

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



KAMU SAĞLIK HİZMETLERİ VE YETENEK YÖNETİMİ:
İSTANBUL FATİH KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİ
BAĞLAMINDA BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Mahmut ELİBOL

İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Murat Adil SALEPÇİOĞLU

Ocak 2017

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



KAMU SAĞLIK HİZMETLERİ VE YETENEK YÖNETİMİ:
İSTANBUL FATİH KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİ
BAĞLAMINDA BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Mahmut ELİBOL
(Y1312.190004)

İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Murat Adil SALEPÇİOĞLU

Ocak 2017





T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1312.190004 numaralı öğrencisi **Mahmut ELİBOL**'un "KAMU SAĞLIK HİZMETLERİ VE YETENEK YÖNETİMİ: İSTANBUL FATİH KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİ BAĞLAMINDA BİR ARAŞTIRMA" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 03.07.2017 tarih ve 2017/01 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **aybılığı** ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak **kabul** edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :10/01/2017

1)Tez Danışmanı: Öğr. Gör. Dr. Murat Adil SALEPÇİOĞLU

2) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Ali Osman BALKANLI

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Çiğdem ÖZARI

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Kamu Sağlık Hizmetlerinin Geliştirilmesi Perspektifinde Yetenek Yönetiminin Algılanması: İstanbul Fatih Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliğine Bağlı Sağlık Personeli Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (09/11/2016)

Mahmut ELİBOL

ÖNSÖZ

Öncelikle tez konusunu seçerken isteklerimi göz önünde bulundurup bana yardımcı olan ve yüksek lisans tezimin hazırlanmasında bilimsel desteğini esirgemeyerek önemli katkılar sunan çok değerli hocam Dr. Murat Adil SALEPÇİOĞLU'na şükranlarımı sunarım.

Tez çalışmamdaki katkısından, destek ve yönlendirmelerinden dolayı İstanbul Fatih Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği Genel Sekreteri Prof.Dr.M.Hamza MÜSLÜMANOĞLU'na, İdari Hizmetler Başkanı Dr. Abdulaziz CAN'a, Tıbbi Hizmetler Başkanı Op.Dr.İdris KURTULUŞ'a ve Mali Hizmetler Başkanı Ph.Dr.Hanifi AKTAŞ ile çalışmam boyunca benden bir an olsun yardımlarını esirgemeyen çalışma arkadaşım Ahmet GÖKALP'e teşekkürlerimi arz ederim.

Bugün var olmamı borçlu olduğum kıymetli annem Ayşe ELİBOL ile Babam Mevlüt ELİBOL'a, çalışmanın her aşamasında yanımda olan ve desteğini esirgemeyen değerli eşim Sümeyye ELİBOL'a teşekkür eder, ayrıca bu çalışmamı çocuklarım Zeynep Sena, Esmâ Betül ve Ahmet Furkan'a atfederim.

Aralık, 2016

Mahmut ELİBOL



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	xi
İÇİNDEKİLER	xiii
KISALTMALAR	xvii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xix
ŞEKİL LİSTESİ.....	xxi
ÖZET.....	xxiii
ABSTRACT	xxv
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	3
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	5
1.3. Problem Cümlesi.....	6
1.4. Alt Problemler	7
1.5. Sınırlılıklar	7
1.6. Tanımlar	8
2. SAĞLIK HİZMETLERİ, KAMU SAĞLIK KURUMLARINDA İNSAN	
 KAYNAKLARI VE YETENEK YÖNETİMİ.....	9
2.1. Sağlık Hizmetleri	9
2.1.1. Sağlık hizmetlerinin tanımı.....	9
2.1.2. Sağlık hizmetlerinin önemi.....	10
2.1.3. Sağlık hizmetlerinin özellikleri	11
2.1.4. Sağlık hizmetlerinin sınıflandırılması	13
2.1.4.1. Koruyucu sağlık hizmetleri	14
2.1.4.2. Tedavi edici sağlık hizmetleri	15
2.1.4.3. Rehabilitasyon edici sağlık hizmetleri.....	15
2.1.4.4. Sağlık geliştirilmesi hizmetleri	16
2.2. Kamu Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yapılanması.....	16
2.2.1. Sağlık hizmetlerinin örgütlenmesi	16
2.2.1.1. Sağlık bakanlığı merkez teşkilatı	16
2.2.1.2. Sağlık Bakanlığı taşra teşkilatı.....	19
2.2.2. Kamu sağlık kurumlarında insan kaynakları ve özellikleri	20
2.2.2.1. Kamu sağlık kurumlarında personel yönetiminin yasal dayanakları	21
2.2.2.2. Kamu sağlık kurumunda insan kaynakları yönetimi ve istihdam	
biçimleri	22
2.2.2.3. Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nün görevleri	24
2.2.2.4. Kamu sağlık kurumlarında insan kaynakları politikaları	25
2.2.2.5. Kamu sağlık kurumlarında insan kaynakları yönetimin önemi	29

2.3. Yetenek Kavramı ve Yönetimi.....	30
2.3.1. Yetenek tanımı	30
2.3.2. Yeteneğin diğer kavramlarla ilişkisi	32
2.3.2.1. Yetenek – beceri ilişkisi	32
2.3.2.2. Yetenek – yetkinlik ilişkisi.....	32
2.3.2.3. Yetenek – tecrübe ilişkisi	33
2.3.3. Yetenek Yönetiminin Tanımı	34
2.3.4. Yetenek Yönetiminin Ortaya Çıkışı ve Gelişim Süreci	35
2.3.5. Yetenek yönetimi uygulamaları ve insan kaynakları fonksiyonları ile ilişkisi	36
2.3.5.1. Kariyer ve performans yönetimi	37
2.3.5.2. Eğitim ve motivasyon.....	38
2.3.5.3. Çalışanı elde tutulması (retention) ve güçlendirme.....	39
2.3.5.4. Etkili liderlik-koçluk-mentorluk-yetenek sarraflığı	41
2.3.6. Yetenek yönetimi modeli ve süreçleri.....	42
2.3.6.1. Yetenek yönetimi modeli	42
2.3.6.2. Yetenek yönetimi süreçleri.....	45
2.3.7. Yetenek yönetimi aşamaları	47
2.3.7.1. Hedeflerin ve stratejinin belirlenmesi	47
2.3.7.1. Kilit pozisyonlar belirlemek.....	47
2.3.7.2. Yetenekli çalışanların tespiti ve sınıflandırılması	49
2.3.7.3. Yetenekli çalışanları seçme ve yerleştirme	50
2.3.7.4. Değerlendirme ve yetenekli çalışanların elde tutulması	50
2.4. İlgili Araştırmalar	51
2.4.1. Türkiye’de yapılan araştırmalar	52
2.4.2. Yurt dışında yapılan araştırmalar	57
3. YÖNTEM.....	61
3.1. Araştırmanın Modeli	61
3.2. Çalışma Evreni	62
3.3. Örneklem.....	63
3.4. Veri Toplama Aracı.....	63
3.5. Uygulama	64
3.6. Demografik Özellikler.....	64
3.7. Verilerin Çözümlemesi	66
3.8. Tanımlayıcı Analizler.....	67
3.8.1. Yetenek yönetimi algısı analizleri	67
3.8.2. Yetenek yönetimi algısı anketi ile ilgili faktör analizi sonucunda oluşan faktör setleri ve iç güvenilirlik (Cronbach’s Alpha) analizi	68
3.8.3. Yetenek yönetimi algısı anketinin veri yapısının ve analiz tekniklerinin tanımlanması	72
3.8.4. Frekans dağılımı analizi.....	72
4. BULGULAR	79
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	79
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	80
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	81
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	82
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	82

4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular	83
4.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	85
5. SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER	87
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	87
5.1.1. Birinci alt probleme ilişkin sonuç ve tartışma	92
5.1.2. İkinci alt probleme ilişkin sonuç ve tartışma	93
5.1.3. Üçüncü alt probleme ilişkin sonuç ve tartışma	93
5.1.4. Dördüncü alt probleme ilişkin sonuç ve tartışma	93
5.1.5. Beşinci alt probleme ilişkin sonuç ve tartışma	94
5.1.6. Altıncı alt probleme ilişkin sonuç ve tartışma	95
5.1.7. Yedinci alt probleme ilişkin sonuç ve tartışma	95
5.2. Öneriler	95
KAYNAKLAR	99
EKLER.....	105
ÖZGEÇMİŞ.....	116



KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Akt.	: Aktaran
AÜ	: Ankara Üniversitesi
BM	: Birleşmiş Milletler
DB	: Dünya Bankası
C.	: Cilt
DMK	: Devlet Memuru Kanunu
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İTÜ	: İstanbul Teknik Üniversitesi
IMF	: Uluslararası Para Fonu
Md.	: Madde
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Teşkilatı
R.G.	: Resmi Gazete
s.	: Sayfa
DSÖ	: Dünya Sağlık Örgütü
S.B.	: Sağlık Bakanlığı
SAİK	: Sağlıkta İnsan Kaynakları
SDP	: Sağlıkta Dönüşüm Programı
TDK	: Türk Dil Kurumu
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TODAİE	: Türkiye Orta Doğu ve Amme İdaresi Enstitüsü
vd.	: ve diğerleri
vb.	: ve benzerleri



ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 2.1: Kamu Sağlık Personelinin Dağılımı.....	24
Çizelge 2.2: Sağlıkta Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ve Dönüşüm	27
Çizelge 2.3: İş Gücü Sınıflandırma	48
Çizelge 3.1: Fatih Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği'ne Bağlı Kamu Çalışanlarının Sayı Ve Dağılımları	62
Çizelge 3.2: Çalışanların Cinsiyeti	64
Çizelge 3.3: Çalışanların Yaş Grupları	65
Çizelge 3.4: Çalışanların Medeni Durumu	65
Çizelge 3.5: Çalışanların Eğitim Durumu	65
Çizelge 3.6: Çalışanların Görev Yaptığı Bölüm.....	66
Çizelge 3.7: Çalışanların Kurumda Çalıştığı Yılı.....	66
Çizelge 3.8: Örneklem Uygunluğu Testi.....	67
Çizelge 3.9: Toplam Varyans Açıklaması Tablosu	68
Çizelge 3.10: Yetenek Yönetimi Algısı Analizi Bileşenleri Tablosu.....	68
Çizelge 3.12: Güvenilirlik İstatistikleri	69
Çizelge 3.11: Yetenek Yönetimi Anketi Faktör Grupları.....	70
Çizelge 3.13: Frekans Dağılım Analizi	73
Çizelge 4.1: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Mann-Whitney U Testi	79
Çizelge 4.2: Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Kruskal-Wallis H Testi.....	80
Çizelge 4.3: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Kruskal-Wallis H Testi	81
Çizelge 4.4: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Mann-Whitney U Testi.....	82
Çizelge 4.5: Katılımcıların Görevlerine Göre Kruskal-Wallis H Testi	83
Çizelge 4.6: Katılımcıların Görev Yaptıkları Yıllara Göre Kruskal-Wallis H Testi .	84
Çizelge 4.7: Kamu Sağlık Çalışanlarının Yetenek Yönetimi Algısı Anketi Korelasyon Analizi	85



ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilat Şeması	14
Şekil 2.2: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilat Şeması	18
Şekil 2.3: Sağlık Bakanlığı İl Teşkilat Şeması	19
Şekil 2.4: Sağlık Bakanlığı İlçe Teşkilat Şeması.....	20
Şekil 2.5: Yeteneği oluşturan unsurlar (Yetenek Gülü).....	31
Şekil 2.6: Yetenek Yönetim Modeli	43
Şekil 2.7: Yetenek Yönetiminde Temel Başarı Faktörleri.....	46
Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli	61



**KAMU SAĞLIK HİZMETLERİ VE YETENEK YÖNETİMİ:
İSTANBUL FATİH KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİ
BAĞLAMINDA BİR ARAŞTIRMA**

ÖZET

Dünyada modern insan kaynakları yaklaşımı olarak yetenek yönetimi çalışmaları ön plana çıkmıştır. Sürdürülebilir rekabet unsuru olarak işletmelerin insan kaynağının geliştirilmesi ve güçlendirilmesi çalışmaları İKY'nin kapsamı içindedir.

Kamu kesiminde ise yeniden yapılanma çalışmaları sürecinde geleneksel kamu yönetimi anlayışından yeni kamu yönetimi anlayışına geçiş hız kazanmıştır. Bu süreçte kamu kesiminde çalışan personelin yeteneklerinin ölçülmesi, rasyonel biçimde değerlendirilmesi ve geliştirilmesi zorunlu hale gelmiştir.

Sağlık sisteminin en önemli kaynağı sağlık personelidir. Türk Kamu sağlık sektörünün verimli ve etkin hizmet sunabilmesi sağlık sisteminin ihtiyacına yönelik personelin istihdam edilmesi, geliştirilmesi ve motive edilmesine bağlıdır. Sağlık Bakanlığı'nda sağlıkta insan kaynakları geliştirme sürecine uygun olarak yetenek yönetimi çalışmaları yapılmaktadır. Bu anlamda kamu sağlık personelinin yetenek yönetimi kapsamında değerlendirilecek uygulamalara yaklaşımları önem arz etmektedir.

Bu çalışmada, kamu sağlık hizmetlerinin geliştirilmesi amacıyla yetenek yönetimi yaklaşımına yönelik kamu sağlığı çalışanlarının algıları araştırılmıştır. Çalışmanın amacı kamu sağlık hizmetlerinin sunumunda yer alan İstanbul İli Fatih Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği'ne bağlı kamu çalışanlarının algısını ölçmektir. Araştırmada "Yetenek Yönetimi Ölçeği" kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *İnsan Kaynakları Yönetimi, Yetenek Yönetimi, Sağlık Hizmetleri, Kamu Sağlık Hizmetleri, Verimlilik*



**PERCEPTION OF TALENT MANAGEMENT FOR DEVELOPMENT OF
PUBLIC HEALTH SERVICE: A CASE OF STUDY ON ISTANBUL FATIH
UNION GENERAL SECRETARIAT OF PUBLIC HOSPITALS**

ABSTRACT

In the world, talent management work in modern human resources approach has increased to the fore. The development of human resources as a sustainable competitive factors and strengthening work is in the context of HRM.

The reconstruction work in the public sector in the process of transition from conventional public administration has gained speed with the new public management approach. In this process, measuring the ability of personnel in the public sector has become necessary rational evaluation and development.

The health system is the most important source of health care personnel. Turkish public of the health sector to provide efficient and effective services to the needs of the employment of the staff of the health system depends on the development and motivation. The Ministry of Health, health human resources development process is carried out in accordance talent management work. In this sense, it is important to approach talent management applications will be evaluated within the scope of public health personnel.

In this study, perceptions of public health professionals in the talent management approach to the development of public health services have been investigated. The aim of the study, in the provision of public health services located in the Fatih district of Istanbul Provincial Association of Public Hospitals to measure the perception of the public employees of the General Secretariat. In the research, "Talent Management Scale" is used.

Key Words: *Human Resource Management, Talent Management, Health Services, Public Health Services, Productivity*

1. GİRİŞ

Günümüzde yaşanan hızlı değişim kamu yönetimini de etkilemektedir. Kamu hizmetlerinin sunumunda etkinliğin ve verimliliğin artırılmasına yönelik reform çalışmaları kamu kesiminin bu değişime uyum sağlaması için yeniden yapılandırma çalışmalarıdır. Kamu hizmetlerindeki etkinliğin sağlanabilmesi için son yıllarda yeni yönetim yaklaşımları ön plana çıkmaktadır.

Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı kamu harcamalarının denetlenmesi ve kamu mali disiplininin sağlanmasına yönelik çalışmaların yanında kamu kesiminde çalışan personelin kaliteli hizmet üretmesi ve etkinliğinin artırılmasına yönelik çalışmaları da kapsamaktadır. Kamu kesiminde uygulanan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) çalışmaları, bütün kamu kurum ve kuruluşlarında insan kaynağının güçlendirilmesini gerektirmektedir. Bu anlamda modern işletmecilik anlayışına uygun olarak vatandaş beklenti ve ihtiyaçlarının istenilen düzeyde karşılanması için yapılan çalışmaların başında ise personel yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'ne doğru bir geçiş bulunmaktadır.

AB (Avrupa Birliği), OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü), IMF (Uluslararası Para Fonu) gibi uluslar arası kuruluşlarında desteklediği bu dönüşümde, kamu kesiminin hesap verebilir saydam bir yapıya kavuşması, kamu kaynaklarının etkin kullanımı ve kaliteli hizmet anlayışını sağlayacak yeni bir yapılanmayı zorunlu hale getirmiştir.

Kamu hizmetlerinin çoğunlukla insan emeği ile gerçekleştirilmesi, kamu kesiminde çalışan personelin planlı ve sistemli bir şekilde yeniden organize edilmesini gerektirmektedir. Hizmet kalitesinin artırılması ve etkinliğin sağlanmasının yanında modern İKY uygulamalarına paralel olarak motivasyonu ve işgücü verimliliği çalışanların değişiminin odak noktasındadır.

Kamu sağlık hizmetleri devletin en önemli amaçlarından biri olarak toplumun genelini ilgilendiren çok yönlü hizmetlerdendir. Sağlık hizmetinin sunulması aşamasında hizmet kalitesi hizmeti sunan sağlık personeline bağlıdır. Birey ve toplum sağlığının korunması ve geliştirilmesi emek yoğun olarak gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla

sağlık hizmetlerinin organizasyonu, üretimi, sunumu ve geliştirilmesi insan kaynağının kalitesine bağlıdır.

1990'lı yıllardan itibaren küreselleşme süreci ile birlikte iletişim teknolojilerindeki ilerleme, iş gücü profiline ve çalışma metotlarının değişmesi ile birlikte gündeme gelen yetenekli personelin sistemli ve planlı faaliyetlerle işletmelerde tutulması ve insan kaynağının rekabet unsuru olarak değerlendirilmesi oldukça önem kazanmıştır. Yetenekli ve başarılı çalışanların işletmeye kazandırılmasından, geleceğin yöneticilerinin bulunmasına ve personelin etkin ve verimli çalışmasına kadar pek çok işlevi olan yetenek yönetimi uygulamaları kamu sağlık sektörü açısından oldukça önemlidir. Geleneksel kamu personel rejiminden İKY çalışmalarına geçildiği günümüzde yetenekli personel istihdam etmek ve kurum kültürü içinde değerlendirilmesini sağlamak yeni ve farklı bir insan kaynakları yönetim anlayışıdır.

Kamu sağlık hizmetleri açısından yetenek yönetimi, sağlık alanında en önemli kaynağın sağlık personeli olması nedeniyle daha da önem kazanmaktadır. Bu amaçla, Sağlıkta Dönüşüm Programı'nın (SDP) kamu sağlık kesiminde insan kaynağının sağlık hizmetlerini etkili, verimli sunulması için bu yeni yönetim anlayışına yönelmektedir (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2011).

Kamu sağlık sisteminde insan kaynağının güçlendirilmesi, optimum verimliliği sağlayacak sağlık personelinin yetiştirilmesi, geliştirilmesi ve motive edilmesi insan kaynakları yönetimindeki başarıya bağlıdır. Verimli ve etkili bir sağlık hizmeti sunabilmenin önemli şartlarından biri olan yetenekleri ölçülmüş ve değerlendirilmiş personelin rasyonel yönetimi ile mümkündür.

Yüksek lisans çalışması beş bölümden oluşmuştur.

Birinci Bölümde, problem, problem cümlesi, araştırmanın amacı, alt problemler, sınırlılıklar, tanımlar üzerinde durulmuştur.

İkinci Bölümde, Sağlık hizmetlerinin tanımı ve özelliklerinin çerçevesi çizilmeye çalışılmış ve sağlık hizmetlerinin sunuma kamu kurumlarındaki insan kaynakları incelenmiştir. Bu bölümde ayrıca yetenek yönetimi kavramının teorik çerçevesi incelenmiş, yetenek yönetimi modelleri, süreci ve uygulamaları da araştırılmıştır.

Üçüncü Bölümde; araştırmanın yöntemi açıklanmıştır. Bu bölümde İstanbul Fatih Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği'ne bağlı kamu çalışanlarının yetenek yönetimine ilişkin "Yetenek Yönetimi Ölçeği" anketi uygulanmıştır.

Dördüncü bölümde, anket çalışmasından elde edilen bulgular ve bulguların analizi yapılmıştır.

Beşinci bölümün kapsamı, sonuç tartışma ve önerilerden oluşmuştur. Bu bölümde de tez konusunun genel değerlendirilmesi yapılmış ve araştırma neticesinde elde edilen bulgular ve öneriler üzerinde durulmuştur.

1.1. Problem Durumu

Devletin örgütsel yapısını ifade eden Türk kamu yönetimi statik ve geleneksel bir yapıya sahip bulunmaktadır. Kamu kurum ve kuruluşlarının karar ve eylemlerinin yoğun bir denetime tabi olması, bürokratik yapının hantal ve verimsizliği, kaynakların yeterli düzeyde değerlendirilememesi ve iş gücü performansını önemsememesi kamu kesiminin önemli sorunları arasında bulunmaktadır.

Kamu yönetiminin en önemli sorunlarından biri olarak sayılan personel kadrosunu oluşturan çalışanların kabiliyetlerinin ve mesleki uzmanlık seviyelerinin yetersiz olması, insan kaynakları yönetiminin siyasal tercihlere göre yapılması günümüzde üzerinde yoğun tartışmaların yaşandığı bir alanı kapsamaktadır.

Kamu yönetiminden kamu işletmeciliğine geçişi zorunlu hale getiren yapısal sorunların başında gelen kamu personel rejimi kesin kurallar ile belirlenmiş bir yapı içinde merkezi ve bürokratik bir kurallar hiyerarşisinde uygulanmaktadır. Ancak son yıllarda hız kazanan kamu yönetimi reformlarında yeni kamu yönetimi anlayışı benimsenmeye çalışılmış ve kamu yönetimin modern işletmecilik prensiplerine göre işletilmesi amaç edinilmiştir.

Küreselleşme sürecinin yoğunluk kazandığı günümüzde uluslararası neoliberal ekonomik politikalarının da önemli bir etkisinin bulunduğu bu dönüşüm sürecinde kamu hizmet alanları piyasaya açılması hız kazandığı ve özel hizmet sağlayıcılarının kamu hizmetlerinde etkin oldukları görülmektedir.

Kamu yönetiminin bir elemanı olarak örgütü harekete geçiren ve işleten kamu görevlileridir. Kamu hizmetlerinin performansı, onu işleten personelin niteliğine bağlıdır. Bir ülkedeki kamu personeli, kadro, bilgi ve tecrübe yönüyle ne kadar yetişmiş ise, kamu hizmetlerinin düzeyi de o kadar iyi ve tatminkâr olmaktadır. Devletlerin yapı ve işlevlerine göre, personelin sayısı da artıp azalmaktadır. Ancak son zamanlarda devletin işlevlerindeki sürekli genişleme nedeniyle, kamu görevlilerinin sayısında da büyük artışlar meydana gelmektedir. Bu da kamu bütçesi içinde personel harcamalarının oranını artırmaktadır (Eryılmaz, 2005: 10).

İKY'nin temel işlevi, işletmelerin belirlenmiş amaç ve hedeflerine ulaşmak için yetenekli çalışanların istihdam edilmesi, personelin iş tatmin düzeylerinin yüksek tutulması ve verimliliklerini artıracak düzenlemelerinin uygulanmasıdır. Personel yönetiminden insan kaynaklarını yönetime geçişin ana itici gücü insanların “geliştirilmesi gereken bir kaynak” olarak görülmesidir (Geylan vd. 2013: 6).

Kamu sağlık hizmetlerinde planlama, sunma ve geliştirme süreçlerinde üzerinde önemle durulan konu sağlıkta insan kaynağıdır. Türkiye’de sağlık sisteminin iyileştirilmesi çalışmaları genellikle insan kaynağının geliştirilmesine bağlıdır (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2011).

Sağlık Bakanlığı 2010 yılından itibaren Sağlıkta İnsan Kaynakları Yönetimi konusunda önemli çalışmalar yapmaya başlamış ve insan kaynaklarının geliştirilmesi aşamasında rasyonel değerlendirme sistemi ve modern işletmecilik prensiplerini hayata geçirmeye çalışmaktadır (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2011).

Bu araştırmada sağlık hizmetlerinin geliştirilmesinde insan kaynağının planlanması aşamasında yetenek yönetimi kapsamında değerlendirilecek uygulamalarının etkinliği ve yerindeliği araştırılmaktadır. Yetenekli personelin değerlendirilmesi ve yeteneklerinin geliştirilmesi kamu sağlık hizmetlerinin de kalitesinin yükselmesine olanak sağlamaktadır. Sağlık Bakanlığı’na bağlı kurum ve kuruluşlarda görev yapan kamu personelinin yeteneklerinin geliştirilmesi ve kurum kültürünün bu yönde dönüşmesi önemli bir problem durumunu oluşturmaktadır.

Kamu yönetimindeki geleneksel yapının yavaş yavaş değişmesi ile birlikte, modern insan kaynakları yaklaşımı olarak “insan kaynakları içinde oluşan yeteneğin, talep, arz

ve akış sürecinin yönetilmesi” olarak tanımlanan yetenek yönetimi çalışmaları ön plana çıkmıştır. Sağlık hizmetlerini yürüten kamu personelinin yetenek yönetimi kapsamındaki uygulamalar ve amirlerinin bu yöndeki yaklaşımlarının değerlendirilmesi ise konunun personel boyutunda ki bakışını içermektedir (Altınöz ve Çöp, 2012: 575).

Bu amaçla yetenek yönetimi uygulamalarının kamu yönetiminde diğer faktörler göz önüne alınarak başarılı olma süreci bütün kamu personelinin kapsayan çalışmalar ile incelenmelidir.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın konusunu Türkiye’de kamu sağlık kurumlarında çalışanların yetenek yönetiminin algılanması oluşturmaktadır. Araştırmanın amacı ise sağlık hizmetlerinin geliştirilmesi amacıyla uygulanan insan kaynakları yönetimindeki yeni yaklaşımlardan biri olan yetenek yönetiminin katkısını belirlemektir. İnsan kaynakları yönetimi üzerine alan yazını incelendiğinde yetenek yönetimi uygulamalarının 2000’li yılların başından itibaren, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçen çok uluslu firmalar ile özellikle kurumsallaşmasını tamamlamış firmalar tarafından araştırıldığı ve uygulandığı görülmektedir. Sağlık hizmetlerinin üretimi ve sunumu aşamasında yetenek yönetimi genellikle kariyer yönetimi ve performans yönetimi başlıkları altında değerlendirilen bir alt disiplin olarak üzerinde önemle durulan bir alandır. Sağlık hizmetlerinin üretiminin insan emeği ile yapılması ve hizmetin odağında insanın bulunması hizmetin temelinde “yetenek” kavramının bulunmasını sağlamıştır. İnsan kaynaklarının yeteneklerinden yeteri kadar faydalanılması ve insan emeğinin üretim faktörü olarak kullanılması sağlık hizmetlerinin kalitesinin artmasına neden olacaktır.

Küreselleşme süreci ile birlikte Kamu yönetiminde önemli dönüşümler ve gelişmeler meydana gelmiştir. Bu dönüşümlerin başında kamu yönetiminin modern işletmecilik anlayışına uygun olarak yönetilmesi zorunluluğu bulunmaktadır. Kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde yaşanan ekonomik yetersizlikler, kaynakların yetersiz kullanılması, hizmet kalitesindeki düşüş ve verimsizlik yeni kamu yönetimi anlayışının bütün devletler tarafından benimsenmesini zorunlu kılmıştır. Bu süreçte

kamu kurumlarında “personel yönetiminden” “insan kaynakları yönetimine” geçiş hantal ve bürokratik yönetim tarzının iyileştirilmesine yönelik adımların ilkinin oluşturmuştur. Günümüzde kamu hizmetlerinin yönetilmesi artık verimlilik, hızlilik ve sonuç verici uygulanabilir işletmecilik anlayışına göre şekillenmektedir.

Türk sağlık sistemi kamu hizmetlerinin en fazla sorun yaşayan ve en fazla tartışılan konusunu oluşturmaktadır. Modern insan kaynakları yönetimi sağlık sisteminin içinde bulunduğu sorunların çözümlerinden biri olarak, insan kaynağı ihtiyaçlarının rasyonel açıdan değerlendirildiği, verimliliğin oluşması için çalışma şartlarının ve personelin motivasyonunun sağlandığı bir süreç olarak önemli yararlar sağlamaktadır.

Kamu sağlık kurumlarında sağlık hizmetlerinin geliştirilmesi ve başarılı personelin değerlendirilmesinde yetenek yönetimi yaklaşımları önemli avantajlar sağlayabilir. İnsan kaynağının beceri ve yetkinlikleri açısından rasyonel olarak değerlendirilmesini, kariyer ve performans yönetimini kapsayan yetenek yönetimi kaliteli yönetim anlayışının en önemli amaçlarından biridir.

Araştırma kamu sağlık kurumlarında çalışan sağlık çalışanlarının yetenek yönetimi hakkındaki algılarının araştırılması ve örgütsel performansın geliştirilmesi açısından önemlidir. Ayrıca mevcut yetkinliklerini ve potansiyelini en iyi şekilde kullanmak için bireysel yeteneklerinin keşfedilmesi ve desteklenmesi zor şartlar altında görev yapan sağlık çalışanlarının motivasyonunu artıracaktır.

İnsan kaynakları alanında yapılan bütün uygulamalarda yetenek yönetimi yaklaşımı, öncelikle farkındalığı gerektiren bir örgütsel yapının oluşmasına bağlıdır. Çalışma, işe alım süreci dışında sağlık çalışanlarının yönetimi, eğitimi ve gelişimini sağlayan süreçlerde farkındalığın oluşmasına da bilimsel anlamda yararlar sunabilir.

1.3. Problem Cümlesi

Bu araştırmanın problemi, İstanbul Fatih Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği'ne bağlı kamu çalışanlarının yetenek yönetimine ilişkin yaklaşımları nasıldır? olarak belirlenmiştir.

1.4. Alt Problemler

Çalışmada incelenen sağlık kurumunda kamu çalışanlarının demografik özellikleri yetenek yönetimi algıları arasında farklılıkların olup olmadığı varsa bu farklılıkların insan kaynakları yönetimi açısından etkilerinin neler olabileceği alt problemler olarak belirlenmiştir. Alt problemler aşağıda gösterilmektedir.

1. Kamu sağlık çalışanlarının cinsiyetleri ile yetenek yönetimi algıları arasında farklılık var mıdır?
2. Kamu sağlık çalışanlarının yaş grupları ile yetenek yönetimi algıları arasında farklılık var mıdır?
3. Kamu sağlık çalışanlarının eğitim durumları ile yetenek yönetimi algıları arasında farklılık var mıdır?
4. Kamu sağlık çalışanlarının medeni durumları ile yetenek yönetimi algıları arasında farklılık var mıdır?
5. Kamu sağlık çalışanlarının görev yaptıkları bölüm ile yetenek yönetimi algıları arasında farklılık var mıdır?
6. Kamu sağlık çalışanlarının bölümlerinde görev yaptıkları yıl ile yetenek yönetimi algıları arasında farklılık var mıdır?
7. Kamu sağlık çalışanlarının yetenek yönetimi algısını etkileyen boyutlar arasında bir ilişki var mıdır?

1.5. Sınırlılıklar

Araştırma Fatih Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği'ne bağlı kamu kurumları ile sınırlıdır. Araştırmanın nicel yöntem olarak anketle çalışılması, uygulama süresinin kısıtlılığı ve örneklem sayısının 250 kişi ile oluşturulması sınırlılıkları arasında sayılabilir. Araştırmanın bir başka kısıtı ise “Yetenek Yönetimi Ölçeği” sorularının eşit ağırlıkta olduğunun varsayılmasıdır. Araştırma alanı yazının taranması ve soru formlarının uygulanması ile yapılmıştır.

1.6. Tanımlar

Araştırmaya ilişkin kavramlar aşağıda açıklanmıştır.

Sağlık Hizmetleri: İnsan sağlığına zarar veren çeşitli etmenlerin yok edilmesi ve toplumun bu etmenlerin etkilerinden korunması, hastaların tedavi edilmesi, bedensel ve ruhsal yetenek ve becerileri azalmış olanların rehabilite edilmesi için yapılan hizmetlerdir (Sağlık Hizmetlerinin Yürütülmesi Hakkında Yönerge, 2005: Md.4).

