



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**HEMŞİRELERİN KARIYER PLANLAMASINA İLİŞKİN
GÖRÜŞLERİNİN BELİRLENMESİ**

AYŞE MUTLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ
HEMŞİRELİKTE YÖNETİM ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
Yard. Doç. Dr. Nefise BAHÇECİK

İSTANBUL 2010

TEZ ONAYI

Kurum : Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Programın seviyesi : Yüksek Lisans (X) Doktora (-)

Anabilim Dalı : Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı Başkanı

Tez Sahibi : Ayşe ÜMİT MUTLU

Tez Başlığı : Hemşirelerin Kariyer Planlamasına İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi

Sınav Yeri : Marmara Üniversitesi Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı

Sınav Tarihi : 28.01.2010

Tez tarafımızdan okunmuş, kapsam ve kalite yönünden Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman (Unvan, Adı, Soyadı)

Yrd.Doç.Dr. Nefise BAHÇECİK

Sınav Jüri Üyeleri (Unvan,

Adı, Soyadı)

Prof.Dr.Şule ECEVİT ALPAR

Yrd.Doç.Dr. Yasemin ERGÜN

AKBAL

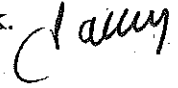
Kurumu

M.Ü Sağlık Bilimleri Fak.

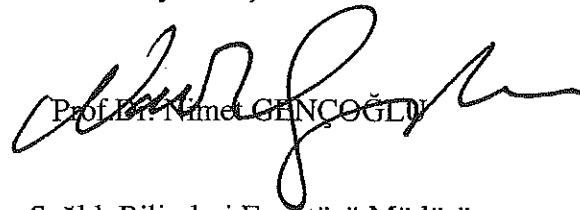
M.Ü Sağlık Bilimleri Fak.

M.Ü Sağlık Bilimleri Fak.

İmza



Yukarıdaki jüri kararı Enstitü yönetim Kurulu'nun 18.03.2010 tarih ve 65 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

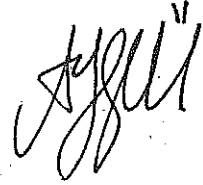


Prof. Dr. Nimet GENÇOĞLU
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

I. BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün aşamalarında etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynak listesine aldığımı, yine bu tezin çalışması ve yazımı sırasından patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

Tarih
14.01.2010
Ayşe MUTLU



II. TEŞEKKÜR

Teorik eğitimimde ve tezimi hazırladığım süre içinde, göstermiş olduğu büyük desteği, ilgisi, zamanı ve değerli katkıları için Değerli Danışman Hocam Sayın Yard.Doç:Dr.Nefise BAHÇECİK'E,

Çalışmamda bana her konuda yardımcı olan ve anlayış gösteren Sevgili Eşime, Kızım Doğa'ya Oğlum Bartu'ya,

Eğitim hayatımda bana her zaman ve her konuda bana destek olan Anneme, Babama ve Kardeşime,

Çalışmam esnasında beni destekleyen ve motive eden Hemşirelik Hizmetleri Direktörüm Uzm. Hemşire Gülay YEŞİLTEPE KAÇAR'a,

SEVGİ VE SAYGILARIMLA TEŞEKKÜR EDERİM

Ayşe MUTLU

III. İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
I. BEYAN	ii
II. TEŞEKKÜR	iii
III. İÇİNDEKİLER	iv
IV. ŞEKİL ve TABLOLARIN LİSTESİ	viii
i. Şekillerin Listesi.....	viii
ii. Tabloların Listesi.....	ix
1. ÖZET	1
2. SUMMARY	2
3. GİRİŞ ve AMAÇ	3
4. GENEL BİLGİLER	4
4.1. KARIYER KAVRAMI	6
4.1.1. Kariyer Kavramı ve Tanımı.....	6
4.1.2. Kariyer ve Tarihsel Gelişimi.....	7
4.2. KARIYER KURAMLARI	9
4.2.1 Daniel Levinson Yaklaşımı	9
4.2.2. Edgar Schein Yaklaşımı	11
4.2.3 John Holland Yaklaşımı.....	12
4.3. KARIYER EVRELERİ	13
4.3.1. Keşif (0-25 yaş).....	13
4.3.2. Kurulma (26-35 yaş).....	13
4.3.3. Kariyer Ortası (36-50 yaş).....	14
4.3.4. Kariyer Sonu (51-65 yaş).....	15
4.3.5. Azalma / Emeklilik (65-75 yaş).....	16
4.4. KARIYER KALIPLARI	17
4.4.1. Devamlı Durumdaki Kariyer.....	17
4.4.2. Doğrusal Kariyer.....	17
4.4.3. Spiral Kariyer Kalıbı.....	17
4.4.4. Geçiş Tipi Kariyer.....	18

4.5. YAKLAŞIMSAL BOYUTLAR İÇİNDE KARİYER YOLLARININ TEMEL ÖZELLİKLERİ	19
4.5.1.Klasik Yaklaşım.....	19
4.5.2.Örgütsel Yaklaşım.....	19
4.5.3.Davranışsal Yaklaşım	20
4.6. KARİYER DÖNEMİ SORUNLARI	21
4.6.1. Başlangıç Dönemi Sorunları.....	21
4.6.2. Kariyer Ortası Sorunları.....	21
4.6.2.1. Kariyer Düzleşmesi.....	22
4.6.2.2. Beceri ve Yeteneğin Yitirilmesi.....	22
4.6.3. Kariyer Sonu Sorunları.....	22
4.7. KARİYER VE ENGELLERİ	23
4.7.1. Gözden Düşme.....	23
4.7.2. İşten Çıkarılma.....	23
4.7.3. Stres ve Tükenmişlik.....	24
4.7.4. Engellenme.....	24
4.8. KARİYERDE KARŞILAŞILAN ÖZEL SORUNLAR	24
4.8.1. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar.....	25
4.8.2. Çift Kariyerli Eşler.....	26
4.8.3. Cam Tavan.....	27
4.8.4. Ay Işığı Sorunu.....	28
4.8.5. Çift Kariyerlilik.....	28
4.9. KARİYER YÖNETİMİ	29
4.9.1. Kariyer Yönetim Kavramının Tanımı	33
4.9.3. Örgütün Birey Üzerinde Odaklaşan Kariyer Yönetimi.....	36
4.9.3.1. Terfi	36
4.9.3.2. Transfer--Yer Değiştirme.....	36
4.9.3.3. İşten Çıkarılma.....	37
4.9.3.4. Emeklilik.....	38
4.9.3.5. Örgütsel Yedekleme.....	38
4.9.4. Bireyin Kendisi Üzerinde Odaklaşan Kariyer Yönetimi.....	39
4.10. KARİYER GEŞİTİRME	39
4.10.1. Kariyer Geliştirme Kavramı.....	39
4.10.2. Kariyer Geliştirmenin Önemi.....	41
4.10.2.1. Kariyer Geliştirmenin Örgüt Açısından Önemi.....	41
4.10.2.2.Kariyer Geliştirmenin Birey Açısından Önemi.....	44
4.10.3. Kariyer Geliştirme Sistemleri.....	44
4.10.3.1. Kariyer Geliştirme Sisteminin Uygulanması.....	45
4.10.4. Kariyer Geliştirme Politikaları.....	45
4.10.4.1. Örgütsel Kariyer Geliştirme.....	45
4.10.4.1.1. Kariyer Geliştirme Programlarının Amaçları.....	46

4.10.4.1.2. Kariyer Geliştirme Programları.....	47
4.10.4.1.2.1. Kariyer Merkezleri.....	47
4.10.4.1.2.2. Kariyer Atölyeleri.....	48
4.10.4.1.2.3. Yazılı Kaynaklar, Alıştırma Kitapları.....	48
4.10.4.1.2.4. Kariyer Rehberleri.....	48
4.10.4.1.2.5. İş Zenginleştirme.....	49
4.10.4.1.2.6. Kariyer Danışmanlığı.....	49
4.10.4.1.2.7. Eğitim ve Geliştirme Programları.....	49
4.10.4.1.2.8. Koçluk	50
4.10.4.1.2.9. Kariyer Planlama Grupları.....	51
4.10.4.1.2.10. İş Rotasyonu.....	51
4.10.4.1.2.11. Özel Gruplar İçin Programlar.....	51
4.10.5. Bireysel Kariyer Geliştirme Kaynakları.....	52
4.10.5.1. Tanınma.....	52
4.10.5.2. Olanak Geliştirme.....	52
4.10.5.3. Örgütsel Sadakat.....	52
4.10.5.4. İş Performansı.....	52
4.10.5.5. İstifa.....	53
4.10.6. Kariyer Geliştirmenin Kişi ve Örgüt Üzerindeki Etkileri.....	53
4.11. KARIYER PLANLAMA.....	53
4.11.1 Kariyer Planlamanın Tanımı.....	53
4.11.2. Kariyer Planlamanın Önemi.....	54
4.11.3. Kariyer Planlamanın Amaçları.....	55
4.11.3.1. Kariyer Planlamanın Olumlu Etkileri.....	56
4.11.3.1.1. Kariyer Planlamanın Örgüte Sağladığı Faydalar.....	56
4.11.3.1.2. Kariyer Planlamanın Bireylere Sağladığı Faydalar.....	58
4.11.3.2. Kariyer Planlamanın Olumsuz Etkileri.....	59
4.11.4. Kariyer Planlamanın Aşamaları.....	60
4.11.5. Kariyer Planlama Sistemleri.....	61
4.11.5.1. Bireysel Kariyer Planlama.....	61
4.11.5.1.1. Bireysel Kariyer Planlamanın Temel Aşamalar.....	62
4.11.5.1.2. Kişinin Kendisini Tanıması.....	63
4.11.5.1.3. Kişisel Kararın Verilmesi.....	65
4.11.5.1.4. Örgüt İçi ve Dışı Fırsatları Belirleme.....	66
4.11.5.1.5. Kariyer Planların Hazırlanması ve Çalışma Programlarının Yapılması.....	66
4.11.5.2. Örgütsel Kariyer Planlama.....	67
4.11.5.2.1. Örgütsel Kariyer Planlama Süreci.....	68
4.11.5.2.2. Pozisyon Tanımlama.....	68
4.11.5.2.3. Kurumsal Değerlendirme.....	68
4.11.5.3. Kariyer Planlamada Çalışanların Talepleri.....	69
4.11.5.3.1. Kariyer Planlamasında Bilgilendirme.....	70

	Sayfa No
4.12. KARIYER PLANLAMADA YENİ YAKLAŞIMLAR	70
4.13. HEMŞİRELİKTE KARIYER PLANLAMA	73
4.13.1. Hemşirelerin Kariyer Yolu.....	81
4.13.2. Hemşireler İçin Kariyer Planlama Modelleri.....	83
4.13.3. Hemşirelik Kariyerinin Aşamaları.....	86
5. GEREÇ VE YÖNTEM	91
5.1. ARAŞTIRMANIN TÜRÜ	91
5.2. ARAŞTIRMANIN YAPILDIĞI YER VE ZAMAN	91
5.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ ÖRNEKLEMİ	91
5.4. VERİ KAYNAKLARININ ÖZELLİKLERİ	91
5.4.1. Bilgi Formu.....	91
5.4.2. Kariyer Panlamayla İlgili Görüşleri Belirten Anket Formu	
5.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	92
5.6. VERİLERİN ANALİZİ	92
6. BULGULAR	94
6.1. Hemşireleri Tanıtıcı Özellikler.....	94
6.2. Hemşirelerin Mesleki Yaşamlarına İlişkin Tanıtıcı Özellikleri.	96
6.3 Hemşirelerin Kariyer Planlamasına İlişkin Görüşleri.....	98
6.4 Hemşirelerin Kariyer Planlamasına İlişkin Görüşlerine Göre Tanıtıcı Özelliklerinin Karşılaştırılması.....	109
7. TARTIŞMA	116
8. SONUÇ VE ÖNERİLER	142
9. KAYNAKLAR	145
10. EKLER	157
11. ÖZGEÇMİŞ	158

IV. ŞEKİL ve TABLOLARIN LİSTESİ

i. ŐEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 – Geleneksel Kariyer İle Çok Yönlü Kariyerin Karşılaştırılması.....	8
Şekil 2 – Kariyer Geliştirme Sisteminin Faydaları.....	42
Şekil 3 – Örgütsel Kariyer Planlama Teknikleri.....	58
Şekil 4 – Bireysel Kariyer Planlama Süreci.....	63

ii. TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Hemşirelerin Tanıtıcı Özelliklerinin Dağılımı.....	94
Tablo 2. Hemşirelerin Mesleki Yaşamlarına İlişkin Özelliklerin Dağılımı.....	96
Tablo 3. Hemşirelerin Kariyer Planlamasına İlişkin Puanlamanın Dağılımı.....	98
Tablo 4. Hemşirelerin Kariyer Planlamasına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı.....	99
Tablo 5. Hemşirelerin, Kariyer Planlamasına İlişkin Görüşlerinin, Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması.....	109
Tablo 6. Hemşirelerin, Kariyer Planlamasına İlişkin Görüşlerinin, Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması.....	109
Tablo 7. Hemşirelerin, Kariyer Planlamasına İlişkin Görüşlerinin, Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması.....	110
Tablo 8. Hemşirelerin, Kariyer Planlamasına İlişkin Görüşlerinin, Çocuk Sayılarına Göre Karşılaştırılması.....	111
Tablo 9. Hemşirelerin, Kariyer Planlamasına İlişkin Görüşlerinin, Çalıştıkları Birime Göre Karşılaştırılması.....	111
Tablo 10. Hemşirelerin, Kariyer Planlamasına İlişkin Görüşlerinin, Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması.....	112
Tablo 11. Hemşirelerin, Kariyer Planlamasına İlişkin Görüşlerinin, Kurumda Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması.....	112
Tablo 12. Hemşirelerin, Kariyer Planlamasına İlişkin Görüşlerinin, Kaçınıcı İş Yeri Olduğuna Göre Karşılaştırılması.....	113

Tablo 13. Hemşirelerin, Kariyer Planlamasına İlişkin Görüşlerinin, Çalışma Şekline Göre Karşılaştırılması.....	114
Tablo 14. Hemşirelerin, Kariyer Planlamasına İlişkin Görüşlerinin, Görevine Göre Karşılaştırılması.....	114
Tablo 15. Hemşirelerin, Kariyer Planlamasına İlişkin Görüşlerinin, Kariyer Planlama İle İlgili Eğitim Alma Durumuna Göre Karşılaştırılması....	115

1. ÖZET

Sağlık kurumlarında çalışanların büyük bir çoğunluğunu oluşturan hemşirelerin, etkin bir hemşirelik bakımı sunmaları, çalıştıkları alanlarda mesleki gelişimlerini uzun vadede planlayabilmeleri ile mümkündür. Sağlık kurumları dünyamızın rekabet şartlarında, hemşireleri kuruma bağlılıklarını, motivasyonlarını, verimliliklerini artırmak, işe uygun çalışanlar belirlemek ve yetiştirmek, ileride ihtiyaç duyulacak ve boşalacak pozisyonların doldurulması için kariyer planlama çalışmalarına önem vermelidirler. Her kurumun hem kendi varlığını sürdürmesi hem de çalışanını mutlu etmesi için kariyer yönetimini etkin bir şekilde uygulamalıdır. Araştırma, İstanbul İlinde özel bir hastanede çalışan 181 hemşirenin, kariyer planlamasına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla tanımlayıcı olarak planlanmıştır. Veri toplama aracı olarak, hemşirelerin tanıtıcı ve mesleki özelliklerini içeren bilgi formu ile kariyer planlamasına ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla anket formu kullanılmıştır. Veriler yüzdelik, aritmetik ortalama, ki-kare, Oneway Anova testi ve t-testi ile değerlendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, hemşirelerin kariyer planlama ile ilgili görüşlerinden aldığı puan ($2,21\pm 0,34$) olup iyi düzeydedir. Eğitim düzeyi artıkça hemşirelerin kariyer planlamasına ilişkin görüşlerinde olumlu düzeyde bir artış gösterdiği, ön lisans mezunu hemşirelerin ($72,03\pm 10,11$) orta düzeyde, lisans mezunu hemşirelerin ($70,57\pm 11,91$) iyi düzeyde olduğu görülmüş ve istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p>0,05$). Yönetici hemşirelerin kariyer planlamasına ilişkin puanı ($79,80\pm 15,17$) olup, olumlu düzeyde görüş bildirmediikleri belirlenmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda kariyer planlamasının önemi ve etkin yapılabilmesi için önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar kelimeler. Hemşirelik, Kariyer Planlama, Özel Hastane

2.SUMMARY

DETERMINATION OF VIEWS ON CAREER PLANNING OF NURSES

In order nurses, who cover the majority of the employees working at medical institutions, to provide efficient care, it is necessary that they make a long term career plan in the areas they work for. Given the competitive conditions of our world, medical institutions should attach primary importance to career planning to strengthen nurses' institutional commitment, motivation, efficiency, to appoint and train right people for right positions, and to fill in open positions and the positions that may be required in the future. Every institution should introduce career management effectively to maintain its existence and to satisfy its employees. This study, being descriptive, was conducted with 181 nurses in a private hospital in Istanbul, to specify their views on career planning. A survey form consisting of promotional and professional attributes and a questionnaire for the assessment of career planning were used as means of data collection. The data were evaluated by percentage system, arithmetical mean, chi-square, Oneway Anova test, and t-test to draw comparisons regarding personal characteristics. According to the research results, the career planning score of nurses is 2.21 ± 0.34 , which is considered well. It is also found that there is a positive correlation between the educational level of nurse and their career planning. Stated differently, career palling increases as the educational level of nurse increases. In addition, nurses having associate's degree are at a medium level statistically with a score of 72.03 ± 10.11 . On the other hand, nurses having a bachelor's degree have a better score of $70,57\pm 11,91$ and that it is ($p>0,05$). Career planning score of manager nurses is 79.8 ± 15.17 and that is not considered as a positive level. In light of the data used in this thesis, some advices have been given for an efficient career planning.

