toplumsal çevresidir (Çalık ve Ereş, 2006).

Bireyin farklı nedenlerle kariyer beklentilerine karşılık bulamaması, bireyde engellenme hissi doğurmaktadır. Bunun sonucunda birey, ekonomik imkânsızlık nedeniyle çalışmasını sürdürmek zorunda kalır ya da işten ayrılır. Bireyin engellenme duygusuna kapılmaması için, çalışanın beklentilerine karşı duyarlı olunması ve iyi bir iletişim ortamının oluşturulması gerekmektedir (Bayraktaroğlu, 2008).

### **2.3.10. Kariyer Sorunları**

Kariyer planlama, bireyin gelecekle ilgili beklentilerine karşılık verdiğiinden çalışan üzerinde olumlu etkileri vardır. Kariyer sürecinin çeşitli aşamalarında ortaya çıkan bazı sorunlar, bireyin hedeflerine ulaşmasını engellemektedir. İyi bir planlama ile bu tür muhtemel olumsuzluklar öngörülüp ortadan kaldırılabılır (Kozak, 2009). Kariyer sürecindeki sorunlar cinsiyetten kaynaklanan sorunlar, çift kariyerli eşler, ay ışığı ve çift kariyerliliklerdir.

- **Cam Tavan**

Cam tavan kavramı, 1970'li yıllarda ABD de ortaya çıkan, örgütsel önyargılar ve kalıplar tarafından yaratılan, kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerini engelleyen görünmez ve yapay engellerdir (Örücü ve ark., 2007).

Çalışma hayatında kadın çalışan sayısının giderek artması, yönetimde kadınlarla ilgili araştırmaların da artmasına yol açmıştır. Araştırma sonuçları, özel sektördeki kadın yöneticilerin, orta kademeye kadar ilerlediklerini ve orada durduklarını göstermiştir. Yönetim seviyeleri bakımından bakıldığında kadın yöneticilerin sayısı açısından olumsuz sayılabilecek sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Fortune 1000'deki

(Fortune 1000 listesini, toplam gelirler temel alınarak oluşturulan en büyük 1000 Amerikan şirketi oluşturmaktadır) işletmelerin sadece ikisinin en tepe yöneticisinin kadın olduğu görülmüştür. Bu durum, kadınların yükselmesini engelleyen bir cam tavan olarak açıklanmaktadır (Örücü ve ark., 2007). Kadınların çalışması, kadınlara ekonomik, sosyal ve toplumsal açıdan çeşitli katkılar sağlarken aynı zamanda çeşitli sorunları da beraberinde getirmektedir. Kadınlar iş ve aile dengesi kurmada ev işleri ve çocuk bakımı gibi çeşitli sorumluluklarını yerine getirirken zaman azlığından dolayı sorunlar yaşamaktadırlar. Kadınlar aynı zamanda iş hayatının daha işe giriş sürecinden başlayarak, işe alınma, ücretlendirme, eğitim ve gelişim programlarına katılma ve terfi gibi birçok süreçte ayrımcılığa maruz kalmaktadırlar. Kadınların iş yaşamında ayrımcılık yaşadığı süreçlerden birisi de terfi sürecidir (Çetin ve Taşkın, 2012).

Kadınların terfi edilmemesinin sebepleri şunlardır;

- Kadınların çocuklarını büyütmek için kariyerlerine ara vermeleri ya da durdurmaları,
- Kadınların aile ve çalışma hayatı sorumluluklarını dengeleme arayışları,
- Kadınların işletmecilik ve mühendislik becerilerinden yoksun oluşları,
- Başarılı kadınların kendiışlerini kurup, bağımsız çalışma isteklerinin olması,
- Kadınların insan kaynakları alanlarındaki kariyer kadrolarını seçmeleridir (Tunçer, 2012).

- **Çift Kariyerli Eşler**

Kariyer sorunlarından biriside çift kariyerli bir aile üyesi olmaktır. Çift kariyerlilik, her iki çalışan eşin kendi kariyer hedeflerinin peşinde koşmasıdır (Aytaç, 2005).Günümüzde, kadınların çalışma yaşamındaki etkinliğinin artması işletmelerde çift kariyerli eşlerin sayısını artırmaktadır (Kozak, 2012).

Kadının da erkek gibi çalışmasıyla beraber ortaya çıkan yeni aile tipi, tüm toplumlarda gittikçe artmaktadır. Eskiden sadece çalışıp para kazanmayı hedefleyen

kadınlar, zamanla hedeflerini bir adım daha ileriye götürmüş ve kariyer yönelimli işlerde çalışmaya başlamışlardır. Bu durum eşlerden her ikisinin de kendilerine kariyer sağlama çabalarını ortaya çıkarmıştır (Karadoğan, 2009).

Günümüzde özellikle de yönetici olarak kariyer sahibi kadınların sayısı gittikçe artmaktadır. Bu durum, kurumların oldukça fazla sayıda çift taraflı kariyer sahibi eşler sorunu ile karşılaşmasına sebep olmaktadır. Bu tür eşler genel olarak birçok problemle karşılaşabilmektedir. Bu problemlere, aynı coğrafi bölgede iş bulma zorluğu, çocukların büyümesiyle eşlerden birisinin bir süreliğine işinden ayrılması, tatil ve alışveriş programlama da yaşanan uyumsuzluk örnek verilebilir. Temeli kariyere dayalı gerginlikler, evli çiftlerde boşanmaya sebep olmaktadır. Çift kariyerli ailelerde boşanma oranının yüksek olması dikkat çekicidir. Günümüzde pek çok işletme, çift kariyerli eşler sorununa geçmişe göre çok daha fazla duyarlı hale gelmiştir. İşletmeler, sorunları çözmek için, danışmanlık hizmetleri, çocuk bakımına dönük yardımlar, belli bir dönem ücretsiz izin, esnek çalışma saatleri ile evde çalışma imkânları gibi uygulamalara yönelmektedir (Tunçer, 2012).

- **Ay Işığı Sorunu**

Ay ışığı kavramı, düzenli istihdam içinde olan bireyin, çalışma saatleri dışında haftada 12 saat ya da daha fazla bir süre ile başka bir işte çalışmasıdır. Böyle bir aktiviteye kişi, daha çok iş güvenliği için ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca esas işten ayrılma döneminde bu ikinci iş kişinin işsiz kalmasını önlemektedir. Bunun kariyer engeli olması ise, temel işte kullanılması gereken enerjinin diğer işte kullanılıyor olmasıdır. Bu durum, yöneticiler tarafından bireylerde düşük performans, işe geç gelme, erken ayrılmaya, devamsızlığa ve iş sadakatini azaltmaya yol açtığı için çok fazla kabul görmemektedir. İki işte çalışanların işletme içindeki kariyer ilerlemeleri engellenmektedir. Kişinin yaptığı her iki işi de aynı önemde görmesi ve çift kariyerli bir ilerleme kaydetmeye çabalaması da, bu durumun getirdiği diğer bir sorundur (Kozak, 2009).

- **Çift Kariyerlilik**

Çift kariyerlilik, bireyin birden fazla uzmanlık alanına sahip olması anlamına gelmektedir. Bireyin birden fazla alanda eğitilmiş olması ve deneyim kazanması bu alanlarda ilerleme imkânı sağlasa bile, çalışanın bu alanlardan herhangi birini seçerek kariyerini o doğrultuda yönlendirmesi gerekmektedir (Bayraktaroğlu, 2008).

### **2.3.11. Kariyer Kalıpları**

Kariyer kalıbı, bireylerin yaşamları boyunca işi ve kariyeri ile ilgili davranışları tanımlamaktadır. Kariyer kalıplarının bireylerde farklılık göstermesinin nedeni, bireyin beceri, ilgi ve beklentileri ile örgütün etkinlikleri büyük ölçüde farklılık göstermesidir.

Kariyer kalıpları,4 başlık altında toplanmaktadır. Bunlar (Çalık ve Ereş, 2006);

- Kararlı kariyer kalıbı,
- Geleneksel kariyer kalıbı,
- Kararsız kariyer kalıbı
- Çoklu deneme kariyer kalıbıdır.

- **Kararlı Kariyer Kalıbı**

Kararlı kariyer kalıbındaki birey okulunu bitirip, iş gücü piyasasına katılır ve kariyer yaşamı boyunca aynı işe devam eder. Kararlı kariyer kalıbında, yaptıkları işten içsel olarak motive edilmiş olan, psikolojik doyuma ulaşmak ve işinde son derece becerikli olanlar yer almaktadır (Aytaç, 2006). Belli bir uzmanlık alanında faaliyet gösteren inşaat mühendisleri ve röntgen teknisyenleri bu kariyer kalıbını benimseyen çalışanlara örnek verilebilmektedir. Farklı örgütlerde çalışsalar da, büyük bir ihtimalle yaptıkları işler aynı olacaktır. Bu kariyer yapısında güvenlik ve yeterlilik en önemli unsurlardır (Koca, 2009).

- **Geleneksel Kariyer Kalıbı**

Geleneksel kariyer kalıbında, bulunan bireyin, kurum hiyerarşisi içindeki düzeyde ve bir önceki işe göre daha fazla sorumluluk, bilgi ve beceri gerektiren işlerde

ardı ardına istikrarlı olup ilerlemesidir. Örnek olarak, bireyin çalışma yaşamına başladığında bir süre aynı bölümde kariyerini devam ettirdikten sonra terfi etmesi ve daha sonra üst düzey yönetici olana kadar kariyer basamaklarında ilerlemesi verilebilir. Öğrencilik döneminde yapılan yarı zamanlı işler ve yazın yapılan stajlar geleneksel kariyer kalıbına olarak örnek gösterilebilir. 20-30 yaşları arasında yapılan ilk tam zamanlı işler, bunları takip eder. Birey, terfi imkânlarının sınırlı olduğu kararlı istihdam dönemine geçiş yapar ve bu dönem emekliliğe kadar sürebilir. Bu kariyer kalıbında kariyer bir örgütte hiyerarşik kademeler ile yukarı doğru ilerleyen bir şekildedir (Çelik, 2007).

- **Kararsız Kariyer Kalıbı**

Birey, herhangi bir alanda kendini geliştirdikten sonra sıkılmaya başlar. Sonra yeni bir alan bulma, bu yeni alanda yeni beceriler kazanma, daha sonra tekrar sıkılmaya başlama şekline dönüşen bir süreç haline gelir (Koca, 2009).

Üniversitede işletme bölümünde doçent olan bireyin, 10 yıl çalıştığı üniversitedeki eğitmenlik görevinden ayrılarak büyük bir şirkette insan kaynakları departmanının yönetimine gelmesi, sonrada şirket danışmanlığında işe başlamak için belli bir süre çalıştıktan sonra buradaki görevinden de ayrılması kararsız kariyer kalıbına örnek verilebilir (Aytaç, 2005).

- **Çoklu Kariyer Kalıbı**

Bireyler bir deneme işinden sonra diğerine geçerler. O işte kararlı olmaya yetecek kadar istihdam sağlamazlar. Eğitim düzeyi düşük olan ya da becerisi yetersiz kişiler çoklu kariyer kalıbını izlerler. Taksi şoförlüğü, garsonluk, tezgâhtarlık ve seyyar satıcılık işleri kısa bir süre içinde yaparlar (Çelik, 2007).

Okuldan mezun olduktan sonra 1,5 yıl bir mağazada müdür olarak çalıştıktan sonra bir yıl bankada çalışması ve daha sonra polis memuru olmak için eğitilmesi çoklu kariyer kalıbına örnek verilebilir (Aytaç, 2005).

### 2.3.12. Kariyer Yaklaşımları

Kariyer gelişimlerini, sadece örgüt içindeki etkinliklere bağlamayan bireysel eğilimler günümüzde gittikçe yaygınlaşmaktadır. Bu tarz bir yönelme, mesleki özelliklerini arttırarak, kariyerlerini geliştirmeyi hedefleyen özellikle öğrenen örgüt anlayışını benimsemiş örgüt çalışanlarında görülmektedir. Çalışma yaşamında öne çıkan başlıca kariyer yaklaşımları şunlardır (Akın, 2005);

- Geleneksel kariyer yaklaşımı,
- Esnek kariyer yaklaşımı,
- Sınırsız kariyer yaklaşımı,
- Portföy kariyer yaklaşımı,
- Çok yönlü kariyer yaklaşımı,
- İki basamaklı kariyer yaklaşımı,
- Çağdaş kariyer yaklaşımıdır.
- **Geleneksel Kariyer Yaklaşımı**

Geleneksel kariyer yaklaşımı, bireyin belli bir çalışma süresi boyunca işletmede gelebileceği hiyerarşik basamakların önceden belli olduğu yapıyı göstermektedir (Çınar ve Seçer, 2011).

Günümüz iş dünyasında geleneksel kariyer fikri, birçok insan için bir şirketin içinde daha güvenli ve daha iyi işlerde hızlı ilerlemenin serisi olarak düşünülmektedir. Bu yaklaşımda, kariyer gelişim olasılığı ve yatay tecrübe kazanımı söz konusu değildir, gücünü geçmişten alır, gelişen koşulları dikkate almaz ve esnek değildir (Sevinç, 2010).

Geleneksel kariyer yaklaşımında her adım hizmet süresiyle ilgilidir. Bireyin kariyer yolu, yukarıya doğru bir terfi zinciri şeklinde gelişmektedir. Bu yol örgütte doğrudan yukarıya hareket etmenin tek yoludur. Geleneksel kariyer yaklaşımında, çalışanların yukarı doğru yükselebilmelerinin alternatif bir yolu olmaması, çalışanların böyle bir çalışma ortamından zevk alamamalarına, işletmeye bağlılıklarının azalmasına ve çalışanların işletme dışında farklı iş alternatiflerini düşünmelerine neden olmuştur (Koca, 2009).



- **Esnek Kariyer Yaklaşımı**

Kariyerde esneklik, ani ve cesaret kırıcı özellikte olsalar bile değişen koşullara uyum sağlayabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde ekonomik koşulların ağırlaşması, uluslararası alanda faaliyet gösteren işletme sayısının artması, ülkeler arasındaki sınırların ortadan kalkması, kültür ve eğitime verilen önemin artmasından dolayı birçok çalışan bazen birden fazla işletmede, bazen de aynı işletmede farklı görevler yapmaktadır (Sevinç, 2010).

Esnek kariyer yaklaşımıyla, personele, kendi kariyerlerini yönetmeleri sorumluluğu verilmektedir. Kurum yönetiminden, personelin yeteneklerini geliştirmeleri için uygun koşulları ve araçları sağlamaları beklenmektedir. Böylece, organizasyon ve birey arasında daha profesyonel ilişkiler kurulabilmektedir (Akın, 2005).

Herhangi bir projede yönetici olarak görev alan kişi, başka projede çalışan olarak görev alabilmektedir. Esnek kariyer, çalışanın kendisine karşı duyduğu sorumluluk duygusuyla bireysel kariyer gelişimini gerçekleştirirken, içinde bulunduğu iş ortamına sağlayacağı yararları kapsamaktadır. Bireyin kendini tanıması ve rekabet edilebilir yeteneklere sahip olması esnek kariyer yaklaşımında önem kazanmaktadır (Aytaç, 2005).

Esnek kariyer yaklaşımında kurum ile çalışan arasındaki bağ güçlü değildir. Pazar koşullarına uygun koşulları taşıyan çalışanlar kurumda bulunur. Esnek kariyere uygun çalışanın, değişen ve gelişen iş ihtiyaçlarına uygun bilgi ve becerileri kazanması gerekmektedir. Burada kariyer yönü daha serbest olup sadece yukarı doğru değildir. Kariyer yolları bir ağ türü yapılanma gibidir ve değişik birimler arasında yatay ve dikey geçişler bulunmaktadır (Dikili, 2012).

- **Sınırsız Kariyer Yaklaşımı**

Geçmişte kariyer düşüncelerinin yeniden yapılandırılması, kariyer alanında büyük yenilikler sağlamıştır. Kariyerler örgütün yönlendirmesinden çok, kişisel kontrol altında gelişmeye ve geleneksel örgüt sınırlarını aşarak sınırsız bir hal almaya başlamıştır. Sınırsız kariyer kavramı, sadece tek bir örgüte bağlı olmayan, sınırlandırılmamış kariyer olarak tanımlanır (Onay ve Vezneli, 2012).

Sınırsız kariyer, “işverenenden bağımsız, çalışma süresinin esnek teknik bilgi ile birleştiği, işletmeden bağımsız bağlantıların geliştirildiği, hiyerarşik-olmayan bir kariyer kimliği ile tanımlanmaktadır (Seymen, 2004). Bireyin kariyer hareketliliği, başka kurumlara ya da çalıştığı kurumun farklı iş bölümlerine doğru olabilmektedir (Akın, 2005). Sınırsız kariyer eğilimi olan kişi, işletme basamaklarında yükselmektense yatay, dikey ve sarmal hareketler dizisi sergilemektedir (Currie ve ark., 2006).

Bireylerin işverenlerinden ayrılmaya zorlanmaları, gönüllü olarak ayrılmayı seçmeleri ve örgüt içindeki kariyer gelişimlerine son vermeleri sonucunda sınırsız kariyer ortaya çıkmaktadır. Örneğin, örgütler geçici süreli bilişim uzmanları istihdam ederek, teknik yetkinliklere bağlı kalmaktan kaçınmakta ve nitelik gelişimi için sorumluluğu bilişim profesyonellerine bırakmaktadır (Çınar ve Seçer, 2011).

Sınırsız kariyerin özellikleri; birçok işletmeye taşınabilir beceriler, bilgiler ve yetenekler taşıması, işin kişisel açıdan anlamlı bulunması, çalışırken dinamik öğrenme sağlaması, çok sayıda bağlantının ve eşitleriyle öğrenmenin geliştirilmesine olanak vermesi ve kariyer yönetimine ilişkin bireysel sorumluluk gerektirmesidir (Seymen, 2004).

Kale ve Özer’in yaptıkları çalışmada, bankacılar işletme değiştirme konusunda oldukça istekliyken, hemşireler en az istekli olan grup olarak belirlenmiştir (Kale ve Özer, 2012). İşletmelerde büyüklük, rollerin açıklığı, uzmanlık ve kontrol yerine, değişim yeteneği, bütünleşik olma ve yenilik yapma önemli hale gelmektedir (Sevinç, 2010).

- **Portföy Kariyer Yaklaşımı**

Kariyer yaklaşımlarından biri de Handy’nin portföy kariyer yaklaşımıdır. Portföy kariyer yaklaşımında çalışanlar, bir örgüte bağlı olarak tam zamanlı çalışmak ve düzenli olarak ücret almak yerine, bağımsız ve yaptıkları işin karşılığını alan, aynı anda farklı işleri bir örgüte bağlı kalmadan gerçekleştiren kişiler haline gelmiştir (Mavisu, 2010). Değişim ve belirsizlik karşısında yeteneklerin ortaya konulması ve herkesin kendi kariyeri ile ilgili sorumluluğu üzerine alması gerekmektedir (Kol, 2011).

Günümüzde işin anlamı müşteri demektir. Çünkü çalışan birden çok müşteriyle çalışan ve birden çok işi yapan bir kişidir (Sevinç, 2010).

Portföy kariyer yaklaşımında önemli olan, oluşturulan portföyün gelecekteki şartlar ve olaylar çerçevesinde sürekli öğrenme ile taze tutulmasının sağlanmasıdır (Kol, 2011).

- **Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı**

Çok yönlü kariyer, bireyin kariyerini kendisinin yönlendirmesi ve kendi değerleriyle yönetmesi üzerine odaklanan bir yaklaşımdır (Hall, 2004). Çok yönlü kariyer yaklaşımı, kişinin eğitim ve gelişmedeki çeşitli tecrübelerini, birkaç örgütteki işini ve mesleki alandaki değişimleri içermektedir (Sevinç, 2010). İşletmelerin, çalışanların kariyerlerini geliştirmek için fırsatlar sağlayarak, devam eden öğrenme için ortamlar oluşturma ve teşvikte bulunması gerekmektedir (Kol, 2011).

Çok yönlü kariyer, birey ile çalıştığı örgüt arasında yapılmış bir anlaşma değil, bireyin kendisiyle yaptığı sözleşmedir. Kariyer, birey tarafından tanımlanır ve şekillendirilir (Baruch, 2006). Bundan dolayı, başarı kriteri dışsal değil içseldir, yani; birey ücret, kıdem ve güç gibi objektif başarılarından çok, psikolojik başarılar tarafından yönlendirilir (Kale ve Özer, 2012).

Çok yönlü olmanın temelinde; anlamlı iş arayışı ve keşfetme isteği sonucunda oluşan özgürlük ve gelişim, mesleki bağlılık ve psikolojik başarı hedefi bulunmaktadır (Hall, 2004). Çok yönlü kariyerin, değer odaklı kariyer ve öz-yönetimli kariyer olarak iki boyutu mevcuttur. Değer odaklı kariyer, kariyer sahibinin kariyer değerlerini kendi koşullarına göre tanımlaması ve kariyer başarısını bu koşullara göre değerlendirmesidir.

Özyönetimli kariyer ise, bir kariyer sahibinin kendi kariyer gelişimini kişisel değerlere göre aktif olarak yönetmesidir (Çınar ve Seçer, 2011).

Geleneksel ve çok yönlü kariyere ilişkin kamu sektöründeki yöneticiler üzerine yapılan çalışmada, birçok sektörde geleneksel kariyer yaklaşımının çok yönlü kariyer yaklaşımına göre hala baskın olduğu ve kadınların erkeklerden daha fazla çok yönlü

kariyer yaklaşımı sergiledikleri belirlenmiştir (şu cümlesi seçimin önemine dikkat çekmektedir (Bradley ve ark., 2005).

- **İki Basamaklı Kariyer Yaklaşımı**

İki basamaklı kariyer yaklaşımı, çift basamaklı kariyer yaklaşımı olarak da adlandırılmaktadır. Teknik kariyer ve yönetsel kariyer ayrımını yapmak amacıyla kullanılmaktadır. İki basamaklı kariyer yolu, teknik çalışanlar, uzmanlar ve araştırma-geliştirme alanlarında çalışanların kariyer problemlerini aşmak için geliştirilmiştir (Sevinç, 2010).

Teknik özellikleri ön plana çıkan profesyonel bireyler kendilerine yönetim görevi verildiği zaman bazen kötü bir yönetici olabilmektedirler. Eski teknik özelliklerini de zamanla kaybetmektedirler. Teknik özellikleri öne çıkan mesleklerde bireyler yönetim görevine gelmeden önce motive edilip, belli bir hazırlık aşamasından geçirildikten sonra yönetim görevine getirilmelidir (Kocabey, 2010).

İki basamaklı kariyer yaklaşımına örnek olarak, ülkemizde ve dünyanın birçok ülkesinde mühendislerin çalıştıkları örgütlerde yönetsel pozisyonlara gelebilmek için işletme yüksek lisansı eğitimi almaları, ülkemizde kamu sektöründeki bazı teknik elemanların TODAİE’de (Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü) kamu yönetimi alanında yüksek lisans veya doktora yapmaları, lise mezunu bazı teknik elemanların yükselebilmek için Açık Öğretim Fakültesi’nde okumaları verilebilir (Dikili, 2012). Sağlık personeli de son zamanlarda sağlık yönetimi yüksek lisansı yapmaktadır.

Hekimlerin sağlık kuruluşlarında klinik ve yönetsel konular arasında dengeleyici bir rolünün önem kazanması konusunu ele alınmış olup, yaptıkları çalışma sonucunda hekimlerin yönetsel rollerinin geçmişe göre daha çok arttığı belirlenmiştir. Amerika’da bulunan American College of Physician Executives (ACPE)’nin üye sayısındaki artış da bunun bir göstergesidir. 1975 yılında ACPE üye sayısı 64 iken, 2006 yılında bu rakam 10.000’e ulaşmıştır. Hekimlerin yönetim kademelerinde bulunmayı tercih etmelerinin nedenleri, halen yaptıkları göreve yeni bir anlam kazandırmak istemeleri, iş tatmini ve kendini gerçekleştirme, yaptıkları işte daha fazla

kontrol sahibi olmak istemeleri ve kariyerlerinde yeni avantajlar kazanmak istemeleri yer almaktadır (Çınaroğlu, 2012).

- **Çağdaş Kariyer Yaklaşımı**

Çağdaş kariyer yaklaşımında, kariyerler örgütlerin dışında yer almıştır. Kariyer beklentilerinin örgütün dışında gerçekleştirilmesi, bireyin isteğidir. Örgütün dışında kariyerini belirleyen kişiler aynı zamanda ayrıldıkları örgüte de hizmet edebilmektedir (Sevinç, 2010). Geçici kariyerler, kişilere hem bir taraftan bağımsızlık sağlar, hem de fırsatlara hızlı cevap verebilmeleri esnekliği sağlar. Terfi ve ödüllendirme belirleyici kriter değildir. Yeni gelir alanları yaratma ve bireylerin kendilerini geliştirmesi kişinin hedefleri arasındadır (Akın, 2005).

Kişiler, bir yada birkaç işletmeye bağlı kalmaktansa bu yeni kariyer tipi ile ev ve aile arasında daha rahat dengede hayatlarını sürdürebileceklerdir. İş sorumluluğunu alan kişi kişisel yaşamını daha iyi yapmak için uğraşacaktır (Sevinç, 2010).

## **2.4. Kariyer Planlaması**

### **2.4.1. Kariyer Planlaması Kavramı**

Kariyer planlaması, bireysel kariyer amaçlarının ve bireyin bu amaçları başarması için gereken amaçların belirlenmesi sürecidir. Kariyer planlaması bireyi ve işletmeyi etkilemektedir. Teknolojik gelişmeler, işlerin niteliğinin değişmesi, örgütün gelecekteki ihtiyaçları, kariyer geliştirme ve kariyer planlamasının önemini arttırmıştır (Akgün ve ark., 2009).

Kariyer planlaması işletmelerde motivasyonu, kaliteyi, çalışanın ve işletmenin hedeflerini ortak bir noktada buluşturarak; verimliliği artırma amaçlı insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri haline gelmiştir (Akgeyik ve ark., 2012).

Kariyer planlaması, çalışanın fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varması, kariyer ile ilgili hedefleri belirlemesi, bu kariyer hedeflerine ulaşmada yön tespit etmesi ve zaman planlaması yapmasını sağlayacak, iş, eğitim ve diğer gelişim faaliyetlerinin programlanması işlemidir (Kocabey, 2010).

Kariyer planlaması, bir çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek ve becerilerin geliştirilmesiyle çalışmakta olduğu işletme içindeki ilerleyişinin ya da yükseltilmesinin planlanmasıdır (Aytaç, 2005).

Kariyer planlaması, kariyer stratejilerinin geliştirilmesini ve uygulanmasını hedefleyen çok sistematik ve kapsamlı bir süreç olarak görülmektedir (Antoniu, 2010). Kariyer planlaması, bir problem çözme ve karar verme işlemidir. Öncelikle bireylerle ilgili bilgiler toplanır ve geribildirimde bulunulur. Daha sonra hedefler belirlenir, plan ve stratejiler geliştirilerek uygulanır (Tunçer, 2012).