Sağlık Sistemi: Sağlık sistemi, sağlık hizmetlerinin arzı, finansmanı, hizmetin kapsamı, bireylerin sağlık konusunda eğitimi, sağlık mevzuatı, sağlık politikalarının belirlenmesi gibi konularda ülkede var olan organizasyon bütünü ifade etmektedir. Bir başka tanımla, sağlık sistemi, konuyla ilgili personel ve kurumları; ekonomik kaynakları; araştırma çalışmalarını; devlet veya toplumun, hastalıkların, erken ölümlerin, sakatlıkların önlenmesine ve diğer sağlık sorunlarının çözümüne ilişkin çabalarını kapsamaktadır (Işık, 1997).

Yetenek: Bireyin düşünme, hissetme, davranma kalitesini belirleyen, davranışa dönüşerek üretken uygulamalara yansıyan, kişiyi ustalık düzeyine ulaştıran, potansiyelini oluşturan, performans ve başarısına yansıyan yüksek kabiliyetler bütünü, doğuştan gelen güç olarak tanımlanmaktadır (Akar, 2012: 32).

Yetenek Yönetimi: İKY çalışmalarının bir alt amacı olarak yetenekli personelin seçiminden, işletmeye kazandırılmasına, istihdam edilmesinden ve yetenekli olduğu alanlarda yönlendirilerek geliştirilmesi amacıyla sistematik ve planlanmış faaliyetlerdir. Yetenek yönetimi kurum kültürü içinde belli gruplara uygulanabildiği gibi belirlenmiş çalışanlara yönelik olabilir (Ceylan, 2007: 47).

2. SAĞLIK HİZMETLERİ, KAMU SAĞLIK KURUMLARINDA İNSAN KAYNAKLARI VE YETENEK YÖNETİMİ

Bu bölümde, sağlık hizmetlerinin tanımı ve özellikleri ile kamu sağlık kurumlarındaki insan kaynakları uygulamalarına yer verilmiştir. Bölümde ayrıca yetenek yönetimi kavramı, yetenek yönetimin diğer kavramlarla ilişkisi ve yetenek yönetimi uygulamaları üzerinde durulmuştur

2.1. Sağlık Hizmetleri

2.1.1. Sağlık hizmetlerinin tanımı

Sağlık hizmetleri, insan gereksinimlerini karşılayan belirli bir fiyatı olan ancak mülkiyet gerektirmeyen, yarar ve doyum sağlayan faaliyetler olarak tanımlanan hizmet sektörünün bir alt koludur (Erkut, 1995). Hizmet sektöründe önemli bir yere sahip olan sağlık sektörü, bugün dünyada sağlık ekonomisi olarak değerlendirilmekte ve önemli bir politika aracı olarak görülmektedir.

Hizmet sektörü içinde gösterilmesine rağmen sağlık hizmetleri farklılaşmış özelliklere sahip olarak, toplum ve bireyin sağlığını korumak, hastaların teşhis ve tedavilerinin yapılması her türlü koruyucu ve rehabilite edici hizmetleri kapsamaktadır (Tengilimoğlu, 2001: 55). Sağlık hizmetlerinin literatürde pek çok farklı tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlar aşağıda gösterilmektedir.

Kavuncubaşı (2000: 4), Hizmet üretimi ve pazarlaması içerisinde yer alan sağlık hizmetlerini, genel olarak “sağlığın korunması ve hastalıkların tedavisi için yapılan çalışmalar olarak” tanımlamaktadır.

Sağlık Hizmetlerinin Yürütülmesi Hakkında Yönerge’de sağlık hizmetleri ”İnsan sağlığına zarar veren çeşitli etmenlerin yok edilmesi ve toplumun bu etmenlerin etkilerinden korunması, hastaların tedavi edilmesi, bedensel ve ruhsal yetenekleri

azalmış olanların rehabilite edilmesi için yapılan hizmetlerdir” olarak ifade edilmiştir (SB, 2001: Madde 4).

Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ), benzer bir tanımlamayla sağlık hizmetlerini, bireylerin ve toplumun sağlığının korunması amacıyla, her türlü koruyucu ve tedavi edici etkinliklerle ülke genelinde örgütlenmiş ve yapılandırılmış bir sistem içindeki hizmetler olarak belirlemiştir (Öznlbant, 2010: 4).

Öztek ve Eren (1997: 374) ise sistemli ve planlı çalışmaların tümü olarak sağlık hizmetlerini, bireylerin ve toplumların sağlıklarını korumak, hastalandıklarında tedavilerini yapmak, tam olarak iyileşemeyip sakat kalanların başkalarına bağımlı olmadan yaşayabilmelerini sağlamak ve toplumların sağlık düzeylerini yükseltmek için yapılan sistemli ve planlı çalışmaların tümüdür şeklinde tanımlamıştır.

Son olarak sağlık hizmetleri, geniş anlamı ile hastalıkların teşhis, tedavi ve rehabilitasyonu yanında, hastalıkların önlenmesi, toplumun ve bireyin sağlık düzeyinin geliştirilmesine yönelik gerçekleştirilen tüm faaliyetlerdir (Şener, 2001: 49).

2.1.2. Sağlık hizmetlerinin önemi

Sağlık hizmetlerinin birey ve toplum sağlığı açısından önemi ve değeri kuşkusuz büyüktür. Sağlık hizmetlerinin çıktısının sağlık ve konusu insan olması, sağlık hizmetlerinin kalitesinin insan sağlığının kalitesi ile yakından ilgili olması kavramın toplumsal önemini artırmaktadır. Ayrıca emek yoğun bir sektör olarak bu hizmetlerinin yürütülmesinde teknolojik olanaklar kullanılmasına rağmen insan faktörü hizmetin odağında yer alması da hizmetlerin geliştirilmesi ve denetlenmesi aşamasında önem arz eder (Taş, 2012: 79).

Sağlık hizmetlerinden yararlanmak temel insan haklarından olan yaşama hakkının bir parçasıdır. Sağlık hizmetlerinin sunulmasının temel amacı birey ve toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde gerçekleştirilmesidir. Sağlık sektöründeki ihtiyaçlar diğer özel ihtiyaçlardan ayrılmakta ve sağlık hizmetinin kamusal özelliği nedeniyle bütün toplumu ilgilendirmektedir

Sağlık hizmetlerinin en önemli özelliklerinden birisi yasalar tarafından kamu otoritesi tarafından düzenlenmesidir. Sağlık hizmetlerinin planlanması, sunulması ve denetlenmesi 1982 Anayasası'nın 56 ıncı Maddesine göre devletin sorumluluğu altındadır (Şencan, 2014: 3). Sağlık hizmetlerinin bireye ve topluma sağladığı yararlar,

dışsal faydasının stratejik bir konumda olmasını gerektirmiştir. Sağlık hizmetlerinde kayıp ve maliyetler toplumun tümünü etkiler ve dolayısıyla bu hizmetlerin önemini artırır. Bununla birlikte salgın hastalık olması nedeniyle gıda ihracatının azalması, sağlık hizmetlerinin kötü olması nedeniyle turizmin etkilenmesi gibi nedenlerle ekonomik bir sorun olarak da karşımıza çıkabilir (Tengilimoğlu, 2011: 56-57).

Sağlık hizmetlerinin toplumsal açıdan tartışılmaz bir önemi bulunmaktadır. Merkezi otoriteyi temsil eden kamu otoritesinin ulusal sağlık sistemi üzerindeki yönetimi ve denetimi sağlık hizmetlerinin bu özelliğinden kaynaklanmaktadır. Hizmetlerin bireysel açıdan getirdiği dışsal fayda yanında çevre temizliği, bulaşıcı hastalıkların önlenmesi, bağışıklama sistemi gibi uygulamalardan toplumun tamamı yararlanmaktadır.

Toplumların gelişmişlik ölçütleri ele alındığında sağlık sistemi iyi olan ülkelerin gelişmiş ülkeler olduğu görülmektedir. Toplumsal refahın artması için devletler sağlık sistemindeki bütün alt sistemleri kontrol etmek, ulusal düzeyde sağlık harcamalarını finanse etmek, sigorta sistemi kurmak yolu ile müdahale etmektedir.

Bu açıdan sağlık hizmetlerinin herkese eşit olarak ulaştırılmasına çalışılmaktadır. Toplumun her kesiminin sağlık sisteminden etkin olarak yararlanması, coğrafi ve toplumsal dengesizliklerin ortadan kaldırılması sağlık hizmetlerinin ulaşılması gereken özelliğini oluşturmaktadır (Akdağ, 2008).

2.1.3. Sağlık hizmetlerinin özellikleri

Sağlık hizmetlerini ve sağlık sistemini diğer hizmet dallarından ayıran önemli özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler sağlık hizmetinin hem çerçevesini belirler hem de üretimi, sunumu ve denetiminin farklılaşmasını sağlamaktadır. Sağlık hizmetlerini diğer hizmet sektörlerinden ayıran en temel özellikler aşağıda gösterilmektedir.

Sağlık hizmetlerinin odağında insan bulunmaktadır. Hizmetin ana konusu insan ve toplum sağlığıdır. Bütün faaliyetler insanın biricik varlığı olan hayatının üzerine oluşturulmuştur (Ateş, 2011). Dolayısıyla temel girdisi ve çıktısı insan olan sağlık hizmetlerinde yapılan işlemler, belirsizlikler ve hatalar insan hayatını doğrudan etkilemekte ve telafi edilemez sorunlara yol açabilmektedir. Sağlık hizmetinde temel ilke hizmetin “ilk seferde ve her zaman doğru” yapılması gerektiği üzerinedir (Yerebakan, 2000).

Sağlık hizmetleri ertelenemez, acildir. Hizmete olan ihtiyacın ne zaman ortaya çıkacağı bilinemez ve ikamesi bulunmamaktadır. Sağlık hizmetleri kesintisiz olarak verilir. Sağlık hizmeti veren kurumlar hizmet üretimine başladıkları andan itibaren 365 gün 24 saat aynı hizmeti kesintisiz vermek zorundadırlar. Organizasyonun sürekli olarak aynı hizmet kalitesi ile hazır bulunması şarttır. Sağlık hizmeti ertelenemez hizmetlerden oluşmaktadır (Ateş, 2011: 3). Ayrıca sağlık hizmetlerinde tüketim olgusu tesadüfî bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Hizmetin nerede ve ne zaman kimlerce ne kadar isteneceği kolay belirlenemez

Bununla birlikte sağlık hizmetlerinde çıktının hemen alınması oldukça zordur. Koruyucu ve tedavi edici hizmetlerin sonuçları zaman içinde hissedilebilir bu anlamda hizmetin niteliğinin ölçülmesi oldukça zor, zamana yayılmış ve uzmanlık isteyen bir işlemdir (Kavuncubaşı, 2000: 56).

Sağlık sektöründe farklı uzmanlık dalında çalışan pek çok meslek grubu organize bir şekilde hizmet üretirler. Bu meslek grupları arasında tıbbi hizmetleri üretenler (hekim, hemşire, diğer sağlık profesyonelleri ve eczacılar), otelcilik hizmeti veren gruplar (banyo, tuvalet çamaşır, ütü vb.), teknik gruplar (elektrikçiler, bakım onarım ve teknik servis uzmanları), sağlık kurumu içinde görev yapmaktadır (Yerebakan, 2000).

Sağlık hizmetlerinde bilgi asimetrisi bulunmaktadır. Sağlık hizmetine başvuran kişiler ne kadar hizmet almak istediklerini bilmemektedir. Sağlığı bozulan birey sağlık kurumuna başvurduğu andan itibaren aldığı hizmet hakkında bir bilgiye sahip değildir (Tengilimoğlu, 2011).

Hizmetin yüksek düzeyde uzmanlaşmaya dayanması, bilim ve teknolojiye gelişmelerin sağlık hizmetlerini önemli düzeyde etkilemesi bu uzmanlaşmayı artıran niteliktedir. Uzmanlar farklı meslek grupları arasından seçilerek eşgüdümle faaliyet göstermek zorundadır. Sağlık kurumuna başvuran bir hastaya pek çok uzman aynı anda hizmet vermektedir (Kavuncubaşı, 2000: 52-53).

Sağlık hizmetinde hizmetin belirleyici yönünü temsil eden hekimler hizmet miktarının da niteliğini belirler. Hekimlerin isteği doğrultusunda çalışan diğer uzmanlar işlemlerini onun direktifleri ile yapmaktadır. İnsan kaynağının bu kadar yoğun kullanıldığı bir sektörde kalite, verimlilik, çıktı denetimi gibi işlemler genellikle zordur.

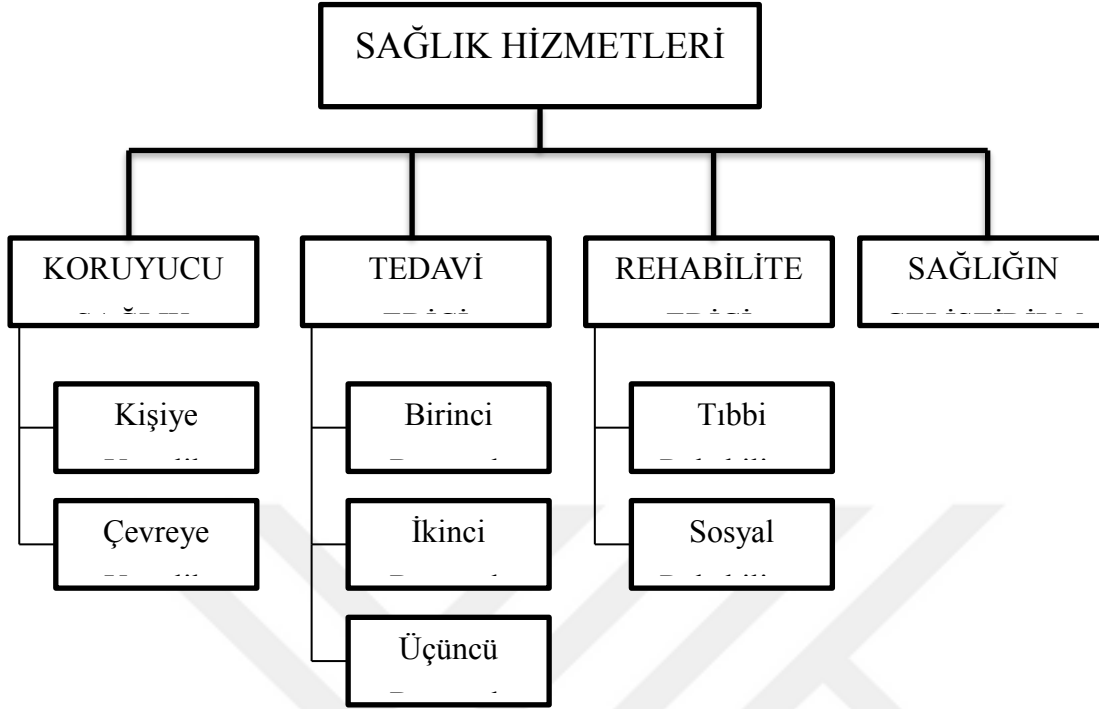
Sağlık hizmetlerinin birbiri ile çelişen iki özelliği ise hizmetin son derece maliyetli olmasına rağmen, hizmetlerin ilkesel olarak ana amacı kar etmek değildir. Kamu otoritesinin düzenleyici etkisine rağmen genellikle hizmetler kısıtlı kaynaklar ile gerçekleştirilmektedir (Kavuncubaşı, 2000).

Sağlık hizmetlerinde, başarıya ulaşmak için kurumsal hedefleri ile uzmanlaşmış sağlık çalışanlarının profesyonel hedeflerinin etik anlamda uyumu şarttır. Sağlık kurumları özellikle özel sağlık işletmelerinde kurumsal yönetim, tıp ilkelerine etik kurallara bağlı olarak profesyonellerle uyum içinde olmak zorundadırlar.

Son olarak, Sağlık Hizmetleri devletin yürütme gücünün ana konularından biri olarak Sağlık Bakanlığı'nın yönetimi ve denetimi altındadır. Bütün hizmet üretimi uluslararası kabul görmüş kurallar çerçevesinde, yaptırım gücü yüksek hak ve sorumluluklar içeren bir denetime tabi bulunmaktadır. Bu denetim bütün sağlık üretiminin genel çerçevesini belirler. Ona izin verir, izni elinden alır, yaptırım ve ceza uygular (Ateş, 2011).

2.1.4. Sağlık hizmetlerinin sınıflandırılması

Sağlık hizmetlerinde pek çok farklı sınıflandırma yönteminin kullanılmasına rağmen genel olarak hizmetler dört ana gruba ayrılmaktadır. Bunlar Koruyucu Sağlık Hizmetleri, Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri, Rehabilitasyon Edici Sağlık Hizmetleri ve Sağlık Geliştirilmesi Hizmetleridir.



Şekil 2.1: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilat Şeması

Kaynak: Kavuncubaşı, S. (2000). “Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi”, Ankara, Siyasal Kitapevi., s. 35.

2.1.4.1. Koruyucu sağlık hizmetleri

Koruyucu sağlık hizmetleri, çevre sağlığını olumsuz etkileyen biyolojik, fiziksel ve kimyasal etkileri yok ederek bireylerin etkilenmesini önlemeyi amaçlayan sağlık hizmetleridir (Ateş, 2011: 10). Sağlığın korunması aşamasında verilen hizmetler topluma ücretsiz olarak sunulmaktadır (Kavuncubaşı, 200: 36). Koruyucu sağlık hizmetleri hastalık yapıcı veya sağlığı bozucu etkenleri insan ve çevresinden uzak tutmak veya insan üzerindeki etkilerini azaltmak için kişiler ve çevreleri üzerinde yapılan çalışmalardır (Ünal, 2013: 89).

Koruyucu sağlık hizmetleri içinde kişiye ve çevreye özel olmak üzere şu çalışmalar yapılmaktadır (Ünal, 2013: 89-96). Bağışıklama, ilaçla koruma, erken tanı, iyi ve dengeli beslenme aile planlaması ve ana çocuk sağlığı, sağlık eğitimi, kişisel hijyen ve zararlı alışkanlıklarla mücadele bireysel koruyucu sağlık hizmetlerinin uygulamalarıdır. Çevreye yönelik sağlık uygulamaları arasında ise hava kirliliğinin önlenmesi, gıda kontrolü, atık güvenliği, zararlı canlılarla mücadele gibi uygulamalar bulunmaktadır.

2.1.4.2. Tedavi edici sağlık hizmetleri

Tedavi edici sağlık hizmetlerinde koruyucu sağlık hizmeti ile sağlıklarının bozulması önlenemeyen bireylerin bedensel ve ruhsal sağlıklarına kavuşabilmeleri için sunulan hizmetler bulunmaktadır. Bu hizmetler hekim, hemşire ve diğer sağlık çalışanlarının ortaklaşa yürüttükleri ayaktan ya da yatarak tedavi biçimlerinden biri ile yürütülebilir (Tengilimoğlu, 2011).

Tedavi edici sağlık hizmetlerinde bireysel yarar ön plandadır. Bu anlamda hastalığın ortaya çıktığı andan itibaren verilen sağlık hizmetleri tedavi edici sağlık hizmetleri içinde değerlendirilir. Tedavi edici sağlık hizmetleri içinde teşhis ve tedavi hizmetleri basamaklandırılarak yapılmaktadır (Yıldırım, 1994: 13).

Tedavi edici sağlık hizmetleri üç basamakta incelenmektedir (Ünal, 2013: 93):

Birinci Basamak Tedavi Hizmetleri; Hastaların tedavilerinin sağlık kurumuna yatırılmadan evden veya ayaktan yapıldığı hizmetlerdir.

İkinci Basamak Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri; Yatarak tedavi hizmetlerinin verildiği sağlık hizmetlerini kapsamaktadır.

Üçüncü Basamak Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri ise ileri teknoloji ve yüksek nitelikte tıbbi personelin kullanıldığı eğitim-araştırma hizmetlerinin tapıldığı ihtisaslaşmış hastane hizmetlerini kapsar.

2.1.4.3. Rehabilite edici sağlık hizmetleri

Rehabilite edici sağlık hizmetleri en genel tanımıyla hastalık ve kazalara bağlı gelişen kalıcı sakatlık ve rahatsızlıkların iyileştirilmesi ve bireyin öz bakım becerilerinin geliştirilerek başkalarına bağımlı olmadan yaşamasını sağlamaya yönelik sağlık hizmetleridir (Yerebakan, 2000: 21).

Rehabilite edici sağlık hizmetleri tıbbi rehabilitasyon ve sosyal rehabilitasyon olarak ikiye ayrılmaktadır. Tıbbi rehabilitasyon bedensel rahatsızlıkların azaltılmaya çalışıldığı ve yeteneklerin geri kazandırılmaya çalışıldığı hizmetlerdir. Sosyal Rehabilitasyon ise hastalığı nedeniyle çalışmayacak kişilerin öğrenme ve yeni beceriler kazanma olanaklarına ulaşması sağlanır.

2.1.4.4. Sağlığın geliştirilmesi hizmetleri

Sağlığın geliştirilmesi hizmetleri geniş anlamda halk sağlığını ilgilendiren ve toplumu oluşturan bireylerin yaşam kalitesinin ve yaşam sürelerinin uzatılmasına yönelik hizmetlerdir. Sağlığın geliştirilmesi hizmetleri, yalnızca sağlık kurumlarının sorumluluğunda olmayıp, ulusal ve uluslararası tüm özel ve kamu kurum ve kuruluşlarının da görevleri vardır (Kavuncubaşı, 2000: 46).

Sağlığın geliştirilmesi kapsamında, halk sağlığının korunması amacıyla hastalık oluşturan etkenlerin azaltılması, teşhis, tedavi ve rehabilite edici hizmetlerin geliştirilmesinin yanında toplumu oluşturan bireylerin sağlıklı yaşayabilmeleri için davranış değişikliğine yönlendirecek eğitim ve kampanyaların yapılması da gerekmektedir (SB. 2014).

2.2. Kamu Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yapılanması

Türkiye’de sağlık sisteminin yapılanması, hizmetlerin sunulması önemli değişimler geçirmiştir. Özellikle Sağlıkta Dönüşüm Programı sonrası Sağlık Bakanlığının merkez ve taşra teşkilatlanmasının iyileştirme çalışmaları yapılmaya çalışılmış ve bu amaçla yasal düzenlemelere gidilmiştir.

2.2.1. Sağlık hizmetlerinin örgütlenmesi

Türk sağlık sisteminin yönetim ve organizasyonu merkezi denetimin yetkisi altındadır. Türkiye’de sağlık politikaları kamu yönetiminin bir alt disiplini olan Sağlık Bakanlığı tarafından belirlenmektedir. Son yıllarda Sağlıkta Dönüşüm Programı’nın etkisi ile yeni kamu yönetimi anlayışının hâkim olduğu merkezi teşkilatlanmada Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ), Birleşmiş Milletler (BM) ve Dünya Bankası gibi uluslararası örgütlerin etkileri görölmektedir (Altay, 2007: 56).

2.2.1.1. Sağlık bakanlığı merkez teşkilatı

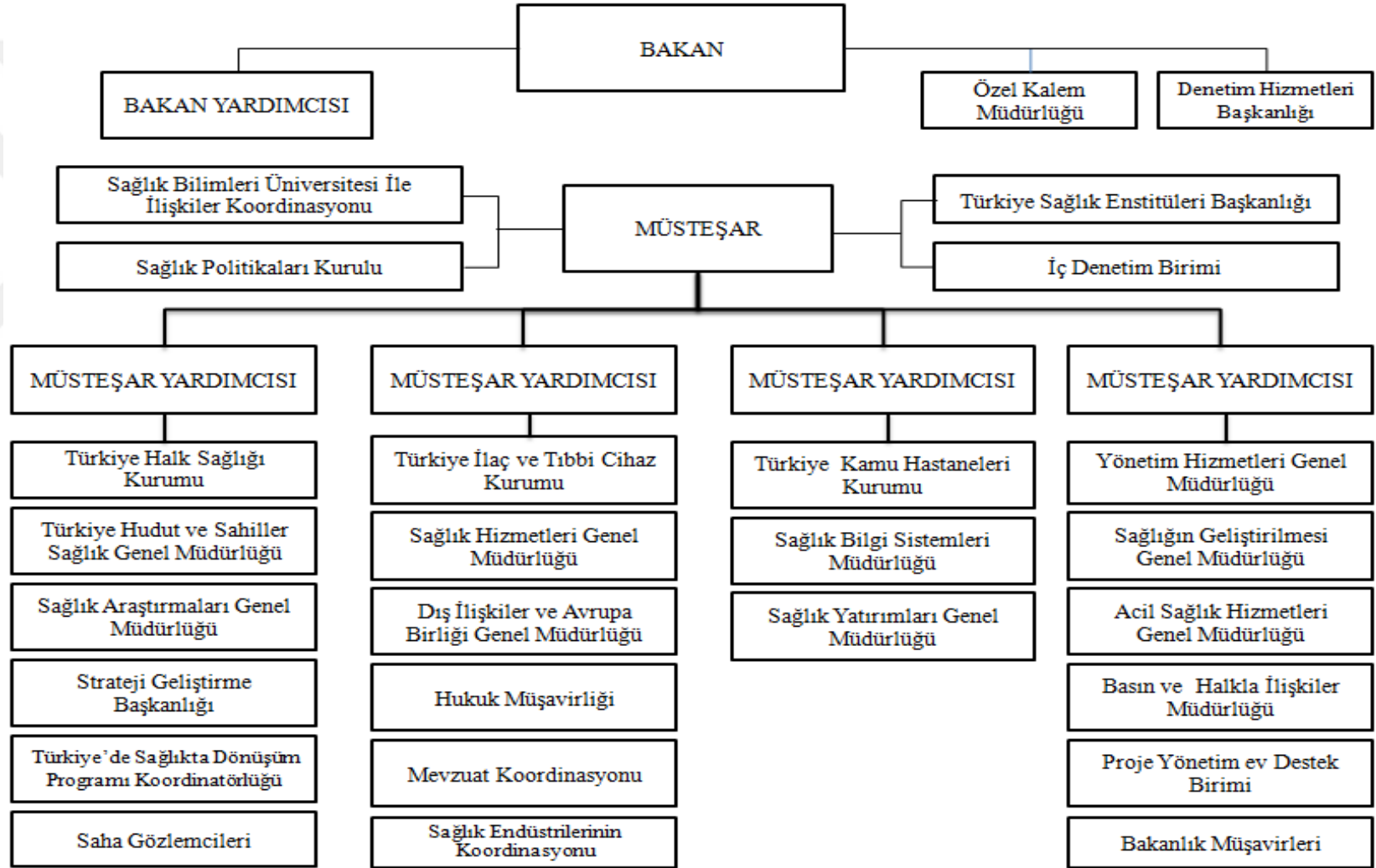
Sağlık Bakanlığının merkez teşkilatı 2011 yılında çıkarılan 663 sayılı Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile belirlenmiştir (663 sayılı KHK. 2011).

Bu kararname ile birlikte Sağlık Bakanlığı'nın merkez teşkilatı, Bakan, Müsteşar ve Müsteşar Yardımcıları, Sağlık Bilimleri Üniversitesi İle İlişkiler Koordinasyonu, Sağlık Politikaları Kurulu, Türkiye Sağlık Enstitüleri Başkanlığı, Hizmet Birimleri ve bağlı kuruluşlardan oluşmaktadır. (Sağlık Bakanlığı, 2015).

Bakanlık hizmet birimleri arasında; Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Acil Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü. Sağlık Geliştirilmesi Genel Müdürlüğü, Sağlık Bilgi Sistemleri Genel Müdürlüğü, Sağlık Araştırmaları Genel Müdürlüğü, Sağlık Yatırımları Genel Müdürlüğü, Dış İlişkiler ve Avrupa Birliği Genel Müdürlüğü, Hukuk Müşavirliği, Denetim Hizmetleri Başkanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Yönetim Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Özel Kalem Müdürlüğü bulunmaktadır (663 sayılı KHK. 2011: Madde 7-20).

Sağlık Bakanlığı'na bağlı kuruluşlar ise daha önce merkez ve taşra teşkilatlarına bırakılan bazı hizmetleri yerine getiren ve bakanlığa bağlı olarak özel kanunla kurulan, genel bütçe içinde ayrı bütçeli veya katma bütçeli veya özel bütçeli kuruluşları ifade etmektedir.

Bağlı kurum ve kuruluşlar içinde ise Türkiye Sağlık Kurumu, Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu, Türkiye Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü, Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu, Kamu Hastaneleri Birliklerinin Kuruluşu bulunmaktadır (663 sayılı KHK. 2011: Madde 26-30).

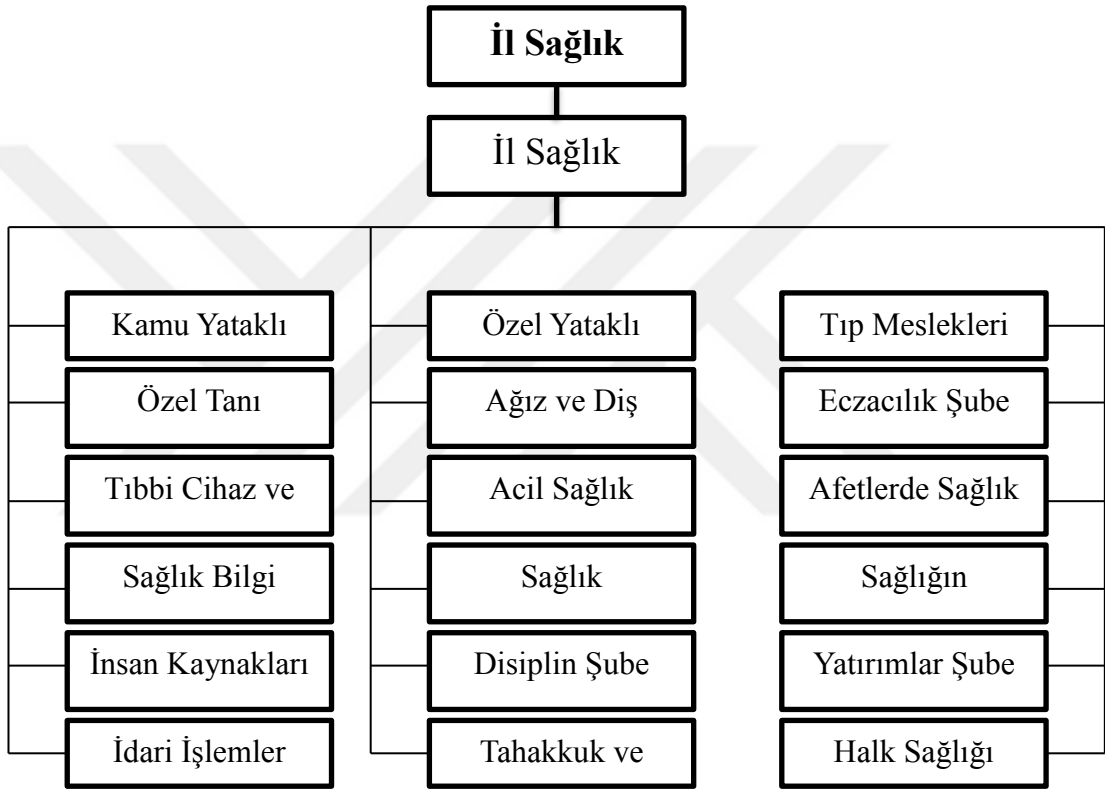


Şekil 2.2: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilat Şeması

Kaynak: Sağlık Bakanlığı, “Sağlık Bakanlığı Teşkilat Şeması”, <http://saglik.gov.tr/TR/belge/1-15207/teskilat-semasi.html> 12.01.2016.

2.2.1.2. Sağlık Bakanlığı taşra teşkilatı

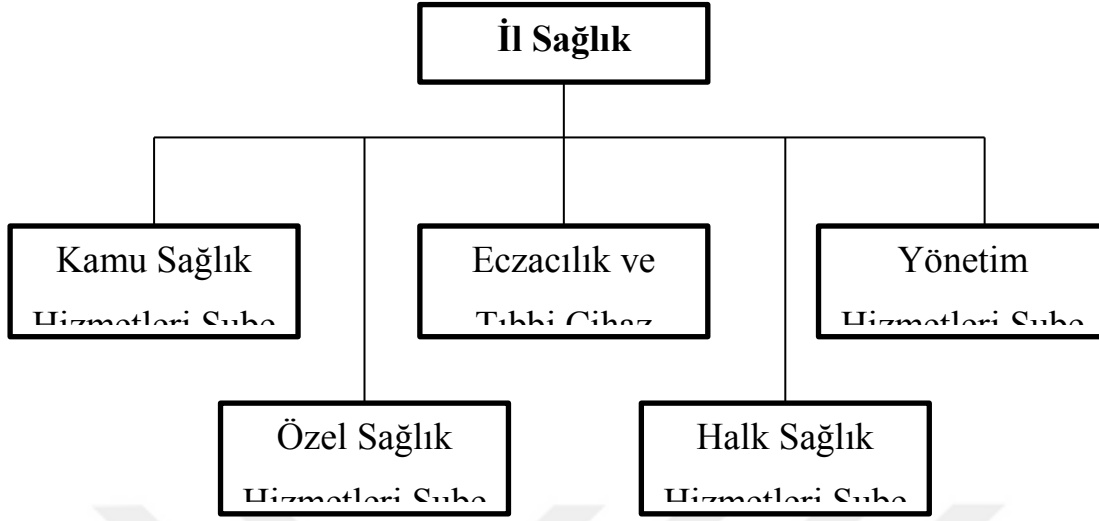
Bakanlığın taşra teşkilâtı ise illerde kurulan il sağlık müdürlükleri ile ihtiyaca göre ilçelerde kurulan ilçe sağlık müdürlüklerinden oluşmaktadır. İl sağlık müdürlüğü, bağlı kuruluşların il teşkilatının koordinasyonunu yapar ve uyumlu çalışmasını gözetir ve raporlama yapmaktadır (663 sayılı KHK. 2011: Madde 25).