Key words – Nursing, Career Planning, Private Hospital

3.GİRİŞ ve AMAÇ

Çalışma yaşamında değişimin hızını yakalamak ve çağın koşullarına uymanın en önemli unsurlarından biri de insan kaynağının en iyi şekilde yönetilmesi ve örgüt içinde mutlu, tatmin olmuş bir iş gücünün oluşturulmasıdır. Bunun sağlanabilmesi için bireyin temel ihtiyaçları doğrultusunda ortaya koyduğu bireysel hedefleri ile örgütsel hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak işin daha iyi yapılabilmesine uygun imkanların geliştirilmesi ve ilerleme fırsatının tanınması gerekmektedir. Bu durum ise kariyer kavramını ortaya çıkarmaktadır (3,17,18,32,41,78).

Kariyer kişisel ve örgütsel hedeflerle doğrudan bağlantılı, kişinin hayatı boyunca yaşayacağı kısmen kontrol altında tutacağı iş tecrübesi ve aktivitesiyle bağlantılı bir süreçtir (15,31).

Kariyer planlama, seçenekleri açık tutmak ve iyi sonuçlar vadeden fırsatlardan faydalanmak için hazır durumda bulunmayla ilgilidir. Bu da başarılı bir kariyer için kişinin yaptığı işe ciddi bir bağlılık duymasını gerektirir. Kişinin bilgisel ve duygusal enerjisini yoğun bir şekilde yaptığı işe yönlendirmesini gerektirecektir (17, 19,123).

Kariyer planlama, bir iş görenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da yükselmesinin planlanmasıdır. Kariyer planlamada öncelikle. Birey, çalışma yaşamında yerini bilme, anlama ve gelecekte nerede ve nasıl olmak istediğini belirler. Birey açısından bu durum sağlıklı bir gelişmeyi simgeler. Böylelikle birey kendi kariyerini planlama fırsatı bulur. Daha sonra ise, kariyerin örgüt açısından irdelenmesi ve yönlendirilmesi gerekir. Burada örgüt kendi amaçlarını ön planda tutarak bireysel amaçları kendisine uyarlamaya çalışmaktadır. Bir bakıma burada amaçlar bütünleştirilir (51,62, 118,123).

Kariyer planlama aynı zamanda kişisel yeteneklerin gelecekte kullanılması sürecidir. Kariyer planlamasının en temel amaçlarından biri bireylerin bilgi birikimi ile geleceklerini kontrol edebilme yeteneklerinin gelişmesidir. Burada birey karşısına çıkan fırsatları ve alternatifleri nasıl değerlendirebileceğini ve bunun da ötesinde

nasıl etkili kararlar alabileceğini öğrenir. Kariyer planlaması, bireyin kişisel ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçlarını kariyer yaşam planında nasıl karşılayabileceğini göstermektedir. Bu nedenle bireylerin daha etkin kararlar verebilmesi ve geleceğini daha fazla güvence altına alabilmesi için kariyer planlarının esnek ve gerçekçi tercihleri içermesi gerekmektedir. Burada önemli nokta, kariyer planlaması yapılırken kişilerin yeteneklerinin değerlendirilmesi ve gelecekte ihtiyaç duyulacak yeteneklerin belirlenmesidir (15, 17,18, 22,39).

Kariyer planlama stratejisi belirlemek resmi ve resmi olmayan, metotlara dayalı bir işlemdir. Ciddi bir zaman ve efor ile birlikte, kişinin mesleğe bağlı olmasını ve çizdiği kariyer planına sahip olmayı gerektirir (17,32).

Yeni yüzyılda, verimliliği etkileyen en büyük faktörün insan olduğunun anlaşılması üzerine, nitelikli kişilerin kurumda kalmasını sağlamak ve etkin bir şekilde onlardan yararlanma bilmek için, kurumda kariyer planlama çalışmalarına ağırlık verilmiştir (19).

İnsanlar, günümüzde kurumlardan iyi ücret ve sosyal imkanlardan ziyade, kariyerlerinin gelişimini sağlayacak bir pozisyon ve buna uygun bir ortam talep etmektedirler (78,81).

Örgütlerin doğru insanı, doğru zamanda bulup doğru işe yerleştirmek hem organizasyon için hem de çalışan için yararlı ve aynı oranda önemlidir. Verimli ve dinamik bir ortamda çalışanları motive ederek ulaşılması gereken hedeflere belirli zamanda koşabilecek ve gelecekte organizasyonun kilit noktalarını oluşturabilecek kişiler yaratmak için her organizasyonun sistematik ve planlı bir kariyer geliştirme sistemine ihtiyaç vardır. İşte tüm bu unsurlar, kariyer planlama, kariyer geliştirme ve kariyer yönetimi ile ele alınmaktadır (17,118).

Kariyer planlama organizasyonun temel bir fonksiyonu olmak zorundadır. Birey ve örgüt merkezli olan kariyer planlama hem kurumu hem de bireyi yakından ilgilendiren bir konudur (19,31,78).

Yapılan araştırmalarda, çalışanlar için uygun çalışma koşullarının sağlanması, yükselme ve ilerleme, yapılan işin takdir edilmesi, kişisel ve kurumsal amaçlara dayalı oluşturulan kariyer planlama mekanizmalarının olması, ücretten önce geldiğini göstermiştir (52,85).

Hastanelerde hemşirelik personelleri, iş gücünün büyük bir kısmını oluştırmakta ve hastanelerin misyon ve vizyonu doğrultusunda örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.. Sağlık alanındaki değişimler ve oluşan gereksinimler nedeniyle sağlık kuruluşları, nitelikli hemşire ihtiyacını, hemşirelerin bireysel ve mesleki gelişimlerinin sağlanması ile giderilebilirler. Bu gereksinimler ise, hemşirelikte kariyer planlama ve geliştirmenin önemini artırmakla birlikte, kariyer planlama ve geliştirmenin, hemşirelerin bir profesyonel olarak gelişmesinde gerekli bir araç ve strateji olduğu belirtilmektedir (79,94 126).

Topluma doğrudan hizmet sunan ve toplum sağlığını geliştirilmesinde önemli yere sahip olan hemşirelik mesleğini kendilerine meslek edinmiş bireyler, mesleğinin gereklerini tam anlamıyla yerine getirebilmek, toplum sağlığını olumlu yönde gelişimini sağlamak için kariyerlerini planlamaları gerekmektedir (127).

Hemşire kariyerini planlarken öncelikle nereye varmak istediğini belirlemelidir. Bu kararı vermek zor olabilir ancak kişinin önündeki en büyük engel ne istediğini bilmemektir. Oysa kişilerin neyi istemediklerini bilmek, neyi istediğinden daha kolaydır. Bu yaklaşım hemşirelere sunulan fırsatların farkına varmasına yardımcı olacak ve onları etkili bir şekilde değerlendirmenin kapılarını açacaktır (97).

Hemşirelikte kariyer planlama sistemi, hemşirelik bakımında kalitenin artmasına, hemşirelerin motivasyonlarının artmasına ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının karşılanmasında önemli rol oynamaktadır. Günümüzde pek çok hemşire kariyer planlama ile ilgili destek istemekte ve buna ihtiyaç duymaktadır. Yönetici hemşireler, çalışanlarına hem rol model hem de kariyerleri ile ilgili danışmanlık yapmak durumundadırlar (19,92,116,117).

Bu bilgiler doğrultusunda, araştırma, hemşirelerin kariyer planlamasına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla planlanmıştır.

4. GENEL BİLGİLER

4.1. KARIYER KAVRAMI

4.1.1. Kariyer Kavramı ve Tanımı

Kariyer, son zamanlarda çalışma yaşamında en sık kullanılan kavramlardan birisidir. Kariyer kavramı, kişinin yaşamı boyunca edindiği işle ilgili tecrübeleridir. Bu tanım bize kariyerin ne olduğunu veya ne olacağını göstermektedir (17,31,61).

Kariyer, bir bireyin işi ile ilgili pozisyonları, kişisel yaşam süresi boyunca peş peşe kullanmasıdır.

Kariyer, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır (19,39).

Kariyer, çalışanların iş yaşamları süresince yaptıkları işleri, iş yaşamındaki gelişme ve ilerlemeleri içeren bir kavramdır. En çok kabul edilen kariyer kavramlaştırmasını Hall yapmıştır; “Kariyer kişisel ve örgütsel hedeflerle doğrudan bağlantılı, kişinin hayatı boyunca yaşayacağı kısmen kontrol altında tutacağı iş tecrübesi, bulunduğu konumla ilgili tutum ve davranışları içeren bir süreçtir(5,15,17)

Kariyer kavramı insanın davranış motifleri ile donanmış bir yaşam boyunca devam eden işler serisidir. Seçilen bir iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmektir (32,39,122).

Kariyer, bireyin, sorumlu olduğu işin yeniden yapılandırılması yoluyla psikolojik olarak tatmin olduğu bir süreç kişinin yaşam boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve faaliyetler ile ilgili olarak algıladığı bir tutum ve davranışlar dizisi ve personelin yaptığı işe yönelik deneyim kazanması yanında, o işe ilişkin eğitim görmesiyle elde ettiği gerek mesleki gelişim gerekse kendini gerçekleştirmedi (22,28,31).

4.1.2 Kariyer ve Tarihsel Gelişimi

“İnsanlığı incelemenin en uygun yolu, insanı incelemektir.” (Pope)

Kariyer kavramı, 16. yüzyıldan bu yana işlenmeye başlamakla birlikte 1956 yılında Anne Roe'nin “Meslekler Psikolojisi” adlı kitabında tanımlanmıştır. Roe'dan sonra 1957 yılında Donald Supper, “Kariyer Psikolojisi” 1963 yılında Tiedeman ve Ohara'nın “Kariyer Gelişimi, Seçimi ve Uygulanması”, 1966 yılında John Holland'ın “Meslek Tercih Teorisi” kitaplarıyla kariyeri tanımlanmış ve kariyer kavramı tartışılır duruma gelmiştir. Kariyer kavramı bu dönemde geleneksel bir bakış açısıyla değerlendirilmesine karşın yapılan araştırmalar doğrultusunda kavramın tanımı ve kapsamı değişime uğramıştır (17,18,19,22,32).

Yirminci yüzyılın ortalarında başlayan geleneksel kariyer anlayışı son on beş yılda yaşanan hızlı değişimlerin etkisi ile sona ermiştir. Çeşitli çevresel faktörlerin bir araya gelmesiyle büyük ölçekteki firmalar, ilişkisel psikolojik sözleşme yerine işe yönelik psikolojik sözleşmeye yönelmeye başlamışlardır. Örgütler istenen becerilerde istenilen pozisyonlar için iş gücü arayışına girmişlerdir. Bununla birlikte örgütler küçülme, yeniden yapılanma gibi dönüşümlerle ilgilenmeye başlamışlardır. Bu durum çalışanları, kendilerin sürekli geliştirmeye , sürekli öğrenmeye, bireyler kariyer planları yapmaya yönlendirilmiştir. Küreselleşmenin de etkisiyle kariyer kavramı giderek sadece meslekte ilerleme olarak tanımlanmaktan çıkmış ve farklı boyutlarda ele alınmaya başlamıştır (24, 32,39,52,107).

Kariyer üzerine oluşturulan yeni anlayış ise kariyeri, “çok yönlü kariyer” tanımı ile açıklamaktadır.

Şekil 1. Geleneksel Kariyer İle Çok Yönlü Kariyerin Karşılaştırılması

Boyut	Geleneksel Kariyer	Çok Yönlü Kariyer
<ul style="list-style-type: none">• Hedef• Psikolojik anlaşma• Yer değiştirme• Model• Uzmanlık• Gelişme• Yönetim sorumluluğu• Temel değerler• Hareket düzeyi• Davranış boyutu	<ul style="list-style-type: none">• Terfi-maaş zammı• İş güvencesi• Dikey• Doğrusal ve uzman• Nasılı bil• Formal eğitime aşırı güven• Örgüt• İlerleme,güç• Düşük• Örgütten sorumluyum.• Örgütü farkındalık• Ne yapmam gerekir?	<ul style="list-style-type: none">• Psikolojik tatmin• Esneklik işe yararlılık• Yatay• Sarmal ve geçici• Nasılı öğren• İlişkiler ve iş tecrübelerine daha çok güven• Personel• Özgürlük,gelişme• Yüksek• Kendimden sorumluyum• Kendini farkındalık• Ne yapmak istiyorum?

Kaynak:Çalık.T.,Ereş F (2006). KariyerYönetimi, Gazi Kitabevi, 1.Baskı, Ankara.s:37

Şekil 1’de geleneksel kariyer ile çok yönlü kariyerin kapsadığı boyutlar ele alınmıştır. Şekil 1’de görüldüğü gibi geleneksel kariyerde “örgüt” merkeze alınırken, çok yönlü kariyerde “birey merkeze alınmaktadır (32).

Çok yönlü kariyerin önemli bir özelliği de durağan bilgi kalıplarına bağlı kalmak yerine sürekli öğrenme eğilimidir. Sürekli öğrenme eğilimi, öğrenen örgüte sürüklemektedir. Geleneksel anlayışta uzmanlığı gerektirdiği formal eğitim ve bu eğitime duyulan güven, yerini insan ilişkilerine ve iş tecrübelerine güvenmeyi bırakmıştır. Yönetim sorumluluğunu personele verilmesi ile iş doyumunun sağlanması, karara katılarak sorumluluk üstlenme gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır (19,31,32,39).

4.2. KARİYER KURAMLARI

Bireyin yaşam dönemleri ile kariyer aşamaları arasında çok sıkı bir ilişki vardır. Birbirleriyle olan etkileşimleri bireyin bulunduğu pozisyonunu etkilemektedir bireyin yaşı ilerledikçe yaşam ve kariyerinde değişim gözlenmektedir.

4.2.1. Daniel Levinson Yaklaşımı

Levinson çalışmasında, bireyin yaşam dönemleri ile kariyer kavramını birleştirmiş ve kariyer hayatının başlangıcını onun ailesinden ayrıldığı an olarak kabul etmiştir. Bu çalışmaya göre yaşam safhaları ve kariyer gelişimi arasındaki sıkı bir ilişki vardır (17, 19).