İşletmeler kariyer planlaması ile bireysel eğitim ihtiyacını belirleme, çalışanların iş başarısını değerlendirme, motivasyonunu ve işe bağlılığını artırma, çalışanları geliştirme ve yeni alanlara girmeleri yolunda teşvik etmektedirler. Çalışanlar kariyer planlaması ile kendi bilgilerini test edip, ilgi alanlarını ve yeteneklerini

değerlendirirler. Kariyer planlama; işletme ve bireylerin bütünleşmesinden çok, her iki tarafında gelişme isteklerini karşılamaya çalışan bir süreçtir (Şener, 2010).

#### **2.4.2. Kariyer Planlamasının Önemi**

Kariyer planlama hem birey hem de işletme için çok önemlidir. Kariyer başarısı ya da başarısızlığı sonucunda her çalışan kendi kariyer yaşamı ile ilgili tahminlerde bulunur, kimliğini oluşturur, kişiliğini tamamlar. Çalışanın iş tatminini ve motivasyonunu artmasını sağlar (Şener, 2010).

Kariyer planlaması, zaman alıcı ve maliyetli bir süreç olmasına rağmen işletmeler ve bireyler için birçok önemli amacı gerçekleştirmesinden dolayı çok fazla öneme sahiptir. İşletmelerin yoğun rekabet ortamı içinde, ayakta kalabilmeleri, rekabette süreklilik ve üstünlük sağlayabilmeleri, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ağırlık vermelerine bağlıdır. İşletmeler, kariyer planlarını oluşturmakta ve çalışanlarına kariyerlerini geliştirme olanağını sağlamaktadır (Yılmaz, 2006).

Çalışanların iş yaşamlarında daha mutlu ve verimli olmalarını sağlamaktadır. Geleceğini tahmin edebilen kendisini neyin beklediğini bilen, amacını ona göre belirleyen, yüksek motivasyona sahip ve kendini işine adayan çalışanlar yaratmaktadır (Gürel, 2010).

İş piyasaları açısından ortaya çıkan değişimler; işletmelerin ayakta kalması ve başarılı olmasında, beşeri sermayeyi geliştirmede ve daha esnek bir işletme içi organizasyon yapısını sağlama kariyer planlamasının önemini artırmıştır. Özellikle işletmelerin gereksinim duydukları nitelikli eleman bulmadaki zorluk, şimdiki ve gelecekteki pozisyonları doldurma ihtiyacı kariyer planlama faaliyetleri üzerinde daha fazla durulmasını gerektirmiştir (Kabadayı, 2013). İşletmeler, çalışanların motivasyonlarının ve kendilerine olan güvenlerinin artmasına sağlarlar. İşletmeler, gelecekte yaşanacak sürprizlerden korunmak ve bunlara hazırlıklı olmak açısından kariyer planlamasına önem vermektedir (Akgeyik, 2012).

İşletmeler ve çalışanlar için büyük öneme sahip olan kariyer planlamanın sağlıklı olabilmesi için kariyer planlama amaçlarının doğru bilinmesi gerekmektedir (Kabadayı, 2013).

### **2.4.3. Kariyer Planlamasının Amacı**

Kariyer planlamasının amacı, kişilerin yeteneklerini değerlendirmek ve gelecekte ihtiyaç duyulabilecek yetenekleri belirlemektir (Aytaç, 2005).

Bireysel kariyer planlama, örgüt içerisinde bireyin gelişebileceği ortamların sağlanmasını, kariyer hedeflerini özgürce amaçlayabilmesini ve hedeflediği pozisyona gelebilmesi için örgütün bireyin ihtiyaçlarını karşılamasını amaçlamaktadır (Göksel, 2012). Kariyer planlamasının bireysel amaçları şunlardır (Şener, 2010);

- Bireylerin kendi kariyer başarılarını sağlamak,
- İnsan kaynaklarının etkili kullanımını sağlamak,
- Yükselme ihtiyaçlarının tatmini için personelin geliştirilmesini sağlamak,
- Yeni ve farklı bir alana giren personelin değerlendirilmesini sağlamak,
- İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarımının yükselmesini sağlamak,
- Personelin iş tatminini sadakatini kendine güvenini ve işe bağlılığını sağlamak,
- Bireysel eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesini sağlamaktır.

Örgütsel kariyer planlama, teknolojik değişmelerin, artan rekabet koşullarının, işin ve işgücü niteliğindeki değişimlerin, örgütsel ihtiyaçlarını da değiştirmesi sonucunda kariyer planlama konusuna önem verilmesini ve bireylerin kariyer hedefleri ile örgütün varlığını sürdürebilmeyi amaçlamaktadır (Göksel, 2012).



Kariyer planlamasının, işletme açısından amaçları şunlardır (Aytaç, 2005);

- Çalışanların tam kapasite ile çalışmalarını sağlayarak işletmenin kendi amaçlarına ulaşmasını sağlamak,
- Çalışanların iş tatmini ve huzurunu sağlamak,
- Çalışan devrini ve maliyetini azaltmak,
- İş ahlakı oluşumunda örgütsel bağlılığı sağlamak,
- İnsan kaynağından optimal seviyede faydalanılmasını sağlamak,
- Çalışanların potansiyellerini arttırmak.
- Korunmaya ihtiyacı olan kadınlar, azınlıklar, sakatlar, yaşlı çalışanlar gibi grupların kariyer gelişimlerine yardımcı olmaktır.

#### **2.4.4. Kariyer Planlama Sistemleri**

Kariyer planlaması; hem örgütün hem de bireyin sorumluluğu paylaştığı bir süreçtir. Kariyer planlamasına bir sistem olarak bakıldığında, birey ve bireyin içinde çalıştığı örgüt, her ikisi de sisteme katılırlar. Çünkü birey, kendi kişisel amaçları ile örgütün amaçlarının benzer olduğunu algılayarak yaptığı işten tatmin olma duygusu artar. (Şener, 2010). Kariyer planlama ile çalışan bireyler, örgüt içerisinde örgüte olan katkılarını arttırabilmek amacıyla kendilerini geliştirmek, eğitmek, örgütün sunduğu fırsatlardan yararlanarak kendi kariyer hedeflerini oluşturmak istemektedirler. Örgütler ise, bireylerin bu beklenti ve istekleri karşısında onların daha iyi hizmet vermesi, kendilerini geliştirerek hem verimliliği hem de karı arttırması beklenmektedir (Göksel, 2012). Kariyer planlama sistemleri, bireysel ve örgütsel kariyer planlama olmak üzere iki sisteme ayrılmaktadır.

#### **Bireysel Kariyer Planlama Kavramı**

Bireysel kariyer planlama işten çok bireye odaklanmayı, bireyin amaç ve yeteneklerini analiz etmeyi hedeflemektedir. Bireysel kariyer planlama, kişinin kendi çalışma yaşamı boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmesi veya kendini geliştirmek için öngördüğü programları ve faaliyetleri kapsayan planlardır. Bu plan aracılığıyla kişi kendi yeteneklerini ve ilgi alanlarını değerlendirir, alternatif kariyer fırsatlarını düşünür,

kariyer amaçlarını ortaya koyar ve uygulanabilir geliştirme faaliyetlerini planlar (Gürel, 2012).

İşletmedeki her çalışan, kendi kariyerinden ve kariyerini geliştirmekten sorumludur. Bireyler etkin bir şekilde bu sorumluluğu yerine getirebilmek için gelişmeye açık taraflarını, güçlü ve zayıf yanlarını belirlemeli, ilgilerini, hedeflerini, beklentilerini çok iyi bilmeli ve buna uygun bir kariyer planlaması yapmalıdır (Kocabey, 2010).

Kişinin sadece işini değil; ailesini, boş zaman uğraşlarını ve toplumsal etkinliklerini kapsamaktadır. Bireysel kariyer planlaması, kişinin daha çok para, prestij ve saygınlık kazanmak için yaptığı uzun süreli bir planlama sürecidir (Yılmaz, 2006).

Bireysel kariyer planlamasında dikkat edilmesi gereken temel nokta, planın bireysel tercihlerle sınırlı olmasıdır. Plan yapılacağı zaman bireysel eğilim, yetenek ve değerlendirme ile böyle bir kariyer yönelimine niçin gereksinim duyulduğunun iyi belirlenmesi dikkat edilmelidir (Aşkun, 2006).

Bireysel kariyer planlaması, bireyin kendi yeteneklerini ve ilgi alanlarını değerlemesini, kariyer fırsatlarını incelemesini, kariyer amaçlarını oluşturmasını, amaçlara ulaştıracak araçları belirlemesini ve uygun geliştirici yolları öngören sürekli bir süreçtir. Sürekli bir süreç olmasının nedeni, çevrede, işletmede ve çalışanlarda meydana gelen değişikliklerle, bireylerin kariyer beklentilerini zaman zaman gözden geçirme zorunluluğudur (Gültekin, 2010).

Kendini iyi tanıyan ve sınırlarını bilen birey, kariyer amaçlarını gerektiği şekilde yerine getirebilmek için ilk olarak kendisini geliştirmeli, kuvvetli olduğu yönleri, ilgi alanlarını ve beklentilerini iyi tanımlayarak, kariyer planlaması için ilk adımı atmalıdır (Kabadayı, 2013).

Bireysel kariyer planlama sürecinde işletmeler, insan kaynakları planlarıyla sistemlerini bütünleştirip kariyer danışmanlığı yapmalı ve performans artırmaya yönelik eğitim programları gibi çalışmalar yürütmelidirler. Kariyer danışmanlığı, kişinin nitelik

ve yeteneklerine uygun olan kariyer yolunda ilerlemesi için kişiye gelişme göstermesi beklenen konular hakkında yardımcı olmaktadır (Aytaç 2010).

### **Bireysel Kariyer Planlamanın Önemi**

Profesyonel olarak planlanan kariyer bireyi adım adım hedeflerine, mesleki memnuniyete ulaştırır ve ardından takip edilmesi gereken çalışmalarına motive eder. Örgütlerin de benzer özellik göstermesi bu tür bireylerin varlığına bağlı olduğundan, süreç iyi yönetildiği takdirde ortaya mutluluk ve tatmin çıkmaktadır.

Bireyin kararlılığını ve bu kararlılığın iş yaşamında devam ettirilmesini, iş değiştirme oranını ve kariyer basamaklarında ilerlemeyi arttırabilecek nitelikte daha iyi, iş, sektör, çalışma yaşamı kararlarının alınmasını ve bireyin kariyer rollerini tamamlayan iş dışı rollerin geliştirilmesine imkân sağlar (Bingöl, 2011).

### **Bireysel Kariyer Planlamanın Aşamaları**

Bireysel kariyer planlaması, 5 aşamadan oluşmaktadır. Bunlar;

- Kendi Kendini Değerlendirme,
- Fırsatları Tanıma,
- Hedefleri Belirleme,
- Planları Hazırlama
- Geri Bildirimdir.

**Kendi Kendini Değerlendirme Aşaması**, bireysel kariyer planlamanın birinci aşamasıdır. Birey değerlerini, hedeflerini, becerilerini, güçlü ve zayıf yönlerini ve bireysel amaçlarını kapsayan kişisel bir sorgulama yapmakta ve bu sorgulama sonucunda ulaşmak istediği kariyer amacını ortaya koymaktadır. Bireyin kendi kendini değerlendirmesi oldukça güçtür. Bireyin kendisine aşağıdaki soruları sorması gerekmektedir (Bingöl, 2006) ;

- Ben nasıl bir insanım?
- Nasıl yeteneklerim var?
- Hangi mesleğe veya işe ilgi duymaktayım?

- Sevdiğim ve sevmediğim şeyler nelerdir?
- Nasıl daha iyi mevkiye gelebilirim?
- Zayıf olduğum yönler nelerdir?

Yaşamlarındaki hedeflere ulaşmak için bireyler, kendileri hakkındaki gerçekleri bilmelidirler. Benlik değerlendirmelerindeki yanlışlık; bireylerin önemli kariyerleri ile ilgili aldıkları kararlarında, ömür boyu izlerinin görülebileceği hatalar yapılmasına neden olabilir. Becerilerle örtüşmeyen kariyer beklentileri kişinin başarısız ve mutsuz olmasına sebep olacaktır. Bireyin kendini değerlendirmesi kariyer kararlarında yaşamsal bir öneme sahiptir (Erdoğan, 2009).

**Fırsatları Tanıma Aşaması**, bireyin kendisi, meslekler, işletmeler, işler ve çevresi hakkında bilgi toplamasını içermektedir. Bireyin kariyer alternatiflerini ortaya koyması ve kendi ilgileri ve davranışlarına ilişkin iş olanaklarının daraltılmasını kapsamaktadır (Sevinç, 2010).

Bu aşamada kariyer olanakları değerlendirilir. Birey, işletme içinde olduğu kadar işletme dışında da sahip olacağı fırsatları değerlendirmelidir (Çalık ve Ereş, 2006).

Kişi kariyerini seçerken sosyal ve psikolojik faktörlerin etkisi altında kalabilmektedir. Sosyal faktörleri; kişinin sosyal geçmişi ve sosyoekonomik düzeyi oluştururken, psikolojik faktörleri; bireyin kişiliği, ilgi, inanç ve tutumları, beklentileri oluşturmaktadır. Bundan dolayı, kişinin kendi yetenekleri, ilgi alanları ve değerleri, kariyer fırsatları ile ilişkili olmalıdır (Aytaç, 2005).

Birey, kendisine sunulan kariyer tipleri arasında yeteneğine ve kabiliyetine uygun olanını belirlemeye çalışır. Kariyer seçiminin etkin olabilmesi için bireyin kararının yanında, örgütün de bireye destek olması ve bu fırsatları çalışanlara sağlaması gerekmektedir (Öztürk ve Teber, 2006).

Bireyler, işletmeyi tanıtan el kitaplarından, işletme içinde yer alan pozisyonların gerekliliklerinden, pozisyona ait yetkinliklerden ve görevlerden yararlanarak değerlendirilebilirler. Bireyler örgüt dışındaki fırsatları da iş ilan

sitelerinden, yakın çevresinden de takip edebilmekte ve kendisine uygun olan fırsatları değerlendirebilirler (Göksel, 2012).

**Hedefleri Belirleme Aşaması**, personelin kısa ve uzun vadeli hedeflerini ifade etmektedir. Bu hedeflere genelde istenen pozisyonlar, beceri uygulama seviyesi, iş kurma ve beceri kazanma örnek verilebilir (Şener, 2010).

Hedef belirleme aşaması, bireyin kariyer geleceği için çok önemli bir aşamadır. Kişi fırsatlarla kendi kapasitesi arasında uyumlu değerlendirme yapamazsa, hedefe ulaşamayacaktır. Kişi hedefe ulaşsa bile başarısız olacaktır. Kişi kısa, orta ve uzun vadeli hedefler belirleyip, büyümeye yönelik hedeflerle mücadeleye açık olmalıdır (Gürel, 2010).

Birey, kuvvetli ve zayıf yönlerini ortaya koyar, ilgi ve isteklerine göre kariyer hedeflerini belirler. Kariyer hedefleri, çalışma yaşamında gereken yeterlilikleri arttırmayı, becerileri geliştirmeyi ve kendine terfi hedefi koyma kararını içermektedir. Bireyler, gerekli yetenek ve nitelikleri ile hedeflerinin ne olduğunu genellikle kendi kendilerine bulmaya çalışmaktadır. Bireylerin ihtiyaçları ve gerçekte ne istedikleri belirsiz olabilmektedir. Kariyer planlamada aynı zamanda bireyin kendisine yardımcı olabilen başka bireylerle birlikte kendini analiz etmesine gerek vardır. Kariyer danışmanlığı ve akıl hocalığı, bu aşamada bireye önemli katkılar sağlamaktadır (Anafarta, 2013).

Hedef belirleme aşaması, bireyin gelecekteki amaçlarını planlamasına ve karar vermesine yardımcı olur. Bireysel hedefler bireysel kararlara bağlı olarak değişebilmektedir. Ayrıca zaman içerisinde değer ve ilgileri değişen birey kendine uygun yeni iş alanları arayabilir ve kariyer seçim kararını değiştirebilir (Şener, 2010).

Bireylerin amaçladıkları kariyer olanaklarına ulaşabilmesi için hedeflerin net bir biçimde belirlenmesi ve bu hedeflerle ilgili planların oluşturulması gereklidir. Bireyler bu gerekliliği göz önünde bulundurarak kendi değer kümeleri ile uyum sağlayacak kariyer hedefleri oluşturmaya yönelmektedir (Erdoğan, 2009).

**Planları Hazırlama Aşaması**, çalışanların kısa ve uzun dönem kariyer hedeflerine ulaşacakları yolları belirlemelerini kapsamaktadır. Bu planlar eğitim ve kurs seminerlerine katılmayı, şirket içindeki yeni iş imkânlarına başvurmayı kapsar (Gürel, 2010).

Kariyer planlarını hazırlama aşamasında birey, hedeflerine ulaşmak için planladığı kariyer kararını uygulamaya çalışmaktadır. Bireyin, verdiği karar doğrultusunda kariyer planını uygulaması için ortam uygun, destekleyici olmalı ve işletme yönetimi tarafından bu olgu desteklenmelidir (Aytaç, 2005).

Birey ilk üç aşamanın sonunda belirlemiş olduğu hedefe ulaşmak için neyi, ne zaman, nasıl yapacağını planlarken kolaylaştırıcı veya kısıtlayıcı bütün faktörleri dikkate almak zorundadır. Şartların olumsuz olduğu durumlarda kariyer planını uygulamaya yönelik atılan adımlar boşa çıkacağı için, bireyin motivasyonu azalır, kariyer hedeflerinden vazgeçebilir. Bundan dolayı, bireyin kariyerle ilgili almış olduğu kararları uygulayabilmesi için destekleyici bir örgüt ikliminin olması kariyer planının başarısı açısından önemlidir. Bu aşamada işletme içindeki insan kaynakları bölümünde görev yapan bir kişinin ya da bir üst yöneticinin tecrübelerinden faydalanılması birey açısından yararlı olabilir (Yavuz, 2006).

**Geri Bildirim Aşamasında**, çalışanlar kariyer planlarını ve bu planları uygulamadaki başarı düzeylerini gözden geçirirler. Bu süreçte insan kaynakları birimleri çalışanlara iş performansları ve gelişim düzeyleri hakkında verecekleri bilgilerle en önemli bilgi kaynağıdır. İşletme tarafından uygulanan etkin bir performans değerlendirme sistemi bireylerin mevcut başarı düzeylerinin tespit edilmesinin yanı sıra; bireyler tarafından belirlenen kısa ve orta vadeli kariyer planlarının etkinliğinin gözden geçirilmesi açısından da oldukça yararlı olmaktadır. Çalışanların yararlanabilecekleri diğer geri bildirim kaynakları meslektaş ve yöneticilerin görüşleridir. Meslektaş ve yöneticilerin bireylerin kariyer hedefleri, planları ve faaliyetleri ile ilgili olarak belirtecekleri görüş, öneri ve eleştiriler kariyer planlarının yeniden şekillendirilmesinde önemli rol oynayabilmektedir (Yavuz, 2006).

## Örgütsel Kariyer Planlama Kavramı

Küreselleşen iş yaşamında özellikle teknolojik, ekonomik ve sosyal alanlarda meydana gelen değişimler, işletmeleri kariyer planlaması kavramına önem vermeye yöneltmiştir. İşletmelerde kariyer planlaması, bir iş görenin sahip olduğu bilgi, yetenek ve becerileri doğrultusunda kariyer hedeflerine ulaşacak yolun belirlenerek, çalışmakta olduğu işletme içindeki ilerleyişinin ya da yükseltilmesinin planlanması süreci olarak tanımlanabilir (Soysal, 2007). Tablo 4'te kariyer planlaması sürecinde çalışan, yönetici ve işletmenin rolleri gösterilmiştir.

**Tablo 4:** Kariyer Planlaması Sürecinde Çalışan, Yönetici ve İşletmenin Rollerini (Aytaç, 2005)

<b>KARİYER PLANLAMASI SÜRECİ</b>
<b>İŞLETMENİN ROLÜ</b>
• İş konusunda eğitim vermek
• Etkin yerleştirme fonksiyonu
• İnsan kaynakları sistemini oluşturmak
• Meslek içi eğitim verme ve deneyim kazanmak
<b>ÇALIŞANIN ROLÜ</b>
• Kendini tanıtmak ve değerlendirmek
• Bireysel gelişim planı hazırlamak
• Veri toplamak
• Amaç belirlemek
• Danışmanla birlikte çalışmak
• Plan geliştirmek
• Yükselme seçeneklerini belirlemek
<b>YÖNETİCİNİN ROLÜ</b>
• Performans analizi
• Rehberlik ve danışmanlık
• Geri besleme sistemini oluşturmak
• Bilgi akışını ve kontrolü sağlamak

Örgütsel kariyer planlama, örgütün çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda oluşturduğu ve bu yolla iş tatminini ve verimliliği yükseltmeyi hedeflediği geleceğe yönelik yapılan planlı faaliyetleri oluşturmaktadır (Yavuz, 2006).

Örgütsel kariyer planlaması, bir bireyin örgütte işe başlaması ve oryantasyonu ile başlar. Öncelikle işlerin analizinin yapıp tanımlanmış olması gerekir. Ayrıca işe kabul edilecek kişinin, yapacağı işin gerektirdiği beşeri özelliklere ve gelişme potansiyeline sahip olması önemlidir. Kariyer planlamasında, kariyer programı kapsamına alınacak personel belirlenmelidir. Örgütsel yapıda üst pozisyonlarla ilgilenmeyen, yükselmeyi düşünmeyen, işletmede emekliliği yaklaşan; birincil işi dışındaki alanlara yönelenler ya da diğer çalışanlara karşı olumsuz davranışlar sergileyenler program dışı bırakılabilir. Birey işe başladıktan sonra, yönetim kişinin iş performansını izler, iş standartlarıyla karşılaştırır ve onun zayıf ve güçlü yönleri belirlenir (Bingöl, 2010).

### **Örgütsel Kariyer Planlamanın Önemi**

Çalışanlar son yıllarda, eğitim düzeylerinin yükselmesi, artan rekabet baskısı ve yaşam kalitesini artırma isteği gibi çeşitli nedenlerle, kariyer planlamasına önem vermeye başlamışlardır. Kariyer planlaması, gelecek için hedefi olan çalışanların motivasyon ve özgüvenlerini artırmaktadır. Örgütler ise, küreselleşme ve teknolojik gelişmeler, işlerin niteliğinin sürekli değişmesi, örgütün gelecekteki gereksinimleri, çalışanların her geçen gün değişen istek ve beklentilerinden dolayı kariyer planlamasına büyük önem vermektedir (Kılıç, 2011). Günümüzde çalışan adayları, görevin ücreti ve unvanından daha çok, örgütte kariyer planlaması yapıp yapılmadığı ve kariyer geliştirme imkânlarının olup olmadığına dikkat etmektedirler (Tunçer, 2011).

İşletmeler için; personelin sadece işini yapması değil, aynı zaman da kendini sürekli olarak yenilemesi ve geliştirmesi gibi nitelikler önem kazanırken, çalışanlar için; kariyerlerinde yükselmek, daha fazla para kazanmak, sorumluluk üstlenmek, saygınlık ve prestij gibi faktörler önemlidir. Yenilik ve değişimlerin gerçekleştirilebilmesi, çalışanların sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesi ve organizasyon içindeki yükselişlerinin planlanmasıyla olabilmektedir (Gültekin, 2010).

Kariyer planlaması ile işletmeler; çalışanlarına kendi ve yetenek ve ilgileri doğrultusunda kariyer geliştirme faaliyetlerini planlama ve uygulama fırsatını verirler, ayrıca çalışanların ilerlemesine, tam kapasite haline gelmesine ve gelişmesine yardımcı olurlar. Kariyer planlaması ile örgüt, çalışanların yeteneklerinden en iyi şekilde



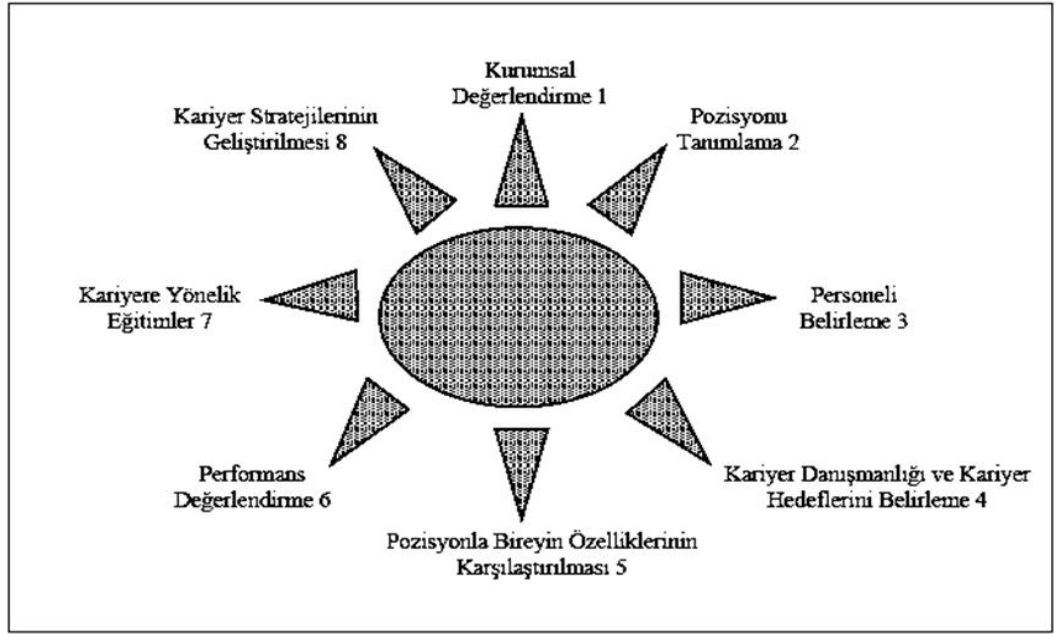
faydalanarak onların etkin şekilde çalışmasını da teşvik etmiş olurlar. Örgütsel kariyer planlaması, yetenekli kişilerin örgütte tutulabilmesi ve etkinliğini arttırabilmek açısından önemlidir. Özellikle örgütler tarafından uygun kariyer planlama ve gelişim sistemleri ile tatmin edilmiş çalışanların; genellikle işlerine bağlı, üretken ve yeniliklere açık oldukları, bundan dolayı işletmenin hedeflerini gerçekleştirmek yönünde daha çok çalışmaya istekli oldukları belirtilmiştir (Şimşek, 2007).

### **Örgütsel Kariyer Planlamanın Aşamaları**

Kariyer planlaması, işe giren personelin ilk görüşmesi ile başlayan, kişinin eğitimi ile devam eden ve personelin özelliklerine yön vermeyi amaçlayan bir süreçtir.