Şekil 2.3: Sağlık Bakanlığı İl Teşkilat Şeması

Kaynak: Sağlık Bakanlığı, “Sağlık Bakanlığı İl Teşkilat Şeması”, <http://www.saglik.gov.tr/TR/dosya/1-75293/h/ytyp.pdf>, 25.01.2016

İl ve İlçe sağlık müdürlükleri Türk kamu yönetimi içinde bulunan yetki çerçevesi uyarınca sağlık hizmetlerinin yürütülmesinden sorumludur. Acil sağlık hizmetlerinin yürütülmesi, gerekli görülen yerlerde sağlık grup başkanlıklarının kurulması taşra teşkilatının görev ve sorumlulukları arasındadır (663 sayılı KHK. 2011: Madde 25).



Şekil 2.4: Sağlık Bakanlığı İlçe Teşkilat Şeması

Kaynak: Sağlık Bakanlığı, “Sağlık Bakanlığı İlçe Teşkilat Şeması”, <http://www.saglik.gov.tr/TR/dosya/1-75293/h/ytyp.pdf>, 25.01.2016

2.2.2. Kamu sağlık kurumlarında insan kaynakları ve özellikleri

Son yıllarda kamu yönetimindeki yeni yaklaşımlar kamu sağlık kurumlarında insan kaynakları politikalarını dönüştürmeye zorlamıştır. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı perspektifinde yeniden yapılandırılmaya çalışılan kamu personeli istihdamı önemli eleştirilere neden olmuş ancak Sağlık Bakanlığında “Sağlıkta Dönüşüm Programı (SDP)” ile sağlık hizmetlerinde insan kaynakları yapısı değişmiştir (Sayan ve Küçük: 2012).

Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) çalışmalarının etkisi ile kamu sağlık kurumlarında geleneksel ve personel anlayışına yeni bir bakış açısı geliştirilmeye çalışılmıştır (Gedikli, 2003: 37).

Kamu sağlık sektöründe insan kaynağındaki sayısal yetersizliklerin yanında sağlık çalışanlarının ülke genelinde yayılmasındaki dengesizlik ve nitelik sorunları yeni bir insan kaynakları planlaması ile aşılmaya çalışılmaktadır (SB, 2003: 17).

Sağlık Bakanlığı’na bağlı sağlık çalışanlarının istihdam türleri, ilerleme ve değerlendirme yöntemleri kamu personel sisteminde yapılan değişikliklerle yeni bir

nitelik kazanmış ve esnek bir yapının sağlanmasına çalışılmaktadır (Sayan ve Küçük: 2012: 67).

2.2.2.1. Kamu sağlık kurumlarında personel yönetiminin yasal dayanakları

Kamu sağlık kurumlarında personel yönetimin en önemli yasal dayanağı 657 sayılı “Devlet Memurları Kanunu” dur (DMK).

Kamu hizmeti memurlar ve diğer kamu görevlileri tarafından yerine getirilmektedir. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun İstihdam Şekillerini düzenleyen 4. Maddesinde “*Kamu hizmetleri; memurlar, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçiler eliyle gördürülür.*” İbaresini bulunmaktadır (DMK, 14/07/1965 tarih ve 12056 sayılı Kanun).

Ayrıca, 57 Sayılı Devlet Memurları Kanununun 36. maddesinin 8.fikrasında yer alan «Yardımcı Hizmetler» sınıfı için 1988 yılında yapılan değişiklikle; bu sınıfa dahil personel tarafından yerine getirilmesi gereken hizmetlerden hizmet yerlerinin ve tedavi kurumlarının temizlenmesi, tesisatın bakım ve işletilmesi ve benzeri nitelikteki hizmetlerin üçüncü şahıslara ihale yoluyla gördürülmesi mümkün hale getirilmiştir.(28/3/1988 - KHK - 318/1 md.)

2003 yılında çıkarılan 4924 Sayılı Eleman Temininde Güçlük Çekilen Yerlerde Sözleşmeli Sağlık Personeli Çalıştırılması İle Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile eleman temininde güçlük çekilen yerlerde ve hizmet dallarında hizmet akdi ile sözleşmeli olarak istihdam edilecek ve işçi sayılmayan sağlık personelinin hizmet şartlarını, niteliklerini, işe alınma ve işine son verilme hallerini, görev ve yetkilerini, hak, yükümlülük ve sorumluluklarını, ücret ve diğer ödemeleri ile düzenlenmektedir (10/07/2003 tarih ve 4924 Sayılı Kanun).

2005 yılında çıkarılan Eleman Temininde Güçlük Çekilen Yerlerde Sözleşmeli Sağlık Personeli Çalıştırılması İle Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun, Sağlık Hizmetleri Temel Kanunu Ve Sağlık Bakanlığının Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamede Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun’da, sözleşmeli personelin statüsü yeniden belirlenmiştir (20/10/2005 tarih ve 5413 sayılı Kanun)

2015 yılında çıkarılan 29264 Sayılı Sağlık Bakanlığı Ve Bağlı Kuruluşları 4924 Sayılı Kanuna Tabi Sözleşmeli Sağlık Personeli Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nde de istihdam edilecek sözleşmeli sağlık personelinin atanmalarına ilişkin usul ve esaslar yeniden düzenlenmiştir (11/02/2015 tarih ve 29264 Sayılı Yönetmelik).

2.2.2.2. Kamu sağlık kurumunda insan kaynakları yönetimi ve istihdam biçimleri

Türkiye'de son 10 yılda sağlık yönetimi alanında bir çok düzenleme yapılmıştır. Bu düzenlemelerin belki de en önemlisi 2012 yılında uygulamaya geçen ve "Kamu Hastane Birlikleri" Yasası olarak adlandırılan düzenlemedir. Düzenleme uygulamalar yönüyle henüz çok yenidir ve çok tartışmayı beraberinde getirmiştir. Teşkilat yöneticileri ve yetkiler içinde çok büyük değişiklikler yapılmıştır (Sayım ve Temir, 2014).

Kamu sağlık kurumlarında personel istihdamı memur, dört farklı şekilde sözleşmeli personel, hizmet alımı yoluyla personel, vekil ebe ve hemşire ile yabancı sağlık personeli istihdamı olmak üzere esnek bir istihdam modeli geliştirilmiştir.

657 sayılı DMK'nun 4. maddesinde, bu kanuna tabi olarak kamu hizmetleri sunmakla görevli personel dört gruba ayrılmaktadır:

- Memur.
- Sözleşmeli personel.
- Geçici personel.
- İşçiler.

Memur: Mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini yerine getirmek üzere görevlendirilenler olarak tanımlanır (DMK, md. 4/A).

Sözleşmeli Personel: Kalkınma planı, yıllık program ve iş programlarında yer alan önemli projelerin hazırlanması, gerçekleştirilmesi, işletilmesi ve işlerliği için şart olan, zaruri ve istisnai hallerle sınırlı olmak üzere özel bir meslek bilgisine ve ihtisasına ihtiyaç gösteren geçici işlerde istihdam edilen personeldir.

4924 Sayılı Kanuna Dayalı olarak Sağlık Bakanlığı ve bağılı kuruluşlarda elaman temininde günlük çekilen yerlerde ve hizmet dallarında idari hizmet sözleşmesi ile sağlık personeli çalıştırılmaktadır.

Ayrıca 657 Sayılı DMK Kanununun 4/B Maddesine göre, sağlık hizmetleri ve yardımcı sağlık hizmetleri sınıfında sözleşmeli personel çalıştırılmaktadır.

Aile Hekimi ve Aile Sağlığı istihdamında ise birinci basamak sağlık hizmetleri sunan “Aile Sağlığı Merkezinde” sözleşmeli görev yapan hekim ve aile sağlığı elemanı istihdam edilmektedir.

663 Sayılı Kanun Hükmünde Sözleşmeli İstihdam ile Türkiye Kamu Hastaneleri Birliği yönetiminde görev alan yöneticilerin statüsü de düzenlenmiş ve “sözleşmeli uzman” statüsü ile üç yıla kadar sözleşmeli yerli ve yabancı uzman çalıştırabilmektedir.

Sözleşmeli personel statüsü tartışmalı olduğu için yaygın bir şekilde eleştirilmektedir ve sözleşmeli personelin memurluğa geçişi için yasal değişikliklerin atılmasına karar verilmiştir.

Geçici Personel: Bir yılın altında bir süre ile ve sözleşmeyle ile istihdam edilen kamu görevlileridir (DMK, md. 4/C).

İşçiler: Memur, sözleşmeli personel ve geçici personel olmayan ve ilgili mevzuat çerçevesinde tahsis edilen kadrolarında iş sözleşmeleriyle çalıştırılan personeldir (DMK, md. 4/D). 657 sayılı Kanunun 5. maddesinde, bu dört istihdam şekli dışında personel çalıştıramayacağı belirtilir

Hizmet Alımı Yolu ile İstihdam: Yardımcı hizmetler sınıfında görevlendirilmek üzere, yemek, temizlik ve güvenlik hizmetlerinde dışarıdan hizmet alımı yapılmaktadır.

Sağlık Bakanlığı'na bağılı olarak çalışan personelin sayıları aşağıda gösterilmiştir. Buna göre 2010 yılında 447.342 olan kamu sağlık çalışanı sayısı yıllar içine artarak 533.911'e ulaşmıştır.

Çizelge 2.1. Kamu Sağlık Personelinin Dağılımı

Personel Türü	2010	2011	2012	2013	2014
Uzman Hekim	31.527	32.623	34.069	35.081	36.886
Pratisyen Hekim	33.229	33.523	32.457	32.601	33.060
Asistan Hekim	7.679	7.236	7.137	7.814	7.930
Diş Hekimi	7.069	7.225	7.291	7.997	7.640
Eczacı	1.854	1.891	1.920	2.067	2.102
Hemşire	77.472	89.314	92.118	93.700	94.404
Ebe	45.515	46.944	48.049	48.694	48.103
Diğer Sağlık Personeli	70.701	82.201	83.542	96.361	107.327
Diğer Personel ve Hizmet Alımı	172.296	181.295	181.824	186.217	196.459
Toplam	447.342	482.252	488.767	510.562	533.911

Kaynak: SB.(2015), “Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2014” Ankara, Sağlık Araştırmaları Genel Müdürlüğü, s. 142.

2.2.2.3. Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nün görevleri

2011 yılında çıkarılan “Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşların Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'nin Üçüncü Bölümü'ndeki “Hizmet Birimleri” başlığında Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nün İnsan Kaynakları ile ilgili görevleri gösterilmektedir (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2011: Madde 8):

Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nün yasalar ile kendisine verilen görevlerin yanında, sağlıkta insan kaynağının organize edilmesi aşamasında en önemli görevi, ulusal sağlık sisteminin insan gücünün planlanmasını yapmaktır. Bu planlama, sayı ve

nitelik olarak ihtiyaca uygun olarak insan gücü yetiştirilmesi, ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapmayı kapsamaktadır.

Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü, kendisine bağlı kuruluşların sağlık hizmetleri sınıfına ait personelinin ihtiyaç planlamasını yaparak, sağlık personelinin yerleştirme işlemlerinde tek sorumludur. Sağlık meslek mensuplarının tescil işlemlerini yapmak, kayıtlarını tutmak, personel hareketlerini takip etmek gibi İKY yönetimini içeren görevler Müdürlüğün ana çalışma alanını oluşturmaktadır.

Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü, kamu ve özel kurum ve kuruluşlar düzeyinde planlamak ve istihdamın bu plan çerçevesinde yürütülmesini organize etmek ve denetlemekle de yükümlüdür.

Hizmet içi eğitimler verilerek Sağlık meslek mensuplarının uyum içinde çalışmasını sağlamak, mesleki yükselmenin denetlenmesi ve organize edilmesi, unvan değişikliklerinin onaylanması, tescil işlemlerinin yapılması, kayıtlarının tutulması ve personel hareketlerinin incelenmesi ile tıpta uzmanlık sınavı, Müdürlüğün görevleri arasındadır.

2.2.2.4. Kamu sağlık kurumlarında insan kaynakları politikaları

Sağlıkta insan kaynakları politikaları devletin ana faaliyet konularından biridir. Kamu ya da özel olsun bürün sağlık kuruluşlarının stratejik düzeyde politikaları, istihdam biçimleri, eğitim ve uzmanlaşma yönetmelikleri ile çalışma statüleri kanunlarla belirlenmiş ve sıkı bir denetime tabi tutulmuştur.

Sağlık politikalarının başarılı olması için insan kaynağı politikasının uzun vadeli ve belirlenen hedeflere ulaşmasını sağlayan sağlık çalışanlarının insan kaynakları planlaması, performans ölçütü ve süreklilik esasına göre yapılandırılması gerekmektedir.

Nüfus artışı, nüfusun yapısı, yaşam koşulları ve kişi başına düşen milli gelir gibi faktörler sağlık hizmetlerine olan talebi doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Bu değişimlere ek olarak sağlık politikalarından, kamu sağlık yönetim ve organizasyon yapıları, istihdam politikaları ve finansman modelleri alanında da çok büyük değişimler yaşanmaktadır (Kırılmaz, 2012: 52-53)

Günümüzde kamu sağlık kurumlarının insan kaynakları politikası yeni kamu yönetimi anlayışı perspektifinde “Esnek Personel İdaresi” olarak tanımlanan kısa vadeli

politikalara yönelmiştir. Bu yönelimdeki temel amaç, kamu yönetiminin rasyonel esaslara göre işleyen bir yapı kurulduğunda hız, verimlilik ve etkinliğin artırılması düşüncesidir (Aykaç, 2002: 18).

Kamu yönetiminde 2000'li yıllardan itibaren uygulanmaya başlanan yeni kamu yönetimi anlayışına paralel olarak 1 Temmuz 2003 yılında Sağlıkta Dönüşüm Programı (SDP) uygulamaya konmuştur.

Sağlıkta Dönüşüm Programının temeli, sağlık hizmetlerinin organizasyonunda, finansmanında ve sunumunda etkililik, verimlilik ve hakkaniyet ilkelerine göre hareket edilmesi olarak açıklanmıştır (Sağlık Bakanlığı, 2003: 24).

İnsan kaynakları yönetimini yakından ilgilendiren bu programa göre kamu sağlık sisteminin sorunları incelenerek tanımlanacak ve bu sorunları gidermeye yönelik politikalar geliştirilerek uygulanacaktır (Sağlık Bakanlığı, 2008: 5).

Sağlıkta Dönüşüm Programı, insan kaynaklarının istihdamı ve dağılımı konusunda profesyonel yönetim oluşturma, hasta haklarını gözeterek müşteri odaklılık, performans ölçme ve kontrolü ile rekabete dayalı bir yönetim politikası geliştirmiştir (Özer, 2005).

Kamu sağlık kurumlarında yeniden dönüşüm programları ile yapısal dönüşümün temelleri atılmıştır. Bu dönüşümün temelinde Sağlıkta İnsan Kaynakları Politikası bulunmaktadır. Verimlilik, etkinlik, kalite ve insana odaklılık ile piyasa mekanizmalarının hakim olduğu bu dönüşümde aşağıdaki ilkeler sağlıkta insan kaynakları politikalarını etkilemektedir (Balcı, 2005: 6).

Aşağıda Tablo 2'de kamu sağlık politikalarını etkileyen faktörler gösterilmektedir. Buna göre kamu sağlık kurumlarında esnek ve rekabete dayalı, piyasa şartlarına uygun insan kaynakları politikası ağırlığını korumaktadır.

Çizelge 2.2. Sağlıkta yeni kamu yönetimi anlayışı ve dönüşüm

Sağlıkta Dönüşüm Politikaları	Sağlık Sektörü Reformları
Verimliliği Artırmak	Verimlilik göstergeleri Kıyaslama
Hizmet Kalitesini artırmak	Kalite girişimleri Kalite göstergeleri Kalite bazında sözleşmeler Sürekli kalite geliştirme
Etkinliği Artırmak	Önceliklerin belirlenmesi Kanıt dayalı tıbbi tedavi
Kişi ve hizmet kullanana odaklı olmak	Finansal değişim kaynaklarının hizmet kullanımında sonra tahsisi Tüketici haklarının belirlenmesi
Daha Çok Pazar Piyasasında Kullanılan mekanizmaları Kullanmak	Piyasa benzeri sistemler Bütçelendirme Stratejik planlama Çıktı bazında kontratlar
Performans Yönetimi	Performans Göstergeleri Performansa bağlı ödeme sistemleri

Kaynak: Atun, R., (2001) “Kamu Sağlık Sektöründe Değişim” İstanbul, Yeni Türkiye, Temmuz/Ağustos s.1155.

Görüldüğü gibi kamu sağlık hizmetlerinde insan kaynakları politikası yeni kamu yönetimi anlayışı perspektifinde piyasa şartlarına adapte edilmeye çalışılmıştır.

2011 yılında yürürlüğe konan “Sağlıkta İnsan Kaynakları 2023 Vizyonu” (SAİK) belgesi bu eğilimi desteklemektedir.

Sağlıkta insan gücü geliştirme; planlama, eğitim ve yönetim olmak üzere üç çalışma alanını kapsamaktadır. Sağlıkta insan kaynakları geliştirme faaliyetlerinin etkin bir

şekilde planlanıp uygulanabilmesi için ulusal düzeyde politikaların belirlenmesinde Sağlıkta İnsan Kaynakları 2023 Vizyonu önemli paradigma değişikliklerinin devam edeceğinin göstergesidir (Sağlık Bakanlığı, 2011: 4).

İnsan kaynaklarının planlanması için uygun nitelikli ve gerekli insan kaynağının planlanması üç madde ile özetlenmiştir. Bunlar aşağıda gösterilmektedir (Sağlık Bakanlığı, 2011: 12):

- İnsan kaynaklarının hangi yönde büyüme ve gelişme göstereceğini belirlemek,
- Kısa vadeli plan geliştirilmesi için çerçeve sağlayacak orta vadeye dönük genel SAİK hedeflerini belirlemek,
- Orta vadede sağlık sektörünün gelişimini sağlamak için Sağlık Bakanlığı'nın ihtiyaç duyacağı kısa vadeli eylemleri ve özellikle de politika eylemlerini belirlemek.

Bu amaçların gerçekleştirilmesi için “Sağlıkta Arz ve İhtiyaç Projeksiyonu modeli uygulanmaya başlanmıştır. Bu modelleme ile istihdam edilecek personel sayılarının belirlenmesine yönelik alternatifleri bilimsel yöntemle belirlemek esasına geçilmiştir (Sağlık Bakanlığı, 2011: 14).

Ayrıca performans ölçütleri de belirlenmiş ve sağlık hizmetlerinde verimliliğin ve kalitenin temel unsuru sağlık çalışanlarının performansına bağlıdır. Sağlık sisteminin performansı ise insan kaynaklarının etkin ve verimli yönetilmesi ile ilişkili olduğu açıklanmıştır.

2004 yılında Sağlık Bakanlığı hastanelerinde “Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi” (PDÖ) uygulamaya konmuştur. Performansa dayalı ödeme sisteminde personele her ay düzenli olarak aldıkları maaşlarına ek olarak bir ödeme yapılmaktadır. Ek ödemeler, kalite indikatörlerini de kapsayan kurumsal ve bireysel performans değerlendirmesinin karışımı doğrultusunda oluşturulan performans kriterlerine göre belirlenmektedir. Personel maaşları, SB'nin bütçesindeki personel maaşları bölümünden karşılanırken performansa dayalı ek ödemeler sağlık kurumlarının elde ettiği döner sermaye gelirlerinden yapılmaktadır (SB., 2014: 29).

Sağlıkta İnsan Kaynakları 2023 Vizyonu kamu sağlık hizmetlerinde insan kaynakları yönetimi açısından performans odaklı bir insan kaynakları yapısının altını çizmektedir.

2.2.2.5. Kamu sağlık kurumlarında insan kaynakları yönetimin önemi

Sağlıkta insan kaynakları kamu ya da özel tüm sağlık sektöründe çalışan sağlık hizmet üretimi yapan personeli kapsamı içine almaktadır.

Sağlık sektörünün performansının büyük ölçüde sağlık çalışanlarının performansına bağlı olması gibi, sistem performansı da insan kaynaklarının etkin bir şekilde yönetilmesine bağlıdır (Sağlık Bakanlığı, 2007).

Ancak, kamu sağlık kurumlarında ihtiyaç olan insan kaynakları ihtiyaç duyulduğu anda, istenen nitelikte ve nicelikte kolayca istihdam edilememektedir. 657 Sayılı DMK çerçevesinde Devlet Personel Başkanlığının eliyle, Maliye Bakanlığının izniyle ve Sağlık Bakanlığının onayıyla kamu hizmetine personel alımlarının gerçekleştirilmesi; ihtiyaç olan insan kaynaklarını elde etme zamanı açısından geç, nicelik olarak da yetersiz olabilmektedir (Kaya, 221).

Kamu yönetiminin personel yönetimi odaklı yapısı insan kaynakları alanında yeni yönetim tekniklerine ve eğilimlere çoğunlukla izin vermemektedir. Sağlıkta İnsan Kaynakları 2023 Vizyonu İle değiştirilmeye çalışılan bu anlayışta, en önemli sorun kamu yönetiminin katı bürokratik anlayışıdır.

Personel Yönetimi, kurallar ve prosedürlerle yürütölen, çalışan personelin sürekli denetiminin yapılmasıyla ve çalışan personelin özlük hakları ile ilgilenen bürokratik bir yapılanmaya sahiptir. İKY ise “çalışanların daha aktif, katılımcı, yaratıcı, vizyon sahibi, sorumluluk almasını bilen, çalışma sürecinde oto-kontrole sahip ve sürekli olarak kendini geliştirme çabasında olan bir seviyeye gelebilme hedeflerine karşılık vermektedir.

Kamu sağlık kurumlarındaki personel yönetiminden insan kaynaklarına yönetime geçiş son yıllarda yaşanan sağlık politikası çalışmaları ile eşgüdümlü olarak ilerletilmeye çalışılsa da kamu personel rejimi, esnek ve parçalı personel statüsü yapısı, dış kaynak kullanımındaki artış ve mevcut personelin yetersizliği insan kaynakları yönetimi anlayışının önündeki en önemli engellerden biridir.

Kamu kurumlarında insan kaynaklarının etkin, verimli ve geliştirilebilir çalışmalar sonuçlar üretilmesi genellikle tartışmalara yol açmaktadır. Bu tartışmaların bir yönü sağlık personelinin performans değerlendirmesinde kullanılan ölçütlerin objektif olmadığı, bireysel performans değerlendirilmesinde kamu gücünün çalışanlar üzerinde

kontrol ve denetim aracına dönüştüğü ifade edilirken diğer bir görüş ise kamu sağlık çalışanlarının etkinlikleri ve verimliliklerinin artırılmasının modern yaklaşımlar dışında bir yöntemi bulunmadığını ileri sürmektedir.

2.3. Yetenek Kavramı ve Yönetimi

Günümüzde insan kaynakları işletmelerin en etkili rekabet unsurlarından biridir. İKY'nin temel fonksiyonu işletmelerin önceden belirlenmiş stratejik amaçlarının gerçekleştirilebilmesi, işletmenin varlığını sürdürebilmesi için nitelikli ve etkin çalışanların istihdam edilmesi, yeteneklerinin geliştirilmesi ve verimli olarak kullanılmasıdır.

Yetenek yönetimi kavramı günümüz işletmelerinde insan kaynaklarını odak noktasına koyan yeni bir yaklaşım olarak modern bir yönetim tekniğidir. İnsan kaynağının rasyonel ve bilimsel yöntemlerle değerlendirilmesi için yetenek kavramının bilinmesi ve yetenekli insanların özelliklerinin bilinmesi ile mümkündür.

2.3.1. Yetenek tanımı

Yetenek, Türk Dil Kurumu sözlüğünde “bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, istidat” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2015). İnsanların sahip olduğu potansiyel ve bu potansiyelin kullanılması ile ulaşılan performans kavramının birleşimi yetenek olarak ifade edilmekte ve bilimsel olarak üstün sayısal, zihinsel ve bedensel yetenekler olarak sınıflandırılabilir (Atlı, 2012: 106).

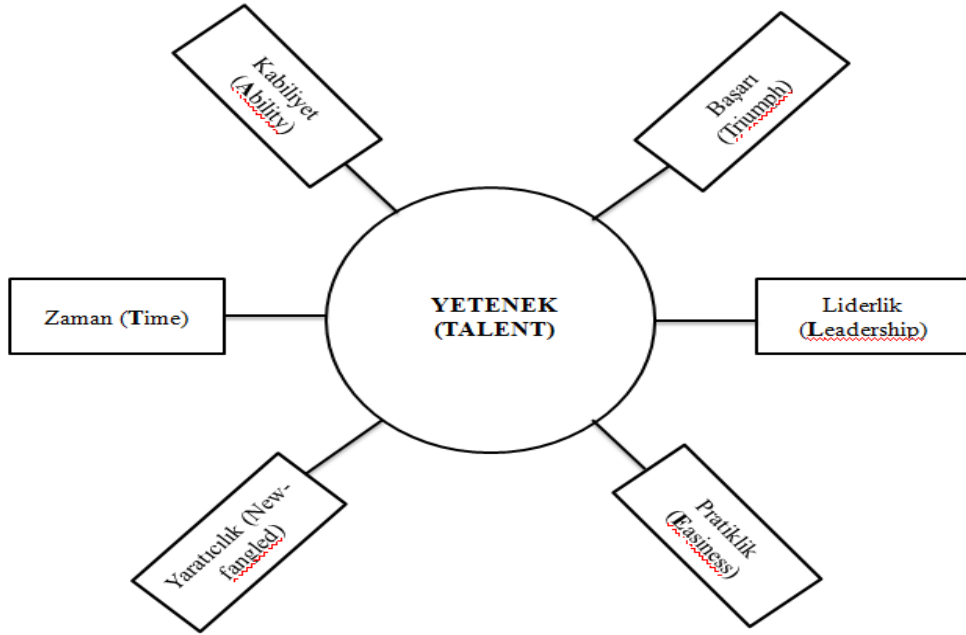
Yetenek, belirli bir alanda öğrenmek, uygulamaya koymak ve tamamlamak gibi durumlarda doğuştan gelen bir güçtür. Bedensel ve zihinsel özellikler, algısal kavrayabilme ve analiz, çözüm üretebilme ve sonuca varabilme bu gücü oluşturan unsurlardır (Çırpan ve Şen, 2009). Birey kendisinde var olan bu özellikleri bir başka ifade ile bedensel ve zihinsel özelliklerini davranışlarını düzenleyebilmek ve başarıya ulaşmak için etkinleştirdiğinde yetenekli insan olarak tanımlanmaktadır.

Yetenek doğuştan gelen bir özellik olmasının yanı sıra farklı şekillerde geliştirilebilir. İnsan potansiyel olarak farklı ve birbirinden bağımsız konular içinde neleri daha iyi yapabileceğini yeteneği ile keşfeder. Bu aşamada iletişim becerileri, algılama ve analiz

gücü, zihinsel üstünlükleri, duyuş ve biliş kabiliyetleri farklı şekillerde öne çıkabilmektedir (Altınöz, 2009).

Yeteneği oluşturan özellikler İngilizce “TALENT” kelimesi ile ifade edilebilir (Deb, 2005: 19: Aktaran, Özdoğan, 2015: 4-5).

- Başarı (Triumph)
- Kabiliyet (Ability)
- Liderlik (Leadership)
- Pratiklik (Easiness)
- Yaratıcılık (New-fangled)
- Zaman (Time)



Şekil 2.5: Yeteneği oluşturan unsurlar (Yetenek Gülü)

Kaynak: Deb, T. (2005). *A Conceptual Approach to Strategic Talent Management*. New Delhi: Indus Publishing Company, s. 19, Aktaran, Şahin, Ö. (2015). “Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma” Aydın, T.C. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, s.5

Görüldüğü gibi yetenek tanımının içinde başarı, kabiliyet, liderlik, pratiklik, yaratıcılık gibi pek çok farklı özelliklerin hepsi yada bir kaçını öne çıkabilmektedir. Tanımların ortak özelliği, yeteneğin insanın doğasında var olduğu ve doğuştan geldiğinin savunulmasıdır (Polat, 2011). Sonuç olarak kalıtsal olmakla birlikte zaman içinde geliştirilebilen üstün sayılabilecek özellikler yetenek kavramı içinde değerlendirilmektedir.

2.3.2. Yeteneğin diğer kavramlarla ilişkisi

Bireylerin sahip olduğu yeteneğin en çok kişisel özellik ile ilişkisi vardır. Yetenekli kişiler bu özelliklerini kullanabilen ve potansiyellerini geliştirerek verimliliklerini artıran kişilerdir.

2.3.2.1. Yetenek – beceri ilişkisi

Birbirine benzer iki kavram olarak yetenek ve beceri çoğunlukla birbiri ile karıştırılan kavramlardır. Beceri bir davranışı ya da bir eylemi bireyin kolaylıkla ve üstün bir nitelikte yapabilme potansiyelidir. Becerili kişiler potansiyellerini kullanarak sonuca ulaşmada ustalaşırlar (Başaran, 1992).

Yetenek ise bireyde var olan özelliklerdir. Yetenek ve beceri karşılaştırıldığında becerilerin sonradan geliştirilebileceği, sahip olduğu yetenekleri çabası ile bütünleştirip etkileştireceği bilinmektedir. Yetenek ise geliştirilebilir ancak bireyden bireye aktarılamaz.

Yetenek yönetimi çalışmalarında, bireylerin yeteneklerinin ölçü ile becerilerinin ölçümü birbirinden farklılaşmaktadır. Bilgi, beceri ve performansın insan kaynakları yönetiminde değerlendirilmesi farklı bir etkinlik alanı iken yetenek yönetimi yaklaşımında çalışanların hangi konuda etkin ve verimli olabileceği araştırılmaktadır (Tak vd., 2007).

2.3.2.2. Yetenek – yetkinlik ilişkisi

Yetkinlik kavramı incelendiğinde bireyin sahip olduğu temel bir özellik olarak davranışların, eylemlerin ve yaklaşımların etkili olduğu sonuca yönelik yapılan bu hareketlerin performansını etkilemesidir. Yetkinlik daha çok kişinin ruhsal ya da fiziksel olarak davranışları ile ilgilidir. Yetkinliği belirleyen faktörler araştırıldığında

bilgi, beceri ve davranışların bütünü yetkinliği oluşturmaktadır. Bireyin psikolojik açıdan içinde bulunduğu durumun hareketlerine yansımaları ve doğal olarak eylemlerinin sonuçlarını etkilemesi yetkinlik çalışmalarının kapsamı içine girer (Akyol ve Budak, 2013).

Yetkinlik ile yetenek arasındaki temel fark yetkinliğin paylaşıldıkça ve eğitimle verilebilmesine rağmen yeteneğin bu özelliğinin olmamasıdır. Yetkinlik bireyin iradesi ile kazanılmış bir davranıştır. Ancak yetenek kavramının bu özelliği bulunmamaktadır.

Yetkinliğin oluşabilmesi için beş temel belirgin karakteristik özelliğinin bulunması gerekmektedir (Tak, 2007: 247-249):

1. Güdüler: İstekler ve dürtüler olarak bireylerin bir davranış ya da eylemi seçmesini sağlayan içsel duygu durumudur.
2. Kişisel özellikler: Bireyin sahip olduğu tepkilerdir.
3. Kişinin kendine bakışı: Bireyin kendini algılayış biçimi ve değerleridir.
4. Bilgi: Bireyin sahip olduğu tanımlardır.
5. Beceri: Zihinsel ya da fiziksel olarak işleri yerine getirebilme yeteneğidir.