Aileden Ayrılma (17–22 yaş): Eğitimin devam ettiği, yeni bir hayatın temellerinin atıldığı devredir. Ekonomik ve sosyal yönlerden, bireyin ailesine kısmi bağımlılığı büyük oranda devam etmektedir. Meslek seçimine ilişkin fikirler bu dönemde oluşmaya başlar. Bu dönemde özgüven ve özyeterliliklerini sağlama adına bağımsızlık girişiminde bulunurlar.

Yetişkin Dünyasına Giriş (22–28 yaş): Birey bu dönemde öğrenimini tamamlayarak gelecek arayışlarına başlar. Yaşam biçimi ve kariyer seçimi konusunda karar verir. Bu aşamada bireyin düşünceleri dağınık durumdadır. Bu yıllar, kesin olarak yaşamda ve kariyerde doyum arayışı içinde geçen yıllardır.

Geçiş Dönemi (28–33 yaş): Bireyin hayatını ve daha önceki dönemlerde verdiği kararları gözden geçirdiği devredir. Bunun sonucunda, vermiş olduğu kararları tatminkâr bulmayan birey, yirmili yaşlarda göz ardı ettiği istekler yönünde hayatında değişiklikler yapar. Bu aşamada yeni bir yöreye taşınma, işte veya kariyerde değişim, boşanma ile karşılaşabilir. Bu dönemde kurulu bir düzenin değiştirilmesi konusunda son şans ve kaçış olarak nitelendirir

Yerleşme Dönemi (32–39 yaş): Bireyin sosyal ilişkilerini asgari seviyeye indirerek kendini tamamen işine verdiği devredir. Birey gelecekte güçlenmek ve üstlerince kabul edilmek ister. Genç yöneticiler arkadaşlarının yerine, örgütte kendilerini üst düzeylere doğru yönlendirecek bir hami koruyucu arayışı içindedir.

Bu durumun gerçekleşebilmesi için bireyin önceki dönemlerde hayatından tatmin olmuş olması gerekmektedir.

Potansiyel Orta Yaş Krizi Dönemi (40–45 yaş): Birey bu dönemde hayatıyla ilgili ikinci değerlendirmeyi yapar. Eğer sonuç beklentileriyle uyumlu ise kendisi ile gurur duyar; aksi takdirde orta yaş bunalımı baş gösterir. Buna bağlı olarak küskünlük keder veya engellenme duyguları onun ruhsal dengesi üzerine olumsuz etkiler yapar. Sonuçta orta yaş krizi, içkiye düşkün olma, işi bırakma, yönetsel kariyerini tehlikeye sokma gibi geçmiş davranışlarına benzemeyen davranışları gösterir. Bu devre bireyin bütün hayatını etkileyebilir.

Yenilenme (45–50 yaş): Orta yaş krizi dönemini aşan birey geçmişte kendine mutluluk veren başarılı ve deneyimleriyle yaşamını sürdürür. Kariyerle ilgisini sürekli yüksek düzeyde tutuyorsa, yaşamının diğer alanlarında doyum arayışına açık bir konumda bulunuyor demektir. Kariyerinde doruğa ulaşma, rekabetçi ortamda hareket edebilme, toplumsal bağları güçlendirme yenileme veya yenilerini geliştirme, aile ilişkilerine daha fazla önem verme bu dönemin özelliklerindedir.

Elli Yaş Değişimi (50–55 yaş): Orta ömre geçiş döneminde çok az değişen bireyler, bu devrede bunalımlar yaşayabilirler. Levinson bu dönemde orta derecede bir bunalımın ortaya çıkacağına inanır.

Orta Erişkinliğin Sonu (55–60 yaş): Birey artık kariyerinde son aşamaya gelmiştir. Bu dönemde birey artık emeklilik dönemi için hazırlık yapmaya başlar. Diğerlerine nazaran daha durağan bir devredir.

Son Erişkinliğe Giriş (60–65 yaş): Emeklilik dönemidir. Bu dönemde yaşlanmanın etkileri kendini göstermeye başlar. Yakın çevresindeki ölümler bireyi derinden etkiler.

Son Erişkinlik (60+ yaş): Bir değerlendirme ve özetleme devresidir. Artık emekli olan birey boş vakitlerinin tadını çıkarır ve gençken ihmal ettiği uğraşlara kendini adar. Bazı bireyler ise finansal veya sağlık problemleri nedeniyle sıkıntılı günler yaşayabilir (15, 17, 19,32, 77,79).

4.2.2. Edgar Schein Yaklaşımı

Edgar Schein, iş yaşamı sonucu tatmin oluşturabilecek ya da isteklerin gerçekleşmesine engel olabilecek (anchor) olarak isimlendirilen kişisel değer kümeleri saptamıştır. Her çalışan bu kişisel değer kümelerinin belli kombinasyonlarına sahiptir. Bu değer kümelerinin belli kombinasyonları aynı zamanda işletmeler tarafından da sunulmaktadır. Çoğu insanın kendileri için önemli olan iki yada üç değer kümesi bulunmaktadır ve işletmenin bu değer kümelerinin üçünden ikisini tatmin edebilmesi durumunda bu sabit bir eşleşme olarak görülebilir (17,31).

Schein, kişisel değer kümelerini beş gruba ayırmıştır:

Teknik-işlevsel beceri: İnsanların kariyer seçiminin teknik yetenek üzerine dayalı olmasıdır. Bu kişiler yapmak istedikleri işin eğitimini alırlar ve başka bir işe yönelmek istemezler.

Yönetimsel beceri: Bu grubun öncelikli hedefi, yönetsel yetenekleri geliştirmektir. Analitik yeteneğin ve duygusal yeterliliğin, yönetimin üst düzeyine çıkmak isteyen bireyde yeterince gelişmiş olması gerekir.

Güvenlik - istikrar: Çoğu insan için iş güvenliği oldukça büyük önem taşımaktadır. Birey çevreden gelebilecek tehdit ve tehlikelerin önemli veya önemsiz olduğunu düşünmeden korku ve endişeye kapılabilirler. Bireyler, karşılaşılabilecekleri tehlikelerden sosyal güvenlik aracılığıyla korunmak, emekliliğe ayrıldığında da bu korunmayı sürdürmek isterler. Bu değere sahip bireyler, kariyer seçiminde buna dikkat ederler (39,40).

Yaratıcılık: Yaratıcılıkla insanlar tamamen kendi kendilerini karakterize ederler. Bu bir ürün, bir örgüt veya bireyin geleceği için olabilir. Bu kişiler, kendi başarılarını kişisel servetleri olarak görürler (39).

Otonomi - bağımsızlık: Bazı insanlar ücret, zaman, transfer gibi konularda başkalarına bağlı olmak yerine tek başına veya küçük bir işletmenin elemanı olarak çalışmak isterler (17, 31,61, 79,130).

4.2.3 John Holland Yaklaşımı

John Holland'ın modeli bireysel karakteristiklere ve mesleki görevlere odaklanarak en iyi uyumu sağlar. Holland, kişileri ve yaşadıkları çevreleri özellikleri bakımından gruplanabileceği üzerine çalışmıştır. Holland'ın kuramı, kişilikler ile mesleklerin icra edildiği çevre veya gerektirdiği faaliyetler üzerinde durmuştur. Holland'ın meslek tercih modelinde altı kişilik özelliğini tanımlamakta ve her bir kişilik ilgi ve değerlerin birleşimiyle karakterize edilmektedir. Holland'a göre; kişilik yönelimi, kariyer seçiminin yalnızca en iyi belirleyicisi olmayıp, aynı zamanda kişilik ile kariyer arasında iyi bir uyumun bulunması durumunda, bireylerin kariyerlerini değiştirme ihtimalinin çok düşük olduğunu da doğrulamaktadır (17,19,32,39,70).

Bu altı kişilik tipi aşağıda sıralanmıştır:

- **Gerçekçi:** hüner, güç, koordinasyon gerektiren fiziksel etkinlikleri içeren mesleklere yönelirler. Düşünceden çok eyleme yatkındırlar ve soyut problemler yerine somut problemlerle çalışmayı, insanlar yerine nesnelere uğraşmayı severler.
- **Sanatkar:** Sanatkar kişiliğin yazılı ve sözlü anlatım becerileri gelişmiştir. Büyük sosyal gruplar yerine küçük gruplarda olmayı veya yalnızlığı tercih ederler.
- **Araştırmacı:** akademik ve bilimsel alanlara eğilimlidirler. Tipik olarak atılgan, entelektüel ve bağımsız kişilerdir.
- **Girişimci:** Girişimci kişiler egemen olma ve ikna etme özellikleri taşırlar. Macerayı sever, dışa dönük ve girişkendirler.
- **Sosyal:** Sosyal gruptaki kişiler genellikle başkaları ile birlikte çalışma ve onlara yardım etme eğilimindedirler. İletişim ve insan ilişkileri becerileri gelişmiştir.
- **Geleneksel:** Geleneksel tipler, detaylı kuralları ve önceden belirlenmiş bir planı uygulamaya eğilimlidirler.
- **Durgun ve bağımlıdırlar.** Sayısal işler kırtasiye, yazı işlerinde planlı, kurallarla düzenlenmiş faaliyetlerde başarılı olurlar (17,39, 70,74).

4.3. KARIYER EVRELERİ

4.3.1. Keşif (0-25 yaş)

Bireyin çocukluk, ergenlik ve ilk yetişkinlik dönemlerini kapsayan bu evrede birey, daha çocukluktan itibaren çeşitli meslekler hakkında bilgi sahibi olmaya ve ilgilenmeye başlar (17, 19,62).

Hangi işte daha başarılı olabileceğini araştıran birey, bir işte çalışmaya başladığında o işin gerektirdiği role uygun olup olmadığını araştırarak kendi kendini keşfetmeye, güçlü ve zayıf, yeterli ve yetersiz yönlerini saptamaya çalışır. Birey, kişiliğini tanıy ve geliştirir (32, 78).

4.3.2. Kurulma (26-35 yaş)

Çeşitli kaynaklardan iş aramayla başlayan bu dönem, gerçek dünyadaki başarı veya başarısızlıkları kanıtlayan ilk işi bulma, işe yerleşme, yetenek kazanmak, işi öğrenmek ve akranları tarafından kabul edilme sürelerini kapsar. Bu aşamada belirsizlik ve bunalımlar başlamaktadır. Bireyin karşısına, iyi bir mevki bulmak ve kendini kanıtlamak olmak üzere iki problem çıkabilmektedir (17,19,61).

Bu aşamada kariyer planlamasının tüm gereklerini yerine getirmeye çalışan birey, performansını sürekli yükseltmeye, yeni sorumluluklar ve görevler almaya hazır olduğunu ortaya koyar. Bu da bireyin mesleğinde ilerlemesini sağlar. Kurulma evresinde en önemli konulardan biri olan “Gerçek Şoku” (reality shock), bireyin beklentileri ile yeni iş ve örgütün gerçekleri arasındaki açığı anlatır. Bireyler özellikle ilk işini ve örgütü seçtikleri dönemde, gerçekçi olmayan büyük beklentiler içinde olduklarını ilk işe başladıkları zaman fark etmeseler de zamanla bu açığı anlayacaklardır. Diğer bir konu ise “kendini kanıtlamaktır”. Birey, işe başladıktan sonra hata yaparak, hatalarını öğrenerek ve sorumluluk alarak kendini kanıtlayacaktır ve bireyin kendini kanıtlamasıyla bu aşama zirvede sona erecektir (15, 18,19,61).

Burada bireyin meslek seçiminin doğru olup olmadığını değerlendirmesi önemlidir. Birey, hedefleriyle gerçekleştirdiklerini karşılaştırır. Bireyin ilgisi işinde kendisini kanıtladıkça, güvenlik gereksiniminden başarı, saygınlık ve bağımsızlık

gereksinimlerine doğru kayar. Birey sorumluluk alabileceği, liderlik gerektiren işlere karşı istek duymaya başlar. Kariyer gelişmesinin son derece hızlı olduğu, kariyerde ilerlemenin yaşandığı bu aşama, çalışanların kariyerindeki en üretici devredir (16,32,75).

4.3.3. Kariyer Ortası (36-50 yaş)

Birey bu aşamada, kurulma evresinde gösterdiği çabalarla kariyerinde artık belli bir noktaya ulaşmış bulunmaktadır. Kazandığı pozisyon ve fonksiyonları daha rahat elinde tutabilecek olan birey bu dönemde; çıraklıktan ustalığa, öğrenci olmaktan yapıcı olmaya geçişi yaşamaktadır. Bu dönemde güvenlik gereksiniminin önemi azalmakta, başarı, saygınlık, bağımsızlık gereksinimleri ön plana çıkmakta olup, sorumluluk ve inisiyatif özellikleri taşıyan işlere geçme arzusu egemendir. Bu devrede bireyin yaşamı büyük ölçüde olgunluk dönemi ile çakışmaktadır. Birey, mevcut konumunu korumaya çalışırken bir taraftan yükselme olanaklarını araştırmaktadır. Bireylerin, hızla değişen teknoloji ve artan rekabet koşulları karşısında bu değişiklikleri takip edebilmeleri için kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir (15,17, 19).

Çoğu insan kariyerinin ortasına gelene kadar kariyer ikilemi yaşamaz. Kariyerinin ortasında olan çalışanlar bu dönemde mevcut performansını ve başarılarını artırmak, sürdürmek ya da artık yavaş yavaş gerilemek olmak üzere üç durumla karşı karşıya kalabilirler. Üretkenliklerini artırmak, kariyerlerinin ortasına gelen çalışanlar için bir alternatif olabilir. Özellikle artık bir öğrenen olmadıkları için halen iş ortamında başarılı kalabilmek kariyer ortası döneminin en belirgin özelliğidir. Örneğin, kendisine erken yaşlarda büyük kariyer hedefleri koyan çalışanlar iş yaşamlarının bu döneminde daha büyük hedefler için planlar yapabilirler. Bunun yanında varolanı korumak ve devamlılık bir başka orta kariyer çıktısıdır. İşletme içindeki çalışanın bir üst pozisyona terfi etme ya da başka bir işletmede daha fazla sorumluluk isteyen bir iş teklifi alma olasılığının düşük olduğu dönemleri kapsar. Bu duruma literatürde kariyer platoları denir. Son olarak düşmekte olan bir performans ve iş tatmini kariyerlerinin ortasına gelmiş çalışanları bekleyen

bir sonudur. Belli bir yaştan sonra çalışanlar işe olan ilgilerini kaybedebilirler, üretkenlikleri azalabilir. İşletmeler bu durumdaki çalışanlarını daha az dikkat isteyen bir işe yönlendirebilirler, ünvanlar vererek bağlılıklarını kazanmak isteyebilirler ya da emekliye ayırabilirler (17,19,32,75).

Bu evrede karşılaşılan en önemli sorunlardan biri olan orta yaş krizi, iş yaşamından, boşanma, hastalık, bir yakının ölümü gibi iş dışı bir nedenden kaynaklanabilir. Bu dönemde yaşamının sınırlı olduğunu algılayan birey, o güne kadarki başarılarını ve hedeflerini gözden geçirerek yaşam muhasebesi yapar. Birey bu muhasebe sonucunda; yaşam felsefesinde, bireysel vizyonunda ve kariyer hedeflerinde önemli değişiklikler yapabilir. Buna göre birey sadece işini değiştirmekle kalmayıp, yaşama biçimini de değiştirebilir.

Zihinsel ve fiziksel süreçlerde yavaşlama görülen bu dönemde, bireyler sık sık depresyon ve diğer sağlık problemlerinden şikayet etmeye başlarlar. Duygularını iş hayatına yansıtmakla beraber, bir çok kişi yerlerini genç ve zeki çalışanlara kaptırabileceklerinden korkarlar. Bu olumsuz durumdan çalışanların bir kısmının iş doyumunu ve verimlilik düzeyleri etkilenir. Çoğu insan yıllar ilerledikçe işlerini ya da kariyerlerini daha az ilginç, daha az canlı veya daha az doyurucu bulmaya başlar. Yeni, profesyonel alanlara uzanma ihtiyacı duyan orta yaşlarda pek çok kişi, bağımsızlıklarını ve rüştlerini yeniden ispat edecekleri ve yaşamın farklı bir aşamasının ihtiyaçlarını dile getirip yeteneklerini kullanacakları fırsatları arzularlar (17,61, 75).