Kariyer planlaması, sürekli değişime uğrayan bir süreçtir. Bunun sebebi, kişilerin, işletmelerin ve çevrenin sürekli olarak değişime uğramasıdır. Bundan dolayı kariyer planlaması sürecinde esneklik ön plana çıkmaktadır. Özellikle çalışanların sürekli değişen beklentileri karşısında hazırlıklı olmak için işletmeler, kariyer planlama sürecini dinamik tutmak zorundadırlar. Bir işletme kariyer planlama faaliyetinde bulunabilmesi için öncesinde yapması gereken zorunlu çalışmalar vardır. Öncelikle işletmelerde kariyer planlamanın uygulanabilmesi için işletmenin bireysel eğitim gereksinimlerinden yola çıkarak, işletme eğitim gereksinimlerine ulaşan, müşteri değerlendirmelerini ve yeterliliklerini dikkate alan eğitim yönetimi sistemi olmalıdır. Yapılması planlanan her eğitim, bireye ve işletmeye değer katabilmelidir. İşletme, hedef ve stratejilerden bağımsız değildir. Bu ise anlaşılır, paylaşılır ve uygulanabilir performans yönetim sistemini zorunlu kılmaktadır. Bu kapsamda işletme içinde etkin bir iletişim ağının varlığını zorunlu kılan kariyer planlama süreci aşağıdaki gibidir (Gültekin, 2010).

Şekil 1’de örgütlerde kariyer planlama süreci aşamaları gösterilmiştir.



Şekil 1: Örgütlerde Kariyer Planlama Süreci (Ertürk, 2011)

Örgütsel kariyer planlama 7 aşamadan oluşmaktadır. Bunlar (Şener, 2010);

- Kurumsal Değerlendirme,
- Pozisyonu Tanımlama,
- Personeli Belirleme,
- Kariyer Danışmanlığı ve Hedefleri Belirleme,
- Pozisyon İle Bireyin Özelliklerinin Karşılaştırılması,
- Performans Değerlendirme,
- Kariyere Yönelik Eğitimler
- Kariyer Stratejilerinin Belirlenmesidir
- **Kurumsal Değerlendirme**

Kurumun sahip olduğu insan kaynağının genel olarak gözden geçirilmesi aşamasıdır (Şener, 2010).

Birey kurumsal değerlendirme aşamasında kendi ihtiyaçları, değerleri, becerileri, ilgileri, dayanıklılığı ve kişisel amaçlarını belirleyerek kariyeri ile ilgili planlama yapma çabası içine girecektir. Bireyler, tek başına bu yeteneklerinin tam olarak farkında olmayabilirler. Bundan dolayı, örgütün kişiye yardımcı olması gerekmektedir (Soysal, 2007). İşletme tarafından kariyer planlama çalışmalarında yapılan değerlendirmede öncelikle mevcut insan kaynağı ve nitelikleri belirlenerek, ihtiyaçlar belirlenmektedir(Yavuz, 2006). Böylece kişilere yeni fırsatlar için geleceklerini oluşturma fırsatı sağlanmış olmaktadır (Gültekin, 2010). Objektif kriterlere göre belirlenmiş performans değerlendirme sonuçları bu aşamada önemli bilgi kaynağıdır (Yavuz, 2006).

- **Pozisyonu Tanımlama**

İşletmeye ait organizasyon şemasında yer alan tüm pozisyonların özelliklerinin tanımlanmasıdır (Göksel, 2012).

Öncelikle kariyer yolları belirlenen işletmede, bu yollar üzerinde bulunan her pozisyon ve görevin gerektirdiği niteliklerin açık bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. İşletmenin, bireylerin kariyer nitelik ve sorumluluklarını araştırarak buna göre işin gerektirdiği eğitimin nasıl ve ne şekilde olacağını, işin olumlu ve olumsuz yanlarını tespit etmeye çalışmaktadır (Soysal, 2007).

- **Personeli Belirleme**

İşletmelerde kariyer planlamasına başlanıldığında ilk olarak bu planlamanın kimler üzerinde yapılacağını belirlemek gerekmektedir. Bundan dolayı üçüncü aşamada kariyer planlarının içine alınacak uygun personel belirlenir. Bir işletme başarılı olmak istiyorsa yetenekli insanları çalıştırmak ve bünyesinde bu çalışanları tutmak zorundadır. Bu amaçla işletmelerde kariyer planlaması yapılacak olan personelin öncelikle, bilgi, beceri, yetenek, deneyim ve kariyeri ile ilgili beklentilerini içeren personel envanterleri ya da beceri envanterinin çıkartılması gerekir (Şener, 2010). İşletmelerde bu göz önünde bulundurulması gereken faktörleri de içine alacak şekilde hazırlanan envanter sayesinde personelin dönemsel olarak alacakları puanlar, yöneticiler tarafından yapılacak olan inceleme sonucunda yükselme ve eğitim ihtiyaçlarında temel

olarak yol gösterici olacaktır. Yükseltilecek olan personelin ne tür eğitim alması gerektiği gibi konularda da yardımcı olacak veriler elde edilecektir (Soysal, 2007).

Yönetimin işletmede iyi ve etkili bir sistem oluşturabilmesi için beceri envanterleri ile birlikte, iş analizlerinin, iş tanımlarının ve standartlarının belirlenmesi gerekmektedir. İşletmede oluşturulacak etkili bir iş analizi, hem çalışanlar hakkında güvenilir bilgiler sağlayıp, hem de iş tanımlarından ayrı olarak iş gereklerinin belirlenmesi ile işi normal düzeyde yapabilecek personelin profili çıkartılır (Gültekin, 2010).

- **Kariyer Danışmanlığı ve Kariyer Hedefleri Belirleme**

İnsan kaynaklarının en önemli işlevlerinden biridir (Soysal, 2007). Mevcut mesleki ve eğitim olanaklarından faydalanmak için bireylere kariyer gelişimlerinde yardımcı olmayı amaçlar (Aytaç, 2005). Örneğin çalışanın kendi konumundaki terfi olanaklarını, iş genişletmeyi, rotasyon şartlarını ve benzerini bilmesi gerekir. Bunu örgüt içerisinde yapacak ve çalışana kariyerinin geleceği hakkında bilgi ve rehberlik sunacak kişilerin örgüt tarafından görevlendirilmesi gerekmektedir. Görevlendirilen bu kişiler bireyin kariyer hedeflerine ulaşması için planladığı kariyer kararının uygulanması konusunda ona yardımcı olmalıdır (Soysal, 2007).

Örgütsel kariyer planlamasında, çalışanların genel olarak ulaşmayı istedikleri belirli hedefleri ortaya koymaları da önemlidir. Birey, ulaşmak istediği hedefin kendi yeteneklerine uygun, ilerlemeye açık olmasına dikkat etmelidir. Yöneticilerin, çalışanların ulaşmayı istedikleri kariyere belirli hedefler koymaları hem kariyerde başarıyı artırmakta hem de örgütün başarılı bireyleri örgüte kazanmalarını sağlamaktadır. Bu başarıyı elde etmede önemli olan, hedeflerin objektif olarak ve rasyonel bir şekilde tespit edilmesi gerekliliğidir (Soysal, 2007).

Çalışanlar iş yaşamındaki farklı aşamalarda farklı beklentiler içinde olabilirler. Örgüt çalışanların farklı aşamalarındaki, kariyer amaçlarını biliyorsa, kariyer yollarını belirlemişlerse daha etkili kariyer planlaması oluşturulabilir (Soysal, 2007).

Bireyin kariyer kararı ile ilgili planın uygulanması için örgüt çalışanlara bazı imkânlar sağlamalıdır. Çalışanları yönlendirip destekleyerek kariyer gelişimine yardımcı olmalı başarılı bireylerin transferini sağlamalıdır. Bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasına imkân verilmelidir (Şener, 2010).

- **Pozisyonla Bireyin Özelliklerinin Karşılaştırılması**

Kişilerin sahip oldukları mevcut ve potansiyel özellikleri ile onların işletme içindeki mevcut pozisyonlarının ve hedeflenen pozisyonlarının gerektirdiği özelliklerin karşılaştırılması ve uyumluluğunun değerlendirildiği süreçtir (Eryiğit, 2007). Yapılacak karşılaştırma ile işin özellikleri ile bireyin özellikleri arasında saptanan farklılıkların ve eksikliklerin giderilmesi için, ilk olarak eğitim planlaması olmak üzere, bu uyumu sağlayacak önlemlerin belirlenmesi ve uygulanması gerekecektir. Bu durumda örgüt, ihtiyaç duyduğu yerde ve zamanda, işin gerektirdiği özelliklere en uygun personeli çalıştırma ve işlerin en etkin ve verimli bir şekilde yapılması imkânına sahip olacaktır (Soysal, 2007).

- **Performans Değerlendirme Süreci**

İşletmelerde performans değerlendirmesi personelin işiyle ilgili davranışlarının gözden geçirilmesi, terfisi ile ilgili bilgilerin sağlanması ve kariyer planlama ve yönetimi için çalışanların yeteneklerinin yönetici tarafından tanınmasına imkân sağlar. Kariyer planlama ve yönetimi için çalışanlarının yeteneklerinin yönetici tarafından tanınmasına eksiklerinin bilinmesine gerekli önlemlerin alınmasına imkân sağlayacak bir süreçtir (Şener, 2010). Kişilerin nasıl ve nerelere gidebilecekleri konusunda izlenmeleri ve özellikle performans değerlendirme sonuçlarının kullanılması gerekmektedir. Performans değerlendirmesinde performans kriteri için gereklerine göre yapılmalıdır. Değerleme yapılırken dikkat edilmesi gereken önemli noktalardan biri, işletme içindeki personelin benzer biçimde değerlendirilip, değerlendirilmeyeceği sorunudur (Gültekin, 2010).

- **Kariyere Yönelik Eğitimler**

İşletmede belirlenen kariyer olanakları ve performans değerlendirme ile yapılan ölçümler doğrultusunda çeşitli eğitimlerin gerçekleştirilmesi sağlanır. İşletmelerde kariyere yönelik eğitimler arasında; uyum eğitimi, hizmet öncesi eğitim, işe başlatma eğitimi, hizmet içi eğitimleri vardır. Bu eğitimlerin her biri işletmede çalışan grupların niteliklerine göre farklı amaç ve biçimlerde verilebilmektedir. Özellikle işletmede kariyer yapma olanağına sahip kişiler için verilecek eğitimin içeriği de değişebilecektir. Özellikle yöneticileri kapsayan eğitimlerde, pratik ağırlıklı eğitimler ve kişisel kariyere hizmet edecek, bireysel gelişimi kolaylaştırabilecek programlar tercih edilip, öncelik verilmelidir. Bu eğitimlerde özellikle, basit anlatıma dayalı yöntemlerden çok katılımcıların aktif olarak eğitimin içinde yer aldıkları, öğretim ortamını adeta yaşadıkları bir süreç oluşturulmalıdır (Soysal, 2007).

Eğitim sırasında rol yapma, örnek olayların irdelenmesi, çeşitli araştırmaların yapılması, bireysel deneyimlerden yararlanılması, kurum ziyaretleri gibi yöntemlerden yararlanılmalıdır. Ayrıca, yöneticinin insan ilişkileri içinde kendi ilişkilerini görebilmesi, kendi bireysel özellikleri, davranışları, ilişkileri ile yüzleşmesi bakımından duyarlılık eğitimi de ön planda tutulmalıdır (Gültekin, 2010).

- **Kariyer Stratejilerinin Geliştirilmesi**

Bireyin kariyer hedeflerine ulaşmasında yardımcı olacak eylemlerin geliştirilmesidir. Öncelikle yapılacak analizde fırsat, tehlike, zayıflık ve üstünlükler belirlenerek objektif bir değerlendirme ve çevre analizi yapılması başarı oranının daha çok artmasını sağlayacaktır. Performans değerlendirme sonucunda ortaya çıkan veriler stratejiler için gerekli olan güçlü ve zayıf yanların belirlenmesinde kullanılarak stratejilerin başlangıç noktasını oluşturabilmektedir (Şener, 2010). Bu noktada yapılacak olan çevre analizi hedeflere ulaşmayı kolaylaştıran fırsatları ve güçleştiren tehlikeleri belirlemede önemlidir (Gültekin, 2010).

“Strateji bir plandır ve aynı zamanda da sürekli bir davranış biçimidir” ifadesiyle stratejiye farklı bir bakış açısı getiren Henry Mintzberg, stratejik planlamanın ötesinde stratejik düşünceyi savunarak strateji kavramına farklı bir bakış açısı

kazandırmıştır. Bu kapsamda, işletmelerde kariyer ile ilgili stratejilerinin geliştirilmesi, örgütlere geleceğe, belirsizliklere ve bilinmeyenlerin çözümüne yönelik faydalar elde edilecektir (Eryiğit, 2007). Greenhouse, kariyer stratejileri ile ilgili olarak yedi yaklaşım belirtmişti. Bu yaklaşımlar şunlardır (Şimşek, 2007);

- Mevcut işte yeterlilik,
- Çalışmalara artan katılım,
- Yetenek geliştirme,
- Fırsat geliştirme,
- Destek ilişkileri oluşturma,
- İmaj oluşturma,
- Kurumsal politikalara katılımdır.

#### **2.4.5. Kariyer Planlama Yöntemleri**

Kariyer planlama yöntemleri, kariyer çalıştayları (grup çalışmaları), değerlendirme ve geliştirme merkezleri, kariyer danışmanlığı, psikolojik değerlendirme teknikleri, özel rehberlik (koçluk) ve kariyer rehberliği (mentorluk)'dir.

- **Kariyer Çalıştayları (Grup Çalışmaları)**

Grup çalışmalarıyla, kariyer planları değerlendirilir ve tüm bireylerin bu planlar hakkında bilgi edinmesine yardımcı olunur. Grup çalışmaları, farklı amaç ve düzeydeki bireylerin katılımı ile oluşturulur, yöneticiler bir araya gelir ve sorunlar, bireylerin beklentileri ile ilgili olarak bilgiler toplanır. Bireylerin oluşturduğu gruplarda, kariyer yolları, emeklilik, sosyalleşme ve orta yaş krizi gibi bireyin kariyer hayatında karşılaştığı sorunlar ve konu ile ilgili çözüm önerileri tartışılır (Kocabey, 2010).

- **Değerlendirme ve Geliştirme Merkezleri**

Değerlendirme ve geliştirme merkezleri yönetsel potansiyelin bir belirleyicisi ve yönetsel personelin seçimi olmak üzere iki amaca hizmet etmektedir. Örgütsel kariyer geliştirmeyi başlatmak için destek sağlamakta ve bireylerin kendilerini değerlendirmelerinde yardımcı olmakta, ayrıca bireylere eğitim ve danışmanlık hizmeti vermektedir (Bingöl, 2010).

- **Kariyer Danışmanlığı**

Kariyer danışmanlığı hizmeti, işletme içerisinde bireye uygun bir iş seçiminin yapılmasında, bireyin daha iyi bir işe geçmesini sağlamaktadır. Kariyer ilerlemesini kolaylaştırabilecek yetenekleri kazanmasında ve günlük yaşamla ilgili sorunların çözümlenmesinde bireylere çok yönlü hizmetler sunmaktadır (Bingöl, 2010).

- **Performans Değerlendirme**

Performans değerlendirme, bireyin yapacağı iş için sahip olduğu yetenek ve özelliklere göre, bireysel olarak analiz edilmesi ve işini başarma derecesinin belirlenmesidir. Bireylerin belirli dönemlerde elde ettiği sonuçlar onun başarısı, bu sonuçların yöneticiler tarafından analiz edilmesi de onun başarısının değerlendirilmesidir (Kocabey, 2010).

- **Psikolojik Değerlendirme Teknikleri**

İşletmelerde insan kaynakları departmanları, bireylerle ilgili bazı kararların alınmasında psikoteknik değerlendirme tekniklerine başvurabilmektedirler. Bu tekniklerin uygulanmasındaki amaç, kişileri işe ve işyerine uyarlamak, aynı zamanda bireylere yapabilecekleri işler arasında en uygun olan işi yaptırmaktır (Kocabey, 2010).

- **Özel Rehberlik (Koçluk)**

Koçlar, rehber, motive eden, yetenek geliştiren olarak karşımıza çıkmaktadır (Sluis ve Treur, 2005). Koçluk uygulamaları, kurumların ve bireylerin ihtiyaçlarına göre birçok farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. En yaygın olanları performans, kariyer, yönetici, yaşam ve eğitim koçluğu şeklinde sıralanabilir. Performans koçluğu, bir yöneticinin profesyonel olarak gelişimi için farklı beceriler geliştirmesine ve kazanmasına yönelik uygulanan bir koçluk çeşididir. Çalışanların performanslarını yükseltmekte ve hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır. Çalışanlar performans koçluğu sayesinde, problemlerini ve gelişmeye açık yönlerini objektif bir biçimde tespit etme ve tanımlama imkânı bulmaktadır (Kaufman, 2006).



- **Kariyer Rehberliği (Mentorluk)**

Mentor, alışan için ona rehberlik eden bir rol modelidir. alışana gelecekte örgüt içinde yerine getireceği rol hakkında değerli tavsiyelerde bulunur. Genelde mentorlar, öğretici, nasihat eden, tavsiyelerde bulunan, yönlendiren, çalışanın kişiler arası ilişkilerinde ve gelişiminde, kariyer planlamasında geri beslemelerde bulunan, deneyim sahibi, tecrübeli yöneticilerdir

Mentorluk, rgt içindeki deneyimli çalışanların, yani mentorların yeni gelenlere danışmanlık yaparak bu kişilerin kişisel ve örgütsel gelişimlerini tamamlamalarına yardımcı olunması sürecidir.

#### **2.4.6. Sağlık Kurumlarında Kariyer Planlaması**

Sağlık kurumları, karmaşık yapıdadırlar. Sağlık kurumları, farklı meslek gruplarından oluşmakta ve uzmanlaşmış çalışanlarla sağlık hizmeti vermektedir. Geçmişten günümüze, sağlık kurumlarında, bireysel ve mesleki yetenekleri geliştirmeye, mesleki kariyer yolları sağlama ve ödüllendirmeye çok az önem verilmiştir. Çok az sayıda çalışanın mesleki gelişmesine ya da ilerlemesine yönelik sistem oluşturulmuştur. Geçmişte, hizmeti geliştirmeye odaklanmış sağlık kurumu yöneticileri başarılı kabul edilmiştir. Günümüzde sağlık kurumlarının amacı, yüksek verim ve düşük maliyetle kaliteli sağlık hizmeti vermektir. Sağlık kurumları, ekonomik yaşamlarını sürdürebilmek için verimliliğin arttırılmasına önem vermekle birlikte, yüksek performans ve motivasyonun her işletme için vazgeçilmez bir unsur olduğunu da benimsemektedir. Nitelikli çalışanın az olması, sağlık kurumlarında çalışanlara yönelik kariyer planlamanın önemini arttırmaktadır (Sönmez, 2007).

663 no'lu Kanun Hükmünde Kararname'ye göre genel sekreter, idarî ve malî hizmetler başkanları, hastane yöneticisi, müdür ve müdür yardımcısı olabilmek için en az dört yıllık eğitim veren yüksek ğretim kurumlarından veya bunlara denkliği Yüksek ğretim Kurulunca kabul edilmiş yurt dışındaki yüksek ğretim kurumlarından mezun olmak ve kamu veya özel sektörde, genel sekreter için 8 yıl, idarî ve malî hizmetler başkanları, hastane yöneticisi ve müdürler için en az 5 yıl iş tecrübesine sahip olmak şarttır (<http://www.resmigazete.gov.tr.pdf>, 2015).

Tıbbî hizmetler başkanının, tıp alanında doçent veya profesör unvanlı tabip, uzman tabip veya tıp alanında doktora yapmış tabip veyahut hukuk, kamu yönetimi, işletme ve sağlık yönetimi alanında lisans, yüksek lisans veya doktora eğitimi almış tabip; eğitim ve araştırma hastaneleri başhekiminin eğitim görevlisi tabip veya tıp alanında doçent veya profesör unvanlı tabip; diğer hastane başhekimlerinin uzman tabip veya tıp alanında doktora yapmış tabip veyahut hukuk, kamu yönetimi, işletme, sağlık yönetimi alanında lisans, yüksek lisans veya doktora eğitimi almış tabip; yüz yatağın altındaki hastane başhekimlerinin tabip; ağız ve diş sağlığı ile ilgili hastanelerde başhekimin diş hekimi olması; başhekim yardımcılarının ise tıp, diş hekimliği veya eczacılık öğrenimi almış olması veya lisansüstü eğitim yapmış olmaları kaydıyla sağlık bilimleri lisansiyeri olması gerekir (<http://www.resmigazete.gov.tr>, pdf, 2015).

Genel Sekreterlikte uzman olarak istihdam edilecek personelin alanında en az lisans düzeyinde öğrenim görmüş olması ve kamu veya özel sektörde en az 3 yıl iş tecrübesine sahip olması gerekir. Açıktan alınacak uzman ve büro görevlilerinin Kamu Personeli Seçme Sınavından en az yetmiş puan almış olmaları şarttır. Uzman ve büro görevlilerinin Birliklere dağılımı, işe alınma usûl ve esasları Kurum tarafından belirlenir. Açıktan istihdam edilen uzmanların oranı Birliğin toplam uzman sayısının yüzde ellisini geçemez (<http://www.resmigazete.gov.tr>, pdf,2015).

Dünyadaki ve ülkemizdeki sosyal, ekonomik ve politik değişimler, her alanda olduğu gibi, özellikle hemşirelik mesleği üzerinde de etkili olmaktadır. Günümüzde hemşireler; sağlık bakımı vermekle birlikte araştırma yapma, teori geliştirme, mesleki örgütlere ve politik aktivitelere katılma gibi profesyoneller tarafından yapılan işlevleri yerine getirmektedirler (Karadağ ve Hisar, 2004). Son 30 yılda hemşirelik eğitimcileri ve teorisyenleri hemşireliği akademik disiplin olma yolunda hızlandırarak eğitimi kolejlerden yüksek eğitim kurumlarına dönüştürme çabasına girmişlerdir ve hemşirelikte uzmanlık alanları ortaya çıkmış, hemşirelik eğitimi lisans üstü düzeyde eğitim veren bilimsel disiplin konumuna gelmiştir. Topluma doğrudan hizmet sunan ve toplum sağlığını geliştirilmesinde önemli yere sahip olan hemşirelerin, mesleğinin gereklerini yerine getirebilmek, toplum sağlığını direkt olarak olumlu yönde gelişimini sağlamak için kariyerlerini planlamaları gerekmektedir (Mutlu, 2010).

Hemşirelik hizmetleri yönetiminin hedefi, topluma kaliteli ve kapsamlı hemşirelik hizmeti sunmaktır. Yönetici hemşire, kaynaklarını bireyin yararına kullanmalı, personelin yaptığı işten en yüksek düzeyde doyum sağlaması için gereken düzenlemeleri yapmalı ve gerekli önlemleri almalıdır (Sönmez, 2007). Sağlık kurumlarının büyük bölümünü oluşturan hemşireleri, kurumsal değişikliklere hazırlamak ve kariyer hedefleri için daha fazla sorumluluk alabilecekleri yetki düzeylerine getirmek önemlidir (Sevinç, 2009).

İnsan kaynakları departmanı ile yönetici hemşireler hemşire ihtiyaçlarının belirlenmesinde bir takım halinde çalışmalıdırlar. Yönetici hemşire bireysel kaynakları en iyi şekilde kullanmak için hangi personelin hangi yeteneğe sahip olduğunu bilmeli, uygun pozisyonlara hangi hemşirenin olabileceği ile ilgili insan kaynakları departmanına bilgi verebilmelidir (Mutlu, 2010).

Hemşirelerin mesleki kariyerleri, beş aşamadan oluşmaktadır.

**Öğrenme aşaması;** temel eğitim ve öğrenme dönemini kapsamaktadır.

**Giriş aşamasında;** yeni mezun olan hemşireler mesleğindeki ilk işini seçer.

**Bağlılık aşamasında;** Genellikle mezuniyeti takip eden ilk beş yılı kapsayan bu aşamada hemşireler, kariyer hedeflerini belirler, mentor arayışına girer, eğitimine devam etmeyi düşünür ve kendisi ile çalışma koşulları arasında “en uygun olanı” bulma arayışına girer. Hemşire işine ve kariyerine odaklanır, uzun dönemli olarak bağlanır (Sönmez, 2007).

**Sağlamlaştırma aşamasında;** hemşirenin kendini kariyerine adanması, eğitimine devam etmesi, topluma ve sağlık bakımına katkıda bulunma aşamasıdır. Hemşireler giderek diğer meslektaşlarına mentorluk yapmaya başlar, mesleki ve toplumsal organizasyonlarda liderlik rolü üstlenir.

**Çekilme aşaması;** hemşirelerin emeklilik kararını düşünmeye başladığı ve emekliliğe hazırlandığı aşamadır.

Kendini tanıma ve hedef belirlemede devam eden bir süreç olan kariyer planlama süreci, profesyonel gelişim ile entegre olarak yürütülmektedir. Hemşireler, kendi kariyer planlarını da oluşturmayı öğrenmelidir. Hemşireler, mesleki amaçlarını, uygulama gereksinimlerini ve iş fırsatlarını gözden geçirerek kariyerlerinde ilerleyebilirler (Sönmez, 2007).

Hemşirelerin yöneticileri, ilerlemek isteyen hemşireleri tanımak ve değerlendirmek için performans değerlemelerini kullanmalıdır. Güçlü ve zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler analizi kullanılmalı, bireysel gelişim planı hazırlanmalı, hemşirelerin yönetim pozisyonlarına hazırlanmasında mentorluk ile yönetim beceri gelişimi birleştirilerek uygulanmalıdır (Sevinç, 2009).

Özel sektör kuruluşları ve özel dal hemşireliği dernekleri tarafından verilen sertifika kursları yanında Sağlık Bakanlığı sertifika programları uygulaması ile günümüzde hemşirelikte klinik alanda branşlaşma/uzmanlaşmanın yaygınlaştırılması yönünde daha etkin adımların atılmasını sağlamıştır. Hemşirelerin uzmanlaşarak uzman olduğu birimlerde çalıştırılması sağlık kuruluşlarında kariyer planlama ve geliştirme uygulamalarının etkinliğini arttıracaktır (Sevinç, 2009).

Lisans mezunu hemşirelerden; yurtiçinde hemşirelik anabilim dallarında ve bunların altında açılan lisansüstü eğitim programlarından mezun olan ve diplomaları Bakanlıkça tescil edilen hemşireler ile yurtdışında bu programlardan mezun olup, diplomalarının denklikleri onaylanan ve diplomaları Bakanlıkça tescil edilen hemşireler alanlarında uzman hemşire olarak çalışırlar

([http://www.tkhk.gov.tr/DB/10/1903\\_hemsirelik-yonetmeli/Madde7](http://www.tkhk.gov.tr/DB/10/1903_hemsirelik-yonetmeli/Madde7), 2015).