Yetkin kişiler görev aldıkları bir işletmede sonuçlara etki edecek olan bilgi, beceri ve tutumlarını dışarıdan ölçülecek düzeyde başarılı kullanan kişilerdir. Yetkinlikte öne çıkan özellik kişinin yetkin olmayı istemesi ve yaşantısında bunu gösterebilmesidir. Yetkin kişilerin yetenekli olabileceğinin öne sürülebilmesine rağmen her yetenekli bireyin yetkin olacağı öne sürülemez (Biçer ve Düztepe, 2003: 15).

2.3.2.3. Yetenek – tecrübe ilişkisi

Bireyler doğuştan gelen yetenek özelliklerini kullanabilmek için bilgi, tecrübe ve yetenek değerlendirmesi programlarından geçmek zorundadır. İşletmelerde, gelecekteki pozisyonlara hazırlanmak için sadece yetenekli olmak yetmemektedir. Personelin yeteneği ile ilgili bölümde çalışması, oryantasyon, geliştirme eğitimleri ve saha eğitimleri dahil olmak üzere yetiştirilmesi bir anlamda yapacağı iş ile ilgili tecrübe kazanması gerekmektedir (Çırak, 2014).

Yetenekli çalışanların gelecekteki konumlarına göre çeşitli eğitimler, iş rotasyonları, koçluk, mentorluk destekleri ya da yaşıtı düzeyinde kişiler ile çalışarak tecrübe kazanımı gibi eğitim ve geliştirme fırsatları sunulur (Çelik ve Zaim 2011: 34). Tecrübe, karar alma süreçlerinde etkinlik, kriz yönetimi, örgütsel ve bireyler arası etkin iletişim son derece önemli bir kavramdır. İşletmelerde deneyimli yöneticiler daha ön plandadır.

Yetenekli kişilerin deneyimsiz olmaları durumunda başarısız olup olmayacağı tartışmalı bir konu iken genel eğilim, tecrübenin işletmelerin ihtiyaçlarının öğrenilmesi, kurum kültürünün kazanılması ve iş süreçlerinde beceri ve kapasiteyi de artıracığı bilinen bir gerçektir.

2.3.3. Yetenek Yönetiminin Tanımı

Günümüzde yetenekli çalışanların işletmelerin ana rekabet kaynağı olarak öne çıkmasında tarihsel açıdan değişen iş anlayışı etkili olmuştur. Küreselleşme süreci ve bu küreselleşmeye ayak uyduran işletmeler açısından fiziki sınırların kalkması, benzer teknolojiyi kullanan organizasyonlarda insan kaynağı yönetiminin ön plana çıkmasını sağlamıştır (Altınöz, Çöp ve Çakıroğlu: 2014: 103). Bu yüzyılda artık yetenekli personel ve yönetimi stratejik bir yönetim sürenin ana bileşenidir.

Başarılı ve kalıcı bir rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeler, yetenek yönetimine önem vermektedir. Yetenekli personelin işletmeye çekilmesinden, yeteneği olan bölümlerin tespitine, personelin geliştirilmesi ve gelecekteki kilit pozisyona hazırlanmasına kadar artık yeni bir kariyer yönetimi sistemi kullanılmaktadır (Atlı, 2012). Günümüz işletmelerinde, İK politikalarının bu yönde ele alınması önem taşımakta ve aynı zamanda kariyer yönetimi ile beraber, performans yönetimin de birbirini destekleyecek şekilde uygulanmasını gerekli kılmaktadır. (Korkmaz, 2016: 47) Bu perspektif İKY’de “yetenek yönetimi” kavramının değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

İşletmelerde insan kaynaklarının etkin kullanılmasına yönelik yeni bir yaklaşım olan yetenek yönetiminin literatürde pek çok tanımı vardır.

Yetenek Yönetimi, işletmelerin gelecekte karşılaşacağı problemlerin çözülebilmesi ve stratejik insan kaynakları yönetiminin hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyacı olan

yetenekler ile sahip olduğu mevcut yetenekleri arasındaki boşluğu sistematik olarak kapatmaya çalışan, merkezinde “İnsan Kaynağı”nın yer aldığı bir yönetim sürecidir (Çırpan ve Şen, 2009: 110).

Yetenek Yönetimi, insan kaynakları içinde oluşan yeteneğin, talep, arz ve akış sürecinin yönetilmesi anlamına gelmektedir (Altınöz, Çöp ve Çakıroğlu: 2014: 103).

Yetenek Yönetimi işletmelerin stratejik amaçlarına ulaşabilmesi için gelecekteki önemli görevlere uygun çalışanların işe alımı, eğitilmesi, geliştirilmesi ve yeteneklerine uygun bir şekilde faydalanılması sürecidir (Doğan ve Demiral, 2008: 145).

Yeni bir yönetim anlayışı olarak yetenek yönetimi, etkin ve verimli bir işletme yapısı için “yetenekli çalışanlara” dayalı bir örgütsel yapının oluşturulmasına yönelik kapsamlı, stratejik ve entegre bir süreçtir (Atlı, 2012).

Sonuç olarak yetenek yönetimi personelin rol ve sorumluluklarını biçimlendiren, insan kaynağının yeteneklerine göre oluşturulduğu yöntem, süreç, kaynak yönetimi ve stratejik politikalara uyumlu kariyer geliştirme tekniği olarak tanımlanabilir (Tabancalı ve Korumaz, 2014: 143).

2.3.4. Yetenek Yönetiminin Ortaya Çıkışı ve Gelişim Süreci

Yetenek yönetimini ortaya çıkaran zorunluluklar genellikle küreselleşme süreci ve iletişim ve bilişim teknolojilerindeki ilerleme ile açıklanmaktadır. Esnek üretim sistemini zorunlu kılan bu yeni paradigmlar, işletmelerin faaliyet gösterdikleri alanların sınırlarını genişletmiş ve teknolojik ilerlemeler ile birlikte farklı bir insan kaynakları organizasyon yapısının oluşmasını sağlamıştır (Keçecioglu, 2006).

Bu gelişmelere uygun olarak şekillenen Pazar yapısı yüksek rekabet ortamına sahip, esnek ve değişen şartlara uyum gösterebilecek bilişim teknolojilerinin gelişmesine ayak uydurabilecek yetenekli çalışanların işletmelerin stratejik kaynağı olarak değerlendirilmesini sağlamıştır.

1970’li yılların başından itibaren personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru ilerleyiş 1980’li yıllarda ilk defa işletme içinde çalışanların maliyet unsuru olarak değil stratejik bir rekabet unsuru olarak görülmesini sağlamıştır. Bu yıllardan itibaren örgüt kültürü üzerine yoğunlaşan çalışmalar, örgütsel kaynağın en değerli unsuru olarak çalışanlara işaret etmektedir (Tortop vd., 2010: 17).

Bu görüş 1990'lı yıllardan itibaren sadece personelin yönetimi ve organizasyonunu değil, bütün işletme çalışanlarının davranış bilimleri içine giren çalışmalarla beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak, iş tatmini ve insan kaynağı verimliliğine odaklanmış bir yapıyı ortaya çıkarmıştır (Sabuncuoğlu, 2009).

Bu yıllardan itibaren İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) iki ana amaç üzerine odaklanmıştır (Gök, 2006: 13):

- Örgütün verimliliği ve etkinliğini maksimum seviyeye çıkarmak
- İşletmede çalışanların gereksinimlerinin karşılanması

Yetenek yönetimi kavramı 1990'lı yılların sonunda Amerika'da ortaya çıkmış, kavramın uygulama ve akademik literatürde yaygınlaşması McKinsey danışmanlarının araştırmaları sonucu ortaya çıkan akademik çalışmalarla gerçekleşmiştir (Atlı, 2012: 103).

Böylece yetenek savaşlarının alt yapısı hazırlanmış bilgi ekonomisinin nitelikli insana olan ihtiyacı ile birlikte, en yüksek katma değeri sağlayacak çalışanların işletmeye çekilmesi ve rekabet gücünün artırılması amaçlanmıştır (Demircioğlu, 2010).

Artık işletmeler yoğun bir rekabet ortamında insan kaynağının beklentilerini karşılayacak kariyer planlama sistemleri desteklenen ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde yetenekli çalışanların değerlendirilmesi zorunluluktur (Çırpan ve Şen, 2009:111).

Yeteneğe dayalı İKY politikaları, uzun vadeli kariyer planlama sistemleri, yetenek yönetimi sistemleri, yetenekli çalışanların tespiti, seçilmesi ve değerlendirilmesi ve gelecekteki işletme için anahtar pozisyondaki görevlere getirilmesini yönetim politikası olarak benimsemiştir (Doğan ve Demiral, 2008: 148).

2.3.5. Yetenek yönetimi uygulamaları ve insan kaynakları fonksiyonları ile ilişkisi

Yetenek yönetimi uygulamaları işletmelerin İKY'nde önemli ve yeni bir adımdır. Bu uygulamaların insan kaynakları politikası içinde desteklenmesi ve işletmenin sahip olduğu işgücünün yetenek yönetimi perspektifinde güçlendirilmesi için bütünleştirilmiş bir yönetim sistemine ihtiyaç bulunmaktadır. Aşağıda Yetenek Yönetimi ile İKY fonksiyonları arasındaki ilişki ve süreçler incelenmiştir.

2.3.5.1. Kariyer ve performans yönetimi

Kariyer ve performans yönetimi daha önce de işletme biliminde kullanılan kavramlar olarak, çalışanların gelecekteki kariyer hedeflerini planlamakta ve bu planlama çerçevesinde göstermiş oldukları performans yönetimini de değerlendirmektedir. Günümüzde bu uygulamalar bilişim sistemleri ile desteklenerek, değişen koşullara uygun esnek bir yapı oluşturulmuştur.

Kariyer yönetimi, çalışanların, yetenek ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olmak ve kariyer geliştirme faaliyetlerini planlamaktır. Bireysel yükselme olanaklarının, çalışanın beklentilerine uygun olarak yönetilmesi, bireyin iş tatminini artırarak örgütte kalmasını sağlama amacına yöneliktir (Taştan, 2010).

İşletme içi verimliliğin artması, kurumun uyguladığı kariyer sisteminin adaletli, şeffaf ve bilimsel veriler üzerinden işlemesi, rasyonel performans değerlendirmesi ile mümkün olmaktadır. Bu amaçla oluşturulacak İK stratejisi, kurumun bütün iç ve dış paydaşları ile paylaşılmalı ve kurum içi etkin bir iletişim sağlanmalıdır. Kariyer sistemleri genellikle şu özellikleri taşımak zorundadır (Tortop vd., 1992: 9):

- Çalışanların yetenekleri doğrultusunda bir iş kolunda uzmanlaşması sağlanmalı,
- İlerleme ve ödüllendirme için başarı ve verimliliğin temel ilke olması,
- Birbirine bağlı iş veya hizmetler topluluğu esas alınmalı,
- Kariyer sisteminde kişinin durumu statülerle ve yasalarla belirtilmeli,
- Uzmanlaşmayı sağlamak için hizmet öncesi ve hizmet içi eğitime ağırlık verilmeli,
- Kıdeme ve çalışma süresine önem verilmeli,
- Yeterlik ilkesinin göz önünde tutulması
- Devamlı ilerleme ve yükselmeye paralel bir ücret sisteminin oluşturulması gerekmektedir.

Yetenek Yönetimi ve Kariyer Planlama Sistemleri kilit rol üstlenen yönetim pozisyonları için çalışanların değerlendirilmesini, desteklenmesini, yeteneklerinin ortaya çıkarılmasını ve geliştirilmesini kolaylaştıran sistemlerdir (Aytaç, 2005: 119). Performans ve başarının ölçüsünü sağlayan sistem olarak performans yönetimi ise, çalışanın işletmeye kazandırdığı katkılar ve gelecekteki potansiyelini nitelik ve nicelik olarak değerlendiren sistemlerdir. Yetenek yönetimindeki temel ilke bugün yüksek performans sergileyen çalışanların sürekli gelişimleri sağlanırsa gelecekte de başarılı olacağı yönündedir (Şahin, 2015: 12). Dolayısıyla performans, eğitim, bilgi, deneyim, beceri ve istek faktörleri aynı iken bir kişinin diğerlerinden daha üstün katkılar sunmasının nicel verilerle açıklamasına yöneliktir (Demircioğlu, 2010: 9). Kariyer ve performans yönetimi dinamik sistemlerdir. Örgütsel etkinliğin artırılması için eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin iyi tasarlanmış olması gerekmektedir. Bu nedenle kariyer ve performans yönetimi işletmelerin başarısında önemli bir etkiye sahiptir (Bingöl 2013: 370).

2.3.5.2. Eğitim ve motivasyon

Yetenek Yönetimi çalışmalarının temel çalışma alanı yetenekli çalışanların sürekli gelişiminin sağlanmasıdır. Eğitim, yetenekli çalışanın tespit edilmesi ve yeteneklerinin sınıflandırılması ile birlikte başlamakta ve işletmede kaldığı son güne kadar devam etmektedir.

İşletmede uygulanan yetenek yönetimi programı kurumun gelecek hedefleri ve stratejik planları ile ilişkili bir biçimde sürekli gelişen bir süreci temsil etmelidir (Tabancalı ve Korumaz, 2014: 144).

Çalışanların kendilerini geliştirmeyi istedikleri alanda aldıkları eğitimin, beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak düzey olması aidiyet kültürünün gelişmesine ve çalışanın motivasyonun artmasına neden olmaktadır (Polat, 2011).

Yetenek yönetiminde hizmet içi eğitim programları ve iş başında eğitimin önemi oldukça büyüktür. Bireysel yeteneğin doğuştan gelen bir özellik olmasına rağmen eğitimle desteklenmesi ve uzun vadeli bir süreç olarak geliştirilmesinin planlanması stratejik bir yönelimdir.

Eğitim ve motivasyon insan kaynakları fonksiyonlarını yetenek yönetimi sistemiyle uyum içerisinde yönetmek için gerekliliktir. Bu açıdan eğitim ve geliştirme, bireylerin

işlerini etkin bir şekilde yapma yeteneğini arttırarak, şimdiki ve gelecekteki performansını iyileştirme yönündeki herhangi bir girişim veya eylemdir. (Bingöl 2013: 281).

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin temel amacı aşağıda gösterilmiştir (Bingöl 2013: 281):

- Çalışanın işletmedeki rollerini ve sorumluluklarını anlama düzeyini etkinleştirmek,
- Çalışanın bir veya daha fazla uzmanlık alanındaki becerilerini arttırmak,
- Çalışanın işini iyi bir şekilde yapması için motivasyonunu arttırmak.

Görüldüğü gibi, yetenek yönetimi perspektifinden bakıldığında çalışanların yeteneklerinin artırılmasında ve sürekli gelişimde eğitimin rolü büyüktür. Bu eğitim çalışmalarının planlı, sistemli ve sürekli olarak yapılması Yetenek Yönetiminin etkinliğini artırması beklenmektedir.

İyi bir eğitim programının planlanması için işletmelerin ihtiyaç duyduğu alanları belirlemesi, çalışanların beklentileri ile uyum içinde olması, eğitim alacak çalışanların belirlenmesinde objektif ölçütlerin belirlenmesi gerekmektedir.

2.5.4.3. Çalışanı elde tutulması (retention) ve güçlendirme

Çalışanın güçlendirilmesi modern bir yönetim anlayışı olarak, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla karar verme haklarının yetkilerini artırma ve kişileri geliştirme sürecidir (Koçel, 2007: 316).

Günümüzde çalışanların güçlendirilmesi uygulamaları ile işletmelerin değişen çevre ve rekabet anlayışına uygun olarak karar alma süreçlerinde çalışanların özgüvenlerinin artırılması ve bireysel performanslarının yükseltilmesi amaçlanmaktadır. Çalışanların güçlendirilmesinin iki boyutu bulunmaktadır. İnisiyatif alan çalışanların sorunların çözümünde etkinleşmesi ve profesyonelleşmesi dolayısıyla yöneticilerin iş yükünün azalması ve örgütün performansının artmasıdır (Akçakaya, 2010: 147).

Güçlendirme çalışmaları personelin çalıştığı alanda iş süreç akışları ile meydana gelen sorunlar karşısında üst yönetimden onay almaksızın istenilen optimum kararı verebilme gücünü ifade etmektedir. Konusunda yetkili olması ve kararlarına saygı duyulması çalışan için önemli bir motivasyon aracıdır. Diğer bir tanımla “çalışanın

karar verme yetkilerinin artırılması” onları çalıştıkları işin sahibi konumuna yükseltmektedir (Ataman, 2002: 34).

Çalışanların elde tutulması için en önemli araçlardan biri olan güçlendirme, en alt kademedan en üst kademeye kadar bütün çalışanların motivasyonlarını artıran bir değer katmaktadır. Otoriteye dayanan iş yapma modellerinin yerini problemlerin çözümü için desteklenen karar alma süreçleri gelmiştir. Yetenekli çalışanların performanslarının artırılması, işle ilgili katkılarının değerli olduğunun bilinmesi ve desteklendiğinin hissetmesidir (Çeltek, 2004).

Çalışanların elde tutulması amacı ile güçlendirilmesi için işletme içinde yapısal olarak bazı koşulların sağlanmasına bağlıdır (Barutçugil, 2004: 401):

- Organizasyon yapısının basık olması,
- İş tanımlarının ve süreçlerinin katılımcılığa olanak verecek tarzda tasarlanması,
- Misyon ve vizyonun açık, net olarak tanımlanması ve paylaşılması,
- Güçlendirilmiş davranışları destekleyen bir ödüllendirme sisteminin var olması,
- Organizasyonda bilgi paylaşımını sağlayacak bir sistemin oluşturulması,
- □Çalışanın sürekli olarak kendini geliştirebileceği eğitim ve öğrenme ortamının yaratılması,
- Çalışanın yalnızca çalışmasının değil, tüm kişiliğinin dikkate alınması,
- Çalışanın değişime açık olması ve değişimi kolaylıkla kabul etmesi,
- Çalışanın kendine güven derecesinin yüksek olması,
- Çalışanın dinleme ve geribildirim alma yeteneğine sahip olması,
- Çalışanın eyleme dönük olması

Görüldüğü gibi çalışanların güçlendirilmesi öğrenen örgütlerin en önemli amacıdır. Bu güçlendirme çalışmalarının en olumlu özelliği çalışanın liderlik vasıflarının geliştirilmesi ve ileride görev alacağı pozisyonun gereklerine uygun olarak inisiyatif kullanan ve çözüm üreten bir davranış yapısını kazanmasıdır.

2.3.5.4. Etkili liderlik-koçluk-mentorluk-yetenek sarraflığı

Yetenek Yönetiminin bir başka önemli aşaması olan ve yetenekli insan kaynağının geliştirilmesinde geleneksel bir kurumun yeni ve modern anlayışla işletilmesini sağlayan, koçluk, mentorluk ve yetenek sarraflığı usta çırak ilişkisi içinde yetenekli çalışanın sahip olduğu değerlerin geliştirilmesi ve değerlendirilmesidir.

Lider yetenekli çalışan için bir ilham kaynağıdır. Gücü temsi eden ögesi ile liderlik takipçileri ile duygusal bağ kuran ve onların vizyonunu geliştiren bir yönetim aracıdır. Her yönetici lider değildir. Yöneticilik, otoritenin vermiş olduğu yetkilerin kullanılmasından doğar. Ancak liderlik doğuştan gelen bir takım özellikleri barındırmaktadır (Baltaş, 2005: 34). Bu özelliği ile lider yetenekli çalışanın rol modelidir. Gelecekte kendisine benzemek isteyeceği bir liderle çalışmak, o liderin yönetimi altında olmak yetenekli, çalışanın iş tatmini artırmaktadır.

Koçluk ve mentorluk yetenekli çalışan için gelecekteki rollerine hazırlanmasında, değerlendirmeler sonucunda tespit edilen gelişim alanlarına odaklanarak bireysel gelişim desteği verilmesinde kullanılan etkili bir yöntemdir (Güngör, 2013: 88). Lider aktif bir süreç olan yönetimde kendisini izleyenlere ilham vermektedir. Yetenek Yönetimi çalışmalarında etkin liderlik, kurum değerlerinin ve inançlarının farkında olmayı ve bunların geleceğe uygunluğunu araştırmayı gerektirir.

Koçluk, bireyleri ve takımları sonuçlara ulaştırmak için yetkilendiren, geliştiren ve cesaretlendiren uygun ortam ve koşulları yaratan yönetsel bir eylemdir. Koçlar, insanların “buldukları yerlerden”, “olmak istedikleri yerlere” gitmelerine yardımcı olurlar. Ancak bunu yaparken cezalandırma ve tehdit etme yerine cesaretlendirme, özendirme ve bilgilendirme yolunu kullanırlar. Koçluk genellikle farklı ilgi alanlarından, farklı yetenek ve deneyimlere sahip insanların birlikte çalışmalarını ve birbirlerini ortak olarak görmelerini amaçlayan bir lider-izleyici ilişkisidir (Barutçugil: 2004: 150).

Mentorluk uygulamasında ise şirket üst yöneticileri tarafından gönüllü olan deneyimli yöneticilerin bilgi ve tecrübelerini aktardığı, usta-çırak ilişkisi doğrultusunda devam eden ve paylaşımın yüksek olduğu bir uygulamadır. Bu uygulamanın ayrıca çalışanın birçok yöneticiyle iyi ilişkiler kurmasını sağlayan yani çalışanın “ağını (network) geliştiren bir uygulama olduğu tespit edilmiştir (Yalçın, 2013: 96).

2.3.6. Yetenek yönetimi modeli ve süreçleri

Yetenek Yönetimi kapsamlı ve entegre bir yönetim sistemidir ve her sektör v işletme için kendine özgü özellikleri bulunmaktadır. Yetenek Yönetiminin en önemli özelliği bilimsel metotlar ve kurumsal bir yapı içinde uygulanan işletmelerde Yetenek Yönetimi Modeli ve Süreçlerinin bilişim sistemi alt yapısı ile tasarlanması, yürütülmesi ve denetlenmesidir.

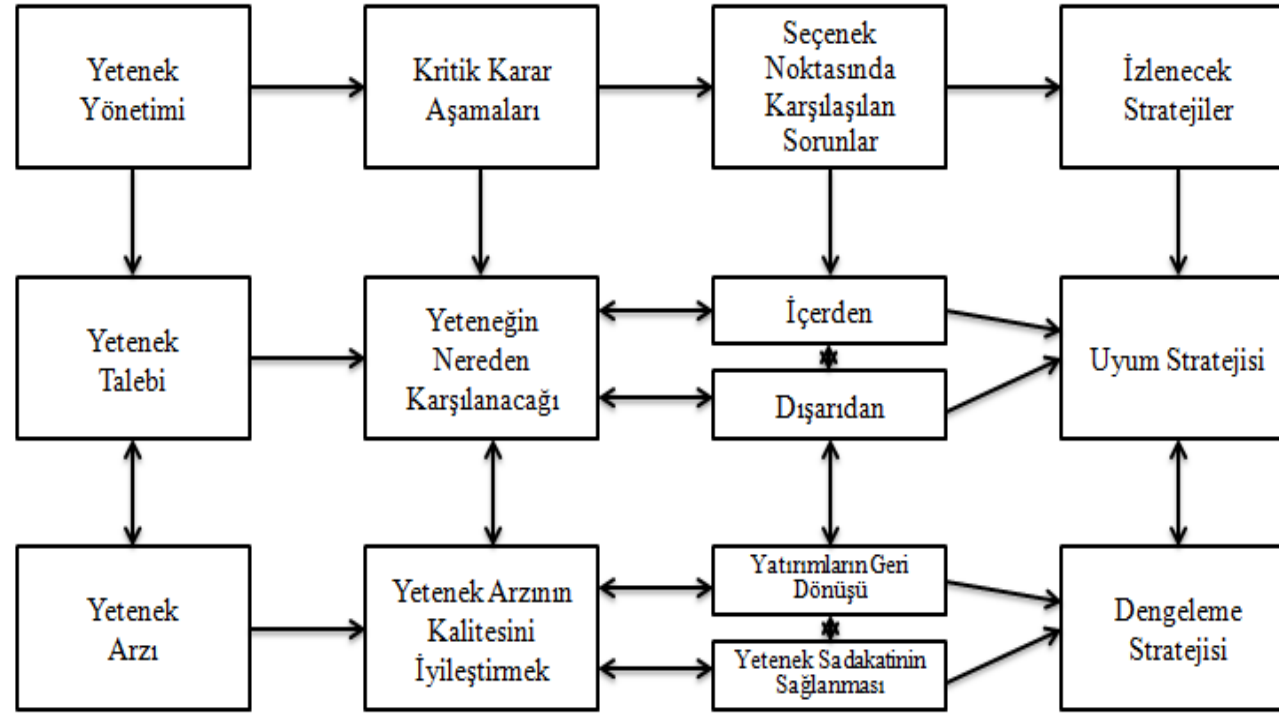
Yetenek Yönetimi modeli ve sistemin bütün adımlarının neler olduğunu gösteren süreçleri aşağıda incelenmiştir.

2.3.6.1. Yetenek yönetimi modeli

Yetenek Yönetimi Modeli sistemin tasarlanması için süreçleri ve yönetim modelinin çerçevesini oluşturan yapıdır. Modelin tasarlanması ve işleyiş yapısı hemen hemen bütün sektörlerde aynı olmakla beraber, işletmenin faaliyet gösterdiği alana uygun olarak değişikliklere olabilmektedir.

Günümüz işletmelerinde yöneticiler işletmenin sahip olduğu ve sahip olmayı planladıkları yetenekleri hiçbir boş kullanım ve fazlalığa neden olmadan optimal düzeyde tutabilmek ve bu yeteneklerden en fazla verimi alabilmek için işletmeye özgü bir yetenek modeli geliştirmek durumundadır (Altuntuğ 2009: 454).

Aşağıda Yetenek Modeli bulunmaktadır. Bu modele göre Yetenek Yönetiminde iki ana kritik nokta bulunmaktadır. Bunlardan birincisi yetenekli çalışanların içerden mi yoksa işletme dışından mı karşılanacağıdır. İkincisi ise yeteneklerin geliştirilmesi aşaması sonrasında bu yönde yapılan yatırımların nasıl geri kazanılacağı belirsizliğinin giderilmesidir. Bu noktaların aşılması sürecinde dört ana strateji uygulanmaktadır. Aşağıdaki Şekil’de bu stratejiler ve özellikleri gösterilmektedir.



Şekil 2.6: Yetenek Yönetim Modeli

Kaynak: Altuntuğ, N, “Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C. 14, S.3, 2009, s. 455.

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/sduiibfd/article/viewFile/5000122458/5000112763> (21.03.2016).



Şekilde de görüldüğü gibi yetenek arzı ile yetenek talebinin dengelenmesi amacı ile oluşturulan Yetenek Yönetimi Modeli, izlenecek strateji ile uyumlu olarak yetenekli çalışanların elde edilmesi ve maliyetleri ile yatırımların geri dönüşümü ve yetenek sadakatinin sağlanması arasında dengeleme ve uyum stratejisini kullanmaktadır.

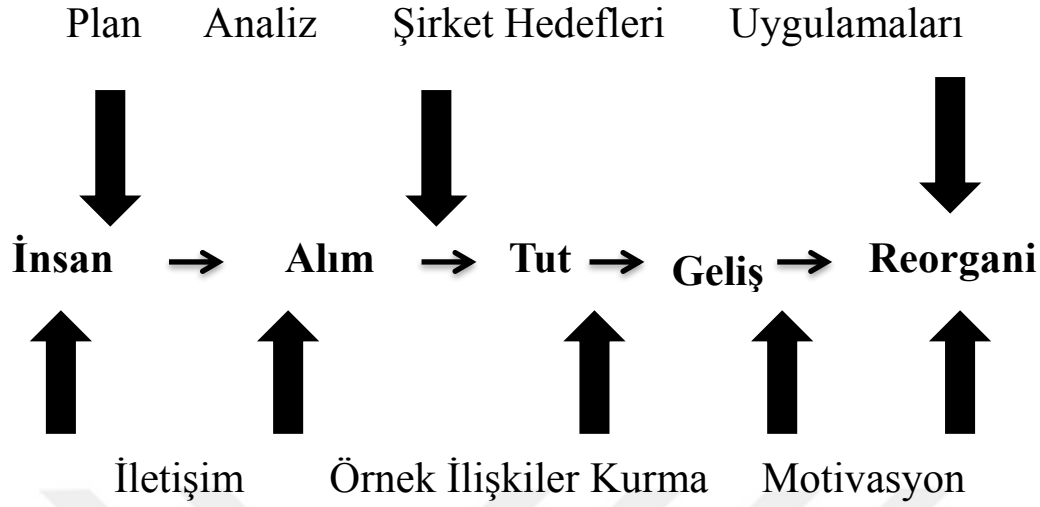
Yetenek yönetim modelinde, talep boyutuyla ilgili olarak ortaya çıkan en önemli sorun, gerekli yetenek miktarını doğru tahmin etmek ve belirlenen yetenek ihtiyacını en kısa zamanda ve en uygun miktarlarda karşılamaktır. İşletme yönetimi gerekli yetenekleri ya kendi içinde üretecek, ya da en iyi olduğunu düşündüğü, yetenekleri dışarıdan satın alacaktır (Altuntuğ 2009: 454).

2.3.6.2. Yetenek yönetimi süreçleri

Yetenek yönetimi belirli aşamaların bir bütününden oluşmaktadır. Yetenek yönetimin başarıya ulaşması için bu çalışmaların sistematik ve planlı yapılması gerekmektedir. Bu aşamalar sırası ile aşağıda gösterilmiştir.

Yetenek Yönetiminde bütün süreçlerin planlanması ve üst yönetimin tam katılımı ve onayı ile öncelikli olarak yönetim planı oluşturulmaktadır. Bu planlama bütün süreçlerin önceden özgün koşullara uygun olarak oluşturulması ve uygulamaya konması aşamasında yol göstericidir. Yönetim modeli oluşturulduktan sonra işletmenin içindeki bütün düzeydeki çalışanlar konu ile ilgili olarak bilgilendirilmektedir (Atlı, 2012: 122).

Yetenek Yönetiminde süreçler birbirini takip ederek sistemi oluşturur. Sistemin sürekliliği Yetenek Yönetiminin değerlendirilmesi ile ve yeninden düzenlenmesi ile yapılmaktadır. Bu yaklaşımda şirketteki kilit pozisyonların belirlenmesi, yetenek havuzunun oluşturulması ve yetenek matrisi ile değerlendirilen çalışanların ileri de yedeklenecekleri pozisyona yönlendirilmeleri ve eğitimini kapsamaktadır. Yetenek yönetimi sürecinin aşamaları kaynak, alım, tutma, geliştirme ve reorganizasyondan meydana gelmektedir. Aşağıdaki şekilde sürecin genel işleyişi gösterilmektedir (Çelik ve Zaim, 2011: 37).



Şekil 2.7: Yetenek Yönetiminde Temel Başarı Faktörleri

Kaynak: Çelik, M. ve Zaim, A. H. “Yetenek Yönetimi Yaklaşımı”, İstanbul, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, C. 10 S.20, 2011, s.37.

Yetenek Yönetiminin ve Yetenek Yönetimi Uygulamalarının üç ana süreci bulunmaktadır. Bunlar, işe alma veya istihdam etme, işe alınan yetenekli çalışanın geliştirilmesi ve elde tutmadır.

İşe Alma: Daha önce insan kaynakları fonksiyonları başlığında işe alma konusunda değinilen aday toplama, seçme, işe alıştırma yani oryantasyon ve yerleştirme sürecinden farklı olan yetenek yönetim sürecinde işe alımlarda gerçek yeteneği bulabilmek ve gelecek vadeden yetenekleri ortaya çıkarmaktır. Yenilikçi, yaratıcı ve parlak kişileri şirkete çekip aralarından yetenekli olanları keşfetmek sürecidir (Çelik ve Zaim, 2011: 34).

Geliştirme: Çalışanın en iyi performansı elde edebilmesi için bilgi, beceri, davranış ve motivasyon gibi ölçümlenebilir özelliklerinin ortaya konmasını sağlayan yetkinlik ölçümleriyle birlikte iş için gerekli yetkinlik düzeyi ile çalışanda mevcut olan yetkinlik düzeyi arasındaki fark yani beceri boşluğu (Skill Gap) ortaya çıkarılır. Bu fark hangi eğitimlerin alınacağına ilişkin ipuçları verirken çalışana eğitimle birlikte koçluk desteği verilmesi de bu sürecin gereklerindedir. Daha kritik ve anahtar pozisyonların gelişiminde mentorluk devreye girecektir (Çelik ve Zaim, 2011: 35).