4.3.4. Kariyer Sonu (51-65 yaş)

Kariyerin en uzun safhası olan bu dönemde birey, kariyer yaşamının sonuna gelmiştir. Kimileri çalışma yaşamında en üst düzeylere ulaşmışlardır. 51-65 yaş arası olan bu dönemde iş hayatındaki yerini korumaya çalışan bireyin, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı önemini korumaktadır. Bu dönemde bireylerin örgüte yönelimleri az olup kişiliğe yönelim üzerinde odaklaşırlar. Kişiler bu dönemde performanslarının, mobilitelerinin azaldığını ve muhtemelen halihazırdaki işlerinde

kilitlenip kaldıklarının farkına varırlar. Bireyin fiziksel olarak yaşlandığı bu dönemde öğrenmenin yavaşlamasına karşın büyük bir tecrübe birikimi kazanılmıştır. Bu devrede daha çok öğretici konumda olan birey bu konumu ile de çevresinden saygı görür (15,17,19).

Yaşama ve çalışma biçiminde yeni düzenlemelerin yapılacağı bu dönemde işletme, çalışanı için motivasyonlarını, verimliliklerini ve iş tatminlerini artırıcı çeşitli programlar geliştirebilir. Kariyer etkili yönetildiği takdirde çalışanlar işlerinden tatmin duyar ve böylece ileri düzeyde motive olarak amaçlarına kolayca ulaşabilirler (61,75,76,80).

4.3.5. Azalma / Emeklilik (65-75 yaş)

Emeklilik genellikle 65 yaşlarında olmasına rağmen bazıları için bu durum bir çok etkisi yaratmaktadır. Birinin kariyerinin son bulması anlamına gelen emeklilik aşamasında, işin kaybı bireyleri bir boşluk içine bırakmaktadır. Bu aşamada bireyler çalışırken yapma fırsatı bulamadıkları resim yapma, çiçek yetiştirme gibi kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılayabilmektedirler. Birey bu şekilde, çalışırken yapamadığı, ancak zevk aldığı aktiviteleri bu dönemde yapma fırsatı bulur (17, 19,32).

Gelişmiş ülkelerle karşılaştırıldığında, ülkemizdeki emeklilik yaşının gelişmiş ülkelere göre daha düşük olduğu görülmektedir. Gelişmiş ülkelerde genellikle emeklilik ile kariyerin sonlanması bir arada görülmekte olup, bunda emeklilik yaşının yüksek olmasının ve bireyin çalışma isteğinin kalmamasının yanında, emeklilikte sağlanan ekonomik olanakların yeterli olması etkilidir. Ülkemizde ise, emeklilik yaşının düşük olması nedeniyle, emekli olduktan sonra da bireyin çalışma gücü ve isteği devam etmektedir. Bireyi emeklilikten sonra çalışmaya iten bir başka neden de, emeklilikte sağlanan ekonomik olanakların yetersizliğidir. Ancak çoğu zaman baskın olan faktör, bireyin emeklilikten sonra kendini boşlukta hissetmesi ve çalışma yaşamının bireye verdiği gayri maddi yararlarından yoksun kalmasıdır (19,31,75,81).

4.4. KARIYER KALIPLARI

Kariyer kalıpları, devamlı durumdaki kariyer, doğrusal kariyer, spiral kariyer ve geçiş tipi kariyer olmak üzere 4 ana başlık altında incelenebilir.

4.4.1. Devamlı Durumdaki Kariyer

Kararlı kariyer kalıbını izleyen birey, okulunu bitirdikten sonra işgücüne katılır. Çalışma hayatı boyunca aynı kariyerde kalan kişi, çalıştığı kurumu değiştirse bile yaptığı işler büyük olasılıkla aynı kalır. Belirli bir uzmanlık alanında çalışan inşaat mühendisleri, röntgen teknisyenleri bu kariyer kalıbını izleyen çalışanlara örnek verilebilir. Bu kariyer içinde yer alan çalışanlar, yaptıkları işten içsel olarak motive edilmiş, psikolojik doyuma ulaşmış ve işinde son derece becerikli olanlardır ve işlerinde uzmandırlar (18,32,39).

4.4.2. Doğrusal Kariyer

İlk işler olarak öğrencilik zamanlarında yapılan part-time işler ve yazın yapılan stajlar doğrusal kariyer kalıbına örnek verilebilir. Bunu 20-30 yaşları arasında yapılan “ilk tam zamanlı işler” olan “deneme işler” takip eder. Kişi daha sonra, yükselme imkanlarının sınırlı olduğu kararlı istihdam dönemine geçer. Bu, genelde emekliliğe kadar sürer. Çalışanlar, aynı işletme içinde kalarak basamaksal sırayı takip edebilir veya işletmeden işletmeye doğrusal kariyeri takip ederek hareket edip, kariyerlerini devam ettirebilir. Bireyin giriş düzeyindeki bir işle örneğin pazarlama bölümünde kariyerine başlayıp iki yıl sonra üretim şefliğine terfi etmesi, daha sonra üst düzeyde yönetici olması ve en sonunda da başkanlık seviyesine ulaşması doğrusal kariyere örnek verilebilir (17, 19).

4.4.3. Spiral Kariyer Kalıbı

Spiral kariyer kalıbını izleyen kişi, bir alanda kendini geliştirir ve belli bir süre sonra sıkılmaya başlar. Yeni bir alan ve bu alanda yeni beceriler kazanma, tekrar sıkılma şeklinde süreç sürer. Büyümek, bu kariyer kalıbında ana güdüdür.

Bir retim üyesinin üniversitede bir süre üretim üyeliği yaptıktan sonra özel sektörde yönetici olarak çalışması, burada da bir süre çalıştıktan sonra başka bir işletmede danışman olarak işe başlaması spiral kariyer kalıbına örnek verilebilir (15,17,19, 31).

4.4.4. Geçiş Tipi Kariyer

Çoklu deneme kariyer kalıbını izleyen birey, bir işte uzun zaman kalmamaktadır. Birey, bir işi deneyip diğer bir işe geçmektedir. Bu kalıbın niteliği, bir işten bir başkasına sık sık geçiştir. Genellikle bu kalıbı, eğitim seviyesi ve yetenekleri yetersiz bireyler izlerler. Bu tür bir birey kısa bir zaman içinde taksi şoförlüğü, garsonluk, tezgahçılık ve seyyar satıcılık yapabilir (17,19,32,39,).

4.5. YAKLAŞIMSAL BOYUTLAR İÇİNDE KARIYER YOLLARININ TEMEL ÖZELLİKLERİ

4.5.1 Klasik Yaklaşım

Geçmişte yaşanmış kariyer gelişimlerini temel alır esnek değildir. Kariyer gelişim olasılığı ve yatay tecrübe kazanımı olmayıp subjektiftir, gelenekseldir ve gelenekseldir. İnsanlara olayın bütününe tanıma, kariyerlerini planlama inisiyatifi vermez. Gelişen koşullarını dikkate almaz. Geçmişten gücünü alır.

Klasik yol, bir çalışanın, aynı meslek alanı içinde bir işten diğerine dikey olarak yukarı doğru ilerlediği kariyer yoludur. Bu yolun açıkça belirlenmiş olması, bireylerin ulaşabilecekleri işleri bilmesi açısından son derece önemlidir.

Klasik yol, işgücü niteliğindeki değişimler, yapısındaki değişimler, teknolojiye bağlı değişimler ve örgütsel değişimler nedeniyle yetersiz kalmaktadır. Bireyin bulunduğu konumda bir ilerleme kaydetmemesi durumunda yöneticiler için yatay ve aşağıya doğru alternatif transferlerin kullanımı da güçleşir. Bu nedenle endüstride fazla tercih edilmemektedir. Ancak en büyük avantajlarından biri açık ve düz oluşudur (17,19,39).

4.5.2. Örgütsel Yaklaşım

Örgütsel yaklaşım, bireylerin kariyer ihtiyaçlarıyla örgütün işgücü gereksinimlerini uyumlu hale getirilmesini amaçlayan planlı bir çabadır. İşletmeler, çalışanların gereksinimlerinin saptanması, kendi kendilerinin değerlendirilmesi ve farkına varılması, bireysel kariyer hedef ve stratejilerinin oluşturulması gibi aşamalarda gerekli destek hizmetleri vermelidirler. Kariyer planlamada örgütsel sorumluluk, işletme gereksinimlerini karşılamak amacıyla bireylere kendi kendilerini geliştirmeleri için olanaklar sağlamak ve stratejiler geliştirmeyi içerir. Örgüt tarafından yeterince iyi düzenlenmiş bir kariyer planı aşağıdaki konuları içermelidir (17,19,39,83).

- Çalışanlara kendi içsel kariyer gereksinimlerini değerlemede yardımcı olmak.

- İşletmede bulunan kariyer fırsatlarını bireye tanıtmak ve geliştirmek.
- Çalışanların gereksinme ve yeteneklerini kariyer fırsatlarına uygun olarak düzenlemektir.
- İşletmeler örgütsel kariyer planlama sürecini gerçekleştirirken aşağıdaki faaliyetleri gerçekleştirmelidirler.
- Gelecekteki personel gereksinimlerini saptama.
- Kariyer basamaklarını net ve açık bir şekilde ortaya koyma.
- Bireysel olanakları belirleme.
- Bireysel gereksinimler / istekler ile işletme gereksinimlerini / fırsatlarını uyumlaştırma.
- İşletme kariyer sisteminin incelenip, denetlenmesi ve eşgüdümüdür.

İşletmeler, bu faaliyetlere ilaveten iş konusunda işbaşı eğitimlerin yanı sıra modern iş dışı eğitim yöntemlerini de kullanmalı, etkin bir yerleştirme fonksiyonu izlemeli, etkin ve stratejik bir insan kaynakları sistemi oluşturmalıdırlar (17, 19,32,39,).

4.5.3. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yol veya ağ tipi kariyer yolu, hem dikey hem de yatay bir fırsatlar serisi içeren kariyer yoludur. Bu yol belirli düzeylerdeki deneyimlerin değişilebilirliğini ve bir düzeydeki deneyimin bir üst düzeye terfi etmeden önce genişletilmesi gereksinimini ön planda tutar. Gelenksel kariyer yolundan daha gerçekçidir. Ayrıca çalışanların gelişimi için daha fazla fırsatlar sağlar (15).

Doğrusal ve sınırlayıcı bir sistemden çok her noktayı bir mevki olarak düşünen bir ağ örgüsü yapılanmasıyla, mevkiler arasında pek çok terfi kombinasyonunu elde etmeyi amaçlayan ağ tipi kariyer yolunda hem yönetici hem çalışanlar hangi görevleri için ne tür niteliklerin gerektiğini bilirler. Yaş ve kıdem etkisizdir. Burada tecrübe, işin gerektirdiği şartlar, yükselmek için önemli parametrelerdir (17,19,32,39,<http://www.yenimakale.com/bilgi/1483-yeni-kariyer-yaklasimlari.html> Erişim Tarihi 12.12.09).

4.6. KARIYER DÖNEMİ SORUNLARI

Örgüt veya birey, kariyer planlama, geliştirme ve yönetim süreci içinde iş yaşamında bazı sorunlarla karşılaşır. Kariyer birey üzerinde odaklaştığı için bu sorunların doğrudan kişiyi etkiler (17).

4.6.1. Başlangıç Dönemi Sorunları

Başlangıç dönemi kariyer sorunlarının basında kariyer şoku sendromu yer almaktadır. Hem çalışanın hem de örgütün gerçekçi olmayan beklentileri bu soku ortaya çıkarır. İşine hevesli ve kararlı başlayan birey eğitimi süresince aldığı teorik bilgilerin iş hayatında pek bir işe yaramadığını görüp hedeflerine ulaşamama korkusuna kapılacaktır (39).

Birey bu şoku atlattıktan sonra, bu kez kendini kanıtlama yönünde aşırı bir çaba içine girmektedir. Bu aşırı çabalar firmanın diğer çalışanlarına olumsuz olarak yansımaktadır. Bu dönemde bireyin çeşitli bürokratik engeller nedeniyle üst yönetim ile iletişim kopukluğu yaşamaması, kendini kanıtlama çabasında olan bireyi olumsuz yönde etkilemektedir. Kariyerinin başlangıç dönemlerinde bu gibi sorunlarla karşılaşabilen birey ilk olarak kariyer oryantasyonunu geliştirip kariyer amaçlarını yerleştirmeli ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli kariyer yollarını aramalıdır (17,22,32).

4.6.2. Kariyer Ortası Sorunları

Kariyerinin ortasına gelmiş çalışanlar için iş ortamındaki ilerleme olanaklarının azalması ve örgüte yeni girmiş kişilerin kendini gösterme çabaları birer tehdit niteliğindedir. Yeni başarıların gösterilemediği zamanlar da stres ve yenilginin getirdiği eziklik öfke ve kıskançlığa dönüşebilir. Bu safhada fiziksel ve zihinsel süreçlerde yavaşlama görülür. 35-45 yaşları arasında kendini en güçlü hissettiren bu sorunların en başta gelenleri kariyer düzleşmesi ve beceri ve yeteneğin yitirilmesidir (15,19,39).

4.6.2.1. Kariyer Düzleşmesi

Bireyin daha fazla yükselme olasılığı bulunmayan ya da çok az olan bir kariyer basamağında bulunmasını ifade eder. Kariyerinin düzleştiği bu noktada birey; umutsuz, beklentisiz, tepkisiz, heyecansız bir ruh hali içindedir. Kariyer düzleşmesi, kariyer yaşamının ortalarında olan bireyler için söz konusu olmakta ve genellikle daha önce belirttiğim orta yaş krizi ile birlikte gerçekleşmektedir (31).

4.6.2.2. Beceri ve Yeteneğin Yitirilmesi

Başlangıç dönemi kariyer sorunlarının başında, “gerçek şoku” yer almaktadır. Birey bu şoku atlattıktan sonra, bu kez kendini kanıtlama yönünde aşırı bir çaba içine girmektedir. Bu aşırı çabalar firmanın diğer çalışanlarınca olumsuz olarak algılanabilmektedir. Yine bu dönemde bireyin çeşitli bürokratik engeller nedeniyle üst yönetim ile iletişim kopukluğu yaşaması, kendini kanıtlama çabası içinde olan bireyi olumsuz yönde etkilemektedir (19,32).

4.6.3. Kariyer Sonu Sorunları

Kariyer sonu sorunlarından en önemlisi emeklilik ve beraberinde getirdiği bazı sorunlardır. Emeklilik birçok duygusal, finanssal ve sosyal zorunluluğu beraberinde getirmektedir. Yaşın ilerlemesiyle oluşan fonksiyonlardaki bozulmaların yanı sıra üretici olmamanın kabul edilememesi bireylerin olumsuz davranışlar sergilemesine neden olur (15,39).

Emeklilik bazıları için gerçek bir şoktur. Bu nedenle kurumlar kariyer sorunlarının çözümüne yönelik bu durumdaki çalışanlarına yardım programları oluşturmalıdır. Bunun yanı sıra emekliliği gelen bireylere bunun bir son olmadığı ve bu sürecin yeni bir hayata başlangıç dönemi olarak kabul edilmesi gerektiği yönünde psikolojik destek hizmeti de verilmelidir.

Emeklilikte iş arama, emeklilerin kariyer yolları, emekliliğe hazırlık eğitimi, ikinci ise hazırlık eğitimi, emekliliğe hazırlıkta bireylerin sorumlulukları gibi konular emekliliğin beraberinde getirdiği sorunlara örnek teşkil etmektedir (15,17,19, 31,32,39).