Uzman hemşireler, temel hemşirelik rollerinin yanı sıra uzmanlığını yaptığı alana yönelik klinik bilgi, beceri, sağlık araştırmaları, danışmanlık hizmetleri, sağlık eğitim hizmetlerinin programlanması, uygulanması ve değerlendirilmesinde sorumluluk alır, uygular ve değerlendirir ([http://www.tkhk.gov.tr/DB/10/1903\\_hemsirelik-yonetmeli/Madde 7](http://www.tkhk.gov.tr/DB/10/1903_hemsirelik-yonetmeli/Madde7), 2015)

Hemşirelik mesleği ile ilgili özellik arz eden birim ve alanlarda yetki belgesine sahip ve bu alanlara ilişkin hemşirelik bakım hizmetlerinden sorumlu hemşiredir. Yetki belgesine sahip hemşirelerin görev, yetki ve sorumlulukları, sahip oldukları yetki belgeleri ve çalıştıkları özellikli alana göre Bakanlıkça düzenlenir ([http://www.tkhk.gov.tr/DB/10/1903\\_hemsirelik-yonetmeli/Madde8](http://www.tkhk.gov.tr/DB/10/1903_hemsirelik-yonetmeli/Madde8), 2015).

Sorumlu hemşire yatan hasta üniteleri/klinikleri, yoğun bakım üniteleri, ayaktan tanı ve tedavi birimleri, acil, evde bakım gibi alanlarda hemşirelik hizmetlerinin yerine getirilmesinde başhemşireye karşı sorumlu olup, öncelikle ilgili alanda uzman hemşireler, yoksa üç yıl deneyimli ve hemşirelikte lisans mezunları arasından görevlendirilir. Ancak, kurum/kuruluşta, hemşirelikte lisans eğitime sahip hemşire bulunmaması halinde diğer hemşirelerden de görevlendirme yapılabilir. Sorumlu hemşire görevlendirildiği alanda öncelikle gündüz mesai saatlerinde görev yapar ([http://www.tkhk.gov.tr/DB/10/1903\\_hemsirelik-yonetmeli/Madde10](http://www.tkhk.gov.tr/DB/10/1903_hemsirelik-yonetmeli/Madde10), 2015).

Yetki belgesi alınacak eğitim programlarının düzenlenmesi, uygulanması, koordinasyonu, belgelendirme ve tescili ile kredilendirme ve yetki belgelerinin iptali gibi hususlar, Sağlık Bakanlığınca çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir (<http://www.resmigazete.gov.tr>, pdf, 2015).

Sevinç, 2009 yılında yapmış olduğu çalışmada, ülkemizde sağlık kurumlarında çalışanlara yönelik kariyer planlama ve kariyer geliştirme politikasının olmadığını, kariyer planlama ve geliştirmeye yönelik uygulamaların ise yetersiz olduğunu bulmuştur.

### **3. MATERYAL ve METOT**

#### **3.1. Çalışmanın Amacı**

Sağlık kurumlarında 663 sayılı Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile birlikte ikinci ve üçüncü basamak hastaneleri teşkilat şemasında değişiklikler olmuştur. Bu nedenle son zamanlarda çalışanlar arasında kariyer planlaması çalışmalarına yönelik eğitim çalışmalarında da artışlar gözlenmektedir. Bu çalışmanın amacı, sağlık kurumlarında çalışan hekim ve hemşirelerin yetenek yönetimine yönelik uygulamalarının kariyer planlamalarındaki etkisinin ölçülmesidir.

#### **3.2. Problem Cümlesi**

Araştırmanın problem cümlesini, "Sağlık kurumlarında yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan hekim ve hemşirelerin kariyer planlamalarındaki etkisi nedir?" sorusu oluşturmaktadır.

#### **3.3. Hipotezler**

Çalışmanın teorik bölümünde incelenen konulardan yola çıkarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

- A.** Çalışanların genel olarak;
  - A1.** Yetenek yönetimi alt boyutu kurum desteği boyutuna,
  - A2.** Yetenek yönetimi alt boyutu yaratıcılık boyutuna,
  - A3.** Yetenek yönetimi alt boyutu yetenek algısı boyutuna,
  - A4.** Yetenek yönetimi alt boyutu motivasyon boyutuna,
  - A5.** Yetenek yönetimi alt boyutu yetkinlik boyutuna,
  - A6.** Kariyer planlama boyutuna verdikleri önem dereceleri,
    - a.** Cinsiyete,
    - b.** Yaşa,
    - c.** Medeni Duruma,
    - d.** Eğitim düzeyine,
    - e.** Görevine,
    - f.** Mesleki kıdem süresine,

g. Kurum kıdem süresine göre farklılık göstermektedir.

B. Genel olarak, hekim ve hemşirelerin yetenek yönetimi uygulamalarının alt boyutlarına ilişkin düşünceleri kariyer planlamalarını etkilemektedir.

### **3.4. Varsayımlar**

Araştırma kapsamındaki çalışanların anket sorularına verdikleri cevaplar gerçek durumu yansıtmaktadır.

### **3.5. Sınırlılıklar**

Araştırma, Samsun Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde yapıldığı için sonuçlarının diğer hastaneler için genellenmesi olası değildir.

### **3.6. Evren ve Örneklem**

Çalışmanın yapılabilmesi için Ondokuz Mayıs Üniversitesi Rektörlüğü'nden 28.06.2013 tarihinde etik kurul izni alınmıştır. Ek 1'de verilmiştir. Anket çalışmasının yapılması için ayrıca Samsun İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği'nden 22.07.2013 tarihinde izin alınmıştır. Ek 2'de verilmiştir. Çalışma, Ağustos 2013-Nisan 2014 tarihleri arasında yapılmıştır. Çalışmanın evrenini Samsun Eğitim Araştırma Hastanesi'nde çalışan hekim ve hemşireler oluşturmaktadır. Hastanede çalışan hekim sayısı 168 ve hemşire sayısı 412'dir. Çalışmada herhangi bir örneklem seçilmemiştir. Tüm evrene (n:580) ulaşılması hedeflenmiştir. Çalışmaya %81 (n:466) kişi katılmıştır.

### **3.7. Veri Toplama Aracı**

Yetenek yönetimi ölçeği için; Tymon JR ve Wieselsberger tarafından yapılan çalışmalardan yararlanılarak elde edilen, Altınöz ve Çöp tarafından geçerliliği ve güvenilirliği yapılan ve ayrıca Dicle Çayan'ın yaptığı "Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama" adlı yüksek lisans tezinde de kullandığı anketten faydalanılmıştır. Ankette yer alan ilk 22 soru yetenek yönetimi anketi ile ilgilidir. Yetenek yönetimi anketinde beş boyut bulunmaktadır. Bu boyutlar; kurum desteği, yaratıcılık, yetenek algısı, motivasyon ve yetkinliktir.

Kariyer Planlama ölçeği için; Kariyer planlaması ile ilgili olarak Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nden Prof. Dr. Edgar Schein tarafından, bireylerin kariyer seçimlerinin arkasında yatan nedenleri tespit etmek amacıyla oluşturulan anketten faydalanılmıştır. Aynı zamanda literatür incelemesi yapılarak ve uzman görüşü alınarak anket geliştirilmiştir. Ankette bulunan 23-32 arasındaki sorular kariyer planlama ile ilgilidir. Ayrıca kariyer planlaması anket soruları yapılandırılırken Hakkı Aktaş'ın yaptığı “Kariyer Planlamada Kariyer Değerlerinin Önemi ve Bir Uygulama” (The Importance Of Career Anchor Nation For An Effective Career Planning) adlı yüksek lisans tezinde yer alan ayrılmaya isteklilik (3 soru) ve kariyer memnuniyeti (3 soru) boyutlarından faydalanılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçek Ek 3'de verilmiştir. Elde edilecek verilerin analizinde SPSS 20.0 for Windows programı kullanılmıştır.



Tablo 5'te çalışmada kullanılan anketler ve alt boyutları gösterilmiştir.

**Tablo 5. Çalışmada Kullanılan Anketler ve Alt Boyutları**

<b>YETENEK YÖNETİMİ</b>	<b>KURUM DESTEĞİ</b>
	Çalıştığım kurum, kişisel eğitimim için yeterli desteği sağlar.
	Kurum yönetimi personelin gelişimine yönelik eğitimler düzenler.
	Çalıştığım kurum yönetimi, sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmektedir.
	Çalıştığım kurum, işimi daha iyi yapmam konusunda bana destek olur.
	Çalıştığım kurum, yeterli maddi olanaklar sağlar.
	Çalıştığım birim yöneticisi, çalışanları performanslarına göre değerlendirir.
	Genel olarak işimden doyum sağladığımı düşünüyorum.
	<b>YARATICILIK</b>
	Çalıştığım birimde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrolüm ve etkim vardır.
	İşimi yaparken farklı yöntemler seçme konusunda özgürüm.
	Çalıştığım kurum yönetiminin yeteneklerimden yararlandığını düşünüyorum.
	Çalıştığım kurumun sektör içinde iyi bir yerde bulunması, üzerimde olumlu etki uyandırır.
	<b>YETENEK ALGISI</b>
	Çalıştığım birimde mesleki yeterliliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.
	Çalıştığım birimde eğitim ve deneyimlerim nedeniyle görev yapmaktayım.
	Çalıştığım birime uygun olarak, yeteneklerimi tam kapasite ile kullandığımı düşünüyorum.
	Çalıştığım birimde kişisel özelliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.
	<b>MOTİVASYON</b>
	İşim benim için önemlidir.
	İşimi başarılı bir şekilde gerçekleştirdikten sonra kendimi mutlu hissediyorum.
	Çalıştığım birimde, ekip arkadaşlarım ile uyumluyumdur.
	Çalıştığım kurum yönetiminin getirdiği değişikliklere uyum sağlarım.
	<b>YETKİNLİK</b>
	İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.
	Bulduğum birimde yeni fikirler geliştirip uygulayım.
	Çalıştığım birime uygun olarak, kendimi yetenekli buluyorum.

Tablo 5'in devamı. Çalışmada Kullanılan Anketler ve Alt Boyutları	
<b>KARİYER PLANLAMA</b>	<b>KARİYER PLANLAMA</b>
	Önümüzdeki birkaç yıl içinde kariyerimi tekrar gözden geçireceğimi düşünüyorum
	Bazen işimi tamamen bırakıp gitmek, mesleğimi değiştirmek istiyorum.
	Sık sık şimdiki işimden istifa etmeyi düşünüyorum.
	Şimdiye kadar yaptığım kariyer seçimlerinden genel olarak memnun kaldım.
	Genel olarak, halen yaptığım işten memnunum.
	Eğer tekrar kariyerimi seçme olanağım olsa, yine aynı kariyeri seçerdim.
	Kariyerimle ilgili ulusal ve uluslararası kitap ve dergi gibi basılı yayınları takip ederim.
	Kariyerimle ilgili ulusal ve uluslararası kongreleri takip ederim.
	Kariyerimle ilgili sertifika gibi eğitimlere katılırım.
	Kariyerimle ilgili bir üst öğrenime devam ediyorum ya da devam etmek istiyorum

Anket formunda yetenek yönetimi boyutunda yer alan “önümüzdeki birkaç yıl içinde kariyerimi tekrar gözden geçireceğimi düşünüyorum”, “bazen işimi tamamen bırakıp gitmek, mesleğimi değiştirmek istiyorum” ve “sık sık şimdiki işimden istifa etmeyi düşünüyorum” ifadeleri karşıt anlam ifade etmektedir.

### 3.8. Analiz Metodu

Anketlerden elde edilen verilerin analizi ve hipotezlerin test edilmesinde SPSS 20.0 for Windows programı kullanılmıştır.

Araştırma anketinde çalışanların her bir ifadeye ne kadar katılıp katılmadıkları 5'li Likert tipi ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Çalışanların ifadelere vermiş olduğu skorlar, katılım derecesine bağlı olarak “1=Hiç Katılmıyorum” ile “5=Tamamen Katılıyorum” arasında değişmektedir. Analizde, çalışanların yetenek yönetimi alt boyutları ve kariyer planlama boyutlarındaki ifadelerle verdikleri skorların aritmetik ortalamaları hesaplanarak istatistiksel değerlendirmeler yapılmıştır.

Araştırmada bağımsız iki grup karşılaştırıldığında bağımsız gruplarda vaka sayısı ( $n \geq 30$ ) ise iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi (t testi),  $n < 30$  ise Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. İki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi (t testi)'ni değerlendirirken varyansların homojenliği ile ilgili Levene testi dikkate alınmıştır. İki'den daha fazla bağımsız grup karşılaştırıldığında  $n \geq 30$  ise tek yönlü varyans analizi

(ANOVA),  $n < 30$  ise Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonucunda gruplar arasında farklılık varsa hangi grupların birbirinden farklı olduğunu belirlemek için, varyansların homojenliği ile ilgili Levene testi dikkate alınarak Post Hoc. Testlerinden varyanslar homojen ise Tukey's Honestly Significant Difference (HSD) testi, varyanslar homojen değil ise Tamhane's T2 testi kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)'nin uygulanamadığı durumlarda uygulanan Kruskal-Wallis testi sonucunda gruplar arasında farklılık varsa hangi grupların birbirinden farklı olduğunu belirlemek için, ikişer ikişer grupları karşılaştırmak için iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi (t testi) veya Mann-Whitney U testi kullanılmıştır.

Araştırmada ayrıca, çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizi kullanılmasının nedeni, bağımlı değişken (y) ile bağımsız değişken(ler) (x) arasındaki ilişkiyi matematiksel modelle açıklayarak bağıntılar bulmak ve bağımsız değişken(ler) ile bağımlı değişkeni tahmin etmektir. Bir bağımlı değişken ile bir bağımsız değişken arasındaki bağlantı "basit regresyon", bir bağımlı değişken ile iki ya da daha fazla bağımsız değişken arasındaki bağlantı "çoklu regresyon" yöntemi ile incelenmektedir. Bağımlı değişken ile bağımsız değişken(ler) arasındaki bağlantı doğrusal ise "basit doğrusal ya da çoklu doğrusal regresyon yöntemleri "doğrusal değil ise" basit doğrusal olmayan ya da çoklu doğrusal olmayan regresyon yöntemleri" denilmektedir. Regresyon çözümlenmesinde yaş, günde kaç saat bilgisayar kullanıldığı gibi değişkenler, sürekli ve kesikli sayısal değişkenlerdir. Sıvalı (ordinal) ya da nitelik (nominal) bağımsız değişkenler de göstermelik değişken (dummy variable) şekline dönüştürülerek modele katılmıştır. Modele katılan göstermelik değişkenler referans kategorisi (ref. kat.) olarak gösterilmiştir. Regresyon çözümlenmesinde, hangi değişkenin bağımlı, hangi değişkenlerin bağımsız olduğunun belirlenmesinde dikkatli olunmalıdır. Regresyon analizi yapılırken, örneklem büyüklüğünün bütün değişkenlerinin sayısının 5 ya da 10 ile çarpımı sonucuna eşitliğine dikkat edilmelidir.

Bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını gösteren tanımlayıcılık katsayısı  $R^2$ , doğrusal modelin uyum iyiliğini veren en yaygın ölçüm birimidir.  $R^2$ , 0 ile +1 arasında dağılım göstermektedir.  $R^2 = 1$  ise,

tüm gözlemler regresyon doğrusu üzerinde yer almaktadır.  $R^2=0$  ise, değişkenler arasında doğrusal ilişki olmadığı anlamına gelmektedir.

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki doğrusal olmalıdır. Kolerasyon çözümlenmesi yolu ile iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönü ve kuvveti belirlenebilir. Doğrusal ilişkinin F testi veya model uyum iyiliği F testi ile bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler seti arasında doğrusal ilişki olup olmadığını test edebilir. Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin serpmme grafiğinde eğri olup olmadığı ile de doğrusallık tespit edilebilir. Bağımsız değişkenlerden bazılarının ya da tamamının kendi aralarında sıkı doğrusal ilişki olmasına çoklu bağlantı denir. Çoklu bağlantı, tolerans ve varyans enflasyon faktörü (variance inflation factor-VIF) ile ilişkilidir. Analizde küçük tolerans değeri ve büyük varyans enflasyon faktörü değerleri, bağımsız değişkenler arasında ilişki olduğunu göstermekte olup, değişkenlerden sadece birisi modele dahil edilmelidir. VIF değerlerinin, 10'u geçmemesi veride çoklu bağlantıyı belirten durum olmadığını göstermektedir.

Çoklu regresyon analizinde değişken seçiminde, standart metod (enter), ileri doğru seçim (forward selection), geriye doğru eleme (backward elimination) ve adım adım seçim (stepwise selection) metodlarından herhangi biri seçilebilir. Araştırmada tüm bağımsız değişkenler aynı anda modele dâhil edildiği için standart metod (enter) seçilmiştir.

### **3.9. Güvenirlilik ve Geçerlilik**

Araştırmada kullanılan çalışma yetenek yönetimi alt boyutları ve kariyer planlama boyutlarına ilişkin ifadeler için güvenirlilik analizi yapılmıştır. Analizde güvenirlilik katsayısı olarak Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach Alpha katsayısı; 0,00-0,40 olması anketin güvenilir olmadığını, 0,40-0,60 arasında olması anketin düşük güvenirlilikte olduğunu, 0,60-0,80 arasında olması anketin oldukça güvenilir olduğunu, 0,80-1,00 arasında olması anketin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Anketteki boyutların güvenirlilik katsayıları Tablo 6'da gösterilmiştir. Anket boyutlarının güvenirliliği incelendiğinde organizasyondaki kurum desteği boyutuna ilişkin güvenirlilik katsayıları oldukça güvenilir, yaratıcılık boyutuna ilişkin güvenirlilik katsayıları oldukça güvenilir, yetenek algısı boyutuna ilişkin

güvenirlık katsayıları oldukça güvenilir, motivasyon boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayıları oldukça güvenilir, yetkinlik boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayıları oldukça güvenilir ve kariyer planlaması boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayıları oldukça güvenilir bulunmuştur. Tablo 6’da anket boyutlarının güvenilirlik katsayıları gösterilmiştir.

**Tablo 6. Anket Boyutlarının Güvenirlık Katsayıları**

<b>Anket Boyutlarının Güvenirlık Katsayıları</b>	
Kurum desteği boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayıları	0,674
Yaratıcılık boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayıları	0,676
Yetenek algısı boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayıları	0,708
Motivasyon boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayıları	0,714
Yetkinlik boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayıları	0,690
Kariyer planlaması boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayıları	0,701
<b>Anketin toplam güvenilirlik katsayısı</b>	<b>0,732</b>

Araştırmanın geçerliliği için anket uygulamasına geçmeden önce yukarıda bahsedilen bu konuda bilgi sahibi olan kişilerle görüşülmüştür. Ayrıca Samsun Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde 75 hastane çalışanına birebir ön uygulama yapılmıştır. Alınan geri bildirim sonucunda ankette gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Daha sonra uygulamaya geçilmiştir.

## 4. BULGULAR

Bu bölümde, araştırma bulguları yer almaktadır. Anket uygulamasından elde edilen bulgular iki bölüm halinde verilmiştir. Birinci bölümde, araştırma kapsamındaki çalışanlara ait tanımlayıcı bulgular, ikinci bölümde de araştırmanın hipotezlerine ait bulgular yer almaktadır.

### 4.1. Tanımlayıcı Bulgular

Tablo 7’de çalışanlarla ilgili tanımlayıcı değişkenler gösterilmiştir.

Tablo 7. Çalışanlarla İlgili Tanımlayıcı Bulgular

Bağımsız Değişkenler		Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	335	71,9
	Erkek	131	28,1
	Toplam	466	100,0
Yaş	≥35	232	49,8
	<35	234	50,2
	Toplam	466	100,0
Medeni Durum	Bekar	130	27,9
	Evli	336	72,1
	Toplam	466	100,0
Eğitim Düzeyi	Lise	43	9,2
	Ön lisans	97	20,8
	Lisans	193	41,4
	Lisansüstü	13	2,8
	Tıpta Uzmanlık	120	25,8
	Toplam	466	100,0
Şu Anda Yaptığı İş	Hekim	120	25,8
	Hemşire	346	74,2
	Toplam	466	100,0
Bu işi kaç yıldır yapmaktasınız? (Yıl)	≤5 yıl	121	26,0
	6-9 yıl	105	22,5
	10 -15 yıl	125	26,8
	≥16 yıl	115	24,7
	Toplam	466	100,0

<b>Tablo 7'nin devamı. Çalışanlarla İlgili Tanımlayıcı Bulgular</b>			
<b>Bağımsız Değişkenler</b>		<b>Sayı (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Kurum Kıdem Süresi (Yıl)</b>	≤5yıl	289	62,0
	6-10 yıl	106	22,7
	11 -15 yıl	34	7,3
	≥16 yıl	37	7,9
	Toplam	466	100,0
<b>Kariyer Planlamasında En Etkili Kriter</b>	Maddi kazanç	271	58,2
	Mesleki gelişim	126	27,0
	Karakter yapısına uygunluk	57	12,2
	Diğer	12	2,6
	Toplam	466	100,0
<b>Mesleğinizi yaparken kariyerinizle ilgili herhangi bir üst öğrenim aldınız mı ya da alıyor musunuz?</b>	Evet	225	48,3
	Hayır	241	51,7
	Toplam	466	100,0

Tanımlayıcı bulgular incelendiğinde;

Çalışanlar “cinsiyet” değişkeni açısından incelendiğinde; çalışanların %71,9'u (n=335) kadın ve %28,1' i (n= 131) erkektir.

Çalışanlar “yaş” değişkeni açısından, 35 yaş ve üstü ve 35 yaş altı olmak üzere iki gruptan oluşmaktadır. Çalışanlar yaş grupları açısından incelendiğinde; çalışanların % 49,8' i (n=232) 35 yaş ve üstü, %50,2' si (n= 234) 35 yaş altıdır.

Çalışanlar “medeni durum” değişkeni açısından çalışanlar, bekâr ve evlilerden oluşmaktadır. Çalışanlar medeni durum açısından incelendiğinde; çalışanların %27,9' u (n=130) bekar ve %72,1' i (n=336) evlidir.

Çalışanlar “eğitim düzeyi” değişkeni açısından çalışanlar lise, ön lisans, lisans, lisansüstü ve tıpta uzmanlık olmak üzere 5 gruptan oluşmaktadır. Çalışanlar eğitim düzeyi açısından incelendiğinde; çalışanların %9,2' si (n= 43) lise, %20,8' i (n= 97) ön lisans, %41,4' ü (n=193) lisans, %2,8' i (n= 13) lisansüstü ve %25,8'i (n=120) tıpta uzmanlık mezunudur.

Çalışanlar “göreviniz” değişkeni açısından çalışanlar, hekim ve hemşirelerden oluşmaktadır. Çalışanlar şu anda yaptıkları iş açısından incelendiğinde; çalışanların %25,8 (n= 120) hekim, %74,2’si (n=346) hemşiredir.

Çalışanlar “bu işi kaç yıldır yapmaktasınız (mesleki kıdem süresi)” değişkeni açısından,  $\leq 5$  yıl, 6- 9 yıl, 10-15yıl ve  $\geq 16$  yıl olmak üzere 4 gruptan oluşmaktadır. Çalışanlar, bu işi kaç yıldır yaptığı açısından incelendiğinde; çalışanların %26’sı (n=121)  $\leq 5$  yıl, %22,5’i (n=105) 6-9 yıl, %26,8’i (n=125) 10-15 yıl ve %24,7’si (n=115)  $\geq 16$  yıldır çalışmaktadır.

Çalışanlar “bu kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz (kurum kıdem süresi)” değişkeni açısından,  $\leq 5$  yıl, 6-10 yıl, 11-15yıl ve  $\geq 16$  yıl olmak üzere 4 gruptan oluşmaktadır. Çalışanların kurumda kaç yıldır çalıştıkları incelendiğinde; çalışanların %62’si (n=289)  $\leq 5$ yıl, %22,7’si (n=106) 6-10 yıl, %7,3’ü (n=34) 11-15 yıl ve %7,9’u (n=37)  $\geq 16$  yıldır çalışmaktadır.

“Kariyer planlamanızda en etkili olan en etkili kriteri belirtiniz?” değişkeni açısından, maddi kazanç, mesleki gelişim, karakter yapısına uygunluk ve diğer olmak üzere 4 gruptan oluşmaktadır. Çalışanların kariyer planlamasındaki kriter incelendiğinde maddi kazanç, %58,2’si (n=271), mesleki gelişim %27,0’ı (n=126), karakter yapısına uygunluk%12,2’si (n=57) ve diğer %2,6’sı (12) dir.

“Mesleğinizi yaparken kariyerinizle ilgili herhangi bir üst öğrenim aldınız mı ya da alıyor musunuz?” değişkenine evet cevabı verdiyseniz, neden bu öğrenimi aldınız ya da alıyorsunuz?” değişkeni, mesleki gelişim, maddi kazanç ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi içinden oluşmaktadır. Çalışanlar neden yükseköğrenim yaptıkları açısından incelendiğinde; %69,7’si (n=154) mesleki gelişim, %22,6’sı (n=50) maddi kazanç ve %7,7’si (n=17) çalışma koşullarının iyileştirilmesi içindir.



Tablo 8’de boyutların değişkenlerine ilişkin sayı, ortalama ve standart sapmaları gösterilmiştir.