Elde Tutma: Yeteneğin elde tutulması yetenek yönetimi planlaması ile birlikte yürütülen çalışmaların sonucu olarak görülmektedir. Bütün yetenekli çalışanların elde tutulması mümkün değildir. Ancak eğitim ve geliştirme, mentörlük ve koçluk, güçlendirme çalışmaları ile birlikte performansa dayalı ödüllendirme ve terfi sisteminin çalıştırılması “yetenek sadakatinin sağlanmasına” olanak vermektedir (Altuntuğ 2009: 454).

2.3.7. Yetenek yönetimi aşamaları

Yetenek Yönetimi uygulamaları, süreç yönetimine uygun olarak belirli aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalar döngüsel ve yetenek yönetimi süreci sonunda yapılan nitel ve nicel ölçme tekniklerinden sonra yapılacak iyileştirme çalışmaları ile düzenlenmesi gerekmektedir.

2.3.7.1. Hedeflerin ve stratejinin belirlenmesi

Yetenek Yönetiminin ilk aşaması işletmede uygulanacak yetenek yönetimi kurallarının ve ilkelerinin belirlenmesidir. Bu aşamada yetenek yönetimin yapısal planlaması ve içerik düzenlemesi yapılmaktadır. İşletmenin gelecekte olmak istediği yer ve örgüt kültürü ile ilgili bilgiler bu aşamada diğer bütün süreçleri kapsayacak şekilde belirlenmektedir (Çırpan ve Şen, 2009), 113).

Çok boyutlu ve kapsamlı bir süreç olan Yetenek Yönetiminin her aşamasının ayrı planlanması için en önemli nokta varılması istenen amaçların belirlenmesidir. Üst yönetimin bu aşamada destek ve kontrolü çok önemlidir. Kilit pozisyonların belirlenmesi ve bu pozisyonlara yönelik İK planlarının yapılabilmesi her sistem gibi Yetenek Yönetiminde tasarlanması gereken bir konudur (Aksakal ve Dağdeviren, 2015: 521).

2.3.7.1. Kilit pozisyonlar belirlemek

Kilit işgücü (kritik işgücü) ise işletme stratejisine göre belirlenmiş, bu tür mevkileri doldurması beklenen çalışanlardır. Dolayısıyla kurum stratejilerinin hayata geçirilmesinde kilit pozisyonların saptanması çalışanların sınıflandırılmasını beraberinde getirir. Bu sınıflandırmalarda işletmeler kendileri için çok gerekli ve işgücü piyasasında zor bulunan, işten ayrılması durumunda işletmenin hedeflerine

ulaşmasında sekme yaratacak, işe alması ve eğitilmesi zaman alan, müşteri ile direkt muhatap olan ve işletme içindeki bilgi akışını yöneten kişilere odaklanır (Atlı, 2012: 126).

Çizelge 2.3. İş Gücü Sınıflandırma

	1.Sınıf Konum	2.Sınıf Konum	3.sınıf Konum
Tanımlayıcı Özellikler	Doğrudan stratejik etki vardır. Bu konumdaki kişiler yükselme potansiyeli ifade eder Bu kişiler yüksek performans çeşitliliği gösterir	Stratejik konumları destekleyerek dolaylı etki sağlarlar Stratejik çabalar için temel oluştururlar	Şirketin çalışması için gerekli olabilir, stratejik etkisi azdır
Yetki kapsamı	Özerk karar verme	Belirli süreç ve prosedürlerin izlenmesi	Çalışmada çok az takdir yetkisi
Ücret Paketinin Birincil Belirleyicisi	Performans	Görev Düzeyi	Piyasa Fiyatı
Değer Yaratma Üzerindeki Etkisi	Geliri önemli ölçüde artırma veya maliyetleri düşürerek değer yaratma	Değer yaratan konumları destekler	Çok az olumlu ekonomik etkisi vardır
Hataların Doğurduğu Sonuçlar	Çok yüksek maliyetli olabilir, kaçırılan gelir fırsatları şirket için daha büyük kayıptır	Çok yüksek maliyetli olabilir ve değeri yok edebilir	Çok maliyetli olması gerekmez
Yanlış Kişiyi İşe Almanın Doğurduğu Sonuç	Kaybedilmiş eğitim yatırımı ve gelir fırsatları açısından önemli bir masraf	Yerine birisi alınarak kolay telafi edilebilir	Kolay telafi edilebilir

Kaynak: Huselid, M. A., (2008), “Beatty, R. W. ve Becker, B. E. (2008). Birinci Sınıf Oyuncular mı, Birinci Sınıf Konumlar mı?”, Çev. Gülfidan, İ. Harvard Business

Review Dergisinden Seçmeler, Yetenek Yönetimi, İstanbul, Metal Sanayicileri Sendikası Yayını No: 552. s.40-41

Şirketlerde öncelikli adım kilit pozisyonları belirlemektir. Kilit pozisyonların özelliği, stratejik düzeyde kritik olan yönetsel ve idari sorumluluklar olmalarıdır. Her işletme, organizasyon yapısına uygun olarak, özel yetenek isteyen pozisyonda görev yapması beklenen, yeri zor doldurulan, eğitimi ve gelişmesi finansal ve zaman ve maliyeti ile açıklanan pozisyonlara yönelmek zorundadır (Hüselid, 2008 31-32). Bu amaçla, birinci sınıf konumlar, onlara destek ikinci sınıf konumlar ve sayıları fazla üçüncü sınıf konumlar belirlenir.

2.3.7.2. Yetenekli çalışanların tespiti ve sınıflandırılması

Yetenek Yönetimin ana çalışma konusu yetenekli çalışanların seçilmesi ve sınıflandırılmasıdır. Bu çalışmalardan istenen verimlilik, gelecekte ihtiyaç duyulacak pozisyonlara hazır insan kaynağı stoku ve bu stokun değerlendirilmesidir.

Yetenek yönetimi uygulamalarının temelinde çalışanların işletmeye katkılarının eşit olmadığı prensibine dayanmaktadır. Rekabet, çalışanlar arasında tercih yapmayı ve yetenekli olan çalışanların belirlenmesini gerektirmektedir. Dolayısıyla yetenekli çalışanların tespit edilmesi ve sınıflandırılması zorunluluktur (Atlı, 2012: 139).

Potansiyellerin belirlenmesinde kurum içi ve dışı kaynaklardan yararlanılabilir. Potansiyel belirleme sürecinde öncelikle kurumun kendi sahip olduğu yetenekler değerlendirmeye alınmalı, içeride istenilen özellikleri taşıyan potansiyel adaylar bulunamazsa kurum dışından yeni yeteneklerin kuruma dâhil edilmesi yoluna gidilmelidir (Çırpan ve Şen, 2009: 114).

Yetenek Havuzu: Yedekleme ve yetenek havuzu sistemi mevcut kadrolar ve yeni kadrolar için uygun ve uyumlu çalışanların hazır tutulduğu sistemdir. İşletmelerin işgücüne yönelik yetenek havuzu uygulamasından yararlanmaları gerekir. Yetenek havuzları işletme içinden veya dışından temin edilmek üzere yararlanılabilecek bekleme salonu olarak hızlı erişim imkânı sağlar (Atlı, 2012: 175). İşletmede yeni açılan ya da boş olan pozisyonların kendi iç kaynaklarından doldurulması yetenek havuzu oluşturulması ile mümkündür. Yetenek havuzu, işletmelere daha az maliyetli ve kurum kültürü ile yetişmiş eleman ihtiyacının karşılanmasına hizmet eder (Doğan ve Demiral, 2008).

Değerleme ve Geliştirme Merkezi: Bu merkez çalışanların kişisel gelişimlerinin takip edildiği bilimsel düzeyde sınıflandırıldığı çalışmaları yapmaktadır. Genellikle İKY içinde çalışan ve uygulamalarını İKY ile eşgüdümlü yürüten merkezlerde, çalışanların sistematik olarak puantaja tabi tutulması, yönetici önerilerinin incelenmesi ve yetenekli çalışanların gelişim evrelerinin değerlendirilmesine yönelik çalışmalar yapar.

2.3.7.3. Yetenekli çalışanları seçme ve yerleştirme

Yetenek Yönetiminde gelişim planları hazırlanan çalışanların gelecekte yerleştirilecekleri bölümlere uygun işlerin verilmesi ve ödüllendirilmesidir. Ödüllendirme terfi biçiminde olacağı için çalışanın izlenmesi ve tekrar kontrol edilmesi işletme içinde diğer çalışanlara da örnek teşkil etmektedir (Çırpan ve Şen, 2009: 114).

Ayrıca uygun yetkinliklere sahip çalışanlar, üstlendikleri görevlerde başarılı olduklarında yöneticilerin onlara daha objektif yaklaşımları ve gelişimleri için gereken desteği vermeleri önemlidir (Atlı, 2012: 176).

Yetenekli çalışanların ödüllendirilmesi terfi ve işletmede kilit pozisyonlara getirilmekle olabileceği gibi özel teşviklerin verilmesi, yurt dışı eğitimler, sertifika programlarının aldırılması ya da fazla ücretlendirme ile de olabilmektedir.

2.3.7.4. Değerlendirme ve yetenekli çalışanların elde tutulması

İşletmelerde yetenek sistemi uygulamasına başlarken öncelikli olarak hangi çalışanların sistem kapsamına dahil edileceğine karar verilmelidir. Bu süreçte sadece yöneticiler ve liderlik pozisyonları sisteme dâhil edilirken, bazı işletmeler personelin tamamını kapsama almaktadır (Atlı, 2010: 67). Bütün yetenek yönetimi uygulamaları sonucunda en önemli adım yetenekli çalışanın elde tutulmasıdır. Bu amaçla sürekli olarak sistem denetlenir, değerlendirilir ve yetenek yönetimi uygulamalarının sonuçları kısa, orta ve uzun vadeli olarak analiz edilir.

Potansiyel havuzunda bekleyen adaylar ihtiyaç duyulduğunda belirlenmiş olan pozisyona atanmak üzere değerlendirmeye alınır. Bu değerlendirmede kişinin mevcut eksikliklerinin, atanacağı pozisyona etkisi ve oluşan açığın kapanmasının alacağı süre göz önünde bulundurulur. Buradaki en önemli konu, ilerleyen zamanlarda önemli bir

pozisyonda olması istenilen ve çalışanın üstleneceği yeni yetki ve sorumluluklar çerçevesinde başarısızlık riskini önlemek ve en aza indirmek için yavaş ve kontrollü olarak geçiş yapılmasının sağlanmasıdır. Belirlenen pozisyona yerleştirilen çalışan izlenir ve kendisine gerekli geri bildirimde bulunulur (Çırpan ve Şen, 2009: 113).

Yetenek Yönetiminde, yöneticilerin performans değerlendirmesinde yetenekli çalışanların sınıflandırılması ve ölçüleme araçlarının rasyonel ve bilimsel olması ve değerlendirmenin kişisel değil firmanın ihtiyaçlarına uygun olarak yapılması gerekmektedir. Bu amaçla genellikle 360 derece değerlendirme sistemleri kurmak faydalı olmaktadır (Polat, 2011: 34). Değerlendirme sistemi ile başarılı bulunan çalışanın ödüllendirilmesi ve terfi edilmesi çok sık karşılaşılan bir uygulamadır. Böylece yetenekli çalışan ile işletme arasında yetenek sadakati sağlanmış olmaktadır. Yetenek yönetimi göz önüne alındığında ise yetenek yönetimine uygun çeşitli performans değerlendirme yöntemleri bulunmaktadır. Çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinde; katılımcılık, geribildirim, gelişim sağlama, somut çıktılar, standartlaşma ve iş performansı ölçme geleneksel yaklaşımlara göre ayırt edici özellikler olarak görülmektedir. Temel olarak 360 derece performans değerlendirme ve yetkinliklere dayalı performans değerlendirme çağdaş yöntemler arasında değerlendirilebilir (Tabancalı ve Korumaz, 2014: 146).

İşletmelerin gelişme stratejisinin belirlenmesinde, çalışanların ve bu çalışanların yeteyaratıcılık potansiyellerinin nicel ve nitelik özelliklerine bakılarak değerlendirilmesi, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasında personelin öneminin rolünü göstermektedir. (İsmayilzada, 2016: 23-24). Bu doğrultuda, işletme yapılarında stratejik yönetim kadar önemli sayılabilecek değişim yönetimi uygulamalarının başarılı olabilmesi için çalışanların yetenek yönetimi kriterleri esas alınarak değerlendirilmesi gerektiğini ifade edebiliriz.

2.4. İlgili Araştırmalar

Yetenek yönetimi ile ilgili ulaşılan alan yazın incelendiğinde, farklı sektörlerdeki işletmelerde çalışanların katılımıyla gerçekleşen çeşitli araştırmalara rastlanmaktadır. Bu bölümde yetenek yönetimi konusunda Türkiye’de ve yurt dışında yapılan araştırmalara ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

2.4.1. Türkiye’de yapılan araştırmalar

Son yıllarda Türkiye’de yetenek yönetimine ilişkin çalışmalarda önemli bir artış yaşanmıştır. Bu alanda bir çok tez, makale ve bildiri çalışması yapılmıştır. Bu çalışmalardan bazıları aşağıda gösterilmiştir.

2015 yılında şahin tarafından turizm sektöründeki yetenek yönetimi çalışmalarının verimlilik, maliyetlerin düşürülmesi ve insan kaynakları yönetiminde risklerin azaltılmasına yönelik Muğla İlinde faaliyette bulunan büyük ölçekli işletmelerin üst yönetimi ve insan kaynakları yöneticilerine yönelik yapılan “Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma” isimli doktora çalışmasına 207 turizm çalışanı katılmıştır. “İşletmeye ve Yetenek Yönetiminin Mevcudiyetine Yönelik” 11 soru, “Yetenek Yönetimine Yönelik” 21 soru, “Yenilik Performansına Yönelik” 6 soru ve Yöneticilere Yönelik yapılandırılmış sorulardan oluşan ankette, konaklama işletmelerinin %81’nin yetenek yönetimi konusunda öncelik verdiği %19’unun ise öncelik vermediği tespit edilmiştir.

Çalışmada “doğru işe doğru kişileri yerleştirir”, çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır” ve çalışanların değerli görüldüğü ve kariyer fırsatlarını destekleyen politikaları destekleyen kültür oluşturur” önermeleri işletmelerin yetenek yönetimi uygulamalarındaki amaçları olarak ilk üç sırayı almıştır. Çalışmada, yetenek yönetimi konusunda olumlu görüşte oldukları ancak ağdaş bir yaklaşım olarak yetenek yönetimi uygulamalarının uzun vadeli politikalarının düzenlenmesi, iş süreç akışı, denetlenmesi konusunda bilgi sahibi olmadıkları bulgular arasındadır. Üst düzey yöneticiler ve insan kaynakları yöneticileri, yetenek yönetimi uygulamalarını genellikle yetenekli lisans ğrencilerinin keşfedilmesi ve lider yöneticilerin bulunması olarak değerlendirirken, her bölüm için yetenekli insan kaynağı havuzu oluşturulmasını ise olumsuz olarak değerlendirmişlerdir.

Buna göre turizm sektöründe yetenek yönetimi çalışmaları daha çok lider geliştirme programlarını uygulamaktadır. Sistematiik olarak performans değerlendirilmesi, yetenekli çalışanları istihdam etmek için yatırım yapılması ve çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır en çok olumsuz cevap alan önermeler olmuştur.

Araştırmada kadın ve erkek yöneticilerin yetenek yönetimi uygulamalarına ilişkin yaklaşımlarında bilimsel düzeyde bir farklılık bulunmamıştır. Üst düzey yöneticilerin doğru işe doğru kişilerin yerleştirilmesi konusuna daha fazla önem verdikleri ve bölgesel olarak işletmelerin bulunduğu coğrafi konuma göre yetenek yönetimi yaklaşımlarında farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Bahadınlı tarafından 2013 yılında yapılan “İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil Ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma)” isimli doktora tezinde, Türkiye’de tekstil, otomotiv ve ilaç sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bu amaçla, bu sektörlerde çalışan 569 çalışana demografik özelliklerini ölçmek için “Kişisel Bilgi Formu”, “Yetenek Yönetimi Algısı” ve “İş Tatmini” ile ilgili anket soruları sorulmuştur.

Araştırma bulgularına göre cinsiyet değişkeni ile yetenek yönetimi algısı arasında bilimsel düzeyde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bahadınlı (2013) çalışanların yaşlarının artması ile birlikte yetenek yönetimi algılarının değiştiğini yaş değişkeni ile motivasyon ve yetenek yönetimi algısı arasında anlamlı bir fark olduğunu ifade etmektedir.

Duygusal ve normatif örgüte bağlılık ile soyut yetenek yönetimi uygulaması algısı arasında pozitif bir ilişki mevcut iken, devam bağlılığı arasında ters yönlü zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Soyut olarak yetenek yönetimi uygulamalarını algılamayan çalışanların işletmelerine karşı devam bağlılığı geliştirmelerinin zor olduğunu tespit eden çalışmada, somut yetenek yönetimi uygulamaları algısı da içsel ve dışsal iş tatmini ile pozitif bir ilişki içinde olduğu bulgular arasındadır.

Somut yetenek yönetimi algısına sahip çalışanların, işletmelerinde yetenek yönetimi süreçlerinin adil ve sistematik bir şekilde uygulandığını algılayan çalışanlar olduğu ve işletmelerin kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikaları ile çalışanları ile paylaşımlarının olumlu olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın ana hipotezi olan çalışanların yetenek uygulamalarına ilişkin algıları ile iş tatminleri arasında bilimsel düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca

çalışanların yetenek yönetimi uygulamalarına yönelik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında ise anlamlı bir ilişki de bulunmuştur.

Bahadınlı (2013: 249), yetenek yönetimini benimseyen işletmelerin, bu uygulamalarını basit ve anlaşılır olarak planlamalarının ve bütün çalışanlara bu anlamda eşit olarak davranılmasını ve şeffaflığın sağlanılmasının çalışanların duygusal bağlılıklarını arttırdığını ve verimli olmaya teşvik ettiğini ifade etmektedir.

Yıldız Çırak tarafından 2014 yılında yapılan “Yetenek Yönetimi Bileşenlerinin Çalışan Memnuniyetleri Üzerine Finans Sektöründe Bir Uygulama” isimli yüksek lisans tezinde yetenek yönetimini oluşturan temel bileşenlerin çalışanların performansına olan etkisi araştırılmıştır. Araştırma 201 çalışan üzerinde uygulanan 53 soruluk Anket Formu ile yürütülmüştür. Çalışmada Liderlik Uygulama Teknikleri, Kapsamlılık, Yönetim Kabiliyetleri, İleri Yönetim ve Sistem Oluşturma Teknikleri, Ödüllendirme ve Performans Teknikleri, Üst Düzey Yönetim Teknikleri ile personel Seçim Kriterleri araştırılmıştır.

Araştırma sonucunda, üst düzey yönetim becerileri ile yetenek yönetimi arasında bilimsel anlamda bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca ileri yönetim ve sistem oluşturma teknikleri ile yetenek yönetimi arasında ve kapsamlılık ile yetenek yönetimi arasında bilimsel düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Yıldız Çırak (2014), yetenek yönetimi uygulamaları ile işletme çalışanlarının örgütsel vatandaşlığın olumlu bir katkı yaptığını, yönetici ve idarecilerin bölümlerinde çalışanların verimlilik ile ilgili bütün performans değerlendirmelerinde adil ve güvenilir olmaları halinde çalışan memnuniyetinin arttığını ifade etmektedir. Yıldız Çırak’a (2014) göre, yöneticilerin yeteneklerine uygun bir sistemin oluşturulması çalışanların yükselebilecekleri pozisyonları bilmeleri, tüm personelin adil ve doğru bir performans ve ödül sistemine olan inançları ve şirkete olan örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır.

Tümen’in 2014 yılında yaptığı “İşletmelerde İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi Açısından Yetenek Yönetimi Yaklaşımı” isimli yüksek lisans tezinde yetenek yönetimini uygulayan işletmelerin insan kaynakları yöneticileri ile nitel araştırma yöntemlerinden mülakat yöntemi uygulanmıştır. Araştırmada, Anadolu Efes, TürkTuborg, JTI, Eczacıbaşı, Procter&Gamble, Philip Morris, Microsoft, Unilever,

TEB, Turkcell, Ülker, Bilim İlaç, Ceva Lojistik işletmelerinin yöneticileri ile yapılan mülakatta, yetenek yönetimi uygulamalarının çok yönlü ve sistematik olarak geliştirilmesi, insan kaynakları bölümü olmayan işletmelerin ise bu yönetime başvurmaması gerektiği savunulmuştur.

Tümen (2014: 106), İnsan kaynağı yönetiminden yetenek yönetimini ayıran en kritik çizginin, yeteneği doğru olarak ortaya çıkarabilen uygulamalar ile doğru işe yönlendirilip gelişimi desteklenen çalışanlarla işin yapılmasıdır. İçerik olarak gerçekçi olmayan küçük ve orta boy işletmelerdeki yetenek yönetimi uygulamaları çoğunlukla faydası faaliyetler olarak değerlendirilmiştir. Çalışanın sürekli takip edilmesi, çalışanlara zaman ayrılması, ve yönetici değerlendirmelerinin ise rasyonel olması çalışmaların faydasını artırmaktadır.

Tümen (2014) yetenek yönetimi çalışmalarının işletmedeki kilit pozisyonlar için yapılmasının daha uygun olduğunu liderlik potansiyeli yüksek kişilerden yetenek yönetimi uygulamaları ile daha fazla verim alınabileceğini ileri sürmüştür. Tümen (2014: 106), uzman görüşleri doğrultusunda çoğu yetenek yönetim uygulaması adı altında sürdürülen sistemler aslında insan kaynakları yönetim süreçlerinin başarılı ve tam uygulanması olduğunu, insan kaynaklarında yönetim basamaklarını tam ve doğru uygulamaların yapılması ile yetenek yönetiminin gerçekleştirildiğini savunmaktadır.

Kanap Güngör tarafından 2013 yılında yapılan “Bilişim Çağında İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış: İşletmelerde Yetenek Yönetimi Ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma” isimli yüksek lisans çalışmasında bankacılık sektöründe çalışan 184 personele yetenek yönetimi anketi uygulanmıştır.

Bankacılık sektöründe çalışan bankacıların performanslarına işletmelerde uygulanan yetenek yönetimi uygulamalarının ne düzeyde etki ettiğini araştıran çalışmada, 22 soruluk anket yapılmıştır.

Araştırmanın sonucunda göre yetenek yönetiminin çalışan performansı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu saptanmıştır. Çalışanların yeteneklerinin yönetilebilmesi için alt boyutlar olan kurumsal güven, öz yeterlilik algısı, kurumsal destek ve uyum, iş tatmini ve yetkinlikler konularındaki algıların da dikkatle ele alınması gerektiği anlaşılmıştır.

Yetenek yönetimi boyutlarının performans ile ilişkisi incelendiğinde, kısıtlı çalışma kapsamında bankacılık sektöründe çalışanların performanslarının arttırılmasında kuruma güven algılarının oldukça önemli olduğu saptanmıştır. Kanap Güngör (2013: 151), kurumsal destek ve uyumun çalışan performansı ile ilişkisinde, çalışanların kişisel, mesleki gelişimlerine ve eğitimlerine destek verilmesinin performanslarında artışa neden olduğunu savunmaktadır.

Çalışanların yetkinliklerini ve öz yeterliliklerini kullanabilmesi için işletmelerin uzun vadeli stratejik hedeflerine hizmet edecek çalışan bağlılığının sürekliliğinin sağlanması yönünde adımlar atılması ve güven ortamı yaratılarak gerekli eğitim – gelişme desteği ve ücretlendirme sağlanması da yetenek yönetimi uygulamalarının etkisini arttırmaktadır.

Altınöz, Çöp ve Çakıroğlu tarafından Ankara’da faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarına yönelik “Büro Ortamında Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma” isimli çalışmada “Yetenek Yönetimi Ölçeği” ile yapılan anket çalışmasına 575 çalışan katılmıştır.

Araştırmanın amacı, turizm işletmelerinde büro ortamında çalışanların yetenek yönetimi algılarının incelemek ve demografik özelliklerine göre yetenek yönetimi algılarında değişiklik olup olmadığını incelemektir. Araştırma bulgularına göre turizm işletmelerinin büro kısımlarında çalışma sürelerinin yetenek yönetimi algılarında farklılık oluşturduğu görülmüştür. Buna göre en yüksek yetenek yönetimi algısı 11-15 yıl arasında olduğu görülmekte iken 1 yıldan az çalışanlarda yetenek yönetimi algısının az olduğu tespit edilmiştir.

Farklılık gösteren bir diğer faktör ise çalışanların turizm işletmelerinin büyüklüğü ve yıldız sayıdır. Beş yıldızlı turizm işletmelerinde çalışanlar 4 ve 3 yıldızlı çalışanlara göre yetenek yönetimi algıları daha yüksektir. Ayrıca eğitim faktörü ile yetenek yönetimi arasında bilimsel düzeyde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre eğitim düzeyi arttıkça yetenek yönetimi algısı artmaktadır.

Çalışanların yaş grupları ile yetenek yönetimi algıları arasındaki ilişki incelendiğinde 36-40 yaş aralığında olan iş görenlerin yetenek yönetimi algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. En düşük yetenek yönetimi algısının, 41-45 yaş aralığına sahip olan çalışanlarda olduğu görülmektedir. Çalışanların pozisyonları göz önüne

alındığında, yöneticilerin, yetenek yönetimi algılarının, iş görenlerin algılarına göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

2.4.2. Yurt dışında yapılan araştırmalar

Ulaşılabilen yurt dışı çalışmalar aşağıda gösterilmektedir.

Sullivan tarafından 2013 yılında yapılan “A Case Study of Facebook’s Simply Amazing Talent Management Practices 1-2” isimli çalışmada örnek olay incelemesi olarak Facebook yetenek yönetimi çalışmaları incelenmiştir. Facebook dünyanın en değerli şirketlerinden biri olarak yaptığı yetenek yönetimi uygulamalarında “alışanları en yüksek kurumsal değer” olarak algılamaktadır.

Yetenek yönetimi uygulamaları yetenekli personelin temini için gerçekleştirilen 6 haftalık işe alım süreci ile başlamaktadır. Seçilen personele rehberlik etmek için atanan mentor işe alınan personelin Facebook’un kurumsal kültürüne uyum sağlaması için kullanılmaktadır. İdari süreçlerin genellikle kendi kendini yöneten ve esnek olan yapısı uzman olarak en değerli personel ile çalışmayı gerektirmektedir.

Sullivan (2013), Facebook’ta kurulan işe modelinin dünyanın çok az şirketinde uygulandığını, yüksek ücret ve sosyal haklara sahip personelin elde tutulması için ekonomik kazanımların yanında yeteneklerini gösterecek bir çalışma kültürünün oluşmasına önem verildiğini ifade etmektedir. Sullivan’a göre (2013), Facebook’taki bütün işe süreçleri çalışanlar tarafından belirlenmekte ve çalışanlar bu esnek yapıda yaratım güçlerini gösterebilecekleri ve başarılı olabilecekleri alanlara yöneltilmektedir.

Yllner ve Brunila tarafından 2013 yılında yapılan “Tale Management Retaining and Managing Technical Specialist In A Technical Career” isimli çalışmada, teknik personelin seçimi ve yönetilmesinde yetenek yönetimi uygulamaları incelenmiştir. Günümüzde yetenek yönetimi, örgütler için stratejik bir varlık haline gelen insan kaynağının yönetilmesinde ağdaş bir yaklaşım olarak uygulanmaktadır.

Yllner ve Brunila (2013), özellikle belirli bir konuda uzmanlaşmış teknik personelin yönetilmesinde yetenek yönetimi çalışmaları “dikey kariyer” ve “yatay kariyer” olarak ikiye ayrılmaktadır. Dikey kariyer çalışanların üst yönetime doğru yükselmesini içerirken yatay kariyer ise çalışanların mesleki gelişimlerinin desteklenmesi ve uzmanlık seviyesinin kapsamının genişletilmesidir.

Yetenek yönetimi çalışanların kendilerini geliştirecekleri en iyi sistemin kurulmasında en önemli süreçtir. Yllner ve Brunila'ya göre (2013), sistemin başarıya ulaşması için stratejik planlamanın yapılması ve ölçümleme sistemlerinin iyi kurulması gerekmektedir. Yetenek yönetimi çalışmaları her şirketin amaç ve hedeflerine göre farklılık göstermektedir. Ayrıca personelin çalıştığı alan, konumu, teknik bilgisi ve uzmanlığı da yetenek yönetiminin farklılaşmasını sağlayabilmektedir.

Yllner ve Brunila'ya göre (2013), yetenek yönetimi stratejik ve sistematik düzeyde bir modeldir. Bu modelin entegre şekilde uygulanması, işletmelerde insan kaynağının geliştirilmesi olanağı ile rekabet avantajı sağlarken sistematik olmayan, ölçümleme sistemleri kurulmamış ve yetenek yönetimi uygulamalarını stratejik amaçlarla uyumlaştırmayan işletmeler bu modelden yararlanamazlar.

Burke ve Eddy tarafından 2005 yılında yapılan "Person-Organization Fit And The War For Talent: Does Diversity Management Make A Difference", isimli çalışmada, potansiyel adayların iş seçiminde öne çıkan faktörler incelenmiştir. Buna göre yetenek yönetimi uygulamalarına giden işletmeler, kadınlar ve etnik azınlıklar tarafından tercih edilmektedir.

Araştırmanın bulgularına göre, küreselleşme sürecinde artan rekabet düzeyine paralel olarak, işletmelerin karşı karşıya kalacağı iki sorundan birisi yetenekli çalışanların teminidir. Erken emeklilik sorunu ile yetenekli çalışanların işletmelere çekilmesi aktif ve pasif yetenekli aday havuzlarının oluşturulması zorunluluk halini almıştır.

Burke ve Eddy'e göre (2005), küresel rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmeler ırk, cinsiyet ve ülke açısından farklılaşan yetenekli aday havuzlarının oluşturulmasını ve bu aday havuzlarından en uygun personelin seçimi için çalışmalar yapmak zorundadır. Çalışmada yukarıda sayılan değişkenler ile farklılaşan insan kaynaklarının özelliği ancak farklılık yönetimi ve yetenekli adaylara farklı cazibe merkezleri yöntemlerinin uygulanması ile ulaşılabilir.

Yetenek havuzu yaklaşımını belirleyen işletmeler, küresel düzeyde yetenek avcılığına çıkmak ve yetenekli çalışanların temini için ulusal sınırları aşmak zorundadır. Burke ve Eddy'e göre (2005), bu çalışmaları yapan işletmeler yetenekli personel tarafından fark edilmekte ve tercih edilmektedir.

Huselid, Beatty ve Becker tarafından 2008 yılında yapılan “A Player Or A Positions? The Strategic Logic Of Workforce Management” isimli çalışmada, A sınıfı çalışanlar ve A sınıfı pozisyonlar olarak tanımlanan yetenek yönetiminin amaçları için verimli işin başarılı çalışanlar ile gerçekleştirilebileceği performans değerlendirmesindeki farklılaşmanın işletmeleri farklılaştıracağı savunulmuştur.

Huselid, Beatty ve Becker’e göre (2008), küresel ölçekteki işletmelerde A sınıfı çalışanların performans kriterleri ve yetenek yönetimi uygulamalarında yapılan kritik hataların maliyetleri çok yüksek olmaktadır. İşletmelerin yetenek yönetimi çalışmaları için uzun vadeli stratejik hedefler belirlemesi, işletmenin sahip olduğu bu strateji ile sahip oldukları yeteneklerin uyumlaştırması gerektiği savunulmuştur.

İşletmelerin sistematik olarak stratejik önem sahip pozisyonların gelecekte doldurulması amacıyla A sınıfı çalışanlara odaklanması ve performans yönetimi ile bu çalışanların işletmede tutulmasını sağlamak zorundadır.

Huselid, Beatty ve Becker (2008), küresel ölçekte yaşanan rekabetin işletmelerde bütün çalışanlara eşitlik içinde davranılmasına izin vermediğini, bazı çalışanların sahip oldukları yetenek nedeniyle özel olarak yetiştirilmesi ve desteklenmesi gerektiğini saptamıştır. Çalışanların belirli standardizasyon yöntemlerine göre A, B ve C sınıfı olarak sınıflandırılması ve işletmelerin ürün ve hizmetlerinin farklılaştırılması gibi çalışanlarından farklılaştırılması gerektiği savunulmaktadır.