4.7. KARIYER VE ENGELLERİ

Kariyerin çeşitli aşamalarında karşılaşılan bazı sorunlar kariyeri engelleyebilir. Kariyer engellerinin üç unsuru vardır;

1. Bireysel olarak algılanan yetenekler (mevcut başarılar üzerine kurulur).
2. Bireysel olarak algılanan güdü ve ihtiyaçlar (gerçek durumda kendini karşılaştırma fırsatları üzerine kurulur).
3. Bireysel olarak algılanan tutum ve değerler (kişi, şirket norm ve değerleri arasında mevcut durum üzerine kurulur).

Engeller bu nedenlerle değerlerden daha geniş bir yere sahiptir. Kişilerin örgütle nasıl ve niçin ilişki kurduğunu açıklar. Kariyer birey üzerinde odaklaştığı için kariyerde karşılaşılan sorunlar doğrudan kişiyi etkileyebileceğini söylemek mümkündür. Örneğin; kariyer ihtiyacında olan bir kişinin bu ihtiyacının karşılanmaması stres ve gerginliği artıracaktır. İşten çıkarılmak, engellenmek, gözden düşmek, stres ve tükenmişlik gibi sorunlardır (17,18,22).

4.7.1. Gözden Düşme

Gözden düşmenin bireyin yanında kuruma vereceği zararlar çok büyüktür. Kurumlarda sıkça karşılaşılan bu sorun bu yüzden dikkatle ele alınmalı, gözden düşmeye neden olabilecek faktörler incelenmeli ve bu durum ortaya çıkmadan gerekli önlemler alınmalıdır. Çünkü gözden düşme sorunun ortaya çıkmasında büyük pay sahibi firmadır. Sorunun çözümünde de kurum rol oynamalıdır (17,19,39).

4.7.2. İşten Çıkarılma

Kurum için bir kariyer yönetimi uygulaması olan işten çıkartma olgusu bireyler için önemli bir kariyer sorunudur. Bazı bireyler için işten çıkartılma kariyer yaşamlarının sonlanması anlamına gelebilir. Ancak genellikle kurumun küçülme, kapanma gibi nedenlerle çıkarmak zorunda kaldığı bireyler için bu durum, yeni kariyer olanakları anlamına gelmektedir. Bu bireyler belirli bir dönem işsiz kalma

olasılığı ile karşı karşıya gelebilir. Bu nedenle bazı kurumlar bu sorunun giderilmesi için eski çalışanlarının iş bulmalarında onlara yardımcı olmalıdır (17,19,32).

4.7.3. Stres ve Tükenmişlik

Günümüz çalışma yaşamında toplumsal ve kişisel yaşama bağlı çok sayıda stres kaynağı vardır ve stresle başa çıkabilmek için bir çok öneri ve yöntem geliştirilmiştir. Stresin ve bunun aşırı uç noktası olan tükenmişlik önemli bir kariyer sorunu haline gelebilir (8,17,32).

4.7.4. Engellenme

Bireyin çeşitli nedenlerle kariyer beklentilerine karşılık alamaması, bireyde engellenme hissi doğurur. Bunun sonucunda birey, ekonomik olanakları nedeni ile çalışmasını sürdürür ya da işten ayrılır. Bireyin işten ayrılması, yeni birinin işe alınması ve uyumlaştırılmasını gerektirdiğinden, arzu edilen bir sonuç değildir. Bireyin hoşnutsuzluğuna rağmen çalışıyor olması da, genellikle iş düzenine uyum konusunda bazı sorunlar ortaya çıkarır. Bireyin engellenme duygusuna kapılmaması için kurumun bireyin beklentilerini anlaması gerekir. Bunun için, kurum içinde iyi bir iletişim ortamının sağlanması ve çalışanların beklentilerine karşı duyarlı olunması gerektiği açıktır (19,32).

4.8. KARIYERDE KARŞILAŞILAN ÖZEL SORUNLAR

Kariyerle ilgili çeşitli sorunlar ortaya çıkar. Bunlar cinsiyetten, beceri yitiminden kaynaklanan sorunlar olabileceği gibi kariyerinin çeşitli aşamalarında çeşitli nedenlerle bireyin karşısına çıkan sorunlardır (18,20).

4.8.1. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar

Ekonomik gereklilikler ve kültürel norm ve değerler, kızların ve erkeklerin sosyalleşme sürecini etkilemektedir. Sosyalleşme sürecinde kadının çalışmasına ve cinsiyet rollerine ilişkin geliştirilen tutumlar, ileriki yıllarda ailelere ve kurumlara taşınacaktır. Bu tutumların olumsuz olması, kadının eşinden, ailesinden ve işyerinden daha az destek alması ve daha çok engelle karşılaşacağı anlamına gelmektedir. Bu da ev ve aile sorumluluklarını dengelemede güçlük çekmesine neden olacaktır. Bu olumsuzluk yaşandığında kadının çalışmasının bireye ve aileye olan zararına ilişkin inanç kuvvetlenecek ve tutumlar daha da olumsuz yönde gelişmeye devam edecektir. Bu döngünün kırılması ise sosyalleşme sürecinde anne ve babaların kız ve erkek çocuklarını yetiştirirken cinsler arası eşitliği ve herkesin topluma katkı sağlayan üretici bireyler olmasının önemini vurgulamalarıyla olacaktır. Yapılan araştırmalarda kadın iş gücündeki artışa karşın yönetim pozisyonlarında çalışan kadınların tüm çalışan kadınlara oranının düşük olduğu saptanmıştır (14, 19,20,32).

Kadının iş hayatındaki başarısını olumsuz yönde etkileyen, erkeği ise olumlu yönde etkileyen faktörlerin toplumun kadına atfettiği roller ve çocuk bakımınıdır. Bu nedenle çalışan kadınların çalıştıkları için erkeklere göre daha çok suçluluk duyduklarını ve ebeveynlikten daha az doyum aldıklarını göstermektedir. Kadınların aile sorumlulukları genellikle iş gücü piyasasındaki konumunu etkileyerek daha az nitelik isteyen, yükselme imkanları daha sınırlı olan ikincil pazarda yer almalarına veya kadınlar için daha uygun olduğu düşünülen öğretmenlik, hemşirelik, sekreterlik gibi işlerde çalışmalarına neden olmaktadır (68,112).

Kadınların genellikle nazik, kibar, destekleyici, açıklayıcı hassas özelliklere sahip olduğu ideal yönetici davranışsal psikolojik özelliklerine sahip olmadığı, tepeye tırmanacak kadar rekabetçi, atak, hükmedici, sağlam, güçlü ve rasyonel olamayacağı düşünülmektedir. Schein, cinsiyet ayrımının kadınların ilerlemeleri için psikolojik bir engel olduğunu belirtmiştir (64,68).

Bir çok şirket, kadınların işe olan ilgilerinin fazla olduğu düşüncesine karşın; genellikle ev işleri ve çocukların sorumluluğu, çoğu kadınların anne ve babalarına bakma zorunluluğu, hamile kadınların fiziksel ve duygusal durumlarının enerjilerini

ve mutluluklarını engelleyeceği düşüncesi, doğum izni nedenler erkekler lehine sonuç yaratmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre kadın yönetici sayısının az olduğu ve yönetici kadınlarının çoğunun bekar olduğu saptanmıştır. Sonuçlar, kadın yöneticilerin sosyal açıdan kabul gördüğünü, ancak cinsiyete bağlı temel rollerinden kaynaklanan sorumluluklarının öncelik taşıması gerektiği görüşlerinin hakim olduğunu göstermektedir. Bu durumun kadının yükselmesi konusunda olumlu görüşlerin daha çok düşüncede kaldığı, uygulamada kadınların anne ve eş olma rollerinin sorumluluklarının baskısını hep yaşadığını göstermiştir (14,64,123).

Eğitim olanakları ve eğitim seviyesindeki gelişmelere de paralel olarak çalışma yaşamında kadının rolü giderek artmaktadır. Ancak kadınların kariyer merdivenlerini tırmanmasının erkeklere nazaran daha fazla zorlukları vardır. Öncelikle birçok kurum kadınların tepe noktalarına gelmesini uygun görmemektedir. Bu yaklaşımın kurum kültürü ile ilişkisi açıktır (84).

Kariyer geliştirmeyi düşünen bir çok kadının önündeki önemli bir engel de, kariyerlerini ikincil yada kısa vadeli erkeklerin kadar önemli olmayan bir şey olarak görmeleridir. İlk uygulamalarında kadınlar çok dezavantajlı görülmemekle beraber, yine de gözle görülmeyen ayrımcılıktan etkilenmektedirler. Eleman seçerken karşılaşılan engellerin başında bazı işleri kadınların yapamayacağı varsayılarak ayrımcılık yapılması ve işe almak için yapılan görüşmelerde kadınların gelecekle ilgili ailevi planlarının sorulması gelmektedir (33,87).

4.8.2. Çift Kariyerli Eşler

Kurumların bir çoğu örgütsel başarıda kadın yöneticilerin önemini fark ederek onların üst yönetim pozisyonlarına erişebilmelerinde aktif rol oynamaya başlamışlardır. Kadınların artan sayıda iş örgütlerine dahil oluşu, organizasyonların artan sayıda iki taraflı kariyer sahibi eşler sorunu ile karşılaşmalarına neden olmuştur (17,32).

Çift kariyerlilik, her iki çalışan eşin, kendi kariyer hedeflerinin peşinden koşması olarak tanımlanabilir. Bu tür eşler öncelikle aynı coğrafi bölgede iş bulma zorunluluğu ile karşılaşabilirler. Alış veriş ve tatil programlama gibi eylemlerde

problemler ortaya çıkacaktır. Temeli kariyere dayalı gerginlikler evli çiftlerde boşanmalara neden olabilmektedir. Yapılan araştırmalarda, iş aile çatışması yaşayan çiftlerin iş tatmini olumsuz yönde etkilendiği belirlenmiştir (39,130,129).

Çift kariyerli eşlilik uygulamada aşağıdaki şekilde ortaya çıkabilir:

- Aynı örgütte aynı kariyeri izleyen eşler,
- Aynı örgütte fakat farklı kariyerleri izleyen eşler,
- Aynı örgütte fakat kariyer seçimleri birbirlerine benzemeyen eşler,
- Aynı örgüt içerisinde fakat kariyer seçimleri birbirine benzeyen eşlerdir.

Çift kariyerli eşlerde birinin kariyerinde öncelik verilmesi, birtakım sorunları beraberinde getirmektedir. Bu durumda genelde erkeklerin kariyerinde ilerlemesi, kadınların aile ile ilgili rollerine ağırlık vermesini zorunlu kılmaktadır. Türkiye’de de genelde kadınların geleneksel kültür açısından ailelerine öncelik vermesi sonucu kariyer ilerlemesi şansı erkeklere verilmektedir. Özellikle aynı örgütte çalışan eşlerin kariyerinde ilerlemeleri bu sorunu daha da pekiştirmektedir (17, 32,129).

Çift kariyerli eşler sorununa örgütler bazı çözümler getirmiştir. Danışmanlık hizmetleri, çocuk bakımına dönük yardımlar, esnek çalışma saatleri gibi olanaklar sunulmuştur (31).

4.8.3. Cam Tavan

Cam tavan, örgütlerde tepe yönetim pozisyonu için kadınlara konulan keyfi bir engeldir. Birçok kadının şikayetçi olduğu bu durumla anlatılmak istenen, iş yaşamında üst seviyelere ulaşan kadınların tepe noktalarda engelle karşılandıklarıdır. Bu durum oldukça zor bir engel olarak görülmektedir. Zira bugün örgüt içinde tepe yönetime ulaşabilen kadın sayısı çok azdır (84).

Çalışma yaşamındaki bir kadın kendine belli bir hedef oluşturabilmektedir. Ancak hedeflediği nokta, kendisine “kadın olduğu için” kapatılabilmektedir. Bu cam tavanın neden kaldırılmadığı hususunda ileri sürülen çeşitli gerekçeler şunlardır:

- Kadınların çocuk büyötmek için kariyer süreçlerini yavaşlatmaları veya durdurmaları, mesleklerinde üst seviyelere ulaşmaları için önemli bir engeldir
- Kadınlar genelde aile ve iş hayatındaki rollerini dengeleme arayışları içinde oldukları için mesleki başarı için gerekli olan zamanı ayıramamaktadırlar.
- Zeki ve başarılı kadınların birçoğu büyük işletmelerden ayrılarak kendi işyerlerini kurmaya başlamışlardır.
- Geleneksel olarak insan kaynakları alanlarındaki kariyer kadrolarını seçen kadınlar, matematik ve fen bilimlerine ilgi duymamaktadırlar.
- Kadınlar ev yaşamındaki rollerine uygun, esnek çalışma saatleri olan kariyer arayışlarına yönelmektedirler (17, 19,65,75).

4.8.4. Ay Işığı Sorunu

Ay ışığı, kişinin bir işletmeye bağılı olarak çalışması dışında düzenli olarak haftada on iki veya daha fazla saatte başka bir işte çalışmasıdır. Ekonomik yetersizlik veya temel işin kaybedilmesi ihtimali ay ışığı sorununun temel nedenidir. Bu durumda kişi asıl işinin yanında farklı bir işte çalışmaya ihtiyaç duyar. Ay ışığı sorununa örnek olarak, bir öğretmenin, öğretmenlik dışında özel ders vermesi; bir bilgisayar programcısının evinde bilgisayar programı geliştirip bunu pazarlaması verilebilir(19,32,75).

4.8.5. Çift Kariyerlilik

Bireyin aynı zamanda iki farklı kariyere sahip olmasıdır. Çift kariyerli olmanın gereğı, birey açısından her iki işinde belli, bir uzmanlık ve tecrübe gerektirmesi, her iki işinde bireye unvan, statü ve kariyer sağlamasıdır. Çift kariyerlilik, her iki çalışan eşin kendi kariyer hedeflerinin peşinde koşmasıdır. Bu tür eşler öncelikle aynı coğrafi bölgede iş bulmada zorlanırlar. Temeli kariyere dayalı gerginlikler, evli çiftlerde boşanmalara neden olabilmektedir (1,84).

Ülkemizde olduğu gibi birçok dünya ülkesinde, çift kariyerli ailelerde birinin kariyerinin daha fazla öncelik taşıdığı ve bu önceliğin erkeklerde olması görüşü

hakimdir. Bu görüş, kadının çalışma hayatına belli dönemlerde ara vermesine, kariyerine son vermesine sebep olmaktadır. Temeli kariyere dayanan bu tür gerginlikler, çiftler arasındaki çekişmeyi ve boşanmaları artırırken, yöneticiler de bu tür olayları önlemek için daha duyarlı davranmaktadırlar. Aile yaşamının kadınların iş yaşamı ve kariyerleri üzerindeki etkisiyle ilgili olarak yapılan araştırma sonuçlarına göre, evlilik ve çocuklar, kadının kariyerini olumsuz olarak etkilemektedir. Oysa aynı durum bir erkeğin kariyeri için sorun olmamaktadır (17, 19,32).

4.9. KARIYER YÖNETİMİ

Yirmi birinci yüzyılın eşiğinde olduğumuz bu çağda dünya her alanda büyük değişimler yaşamaktadır. Yaşanan bu büyük değişimler iş dünyasının temel aktörleri olan işletmeleri de derinden etkilemektedir. İnsanların kurumlardan daha fazla kalite talebi, bilgi teknolojilerindeki ilerlemenin globalleşmeyi hızlandırması, yaratıcılığın işletmeler için vazgeçilemez bir hal alması gibi daha da genişletebileceğimiz değişimler işletmelerin doğru olarak gelecek tahminlerini zorlaştırmaktadır. Bu değişim ortamında işletmelerin çağa ayak uydurabilmek ve hayatta kalabilmek için insan faktörüne önem vermesi gerektiği tüm yöneticiler tarafından kabul edilmektedir. Bunu başarmanın en etkili yollarından biride örgütlerin kariyer yönetimine ağırlık vermesidir (12,19,22,39,48,75).