**Tablo 8. Yetenek Yönetimi Boyutlarına ve Kariyer Planlama Boyutuna İlişkin Sayı, Ortalama ve Standart Sapmalar**

	<b>BOYUTLAR</b>	<b>n</b>	<b>ort.</b>	<b>s.s.</b>
<b>YETENEK YÖNETİMİ</b>	<b>KURUM DESTEĞİ</b>			
	Çalıştığım kurum, kişisel eğitimim için yeterli desteği sağlar.	466	4,24	0,81
	Kurum yönetimi personelin gelişimine yönelik eğitimler düzenler.	466	3,98	0,91
	Çalıştığım kurum yönetimi, sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmektedir.	466	3,83	1,02
	Çalıştığım kurum, işimi daha iyi yapmam konusunda bana destek olur.	466	3,12	1,31
	Çalıştığım kurum, yeterli maddi olanaklar sağlar.	466	3,76	1,08
	Çalıştığım birim yöneticisi, çalışanları performanslarına göre değerlendirir.	466	4,34	0,79
	Genel olarak işimden doyum sağladığımı düşünüyorum.	466	4,42	0,8
	<b>YARATICILIK</b>			
	Çalıştığım birimde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrolüm ve etkim vardır.	466	3,83	0,94
	İşimi yaparken farklı yöntemler seçme konusunda özgürüm.	466	3,63	0,96
	Çalıştığım kurum yönetiminin yeteneklerimden yararlandığımı düşünüyorum.	466	3,80	0,99
	Çalıştığım kurumun sektör içinde iyi bir yerde bulunması, üzerimde olumlu etki uyandırır.	466	4,17	0,94
	<b>YETENEK ALGISI</b>			
	Çalıştığım birimde mesleki yeterliliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.	466	3,00	1,21
	Çalıştığım birimde eğitim ve deneyimlerim nedeniyle görev yapmaktayım.	466	3,42	1,15
	Çalıştığım birime uygun olarak, yeteneklerimi tam kapasite ile kullandığımı düşünüyorum.	466	2,63	1,17
	Çalıştığım birimde kişisel özelliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.	466	3,48	1,09

<b>Tablo 8'in devamı. Yetenek Yönetimi ve Kariyer Planlama Boyutlarına İlişkin Sayı, Ortalama ve Standart Sapmalar</b>			
<b>BOYUTLAR</b>	<b>n</b>	<b>ort.</b>	<b>s.s.</b>
<b>MOTİVASYON</b>			
İşim benim için önemlidir.	466	3,38	1,16
İşimi başarılı bir şekilde gerçekleştirdikten sonra kendimi mutlu hissediyorum.	466	2,86	1,16
Çalıştığım birimde, ekip arkadaşlarım ile uyumluyumdur.	466	2,98	1,15
Çalıştığım kurum yönetiminin getirdiği değişikliklere uyum sağlıyorum.	466	2,63	1,15
<b>YETKİNLİK</b>			
İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	466	2,65	1,1
Bulduğum birimde yeni fikirler geliştirip uyguluyorum.	466	2,87	1,19
Çalıştığım birime uygun olarak, kendimi yetenekli buluyorum.	466	2,34	1,18
<b>KARİYER PLANLAMA</b>			
Önümüzdeki birkaç yıl içinde kariyerimi tekrar gözden geçireceğimi düşünüyorum	466	3,19	1,28
Bazen işimi tamamen bırakıp gitmek, mesleğimi değiştirmek istiyorum.	466	2,80	1,41
Sık sık şimdiki işimden istifa etmeyi düşünüyorum.	466	3,28	1,2
Şimdiye kadar yaptığım kariyer seçimlerinden genel olarak memnun kaldım.	466	3,32	1,06
Genel olarak, halen yaptığım işten memnunum.	466	3,39	1,07
Eğer tekrar kariyerimi seçme olanağım olsa, yine aynı kariyeri seçerdim.	466	2,81	1,3
Kariyerimle ilgili ulusal ve uluslararası kitap ve dergi gibi basılı yayınları takip ederim.	466	3,16	1,15
Kariyerimle ilgili ulusal ve uluslararası kongreleri takip ederim.	466	3,05	1,19
Kariyerimle ilgili sertifika gibi eğitimlere katılırım.	466	3,41	1,08
Kariyerimle ilgili bir üst öğrenime devam ediyorum ya da devam etmek istiyorum.	466	3,48	1,22

**Çalışanların İfadelere Verdikleri Cevap Ortalama ve Standart Sapmaları;  
Yetenek Yönetimi-Kurum Desteği;**

“Çalıştığım kurum, kişisel eğitimim için yeterli desteği sağlar” (4,24±0,81).

“Kurum yönetimi personelin gelişimine yönelik eğitimler düzenler”  
(3,98±0,91).

“Çalıştığım kurum yönetimi, sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmektedir” (3,83±1,02).

“Çalıştığım kurum, işimi daha iyi yapmam konusunda bana destek olur”  
(3,12±1,31).

“Çalıştığım kurum, yeterli maddi olanaklar sağlar” (3,76±1,08).

“Çalıştığım birim yöneticisi, çalışanları performanslarına göre değerlendirir”  
(4,34±0,79).

“Genel olarak işimden doyum sağladığımı düşünüyorum” (4,42±0,8).

#### **Yetenek Yönetimi Boyutu-Yaratıcılık;**

“Çalıştığım birimde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrolüm ve etkim vardır”  
(3,83±0,94).

“İşimi yaparken farklı yöntemler seçme konusunda özgürüm” (3,63±0,96).

“Çalıştığım kurum yönetiminin yeteneklerimden yararlandığını düşünüyorum”  
(3,80±0,99).

“Çalıştığım kurumun sektör içinde iyi bir yerde bulunması, üzerimde olumlu etki uyandırır” (4,17±0,94).

#### **Yetenek Yönetimi Boyutu-Yetenek Algısı;**

“Çalıştığım birimde mesleki yeterliliklerim nedeniyle görev yapmaktayım”  
(3,00±1,21).

“Çalıştığım birimde eğitim ve deneyimlerim nedeniyle görev yapmaktayım”  
(3,42±1,15).

“Çalıştığım birime uygun olarak, yeteneklerimi tam kapasite ile kullandığımı düşünüyorum” (2,63±1,17).

“Çalıştığım birimde kişisel özelliklerim nedeniyle görev yapmaktayım”  
(3,48±1,09).

#### **Yetenek Yönetimi Boyutu-Motivasyon;**

“İşim benim için önemlidir” (3,38±1,16).

“İşimi başarılı bir şekilde gerçekleştirdikten sonra kendimi mutlu hissediyorum” (2,86±1,16).

“Çalıştığım birimde, ekip arkadaşlarım ile uyumluyumdur” (2,98 ±1,15).

“Çalıştığım kurum yönetiminin getirdiği değişikliklere uyum sağlarım” (2,63±1,15).

**Yetenek Yönetimi Boyutu-Yetkinlik;**

“İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim” (2,65±1,1).

“Bulduğum birimde yeni fikirler geliştirip uygulardım” (2,87±1,19).

“Çalıştığım birime uygun olarak, kendimi yetenekli buluyorum” (2,34±1,18).

**Kariyer Planlama;**

“Önümüzdeki birkaç yıl içinde kariyerimi tekrar gözden geçireceğimi düşünüyorum” (3,19±1,28).

“Bazen işimi tamamen bırakıp gitmek, mesleğimi değiştirmek istiyorum” (2,80±1,41).

“Sık sık şimdiki işimden istifa etmeyi düşünüyorum” (3,28±1,2).

“Şimdiye kadar yaptığım kariyer seçimlerinden genel olarak memnun kaldım” (3,32±1,06).

“Genel olarak, halen yaptığım işten memnunum” (3,39±1,07).

“Eğer tekrar kariyerimi seçme olanağım olsa, yine aynı kariyeri seçerdim” (2,81±1,3).

“Kariyerimle ilgili ulusal ve uluslararası kitap ve dergi gibi basılı yayınları takip ederim” (3,16±1,15).

“Kariyerimle ilgili ulusal ve uluslararası kongreleri takip ederim” (3,05±1,19).

“Kariyerimle ilgili sertifika gibi eğitimlere katılırım” (3,41±1,08).

“Kariyerimle ilgili bir üst öğrenime devam ediyorum ya da devam etmek istiyorum” (3,48±1,229).

## 4.2. Hipotezlerle İlgili Bulgular

### Çalışanların Genel Olarak Yetenek Yönetimi ve Kariyer Planlaması Boyutlarına İlişkin Düşüncelerinin Bağımsız Değişkenlere Göre İncelenmesi

Bu bölümde öncelikle çalışanların genel olarak Yetenek Yönetimi ve Kariyer Planlaması Boyutlarına verilen skorlar önem derecesine göre ortaya konulmuş ve bu skorlar çalışanların bağımsız değişkenlerine göre incelenmiştir.

Tablo 9’da çalışanların genel olarak yetenek yönetimi ve kariyer planlaması boyutlarına ilişkin verdikleri skorların dağılımı gösterilmiştir.

**Tablo 9. Çalışanların Genel Olarak Yetenek Yönetimi Boyutlarına ve Kariyer Planlaması Boyutuna İlişkin Verdikleri Skorların Dağılımı**

Ölçekler	Boyutlar	(Sayı) n	(Ortalama) ort.	(Standart Sapma) s.s.
<b>YETENEK YÖNETİMİ</b>	<b>Kurum Desteği</b>	466	2,87	0,74
	<b>Yaratıcılık</b>	466	3,05	0,75
	<b>Yetenek Algısı</b>	466	3,67	0,81
	<b>Motivasyon</b>	466	4,19	0,60
	<b>Yetkinlik</b>	466	3,90	0,67
<b>KARİYER PLANLAMA</b>	<b>Kariyer Planlama</b>	466	3,19	0,68

Çalışanların yetenek yönetimi boyutlarına ilişkin katılımı, kurum desteği boyutu ( $2,87\pm 0,74$ ), yaratıcılık boyutu ( $3,05\pm 0,75$ ), yetenek algısı boyutu ( $3,67\pm 0,81$ ), motivasyon boyutu ( $4,19\pm 0,60$ ) ve yetkinlik boyutu ( $3,90\pm 0,67$ )’ dur.

Çalışanların kariyer planlama boyutlarına ilişkin katılımı, kariyer planlama boyutu ( $3,19\pm 0,68$ )’ dur.

Tablo 10'da çalışanların cinsiyetlerine göre yetenek yönetimi boyutları ve kariyer planlaması boyutu hakkındaki düşünceleri gösterilmiştir.

**Tablo 10. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Yetenek Yönetimi Boyutları ve Kariyer Planlaması Boyutu Hakkındaki Düşünceleri.**

Ölçekler	Boyutlar	Cinsiyet	(Sayı) n	(Ortalama) ort.	(Standart Sapma) s.s.	p*	
<b>YETENEK YÖNETİMİ</b>	<b>Kurum Desteği</b>	<b>Kadın</b>	335	2,85	0,741	0,406	
		<b>Erkek</b>	131	2,91	0,739		
	<b>Yaratıcılık</b>	<b>Kadın</b>	335	3,01	0,746	0,097	
		<b>Erkek</b>	131	3,14	0,742		
	<b>Yetenek Algısı</b>	<b>Kadın</b>	335	3,68	0,814	0,969	
		<b>Erkek</b>	131	3,67	0,804		
	<b>Motivasyon</b>	<b>Kadın</b>	335	4,20	0,619	0,507	
		<b>Erkek</b>	131	4,16	0,527		
	<b>Yetkinlik</b>	<b>Kadın</b>	335	3,89	0,670	0,370	
		<b>Erkek</b>	131	3,95	0,652		
	<b>KARİYER PLANLAMA</b>	<b>Kariyer Planlama</b>	<b>Kadın</b>	335	3,13	0,656	<b>0,002</b>
			<b>Erkek</b>	131	3,35	0,702	

\* İki Ortalama Arasındaki Farkın Önemlilik Testi (t testi)

Kadın ve erkek çalışanların kariyer planlaması boyutuna verdikleri skorlar (t:-3,145, p:0,002) bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Yetenek yönetimi boyutlarına verdikleri skorlarda anlamlı fark bulunmamıştır. Yetenek yönetimi boyutlarında en fazla katıldıkları boyut motivasyon boyutu iken (kadınlar 4,20±0,62; erkekler 4,16±0,53), en az katıldıkları boyut ise kurum desteği boyutu (kadınlar 2,85±0,75, erkekler 2,91±0,74)'dur. Kariyer planlaması içinde yer alan ifadelere verdikleri skor incelendiğinde; (kadınlar 3,13±0,66, erkekler 3,35±0,70) katılmıştır.

Tablo 11’de çalışanların yaşlarına göre yetenek yönetimi boyutları ve kariyer planlaması boyutu hakkındaki düşünceleri gösterilmiştir.

**Tablo 11. Çalışanların Yaşlarına Göre Yetenek Yönetimi Boyutları ve Kariyer Planlaması Boyutu Hakkındaki Düşünceleri**

Ölçekler	Boyutlar	Yaş	(Sayı) n	(Ortalama) ort.	(Standart Sapma) s.s.	p*
<b>YETENEK YÖNETİMİ</b>	<b>Kurum Desteği</b>	≥35	232	2,97	0,670	<b>0,004</b>
		<35	234	2,77	0,794	
	<b>Yaratıcılık</b>	≥35	232	3,09	0,716	0,296
		<35	234	3,02	0,774	
	<b>Yetenek Algısı</b>	≥35	232	3,77	0,815	<b>0,011</b>
		<35	234	3,58	0,796	
	<b>Motivasyon</b>	≥35	232	4,28	0,542	<b>0,001</b>
		<35	234	4,10	0,631	
	<b>Yetkinlik</b>	≥35	232	3,99	0,671	<b>0,005</b>
		<35	234	3,82	0,649	
<b>KARİYER PLANLAMA</b>	<b>Kariyer Planlama</b>	≥35	232	3,24	0,703	0,166
		<35	234	3,15	0,645	

\* İki Ortalama Arasındaki Farkın Önemlilik Testi (t testi)

Tablo 11’e göre çalışanların yetenek yönetimi boyutlarından kurum desteği boyutuna (t:-2,878, p:0,004), yetenek algısı boyutuna (t:-2,567, p:0,011), motivasyon boyutuna (t:-3,243, p:0,001) ve yetkinlik boyutuna (t:-2,795, p:0,005) verdikleri skorlar bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur.

Tablo 12'de çalışanların medeni durumlarına göre yetenek yönetimi boyutları ve kariyer planlaması boyutu hakkındaki düşünceleri gösterilmiştir.

**Tablo 12. Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Yetenek Yönetimi Boyutları ve Kariyer Planlaması Boyutu Hakkındaki Düşünceleri**

Ölçekler	Boyutlar	Medeni Durumu	(Sayı) n	(Ortalama) ort.	(Standart Sapma) s.s.	p*
<b>YETENEK YÖNETİMİ</b>	<b>Kurum Desteği</b>	<b>Bekar</b>	130	2,81	0,832	0,318
		<b>Evli</b>	336	2,88	0,702	
	<b>Yaratıcılık</b>	<b>Bekar</b>	130	3,19	0,727	<b>0,016</b>
		<b>Evli</b>	336	2,99	0,748	
	<b>Yetenek Algısı</b>	<b>Bekar</b>	130	3,57	0,767	0,076
		<b>Evli</b>	336	3,72	0,824	
	<b>Motivasyon</b>	<b>Bekar</b>	130	4,15	0,589	0,420
		<b>Evli</b>	336	4,19	0,596	
	<b>Yetkinlik</b>	<b>Bekar</b>	130	3,84	0,675	0,179
		<b>Evli</b>	336	3,93	0,659	
<b>KARİYER PLANLAMA</b>	<b>Kariyer Planlama</b>	<b>Bekar</b>	130	3,19	0,645	0,940
		<b>Evli</b>	336	3,19	0,687	

\* İki Ortalama Arasındaki Farkın Önemlilik Testi (t testi)

Tablo 12'ye göre çalışanların medeni durumlarına göre yetenek yönetimi boyutu; yaratıcılık boyutuna (t:-2,408, p:0,016) verdikleri skorlar bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Diğer boyutlara verdikleri skorlar bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.



Tablo 13'te çalışanların eğitim düzeylerine göre yetenek yönetimi boyutları ve kariyer planlaması boyutu hakkındaki düşünceleri gösterilmiştir.

**Tablo 13. Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Yetenek Yönetimi Boyutları ve Kariyer Planlaması Boyutu Hakkındaki Düşünceleri**

Ölçekler	Boyutlar	Eğitim Durumu	(Sayı) n	(Ortalama) ort.	(Standart Sapma) s.s.	p*
<b>YETENEK YÖNETİMİ</b>	<b>Kurum Desteği</b>	<b>Lise</b>	43	2,96	0,692	0,355
		<b>Ön lisans</b>	97	2,95	0,770	
		<b>Lisans</b>	193	2,85	0,750	
		<b>Lisansüstü</b>	13	2,65	0,797	
		<b>Tıpta Uzmanlık</b>	120	2,82	0,712	
		<b>Toplam</b>	466	2,87	0,741	
	<b>Yaratıcılık</b>	<b>Lise</b>	43	2,97	0,675	<b>0,047</b>
		<b>Ön lisans</b>	97	3,04	0,810	
		<b>Lisans</b>	193	2,98	0,752	
		<b>Lisansüstü</b>	13	3,06	0,570	
		<b>Tıpta Uzmanlık</b>	120	3,25	0,708	
		<b>Toplam</b>	466	3,05	0,746	
	<b>Yetenek Algısı</b>	<b>Lise</b>	43	3,50	0,849	0,372
		<b>Ön lisans</b>	97	3,80	0,820	
		<b>Lisans</b>	193	3,67	0,819	
		<b>Lisansüstü</b>	13	3,74	0,505	
		<b>Tıpta Uzmanlık</b>	120	3,64	0,797	
		<b>Toplam</b>	466	3,68	0,810	
	<b>Motivasyon</b>	<b>Lise</b>	43	4,17	0,514	0,873
		<b>Ön lisans</b>	97	4,21	0,624	
		<b>Lisans</b>	193	4,18	0,625	
		<b>Lisansüstü</b>	13	4,38	0,384	
		<b>Tıpta Uzmanlık</b>	120	4,17	0,570	

Tablo 13'ün devamı. Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Yetenek Yönetimi Boyutları ve Kariyer Planlaması Boyutu Hakkındaki Düşünceleri						
Ölçekler	Boyutlar	Eğitim Durumu	(Sayı) n	(Ortalama) ort.	(Standart Sapma) s.s.	p*
YETENEK YÖNETİMİ	Yetkinlik	Lise	43	3,80	0,656	0,050
		Ön lisans	97	3,92	0,689	
		Lisans	193	3,87	0,643	
		Lisansüstü	13	4,29	0,525	
		Tıpta Uzmanlık	120	3,95	0,696	
		Toplam	466	3,90	0,665	
KARIYER PLANLAMA	Kariyer Planlama	Lise	43	2,96	0,558	0,000
		Ön lisans	97	3,01	0,632	
		Lisans	193	3,16	0,582	
		Lisansüstü	13	3,43	0,803	
		Tıpta Uzmanlık	120	3,54	0,744	
		Toplam	466	3,19	0,675	

\* Kruskal Wallis testi

Tablo 13'e göre çalışanların eğitim düzeylerine göre yetenek yönetimi alt boyutları; yaratıcılık boyutuna (p:0,047) ve kariyer planlama boyutuna (p:0,000) verdikleri skorlar bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Diğer boyutlara verdikleri skorlar bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. Bu farklılığın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını test etmek için iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi t testi ve Mann Whitney U testi kullanılmıştır.

Yaratıcılık boyutunda lise ve tıpta uzmanlık yapmış çalışanlar arasında (t:-2,737, p:0,007), kariyer planlama boyutunda lise ve tıpta uzmanlık yapmış olan çalışanlar arasında (t:-4,660, p:0,000), ön lisans ve tıpta uzmanlık yapmış olan çalışanlar arasında (t:-5,581, p:0,000), lisans ve tıpta uzmanlık yapmış olan çalışanlar arasında (t:-5,360, p:0,000) fark bulunmuştur.

Tablo 14’te çalışanların görevlerine göre yetenek yönetimi boyutları ve kariyer planlaması boyutu hakkındaki düşünceleri gösterilmiştir.

**Tablo 14. Çalışanların Görevlerine Göre Yetenek Yönetimi Boyutları ve Kariyer Planlaması Boyutu Hakkındaki Düşünceleri**

Ölçekler	Boyutlar	Göreviniz	(Sayı) n	(Ortalama) ort.	(Standart Sapma) s.s.	p*
<b>YETENEK YÖNETİMİ</b>	<b>Kurum Desteği</b>	<b>Hekim</b>	120	2,83	0,719	0,432
		<b>Hemşire</b>	346	2,89	0,747	
	<b>Yaratıcılık</b>	<b>Hekim</b>	120	3,19	0,703	<b>0,015</b>
		<b>Hemşire</b>	346	2,99	0,754	
	<b>Yetenek Algısı</b>	<b>Hekim</b>	120	3,68	0,777	0,983
		<b>Hemşire</b>	346	3,67	0,823	
	<b>Motivasyon</b>	<b>Hekim</b>	120	4,16	0,564	0,615
		<b>Hemşire</b>	346	4,19	0,604	
<b>Yetkinlik</b>	<b>Hekim</b>	120	3,94	0,694	0,456	
	<b>Hemşire</b>	346	3,89	0,654		
<b>KARİYER PLANLAMA</b>	<b>Kariyer Planlama</b>	<b>Hekim</b>	120	3,54	0,739	<b>0,000</b>
		<b>Hemşire</b>	346	3,07	0,607	

\* İki Ortalama Arasındaki Farkın Önemlilik Testi (t testi)

Tablo 14’e göre çalışanların medeni durumlarına göre yetenek yönetimi alt boyutları; yaratıcılık boyutuna (t:-2,431, p:0,015) ve kariyer planlama boyutuna (t:-6,878, p:0,000) verdikleri skorlar bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Diğer boyutlara verdikleri skorlar bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. Bu farklılığın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını test etmek için iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi kullanılmıştır.

Tablo 15'te çalışanların mesleki kıdem sürelerine göre yetenek yönetimi boyutları ve kariyer planlaması boyutu hakkındaki düşünceleri gösterilmiştir.

**Tablo 15. Çalışanların Mesleki Kıdem Sürelerine Göre Yetenek Yönetimi Boyutları ve Kariyer Planlaması Boyutu Hakkındaki Düşünceleri**

Ölçekler	Boyutlar	Bu İşi Kaç Yıldır Yapmaktasınız?	(Sayı) n	(Ortalama) ort.	(Standart Sapma) s.s.	p*
YETENEK YÖNETİMİ	Kurum Desteği	≤5 yıl	121	2,75	0,829	<b>0,007</b>
		6-9 yıl	105	2,79	0,755	
		10 -15 yıl	125	2,86	0,686	
		≥16 yıl	115	3,07	0,649	
		<b>Toplam</b>	<b>466</b>	<b>2,87</b>	<b>0,741</b>	
	Yaratıcılık	≤5 yıl	121	3,06	0,724	0,419
		6-9 yıl	105	2,97	0,722	
		10 -15 yıl	125	3,04	0,788	
		≥16 yıl	115	3,14	0,744	
		<b>Toplam</b>	<b>466</b>	<b>3,05</b>	<b>0,746</b>	
	Yetenek Algısı	≤5 yıl	121	3,44	0,854	<b>0,001</b>
		6-9 yıl	105	3,75	0,698	
		10 -15 yıl	125	3,68	0,807	
		≥16 yıl	115	3,86	0,810	
		<b>Toplam</b>	<b>466</b>	<b>3,68</b>	<b>0,809</b>	
	Motivasyon	≤5 yıl	121	4,18	0,555	<b>0,007</b>
		6-9 yıl	105	4,09	0,690	
		10 -15 yıl	125	4,12	0,594	
		≥16 yıl	115	4,35	0,509	
		<b>Toplam</b>	<b>466</b>	<b>4,18</b>	<b>0,594</b>	
Yetkinlik	≤5 yıl	121	3,66	0,694	<b>0,000</b>	
	6-9 yıl	105	3,99	0,591		
	10 -15 yıl	125	3,93	0,636		
	≥16 yıl	115	4,05	0,665		
	<b>Toplam</b>	<b>466</b>	<b>3,89</b>	<b>0,664</b>		

Tablo 15'in devamı. Çalışanların Mesleki Kıdem Sürelerine Göre Yetenek Yönetimi Boyutları ve Kariyer Planlaması Boyutu Hakkındaki Düşünceleri						
Ölçekler	Boyutlar	Bu İşi Kaç Yıldır Yapmaktasınız?	(Sayı) n	(Ortalama) ort.	(Standart Sapma) s.s.	p*
<b>KARİYER PLANLAMA</b>	<b>Kariyer Planlama</b>	≤5 yıl	121	3,13	0,666	0,304
		6-9 yıl	105	3,29	0,666	
		10 -15 yıl	125	3,18	0,677	
		≥16 yıl	115	3,17	0,689	
		<b>Toplam</b>	466	3,19	0,675	

\* ANOVA testi

Tablo 15'e göre çalışanların mesleki kıdem süresine göre yetenek yönetimi alt boyutları; kurum desteği boyutuna (p:0,007), yetenek algısı boyutuna (p:0,001), motivasyon boyutuna (p:0,007) ve yetkinlik boyutuna (p:0,000) verdikleri skorlar bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Diğer boyutlara verdikleri skorlar bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. Bu farklılığın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını test etmek için iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi (t testi) kullanılmıştır.

Çalışanların mesleki kıdem süresi ≤5 yıl ve 6-9 yıl olanlar arasında yetenek algısı boyutunda (t:-2,908, p:0,004), yetkinlik boyutunda (t:-3,913, p:0,000) fark bulunmuştur.

Çalışanların mesleki kıdem süresi ≤5 yıl ve 10-15 yıl olanlar arasında yetenek algısı boyutunda (t:-2,230, p:0,27), yetkinlik boyutunda (t:-3,179, p:0,02) fark bulunmuştur.

Çalışanların mesleki kıdem süresi ≤5 yıl ve ≥16 yıl olanlar arasında kurum desteği boyutunda (t:-3,258, p:0,001), yetenek algısı boyutunda (t:-3,897, p:0,000), motivasyon boyutunda (t:-2,418, p:0,16), yetkinlik boyutunda (t:-4,377, p:0,000) fark bulunmuştur.

Çalışanların mesleki kıdem süresi 6-9 yıl ve 10-15 yıl olanlar arasında verilen skorlarda istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmamıştır.

Çalışanların mesleki kıdem süresi 6-9 yıl ve  $\geq 16$  yıl olanlar arasında kurum desteği boyutunda (t: -2,795, p: 0,006), motivasyon boyutunda (t: 2,986, p: 0,003) fark bulunmuştur.

Çalışanların mesleki kıdem süresi 10-15 yıl ve  $\geq 16$  yıl olanlar arasında kurum desteği boyutunda (t: -2,415, p: 0,017), motivasyon boyutunda (t: -3,143, p: 0,002) fark bulunmuştur.



Tablo 16’da çalışanların kurum kıdem sürelerine göre yetenek yönetimi boyutları ve kariyer planlaması boyutu hakkındaki düşünceleri gösterilmiştir.