Frank, Finnegan ve Taylor’un 2004 yılında yaptığı “The Race For Talent: Retaining And Engaging Workers In the 21st Century”, isimli çalışmada, yetenek yönetimi işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilme, varlığını sürdürme ve kar marjlarının artması için çalışanlarını kaybetmemek ve daha geliştirmek adına yaptığı çalışmalara denmektedir. 21. Yüzyılda işletmeler yetenekli çalışanları işletmelerine çekmek için değişen kalite anlayışına uygun olarak iç müşterileri olan çalışanlarına özel olarak odaklanmak gereklidir. İşletmenin tüm bölümlerinde kritik pozisyonların belirlenmesi ve gelecekteki liderlerin tespit edilmesi artık insan kaynaklarının ana çalışma alanıdır. Frank, Finnegan ve Taylor (2004) Amerika’nın küresel işletmelerinde yaptıkları çalışmada, işletme içindeki rekabetçi başarıya dayalı ücretlendirme modellerinin desteklediği yetenek yönetimi uygulamalarını bütünsel bir çalışma olarak görmektedir. Mentorluk ve koçluk hizmetleri, eğitim programları, ödüllendirme ve tayin gibi bütün

süreçlerin entegre biçimde yönetilmesi ve bilişim sistemleri ile denetlenebilir bir akış oluşturulması bu açıdan çok önemlidir.

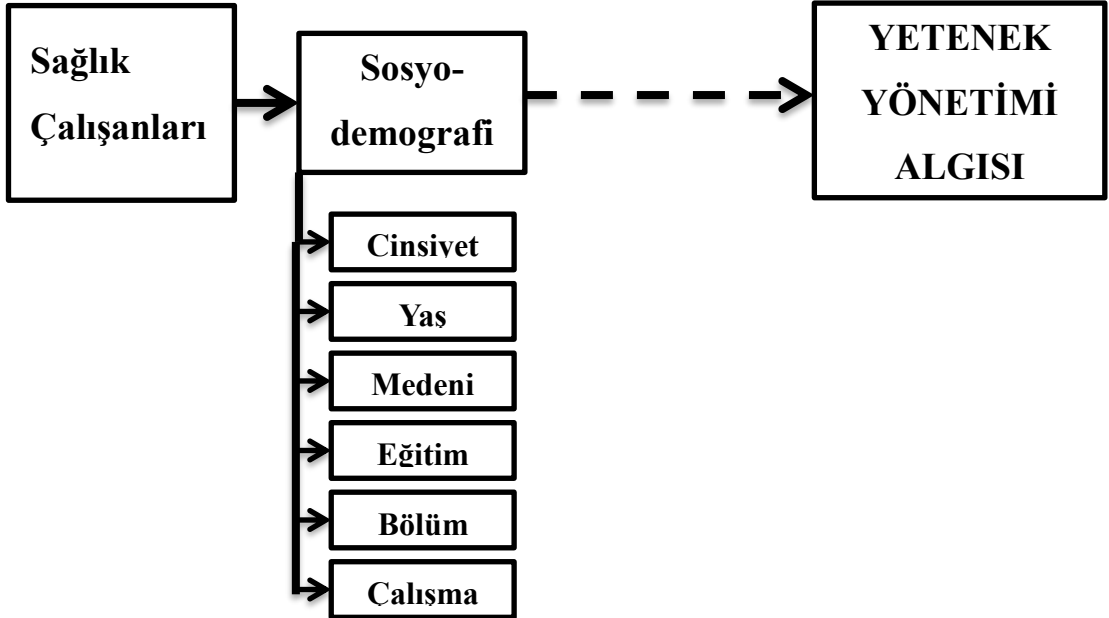


3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma modeli, çalışma evreni, örneklem, veri toplama aracı, uygulama ve verilerin çözümlenmesi açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Kamu yönetiminde, işletmecilik anlayışını ön plana çıkararak yeni yaklaşımlar kamu hizmetlerinin etkin ve verimli olmasını amaçlamaktadır. Bu amaçla yeni yaklaşımların kamuda uygulanması önem kazanmaktadır. Yetenek yönetimi yaklaşımı insan kaynağı sağlık hizmetlerinde kalite ve verimliliğin en önemli unsurudur. Araştırma Modeli “Yetenek Yönetimi Ölçeği” kullanılarak oluşturulmuştur. Aşağıda Şekil 3.1’de araştırmanın modeli gösterilmektedir.



Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli

3.2. Çalışma Evreni

Araştırmanın Evrenini İstanbul İli Fatih Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği'ne bağlı kamu çalışanları arasından oluşturulmaktadır. Aşağıda araştırmanın yapıldığı İstanbul Fatih Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği'ne bağlı sağlık kurumları ile çalışanların toplam sayıları gösterilmektedir.

- İstanbul Eğitim ve Araştırma Hastanesi
- Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi
- Süleymaniye Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi
- Yedikule Göğüs Hastalıkları ve Göğüs Cerrahisi Eğ ve Araştırma Hastanesi
- Arnavutköy Devlet Hastanesi
- Bayrampaşa Devlet Hastanesi
- Lütfiye Nuri Burat Devlet Hastanesi
- Topçular Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi

Çizelge 3.1: Fatih Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği'ne Bağlı Kamu Çalışanlarının Sayı Ve Dağılımları

Yönetici	74
Hekim	1.564
Yardımcı Sağlık Çalışanı	2.312
İdari Hizmetler Sınıfı	270
Yardımcı Hizmetler Sınıfı	284
Toplam	4.504

Kaynak: İstanbul Fatih Bölgesi Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliğinin 09.12.2016 tarih ve 70794255-929-E.15743 sayılı resmi yazısı ile temin edilmiştir.

Bu sağlık kurumlarına bağlı olarak çalışan kamu sağlık çalışanları hekim statüsünde olanlar, Uzman Hekim, Asistan Hekim, Eğitim Görevlisi, Başasistan, Pratisyen Hekim ve Diş Hekimidir. Yardımcı Sağlık alışanları, Hemşire, Sağlık Memuru, Laborant, Röntgen Teknisyeni, Ebe, Anestezi Teknikeri, Diş Protez Teknikeridir.

3.3. Örneklem

Araştırmanın yürütülmesi sürecinde, çalışma evrenindeki tüm kamu sağlık çalışanlarına ulaşmak yerine zaman açısından ve ekonomik açıdan tasarruf sağlamak amacıyla çalışma evreni içerisinden örneklem seçme yoluna gidilmiştir. Anketin örnekleme İstanbul Fatih Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği'ne bağlı kamu çalışanları arasından “Basit Tesadüfi Örnekleme Yöntemi” ile seçilen 668 kişidir. Bu sayı toplam çalışanların %14,8'ini temsil etmektedir.

3.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılmak üzere hazırlanmış olan 750 adet anket formu uygulanmıştır. Bu anketlerin formlarından eksik ve hatalı olanların elenmesi sonucu bir 668 örnek büyüklüğüne ulaşılmıştır.

Araştırmada öncelikli olarak araştırma değişkenlerine yönelik literatür taraması yapılmıştır. Veri toplamak için Tutar, Altınöz ve çöp (2011) tarafından geliştirilen Yetenek Yönetimi Ölçeğinden yararlanılmıştır. Araştırma ölçeğinin ilk kısmında araştırmacılara yönelik demografik özelliklerin yer aldığı denek bilgi formu kullanılmıştır. Yetenek yönetimi ölçeğinde 18 madde yer almaktadır ve tek faktörlüdür. Araştırmada kullanılacak olan “Yetenek Yönetimi Ölçeği” için Doç. Dr. Mehmet Altınöz'den izin yazısı alınmıştır (Ek A.2). Ayrıca anket soruları İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Kurulu'na sunulmuş ve gerekli izinler alınmıştır. Anket formu 2 bölümden oluşmaktadır. Anket formu ile 24 soru sorulmuştur. Birinci Bölümdeki İlk 6 soru kamu çalışanlarının “cinsiyetleri”, “yaş grupları”, “eğitim durumları”, “medeni durumları”, “Görev yaptıkları bölüm” ve “bölümlerinde görev yaptıkları yıl”ı ölçmek için seçilmiştir. 5'li Likert tipi ölçeğinde hazırlanan 18 sorudan oluşan İkinci Bölümde ise “Kesinlikle Katılıyorum”, “Hiçbir zaman”, “Nadiren”, “Bazen” ve “Sık Sık” ve

“Her Zaman” seçenekleri ile kamu çalışanlarının yetenek yönetimi hakkındaki düşünceleri araştırılmıştır. Bu değerlendirmede “Hiçbir zaman” “1”, “Nadiren” “2”, “Bazen” “3”, “Sık Sık” “4” ve “Her Zaman” “5” puan üzerinden değerlendirilmiştir.

3.5. Uygulama

Ölçme aracının örneklem grubunda uygulanabilmesi için Sağlık Bakanlığı İstanbul Fatih Bölgesi Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliğinden gerekli izinler alınmıştır (Ek.3). Ölçme Aracı olarak kullanılan anket çalışması örneklem grubu olan İstanbul Fatih Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği’ne bağlı kamu çalışanlarına dağıtılmıştır. Ölçeğin çalışanlar tarafından tamamlanma süresi 5-10 dakika arasında değişmiştir.

3.6. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları **Çizelge 3.2.**'de gösterilmektedir. Çalışanların % 36,2’si (n=242) erkek, %63,8’i (n=426) kadındır.

Çizelge 3.2: Çalışanların Cinsiyeti

Cinsiyet	N	Yüzde (%)
Erkek	242	36,2
Kadın	426	63,8
Toplam	668	100.0

Ankete katılan çalışanların yaş gruplarına göre dağılımları **Çizelge 3.3.**'de gösterilmektedir. Buna göre çalışanların % 12,9’u (n=86) 21-25 Yaş Arası, % 26,8’i (n=179) 26-30 Yaş Arası, % 19,6’sı (n=131) 31-35 Yaş Arası, % 19,6’sı (n=131) 36-40 Yaş Arası, % 12,4’ü (n=83) 41-45 Yaş Arası ve % 8,7’si (n=58) 46 ve üzeri yaşındadır.

Çizelge 3.3: Çalışanların Yaş Grupları

Yaş	N	Yüzde (%)
21-25 Yaş Arası	86	12,9
26-30 Yaş Arası	179	26,8
31-35 Yaş Arası	131	19,6
36-40 Yaş Arası	131	19,6
41-45 Yaş Arası	83	12,4
46 + Yaş	58	8,7
Toplam	668	100.0

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumları göre dağılımları **Çizelge 3.4.**'de gösterilmektedir. Çalışanların % 60,2'si (n=402) evli, %39,4'ü (n=263) bekârdır.

Çizelge 3.4: Çalışanların Medeni Durumu

Cinsiyet	N	Yüzde (%)
Evli	402	60,2
Bekar	263	39,4
Toplam	668	100.0

Ankete katılan çalışanların % 1,6'sı (n=11) İlköğretim, % 15,9'u (n=106) Lise % 22,9'u (n=153) Önlisans, % 33,7'si (n=Lisans) Lisans ve % 25,1'i (n=168) ise Yüksek Lisans ve Doktora mezunudur.

Çizelge 3.5: Çalışanların Eğitim Durumu

Eğitim	N	Yüzde (%)
İlköğretim	11	1,6
Lise	106	15,9
Önlisans	153	22,9
Lisans	225	33,7
Y.Lisans/Doktora	168	25,1
Toplam	668	100.0

Ankete katılan çalışanların % 22,9'u (n=153) Hekim, % 41,3'ü (n=276) Yardımcı Sağlık Çalışanı, %19,5'i (n=13) Genel İdari Hizmetler, % 11,1'i (n=74) Yardımcı Hizmetler ve % 5,2'si (n=35) Yöneticidir.

Çizelge 3.6: Çalışanların Görev Yaptığı Bölüm

Branş	N	Yüzde (%)
Hekim	153	22,9
Yard. Sağlık Çalışanı	276	41,3
Genel İdari Hizmetler	130	19,5
Yardımcı Hizmetler	74	11,1
Yönetici	35	5,2
Toplam	668	100.0

Ankete katılan çalışanların % 13,3'ü (n=89) 10 1 Yıldan Az , % 48,2'si (n=322) 1-5 Yıl Arası, % 20,1'i (n=134) 6-10 Yıl Arası, % 6,3'ü (n=42) 11-15 Yıl Arası, % 4,8'si (n=32) 16-20 Yıl Arası, ve % 7,3'ü (n=49) ise 21 Yıl ve Üzeri görev yapmaktadır.

Çizelge 3.7: Çalışanların Kurumda Çalıştığı Yılı

Kıdem	N	Yüzde (%)
1 Yıldan Az	89	13,3
1-5 Yıl Arası	322	48,2
6-10 Yıl Arası	134	20,1
11-15 Yıl Arası	42	6,3
16-20 Yıl Arası	32	4,8
21 + Yıl	49	7,3
Toplam	668	100.0

3.7. Verilerin Çözümlemesi

Araştırma verilerinin analizi için SPSS 17.0 (Statistical Packages for the Social Sciences) istatistiksel paket programı kullanılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların bireysel özelliklerine ilişkin olarak yüzde frekans değerleri verilmiştir.

Araştırmada önce verilerin, kategorik ya da sürekli olup olmadıklarına bakılması gerekmektedir. Kategorik verilerde parametrik olmayan istatistikler kullanılırken, sürekli verilerde ise parametrik istatistikler kullanılmaktadır (Altunışık vd. 2010).

Veriler SPSS programına yüklendikten sonra, dağılımın normalliğine bakılmış ve non-parametrik testlerden olan Mann Whitney U Testi ile Kruskal-Wallis H Testi analizinin uygulanması gerektiği saptanmıştır.

3.8. Tanımlayıcı Analizler

3.8.1. Yetenek yönetimi algısı analizleri

Değişkenlerin birbirleri ile ilişkileri ve çok sayıda değişkeni gruplamak için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi yapmadan önce, memnuniyet ve beklenti anketinin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığı ve örneklemin yeterliliği testi ile ölçülmektedir (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2010).

Yetenek Yönetimi Anketi için yapılan faktör analizi yapıldığında soru 10'nun (Yöneticilerim, eğitim programlarına katılmam konusunda beni desteklerler") faktör yeterliliğini sağlamadığı ve Soru 11 ile (Yöneticilerim, mesleki becerilerimi geliştirmem için eğitim fırsatları hakkında beni bilgilendirirler) aynı yönlü bir soru olduğu tespit edilmiştir. Soru 10.'nun anketten çıkarılmasına karar verilmiştir. Buna göre oluşan Örneklem Yeterliliği aşağıda gösterilmektedir.

Çizelge 3.8: Örneklem Uygunluğu Testi

Örnekleme Yeterliliği İstatistiği	,969
Bartlett Küresellik Testi	11466,270
Yaklaşık Ki Kare	
df	136
Sig.	.000

Yetenek Yönetimi Algısı anketinde p değeri 0,005 in altında bulunmuş olup, bu teste göre faktör analizinin uygun olduğu saptanmıştır. Aynı şekilde örnekleme uygunluğu (Kaiser-Meyer-Olkin KMO) 0,969 olduğundan faktör analizine uygundur. Aşağıdaki **Çizelge 3.09'**da Yetenek Yönetimi Algısı Anketi'nin 2 boyuttan oluştuğu ve toplam varyansın % 73,831' inin boyutlar tarafından açıklandığı görülmektedir.

Çizelge 3.9: Toplam Varyans Açıklaması Tablosu

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Dönüştürülmüş Kare Ağırlıklar Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Birikimli %	Toplam	Varyans %	Birikimli %
1	11,282	66,362	66,362	8,771	51,592	51,592
2	1,270	7,469	73,831	3,771	22,239	73,831

Çizelge 3.10: Yetenek Yönetimi Algısı Analizi Bileşenleri Tablosu

Rotated Component Matrix(a)

	Component	
	1	2
s15	,855	
s14	,847	
s13	,839	
s18	,837	
s16	,827	
s12	,818	
s11	,814	
s10	,798	
s9	,778	
s17	,726	
s7	,721	
s6	,683	
s8	,662	
s5	,661	
s2		,817
s1		,805
s3		,782

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 3 iterations.

3.8.2. Yetenek yönetimi algısı anketi ile ilgili faktör analizi sonucunda oluşan faktör setleri ve iç güvenilirlik (Cronbach's Alpha) analizi

Yetenek Yönetimi Algısı anketi ile ilgili tanımlayıcı istatistikler ve faktör analizi sonucunda oluşan faktör setleri iç güvenilirlik analizi sonuçları yorumlanmıştır.

Faktör 1 altında yer alan soruların ifadeleri aşağıdaki çizelgede gösterilmektedir. Bu ifadeler incelendiğinde 14 Sorunun Yetenek Yönetimi Algısı Faktörünün altında olduğu ve bu soruların Cronbach's Alpha değerinin 0,971 olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.11: Güvenilirlik İstatistikleri

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,971	14

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
s5	38,03	235,980	,769	,970
s6	37,98	235,274	,794	,969
s7	38,07	234,647	,841	,968
s8	37,92	237,007	,793	,969
s9	38,06	231,890	,866	,968
s10	38,12	231,378	,871	,968
s11	38,13	231,808	,867	,968
s12	38,24	232,485	,834	,968
s13	38,13	231,791	,882	,967
s14	38,28	233,678	,851	,968
s15	38,39	234,761	,821	,969
s16	38,51	234,049	,826	,968
s17	38,58	240,863	,689	,971
s18	38,33	233,369	,842	,968

Faktör 2 altında yer alan soruların ifadeleri aşağıdaki çizelgede gösterilmektedir. Bu ifadeler incelendiğinde 3 Sorunun Yetenek Yönetimi Algısı Faktörünün altında olduğu ve bu soruların Cronbach's Alpha değerinin 0,829 olduğu görülmektedir.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,829	3

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
s1	6,70	5,853	,594	,856
s2	6,54	5,317	,754	,697
s3	6,69	5,451	,721	,730

Soru 7'nin Cronbach's Alpha değerinin 0,856 olmasına rağmen soru setini tamamlaması ve sorunun soru seti ile aynı yönlü olması nedeniyle faktörden çıkartılmamıştır.

Çizelge 3.12: Yetenek Yönetimi Anketi Faktör Grupları

Faktörün Adı	Soru	Açıklama	Faktör Ağırlığı	Faktörün Açıklayıcılığı ı (%)	Güvenilirlik
Faktör 1 Yetenek Yönetimi Algısı	21	Bulduğum işletmede yetkin beyinleri işletmeye çekme stratejisi uygulanmaktadır	0,969	51,592	0,971
	20	Yöneticilerim, yetenekli çalışanlara mentorluk yapmaktadır.	0,968		
	19	Yöneticilerim, bireysel potansiyelim gelişmesine destek vermektedirler.	0,967		
	24	Yetenekli çalışanlara etkili liderlik yapılmaktadır.	0,968		
	22	Yetenekli çalışanlar için geleceğe dönük potansiyel performans	0,968		

		değerleme yapılmaktadır			
	18	Yöneticilerim, pozisyonlar için yetenekli en iyi çalışanı seçmektedir.	0,968		
	17	Yöneticilerim, yetenekli çalışanlar arasında güçlü bir koordinasyon sağlanmaktadır.	0,968		
	16	Yöneticilerim, işe karşı ilgilimin artmasını sağlarlar.	0,968		
	15	Yöneticilerim, bana gelişimimle ilgili fırsatlar sağlarlar.	0,968		
	23	Yetenekli çalışanlara iş rotasyonu uygulanmaktadır	0,971		
	13	Yöneticilerim, performans değerlemenin faydalı bir etki bırakmasını sağlarlar	0,968		
	12	Yöneticilerim, sorumluluk ve otoriteyi ele almam hususunda beni cesaretlendirirler.	0,969		
	14	Yöneticilerim, işimle ilgili olarak bana sürekli geri bildirim sağlarlar	0,696		
	11	Yöneticilerim, mesleki becerilerimi geliştirmem için eğitim fırsatları	0,970		

Faktörün Adı	Soru	Açıklama	Faktör Ağırlığı	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Faktör 2 Bilgi Algısı	8	Yöneticilerim, işimi nasıl daha iyi yapacağım konusunda beni bilgilendirirler.	0,697	22,239	0.829
	7	Yöneticilerim, düşük performans gösterdiğim durumları bana iletirler.	0,856		
	9	Yöneticilerim, işyerindeki problemleri nasıl ele alman gerektiğini bana bildirirler.	0,730		

3.8.3. Yetenek yönetimi algısı anketinin veri yapısının ve analiz tekniklerinin tanımlanması

Araştırmada parametrik analiz ve parametrik olmayan analiz tekniklerinden hangisinin kullanılacağını belirlemek için dağılımın normalliğine bakılmış ve non-parametrik testlerden olan Mann Whitney U Testi ile Kruskal-Wallis H Testi analizinin uygulanması gerektiği saptanmıştır

3.8.4. Frekans dağılımı analizi

Ankete katılan çalışanların Yetenek Yönetimi Algısı Anketine verdikleri cevapların dağılımı aşağı gösterilmektedir

Çizelge 3.13: Frekans Dağılım Analizi

s1. Yöneticilerim, düşük performans gösterdiğim durumları bana iletirler

	N	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Hiçbir Zaman	82	12,3	12,3	3,26	1,337
Nadiren	112	16,8	16,8		
Bazen	198	29,6	29,6		
Sık Sık	102	15,3	15,3		
Her Zaman	174	26,0	26,0		
Toplam	668	100,0	100,0		

s2. Yöneticilerim, işimi nasıl daha iyi yapacağım konusunda beni bilgilendirirler.

	N	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Hiçbir Zaman	66	9,9	9,9	3,43	1,293
Nadiren	100	15,0	15,0		
Bazen	163	24,4	24,4		
Sık Sık	161	24,1	24,1		
Her Zaman	178	26,6	26,6		
Toplam	668	100,0	100,0		

s3. Yöneticilerim, işyerindeki problemleri nasıl ele almam gerektiğini bana bildirirler.

	N	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Hiçbir Zaman	78	11,7	11,7	3,28	1,294
Nadiren	107	16,0	16,0		
Bazen	187	28,0	28,0		
Sık Sık	145	21,7	21,7		
Her Zaman	151	22,6	22,6		
Toplam	668	100,0	100,0		

s5. Yöneticilerim, mesleki becerilerimi geliştirmem için eğitim fırsatları hakkında beni bilgilendirirler.

	N	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Hiçbir Zaman	114	17,1	17,1	3,11	1,400
Nadiren	124	18,6	18,6		
Bazen	160	24,0	24,0		
Sık Sık	115	17,2	17,2		
Her Zaman	155	23,2	23,2		
Toplam	668	100,0	100,0		

s6. Yöneticilerim, sorumluluk ve otoriteyi ele almam hususunda beni cesaretlendirirler

	N	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Hiçbir Zaman	113	16,9	16,9	3,16	1,388
Nadiren	108	16,2	16,2		
Bazen	159	23,8	23,8		
Sık Sık	137	20,5	20,5		
Her Zaman	151	22,6	22,6		
Toplam	668	100,0	100,0		

s7. Yöneticilerim, performans değerlemenin faydalı bir etki bırakmasını sağlarlar.

	N	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Hiçbir Zaman	113	16,9	16,9	3,07	1,342
Nadiren	107	16,0	16,0		
Bazen	199	29,8	29,8		
Sık Sık	117	17,5	17,5		
Her Zaman	132	19,8	19,8		
Toplam	668	100,0	100,0		

s8. Yöneticilerim, işimle ilgili olarak bana sürekli geri bildirim sağlarlar.

	N	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Hiçbir Zaman	88	13,2	13,2	3,22	1,321
Nadiren	112	16,8	16,8		
Bazen	182	27,2	27,2		
Sık Sık	137	20,5	20,5		
Her Zaman	149	22,3	22,3		
Toplam	668	100,0	100,0		

s9. Yöneticilerim, bana gelişimimle ilgili fırsatlar sağlarlar.

	N	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Hiçbir Zaman	121	18,1	18,1	3,08	1,408
Nadiren	123	18,4	18,4		
Bazen	157	23,5	23,5		
Sık Sık	116	17,4	17,4		
Her Zaman	151	22,6	22,6		
Toplam	668	100,0	100,0		

s10. Yöneticilerim, işe karşı ilgimin artmasını sağlarlar

	N	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Hiçbir Zaman	134	20,1	20,1	3,02	1,419
Nadiren	120	18,0	18,0		
Bazen	156	23,4	23,4		
Sık Sık	114	17,1	17,1		
Her Zaman	143	21,4	21,4		
Toplam	668	100,0	100,0		

s11. Yöneticilerim, yetenekli çalışanlar arasında güçlü bir koordinasyon sağlanmaktadır

	N	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Hiçbir Zaman	137	20,5	20,5	3,00	1,410
Nadiren	114	17,1	17,1		
Bazen	163	24,4	24,4		
Sık Sık	117	17,5	17,5		
Her Zaman	137	20,5	20,5		
Toplam	668	100,0	100,0		

s12. Yöneticilerim, pozisyonlar için yetenekli en iyi çalışanı seçmektedir

	N	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Hiçbir zaman	157	23,5	23,5	2,90	1,434
Nadiren	126	18,9	18,9		
Bazen	139	20,8	20,8		
Sık Sık	120	18,0	18,0		
Her Zaman	126	18,9	18,9		
Total	668	100,0	100,0		

s13. Yöneticilerim, bireysel potansiyelimin gelişmesine destek vermektedirler

	N	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Hiçbir zaman	126	18,9	18,9	3,01	1,389
Nadiren	130	19,5	19,5		
Bazen	156	23,4	23,4		
Sık Sık	124	18,6	18,6		
Her Zaman	132	19,8	19,8		
Total	668	100,0	100,0		

s14. Yöneticilerim, yetenekli çalışanlara mentorluk yapmaktadır.

	N	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Hiçbir zaman	151	22,6	22,6	2,85	1,363
Nadiren	116	17,4	17,4		
Bazen	186	27,8	27,8		
Sık Sık	109	16,3	16,3		
Her Zaman	106	15,9	15,9		
Total	668	100,0	100,0		

s15. Bulduğum işletmede yetkin beyinleri işletmeye çekme stratejisi uygulanmaktadır.

	N	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Hiçbir Zaman	163	24,4	24,4	2,75	1,367
Nadiren	135	20,2	20,2		
Bazen	185	27,7	27,7		
Sık Sık	79	11,8	11,8		
Her Zaman	106	15,9	15,9		
Toplam	668	100,0	100,0		

s16. Yetenekli çalışanlar için geleceğe dönük potansiyel performans değerlendirilmektedir.

	N	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Hiçbir Zaman	194	29,0	29,0	2,62	1,367
Nadiren	135	20,2	20,2		
Bazen	164	24,6	24,6		
Sık Sık	78	11,7	11,7		
Her Zaman	97	14,5	14,5		
Toplam	668	100,0	100,0		

s17. Yetenekli çalışanlara iş rotasyonu uygulanmaktadır.

	N	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Hiçbir Zaman	187	28,0	28,0	2,56	1,327
Nadiren	160	24,0	24,0		
Bazen	161	24,1	24,1		
Sık Sık	81	12,1	12,1		
Her Zaman	79	11,8	11,8		
Toplam	668	100,0	100,0		

s18. Yetenekli çalışanlara etkili liderlik yapılmaktadır.

	N	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Ortalama	Standart Sapma
Hiçbir Zaman	155	23,2	23,2	2,81	1,389
Nadiren	141	21,1	21,1		
Bazen	164	24,6	24,6		
Sık Sık	94	14,1	14,1		
Her Zaman	114	17,1	17,1		
Toplam	668	100,0	100,0		

4. BULGULAR

Bu bölümde, araştırmanın alt problemleriyle ilgili olarak elde edilen verilerin çözümlenmesi sonucunda ulaşılan bulgular açıklanmıştır.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Kamu Sağlık çalışanlarının cinsiyetleri ile yetenek yönetimi algıları arasında farklılık var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Birinci alt probleme yanıt bulmak amacıyla, katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı alt boyutlarından aldıkları değerlere göre yapılan Mann-Whitney U Testi aşağıda gösterilmektedir.

Çizelge 4.14: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Mann-Whitney U Testi

	Cinsiyet	N	Sıra Ort.	Ortalama	Z	Mann-Whitney U	P
Yetenek Yönetimi Algısı	Erkek	241	338,1	2,88	-,419	50332,0	,675
	Kadın	426	331,6	2,84			
Bilgilendirilme Algısı	Erkek	241	314,7	3,21	-2,006	46758,0	,045*
	Kadın	426	345,7	3,37			

*($P < 0,05$) anlamlı fark var.

$P > 0,05$ olduğunda anlamlı fark yoktur

Çizelge 4.1’de çalışanların cinsiyetlerine göre yetenek yönetimi algısı arasında bilimsel düzeyde anlamlı bir farklılık yoktur. Çalışanların bilgilendirilme algısı ile cinsiyetleri arasında ise bilimsel düzeyde ($p=0,045$ ve $Z=-2,006$) anlamlı bir farklılık

vardır. Kadınların ortalamaları yetenek yönetiminde bilgilendirilmesi algısı ortalaması (3,37), erkek çalışanların (3,21) ortalamasından yüksektir.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Kamu Sağlık çalışanlarının yaş grupları ile yetenek yönetimi algıları arasında farklılık var mıdır?” olarak belirlenmiştir. İkinci alt probleme yanıt bulmak amacıyla, katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı alt boyutlarından aldıkları değerlere göre yapılan Kruskal-Wallis H Testi aşağıda gösterilmektedir.

Çizelge 4.2: Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Kruskal-Wallis H Testi

	Yaş	N	Sıra Ort.	Ortalama	χ^2	P
Yetenek Yönetimi Algısı	21-25 Yaş Arası	86	362,8	3,03	8,919	,112
	26-30 Yaş Arası	179	304,5	2,66		
	31-35 Yaş Arası	130	323,1	2,77		
	36-40 Yaş Arası	131	340,2	2,90		
	41-45 Yaş Arası	83	355,4	3,02		
	46 + Yaş	58	361,8	3,04		
Bilgilendirilme Algısı	21-25 Yaş Arası	86	384,7	3,61	7,339	,197
	26-30 Yaş Arası	179	327,3	3,27		
	31-35 Yaş Arası	130	330,6	3,31		
	36-40 Yaş Arası	131	330,0	3,29		
	41-45 Yaş Arası	83	328,6	3,27		
	46 + Yaş	58	309,0	3,15		

*(P<0,05) anlamlı fark var.

P>0,05 olduğunda anlamlı fark yoktur

Çizelge 4.2’de çalışanların yaş gruplarına göre yetenek yönetimi algısı ve bilgilendirme algısı arasında bilimsel düzeyde anlamlı bir farklılık yoktur.

4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Kamu Sağlık çalışanlarının eğitim durumları ile yetenek yönetimi algıları arasında farklılık var mıdır? Üçüncü alt probleme yanıt bulmak amacıyla, katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı alt boyutlarından aldıkları değerlere göre yapılan Kruskal-Wallis H Testi aşağıda gösterilmektedir.

Çizelge 4.3: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Kruskal-Wallis H Testi

	Eğitim Durumu	N	Sıra Ort.	Ortalama	χ^2	P
Yetenek Yönetimi Algısı	İlköğretim	11	378,8	3,18	4,945	,293
	Lise	106	345,8	2,94		
	Önlisans	153	354,3	2,98		
	Lisans	225	315,0	2,73		
	Y.Lisans/Doktora	173	330,4	2,82		
Bilgilendirilme Algısı	İlköğretim	11	404,9	3,69	5,882	,208
	Lise	106	361,3	3,46		
	Önlisans	153	335,7	3,31		
	Lisans	225	334,6	3,20		
	Y.Lisans/Doktora	173	312,2	3,00		

*(P<0,05) anlamlı fark var.

P>0,05 olduğunda anlamlı fark yoktur

Çizelge 4.3’de çalışanların eğitim durumları göre yetenek yönetimi algısı ve bilgilendirme algısı arasında bilimsel düzeyde anlamlı bir farklılık yoktur.

4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi "Kamu Sağlık çalışanlarının medeni durumları ile yetenek yönetimi algıları arasında farklılık var mıdır?" Dördüncü alt probleme yanıt bulmak amacıyla, katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı alt boyutlarından aldıkları değerlere göre yapılan Mann-Whitney U Testi aşağıda gösterilmektedir.

Çizelge 4.4: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Mann-Whitney U Testi

	Medeni Durum	N	Sıra Ort.	Ortalama	Z	Mann-Whitney U	P
Yetenek Yönetimi Algısı	Evli	403	338,6	2,88	-,761	51413,5	,447
	Bekar	265	327,1	2,81			
Bilgilendirilme Algısı	Evli	403	330,1	3,29	-,716	51658,0	,414
	Bekar	265	341,0	3,36			

*($P < 0,05$) anlamlı fark var.