4.9.1. Kariyer Yönetim Kavramının Tanımı

Kariyer yönetimi, çalışanların işlerinde ilerlemek, üst düzeylere gelmek istemeleri, aldıkları eğitim, zihinsel yetenekleri, kişilik özellikleri, kendilerini geliştirme düzeyleriyle yakından ilişkilidir. Çalışanın iş yaşamında ve mesleğinde sağlıklı bir şekilde ilerlemesi kariyer yönetimi ile gerçekleştirilmektedir. Kariyer yönetimi; kişilerin iş hayatlarına ilişkin planlamalar yapmalarınıdır. Bu planların bir süreç olarak oluşturulması hedefe ulaşmada önemlidir. Kariyer yönetimi'ile çalışanların kurum içindeki hareketlilikleri sağlanır ve böylece kişiler motive edilir. İyi bir kariyer yönetimi uygulanan organizasyonlarda kişiler bir süre sonra hangi statüde olacaklarını bilir veya tahmin edebilirler. Kişinin bunu bilmesi, onu işine ve kuruma bağlar, motivasyonunu sağlar (17,19,31,61,83).

Kariyer yönetimi, bireyin kariyer planının, organizasyonun kariyer geliştirme araçları ile desteklenmesidir. Kariyer yönetimi kariyer kavramına bireysel ve kurumsal bakış açılarını bütünleştirir. Bu süreçte birey ve organizasyon karşı taraflarda değil, birbirlerini destekleyici roller üstlenirler ve her iki tarafa düşen sorumluluklar vardır (37,61).

Kariyer yönetimi, işletmenin, kişilerin kendi kariyer hedeflerine ulaşmasına izin verirken insan kaynağı gereksinimini karşılamak üzere hedefler, planlar ve stratejiler dizayn edip, bunları yürürlüğe koyma olgusudur.

Kariyer yönetimi, bireyin organizasyon kültürünü benimsemesi, organizasyonun amacı ile örtüşmesi, iş doyumunu ve işte kalması için temel belirleyici bir faktördür ve bu yönetsel yaklaşım çalışanın potansiyelini maksimize etmek için başvurulan bir uygulamadır. Günümüzde artık kariyer planlaması işletmeler tarafından değil, daha çok çalışan tarafından yapılmaktadır. Bunun için de her şeyden önce bireyin kendisini çok iyi tanıması gerekmektedir (19,22,40,83).

Kariyer yönetimi, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak ve bireyin kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yöneticilere imkan sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir. Bu tanımdan kariyer yönetiminin yönetim kademesini, insan kaynakları uzmanlarını ve işyerine dışarıdan taraf olan unsurları içine alan geniş bir olgu olduğu anlaşılmaktadır (15,51,69).

Organizasyon açısından bakıldığında kariyer yönetiminde iş, pozisyon ve uzun dönemli hedefleri belirleme konusundaki eksiklerin giderilmesi üzerinde durulurken, birey açısından bakıldığında ise kariyer yönetimi tamamı ile bireyin bilgi, beceri, ilgi ve amaçları üzerinde biçimlenir.

Kariyer yönetimi, iş görenin yetenek ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olup, kariyer geliştirme faaliyetlerini planlar. İş dünyasına giriş, atamalar, transferler ve iş değiştirmeler kariyer yönetiminin kapsamındadırlar. Kariyer yönetiminde bazen birey, bazen örgüt, bazen de ortak olarak alınan kararlar yer almaktadır. İşletmelerde

kariyer yönetimine önem verilmesinin nedeni, bireyin iş doyumunu ve örgütte kalmasını sağlama amacına yönelik olmasıdır (17,19,61,99).

Çağdaş yönetim düşüncesinin henüz benimsenmediği zamanlarda yöneticilerin iş görenler hakkındaki düşünceleri onların parasal çıkarlar karşılığında belirli işlerin yaptırılması için istihdam ettirilmesi idi. Fakat günümüzde teknik ve yönetsel alanda iş gören hareketliliği artmıştır. Buna bağlı olarak örgütlerin ihtiyaç duydukları üstün nitelikli personeli sağlayabilmesi de oldukça güçleşmiştir. Bu da şirketlerin kariyer yönetimine verdikleri önemi bir kat daha arttırmıştır.

Kariyer yönetimi, çalışanların bireysel kariyer planlarını, örgütün desteklenmesi ve uyumlaştırılmasını içerir. Böylece hem çalışanların meslek hayatları planlanır hem de planlar eyleme geçirilir (81,82,84,118).

Kariyer yönetimi işlevi döngüsel ve süreklidir. Çalışanların hem kendilerinin hem de etrafındaki dünyanın farkına varabilmesi için bilgi toplanır, hedefler belirlenir, plan ve stratejiler geliştirilir, uygulanır ve sürekli kariyer yönetimi için daha fazla bilgi sağlamak amacıyla geri besleme elde edilir.

Kariyer yönetiminin amacı, çalışanların ilgi ve yeteneklerini analiz ederek organizasyondaki tüm çalışanların memnuniyetini sağlamaktır. Kariyer yönetiminin amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Çalışanların memnuniyetini (tatminini) sağlamak,
- İnsan kaynaklarından etkin ve verimli bir şekilde yararlanmak,
- Çalışanları motive etmek,
- Çalışanların performanslarının değerlendirilmek,
- İşte ilerleme konusunda gerekli düzenlemeler yapmak (3, 17,19,22,32, 61).

“Kariyer yönetimi, bireylerin, kişisel ve örgütün kariyer sistemiyle uyumlu olarak giriştiği, süreklilik gösteren, hazırlık, uygulama ve kontrolden oluşan bir süreçtir.” Bu süreç içinde çalışanların örgüt içinde ilgi, değer ve becerilerine uygun işlerde çalıştırılabilmesi imkanı doğarken, bireysel ihtiyaç ve amaçlar ile örgütsel ihtiyaç ve amaçların bütünleştirilmesi yoluyla çalışanlarda iş tatmini, örgütte ise

etkinlik ve verimlilik artmaktadır. Kariyer planlama, kariyere bireysel yaklaşım olarak ve kariyer yönetimi de örgütsel yaklaşım olarak ele alınabilir. Kariyer planlama, birey üzerinde dururken; kariyer yönetimi örgütle ilgilenir. Birey üzerinde odaklanma temelini psikolojiden alırken, örgütsel araştırmaların temeli sosyolojiye dayanır (15,19,75).

Kariyer yönetiminin önemli konuları arasında başta örgütsel yedekleme planlaması ve yönetsel gelişme gelir. “Yönetsel gelişme, yeni yönetsel kapasite gereksinimi, hızlı örgütsel ve teknolojik değişmeyi, finanssal gücü ve yönetim konumunda test ve tecrübe edilmiş uygun yöneticileri arttırmaktadır.” Başka bir ifade ile bireylerin gerekli tecrübeyi edinmeleri ve gerekli özellikleri kazanmaları için bireysel gelişmelerin yönetim tarafından desteklenmesi kariyer yönetiminin ana konusu içindedir (61,118).

Kariyer yönetimi:

- İnsan kaynakları planları ile sistemin bütünleştirilmesini,
- Kariyer yollarının belirlenmesini,
- Kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulmasını,
- Çalışanların performanslarının değerlendirilmesini,
- Astlara kariyer danışmanlığı yapılmasını,
- İş deneyimlerinin artırılmasını,
- Eğitim programlarının düzenlenmesini içerir.

Kariyer yönetimi, kariyer geliştirme iki bileşeninden biridir. Diğer bileşen ise kariyer planlamasıdır.

Kariyer planlaması kişinin örgütte kendisine bir kariyer yolu seçerek bu yolda ilerlemeye başlama sürecinde; kariyer amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştireceği araçları belirleme sürecidir. Kariyer planlaması kişisel bir süreç olmasına rağmen, kariyer yönetimi organizasyon tarafından yapılan faaliyetlerden oluşur (19,22,51,63,83).

Bireyin iş yaşamında ve mesleğinde sağlıklı bir şekilde ilerlemesinde kariyer yönetiminin büyük etkisi vardır. Kariyer yönetimiyle çalışanların örgüt içindeki hareketlilikleri sağlanır. Kariyer yönetimini iyi uygulayan organizasyonlarda kişiler bir süre sonra hangi statüde olacaklarını tahmin edebilirler. Kişinin bunu bilmesi, onu işine ve kuruma bağlar, motivasyonunu sağlar. Bu sebeple kariyer yönetimi bir çalışanın bulunduğu konumun farkında olması, bir sonraki adımın ne olacağını bilmesi, geleceğini öngörebilmesi ve uygun hazırlıkları yapabilmesi açısından çok gerekli ve yararlı bir çalışmadır (15,81).

Kariyer yönetimi, bireyin örgüte yönelik hedefleri ile, kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm yaratarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için, mevcut yeterlilikleri geliştirebilmesi, ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılabilmesi sürecidir (3,15,17,32,51,61,75,81).

4.9.2. Kariyer Yönetiminin Önemi

İş hayatında yaşanan gelişmeler sonucunda işletmelerde çalışan sirkülasyonunun artmasıyla özellikle yönetsel, profesyonel ve teknik yetenek alanlarında işletmelerin emeğe olan talepleri önemli derecede artmıştır. Yüksek yetenekli personeli işletmeye çekmek, istihdamını sağlamak ve onları geliştirmek gelişen bu dinamik yapıyı örgütler için giderek zorlaşmıştır. Bu sebeple örgüt içinde yöneticileri geliştirmek ve çeşitli iş alanlarına yatırım yapmak zorunlu hale gelmiştir. Yapılan bu yatırımların gelecekte de etkin ve verimli işgücüne dönüştürülebilmesi için şirketlerin kariyer planlama ve yönetimine önem vermelerini zorunlu hale getirmiştir (17,19,31,63,75,110).

Kariyer yönetiminin ayırıcı olan özelliği çalışanların kurum içindeki hareketliliklerinin sağlanması ve bunun sonucu olarak da onları motive etmektir. İyi bir kariyer yönetiminin uygulandığı kurumlarda çalışanlar bir yıl, beş yıl sonra nereye ve hangi statüye geleceklerini tahmin edebilirler. Böylece kişi işe ve kuruma bağlanır ve motivasyonu artar (32,44,63).

Kariyer yönetimi, insan gücü planlama, insan kaynakları seçimi, eğitim ve geliştirme ve performans değerlendirme gibi insan kaynakları faaliyetlerini içine alır.

Kariyer yönetiminin amacı, bireylerin örgüt içinde ilgi, değer ve becerilerine uygun işlerde istihdam edilmesine yardımcı olmaktır. Böylece bireysel ihtiyaç ve amaçlar ile örgütsel ihtiyaç ve amaçların bütünleştirilmesi yoluyla çalışanlarda iş tatmini, örgütte ise etkinlik ve verimliliğin artırılması sağlanır. Kariyer yönetimi faaliyetleri yoluyla örgüt içinde kariyer hareketliliği sağlanırken, bireylerin de kişisel kariyer planlarına ulaşmalarına yardımcı olunur. Kariyer yönetimi, bireyin kariyer planlarına ulaşabilmesi için örgüt tarafından desteklenmesidir.

Bireyin hedeflerine ulaşması yolunda yönetimin desteğini arkasında hissetmesi kişiye ayrıca bir motivasyon sağlayacaktır. Bu da kariyer yönetiminin kurum için önemini bir kat daha arttırmaktadır (3,61,62).

Çalışanların değişen talepleri, örgüt içinde başarı gösterenlerin şirkette tutulması ve terfi ettirilmesi, yeteneklilerin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi gibi konular birçok örgütte kariyer gelişim ve yönetiminin insan kaynakları planlamasında önemli bir yer tutmasını sağlamıştır. Özellikle terfi ve transfer planlamalarında bireylerin özel beceri, bilgi ve tecrübeleriyle kişisel amaçlarının dikkate alınması kariyer geliştirmeye olan ilgiyi de arttırmıştır (15,17, 19).

Kariyer yönetimi, her iki tarafa da fayda sağlamak yönünde düzenlenmezse iki tarafın ihtiyaçlarını karşılamak hem büyük bir yük hem de maliyet getirecektir. Bununla beraber ise devamsızlık, yüksek düzeyde çalışan sirkülasyonu, performans düşüklüğü başarısızlığı getirecektir. Fakat buna karşın uygun bir kariyer yönetimi ile tatmin edilmiş çalışanlar işine bağlı, üretken, yeniliklere açık ve işletmenin hedeflerini gerçekleştirmek için çalışmaya azimli bir profil çizerler (17,63).

İşletmelerde kariyer yönetimine önem verilmesinin nedeni bireyin iş tatminini sağlamak suretiyle şirkette kalmasını sağlamayı amaçlamasıdır. Çalışanların kariyer amaçlarının belirlenmesi bireyin gelecek belirsizliğini ortadan kaldırır. Bu da bireyin ihtiyaçlarının tatminine yön gösterici olur (32,83,120).

Bireyler gerçek kariyer amaçlarını belirleyebilmek için hem kendisini hem de çevresini iyi tanımalıdır. Bu onun gerçek kariyer amacına ulaşmasına olanak sağlayacaktır. Gerçek kariyer amacının belirlenmesi ise örgütün uygun kariyer

stratejisine ve aksiyon planları geliştirmesine yardımcı olacaktır. “Kariyer yönetiminde temel amaç, örgütün etkinlik ve verimliliğinin arttırılmasının yanında bireylerin örgüt içinde gelişim ve ilerlemesini sağlayarak gelecekte ihtiyaç duyacağı vasıflı eleman gücünü şimdiden şekillendirmeyi de sağlamak olarak ifade edilebilir.”

Kariyer yönetimi örgütte çalışanların kariyer başarılarının arttırılması, insan kaynaklarının verimli hale getirilmesi ve örgütün verimliliğinin ve başarısının arttırılması amacı için çalışır (19,31,61).

Kariyer yönetiminin amaçları genel amaçlar ve özel amaçlar olmak üzere ikiye ayrılır. Bu amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Genel Amaçlar

- Yönetim başarısını tatmin etmek için, örgüt gereksinimlerini temin etmek,
- Kavrama gücü olan bireylere, herhangi bir sorumluluk düzeyinde eğitim vermek,
- Bireyler, yetenek ve isteklerini örgüt ile uyum içinde tutarak ve görevlerini yerine getirerek başarılı bir kariyer yapmayı düşünürlerse, gereksinim duydukları rehberlik ve teşvik gücünü onlara vermektir (19,62,75).

Özel Amaçlar

- Gerek mevcut gerekse gelecek işlerde gereksinim duyulan beceri ve nitelikleri tanımlamak için personele yardım etmek,
- Örgütsel amaçlar ile bireysel istekleri bütünleştirmek ve düzene sokmak,
- Kariyerlerinde durgunluk dönemi geçiren personeli yeniden canlandırmak,
- Personele kariyerlerini ve kendilerini geliştirecek fırsatı sağlamak,
- Örgüt ve bireyler için karşılıklı yararlar sağlamaktır (15,17,19).

Kariyer Yönetim Süreci

Kariyer yönetimi bir süreç olarak ele alınmak istendiğinde; üç boyuttan oluşan bir yapı görülür:

- İlk boyut; öznel yön değerler, tutumlar, kişilik ve davranışlardan oluşmaktadır ve birey odaklı bir boyuttur.
- İkinci boyut; nesnel yön iş, işsel eylemler, konu seçimleri, tercihler, planlar gibi somut olgulardan oluşan örgüt odaklı bir boyuttur.
- Üçüncü boyut; öznel yönün uzantısı olarak bireysel amaçlar ile, nesnel yönün uzantısı olan örgütsel amaçların bütünleştirilmesidir (17,19,83).

4.9.3. Örgütün Birey Üzerinde Odaklaşan Kariyer Yönetimi

4.9.3.1. Terfi

Terfi örgütün birey üzerinde vereceği önemli kararlardandır. Terfi bir bireyin yetki, sorumluluk ve bunlara bağlı olarak ücret yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyona atanmasıdır. Yönetim bireyin terfisi için kıdeme, yeterliliğe, yeterliliğin nasıl ölçüleceği ve açık pozisyona terfi için kriterlerin neler olacağını göz önünde bulundurması gerekir. Bireyin terfi ettirilmesi kariyer yönetiminin önemli konularından birini oluşturur. Çünkü terfi doğru kriterlere göre yapılmadığı takdirde hem kurumun başarısını etkiler, hem de çalışanların motivasyonları ve kuruma olan bağlılıkları azalır (3).