**Tablo 16. Çalışanların Kurum Kıdem Sürelerine Göre Yetenek Yönetimi Boyutları ve Kariyer Planlaması Boyutu Hakkındaki Düşünceleri**

Ölçekler	Boyutlar	Bu kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?	(Sayı) n	(Ortalama) ort.	(Standart Sapma) s.s.	p*
YETENEK YÖNETİMİ	Kurum Desteği	≤5yıl	289	2,80	0,731	<b>0,028</b>
		6-10 yıl	106	2,92	0,786	
		11 -15 yıl	34	2,95	0,618	
		≥16 yıl	37	3,16	0,709	
		<b>Toplam</b>	<b>466</b>	<b>2,86</b>	<b>0,740</b>	
	Yaratıcılık	≤5yıl	289	3,01	0,741	0,350
		6-10 yıl	106	3,07	0,753	
		11 -15 yıl	34	3,09	0,789	
		≥16 yıl	37	3,24	0,705	
		<b>Toplam</b>	<b>466</b>	<b>3,04</b>	<b>0,745</b>	
	Yetenek Algısı	≤5yıl	289	3,52	0,816	<b>0,000</b>
		6-10 yıl	106	3,84	0,788	
		11 -15 yıl	34	3,92	0,647	
		≥16 yıl	37	4,14	0,633	
		<b>Toplam</b>	<b>466</b>	<b>3,68</b>	<b>0,809</b>	
	Motivasyon	≤5yıl	289	4,14	0,595	<b>0,022</b>
		6-10 yıl	106	4,19	0,641	
		11 -15 yıl	34	4,36	0,413	
		≥16 yıl	37	4,39	0,525	
		<b>Toplam</b>	<b>466</b>	<b>4,18</b>	<b>0,593</b>	
Yetkinlik	≤5yıl	289	3,81	0,687	<b>0,002</b>	
	6-10 yıl	106	4,01	0,574		
	11 -15 yıl	34	4,03	0,599		
	≥16 yıl	37	4,14	0,673		
	<b>Toplam</b>	<b>466</b>	<b>3,89</b>	<b>0,664</b>		

Tablo 16' nın devamı. Çalışanların Kurum Kıdem Sürelerine Göre Yetenek Yönetimi Boyutları ve Kariyer Planlaması Boyutu Hakkındaki Düşünceleri						
Ölçekler	Boyutlar	Bu kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?	(Sayı) n	(Ortalama) ort.	(Standart Sapma) s.s.	p*
KARIYER PLANLAMA	Kariyer Planlama	≤5yıl	289	3,17	0,671	0,414
		6-10 yıl	106	3,20	0,679	
		11 -15 yıl	34	3,08	0,675	
		≥16 yıl	37	3,34	0,687	
		<b>Toplam</b>	466	3,18	0,674	

\* ANOVA Testi

Tablo 20'ye göre çalışanların kurum kıdem sürelerine göre yetenek yönetimi alt boyutları; kurum desteği boyutuna (p:0,028), yetenek algısı boyutuna (p:0,000), motivasyon boyutuna(p:0,022) ve yetkinlik boyutuna (p:0,002) verdikleri skorlar bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Diğer boyutlara verdikleri skorlar bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. Bu farklılığın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını test etmek için iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi kullanılmıştır.

Çalışanların kurum kıdem süreleri ≤5 yıl ve6-10 yıl olanlar arasında yetenek algısı boyutunda (t:-3,380, p:0,001) ve yetkinlik boyutunda (t:-2,911, p:0,004)fark bulunmuştur.

Çalışanların kurum kıdem süreleri ≤5 yıl ve11-15 yıl olanlar arasında yetenek algısı boyutunda (t:-2,719, p:0,007) ve motivasyon boyutunda (t:-2,801, p:0,007) fark bulunmuştur.

Çalışanların kurum kıdem süreleri ≤5 yıl ve ≥16 yıl olanlar arasında kurum desteği boyutunda (t:-2,865, p:0,004), yetenek algısı boyutunda (t:-4,381, p:0,000), motivasyon boyutunda (t:-2,540, p:0,012) ve yetkinlik boyutunda (t:-2,773, p:0,006) fark bulunmuştur.



Çalışanların kurum kıdem süreleri 6-10 yıl ve 11-15 yıl olanlar arasında yetenek yönetimi boyutlarına ve kariyer planlama boyutuna verdikleri skorlarda istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmamıştır.

Çalışanların kurum kıdem süreleri 6-10 yıl ve  $\geq 16$  yıl olanlar arasında yetenek algısı boyutunda (t:-2,092, p:0,038) fark bulunmuştur.

Çalışanların kurum kıdem süreleri 11-15 yıl ile  $\geq 16$  yıl olanlar arasında yetenek yönetimi boyutlarına ve kariyer planlama boyutuna verdikleri skorlarda istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmamıştır.



Tablo 17’de çalışanların “Mesleğinizi yaparken kariyerinizle ilgili herhangi bir üst öğrenim aldınız mı ya da alıyor musunuz?” sorusuna göre yetenek yönetimi boyutları ve kariyer planlaması hakkındaki düşünceleri gösterilmiştir.

**Tablo 17.Çalışanların “Mesleğinizi yaparken kariyerinizle ilgili herhangi bir üst öğrenim aldınız mı ya da alıyor musunuz?” Sorusuna Göre Yetenek Yönetimi Boyutları ve Kariyer Planlaması Hakkındaki Düşünceleri**

Ölçekler	Boyutlar	Mesleğinizi yaparken kariyerinizle ilgili herhangi bir üst öğrenim aldınız mı ya da alıyor musunuz?	n	ort.	s.s.	P*	
<b>YETENEK YÖNETİMİ</b>	<b>Kurum Desteği</b>	<b>Evet</b>	225	2,85	0,764	0,497	
		<b>Hayır</b>	241	2,89	0,718		
	<b>Yaratıcılık</b>	<b>Evet</b>	225	3,09	0,793	0,205	
		<b>Hayır</b>	241	3,01	0,699		
	<b>Yetenek Algısı</b>	<b>Evet</b>	225	3,65	0,802	0,627	
		<b>Hayır</b>	241	3,68	0,818		
	<b>Motivasyon</b>	<b>Evet</b>	225	4,17	0,597	0,855	
		<b>Hayır</b>	241	4,18	0,592		
	<b>Yetkinlik</b>	<b>Evet</b>	225	3,93	0,697	0,273	
		<b>Hayır</b>	241	3,86	0,632		
	<b>KARİYER PLANLAMA</b>	<b>Kariyer Planlama</b>	<b>Evet</b>	225	3,37	0,724	<b>0,000</b>
			<b>Hayır</b>	241	3,02	0,578	

\* İki Ortalama Arasındaki Farkın Önemlilik Testi (t testi)

Tablo 17’ye göre çalışanların mesleklerini yaparken kariyerleri ilgili herhangi bir üst öğrenim alıp almamalarına göre kariyer planlama boyutuna (t:5,771, p:0,000) verdikleri skorlar bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Diğer boyutlara verdikleri skorlar bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Tablo 18’de korelasyon analizi ve sonuçları verilmiştir.

**Tablo 18. Korelasyon Analizi ve Sonuçları**

<b>YETENEK YÖNETİMİ BOYUTLARI</b>	<b>KARİYER PLANLAMA</b>
<b>Kurum Desteği</b>	<b>Pearson Correlation:</b> 0,294
	<b>Sig. (2-tailed):</b> 0,000
	<b>n:</b> 466
<b>Yaratıcılık</b>	<b>Pearson Correlation:</b> 0,295
	<b>Sig. (2-tailed):</b> 0,000
	<b>n:</b> 466
<b>Yetenek Algısı</b>	<b>Pearson Correlation:</b> 0,307
	<b>Sig. (2-tailed):</b> 0,000
	<b>n:</b> 466
<b>Motivasyon</b>	<b>Pearson Correlation:</b> 0,280
	<b>Sig. (2-tailed):</b> 0,000
	<b>n:</b> 466
<b>Yetkinlik</b>	<b>Pearson Correlation:</b> 0,326
	<b>Sig. (2-tailed):</b> 0,000
	<b>n:</b> 466

Tablo 18’e göre yetenek yönetimi boyutları ile kariyer planlama boyutu arasında ilişki vardır. B hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 19’da çoklu regresyon analizi ve sonuçları verilmiştir. ( $t$ =İki Ortalama Arasındaki Farkın Önemlilik Testi, VIF= Varyans Enflasyon Faktörü,  $R^2$  =Tanımlayıcılık Katsayısı,  $F$ = İki Anakütle İçin Varyans Eşitliği Problemidir)

**Tablo 19. Çoklu Regresyon Analizi ve Sonuçları**

<b>R<sup>2</sup>:0,201</b> F: 23,086 P:0,000 VIF:1,734- 1,235	<b>Standardize Edilmemiş Beta</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>Standardize Edilmiş Beta</b>	<b>T</b>	<b>P</b>
<b>Sabit</b>	0,858	0,235		3,648	,000
<b>Kurum Desteği</b>	0,093	0,050	0,102	1,849	,065
<b>Yaratıcılık</b>	0,097	0,049	0,108	1,995	<b>,047</b>
<b>Yetenek Algısı</b>	0,135	0,040	0,162	3,389	<b>,001</b>
<b>Motivasyon</b>	0,158	0,053	0,139	3,006	<b>,003</b>
<b>Yetkinlik</b>	0,157	0,050	0,154	3,113	<b>,002</b>

Yaratıcılık, yetenek algısı, motivasyon ve yetkinlik boyutları, kariyer planlamadaki değişimin % 20’sini açıklamaktadır ( $R^2$ :0,201). Regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p= 0,000$ ).

Kariyer planlama ile yaratıcılık ( $\beta$ :0,097),yetenek algısı ( $\beta$ :0,135), motivasyon ( $\beta$  :0,158), yetkinlik ( $\beta$ :0,157)arasında pozitif ve istatistik olarak anlamlı ilişkiler ( $p=0,047, 0,001; 0,003, 0,002$ ) olduğu tespit edilmiştir.

A hipotezine ilişkin sonuçlar özet olarak tablo 20’de verilmiştir (V:Fark Vardır, Y:Fark Yoktur).

**Tablo 20. A Hipotezi Sonuçlarına İlişkin Özet.**

<b>Çalışanların Yetenek Yönetimi Boyutları ve Kariyer Planlaması Boyutuna Verdikleri Önem Derecelerinin Bağımsız Değişkenlere Göre İncelenmesi</b>	<b>Cinsiyet</b>	<b>Yaş</b>	<b>Medeni Durum</b>	<b>Eğitim düzeyi</b>	<b>Şu anda yaptığı iş</b>	<b>Mesleki kıdem süresi</b>	<b>Kurum Kıdem Süresi</b>
<b>Kurum desteği (A1)</b>	Y	V	Y	Y	Y	V	V
<b>Yaratıcılık (A2)</b>	Y	Y	V	V	V	Y	Y
<b>Yetenek Algısı (A3)</b>	Y	V	Y	Y	Y	V	V
<b>Motivasyon (A4)</b>	Y	V	Y	Y	Y	V	V
<b>Yetkinlik (A5)</b>	Y	V	Y	Y	Y	V	V
<b>Kariyer planlaması (A6)</b>	V	Y	Y	V	V	Y	Y

B hipotezine ilişkin sonuçlar özet olarak tablo 21’de verilmiştir (V:İlişki Vardır, Y:İlişki Yoktur).

**Tablo 21. B Hipotezi Sonuçlarına İlişkin Özet.**

<b>Hekim ve Hemşirelerin Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Alt Boyutlarına İlişkin Düşüncelerinin Kariyer Planlamasına Etkisinin İncelenmesi</b>	<b>Kariyer Planlama</b>
<b>Yetenek Yönetimi</b>	V

## 5. TARTIŞMA

Bu bölümde istatistiksel analizler sonucunda elde edilen bulgular tartışılmıştır.

Çalışanların genel olarak yetenek yönetimi boyutları ve kariyer planlaması hakkındaki düşünceleri incelendiğinde;

Çalışanların kurum desteği boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayısı (0,674)' dur.

Çayan'ın 2011 yılında yapmış olduğu çalışmada, güvenilirlik düzeyi en yüksek olan yetenek yönetimi boyutunun “Kurum Desteği” faktörü olduğu ortaya çıkmıştır. Çayan çalışmada kurum desteği ve bireyin performansı arasında pozitif ve zayıf bir ilişki belirlenmiştir (Çayan, 2011).

Çalışanların yetenek yönetimi boyutlarına ilişkin katılımı, yaratıcılık boyutu (3,05±0,75)' dur.

Celep, 12 üniversitede görev yapan öğretim görevlisi, yardımcı doçent, doçent ve profesörden oluşan 354 kişi ile yaptığı araştırmaya göre, ülkemizdeki çalışanların, yüksek başarı ve performansa ulaşmada en çok üstlerinin desteğine gereksinim duyduklarını, bu desteğin yetersiz algılandığı durumlarda risk almaktan çekindiklerini, daha fazla yönetsel destek sağlanması durumunda bireysel ve örgütsel olarak daha başarılı olacaklarını düşündükleri belirlenmiştir.

Öğretim elemanlarının örgütsel yaratıcılık algılarının üstlendikleri göreve göre de anlamlı şekilde farklılık gösterdiği görülmüştür. Buna göre, yönetici olanların örgütsel yaratıcılık algıları, öğretim elemanı olanlardan anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur (Celep, 2004).

Çalışanların yetenek yönetimi boyutlarına ilişkin katılımı, yetenek algısı boyutu (3,67±0,81)' dur.

Altınöz ve arkadaşlarının 2014 yılında yaptıkları “Büro Ortamında Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma” sonucunda, yetenek algısının eğitim seviyesine göre farklılık gösterdiğini ortaya çıkarmıştır. Çalışmada, eğitim seviyesi arttıkça yetenek algısının arttığı ve 36-40 yaş aralığında olan işgörenlerin yetenek algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. En düşük yetenek

algısının da, 41-45 yaş aralığına sahip olan çalışanlarda olduğu görülmüştür (Altınöz ve ark. , 2014).

Çalışanların yetenek yönetimi boyutlarına ilişkin katılımı, motivasyon boyutu (4,19±0,60)' dur.

Öztürk ve Dündar'ın, 42 Yönetici ve 108 iş gören olmak üzere toplam 150 Bakanlık Çalışanı ile “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler” üzerine yaptıkları çalışmada “Çalışanlar parasal ödüllere, manevi ödüllerden daha çok önem verirler” ifadesine katılım düzeylerinde kamuda çalışan yönetici ve iş görenler arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Her iki grup çalışanda parasal ödüllerin manevi ödüllerden daha fazla güdüleyici olduğu noktasında kararsızdırlar. Aynı çalışma, kamu çalışanlarının tamamına yakınının, yapılan işlerin takdir edilmesinin kendilerinde bir tatmin duygusu yarattığını ve işe karşı olumlu motivasyon sağladıklarını ortaya çıkarmıştır (Dündar ve Öztürk, 2003).

Çalışanların yetenek yönetimi boyutlarına ilişkin katılımı, yetkinlik boyutu (3,90± 0,67)' dur.

2010 yılında 22 banka çalışanı (personel yöneticisi, personel yönetici yardımcısı ve insan kaynakları uzmanı) ile yetkinliklerin belirlenmesi ve bu yetkinliklerin işe alım sürecindeki uygulamalarına ilişkin çalışma yapılmıştır.

“Bütün banka çalışanlarımız için temel yetkinlikler tanımlanmıştır ve personel seçimlerinde bu yetkinliklerden yararlanılmaktadır” ifadesi için, araştırmaya katılan bankaların yarısından fazlasının şirketin kurum kültürü, vizyonu, misyonu, değerleri, stratejik yönü, hedefleri doğrultusunda belirlenen ve her çalışanın sahip olması beklenen ortak yetkinlikler olan temel yetkinliklerini belirledikleri ve işe alım sürecinde bu yetkinliklerden yararlandıkları sonucuna ulaşılmıştır (Güler, 2010).

Çalışanların genel olarak yetenek yönetimi boyutları ve kariyer planlaması hakkındaki düşünceleri bağımsız değişkenlere göre incelendiğinde;

Çalışanların yetenek yönetimi boyutları ve kariyer planlaması boyutuna verdikleri önem dereceleri, cinsiyet değişkeni açısından kariyer planlaması boyutuna verdikleri skorlar bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Cinsiyet değişkeni açısından yetenek yönetimi boyutlarına verdikleri skorlar bakımından istatistiksel olarak fark bulunmamıştır. Erkeklerin, kadınlara göre kariyer planlaması boyutuna daha fazla katıldıkları görülmüştür. Cinsiyet değişkeni açısından A6a hipotezi kabul edilmiş, A1a, A2a, A3a, A4a ve A5a hipotezi kabul edilmemiştir.

Gezer, 2010 yılında 829 öğrencinin üzerinde yapmış olduğu bir çalışmada, cinsiyet kariyer planlamasına etki eden faktörler üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Gezer, 2010).

Gürel'in 2010 yılında Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde faaliyet gösteren uluslararası kurumsal bir işletmenin üst yönetici, yönetici, uzman ve uzman yardımcısı pozisyonlarında çalışan 100 kişi ile yapmış olduğu çalışmada, erkek çalışanların bayan çalışanlara göre kendi uzmanlık alanında çalışmayı tercih ettikleri ve erkek çalışanların bayan çalışanlara göre kendi işinin patronu olabileceği bir işte çalışmayı tercih ettikleri görülmüştür (Gürel, 2010).

Sav, 2008 yılında 328 üniversite öğrencisine yapmış olduğu araştırmada, mesleğin zorluk derecesinin, ailenin ve ekonomik faktörlerin kariyer planlamasında bayanlar üzerindeki etkisinin erkeklerden daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır (Sav, 2008).

Çalışanların yetenek yönetimi boyutları ve kariyer planlaması boyutuna verdikleri önem dereceleri, yaş değişkeni açısından kurum desteği, yetenek algısı, motivasyon ve yetkinlik boyutuna verdikleri skorlar bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuş olup, yaratıcılık ve kariyer planlama boyutu bakımından istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmamıştır. Yaş değişkeni açısından, kurum desteği, motivasyon, yetenek algısı boyutu ile yetkinlik boyutuna 35 yaş ve üstü grubunun daha fazla katıldıkları görülmüştür. Yaş değişkeni açısından A1b, A3b, A4b, A5b hipotezleri kabul edilmiş olup, A2b ve A6b hipotezleri reddedilmiştir.



Çiftçi, ilköğretim okulu yöneticilerinin yaratıcılık düzeyleri ve liderlik tarzları arasındaki ilişki konulu araştırmasının tarama modelinde, evreni İstanbul ilinde yer alan resmi ve özel ilköğretim okullarının müdür ve müdür yardımcıları oluşturmaktadır. İlköğretim okulu yöneticilerinin, yaşları arttıkça yaratıcılık düzeylerinin arttığı ve 40 yaş üzerindeki yöneticilerin yaratıcılık düzeylerinin en yüksek olduğu tespit edilmiştir (Çiftçi, 2002).

Bingöl'ün, 37 Türk sporunun katıldığı, 2011 yılında yapmış olduğu araştırmada, olimpiyatlarda derece yapan Türk sporcularının kariyer planlama durumları yaşlarına göre; spor yaptıkları dönemde “Spor kariyeri planlamasında etkili olan faktörler” boyutunda, sporu bıraktıktan sonraki dönemde ise; geçiş dönemi ve sporun kazanımları boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 18-35 yaşları arasındaki Türk sporcuların spor yaptıkları dönemde “Spor kariyeri planlamasında etkili olan faktörler” boyutunda, sporu bıraktıktan sonraki dönemde ise; geçiş dönemi ve sporun kazanımları boyutlarının etkileri 46 ve üstü yaş aralığındaki olimpik sporculardan daha yüksek düzeyde gerçekleşmiştir (Bingöl, 2011).

Kurucuoğlu yaptığı çalışmada, aynı pozisyonda ve farklı ülkelerde görev yapan çalışanların, pozisyonun gerektirdiği yetkinliklere ilişkin algılamaları; yaşları itibariyle zaman yönetimi yetkinliği açısından anlamlı farklılık gösterdiği istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. 26-35 yaş arasındaki çalışanların zaman yönetimi algılamalarının 18-25 yaş arasındaki çalışanlar ile 36 yaş üzerindeki çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür (Kurucuoğlu, 2010).

Birkan, farklı yaş gruplarındaki çalışanların, motivasyonları ile ilgili hangi faktörlere göreceli olarak önem verdiklerini incelemiştir. 18-25 yaş grubundaki çalışanların, kendilerini en fazla motive eden faktör olarak işin niteliği'ni gösterdikleri görülmüştür. 18-25 yaş aralığındaki çalışanları motive eden faktörler içinde iş güvencesi, daha sonra ücret ve yan haklar faktörü yer almıştır. 26-29 yaş grubundaki çalışanların motivasyonları için en değerli faktörün ise kariyer ve yükselme olanakları olduğu görülmüştür (Birkan, 2009).

Çalışanların yetenek yönetimi boyutları ve kariyer planlaması boyutuna verdikleri önem dereceleri, medeni durum değişkeni açısından yaratıcılık boyutuna

verdikleri skorlar bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuş olup, kurum desteği, yetenek algısı, motivasyon, yetkinlik ve kariyer planlama boyutu bakımından istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmamıştır. Yaratıcılık boyutuna, bekarların evlilerden daha fazla katıldıkları görülmüştür. Medeni durum değişkeni açısından A2c hipotezi kabul edilmiş olup, A1c, A3c, A4c, A5 ve A6c hipotezleri reddedilmiştir.

Çiftçi'nin, ilköğretim okulu yöneticilerinin yaratıcılık düzeyleri ve liderlik tarzları arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmanın evrenini İstanbul ilinde yer alan resmi ve özel ilköğretim okullarının müdür ve müdür yardımcıları oluşturmaktadır. İlköğretim okulu yöneticilerinin yaratıcılık düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaşmadığı görülmüştür (Çiftçi, 2002).

Aynı pozisyonda ve farklı ülkelerde görev yapan çalışanların, pozisyonun gerektirdiği yetkinliklere ilişkin algılamalarına yönelik yaptıkları çalışmada, yetkinlik algılamaları çalışanların medeni durumları açısından değerlendirildiğinde, işin gerektirdiği yetkinlik algılamalarına ilişkin anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır (Kurucuoğlu, 2010).

Gürel, "Kariyer Planlamada Yetkinliklerin Önemi" üzerine yapmış olduğu çalışmada "ilham verme, motive etme" ve "değişime açık olma" yetkinlikleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir. Farklılık evli çalışanlardan kaynaklanmaktadır. Evli çalışanların bekâr çalışanlara göre ilham verme, motive etme yetkinliğinin daha gelişmiş olduğu ve değişime açık oldukları ortaya koyulmuştur. "Rekabet edebilme" yetkinliği medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Farklılık, bekâr çalışanlardan kaynaklanmaktadır. Bekâr çalışanların evli çalışanlara göre rekabet edebilme yetkinliğinin daha gelişmiş olduğu ortaya koyulmuştur. Bekâr çalışanlar evli çalışanlara göre sosyal hayatlarında daha fazla risk alabilecekleri ve sorumlulukları da evli çalışanlara göre daha az olduğu için rekabet edebilmektedirler (Gürel, 2010).

Hemşirelerin kariyer planlamasına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi ile ilgili yapılan çalışmada, hemşirelerin medeni durumlarına göre kariyer planlamasına ilişkin

görüşleri karşılaştırıldığında, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır (Mutlu, 2010).

Çalışanların yetenek yönetimi boyutları ve kariyer planlaması boyutuna verdikleri önem dereceleri, çalışanların eğitim düzeylerine göre yaratıcılık ve kariyer planlama boyutuna verdikleri skorlar bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Kurum desteği, yetenek algısı, motivasyon ve yetkinlik boyutları bakımından istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmamıştır. Çalışanların, yaratıcılık boyutunda lise, lisans ve tıpta uzmanlık yapmış çalışanlar arasında, çalışanların kariyer planlama algılamalarında lise ve tıpta uzmanlık yapmış olan çalışanlar arasında, önlisans ve tıpta uzmanlık yapmış olan çalışanlar arasında, lisans ve tıpta uzmanlık yapmış olan çalışanlar arasında fark bulunmuştur. Eğitim düzeyi değişkeni açısından A2d ve A6d hipotezi kabul edilmiş, A1d, A3d, A4d ve A5d hipotezleri reddedilmiştir.

Şener, çalışmasında çalışanların eğitim düzeylerine göre kariyer değerlerine verilen önem açısından aralarında bir farklılık olup olmadığını ölçmüştür. Çalışmaya 100 kokpit personeli ve 157 kabin personeli katılmıştır. Çalışanlar arasında özerklik ve bağımsızlık faktöründe en büyük ortalamaya sahip olan eğitim düzeyi yüksekokul mezunlarıdır. Yüksekokul mezunları diğer eğitim düzeylerine göre daha özerk ve bağımsızlardır. Ayrılmaya isteklilik faktöründe en büyük ortalamaya sahip olan eğitim düzeyi yüksekokul mezunlarıdır. Yüksekokul mezunlarının diğer eğitim düzeylerine göre daha ayrılmaya istekli oldukları ortaya çıkmıştır. Kariyer memnuniyeti faktörüne bakıldığında ise en büyük ortalamaya sahip olan eğitim düzeyi yüksekokul mezunlarıdır. Yüksekokul mezunları diğer eğitim düzeylerine göre kariyerlerinden daha da memnun oldukları ortaya çıkmıştır (Şener, 2010).

Çiçek, bir kamu kuruluşundaki yönetici personelin motivasyon seviyelerinin tespit edilerek iş yaşam kalitesinin geliştirilmesi üzerine yaptığı çalışmada eğitim seviyesi yükseldikçe; doğal olarak örgütsel statü, gelir seviyesi ve kararlara katılma düzeyi gibi motivasyon araçlarından yararlanma imkanı artan yöneticilerin moral ve motivasyon düzeylerinin daha iyi seviyede olduğunu tespit etmiştir. İlköğretim düzeyinde eğitim düzeyine sahip 20 yönetici personelin moral ve motivasyon seviyesi ortalaması % 48 düzeyindeyken, yüksek öğretim düzeyindeki toplam 210 yönetici

personelde ortalama seviye % 55 olarak belirlenmiştir. Personelin eğitim düzeyi yükseldikçe moral ve motivasyon düzeyi de olumlu yönde etkilenmektedir (Çiçek, 2005).

Hemşirelerin kariyer planlamasına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi ile ilgili yapılan çalışmada, eğitim düzeyi artıka kariyer planlama ile ilgili görüşlerinde olumlu düzeyde artış olduğunu belirlenmiştir (Mutlu, 2010).

Hemşire yöneticilerin kurumdaki kariyer planlama ve geliştirmeye yönelik uygulamalara ilişkin görüşleri eğitim düzeyleri açısından karşılaştırıldığında “ileri eğitim için teşvik ve olanak sağlamada” gruplar arasında lisansüstü mezunlar yönünden istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Lisans ve lisansüstü mezunları, kurumlarının ileri eğitim için teşvik ve olanak sağladığını daha yüksek oranda belirtirken, hemşirelik alanında lisans tamamlama programlarına yoğun istek gösterdikleri düşünülen sağlık meslek lisesi mezunlarının, kariyer planlama ve geliştirme uygulamaları içinde ileri eğitim için teşvik ve olanağın sağlanmasını daha düşük oranda belirttiği görülmüştür (Sönmez, 2007).

Çalışanların yetenek yönetimi boyutları ve kariyer planlaması boyutuna verdikleri önem dereceleri, çalışanların görevlerine göre yaratıcılık boyutuna ve kariyer planlama boyutuna verdikleri skorlar bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Kurum desteği, yetenek algısı, motivasyon ve yetkinlik boyutu bakımından istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmamıştır. Yaratıcılık boyutuna ve kariyer planlama boyutuna da hekimlerin daha fazla katıldıkları görülmüştür. Görev değişkeni açısından A2e ve A6e hipotezi kabul edilmiş, A1e, A3e, A4e ve A5e hipotezi reddedilmiştir.