$P > 0,05$ olduğunda anlamlı fark yoktur

Çizelge 4.4'de çalışanların medeni durumlarına göre yetenek yönetimi algısı ve bilgilendirme algısı arasında bilimsel düzeyde anlamlı bir farklılık yoktur.

4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci alt problemi "Kamu Sağlık çalışanlarının görev yaptıkları bölüm ile yetenek yönetimi algıları arasında farklılık var mıdır?" Beşinci alt probleme yanıt bulmak amacıyla, katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı alt boyutlarından aldıkları değerlere göre yapılan Kruskal-Wallis H Testi aşağıda gösterilmektedir.

Çizelge 4.5: Katılımcıların Görevlerine Göre Kruskal-Wallis H Testi

	Görev	N	Sıra Ort.	Ortalama	χ^2	P
Yetenek Yönetimi Algısı	Hekim	153	318,8	2,76	21,581	,000*
	Yard. Sağlık Çalışanı	276	303,6	2,67		
	Genel İdari Hizmetler	130	384,0	3,15		
	Yardımcı Hizmetler	74	362,5	3,05		
	Yönetici	35	394,3	3,20		
Bilgilendirilme Algısı	Hekim	153	329,5	3,30	5,381	,250
	Yard. Sağlık Çalışanı	276	324,5	3,24		
	Genel İdari Hizmetler	130	341,0	3,37		
	Yardımcı Hizmetler	74	379,3	3,57		
	Yönetici	35	315,2	3,24		

*(P<0,05) anlamlı fark var.

P>0,05 olduğunda anlamlı fark yoktur

Çizelge 4.5’de çalışanların görevlerine göre yetenek yönetimi algısı arasında bilimsel düzeyde anlamlı bir farklılık vardır. Yetenek Yönetimi Algısı ile çalışanların görevlerine göre ($\chi^2=21,581$ ve $p=0,000$) tespit edilmiştir. Ortalamalara bakıldığında en yüksek Yetenek Yönetimi Algısı Yöneticilerde (3,30) olduğu görülmektedir. En düşük Yetenek Yönetimi Algısı ise (2,76) Hekimlerde.

Çalışanların görevlerine göre ve bilgilendirme algısı arasında bilimsel düzeyde anlamlı bir farklılık yoktur.

4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın altıncı alt problemi “Kamu Sağlık çalışanlarının bölümlerinde görev yaptıkları yıl ile yetenek yönetimi algıları arasında farklılık var mıdır?” Altıncı alt probleme yanıt bulmak amacıyla, katılımcıların Yetenek Yönetimi Algısı alt

boyutlarından aldıkları değerlere göre yapılan Kruskal-Wallis H Testi aşağıda gösterilmektedir.

Çizelge 4.6: Katılımcıların Görev Yaptıkları Yıllara Göre Kruskal-Wallis H Testi

	Yıl	N	Sıra Ort.	Ortalama	χ^2	P
Yetenek Yönetimi Algısı	1 Yıldan Az	89	382,3	3,16	14,278	0,014*
	1-5 Yıl Arası	322	337,3	2,87		
	6-10 Yıl Arası	134	326,0	2,81		
	11-15 Yıl Arası	42	290,5	2,58		
	16-20 Yıl Arası	32	249,3	2,31		
	21 + Yıl	49	338,5	2,91		
Bilgilendirilme Algısı	1 Yıldan Az	89	384,5	3,329	20,901	,001*
	1-5 Yıl Arası	322	342,0	3,048		
	6-10 Yıl Arası	134	334,5	2,991		
	11-15 Yıl Arası	42	290,3	2,776		
	16-20 Yıl Arası	32	221,7	2,487		
	21 + Yıl	49	305,1	3,044		

*(P<0,05) anlamlı fark var.

P>0,05 olduğunda anlamlı fark yoktur

Çizelge 3.19’da çalışanların görev yaptıkları yıllara göre yetenek yönetimi algısı ve arasında bilgilendirme algısı arasında bilimsel düzeyde anlamlı bir farklılık vardır. Yetenek Yönetimi Algısı ile çalışanların görev yaptıkları yıllara göre ($\chi^2=14,278$ ve $p=0,014$) olduğu tespit edilmiştir. Ortalamalara bakıldığında en yüksek Yetenek Yönetimi Algısı 1 Yıldan Az Çalışanlarda (3,16) olduğu görülmektedir. Yetenek Yönetimi Algısı en düşük olan grup ise 16-20 Yıl Çalışanlarda (2,31) bulunmaktadır. Bilgilendirme Algısı ile çalışanların görev yaptıkları yıllara göre ($\chi^2=20,901$ ve $p=0,001$) olduğu tespit edilmiştir. Ortalamalara bakıldığında en yüksek Bilgilendirme

Algısı 1 Yıldan Az Çalışanlarda (3,32) olduğu görülmektedir. Yetenek Yönetimi Algısı en düşük olan grup ise 16-20 Yıl Çalışanlarda (2,48) bulunmaktadır

4.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın yedinci alt problemi “Kamu Sağlık Çalışanların yetenek yönetimi algısını etkileyen boyutlar arasında bir ilişki var mıdır? olarak belirlenmiştir.

Korelasyon analizi iki ya da daha çok değişken arasında ilişki olup olmadığını, ilişki varsa yönü ve gücünü inceleyen istatistiksel bir yöntemdir. Araştırmada Yetenek Yönetimi Algısı Anketini etkileyen alt boyutların kendi aralarındaki ilişkinin yönü ve düzeyini belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır.

Bu doğrultuda kesin sınırlamalar olmamakla birlikte değişkenler arasındaki ilişki, 0,00 ile 0,30 arasında ise düşük düzeyde, 0,31 ile 0,70 arasında ise orta düzeyde, 0,71 ile 1,00 arasında ise yüksek düzeyde korelasyon ilişki vardır denilebilir (Ural ve Kılıç, 2011).

Yetenek Yönetimi Algısı Anketinin korelasyon katsayısı incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Sonuçlar, çizelge 3.20’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.7: Kamu Sağlık Çalışanlarının Yetenek Yönetimi Algısı Anketi Korelasyon Analizi

		Yetenek Yönetimi Algısı	Bilgilendirilme Algısı
Yetenek Yönetimi Algısı	Pearson Correlation	1	,620(**)
	Sig. (2-tailed)		
	N		
Bilgilendirilme Algısı	Pearson Correlation	,620(**)	1
	Sig. (2-tailed)		
	N		

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yetenek Yönetimi Algısı ile Bilgilendirilme Algısı arasında (,620) aynı yönlü orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.



5. SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçların ilgili literatür çerçevesinde tartışılmasına yer verilmiştir. Daha sonra ise araştırmanın sonuçları ışığında öneriler sunulmuştur.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada, Türkiye’de kamu sağlık kurumlarında çalışanların yetenek yönetiminin algılanması düzeyi ve bu düzeyi etkileyen değişkenlerin incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanlara ilişkin demografik özellikler aşağıda gösterilmektedir.

- Araştırmaya katılan çalışanların, % 36,2’si (n=242) erkek, %,63,8’i (n=426) kadındır. Sağlık kurumlarında en kalabalık çalışan grubunu oluşturan hemşire grubunun kadın ağırlık olması katılan sayısının kadınlar lehine artmasını sağlamıştır.
- Araştırmaya katılan çalışanların, % 12,9’u (n=86) 21-25 Yaş Arası, % 26,8’i (n=179) 26-30 Yaş Arası, % 19,6’sı (n=131) 31-35 Yaş Arası, % 19,6’sı (n=131) 36-40 Yaş Arası, % 12,4’ü (n=83) 41-45 Yaş Arası ve % 8,7’si (n=58) 46 ve üzeri yaşındadır.
- Araştırmaya katılan çalışanların % 60,2’si (n=402) evli, %39,4’ü (n=263) bekârdır.
- Araştırmaya katılan çalışanların, % 1,6’sı (n=11) İlköğretim, % 15,9’u (n=106) Lise % 22,9’u (n=153) Ön Lisans, % 33,7’si (n=Lisans) Lisans ve % 25,1’i (n=168) ise Yüksek Lisans ve Doktora mezunudur. Yüksek Lisans ve Doktora seviyesinin yüksek olması hekimlerin mezuniyetlerinde doktora derecesi almaları içe açıklanmaktadır.

- Araştırmaya katılan çalışanların, % 22,9'u (n=153) Hekim, % 41,3'ü (n=276) Yardımcı Sağlık Çalışanı, %19,5'i (n=13) Genel İdari Hizmetler, % 11,1'i (n=74) Yardımcı Hizmetler ve % 5,2'si (n=35) Yöneticidir.
- Araştırmaya katılan çalışanların, % 13,3'ü (n=89) 10 1 Yıldan Az , % 48,2'si (n=322) 1-5 Yıl Arası, % 20,1'i (n=134) 6-10 Yıl Arası, % 6,3'ü (n=42) 11-15 Yıl Arası, % 4,8'si (n=32) 16-20 Yıl Arası, ve % 7,3'ü (n=49) ise 21 Yıl ve Üzeri görev yapmaktadır.

Ankete katılan çalışanların Yetenek Yönetimi Algısı Anketine verdikleri cevapların dağılımı ve analizi aşağı gösterilmektedir.

Ankete katılanların verdikleri cevaplar analiz edildiğinde Yetenek Yönetimi Algısı Anketinin iki faktörden oluştuğu görülmektedir.

- Yetenek Yönetimi Algısı Anketinin ilk faktörü yetenek yönetimi uygulamalarını içeren “Yetenek Yönetimi Algısı” faktörüdür. 14 Sorunun Yetenek Yönetimi Algısı Faktörüne verilen cevaplar incelendiğinde çalışanların kamu sağlık kurumlarında yetenek yönetimi algısının düşük olduğu görülmektedir.
- En düşük ortalamaya sahip Soru 17. “Yetenekli çalışanlara iş rotasyonu uygulanmaktadır” önermesine ortalaması 2,56'dır. Bu önermeye “Hiçbir Zaman” cevabını verenler % 28,0 (n=187) ve “Nadiren” cevabını verenler ise % 24,0 (n=160) olarak tespit edilmiştir. Soruya “Sık Sık” ve “Her Zaman” cevabını verenlerin toplamı ise % 23,9'dır (n=160).
- Soru 16 ise “Yetenekli çalışanlar için geleceğe dönük potansiyel performans değerlendirilmeye yapılmaktadır” önermesinin ortalaması ise 2,62'dir. Bu önermeye “Hiçbir Zaman” cevabını verenler % 29,0 (n=194) ve “Nadiren” cevabını verenler ise % 20,0 (n=135) olarak tespit edilmiştir. Soruya “Sık Sık” ve “Her Zaman” cevabını verenlerin toplamı ise % 26,2'dir (n=175).
- Soru 15 “Bulduğum işletmede yetkin beyinleri işletmeye çekme stratejisi uygulanmaktadır” önermesinin ortalaması ise 2,75'dir. Bu önermeye “Hiçbir Zaman” cevabını verenler % 24,4 (n=163) ve “Nadiren” cevabını verenler ise %

20,2 (n=135) olarak tespit edilmiştir. Soruya “Sık Sık” ve “Her Zaman” cevabını verenlerin toplamı ise % 27,7’dir (n=185).

- Özellikle Soru 12 “Yöneticilerim, pozisyonlar için yetenekli en iyi çalışanı seçmektedir” önermesine verilen “Her Zaman” % 18,9 (n=126) ve “Sık Sık % % 18,0 (n=120) cevapları % 36,9’da (n=246) kalmaktadır. Bu soruya “Hiçbir Zaman” ve “Nadiren” olarak verilen cevapların toplamı ise % 42,4’dür (n=283). Bu dört önerme incelendiğinde “Bazen” cevabı verenlerin oranı sırasıyla, % 24,1 (n=161), % 24,6 (n=164), % 27,7 (n=185) ve % 20,8’dir (n=139).

Ankete katılan kamu sağlık kurumu çalışanlarının yetenek yönetimi algılarının düşük olduğu gözlemlenmiştir. Son yıllarda yapılan düzenlemelere rağmen kamu sağlık kurumlarında personel yönetimin özelliğinden kaynaklanan statik yapı, çalışanların yetenek yönetimi algılarının düşük olmasına neden olabilmektedir.

Kamu sağlık kurumlarında yeniden dönüşüm programları ile yapısal dönüşümünün başlaması çeşitli tartışmaları da beraberinde getirmiştir. Taşeronlaşma ve dış kaynak kullanımı, siyasal tercihi atamaların yapılması, sürekli olarak değiştirilen örgütsel yapı ve geleneksel idari mekanizma çalışanların yetenek yönetimi algısını etkilemesi ihtimalini oluşturmaktadır.

Ankete katılan kamu sağlık çalışanları yöneticilerinin etkili liderlik ve mentorluk yapmadığını inanmaktadır. Bir başka ifadeyle çalışanların, yöneticilerinin yetenek yönetimi kapsamında gelişmelerini yönlendirecek yeteneklerini güçlü bulmadıkları tespit edilmiştir.

- Soru 18 “Yetenekli çalışanlara etkili liderlik yapılmaktadır” önermesinin ortalaması 2,81’ ve Soru 14 “Yöneticilerim, yetenekli çalışanlara mentorluk yapmaktadır” önermesinin ortalaması ise 2,85’dir.
- Soru 18’e “Hiçbir Zaman” cevabını verenler % 23,2 (n=155) ve “Nadiren” cevabını verenler ise % 21,1 (n=141) olarak tespit edilmiştir. Soruya “Sık Sık” ve “Her Zaman” cevabını verenlerin toplamı ise % 31,2’dir (n=208).
- Soru 14’e “Hiçbir Zaman” cevabını verenler % 22,6 (n=151) ve “Nadiren” cevabını verenler ise % 17,4 (n=116) olarak tespit edilmiştir. Soruya “Sık Sık” ve “Her

Zaman” cevabını verenlerin toplamı ise % 32,2’dir (n=208). Her iki soruya da verilen “Bazen” cevabı verenlerin oranı sırasıyla, % 24,6 (n=164), % 27,8 (n=186),

- Buna karşılık Soru 11 “Yöneticilerim, yetenekli çalışanlar arasında güçlü bir koordinasyon sağlamaktadır” önermesine verilen cevaplar eşit ağırlıktadır.

Kamu sağlık çalışanlarının bu algısı yöneticilerin, mentorluk ve liderliğe ilişkin algıları idari yapının gerektirdiği kuralları aşmadığını buna karşılık bireysel düzeyde koordinasyonu sağlamaya yönelik çabaların olduğuna yönelik olabilir.

- Soru 13 “Yöneticilerim, bireysel potansiyelim için gelişmesine destek vermektedirler” önermesine verilen cevaplar eşit ağırlıktadır.
- Soru 5 “Yöneticilerim, mesleki becerilerimi geliştirmem için eğitim fırsatları hakkında beni bilgilendirirler” önermesi ise 3,11 ortalamasına sahiptir. Bu önermeye “her zaman”, % 23,2’ (n=155) “sık sık” % 17,2 (n=115) cevabı verilmiştir. “Nadiren” ve “Hiçbir zaman” cevabını veren çalışanların oranının toplamı ise % 35,6’dır (n=138).
- Soru 6 “Yöneticilerim, sorumluluk ve otoriteyi ele almam hususunda beni cesaretlendirirler” önermesinde ortalama 3,16’ya çıkmaktadır. Bu önermeye “her zaman”, % 22,6’ (n=151) “sık sık” % 20,5 (n=137) cevabı verilmiştir. “Nadiren” ve “Hiçbir zaman” cevabını veren çalışanların oranının toplamı ise % 33,1’dir (n=221).
- Soru 7 “Yöneticilerim, performans değerlemenin faydalı bir etki bırakmasını sağlarlar” önermesi en yüksek cevabı “Bazen” % 29,8 (n=199) almıştır. Bu önermeye “her zaman”, % 19,8 (n=132) “sık sık” % 17,5 (n=117) cevabı verilmiştir.
- Soru 8 “Yöneticilerim, işimle ilgili olarak bana sürekli geri bildirim sağlarlar” önermesine “Hiçbir zaman” % 13,2 (n=88), “Nadiren” % 16,8 (n=112), “Bazen” % 27,2 (n=182), “Sık Sık” % 20,5 (n=137) ve “Her Zaman” cevabı ise % 22,3 (n=149) verilmiştir.

- Soru 9 “Yöneticilerim, bana gelişimimle ilgili fırsatlar sağlarlar” önermesi “Hiçbir zaman” % 18,1 (n=121), “Nadiren” % 18,4 (n=123), “Bazen” % 23,5 (n=157), “Sık Sık” % 17,4 (n=116) ve “Her Zaman” cevabı ise % 22,6 (n=151) verilmiştir.
- Soru 10 “Yöneticilerim, işe karşı ilgimin artmasını sağlarlar” önermesi “Hiçbir zaman” % 20,1 (n=134), “Nadiren” % 18,0 (n=120), “Bazen” % 23,4 (n=156), “Sık Sık” % 17,1 (n=114) ve “Her Zaman” cevabı ise % 21,4 (n=143) verilmiştir.

Buna göre, ankete katılan kamu sağlık çalışanlarının yetenek yönetimi algısının güçlü olmamasına rağmen, yöneticilerinin bu konudaki bireysel çabalarının algılanması orta düzeydedir. Çalışanlar kamu sağlık kurumları içindeki kural ve ilkelerin yetenek yönetimine uygun olmayışından kaynaklanan düşük algılarına rağmen yöneticilerin, koordinasyon, çalışanlara sorumluluk ve otorite verilmesi ile bireysel gelişime destek olunması konusunda algısı daha yüksektir.

Bu faktörlerden yetenek yönetimi açısından Bilgilendirilme Algısını oluşturan Soru 7 “Yöneticilerim, düşük performans gösterdiğim durumları bana iletirler”, Soru 8 “Yöneticilerim, işimi nasıl daha iyi yapacağım konusunda beni bilgilendirirler”, ve Soru 9 “Yöneticilerim, işyerindeki problemleri nasıl ele almam gerektiğini bana bildirirler” soruları en yüksek ortalamaya sahiptir.

- Buna göre Soru 1 “Yöneticilerim, düşük performans gösterdiğim durumları bana iletirler” 3,26 ortalamaya sahiptir. Ankete katılan çalışanların % 26,0’sı (n=174) bu soruya “her zaman”, % 15,3’ü (n=102) “sık sık” cevabını vermiştir. Nadiren ve Hiçbir zaman cevabını veren çalışanların oranının toplamı ise % 29,1’dir (n=194).
- Soru 2 “Yöneticilerim, işimi nasıl daha iyi yapacağım konusunda beni bilgilendirirler”, sorusu en yüksek ortalamaya (3,43) sahiptir. Bu soruya “her zaman” cevabı verenler % 22,6 (n=151) ve sık sık cevabı verenler ise % 21,7 (n=145) olmuştur.
- Soru 3 “Yöneticilerim, işyerindeki problemleri nasıl ele almam gerektiğini bana bildirirler” sorusunun ortalaması ise 3,11’dir.

Bu önermelerin yüksek ortalamaya sahip olması çalışanların sağlık yöneticilerinin bireysel değerlendirmesinde olumsuz değerlendirmelerin ön planda olduğu ve ancak bilgilendirme konusunda daha etkin bir iletişim sağlandığını göstermektedir.

Sonuç olarak ankete katılan kamu sağlık çalışanlarının yetenek yönetimi algılarının düşük olduğu söylenebilir. Kamu personel rejiminin daha çok başarının öne çıkarıldığı ve desteklendiği kurumlar olması yerine kontrol ve denetim konusunda yüksek ve negatif bir algı oluştuğu görülmektedir. Ödüllendirme ve terfi konusunda yöneticilerin de kanun ve yönetmeliklere bağlı olması nedeniyle, yöneticilerin daha çok bireysel çabalarının ön plana çıktığı ancak bunun da istenilen seviyede olmadığı görülmektedir. Aşağıda alt problemlere yönelik bulgular literatür çerçevesinde tartışılmıştır.

5.1.1. Birinci alt probleme ilişkin sonuç ve tartışma

Araştırmanın birinci alt problemi “Kamu Sağlık çalışanlarının cinsiyetleri ile yetenek yönetimi algıları arasında farklılık var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Birinci alt probleme ilişkin elde edilen bulgulara göre çalışanların cinsiyetlerine göre yetenek yönetimi algısı arasında bilimsel düzeyde anlamlı bir farklılık yoktur. Ancak bilgilendirilme algısı ile cinsiyetleri arasında ise bilimsel düzeyde anlamlı bir farklılık vardır. Kadınların ortalamaları yetenek yönetiminde bilgilendirilmesi algısı ortalaması (3,37), erkek çalışanların (3,21) ortalamasından yüksektir.

Ankete katılan kadın çalışanların oranı %63,8’dir. Sağlık sektöründe en yüksek çalışan oranı olarak hemşire ve yardımcı sağlık çalışanlarında kadın sayısının fazla olması sağlık kurumlarında kadın çalışanların yoğun olmasına neden olmuştur. Yetenek Yönetimi algısında cinsiyet farklılaşması yaşanmazken yetenek yönetimi uygulamalarında Soru 7 “Yöneticilerim, düşük performans gösterdiğim durumları bana iletirler”, Soru 8 “Yöneticilerim, işimi nasıl daha iyi yapacağım konusunda beni bilgilendirirler”, ve Soru 9 “Yöneticilerim, işyerindeki problemleri nasıl ele almam gerektiğini bana bildirirler” sorularında kadın sağlık çalışanlarının ortalamasının yüksek çıkması, kadınların etkin iletişim ve detaylı düşünme yaklaşımları ile sağlık kurumlarındaki yardımcı personel sayısındaki yüksek orandan kaynaklanabilmektedir. Şahin (2015) yetenek yönetimi üzerine yaptığı çalışmada İnsan Kaynakları Yöneticilerinin cinsiyetlerine göre yaklaşımlarında farklılık olmadığını tespit etmiştir.

Ancak Kirel (1999:117) cinsiyet değişkeninin işletmelerde farklı beklentilere ve ihtiyaçlara neden olduğunu ve farklı sonuçlar elde edilebileceğini belirtmiştir. Bahadanlı (2013: 219), cinsiyet değişkeni ile yetenek yönetimi arasında içsel iş tatmini bakımından kadın ve erkekler arasında anlamlı bir fark bulunduğunu tespit etmiştir. Dolayısıyla kadın çalışanlar ile erkek çalışanların yetenek yönetimi bilgilendirme algısındaki farklılığın oluşabilmesi doğaldır.

5.1.2. İkinci alt probleme ilişkin sonuç ve tartışma

Araştırmanın ikinci alt problemi “Kamu Sağlık çalışanlarının yaş grupları ile yetenek yönetimi algıları arasında farklılık var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Çalışanların yaş gruplarına göre yetenek yönetimi algısı ve bilgilendirme algısı arasında bilimsel düzeyde anlamlı bir farklılık yoktur.

Altınöz, Çöp ve Çakıroğlu'nun (2014) yaptığı çalışmada 36-40 yaş aralığında olan çalışanların yetenek yönetimi algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca en düşük yetenek yönetimi algısı ise 41-45 yaş aralığına sahip olan çalışanlarda olduğu tespit edilmiştir. Bu değişkende araştırmanın sonuçları Altınöz, Çöp ve Çakıroğlu'nun (2014) yaptığı çalışması ile desteklememektedir.

5.1.3. Üçüncü alt probleme ilişkin sonuç ve tartışma

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Kamu Sağlık çalışanlarının eğitim durumları ile yetenek yönetimi algıları arasında farklılık var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Çalışanların eğitim durumları göre yetenek yönetimi algısı ve bilgilendirme algısı arasında bilimsel düzeyde anlamlı bir farklılık yoktur. Altınöz, Çöp ve Çakıroğlu (2014) çalışanların eğitim seviyesi yükseldikçe yetenek yönetimi algılarının arttığının görüldüğü tespit edilmiştir.

5.1.4. Dördüncü alt probleme ilişkin sonuç ve tartışma

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Kamu Sağlık çalışanlarının medeni durumları ile yetenek yönetimi algıları arasında farklılık var mıdır?” olarak belirlenmiştir.

Çalışanların medeni durumlarına göre yetenek yönetimi algısı ve bilgilendirme algısı arasında bilimsel düzeyde anlamlı bir farklılık yoktur.

5.1.5. Beşinci alt probleme ilişkin sonuç ve tartışma

Araştırmanın beşinci alt problemi “Kamu Sağlık çalışanlarının görev yaptıkları bölüm ile yetenek yönetimi algıları arasında farklılık var mıdır?” Yetenek Yönetimi Algısı ile çalışanların görevlerine göre bilimsel düzeyde farklılık tespit edilmiştir. Ortalamalara bakıldığında en yüksek Yetenek Yönetimi Algısı Yöneticilerde (3,30) olduğu görülmektedir. En düşük Yetenek Yönetimi Algısı ise (2,76) Hekimlerde.

Bahadınlı turizm işletmelerinde yaptığı çalışmada üst düzey yöneticilerin içerik ve uygulama olarak yetenek yönetimi yaklaşımının gerekliliklerini yerine getiremeseler bile üst düzey yöneticilerin diğer çalışanlara göre yaklaşımlarında farklılık tespit etmiştir (2015: 191). Buna göre üst düzey yöneticiler kavramsal olarak “çalışanların işe gelmek için heyecan duymaları gereken ortamın oluşturulması” ve “doğru işe doğru kişilerin yerleştirilmesini” önemsemektedir. Çalışmada yöneticilerin yetenek yönetimi algısı, yetenek yönetimini uygulayan insan kaynakları uzmanlarından bile daha olumludur. Altınöz, Çöp ve Çakıroğlu'nun (2014) yöneticilerin yetenek yönetimi çalışmalarında kendilerini birinci düzeyde sorumlu hissettiklerini ve bu anlamda diğer çalışanlarla aralarında yetenek yönetimi yaklaşımına yönelik farklılık olduğunu saptanmıştır.

Kamu sağlık kurumu yöneticilerinin yetenek yönetimi kapsamında değerlendirilen çalışmalara diğer çalışanlardan daha olumlu bakmaları doğaldır. İdari açıdan sorumlu olan yöneticiler uygulamaların yürütücüsü olarak yetenek yönetimi algıları yüksektir. Ancak bağımsız bir meslek grubu olarak değerlendirilen hekimlerin son yıllarda kamu kurumlarında uygulanan değişikliklere paralel olarak yetenek yönetimi algısı ise düşüktür. Hekimler, yetenek yönetimi çalışmalarından çok hekimlik mesleği ile kamu yönetimi işleyişinin farklı konularda tartışma alanı yaşamalarından dolayı düşük katılım göstermiştir.

5.1.6. Altıncı alt probleme ilişkin sonuç ve tartışma

Araştırmanın altıncı alt problemi “Kamu Sağlık çalışanlarının bölümlerinde görev yaptıkları yıl ile yetenek yönetimi algıları arasında farklılık var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Çalışanların görev yaptıkları yıllara göre yetenek yönetimi algısı ve arasında bilgilendirme algısı arasında bilimsel düzeyde anlamlı bir farklılık vardır. Yetenek Yönetimi Algısı ile çalışanların görev yaptıkları yıllarla en yüksek yetenek yönetimi algısı 1 Yılda Az Çalışanlarda (3,16) olduğu görülmektedir. Yetenek yönetimi algısı en düşük olan grup ise 16-20 Yıl Çalışanlarda (2,31) bulunmaktadır. Bilgilendirme Algısı ile çalışanların görev yaptıkları yıllarla göre bilgilendirme algısı 1 Yılda Az Çalışanlarda (3,32) olduğu görülmektedir. Yetenek Yönetimi Algısı en düşük olan grup ise 16-20 Yıl Çalışanlarda (2,48) bulunmaktadır.

Mesleğe yeni başlayan kamu sağlık çalışanlarında yeteneklerinin değerlendirilmesi konusundaki yüksek algı, mesleklerinin son yıllarındaki çalışanlarda ise iş tatmini, motivasyon vb. konularında uzun yıllar sağlık kurumunda görev almanın vermiş olduğu yaklaşımın 16-20 yıl arasındaki çalışanlarda ise daha düşük algının oluşmasına neden olabilmektedir.

5.1.7. Yedinci alt probleme ilişkin sonuç ve tartışma

Yetenek Yönetimi Algısı ile Bilgilendirilme Algısı arasında (,620) aynı yönlü ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Ankete katılan kamu sağlık kurumu çalışanları kurumlarında ki bilgilendirilmenin kontrole dönük ve performans düşüklüğünün iletilmesi açısından olumsuz olarak değerlendirmiştir. Yetenek Yönetimi Algısı ise düşük ve yetersizdir.

5.2. Öneriler

Araştırmanın sonuçları ile geliştirilen öneriler aşağıda gösterilmektedir.

- Türk kamu yönetim sistemi merkezi ve bürokratiktir. Kamu sağlık kurumlarında insan kaynakları yönetimi 2003 yılından itibaren yapısal bir dönüşüm içinde olmasına rağmen insan kaynaklarının planlanması, yönetimi ve gelişimi istenen düzeyde değildir. Bu anlamda Sağlık Bakanlığı bünyesinde “Sağlıkta Arz ve

İhtiyaç Projeksiyonu modeli” içinde uzun vadeli bir strateji olarak “yetenek yönetimi biriminin” kurulması bu birimin akademik kuruluşlarla işbirliği yaparak yetenek yönetimi yaklaşımının paradigma değişikliğini desteklemesi yararlı olacaktır.

- Kamu personel rejimin kontrolcü ve cezalandırıcı yaklaşımdan bilgilendirici, etkileşimli ve ödüllendirici bir yaklaşıma geçiş için uzun vadeli insan kaynakları politikalarının benimsenmesi yetenek yönetimi yaklaşımı açısından yararlı olacaktır.
- Yetenek yönetimi çalışmalarının çalışanların performansını olumlu yönde etkilediği bilinmektedir. Kamu kurumlarındaki mevcut durumun iyileştirilmesi için ve yetenekli kamu çalışanlarının olumlu olarak değerlendirilmesi için yöneticilere yetenek yönetimi kapsamında yönelik hizmet içi eğitim çalışmalarının verilmesi faydalı olacaktır.
- Yurt dışında küresel düzeyde uygulanan yetenek yönetimi modellerinin olduğu gibi aktarılmasının yerine Türkiye şartlarına özgü yeni bir yetenek yönetimi algısının tespit edilmesi ve kamu sağlık kurumlarında insan kaynakları politikalarının bu yönde iyileştirilmesi yararlı olacaktır. Yetenek yönetimi uygulamalarının modern insan kaynakları yaklaşımı süreçlerinin uygulanmadığı kurumlarda uygulanması istenilen sonuçlara ulaşmamaktadır.
- Sağlık hizmetleri emek yoğun bir hizmet türüdür. Çalışanların iş tatmini, motivasyon ve örgütsel bağlılık kavramlarının geliştirilmesi açısından yeni bir yaklaşım olan yetenek yönetiminin uygulanıp uygulanmaması konusunda sistemin tartışılmasından çok performans düşüklüğü gösteren veya hiç işe alınmaması gereken çalışanlarla başarılı çalışanların ayırt edilebileceği bilimsel esaslara göre düzenlenmiş denetim ve değerlendirme sisteminin kurulması daha yararlı olacaktır.
- Araştırmada hekimlerin yetenek yönetimi algısı diğer çalışanlara oranla düşüktür. Özel bir meslek grubu olarak hekimlere yönelik çalışmaların yapılması,

hekimlerin kurum içindeki idari ve mesleki sorunlarının ele alınması sağlık hizmetlerinin verimliliğini artıracaktır.

- Yapılan literatür çalışması ile Türkiye’de yetenek yönetimi yaklaşımı üzerine yeterli ölçüde bilimsel çalışma bulunmadığı tespit edilmiştir. Yurtdışında yapılan bilimsel çalışmaların incelenmesi sonucunda tavsiye edilen yetenek yönetimi yaklaşımları ana hatları ile ortaya konmasına rağmen uygulamada önemli sorunlar ile karşılaşmaktadır. Yetenek yönetimi yaklaşımı insan kaynakları disiplinde bir modeldir. Bu modelin bütün özellikleri ve süreçleri ile uygulanması için bu konuda yapılacak alan araştırmalarının artırılması gerekmektedir.