Terfi psikolojik olarak bireyin güvenlik, ait olma ve kişisel ilerleme ve büyüme ihtiyacını tatmin eder. Terfi, personel seçiminden daha dikkat gerektiren önemli bir örgütsel karardır. Terfi bireye mesleğinde yükselme imkanı, sorumluluk, otorite ve daha yüksek ücret sağlar (19,32,47).

4.9.3.2. Transfer/Yer Değiştirme

Örgüt içerisinde yatay yönde ilerleme olarak da kabul edilen transfer, örgütün başka bir yerdeki şubesine terfi yoluyla gönderilmeyi kapsar.

Transferler genel olarak, örgüt içinde bulunan bireylerin farklı konumlarda aşağı, yukarı, sağa, sola hareket ettirilmelerini gerektirmektedir. Bireyler bir örgütte ise başladıktan sonra farklı transferlerle karşı karşıya kalabileceklerdir. Örgüt piramit

şeklinde düşünülduğünde, yeni mezun olup ise yeni başlayanlar alt basamaklarda yer alacaklardır. Alt basamak örgüte girişi sağlar. Bazı örgütler üst basamaklardaki açık pozisyonları, örgüt içi terfi yoluyla doldururlar. Bazıları da dışarıdan atama yolunu seçerler (17,32).

Günümüzde yalın örgütün ön plana çıkması, transfer ve yer değiştirmenin önemini daha da artırmıştır. Böylece, çalışanın örgüt içinde bir pozisyondan diğerine geçmeden de sorumluluk ve yetkilerinin artması; buna bağlı olarak da ücret düzeylerinin yükselmesi söz konusu olabilmektedir (19,79).

4.9.3.3. İşten Çıkarılma

Bireyin, ekonomik durgunluk, örgütün küçülmeye gitmesi veya bir alandaki faaliyetlerini sonlandırması gibi genel yada performans düşüklüğü gibi nedenlerle işten çıkarılmasıdır.

İşten çıkarılan bireylerin uzunca bir süre iş bulamadıkları için hiçbir yerde çalışmamaları, birtakım sorunları da beraberinde getirmektedir. Öncelikle, bireylerin çalışma alışkanlıkları kaybolmakta, bu bireyler çalışma yaşamının sıkıcılığına ve disiplinine geri dönmekte zorlanmaktadırlar (32).

İşten çıkarılma korkusu, çalışanların iş performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir. Belirsizlik bireyde korku, panik, gerilim ve sinirlilik hali yaratmaktadır. Bu belirsizliklerden dolayı; bireylerin çalışma gücü azalmakta ve üretim de düşmektedir. Bu nedenle yöneticilerin çok açık ve net kararlar verip; yeni stratejilerini çalışanlarına iletmeleri gerekmektedir.

Özellikle gelişmekte olan ülkelerin ekonomilerinde meydana gelen dalgalanmalar sonucunda, isten çıkartmalar örgütlerin sıkça başvurdukları yöntemlerden biri haline gelmiştir. İsten çıkarılmanın hem çalışan hem de işveren üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. İsten çıkartılma bazı durumlarda; birey için bir kariyer sonu değil, kariyer başlangıcıdır (31).

4.9.3.3.4. Emeklilik

Örgütler için emeklilik:

Örgütteki küçülme veya başka nedenlerle emeklilik özendirici uygulamalardır. Hatta kamu kurumlarında belirli yaş sınırlamalarına giderek, bireylerin zorunlu emekliliğe tabi tutuldukları gözlenmektedir.

Ayrıca örgütün emekli olan bireyden ne şekilde yararlanacağına ilişkin tutumunun belirlenmesi gerekir.

Özellikle kamuda çalışan bireylerin emekli olduktan sonra, özel sektörde kariyerlerine devam etmek istemeleri durumunda, hazırlık faaliyetlerine destek verilmesinin önemi artar. Bu tür uygulamalar, insan kaynağına verilen önemin göstergesi olarak; mevcut çalışanın motivasyonuna da olumlu etkilerde bulunur (17,19,32).

4.9.3.5. Örgütsel Yedekleme

Örgütsel yedekleme, örgüt içerisinde isin gerektirdiği bilgi ve becerinin netleştirilmesini, bireyin örgüt içinde yer alacağı pozisyonla ilgili yeterliliğinin değerlendirilmesini ve örgüt içindeki yüksek potansiyele sahip bireylerin belirlenmesini sağlayan bir uygulamadır.

Yedekleme, sadece insan kaynakları bölümü ve tepe yönetimi tarafından bilinen gizli bir süreçtir. Örgütsel yedekleme sürecinde; yönetici adaylarının geliştirilmesinde, yönetici yeterliliklerinin belirlenmesi, yönetici adaylarının değerlendirilmesi, eğitimi ve kariyer ilerlemesi bir sistem içinde ve bilgisayar ortamında yürütüldüğü zaman, bu yönetici yetiştirme programlarının etkinliği de artmaktadır (17,83,94).

4.9.4. Bireyin Kendisi Üzerinde Odaklaşan Kariyer Yönetimi

Bireysel kariyer yönetimi; bireyin yetenekleri, becerileri , değerleri ve arzularına dayalı en uygun işi sağlamak için ayrıntılı araştırma yapma, planlama ve karar verme sürecidir.

Bireysel kariyer yönetimi, bireyin sorumluluklarını ve faaliyetlerini kapsar. Bireysel kariyer yönetiminde bireye düşen sorumluluklar, bireyin çeşitli faaliyetlerde bulunmasını gerektirir. Faaliyetlerin planlanması, bu amaçla kullanılacak kaynak ve yöntemlerin organizasyonu, faaliyetlerin uygulanması, bireysel hedefler ve örgüt beklentileri ile koordinasyonu, sonuçların değerlendirilmesi, bireysel kariyer yönetimi içinde değerlendirilir. Bireysel kariyer yönetimi örgüt destekli kariyer planlama ve kariyer geliştirme faaliyetleriyle gerçekleşebilir (19,32,81,82,).

4.10. KARIYER GELİŞTİRME

4.10.1. Kariyer Geliştirme Kavramı

Son 20 yıl boyunca, kariyerlerin ve insan yaşamının nasıl geliştiği ve zaman içerisinde nasıl değiştiği konuları ilgi odağı olmuş ve 1990 yılından itibaren kariyer geliştirme programlarının kullanımları artmıştır. Organizasyonlar etkinlik, süreklilik ve gelişmelerini sürdürebilmek için, ihtiyaç duydukları insan kaynaklarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesini isterlerken çalışanlar ise, yaşam boyunca ihtiyaç duydukları güvenlik, teşvik ve kişisel gelişme imkanlarını sağlayan çalışma koşulları istemektedirler. Organizasyonların ve çalışanların ihtiyaçları yalnızca işe giriş aşamasında değil tüm kariyer yada yaşam süreci boyunca sürmektedir.

Kariyer geliştirme, bireylerin kendine özgü sorun, tema ve görevler bütünü ile ayrılacak aşamalar süresince kendilerini geliştirme işlemidir.

Kariyer geliştirme; çalışanlarına yeteneklerini değerlendirme ve geliştirme gücü vererek kariyer amaçlarını gerçekleştirmek için örgütün yardımcı olmasını ifade eder.

Kariyer geliştirme, bireyin kariyeri boyunca kariyer amaçlarına ulaşması için uygulanan programlar, eylemler ve faaliyetleridir (9,17,19,78,83).

Bireyler belirli yaşlarda ve yaşamlarında çözmeye çalıştıkları ortak sorun ve baskılarla karşılaşabilmektedirler. Bu aşamalar kariyer eylemlerini ve bireyin seçeneklerini etkileyebilmektedir. Yeteneklerini sürekli geliştiren bir insan gücü, yalnızca değişime yanıt vermez, onu önceden tahmin eder. Organizasyonların yaklaşımları farklı olsa bile genel amaçları, çalışanlarına yeteneklerini değerlendirme ve gelişme gücü vermektir. Böylece organizasyonlar değişen ve gelişen iş ortamına uyum sağlayarak rekabetlerini sürdürebilirler. Bu da kariyer geliştirme sistemiyle gerçekleşebilir. Kariyer geliştirme hem örgütü hem de çalışanı kapsayan dinamik bir sistem olup, her iki tarafın gelişen ihtiyaçlarına cevap verir. Kariyer geliştirme sistemi kişiler kadar işletmelere de sorumluluk vermektedir (32,40,51).

Organizasyonların uyguladığı kariyer geliştirme sistemi, temel olarak kariyer geliştirmenin iki alt kavramı olarak alınan kariyer planlama ve kariyer yönetimi konularının her ikisini de içeren bir işlemdir. Kariyer planlama, çalışanların ilgi alanlarını, yeteneklerini inceler ve hedeflerini belirleyip bu hedeflere ulaşma sürecini kapsarken, kariyer yönetimi; çalışanların kariyer ihtiyaçları ile örgütün gereksinmelerini daha iyi karşılamak için yöneticilerin kullandığı metotlardır. Uzun vadeli bir kariyer geliştirme insan kaynakları yönetiminde örgütsel etkinliği artırır. Çünkü kariyer gelişimi ile insan kaynaklarının gelişimi birbirini destekleyen çalışmalardır (17,123).

Kariyer geliştirmenin temel fonksiyonları işletmelerdeki kariyer geliştirme politikaları örgütsel kariyer planlama ve yönetimi işlevlerinin her ikisini de içerir. Bu amaçla kariyer geliştirme ile işletmeler çalışanların kariyer yönetimlerine yardımcı olurlar. Yapılacak uzun vadeli bir kariyer geliştirme ile insan kaynakları yönetiminin etkinliği artırılabilir. İnsan kaynakları yönetiminin buradaki sorumluluğu çalışanlarının kariyer gelişimlerine yardımcı olmak ve çalışanların potansiyel güçlerini fark etmelerini sağlamaktır (19,27,39,74).

4.10.2. Kariyer Geliştirmenin Önemi

Kurumlar kendileri için büyük önem arz eden insan kaynağının gelişiminde bir çok sistemden söz ederler. Bu sistemler zıtlıklar ve nedeni belirli olmayan çatışmalardan etkilenmektedir. En basitinden "çalışanların potansiyellerini en üst seviyeye getirmek" bütün kurumların belirttiği bir sözdür, ancak bu sözün hemen ardından "kurumların hedeflerine ulaşmak" sözünün kullanılması ise düşündürücü bir olaydır.

Çalışanlar için neyin en iyi olduğu ve organizasyonların ne istediği arasındaki çekişmenin temelinde, kariyer gelişimi gelmektedir. Aslında gerçekte ihtiyaç duyulan, hem çalışanlar hem de iş verenler arasında işbirliği sonucunda herkes için en doğru olan kararlardan oluşan bir kariyer gelişim programının belirlenmesidir (73,78,83,123).

Bazı kurumlar kariyer geliştirme çabalarını yalnızca yönetici kadro üzerinde yoğunlaştırmışlardır. Fakat yönetici olmayan çalışanların da kariyer geliştirme programlarına alınmaları kurum açısından daha yararlıdır. Bu bireylerin de gelişme gereksinimleri ve yükselme istekleri vardır. Çalışanların gereksinim ve isteklerinin yerine getirilmesi ve örgütsel başarıya ulaşılmasında kariyer geliştirme gerek örgüt gerekse çalışanlar için önem arz etmektedir (19,51,61,104,).

4.10.2.1. Kariyer Geliştirmenin Örgüt Açısından Önemi

Organizasyonların büyümesi, sürekli gelişmesi ve teknolojik değişimlere hazır olabilmesinin, bu gereksinimlere cevap verebilecek kaliteli insan gücü ile mümkün olduğunu kavrayan yöneticiler çalışanların yeteneklerini ve becerilerini arttırabilmeleri için kariyer geliştirmeye daha çok önem vermeye başlamışlardır. Kariyer geliştirme sistemi uygulayan örgütlerin yönetim, üretim ve planlama programlarında daha başarılı olmaktadır. Örgütler çalışanların gelişimini kaynaklarının bir bölümünü bu amaç için kullanarak sağlayabilmektedirler. İnsan kaynakları yönetiminin diğer bir görevi ise, geleceğe yönelik plan ve stratejiler oluşturarak, ortaya çıkabilecek ihtiyaçları belirlemektir. Bu ihtiyaçların giderilmesi

etkin bir işgücü planlaması ve kariyer geliştirme programının uygulanması ile sağlanır (31,32,42,61,62).

Örgütler tarafından sağlanan kariyer olanakları, bireysel çalışmalar için itici güç oluşturacaktır. Kariyer geliştirme, örgütlerin bazı işlere yönelik adayların bulunmaması yüzünden açık kalan kadrolarına ellerindeki elemanlarının yetiştirilip, yerleşmesini sağlayacaktır. Kariyer geliştirme sistemi, hem işin yerine getirilmesi için örgütsel ihtiyaçlar üzerine, hem de çalışanların iş hayatında gerekli olan duyguları üzerine dayalıdır. Kariyer geliştirme sistemi yetenekli personelin örgütte kalmasını, daha geçekçi hedef ve beklentiler belirlenmesini, örgütün personelin yeteneklerinden etkin bir şekilde faydalanmasını sağlar. Şekil 2’de kariyer geliştirme sisteminin, yönetici, çalışan ve örgüt için faydaları sıralanmıştır (17,74,75,123).

Şekil 2. Kariyer Geliştirme Sisteminin faydaları

Yöneticiler İçin	Çalışanlar İçin	Örgüt İçin
<ul style="list-style-type: none">• Bireylerin kariyerlerini yönlendirme yeteneklerini artırır• Yetenekli personelin örgütte kalmasını sağlar.• Örgütü daha iyi anlamalarını sağlar.• Yaratıcı performans değerlendirme tartışmaları yapılmasını sağlar.• Çalışanların yeni sorumluluklar kabul etmelerinde motivasyonlarını artırır.• Yeteneklerin belirlenmesini sağlar.• Örgütsel ve bireysel hedefler arasındaki uyumu sağlar.	<ul style="list-style-type: none">• Kariyer planlarının verilmesinde ve değişimlerinde yarar sağlar.• Mevcut işin zenginleşmesini ve iş tatminini artırır.• Yetenekli personelin örgütte kalmasını sağlar.• Daha geçekçi hedef ve beklentiler belirlenir.• Performans hakkında daha iyi bir geri besleme elde edilir.• Örgüt ve örgütün gelecekteki eğilimleri hakkında daha fazla bilgi oluşur.• Kariyer yönetimi hakkında kişisel sorumluluk duygusu artar.	<ul style="list-style-type: none">• Bilgiler tüm örgüt bünyesine yayılır.• Örgüt içinde iyi bir iletişim kurulur.• Yetişmiş elemanların örgütte kalmasını sağlar.• Personel sistemleri ve işlemlerinde etkinlik artar.

Kaynak:S.Aytaç (2005) Çalışma Yaşamında Kariyer, Ezgi Kitabevi,2.baskı, s:211

Kariyer planlaması ile ilk hedef oluşturulduktan sonra, gelişmenin bir kariyer hedefi yada amacı doğrultusunda bir dizi iş görevlendirilmesi ve eğitimsel deneylerden meydana geldiği görülmektedir (19,33).

Örgütler, yeteneklerini kanıtlamış ve gelişme potansiyeline sahip çalışanlarını elde tutabilme ve onlardan azami ölçüde yararlanma durumundadırlar. Nitelikli elemanlarını elde tutabilen örgütler, hem organizasyonun hem de bireylerin performansını yükseltmekte ve verimlerini artırmaktadırlar. Bu yöndeki uygulamalar örgüt için yeni elemanları alıp, geliştirilmesinden daha kolay ve ekonomiktir (19,40,81).