Yeni Delhi’ de yapılan çalışmada hemşirelerin başka ülkeye göç etmelerindeki temel motive edici unsurlar, yüksek gelir beklentisi ve daha kaliteli yaşam olarak belirlenmiştir (Khadri, 2004).

Yönetici hemşirelerin kariyer planlama ile ilgili bilgi sahibi olmadıkları, çalışanlarının kariyerlerinde kilit noktada olduklarının, kariyer planlamanın bireylere ve kurumlara sağladığı faydaları bilmedikleri görülmüştür (Mutlu, 2010).

Motivasyon araçlarının meslek grupları (doktor, hemşire, ebe) üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla Mersin Kadın Doğum ve Çocuk Hastanesi ile iki özel hastanede (Duygu Tıp Merkezi ve Yenişehir Hastanesi) çalışma yapılmıştır. Her üç grup içinde en çok etkili olan ekonomik motivasyon araçları arasında para yer almaktadır. Doktorlar, hemşireler ve ebeler ekonomik, psikososyal ve örgütsel-yönetimsel motivasyon araçlarının mesleki motivasyon üzerinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Örgütsel ve yönetimsel motivasyon araçları arasında her üç grup içinde adaletli ve sürekli disiplin sistemi yer almaktadır. Her üç grup içinde çalışma alanı ile ilgili özellikler hizmet tesisi ile ilgili özelliklerden daha önemlidir. Doktor ve hemşireler hizmet tesisi ile ilgili özellikler arasında laboratuvarın olması ile motive olurken, ebeler sosyal tesislerin olması ile motive olmaktadır (Korkmaz, 2008).

Çalışanların yetenek yönetimi boyutları ve kariyer planlaması boyutuna verdikleri önem dereceleri, çalışanların mesleki kıdem süresine göre yetenek yönetimi alt boyutları; kurum desteği, yetenek algısı, motivasyon ve yetkinlik boyutuna verdikleri skorlar bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Diğer boyutlara verdikleri skorlar bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Çalışanların mesleki kıdem süresi  $\leq 5$  yıl ile 6-9 yıl olanlar arasında yetenek algısı ve yetkinlik boyutlarında fark bulunmuştur.

Çalışanların mesleki kıdem süresi  $\leq 5$  yıl ile 10 -15 yıl olanlar arasında yetenek algısı boyutunda, yetkinlik boyutunda fark bulunmuştur

Çalışanların mesleki kıdem süresi  $\leq 5$  yıl ile  $\geq 16$  yıl olanlar arasında kurum desteği, yetenek algısı, motivasyon ve yetkinlik boyutlarında fark bulunmuştur.

Çalışanların mesleki kıdem süresi 6-9 yıl ile 10 -15 yıl olanlar arasında verilen skorlarda istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmamıştır.

Çalışanların mesleki kıdem süresi 6-9 yıl ile  $\geq 16$  yıl olanlar arasında kurum desteği ve motivasyon boyutlarında fark bulunmuştur.

Çalışanların mesleki kıdem süresi 10 -15 yıl ile  $\geq 16$  yıl olanlar arasında kurum desteği ve motivasyon boyutlarında fark bulunmuştur. Mesleki kıdem süresi değişkeni

açısından A1f, A3f, A4f ve A5f hipotezleri kabul edilirken, A2f ve A6f hipotezleri reddedilmiştir.

Araştırmanın evrenini Marmaris'te yer alan konaklama işletmeleri ve örneklem olarakta bu işletmelerde çalışanlardan rastgele seçilmiş 322 ön büro, muhasebe, mutfak, kat hizmetleri ve diğer bölümlerde çalışan kadınların oluşturduğu araştırmada, örneklem grubundaki kadın çalışanların %47,5'inin 1-6 yıl arası, %44,7'sinin 7 yıl ve daha fazla süredir konaklama işletmeleri sektöründe çalışmaktadırlar.

Kadın çalışanların büyük çoğunluğunun uzun süredir aynı sektörde olmalarının kendilerine deneyim kazandırdığını ve kalifiye eleman olmaları sebebiyle sektörde kalıcı olduklarını söylemektedirler. 1 yıldan az süredir sektörde yer alan kadın çalışanların oranının %7,8 olması genç yaşta olmalarına veya eğitimini tamamlayarak sektöre yeni girmiş olmalarına bağlı olduğu söylenebilmektedir (Alkan, 2014).

Araştırmada farklı kıdemlerdeki öğretmenlere, öğretim yöntem ve teknikleriyle ilgili hizmet içi eğitim verilmiştir. Hizmet içi eğitim çalışması yapılmadan önce ve yapıldıktan sonra; öğretmenlere yöntem ve tekniklere ilişkin sorular sorularak veriler toplanmıştır. Çalışmadan önce, kıdemlerine göre öğretmenlerin, öğretim yöntem ve tekniklerini ne ölçüde kullandıkları tespit edilmiştir. Hizmet içi eğitim çalışması yapıldıktan sonra ise yöntem ve teknikler konusunda bilgilerinde değişim olup olmadığına bakılmıştır.

Çalışmadan elde edilen bulgular bütün olarak değerlendirildiğinde, öğretmenlerin sınıflarında en çok kullandıkları öğretim yöntem ve tekniklerinin; soru-cevap, düz anlatım ve deney olduğu görülmektedir. Ayrıca mesleki olarak kıdemli öğretmenlerin, öğretim yöntem ve tekniklerine ilişkin algılarının, kıdemi daha düşük olan öğretmenlerden farklı olduğu görülmektedir. Mesleki olarak kıdemi daha düşük olan öğretmenler, öğretim yöntem ve tekniklerine ilişkin doğru cevaplar verirken; kıdem olarak daha yüksek olan öğretmenlerin, soruyu yöntem ve tekniklerle ilişkilendirmediği görülmektedir (Önen ve ark. 2008).

Öğretmenlerin derslerdeki tutum ve davranışlarının öğrencilerde yaratıcı düşünmenin gelişimine katkısının mesleki kıdeme göre farklılaşıp farklılaşmadığının

araştırıldığı çalışmada, kıdem grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark çıkmazken, 1 ile 10 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenlerin derslerdeki tutum ve davranışlarının öğrencilerde yaratıcı düşünme becerilerinin gelişimine daha fazla katkısının olduğu görülmüştür (Yenilmez ve Yolcu, 2007).

Çalışanların yetenek yönetimi boyutları ve kariyer planlaması boyutuna verdikleri önem dereceleri, çalışanların kurum kıdem sürelerine göre yetenek yönetimi alt boyutları; kurum desteği, yetenek algısı, motivasyon ve yetkinlik boyutlarına verdikleri skorlar bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Diğer boyutlara verdikleri skorlar bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Çalışanların kurum kıdem süreleri  $\leq 5$  yıl ile 6-10 yıl olanlar arasında yetenek algısı boyutunda ve yetkinlik boyutunda fark bulunmuştur.

Çalışanların kurum kıdem süreleri  $\leq 5$  yıl ile 11 -15 yıl olanlar arasında yetenek algısı boyutunda ve motivasyon boyutunda fark bulunmuştur.

Çalışanların kurum kıdem süreleri  $\leq 5$  yıl ile  $\geq 16$  yıl olanlar arasında kurum desteği boyutunda, yetenek algısı boyutunda, motivasyon boyutunda ve yetkinlik boyutunda fark bulunmuştur.

Çalışanların kurum kıdem süreleri 6-10 yıl ile 11 -15 yıl olanlar arasında yetenek yönetimi boyutlarına ve kariyer planlama boyutuna verdikleri skorlarda istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmamıştır.

Çalışanların kurum kıdem süreleri 6-10 yıl ile  $\geq 16$  yıl olanlar arasında yetenek algısı boyutunda fark bulunmuştur.

Çalışanların kurum kıdem süreleri 11-15 yıl ile  $\geq 16$  yıl olanlar arasında yetenek yönetimi boyutlarına ve kariyer planlama boyutuna verdikleri skorlarda istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmamıştır. Kurum kıdem süresi değişkeni açısından A1g, A3g, A4g ve A5g hipotezleri kabul edilirken, A2g ve A6g hipotezleri reddedilmiştir.

Özel sektörde ağır metal sanayinde faaliyet gösteren bir işletmede farklı bölümlerde çalışan 100 personelin katıldığı bir çalışmada, işletme içerisindeki

motivasyon değişkenlerine en çok önem veren çalışanlar 1-3 yıl aralığında olanlardır. Motivasyon araçlarından memnuniyetin en yüksek olduğu çalışma aralığı 10 ve üzeri olarak karşımıza çıkmaktadır. 4-6 yıl aralığı ile 7-9 yıl aralığında çalışanların memnuniyet ortalamaları genel memnuniyet ortalamasının altındadır (Bilecen, 2008).

İstanbul'da otomotiv sektöründe faaliyet gösteren dört kurumsal işletmenin çalışanlarından 105 personel çalışmaya seçilmiştir. Yapılan çalışmada "Çalıştığım işletmede, kariyer planlaması çalışmalarının olup olmaması beni ilgilendirmez" görüşüne ilişkin inanç ile çalışma süresi arasında yapılan kıyaslamada; kurum kıdem süresi 0-2 yıl olan çalışanların bu görüşe % 95,0 oranında hiç katılmadıkları istatistiksel olarak saptanmıştır (Yılmaz, 2006).

Konya Sanayi Odası'na kayıtlı 2.815 adet firmanın 111 (üst, orta ve ilk kademe yönetici ile yapılan çalışmada çalışma süresi (kıdem) arttıkça, çalışanların iş tatmini memnuniyet derecesinin de arttığı tespit edilmiştir (Çiftçi ve ark. 2014).

Mutlu'nun yaptığı çalışmada, hemşirelerin kurumda çalışma sürelerine göre, kariyer planlamasına ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır (Mutlu, 2010).



## 6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmadan elde edilen genel sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

Çalışmada, sağlık kurumlarında yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların kariyer planlamasına etkisi belirlenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanlardan % 25,8' i (n=120) hekim ve %74,2 (n=346)'sı hemşiredir.

Hastane çalışanlarının yetenek yönetimi boyutları ve kariyer planlaması boyutundaki ifadeler katılım düzeyleri sırasıyla motivasyon, yetkinlik, yetenek algısı, kariyer planlama, yaratıcılık ve kurum desteği boyutlarıdır.

Kadın ve erkek çalışanlar arasında kariyer planlaması boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Kadın ve erkek çalışanların kariyer planlaması boyutu açısından düşünceleri incelendiğinde erkekler, kadınlara göre kariyer planlaması boyutuna daha fazla katılmıştır. Cinsiyete ilişkin beklenti, tutum ve algılar, kadın ve erkek için meslek seçiminde ve kariyer yaşamında önemlidir. Günümüzde, erkekler kadınlara göre daha yüksek hiyerarşilerde yer almakta ve cinsiyet ayrımcılığı kişilerin kariyer hayatlarını etkilemektedir. Bu yüzden erkekler kadınlara oranla kariyerlerinde hem yatay hem de dikey olarak daha çabuk ilerlemekte ve bu ilerleme sonucunda kariyerlerinden daha fazla tatmin olmaktadır. Günümüzde kadın istihdamında önemli gelişmeler olmasına rağmen, toplumsal cinsiyet bakış açısındaki olumsuzluklar giderilememiş ve kadının hamileliği, çocuk bakımı, ev işleri gibi durumlar ayrımcı uygulamalar olmaya devam etmiştir. Kadın çalışanların mesleki hedeflere ulaşabilmeleri; çocuk, eş ve ev işleri nedeniyle ertelendiğinden cinsiyet ve kariyer tatmini etkileşiminin kadınlarda erkeklere oranla daha yavaş ilerlediği söylenebilir. Bu nedenle, erkek çalışanların kariyerlerinde ulaştıkları veya ulaşmak istedikleri hedefleri, kadınlara oranla daha fazla olabilmektedir.

Sağlık kurumları yönetimi tarafından, kadınların mesleki hedeflerine ulaşmalarındaki engeller kaldırılmalıdır. Kadın çalışanlara esnek çalışma saatleri önerilerek, ev yaşamı ile iş yaşamını dengeleyebilme olanağı sağlanabilmelidir. Kadınların kariyer yapmalarına uygun ortamlar oluşturulmalı, gerekli hizmetiçi eğitim etkinlikleri düzenlenmeli ve kariyer yapmaları konusunda cesaretlendirilmelidirler.

Toplumsal cinsiyet kalıp yargılarının kırılması ve kadın çalışanlardan yararlanılması sağlık sistemine farklı bakış açıları ve farklı yönetim etkinlikleri kazandıracaktır.

35 yaş ve üstü ile 35 yaş altında çalışanlar arasında kurum desteği, yetenek algısı, motivasyon, yetkinlik boyutları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. 35 yaş ve üstü ile 35 yaş altında çalışanların kurum desteği, yetenek algısı, motivasyon ve yetkinlik boyutu açısından düşünceleri incelendiğinde, 35 yaş ve üstünde olan çalışanlar, ile 35 yaş altında olan çalışanlara göre kurum desteği, yetenek algısı, motivasyon ve yetkinlik boyutuna daha fazla katılmıştır.

35 yaş altında olan çalışanlara motive edici kurum desteği verilmelidir. Kurumlar çalışanların kurum amaçları doğrultusunda hareket etmeleri için birçok teşvik edici araç kullanmaktadır. Çalışanların davranışlarını kurumsal amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmek için, davranışın ardındaki ihtiyaç ve amaç doğru algılanmalıdır. İnsanın istek ve ihtiyaçlarının her zaman, her birey için aynı olmayacağından çalışanı teşvik edici bu araçlar da kişilere göre değişebilmektedir. Bir çalışan için önemli olan motivasyon faktörü diğer çalışan için önemli olmayabilir. Bundan dolayı yöneticiler, uzun ve zahmetli bir süreç olan çalışanları tanıma sürecini önemsemelidirler.

Evli ve bekâr çalışanlar arasında yaratıcılık boyutu bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Evli ve bekâr çalışanların yaratıcılık boyutu açısından düşünceleri incelendiğinde bekâr çalışanlar evli çalışanlara göre yaratıcılık boyutuna daha fazla katılmıştır.

Bekar çalışanlar, evli çalışanlara göre sosyal hayatlarında daha aktif olduklarından ve sorumlulukları da evli çalışanlara göre daha az olduğundan, yaratıcılık yönleri daha baskın durumda olabilmektedir. “Yaratıcılık” yetkinliğine sahip çalışanlar bu yetkinliklerini sadece kendi branşlarında değil tüm alanlarda kullanabileceklerini düşündükleri için sadece kendi uzmanlık alanlarında kariyer yapmayı değil, kendi branşları dışında da çalışmayı ya da yeni projelere katılmayı düşünmektedir. Kamu sağlık kurumlarında yaratıcılık yeteneğine sahip bu çalışanlara fırsat sunma olanağı az iken, özel sağlık kurumlarında fırsat sunma olanağı daha fazla olabilmektedir. Aksi takdirde bu çalışanların yaratıcılıklarını kullanacakları bir alan seçerek, sağlık kurumundan ayrılmaya istekli oldukları da görülmektedir. Yaratıcılığın ortaya

çıkabilmesi ve dolayısıyla iş tatminini arttırabilmesi için yönetimin hiçbir öneriyi yıkıcı biçimde eleştirmemesi gerekmektedir. Çalışanların fikir ve düşüncelerinden yararlanabilmek için, güven ve destek gerekmektedir.

Lise, ön lisans, lisans, lisansüstü ve tıpta uzmanlık eğitim düzeyine sahip çalışanlar arasında yaratıcılık ve kariyer planlama boyutları açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Lise, ön lisans, lisans, lisansüstü ve tıpta uzmanlık eğitim düzeyine sahip çalışanların yaratıcılık ve kariyer planlama boyutları açısından düşünceleri incelendiğinde, tıpta uzmanlık yapan çalışanlar, diğer eğitim düzeyine sahip çalışanlara göre yaratıcılık ve kariyer planlama boyutuna daha fazla katılmıştır.

Kariyer planlamada birey kadar kurum ve yönetici de önemlidir. Kurum, mesleklerinde ilerleme fırsatlarını çalışanlarına bildirerek kariyer danışmanlığı yapabilmeli, eğitim ve gelişme fırsatları oluşturmalı, kariyer gelişim olanakları ve programlarına ilişkin bilgi sağlamalı, iş analizleri, iş tanımları belirlemelidir. Yöneticiler; çalışanın performansı ile ilgili değerlendirmeyi kendisine geribildirim olarak vermeli, ilerleme olanakları sağlamalı ve destek olmalıdır. Kurum kendi içinde terfi imkânları yarattığı sürece çalışanlar üzerinde olumlu etki oluşturmaktadır.

Lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip çalışanlar yaratıcı ve girişimci yeteneklerinin ortaya çıkarılması için kurum tarafından desteklenmelidir.

Hekim ve hemşireler arasında yaratıcılık ve kariyer planlama boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Hekim ve hemşirelerin yaratıcılık ve kariyer planlama boyutları açısından düşünceleri incelendiğinde, hekimler hemşirelere göre yaratıcılık ve kariyer planlaması boyutuna daha fazla katılmıştır. Hekim ve hemşirelere eşit fırsatlar tanınmalıdır.

Hemşireler istemedikleri pozisyonlarda ya da uzmanlık alanları dışında çalıştırılmaları, yer değişikliği isteklerinin yapılmaması, uzun, düzensiz ve yorucu çalışma saatlerinin olması, yoğun nöbetlerden dolayı motivasyon eksikliği nedeniyle kariyer planlamaya da az önem veriyor olabilirler. Kurumların, çalışanları ile amaç birliği sağlayabilmesi için, misyon ve vizyonlarını, kurumsal politikalarını, amaç ve hedeflerini, çalışanları ile paylaşmalıdır. Kişilerin ihtiyaçları tespit edilmeli ve bu

doğrultuda kariyer planlama çalışmaları yapılmalıdır. Hastanelerde kariyer planlama çalışmaları üst yönetim tarafından desteklenmelidir. Kişilerin kendilerini değerlendirme fırsatı verilmelidir.

Hemşireler, sağlık hizmetlerinin sunumunda üstlendikleri rol ve sorumlulukları yerine getirirken karşılaştıkları problemlere bilimsel çözüm bulmada, sağlık disiplini olarak mesleki gelişmeye katkı sağlamada, değişen ve gelişen teknolojiye uyumu kolaylaştırmada, hemşirelik bakımını kolaylaştırmada ve bakımın kalitesini artırmada yaratıcılıklarının farkına varmalı, bu özelliğini geliştirmeli ve ortaya koymalıdır.

Üst kademedeki görev yapan yönetici hemşireler başta olmak üzere tüm yönetici ve çalışan hemşireler için karar verme becerilerini ve yaratıcılığı geliştirici kurs, seminer, konferans gibi etkinlikler hazırlanmalıdır. Çalışanların yaratıcılığında en üst seviyede yararlanabilmek için; özgür ve esnek çalışma ortamı oluşturulmalı, kurum içinde yeni fikirler teşvik edilmeli ve çalışanlara yaratıcı çalışmalar için gerekli zaman ve kaynak sağlanmalıdır. Sanat dalı ile uğraşan hemşirelerin yaratıcılık düzeylerinin yüksek olması nedeniyle, çalışan hemşireler özelliklerine göre yetenekli oldukları konularda cesaretlendirilmeli, sanata ilgi duyanlar desteklenmelidir. Yaratıcı çalışmalar ödüllendirilmelidir. Yaratıcılığın organizasyonun her kademesinde değer verilen öge haline getirilmesi sağlanmalıdır.

Çalışanların mesleki kıdem süresi açısından, kurum desteği, yetenek algısı, motivasyon ve yetkinlik boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Mesleki kıdem süresine sahip çalışanların kurum desteği, yetenek algısı, motivasyon ve yetkinlik boyutu açısından düşünceleri incelendiğinde,  $\geq 16$  yıl mesleki kıdem süresine sahip çalışanlar kurum desteği, yetenek algısı, motivasyon ve yetkinlik boyutuna daha fazla katılmıştır.

$\leq 5$  yıl, 6-9 yıl ile 10 -15 yıl mesleki kıdem süresine sahip çalışanların kurum desteği algılarının düşük olmasının nedeni, kurumdan beklentilerinin fazla olması olabilir. Yöneticiler, kurum desteğini algısının düşük olduğu  $\leq 5$  yıl, 6-9 yıl ile 10 -15 yıl mesleki kıdem süresine sahip çalışanlarına rahat bir çalışma ortamı yaratmalı, çalışanlara alınan kararlara katılımını sağlayarak fikirlerine değer verildiğini hissettirmeli, karar alma sürecinde adil ve tarafsız davranmalı ve onlara yeterli ve dürüst

bir şekilde geri bildirim sağlamalıdır. Çalışanların terfisi kıdemine göre değil, performansı dikkate alınarak yapılmalıdır. Çalışanlarda destekleyici kurum algısının oluşturulabilmesi için; iş görenlerin yaratıcı fikirleri, önerileri ve eleştirileri dikkate alınmalı, etkin iletişim ve ödüllendirme sistemi kurulmalı, bu sistemin uygulanmasında nesnel davranılmalı ve katılımcı bir yönetim anlayışı benimsenmelidir. Kurumun desteğini alan çalışanlar aynı zamanda motive olacaklardır. Yöneticileri tarafından tanınma, takdir edilme, sevgi ve saygı görme de çalışanların motivasyonunu ve buna paralel olarak da iş yaşam kalitesini arttırıcı bir etkiye sahip olacaktır.

Çalışanların kurum kıdem süresi açısından, kurum desteği, yetenek algısı, motivasyon ve yetkinlik boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Kurum kıdem süresine sahip çalışanların kurum desteği, yetenek algısı, motivasyon ve yetkinlik boyutu açısından düşünceleri incelendiğinde,  $\geq 16$  yıl kurum kıdem süresine sahip çalışanlar,  $\leq 5$  yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl kurum kıdem süresine sahip çalışanlara göre kurum desteği, yetenek algısı, motivasyon ve yetkinlik boyutuna daha fazla katılmıştır.

$\leq 5$  yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl kurum kıdem süresine sahip çalışanlar, diğer çalışanlara göre tecrübeleri daha az olduğu için kuruma kendilerini yabancı hissedebilirler. Kurum desteğini düşük hisseden çalışanın aynı zamanda motivasyonu da düşük olur. Bu durumda kurum çalışanını desteklemelidir. Kurum yöneticileri, çalışanların yeteneklerini doğru bir şekilde yönetebildikleri, gerekli kurum desteğini hissettirebildikleri, çalışanlarının yaratıcılıklarını destekleyip, onların yetkinlikleri doğrultusunda görevlendirip motivasyonlarını yüksek tutmayı hedefledikleri süreç performansları yükselecektir.

Çalışanların kariyer planlamasında en etkili kriterler sırasıyla, maddi kazanç %58,2 (n:271), mesleki gelişim %27,0 (n:126), karakter yapısına uygunluk %12,2 (n:57) ve diğer %2,6 (n:12)' dir. Ücret, çalışanların en önemli motivasyon aracıdır. Çalışanlar, kariyerlerini yükselttikçe maddi kazançları da artmaktadır. Bu nedenle çalışanlar maddi kazançlarını arttırmak için kariyer planlamaya önem vermektedirler.

Çalışanların %48,3'ü, mesleğini yaparken kariyeri ile ilgili üst öğrenim almakta ya da almaya devam etmektedir. Mesleğini yaparken kariyeri ile ilgili üst öğrenim alan çalışanlar kariyer planlama boyutuna daha fazla katılmıştır. Günümüzde

çalışanlar maddi kazanç, mesleki gelişim, karakter yapısına uygunluk ve diğer sebeplerden dolayı kariyer planlamasına önem vermektedirler. Sağlık kurumlarında hekimler maddi kazançlarını arttırmak, branşlarında uzmanlaşmak ve yönetim alanında bulunmak, hemşirelerde mesleki gelişim sağlamak amacıyla yükseköğrenim almaktadırlar.

Genel sekreter, idarî ve malî hizmetler başkanları, hastane yöneticisi, müdür ve müdür yardımcısı olabilmek için en az dört yıllık eğitim veren yükseköğretim kurumlarından veya bunlara denkliği Yükseköğretim Kurulunca kabul edilmiş yurt dışındaki yükseköğretim kurumlarından mezun olmak ve kamu veya özel sektörde, genel sekreter için 8 yıl, idarî ve malî hizmetler başkanları, hastane yöneticisi ve müdürler için en az 5 yıl iş tecrübesine sahip olmak şarttır (<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/pdf>, 2015).

Tıbbî hizmetler başkanının, tıp alanında doçent veya profesör unvanlı tabip, uzman tabip veya tıp alanında doktora yapmış tabip veyahut hukuk, kamu yönetimi, işletme ve sağlık yönetimi alanında lisans, yüksek lisans veya doktora eğitimi almış tabip; eğitim ve araştırma hastaneleri başhekiminin eğitim görevlisi tabip veya tıp alanında doçent veya profesör unvanlı tabip; diğer hastane başhekimlerinin uzman tabip veya tıp alanında doktora yapıp veya hukuk, kamu yönetimi, işletme, sağlık yönetimi alanında lisans, yüksek lisans veya doktora eğitimi almış tabip; yüz yatağın altındaki hastane başhekimlerinin tabip; ağız ve diş sağlığı ile ilgili hastanelerde başhekimin diş hekimi olması; başhekim yardımcılarının ise tıp, diş hekimliği veya eczacılık öğrenimi almış olması veya lisansüstü eğitim yapmış olmaları kaydıyla sağlık bilimleri lisansiyeri olması gerekir.

Genel Sekreterlikte uzman olarak istihdam edilecek personelin alanında en az lisans düzeyinde öğrenim görmüş olması ve kamu veya özel sektörde en az 3 yıl iş tecrübesine sahip olması gerekir. Açıktan alınacak uzman ve büro görevlilerinin Kamu Personeli Seçme Sınavından en az yetmiş puan almış olmaları şarttır. Uzman ve büro görevlilerinin Birliklere dağılımı, işe alınma usûl ve esasları Kurum tarafından belirlenir. Açıktan istihdam edilen uzmanların oranı Birliğin toplam uzman sayısının yüzde ellisini geçemez (<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/pdf>, 2015).

Bu çalışma sadece hekim ve hemşireler üzerinde yapılmıştır. Araştırmacılar yetenek yönetimi ve kariyer planlama konusunda diğer sağlık çalışanları üzerinde de çalışabilirler.