KAYNAKLAR

- Akar, F.** (2012). “Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyelerinin Görüş ve Önerileri”, Ankara, Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi
- Akdağ, R.** (2011). Sağlıkta İnsan Kaynakları, Ankara, T.C. Sağlık Bakanlığı Yayınları No: 851 HMM Yayınları.
- Altınöz, M. ve Çöp, S.** (2012). “Örgütsel Sessizliğin Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması”. 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. ss.574-579.
- Altuntuğ, N.** (2009). “Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetimi Yaklaşımı”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi c.14, s.3, ss.445-460,
- Ataman, G.** (2002), İşletme Yönetimi, 2.Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002.
- Ateş M.** (2011). Sağlık Sistemleri, Gerekli Kitap Yayınları, İstanbul, 2011.
- Atlı, D.** (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi ve Basın İşletmelerinde Bir Uygulama, İstanbul, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Anabilim Dalı, Basın Ekonomisi ve İşletmeciliği Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Atun, R.,** (2001) “Kamu Sağlık Sektöründe Değişim” İstanbul, Yeni Türkiye, Temmuz/Ağustos ss.1148-1165.
- Aykaç, B.** (2002), “21. Yüzyılda Kamu Yönetiminde Yeni Eğilimler”, Ankara, Gazi Üniversitesi, Özel Sayısı ss.15-23.
- Aytac, S.** (2005), Çalışma Yaşamında Kariyer, Bursa, Ezgi Kitabevi.
- Bahadınlı H.S.** (2013), “İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil Ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma)”, İstanbul, T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Balcı, A.,** (2005), Kamu Hizmetleri ve Yerinden Yönetim, İstanbul, Atlas Yayıncılık.
- Baltaş A.,** (2005). Ekip Çalışması ve Liderlik, İstanbul, Remzi Kitabevi, 6.Basım.
- Barutçugil İ.** (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Ed. Canan Başoğlu, İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- Başaran. İ.E.** (1992). Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış, Ankara, Kadioğlu Matbaası
- Ceylan N.** (2007). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama” İstanbul, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler

- Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çırak, N.Y.** (2014). “Yetenek Yönetimi Bileşenlerinin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Finans Sektöründe Bir Uygulama”, İstanbul, T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi, Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Demircioğlu, H.Ö.** (2010). “Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi ve Finans Sektöründe Bir Uygulama, Kocaeli, T.C. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Dursun B.** (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Beta Yayınları
- Erkut, H.** (1995). Hizmet Yönetimi (Toplam Kalite Yönetimi Dizisi). İstanbul, İnterbank
- Eryılmaz B.** (2005). Kamu Yönetimi, İstanbul, Erkam Matbaası.
- Gedikli, B.,** (2003), Kamu Harcamalarında Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, Mohikan Yayınları.
- Geylan R. vd.** (2013). Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2846, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1803.
- Gök, S.** (2006). **21.Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi.** İstanbul, Beta Yayınları.
- Güngör K.M.** (2013).“Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış: İşletmelerde Yetenek Yönetimi ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, İstanbul, T.C. Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Programı, Yüksek Lisans Tezi
- İsmayilzada, F.** (2016). “İşletmelerde Uygulanan Değişim Stratejisinin Çalışanlara Etkisi”, T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Huselid, M. A.,** (2008), “Beatty, R. W. ve Becker, B. E. (2008). Birinci Sınıf Oyuncular mı, Birinci Sınıf Konumlar mı?”, Çev. Gülfidan, İ. Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Yetenek Yönetimi, İstanbul, Metal Sanayicileri Sendikası Yayını (MESS Yay. No: 552). ss.31-49.
- Kanap Güngör, M.,** (2013) “Bilişim Çağında İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış: İşletmelerde Yetenek Yönetimi Ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma” İstanbul, T.C. Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kavuncubaşı, S.** (2000). Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara, Siyasal Kitapevi
- Kaya, S.E.,** (2014), Kamu Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Temini ve Seçiminde Karşılaşılan Sorunlar ve Bir Uygulama, İstanbul, T.C. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Keçecioğlu, T.**(2006). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, 2.Basım, İstanbul, Sistem Yayınları,
- Kırel, Ç.,** (1999), “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt.28, Sayı.2, 1999

- Kırılmaz, H.**, (2012), Sağlık Hizmetlerinde Performans Yönetimi: Sağlık Bakanlığı'na Bağlı Hastaneler Örneği, Sakarya, T.C. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış doktora Tezi.
- Koçel, T.** (2007). İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd Şti.
- Korkmaz, M.A.** (2016). "İnsan Kaynaklarında Performans Yönetim Sistemleri", İstanbul, T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi.
- Özer, M. A.** (2005), Yeni Kamu Yönetimi Teoriden Uygulamaya, Ankara, Platin Yayınları.
- Özalbant Z.** (2010), Sağlık Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçümü Ve Bir Uygulama, Ankara: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları No:77.
- Öztek Z. ve Eren** (1997). Sağlık Yönetimi, Ankara, Halk Sağlığı Temel Bilgiler Hacettepe Halk Sağlığı Vakfı Yayını.
- Polat, T.** (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, Ekin Yayınevi.
- Sabuncuoğlu Z.** (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Alfa Aktüel Basım.
- Sayım, F., ve Temir, Y.** (2014), Sağlıkta İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yeni Kamu Hastaneleri Birlikleri İle İlgili Yasal Düzenlemelerin Yöneticiler Tarafından Algılanışı, Kıbrıs, 8. Sağlık ve Hastane Kongresi, ss.1530-1543.
- Şahin, Ö.** (2015). "Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma" Aydın, T.C. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Şencan İ.** (2014). "Önsöz" 2023 Yılı Sağlık İş Gücü Hedefleri ve Sağlık Eğitimi" Ankara, T.C. Sağlık Bakanlığı Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü, ss.1-3.
- Şener, O.** (2001), Kamu Ekonomisi, İstanbul, 7. Basım, Beta Basımevi.
- T.C. Sağlık Bakanlığı,** (2003) Sağlıkta Dönüşüm, Ankara, Sağlık Bakanlığı Yayını
- T.C. Sağlık Bakanlığı,** (2011), Sağlıkta İnsan Kaynakları 2023 Vizyonu, Ankara, Sağlık Bakanlığı Yayını, No: 851.
- T.C. Sağlık Bakanlığı,** (2015). "Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2014" Ankara, Sağlık Araştırmaları Genel Müdürlüğü.
- Tak B., Sayılar, Y. ve Sapmaz, K.,** (2007), Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 8, Sayı 2, ss. 233-266,
- Taş D.** (2012). "Sağlık Hizmet Kalitesinin Ölçümüne İlişkin Bir Araştırma", Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi, T.C. Sağlık Bakanlığı, 2012, ss. 79-103.
- Tengilimoğlu D.** (2011). Sağlık Hizmetlerinin Pazarlaması, Ankara, Siyasal Kitabevi.
- Tortop, N., Aykaç B., Yayman H. H. ve Özer, A.** (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Nobel Kitabevi.
- Tümen, E.,** (2014). "İşletmelerde İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi Açısından Yetenek Yönetimi Yaklaşımı", İstanbul, T.C. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,

- Yalçın, M.** (2013). “Yetenek Yönetiminde Kurumsal İletişim Uygulamalarının Rolü ve Etkinliği” İzmir, T.C. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Yerebakan, M.** (2000): Özel Hastaneler Araştırması Mevcut Durum, Sorunlar ve Çözüm Önerileri, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 2000 - 26.
- Yıldırım, S.** (1994). Sağlık Hizmetlerinde Harcama ve Maliyet Analizi. Devlet Planlama Teşkilatı. Yayın No 2350.
- Yıldız Çırak N.** (2014), “Yetenek Yönetimi Bileşenlerinin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Finans Sektöründe Bir Uygulama”, T.C. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

İnternet Kaynakçaları

- Ak A.** (2009). Ulusal Kalkınma Aracı Olarak Belediyelerin Kaynak Kullanım Meselesine Güncel Bir Yaklaşım, Ulusal Kalkınma ve Yerel Yönetimler, TODAİE Yayın No:351 Yerel Yönetimler Merkezi Yayın No: 25, http://www.todaie.edu.tr/resimler/ekler/a2ae533c040f5d1_ek.pdf 22.01.2016.
- Akçakaya, M.** (2010). “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”, Karadeniz Araştırmaları, Bahar 2010 S. 25, ss. 145-174. http://www.karam.org.tr/Makaleler/1476736730_akcakaya.pdf 19.01.2016.
- Altınöz M., Çöp, S. ve Çakıroğlu D.** (2014). “Büro Ortamında Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Electronic Journal of Vocational Colleges - Ağustos 2014 BÜROKON Özel Sayısı, ss. 101-111, http://www.ejovoc.org/makaleler/august_2014/pdf/07.pdf 10.05.2015.
- Biçer, G. ve Düztepe, Ş.** (2003), Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi, İstanbul, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Derneği C. 1 S. 2 ss. 13-20, <http://www.hho.edu.tr/HutenDergi/2003TEMMUZ/05.pdf> 22.01.2016.
- Burke R.J. ve Eddy S.W.,** (2005). “Person-Organization Fit And The War For Talent: Does Diversity Management Make A Difference”, International Journal of Human Resource Management, Vol:16, No:7, July 2005, ss. 1195 – 1210 http://www.academia.edu/1410934/Person_organization_fit_and_the_war_for_talent_does_diversity_management_make_a_difference 19.01.2016.
- Çelik, M. ve Zaim A.H.** (2011). “Yetenek Yönetimi Yaklaşımı” İstanbul, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi Yıl: 10 Sayı: 20 Güz 2011 ss.33-38, http://www.ticaret.edu.tr/uploads/yayin/fen20_dosyalar/33-38.pdf 12.10.2015
- Çeltek, E.,** (2004). “Motivasyon Yönetimi”, İstanbul, İş, Güç Endüstri ilişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C. 6 s.4 Sıra5 No:182, 2004,

- <http://www.isgucd.ergo.org/?p=article&id=182&cilt=6&sayi=1&yil=2004> 19.01.2016.
- Çırpan H ve Şen A.** (2009).“İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi” İstanbul, MÜSİAD Yayınları Çerçeve Dergisi Eylül Sayısı, ss. 110-116. http://butunselliderlik.com/pdf/yetenek_yonetimi.pdf 17.04.2015.
- Doğan S. ve Demiral Ö.** (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi”, Çanakkale, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı 3, ss.145–166, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/cusosbil/article/viewFile/5000001307/5000001998> 28.08.2015.
- Frank, F. D. Finnegan, R. P. ve Taylor, C. R.** (2004). “The Race For Talent: Retaining And Engaging Workers In the 21st Century”, Human Resource Planning, Vol.27, No.3, 2004, ss.1-13 <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=BF570D4A56BC6A34FD0AD00A3918B859?doi=10.1.1.514.4132&rep=rep1&type=pdf> 19.01.2016.
- Huselid, M. A. Beatty, w.R. Becker, B.A.** (2008). “A Player Or A Positions? The Strategic Logic Of Workforce Management”, Harvard Business On Talent Management, Harvard Business Press, Boston, 2008 ss.23-41, <https://hbr.org/2005/12/a-players-or-a-positions-the-strategic-logic-of-workforce-management> 19.01.2016.
- Mayatürk Akyol, E. ve Budak, G.** (2013). “Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi: Çok Uluslu Bir Firma Örneği”, Afyonkarahisar, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi (C. XV, S. II, 2013), ss. 155-174. http://www.iibfdergi.aku.edu.tr/pdf/15_2/9.pdf 22.05.2015.
- Polat, S.** (2011). Yetenek Yönetimi, Ankara, ASO Yayınları S. Mayıs – Haziran, 2011, <http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyamayishaziran2011.pdf> 17.04.2015
- Polat, S.,** (2011). Yetenek Yönetimi, Ankara, ASO Yayınları, <http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyamayPOLAT> 19.01.2016.
- R.G.** (1965), Devlet Memurları Kanunu, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657.pdf>
- R.G.** (1987) “Sağlık Hizmetleri Temel Kanunu”, 1987. <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.3359.pdf> 22.01.2016.
- R.G.** (1988), Memurlar Ve Diğer Kamu Görevlileri İle İlgili Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname, <http://www.basarmevzuat.com/dustur/khk/5/0657/a/khk318.htm> 19.01.2016.
- R.G.** (2003), Sayılı Eleman Temininde Güçlük Çekilen Yerlerde Sözleşmeli Sağlık Personeli Çalıştırılması İle Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun <http://www.hukuki.net/kanun/4924.15.text.asp> 19.01.2016.
- R.G.** (2011), Sağlık Bakanlığı Ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/11/20111102M1-3.htm> 01.05.2015.

- R.G.** (2011).Sağlık Bakanlığı Ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname” <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/11/20111102M1-3.htm> 22.01.2016.
- R.G.** (2015), 29264 Sayılı Sağlık Bakanlığı Ve Bağlı Kuruluşları 4924 Sayılı Kanuna Tabi Sözleşmeli Sağlık Personeli Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/02/20150211-11.htm> 19.01.2016.
- Sayan Ö.İ ve Küçük İ.** (2012). “Türkiye’de Kamu Personeli İstihdamında Dönüşüm: Sağlık Bakanlığı Örneği” Ankara, Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi, C 67. No: 1 ss. 171-203. <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/1646/17596.pdf> 22.12.2015.
- Sullivan, J.** (2013) “A Case Study of Facebook’s Simply Amazing Talent Management Practices” <http://www.eremedia.com/ere/a-case-study-of-facebooks-simply-amazing-talent-management-practices-part-1-of-2/> 19.01.2016.
- T.C. Sağlık Bakanlığı** (2005). Sağlık Hizmetlerinin Yürütülmesi Hakkında Yönerge, <http://www.saglik.gov.tr/TR/belge/1-339/yonergeler.html> 18.04.2015
- T.C.Sağlık Bakanlığı** (2001). “Temel sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü’nün 20.12.2001 tarih ve 8597 sayılı Sağlık Hizmetlerinin Yürütülmesi Hakkında Yönerge” http://www.asm.gov.tr/UploadGenelDosyalar/Dosyalar/143/MEVZUAT/24_01_2011_14_52_16.pdf 01.05.2015.
- Tabancalı E ve Korumaz M.** (2014). “Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi” International Journal of Social Science Summer 2014, No: 25-I , ss. 139-156, http://www.jasstudies.com/Makaleler/925445489_9-Yrd.%20Do%C3%A7.%20Dr.%20Erkan%20Tabancal%C4%B1%20-%20Ar%C5%9F.%20G%C3%B6r.%20Mithat%20KORUMAZ.pdf 12.12.2015.
- TDK,** (2015), “Yetenek” http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&gd=TDK.GTS.5716208307f005.99997936 19.01.2016.
- Yllner, E. B. ve Brunila, A.,** (2013). “Tale Management Retaining and Managing Technical Specialist In A Technical Career”, Stockholm, <http://www.divaportal.se/smash/get/diva2:625219/FULLTEXT01.pdf> 19.01.2016.

EKLER

Ek A.1: Yetenek Yönetimi Anketi

Bu araştırma ile insan kaynakları yönetiminde yeni bir eğilim olan yetenek yönetiminin sağlık sektöründe çalışanları tarafından tutum ve algılarını ortaya koymak amacıyla yapılmaktadır. Kamu sağlık kurumlarında yetenek yönetimi çalışmaları vereceğiniz dürüst ve samimi cevaplarla gelişebilir. Bu anlamda, düşüncelerinizi ölçmek için hazırlanan bu anket formunu doldurarak çalışmamıza sağlayacağınız katkıdan dolayı teşekkür ederim.

Mahmut Elibol

Birinci Bölüm (Demografik Özellikler)

1. Cinsiyetiniz?

Bay ()

Bayan ()

2. Yaşınız? 21–25 () 26–30 () 31–35 () 36–40 () 41–45 ()
46 + ()

3. Medeni durumunuz?

Evli ()

Bekâr ()

4. Eğitim durumunuz?

İlköğretim ()

Lise ()

Önlisans ()

Lisans ()

L.Üstü ()

5. Görev yaptığınız departman?.....

6. Bulduğunuz işletmede kaç yıldır görev yapmaktasınız?

1 yıldan az ()

1–5 yıl ()

6–10 yıl ()

11–15 yıl ()

16–20 yıl ()

21yıl + ()

)

YETENEK YÖNETİMİ ANKETİ	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Her Zaman
1. Yöneticilerim, düşük performans gösterdiğim durumları bana iletirler.	7				
2. Yöneticilerim, işimi nasıl daha iyi yapacağım konusunda beni bilgilendirirler.	8				
3. Yöneticilerim, işyerindeki problemleri nasıl ele almam gerektiğini bana bildirirler.	9				
4. Yöneticilerim, eğitim programlarına katılmam konusunda beni desteklerler.	10				
5. Yöneticilerim, mesleki becerilerimi geliştirmem için eğitim fırsatları hakkında beni bilgilendirirler.	11				
6. Yöneticilerim, sorumluluk ve otoriteyi ele almam hususunda beni cesaretlendirirler.	12				
7. Yöneticilerim, performans değerlemenin faydalı bir etki bırakmasını sağlarlar.	13				
8. Yöneticilerim, işimle ilgili olarak bana sürekli geri bildirim sağlarlar.	14				
9. Yöneticilerim, bana gelişimimle ilgili fırsatlar sağlarlar.	15				
10. Yöneticilerim, işe karşı ilgimin artmasını sağlarlar.	16				
11. Yöneticilerim, yetenekli çalışanlar arasında güçlü bir koordinasyon sağlamaktadır.	17				
12. Yöneticilerim, pozisyonlar için yetenekli en iyi çalışanı seçmektedir.	18				
13. Yöneticilerim, bireysel potansiyelimin gelişmesine destek vermektedirler. .	19				
14. Yöneticilerim, yetenekli çalışanlara mentorluk yapmaktadır.	20				
15. Bulduğum işletmede yetkin beyinleri işletmeye çekme stratejisi uygulanmaktadır.	21				
16. Yetenekli çalışanlar için geleceğe dönük potansiyel performans değerlendirme yapılmaktadır.	22				
17. Yetenekli çalışanlara iş rotasyonu uygulanmaktadır.	23				
18. Yetenekli çalışanlara etkili liderlik yapılmaktadır.	24				

Ek A. 2: İzin Belgesi

strat

Gönderen: Mehmet Altinoz <maltinoz@hacettepe.edu.tr>

Tarih: 15 Ekim 2015 07:36

Konu: Yetenek Yönetimi

Alıcı: Mahmut Erkan <mahmutelibol@gmail.com>

Sayın Mahmut ELİBOL

E-postanıza teşekkür ederim. Çalışmalarınızda yararlanılabilecek güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları yapılmış yetenek yönetimine ilişkin ölçeği (Tutar, Altınöz ve Çöp: 2011) ekli dosyada gönderiyorum.

Selamlarımı iletir, çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim.

Doç. Dr. Mehmet ALTINÖZ

Hacettepe Üniversitesi

On 10/14/15 10:52 PM, Mahmut Erkan <mahmutelibol@gmail.com> wrote:

Sayın Doç. Dr. Mehmet Altınöz;

Aydın Üniversitesi, "Kamu Sağlık Hizmetlerinin Geliştirilmesi Perspektifinde Yetenek Yönetiminin Algılanması: İstanbul Fatih Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliğine Bağlı Sağlık Personeli Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezinin hazırlamak amacıyla "Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Anket" sorularınızı ve hazırladığımız ölçeği kullanmak istiyorum. Bilimsel etik kuralları uyarınca çalışmaya başlamam için izniniz gerekmektedir.

Saygılarımla Arz ederim

Mahmut Elibol

Ek A. 3: İzin Dilekçesi



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Personel Daire Başkanlığı

Sayı : 54167746-044-349
Konu : Mahmut ELİBOL'un Anketi Hk.

08/02/2016

SAĞLIK BAKANLIĞINA
Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu
İstanbul Fatih Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans yapmakta olan **Mahmut ELİBOL**, "KAMU SAĞLIK HİZMETLERİ VE YETENEK YÖNETİMİ: İSTANBUL FATİH KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİ BAĞLAMINDA BİR ARAŞTIRMA" adlı tez çalışması gereği "Yetenek Yönetiminin Algılanması" ile ilgili anketi İstanbul Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Süleymaniye Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Yedikule Göğüs Hastanesi, Arnavutköy Devlet Hastanesi, Bayrampaşa Devlet Hastanesi, Lütfiye Nuri Burat Devlet Hastanesi, Topçular Ağız ve Diş Sağlığı Merkezinde uygulamak istemektedir. Adı geçen Yüksek lisans öğrencisine yapacağı anket çalışmaları için izin verilmesini saygı ile arz ederim.

Prof. Dr. Yedigir İZMİRLİ
Rektör

Ek:Anket İzin Dilekçesi ve Ekleri (11 sayfa)

Evrakı Doğrulamak İçin : <https://ebys.aydin.edu.tr/en/Vision/Doğrula/LS3RTM>

Adres: Beyoğlu Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekirce / İSTANBUL
Telefon: 444 1 428
Elektronik Ağ: <http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: İsmail PARLAK
Ünvanı: Yetkili Yardımcısı





Sayı : 88083623-044-732
Konu : Anketler

04/02/2016

REKTÖRLÜK MAKAMINA

Enstitümüz Y1312.190004 numaralı İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi tezli yüksek lisans programı öğrencilerinden Mahmut ELİBOL'un "KAMU SAĞLIK HİZMETLERİ VE YETENEK YÖNETİMİ: İSTANBUL FATİH KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİ BAĞLAMINDA BİR ARAŞTIRMA" adlı tez çalışması gereği "Yetenek Yönetiminin Algılanması" ile ilgili anketi T.C. Sağlık Bakanlığı Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu İstanbul Fatih Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliğine bağlı İstanbul E.A.H, Haseki E.A.H, Süleymaniye E.A.H, Yedikule G.H. E.A.H, Arnavutköy D.H, Bayrampaşa D.H, Lütüfiye N.B.D.H, Topçular A.D.S.M uygulamak istemektedir. İlgili öğrencinin anket uygulaması hususunda T.C. Sağlık Bakanlığı Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu İstanbul Fatih Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği'nden gerekli izin sağlanması hususunda gereğini arz ederim.

Prof. Dr. Zafer UTLU
Müdür

Ek:MAHMUT ELİBOL (10 sayfa)





T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Anket İzin Dilekçesi

.../.../20...

I. Öğrenci Bilgileri

Adı:	MATİVUT	Anabilim Dalı:	İNSAN İŞLETİMİ
Soyadı:	ELİBOL	Bilim Dalı:	İnsan Kaynakları Yönetimi
Numarası:	7132.190004	Programı:	<input type="checkbox"/> Doktora <input checked="" type="checkbox"/> Yüksek Lisans
Danışmanı:	Doç. Dr. Adil MURAT SÖLPEÇİOĞLU	Tarih:	

II. Tez Bilgileri

Tez Konusu:	Konu Sağlık Hz. Geliştirilmesini Perspektifinde Yeterli Yönetimin
Uygulanacak Anketler	Ağaçcıyan İ. F. F. K. H. B. G. S. Genel Sek. Bölge Sağlık Personeli Değerlendirme Araştırması "Yeterli Yönetiminin Ağaçcıyan Üzerine Anket"

Anketin Uygulanacağı Kişi veya Kurumlar: (Anket yapılacak yerler tek tek yazılmalıdır.)	
1	İ. F. F. K. H. B. G. S. Genel Sek. Bölge Sağlık
2	İ. F. F. K. H. B. G. S. - İstanbul E. A. H.
3	İ. F. F. K. H. B. G. S. - Hürriyet E. A. H.
4	İ. F. F. K. H. B. G. S. - Sütlüce E. A. H.
5	İ. F. F. K. H. B. G. S. - Yeditepe G. H. E. C. E. A. H.
6	İ. F. F. K. H. B. G. S. - Anadoluhisari D. H.
7	İ. F. F. K. H. B. G. S. - Bayrampaşa D. H.
8	İ. F. F. K. H. B. G. S. - Lütfiye N. Ö. D. H.
9	İ. F. F. K. H. B. G. S. - Topkapı A. B. S. M.
10	

İmza

Oğrencinin
Adı-Soyadı

Mahmut ELİBOL

İmza

Tez Danışmanı
Adı-Soyadı

Dr. M. Adil SÖLPEÇİOĞLU

İmza

Uygundur
Anabilim Dalı Başkanı
Adı-Soyadı

Prof. Dr. Colak Nazem İREM
-Dehan-Yardımcısı

Eki: 1 Adet Anket (Ölçek) Formu, 1 Adet Tez Önerisi.

Besim
10/11/15
c.

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	
GELEN EVRAK	
KAYIT TARİHİ	KAYIT NO
09-11-2015	4126



TC Sağlık Bakanlığı

T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu
İstanbul İli Fatih Bölgesi Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği

İSTANBUL İLİ FATİH BÖLGESİ KAMU HASTANELERİ
BİRLİĞİ GENEL SEKRETERLİĞİ - İSTANBUL İLİ FATİH
BÖLGESİ SAĞLIK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA
15400016 0034 - 70560051 - 503.00 - E.1492



0011941133

Sayı : 70764255/663.08
Konu : Araştırma İzni

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Personel Daire Başkanlığı

İlgi:08/02/2016 tarihli ve 45379966 sayılı yazınız

İlgi sayı yazı ile İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans yapmakta olan Mahmut ELİBOL' un "Kamu Sağlık Hizmetleri ve Yetenek Yönetimi: İstanbul Fatih Kamu Hastaneleri Bağlamında Bir Araştırma" konulu çalışma talebi Genel Sekreterliğimize bildirilmiştir.

Söz konusu araştırma çalışmanın Genel Sekreterliğimize bağlı sağlık tesislerinde yapılması uygun görülmüştür.

Gereğini arz ederim.

Op.Dr.İdris KURTULUŞ
Genel Sekreter V.

Güvenli Elektronik
İmzası Alınmıştır
13/02/2016

T.C. Sağlık Bakanlığı
İstanbul Fatih Kamu Hastaneleri Birliği
Genel Sekreterliği
Personel Daire Başkanlığı
E-İmza

Seyitnizam Mah. Mevlana Cad. No:85 Zeytinburnu/İSTANBUL
İrtibat: E.KAYA
egitim@fatihkhhb.gov.tr

Eğitim Araştırma Geliştirme Birimi

002125308311/1136

Bu belge elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 9f258978-7a3d-41d7-8d4e-6e9a8f1147a4 kodu ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



TC Sağlık Bakanlığı

T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu
İstanbul İli Fatih Bölgesi Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği



Sayı : 70794255-929
Konu : Mahmut ELİBOL'un Anket Çalışması

İLGİLİ MAKAMA

İlgi : a) İst.Aydın Üniv.Rektörlüğünün 08.02.2016 tarihli ve 45379966 sayılı yazısı.
b) 19.02.2016 tarihli ve 1682 sayılı yazımız.
c) Mahmut ELİBOL'un 09/12/2016 tarihli ve 10086 sayılı dilekçesi.

İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimlere Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans öğrencisi olup, "Kamu Sağlık Hizmetlerinin Geliştirilmesi Perspektifinde Yetenek Yönetiminin Algılanması: İstanbul Fatih Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliğine Bağlı Sağlık Personeli Üzerine Bir Araştırma" konulu çalışmaya esas teşkil eden "Yetenek Yönetiminin Algılanması" anketini Genel Sekreterliğimiz ve bağlı Hastanelerde gerçekleştirme talebi ilgi (b) sayılı yazımız ile uygun görülen Mahmut ELİBOL'un anket çalışmasında evrenini teşkil eden kadrolu personel sayılarının tarafına bildirilmesi talebini içeren ilgi (c) sayılı dilekçesi incelenmiştir.

Genel Sekreterliğimiz ve bağlı Hastanelerde görev yapan personel sayılarına ait tablo ilişikte sunulmuş olup,
Gereğini rica ederim.

Op.Dr.İdris KURTULUŞ
Genel Sekreter V.

EK:
- Liste

DOKTOR ATAMA BİRİMİ
İriibat:Nurhan ALTIKULAÇOĞLU
Faks No:

e-Posta:nurhan.altikulacoglu@saglik.gov.tr İnt.Adresi: Seyitnizam Mah.Mevlana
Cad.No.85 Zeytinburnu/İstanbul Tel:02125308311 Faks:02125229811
email:fatihbolgcisi.idari@gmail.com

Bilgi için:Nurhan ALTIKULAÇOĞLU

Unvan:PİRMA

Telefon No:0(212)5308311/1110

T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
İSTANBUL FATİH KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİ GENEL SEKRETERLİĞİ'NE

İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ABD’da tezli Yüksek Lisans öğrencisiyim. Yürütmekte olduğum “Kamu Sağlık Hizmetlerinin Geliştirilmesi Perspektifinde Yetenek Yönetiminin Algılanması: İstanbul Fatih Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliğine Bağlı Sağlık Personeli Üzerine Bir Araştırma” adlı tez çalışması gereği Genel Sekreterliğiniz ve bağlı Hastanelerde “Yetenek Yönetiminin Algılanması” anketini gerçekleştirme talebim Genel Sekreterliğiniz tarafından uygun görülmüş olup, Genel Sekreterliğiniz ve bağlı Hastanelerinizde söz konusu anket çalışmasını yapmıştım.

Ancak yapmış olduğum çalışmaya esas teşkil etmesi açısından anket çalışmasını yürüttüğüm tarihler de Genel Sekreterliğiniz ve bağlı hastanelerinizde ki sağlık çalışanlarının sayısına ihtiyaç duyulmuştur.

Gereğini saygılarımla arz ederim.


Mahmut ELIBOL
39424232278



T.C. Sağlık Bakanlığı

T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu

İstanbul İli Fatih Bölgesi Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği



Sayı : 70794255-929
Konu : Mahmut ELİBOL'un Anket Çalışması

İLGİLİ MAKAMA

İlgi : a) İst.Aydın Üniv.Rektörlüğünün 08.02.2016 tarihli ve 45379966 sayılı yazısı.
b) 19.02.2016 tarihli ve 1682 sayılı yazımız.
c) Mahmut ELİBOL'un 09/12/2016 tarihli ve 10086 sayılı dilekçesi.

İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimlere Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans öğrencisi olup, "Kamu Sağlık Hizmetlerinin Geliştirilmesi Perspektifinde Yetenek Yönetiminin Algılanması: İstanbul Fatih Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliğine Bağlı Sağlık Personeli Üzerine Bir Araştırma" konulu çalışmaya esas teşkil eden "Yetenek Yönetiminin Algılanması" anketini Genel Sekreterliğimiz ve bağlı Hastanelerde gerçekleştirme talebi ilgi (b) sayılı yazımız ile uygun görülen Mahmut ELİBOL'un anket çalışmasında evrenini teşkil eden kadrolu personel sayılarının tarafına bildirilmesi talebini içeren ilgi (c) sayılı dilekçesi incelenmiştir.

Genel Sekreterliğimiz ve bağlı Hastanelerde görev yapan personel sayılarına ait tablo ilişikte sunulmuş olup,
Gereğini rica ederim.

Op.Dr.İdris KURTULUŞ
Genel Sekreter V.

EK:
- Liste

DOKTOR ATAMA BİRİMİ
İriibat:Nurhan ALTIKULAÇOĞLU
Faks No:

e-Posta:nurhan.altikulacoglu@saglik.gov.tr İnt.Adresi: Seyitnizam Mah.Mevlana
Cad.No.85 Zeytinburnu/İstanbul Tel:02125308311 Faks:02125229811
email:fatihbolgesi.idari@gmail.com

Bilgi için:Nurhan ALTIKULAÇOĞLU

Uyruş:FİRMA

Telefon No:0(212)5308311/1110

**İSTANBUL FATİH KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİ GENEL SEKRETERLİĞİ VE BAĞLI
HASTANELERİ KADROLU ÇALIŞAN PERSONEL SAYISI**

Yönetici	74
Hekim	1.564
Yardımcı Sağlık Çalışanı	2.312
İdari Hizmetler Sınıfı	270
Yardımcı Hizmetler Sınıfı	284
Toplam	4.504

Nurhan Altıkuşoğlu
J


H. K. KASUL
İstanbul Fatih Bölgesi
Korpu Hastaneler Birliği
Genel Sekreterliği
Uzman

ÖZGEÇMİŞ



Ad-Soyad : Mahmut ELİBOL

Doğum Tarihi ve Yeri : 01/07/1983 Çayırlı - ERZİNCAN

E-posta : mahmutelibol@gmail.com

ÖĞRENİM DURUMU

- **Lisans** : T.C.Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi
- **Yüksek Lisans** : T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı

MESLEKİ DENEYİM VE ÖDÜLLER

- Sağlık Bakanlığı İstanbul Eğitim ve Araştırma Hastanesi - Memur
- T.C.Sağlık Bakanlığı Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu Fatih Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği - Uzman