## KAYNAKLAR

- Akçakanat T. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İli Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, Yüksek Lisans Tezi, 2009;4-10.
- Akgeyik T, Çiftçi B, Çolak A, Dolgun U, Kağnıcıoğlu D, Özbek MF, Özler E, Serinkan C. İnsan Kaynakları Yönetimi. 3.Baskı, Bursa, Ekin Basım Yayım Dağıtım. 2012;137-157.
- Akgün A, Can H, Kavuncubaşı Ş. Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. 4. Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi. 2001;72-94.
- Akın A. Takım Kariyer Modeli İle Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme. ERÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2005;25:6-7.
- Alayoğlu N. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi. 2010;1:68-97.
- Alkan G. Konaklama İşletmelerinde Kadın Çalışanların Karşılaştıkları Engellerin Kariyer Planlamasına Etkisi (Marmaris Örneği). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, Yüksek Lisans Tezi, 2014;69-70.
- Altınöz M, Çöp S, Çakıroğlu D. Büro Ortamında Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. EJOVOC. Bürokon Özel Sayısı. 2014;109.
- Altınöz M. Yetenek Yönetimi, 1.Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım. 2009;3-88.
- Altuntuğ N. Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı. Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi. 2009; 14(3):453-460.
- Altuntuğ N. Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler ve Bir Uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, Doktora Tezi, 2007;56.
- Anafarta N, Özgenlik S. Örgütsel Kariyer Planlamaya İlişkin Bir Yöntem Önerisi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2013;8(8):1-15.
- Antoniu E. Career Planning Process And Its Role In Human Resource Development. Annals Of The University Of Petroşani. Economics. 2010;10(2):13-22.
- Aşkun NC. Örgütsel Stres İle Kariyer Planlaması Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, Yüksek Lisans Tezi, 2006;3-65.
- Argon T, Eren A. İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım. 2004; 248-252.



- Arı O. Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uluslararası Bir Firmada Uygulama. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Yüksek Lisans Tezi, 2006;48-50.
- Aybatlı A. Kariyer Geliştirmede İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Rolü ve Bilişim Parekenciliği Sektöründe Bir Uygulama. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Yüksek Lisans Tezi, 2008;11-21.
- Aydın EB. Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, Yüksek Lisans Tezi, 2007;9-75.
- Aytaç S. Çalışma Yaşamında Kariyer. 2.Baskı, Bursa, Ezgi Kitabevi. 2005;1-95.
- Ata N. Bilgi Çağında Kariyer ve Liderlik. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, Yüksek Lisans Tezi, 2006; 22-47.
- Atlı D. İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi ve Basın İşletmelerinde Bir Uygulama. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Yüksek Lisans Tezi, 2010;30-110.
- Atlı D. Yetenek Yönetimi, 1. Baskı, İstanbul, Crea Yayıncılık. 2012;37-233.
- Baruch Y. Career Development In Organizations And Beyond: Balancing Traditional And Contemporary Viewpoints. HRMR. 2006; (16):125–138.
- Bayraktaroğlu S. İnsan Kaynakları Yönetimi. 3. Baskı, Adapazarı, Sakarya Yayınları. 2008:160-165.
- Beechler S, Woodward JC. The Global “War For Talent”. JIM. 2009;15:273–285.
- Berger AL. “Yetenek Yönetimi”. EE. 2005;8(95): 11.
- Bilecen F. İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Yüksek Lisans Tezi, 2008;102.
- Bingöl H. Olimpiyatlarda Derece Yapan Türk Sporcularının Kariyer Planlama Profillerinin Belirlenmesi. Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Elazığ, Yüksek Lisans Tezi, 2011;16.
- Bingöl D. İnsan Kaynakları Yönetimi. 7. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları. 2010;341-360.
- Birkan K C. Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Yüksek Lisans, 2009;116.
- Boylu Y. Turizm Eğitimi Almış Yeni Mezunların Oryantasyon Programlarına Yönelik Tutumlarındaki Değişimler. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. 2007;6(22): 259-269.

- Bradley L, Brown K, McDonald P. "Have Traditional Career Paths Given Way to Protean Ones? Evidence from Senior Managers in The Australian Public Sector". *CDI*. 2005;10(2):109-129.
- Can H, Kavuncubaşı Ş, Yıldırım S. *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. 6. Baskı, Ankara, Siyasal Yayın Dağıtım. 2009;212-216.
- Celep C. *Örgütsel Öğrenme Açısından Türkiye Üniversiteleri*, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Malatya, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, 2004.
- Ceylan N. *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Yüksek Lisans Tezi, 2007;5-98.
- Ceylan A, Çakar ND. *İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri*. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 2005;6(1):52-66.
- Christie P, McMullen T. *The Reward Practices of Great Global Organizations*. *B&C*. 2008;45(1): 23.
- Chuai X, Iles P, Preece D. *Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers'*, *JWB*. 2010; 45(2):179-189.
- Currie G, Starkey K, S. Tempest, S. "New Careers for Old? Organizational and Individual Responses to Changing Boundaries". *International Journal of Human Resource Management*. 2006;17(4):771.
- Çakıral D. *Kamu Personeli Eğitimi ve Gelişimi Marmara Üniversitesi Personeli Üzerine Bir Uygulama*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Yüksek Lisans Tezi, 2009;18-45.
- Çalık T, Ereş F. *Kariyer Yönetimi*. Ankara, Gazi Kitabevi. 2006;29-75.
- Çayan D. *Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, Yüksek Lisans Tezi, 2011;5-81.
- Çelik A. *Kariyer Kavramı, Kapsamı ve Temel Boyutları*. Şimşek M. Ş. , Çelik A. , Akatay A. Editör, *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, 2.Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi. 2007;95-265.
- Çetin C, Özcan ED. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. Baskı. İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım. 2013;99-114.
- Çetin A, Taşkın E. *Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısının Cam Tavanı Aşma Stratejilerine Etkisi: Bursa Örneği*. *DPUJSS*, 2012;33:19.
- Çınar E, Seçer B. *Bireycilik ve Yeni Kariyer Yönelimleri*, *Yönetim ve Ekonomi*. 2011;18(2):49-62.
- Çınaroğlu S. *Yönetim Eğitiminde Yeni Yaklaşımlar ve Hastanelerde Profesyonel Yönetici İhtiyacı*. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. 2012;15(1):95.

- Çırpan H, Şen A. İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi. Çerçeve Dergisi. Müsiad. 2009;110-116.
- Çiçek D. Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, Yüksek Lisans Tezi, 2005;207.
- Çiftçi M, Öztürk UC. Yetkinlik Bazlı Personel Seçme Faaliyetleri ve Türkiye'deki Büyük Ölçekli İşletmelerin İş gören Seçme Modeli Tercihlerindeki Eğilimler. SÜİİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi.2013;13(25):145-172.
- Çiftçi Y. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yaratıcılık Düzeyleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, Yüksek Lisans Tezi, 2002;91.
- Damaş G. Kariyer Geliştirme Aracı Olarak Koçluk Ve Yönetim Becerilerini Geliştirmeye Yönelik Örnek Bir Koçluk Uygulaması. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Yüksek Lisans Tezi, 2010;3-4.
- Demircioğlu HÖ. Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi ve Finans Sektöründen Bir Uygulama. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, Yüksek Lisans Tezi, 2010;4-94.
- Dessler G. Human Resource Management. 11. Baskı, Florida, Pearson/Prentice Hall. 2007;380-383.
- Dikili A. Yeni Kariyer Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2012; 17(2):477-480.
- Doğan S, Demiral Ö. İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yönetimi: Yetenek Yönetimi. Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2008;17(3):145-166.
- Doğan S, Kılıç S. Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2007; 29:37-61.
- Drucker P. Büyük Değişimler Çağında Yönetim (Çev. Dicleli Z), Optimist Yayınları, İstanbul. 2013;150-267.
- Dündar H, Öztürk Z. Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 2003;4(2):63-64.
- Erçoksas B. Training And Development Of Employees In Talent Management Process And An Application. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi,2009; 54.
- Erdem A, Gürdal E, Saka M, Önen F, Uzal G. Hizmet İçi Eğitime Katılan Fen Bilgisi Öğretmenlerinin Öğretim Tekniklerine İlişkin Bilgilerindeki Değişimin Tesbiti: Tekirdağ Örneği. KEFAD. 2008;9(1):45-57.

- Erdemir E. İşe Almada Bakış Açısı ve Aday Odaylılık. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi. 2007;57:26-43.
- Erdoğan HT. Bireysel Kariyer Planlama İle Kişisel Başarı Arasındaki İlişkiye Yönelik Dumlupınar Üniversitesinde Bir Uygulama. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, Yüksek Lisans Tezi, 2009;5-67.
- Eryiğit N. Örgütsel Kariyer Planlama Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, Yüksek Lisans Tezi, 2007:40-41.
- Ertürk M. İnsan Kaynakları Yönetimi. 1.Baskı, İstanbul, Beta Yayınları. 2011;201-229.
- Genç G, Kaya A, Genç M. İnönü Üniversitesi Tıp Fakültesi Öğrencilerinin Meslek Seçimini Etkiyen Faktörler. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 2007;8(14):51.
- Gezer M. Kariyer Planlamasında Meslek Seçiminin Önemi: Meslek Lisesi Son Sınıf Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, Yüksek Lisans Tezi, 2010;83.
- Göksel N. Bilişim Sektöründe Kariyer Planlamanın Motivasyona Etkisi Türk Telekom Bursa Bölge Müdürlüğü Örneği. Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova, Yüksek Lisans Tezi, 2012;14.
- Göktaş S. İşe Alım Süreci ve Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Yüksek Lisans Tezi, 2009;8-76.
- Gregoire M. Consistently Acquiring and Retaining Top Talent. WFM. 2006;85(19):6.
- Güler N. Yetkinliklerin Belirlenmesi Ve Bu Yetkinliklerin İşe Alım Sürecindeki Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma: Bankacılık Sektörü Örneği. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Yüksek Lisans Tezi, 2010;80.
- Gültekin D. Örgütsel Kariyer Planlama ve İş Tatmini Etkileşimi ve Altın Çini İşletmesinde Bir Araştırma. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, Yüksek Lisans Tezi, 2010;12-59.
- Gürel MT. Kariyer Planlamada Yetkinliklerin Önemi ve Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Yüksek Lisans Tezi, 2010;4-71.
- Hall DT. The protean career: A quarter-century journey. JVB. 2004;65:1–13.
- Heckman RJ, Lewis RE. Talent Management: A critical review. HRMR. 2006;16(2):139-154.
- Hisar F, Karadağ A. Hemşirelikte Profesyonelliğe İlişkin Davranışsal Envanter. Hemşirelik Forumu. 7(4):14-22.
- <http://www.tdk.gov.tr.pdf>, 2013.
- [http://www.tkhk.gov.tr/DB/10/1903\\_hemsirelik-yonetmeli/pdf](http://www.tkhk.gov.tr/DB/10/1903_hemsirelik-yonetmeli/pdf), 2015).

- <http://www.resmigazete.gov.tr.pdf>, 2015
- <http://www.bf.umich.edu/docs/KeyReferenceArticles.pdf>, 2013.
- <http://www.manpower.se/Uploaded/5A337FCBCC8749BE9B2780D973677B92.pdf>,2013
- <http://www.astd.org/NR/rdonlyres/CFF94B11-60EA-427A-B19B7D64E61EF59D/0/TMFactSheetFINAL4109.pdf>,2013.
- Hughes JC, Rog E. Talent Management: A Strategy For Improving Employee Recruitment, Retention And Engagement Within Hospitality Organizations. *IJCHM*. 2008;20(7): 743-757.
- Kabadayı S. Kariyer Yönetiminin Çalışanın Kuruma Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir İnceleme. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Yüksek Lisans Tezi, 2013;7-38.
- Kale E, Özer S. İşgörenlerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 2012; 7(2):173-196.
- Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 2012;7(2):173-196.
- Karadoğan E. Mesleksel Gelişimini Hedefleyen Eşler. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 2009;64(4):139.
- Karakılıç N, Kurumsal İtibarın Müşteri Tercihleri Üzerine Etkileri: Afyon'da Perakende Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerine Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 2005;7(2):181-196.
- Kaufman B. The Role Of Executive Coaching In Performance Management. *Handbook Of Business Strategy*. 2006;7(1):287-291.
- Khadria B. Migration of Highly Skilled Indians: Case Studies of IT and Health Professionals. OECD, Statistical Analysis of Science, Technology and Industry ,STI Working Paper 2004;6.
- Kılıç S. Performans Değerlendirme Sisteminin Kariyer Planlamasıyla İlişkisinin Analizi ve Bir Uygulama. *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, Yüksek Lisans Tezi*, 2011;41.
- Koca Aİ. Üniversite Öğrencilerinin Değerleri ve Bireysel Özellikleri İle Kariyer Tercihleri Arasındaki İlişki: Çukurova Üniversitesi'nde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, Yüksek Lisans Tezi*, 2009;5-60.
- Kocabay U. İşletmelerde Performans Değerlendirme, Geri Bildirim, Kariyer Planlama ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, Yüksek Lisans Tezi*, 2010;64-102.

- Kol EN. İktisadi Etkinlik-İstihdam-Kariyer Planlaması İlişkisi: Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Üzerine Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, Yüksek Lisans Tezi, 2011;75-83.
- Korkmaz S. Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2008;102.
- Kozak A. M. İnsan Kaynakları Yönetimi. 3. Baskı, Ankara, Detay Yayınları. 2012;71-93.
- Kurucuoğlu Ü. Çok Uluslu Bir Şirkette Ülkelere İlişkin Yetkinlik Algılamaları Ve Yetkinlik Bazlı Mülakat Etkinliğine İlişkin Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Yüksek Lisans Tezi, 2010;76-77.
- Leung A, Zhang J, Wong P, Foo MD. The Use Of Networks In Human Resource Acquisition For Entrepreneurial Firms. JBV. 2006;21: 664-667.
- Luecke R. En İyi Elemanı İşe Almak ve Elde Tutmak, (Çev. Sarıkaya Ö.). İstanbul, Türkiye İş Bankası Yayınları, Harvard Business Press. 2012;35-90.
- Lussier RN. Human Relations In Organizations. 7.Baskı, U.S. 2008;129.
- Mavisu H. Bireysel Kariyer Planlamanın Aşamalarından Biri Olarak Hedef Belirleme ve Kariyer Başarısı İlişkisi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Yüksek Lisans Tezi, 2010;15.
- McCauley C, Wakefield M. Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop And Keep its Strongest Workers”. JQP. 2006;29(4).
- Michael A. Mentoring and Coaching. Topic Gateway Series. 2008; 50:1-19.
- Mimaroğlu H. Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum Ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, Doktora Tezi, 2008;32.
- Mondy JB. Human Resource Management. 10. Baskı, A.B.D., Pearson/Prentice Hall. 2008;231.
- Mucha, TR. The Art And Science of Talent Management. Organization Development Journal. Winter.2004; 22(4):96-100.
- Mutlu A. Hemşirelerin Kariyer Planlamasına İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi.Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, Yüksek Lisans Tezi, 2010;142.
- Onay M, Vezneli Z. Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer: Akademisyenlerin Kariyer Yaşamı. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi. 2012;4(1):193-202.
- Örücü E, Kılıç R, Kılıç T. Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği. Yönetim ve Ekonomi. 2007;14(2):117-135.

- Öztürk S, Teber S. Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Jandarma Havacılık Komutanlığı Örneği. Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi. 2006;19:67-91.
- Özutku H. Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. 2008;37(2):79-97.
- Peters T. Leaders As Talent Fanatics. Leadership Excellence. 2006;23(11):12-13.
- Sav D. Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörler ve Üniversitelerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, Yüksek Lisans Tezi, 2008;4-20.
- Sevinç E. Kariyer Planlama ve Yönetimi. İstanbul, Etap Yayınevi. 2010;29-79.
- Seymen OA. Geleneksel Kariyere, Sınırsız ve Dinamik / Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme. U. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2004;23(1):79-114.
- Sluis, L, Treur K. The Benefits Of Coaching For Employees And Their Organisations. Essays in Serie Research Memoranda, Free University Amsterdam, Faculty of Economics, Business Administration and Econometrics. 2005;13:5.
- Sönmez B. Sağlık Kuruluşlarında Kariyer Planlama ve Geliştirme Uygulamalarına İlişkin Hemşire Yöneticilerin Görüşlerinin Belirlenmesi. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, Yüksek Lisans Tezi, 2007;25-40.
- Soysal A. Örgütlerde Kariyer Planlama ve Geliştirme. Şimşek M. Ş., Çelik A., Akatay A. Editör, Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, 2.Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi. 2007;95-265.
- Soysal A. Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme. Çimento İşverenler Dergisi. 2006; 20(5):1-25.
- Şener F. Kariyer Planlamada Kariyer Değerlerinin Önemi ve Bir Uygulama. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Yüksek Lisans Tezi, 2010;8-65.
- Şimşek Z. İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Yüksek Lisans Tezi, 2007;18.
- Tunçer P. Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. OMÜ Eğitim Fakültesi Dergisi. 2012;31(1):203-233.
- Tunçer P. İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul, Ekin Basım Yayın Dağıtım. 2011;239-256.
- Ural EG. İtibar Yönetimi Değer Yaratan Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi. 2009;12(2):158-180.

- Uzunbacak HH. Kariyer Platosu (Mesleki Durgunluk): Emniyet Teşkilatı'nda Çalışan Amir Sınıfı Personelin Mesleki Durgunluk Boyutu Üzerine Bir Araştırma. Polis Bilimleri Dergisi. 2006;8(3-4):29-48.
- Ünsar S. Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 2009;10(1):43-56.
- Yavuz S. İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul, Yüksek Lisans Tezi, 2006;5-53.
- Yazıcıoğlu S. Yetenek Yönetiminde Bir Uygulama Üst Düzey Yönetici Yedekleme Amaçlı Geliştirme Programı. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Yüksek Lisans Tezi, 2006;73-74.
- Yenilmez K, Yolcu B. Öğretmen Davranışlarının Yaratıcı Düşünme Becerilerinin Gelişimine Katkısı. Sosyal Bilimler Dergisi. 2007;18:102.
- Yetkin C. Yetkinlik Bazlı Mülakat İle Kariyer Değerleri Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Yüksek Lisans Tezi, 2006;80.
- Yılmaz AG. İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlamanın Çalışanın Motivasyonu Üzerine Etkisi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Yüksek Lisans Tezi, 2006;5-76.



**Ek-1**

T.C.

**ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ  
KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU**

Sayı: B.30.2.ODM.0.20.08

28.06.2013

**Sayın : Doç.Dr. Elif DİKMETAŞ YARDAN**

Etik Kurulumuza sunmuş olduğunuz **Sağlık Kurumlarında Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Kariyer Planlamasına Etkisi** başlıklı OMÜ KAEK 2013/332 Karar nolu Anket çalışması nitelikli araştırma projeniz: Amaç, gerekçe, yaklaşım ve yöntemle ilgili açıklamaları, Klinik Araştırmalar Etik Kurulu yönergesine göre incelenmiş etik açıdan bir sakınca olmadığına, çalışmanın süresi 6 ayı geçerse 6 aylık bildirimlerinin yapılmasına; çalışma tamamlandıktan sonra sonucunun tarafımıza en geç üç(3) ay içerisinde bildirilmesine 30.05.2013 tarihli Etik kurulumuzda oy birliği ile karar verilmiştir

Bilgilerinize arz/rica ederim.

Prof.Dr.Abdulkerim BEDİR  
Klinik Araştırmalar Etik Kurulu  
Başkanı

**ASLI GİBİDİR**

**ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ  
Klinik Araştırmalar Etik Kurulu**

**Ali ÖZTÜRK**  
OMÜ Klinik Araştırmalar  
Etik Kurulu Sekreteri

Ek-2

22550  
24.7.13



Sağlık Bakanlığı

T.C.  
SAĞLIK BAKANLIĞI  
Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu  
Samsun İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği

Sayı :54103609-044/

12980

22/07/2013

Konu :Anket

ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : 18/07/2013 tarihli ve 49933177-044/4042 sayılı yazınız.

İlgi yazınıza istinaden; Üniversiteniz Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Ayşe YEŞİLYURT'un "Sağlık Kurumlarında Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Kariyer Planlanmasına Etkisi" konulu anket çalışması Genel Sekreterliğimize bağlı Eğitim ve Araştırma Hastanesinde yapması uygun görülmüş olup;

Araştırmanın Birliğimize bağlı sağlık tesisinde hizmet aksatmayacak şekilde yürütülmesi, araştırmaya katılımların gönüllülük esasına göre yapılması, kişisel verilere ve özel hayatın korunmasına yönelik mevzuata aykırı sorular ihtiva edip etmediğinin tetkiki ve araştırmanın amacı, yöntemi, kapsamı ve süresi, araştırma metodu ve kavramsal çerçevesini açıklayan bilgiler göz önünde bulundurularak, yapılacak çalışmanın sonucunun Bakanlığımız bilgisi dışında ilan edilmemesi kaydıyla anket çalışmasına izin verilmiş olup;

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

İbrahim KÜÇÜK  
Genel Sekreter a  
İdari Hizmetler Başkanı

Samsun Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği/ Eğitim Hizmetleri  
Kadıköy Mah. Barış Bulvarı No:199 SAMSUN  
Telefon: (0 362) 311 25 29 Fax: (0 362) 311 25 08  
Elektronik posta: [n.ozturk@samsunkhb.gov.tr](mailto:n.ozturk@samsunkhb.gov.tr)

Ayrıntılı Bilgi İçin İrtibat: N. ÖZTÜRK Uzman  
Elektronik ağ : [www.samsunkhb.gov.tr](http://www.samsunkhb.gov.tr)

24/7

### Ek-3

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ANKET FORMU

Değerli çalışanlar,

Bu çalışmanın amacı, sağlık kurumlarında yetenek yönetimi (insan kaynakları içinde oluşan yeteneğin, talep, arz ve akış sürecinin yönetilmesi) uygulamalarının çalışanların kariyer planlamasına etkisini ölçmektir. Verdiğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Özel amaçlar için kesinlikle kullanılmayacaktır. Adınız ve soyadınızı lütfen belirtmeyiniz. Lütfen her bir soruyu, olabildiğince açık cevaplayınız. Cevapladığınız için teşekkür ederiz.

**Ayşe YEŞİLYURT**

Ondokuz Mayıs Üniversitesi  
Sağlık Bilimleri Enstitüsü  
Sağlık Yönetimi ABD.  
Yüksek Lisans Öğrencisi

**Doç.Dr.Elif DİKMETAŞ YARDAN**

Ondokuz Mayıs Üniversitesi  
Öğretim Üyesi

### KİŞİSEL BİLGİLER

- Cinsiyetiniz** Kadın  Erkek
- Doğum tarihiniz (Yıl olarak belirtiniz)**.....
- Medeni durumunuz** Bekar  Evli
- Eğitim Durumunuz**  
Lise  Önlisans  Lisans  Lisansüstü  Tıpta Uzmanlık
- Göreviniz**.....
- Bu işi kaç yıldır yapmaktasınız (Yıl olarak belirtiniz) ?**.....
- Bu kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz? (Yıl olarak belirtiniz)?**.....
- Kariyer planlamanızda etkili olan en etkili kriteri belirtiniz?**  
Maddi kazanç  Mesleki gelişim  Karakter yapısına uygunluk   
Diğer.....
- Mesleğinizi yaparken kariyerinizle ilgili herhangi bir üst öğrenim aldınız mı ya da alıyor musunuz?**  
Evet  Hayır
- 10.9. Soruya evet yanıtını verdiyseniz, neden bu öğrenimi aldınız ya da alıyorsunuz?**.....  
.....  
.....  
.....

**Lütfen arka sayfaya geçiniz**

## ANKET DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

1	2	3	4	5
Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

### BOŞ BIRAKILAN SORU “FİKRİM YOK” OLARAK DEĞERLENDİRİLECEKTİR.

1. Çalıştığım birime uygun olarak, kendimi yetenekli buluyorum.	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım birime uygun olarak, yeteneklerimi tam kapasite ile kullandığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3. Çalıştığım birimde mesleki yeterliliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.	1	2	3	4	5
4. Çalıştığım birimde kişisel özelliklerim nedeniyle görev yapmaktayım.	1	2	3	4	5
5. Çalıştığım birimde eğitim ve deneyimlerim nedeniyle görev yapmaktayım.	1	2	3	4	5
6. İşim benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
7. İşimi başarılı bir şekilde gerçekleştirdikten sonra kendimi mutlu hissediyorum.	1	2	3	4	5
8. İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim.	1	2	3	4	5
9. Bulduğum birimde yeni fikirler geliştirip uygulayım.	1	2	3	4	5
10. Çalıştığım kurum yönetiminin getirdiği değişikliklere uyum sağlarım.	1	2	3	4	5
11. Çalıştığım birimde, ekip arkadaşlarım ile uyumluyumdur.	1	2	3	4	5
12. Çalıştığım kurum, kişisel eğitimim için yeterli desteği sağlar.	1	2	3	4	5
13. Kurum yönetimi personelin gelişimine yönelik eğitimler düzenler.	1	2	3	4	5
14. Çalıştığım kurum, yeterli maddi olanaklar sağlar.	1	2	3	4	5
15. Çalıştığım kurumun sektör içinde iyi bir yerde bulunması, üzerimde olumlu etki uyandırır.	1	2	3	4	5
16. Genel olarak işimden doyum sağladığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
17. İşimi yaparken farklı yöntemler seçme konusunda özgürüm.	1	2	3	4	5
18. Çalıştığım birimde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrolüm ve etkim vardır.	1	2	3	4	5
19. Çalıştığım kurum, işimi daha iyi yapmam konusunda bana destek olur.	1	2	3	4	5
20. Çalıştığım kurum yönetimi, sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmektedir.	1	2	3	4	5
21. Çalıştığım kurum yönetiminin yeteneklerimden yararlandığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
22. Çalıştığım birim yöneticisi, çalışanları performanslarına göre değerlendirir.	1	2	3	4	5
23. Önümüzdeki birkaç yıl içinde kariyerimi tekrar gözden geçireceğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
24. Bazen işimi tamamen bırakıp gitmek, mesleğimi değiştirmek istiyorum.	1	2	3	4	5
25. Sık sık şimdiki işimden istifa etmeyi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
26. Şimdiye kadar yaptığım kariyer seçimlerinden genel olarak memnun kaldım.	1	2	3	4	5
27. Genel olarak, halen yaptığım işten memnunum.	1	2	3	4	5
28. Eğer tekrar kariyerimi seçme imkanım olsa, yine aynı kariyeri seçerdim.	1	2	3	4	5
29. Kariyerimle ilgili ulusal ve uluslararası kitap ve dergi gibi basılı yayınları takip ederim.	1	2	3	4	5
30. Kariyerimle ilgili ulusal ve uluslararası kongreleri takip ederim.	1	2	3	4	5
31. Kariyerimle ilgili sertifika gibi eğitimlere katılırım.	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı:** Ayşe YILMAZ

**Doğum Yeri:**SAMSUN

**Doğum Tarihi:**13.07.1986

**Medeni Hali:** Evli

**Bildiği Yabancı Diller:** İngilizce

### **Eğitim Durumu**

İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Fakültesi (2004-2008)

Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Bölümü Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans (2012- )

### **Çalıştığı Kurum/Kurumlar ve Yıl:**

Özel Nisa Hastanesi (2008-2009)

Dr. Siyami Ersek Göğüs Kalp ve Damar Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi (2009- 2011)

Samsun Eğitim ve Araştırma Hastanesi (2011- )

**e-posta:** ayseyesilyurt23@hotmail.com