Kariyer geliştirme programları sonucunda önemli pozisyonlar için içeride yapılan atama, çalışanların performanslarını artırarak onları motive edecek ve örgüte duydukları güvenleri onların başarıya ulaşması için çaba göstermelerini sağlayacaktır. İlerleme olanaklarını gören çalışanlar, hedefleri doğrultusunda kendi beceri ve yeteneklerini geliştirmek için zaman ve enerji harcayacaklardır. Kendi hedefleri belirli olduğu ve yükselebilecekleri kademeleri bildikleri için örgüte bağlılıkları ve verimlilikleri de artacaktır (17, 32,52,75,66).

Örgütler amaçlarına ulaşacak, çalışanların isteklerine cevap verecek şekilde kariyer geliştirme programları hazırlarlar. Kariyer geliştirme programlarının amaçları şunlardır:

- Organizasyonun verimliliğini artırmak,
- Organizasyonun amaç ve hedeflerinin çalışanlar tarafından benimsenmesini kolaylaştırmak,
- Çalışanların bireysel gelişimini artırarak ve gerginliğini azaltarak, örgütsel sadakatini sağlamak,
- Çalışanlara kendi geleceğini planlama şansı tanıyarak onların motivasyonunu ve performansını artırmak,
- Örgüt içindeki kariyer fırsatlarının duyurulmasını sağlamak,
- İşgören beceri ve gereksinimlerinin kariyer fırsatlarıyla uzlaştırılmasıdır (39,78).

4.10.2.2. Kariyer Geliştirmenin Birey Açısından Önemi

Bireylerin kişisel ilgi ve yetenekleri motivasyonla yakından ilgilidir. Bu sebeple çalışanların kariyerlerinin geliştirilmesi için onların teşvik edilmesi ve onlara destek verilmesi çalışmaları işletmelerde gün geç tikçe yaygınlaşmaktadır (17,19,61).

Etkin bir kariyer geliştirme birey için önemlidir. İşletmelerde uygulanan kariyer politikaları hem bireye, hem de örgüte amaçlarına ulaşmada katkıda bulunur. Personelin işe girdiği süreç itibariyle amaçlarına ulaşması için gerekli eğitim ve geliştirme programlarının verilmesi bireye psikolojik olarak tatmin sağlayacaktır (82,123).

Kariyer gelişimi bireylerde gelişme ve büyüme fırsatları yanında stresi azaltır, bağımsızlığı artırır ve bireylere ruhsal bir kazanç sağlar. Bunların yanı sıra kariyer geliştirme iş hayatının kalitesinin yükseltilmesi, yetişmiş personelin işletmede istihdamı, çalışanların niteliklerine uygun işlere yerleştirilmeleri, çalışanlara eşit iş fırsatları sağlanması gibi konularda da faaliyet gösterir. Kariyer geliştirme programlarının oluşturulması çalışanın iş tatminini ve sadakatini arttırdığı gibi çalışana becerilerini geliştirme fırsatı da verir. Böylelikle örgütteki başarılı personelin başka kurumlara kaçışı da önlenmiş olur (15,17,81,83,123).

4.10.3. Kariyer Geliştirme Sistemleri

Kariyer gelişmesi aşamalar halinde incelendiğinde kariyer geliştirme ile ilgili çok sayıda model olduğu görülmektedir. Bu modellerin çoğu; bireyin yaşam safhaları içinde yaş dönemlerine bağlı olarak geliştirilmiştir.

Örgütler, bireylerin kariyerlerinin yaşam safhaları boyunca geliştiğini kabul etmektedirler. Kariyer aşamaları aşağıda belirtilmiştir:

- **Kurma (20-40 yaş):** Bireyin ilk iş seçimiyle başlar. Başarılı ise yoluna devam eder. Yetenekle olduğu duygusu gelişir. Örgüte bağlanır. Başarısızsa başka bir kariyer geçişi yapabilir. Danışmanlık ve kendi kendini değerlendirme gereklidir.

- **Sürdürme (40-55 yaş):** Orta yaş bunalımının yaşandığı dönemdir. Yaşlanma korkusu , kendini analiz, geçmişteki hataları yorumlama mevcuttur. Bu aşamada bireyler ya hedeflerine ulaşırlar yada ulaşamazlar. Kendilerine yardımcı olmak için danışmanlık gerekli olmaktadır. Kariyer danışmanlığı, bireyin hem kendini değerlendirmesine, hem de bireysel geliştirmeye katkı sağlar. Bu aşamada birey yeni görev ve doyumlar isteyebilir.
- **Düşüş (55-65 emeklilik):** Çalışanların kariyerlerinin son dönemidir. Fiziksel kapasitenin, gelirin iş tatminin azaldığı dönemdir. Bu safha her birey açısından zorluk taşır (19,32,34,81).

4.10.3.1. Kariyer Geliştirme Sisteminin Uygulanması

Etkili bir kariyer geliştirme sisteminin uygulanmasında dört aşama dikkati çekmektedir. Bu aşamalar , analiz, tasarım, gelişim ve değerlendirmedir.

- Analiz aşamasında, farklı birimlerden seçilen üyelerin oluşturduğu tasarım ekibi, gereksinimler ve kaynakları inceler. Sistemin hedefinin ne olduğunu, sistemin neyi gerektirdiği, çalışanların hedefleri ile örgütün hedeflerinin neler olduğunu araştırır.
- Tasarım aşamasında, ekip, yönetici ve çalışan için ne tür eğitim gerektiğini, ne tür desteğe ihtiyaç duyulduğunu inceler.
- Geliştirme aşamasında, hazırlanan tasarım planı, sistemi üretmekte kullanılır. Bireysel amaçlar, yetenekler belirlenir. Böylece gerekli strateji planlanır.
- Değerleme aşamasında, önceden hazırlanan planlar uygulamaya konur. Aksaklıklar ortadan kaldırılmaya çalışılır (17, 15,75).

4.10.4. Kariyer Geliştirme Politikaları

4.10.4.1. Örgütsel Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme programlarının, bir taraftan performans değerlendirme, ilerleme ve örgütsel amaçları sınıflandırmaya yardımcı olma gibi açılardan personel sistemlerinin etkinliğini sağlarken; diğer taraftan, çalışanların güçlü yönlerini ve bağlılıklarını artırma, yetenek ve becerilerini daha iyi kullanmalarını sağlama ve

iletişimi hızlandırma konularında destek verme niteliği de bulunmaktadır. Kariyer geliştirme programlarının amaçları aşağıda sıralanmaktadır:

- Kişilerin mevcut işleri kadar, gelecekte de üstlenecekleri işleri etkili bir biçimde gerçekleştirebilmeleri için ihtiyaç duyacakları beceri ve deneyimleri kazanmalarını sağlamak,
- Örgüt içerisinde kişilerin, bireysel gelişme, yetkilendirilme ve esneklik ihtiyaçlarına hitap edecek bir örgüt iklimini oluşturmak,
- Verim kaybını azaltmak ve verimliliğin artmasına engel olan nedenleri ortadan kaldırmak,
- Gelecekte örgütün ihtiyaçlarını karşılayabilmek üzere bilgili yönetici potansiyelini yaratmak,
- Yüksek vasıflı kişilerin örgüt içerisinde kalmalarını sağlamak ve örgütsel yeteneklerinin geliştirilmesine destek olmaktadır
- Bu kapsamda örgütlerde uygulanan kariyer geliştirme programlarının amaçları aşağıda ayrıntılı bir şekilde ele açıklanmaktadır (4,17,19,39,75,78,82).

4.10.4.1.1. Kariyer Geliştirme Programlarının Amaçları

- Öncelikle işletmenin verim kaybını azaltmak,
- Onaylanmış eylem ve hedeflerin benimsenmesini kolaylaştırmak,
- Örgütün ihtiyacı olan bilgili yöneticileri ve yönetici potansiyelini yaratmak,
- Çalışanların gerginliğini azaltmak psikolojik olarak tatminini artırmak,
- Örgüt sadakatini oluşturmak, örgütsel değerleri artırmak,
- Çalışanların kendi geleceğini planlamasına imkan yaratarak onların motive edilmesini sağlamak,
- Örgüt içinde çalışanların bireysel gelişimi, yeterlilik ve esneklik arzularına seslenen bir iklimi oluşturmak,
- Kadınlara gelişme ilerleme fırsatı sağlamak,
- Kültürel çeşitliği artırmak,
- Kalitenin tamamlanmasında yardımcı olmak,
- Bireylere örgüt basamaklarında ilerlemeyi sağlamaktadır.

Sonuç olarak kariyer geliştirme programının temel amacı bireylere kariyer yolu hakkında bilgi vermek ve kariyer basamaklarını geliştirmektir (19,32,71,123).

4.10.4.1.2. Kariyer Geliştirme Programları

Kariyer geliştirme programları kişilere bilgi, beceri ve yetenek sağlamak için örgütsel destek verirler. Bu destek;

- Örgütsel amaçlara ve gelecekteki stratejilere açık bir iletişim,
- Büyüme fırsatı,
- Finansal yardım desteği,
- Çalışanlarının öğrenmelerine zaman tanınmalarıdır (17,19).

4.10.4.1.2.1. Kariyer Merkezleri

Kariyer merkezleri, profesyonellere kariyerlerini geliştirmeleri için destek hizmeti veren kuruluşlardır. Bu tür kuruluşlarda genellikle hem mesleki danışmanlar hem de istihdam uzmanları görev yapar. Bu merkezler, kariyer danışmanlığı ve kariyer rehberliğinin gelişmiş ve kurumsallaşmış bir seklidir. Kariyer merkezleri bu yapılarıyla ancak büyük örgütlerde uygulama olanağı bulabilmektedirler. Bu merkezler grup atölyeleri oluşturmak, kurslar düzenlemek, kariyer yolları hakkında bilgi aktarmak, beceri ve yetenek testleri uygulamak, eğitim ve geliştirme programları hazırlamak gibi bir çok olanağı çalışan bireylere sunmaktadır (32,81).

Kariyer merkezleri kariyer geliştirmeyi başlatmak için bireylere destek sağlar ve bireylerin kendi kendini değerlendirmeleri için ek araçlar önerir. Bu merkezler kariyer seçimi yoluyla; bireylerin becerilerini, ilgilerini, değerlerini ve düşüncelerini de değerlendirirler. Bu merkezlerde, çalışanların becerilerini geliştirmek için; mülakatlar yapılır, bilgisayar programları, kitaplar, video programları gibi bilgi kaynaklarından yararlanılır (19,78).

4.10.4.1.2.2. Kariyer Atölyeleri

Bu atölyeler gruplar arası bilgi akışını düzenler. Yöneticiler ve gruplar bir araya gelerek problemlerle birlikte, çözüm yollarını da tartışırlar. Çalışanların beklentileri belirlenir. Örgüte yeni katılan elemanların örgütün kaynaklarını öğrenmeleri sağlanır. Kariyer yolları hakkında ve kariyerinin orta evresi hakkında bilgi verilir. Kariyerin orta evresindeki gruplar için kariyerlerinin gelişimine yardımcı olmak ve örgütte kalma süreleri uzatılmak istenir. Grup atölyeleri örgütte kariyerinin sonuna gelen çalışanları emekliliğe hazırlamada kullanılırlar (17,18,32).

4.10.4.1.2.3. Yazılı Kaynaklar, Alıştırma Kitapları

Yazılı Kaynaklar (Workbooks): İşletmenin her biriminin görevleri, çalışanların ihtiyaç duyduğu kariyer planlaması ve amaçlarının belirlenmesi için; örgütün personel standartları, politikaları ve ücret yönetimini içeren bilgilerden oluşan kaynaklardır. Alıştırma kitapları genelde bireyin kendini analiz için deneyler, kariyer planlaması, kariyer amaçlarının yerleşimi gibi konularda bilgi sağlamaktadır.

4.10.4.1.2.4. Kariyer Rehberleri

Kariyer rehberleri çalışanların kariyer gelişimine katkıda bulunur. Belirli bir strateji ve kariyer hedeflerine ulaşmak için gerekli yeteneklerin oluşturulmasında seçenekler sunarlar. Kariyer rehberliği çalışanın beklentileri ile kurumun gereksinimlerini birleştirerek çalışan için gerçekçi hedefler ortaya koyar. Çalışanın bu hedeflere ulaşmak için nasıl bir yol izlemesi gerektiği konusunda ona yardımcı olur.

Kariyer rehberliği, bireylere hangi kaynağı okumaları, hangi kursları almaları, hangi danışmanların talimatlarına uymaları gerektiği, firma içindeki ve dışındaki eğitim olanakları hakkında bilgi verilerek yön gösterilmesidir. Kariyer danışmanlığının tamamlayıcı bir unsurudur. İnsan kaynakları personeli kariyer rehberi olarak da faaliyet gösterirler. Mentorlar da danışmanlık yaptıkları yöneticilere kariyer rehberliğini de yapabilmektedirler.

Rehber örgütle ilgili tüm bilgiyi ve akış sistemini bildirmek zorundadır. Güvenilir bilgi verebilmeleri için bu şarttır. Destekleyici olarak da hizmet veren rehberler eğitimlik rolünü de başarmak zorundadır (17,19,32,39,83).

4.10.4.1.2.5. İş Zenginleştirme

Çalışan bireyleri kendi işlerini planlamak , organize etmek kontrol etmek ve işini zenginleştirmekle yükümlü kılacak şekilde onlara yeni görevler vermek olan iş zenginleştirme, mevcut işlerin yeni deneyimler genişletilmiş sorumluluklar ve teşvik edici özellikler kazandırılmak üzere yeniden biçimlendirilmesidir. İş zenginleştirme çalışanların görevlerini çeşitlendirdiği gibi yeni bilgiler edinme ve performansları hakkında doğrudan geribildirim imkanını da sağlar.

İş zenginleştirme faaliyetlerinin, çalışanların becerilerinin geliştirilmesinde yararı görüldüğü için, kariyer yönetimi aracı olarak da kullanılmaya başlanmıştır. Örneğin; ücretlendirme ve özlük işleri uzmanına, ücret araştırması yapma sorumluluğunun da verilmesi sonucunda, bu uzman kişi, araştırma, istatistiksel analiz ve raporlama konusundaki becerilerini de geliştirmiş olmaktadır (19,32,39).

4.10.4.1.2.6. Kariyer Danışmanlığı

Kariyer danışmanlığı, bireylere kariyer gelişim problemlerinde yardım eden kişiler arası bir süreçtir. Kariyer gelişimi bir mesleğe ilişkin olarak seçme, girme, uyum sağlama ve gelişme sürecidir. Bu süreç yaşam boyu, diğer yaşam rolleri ile dinamik olarak etkileşime girer.

Kariyer danışmanlığında yöneticiler, astlarına, performans değerlendirme sonuçlarına göre, kariyer amaçlarını oluşturmada, kariyer hedeflerine yönelme ve kendilerini analiz etmede yol gösterirler (70,123).

4.10.4.1.2.7. Eğitim ve Geliştirme Programları

Bir örgütün eğitim faaliyeti ücret yönetimi gibi, bireyin elde tutulmasında öncelikli yere sahiptir. Eğitimin bu amaç için stratejik birleşimi; yeni çalışanın

oryantasyonunu, beceri problemlerinin tanımlanmasını, düzeltilmesini ve uzun dönemli kariyer geliştirmeyi kapsar.

Eğitim ve geliştirme programları, bireyin gereksinmesi doğrultusunda; iş basında, iş dışında veya örgüt dışında gerçekleştirilir. Bu programlar genel olarak; işe alıştırma eğitimi, teknik beceriler eğitimi ve yönetsel beceriler eğitimi olarak gruplara ayrılır. Birçok ülkede bireysel yeteneklerin gelişimi konusuna halen yeteri kadar önem verilmediği de, örgütler yine de bu alana finansman yatırımı yapmaktadırlar. Bireysel yetenek gelişimi ve eğitim programları, örgütler tarafından artık eskiden olduğu gibi ikinci plana itilmemektedir.

Örgütlerin insan kaynaklarından etkin bir şekilde yararlanabilmeleri için bu eğitim ve geliştirme programlarına yer vermeleri gerek örgütsel etkinlik gerekse çalışan tatmini açısından oldukça büyük önem taşır (19,32,81,123).

4.10.4.1.2.8. Koçluk

Koçluk, en kısa ve öz anlatımla 'istenen performansa ulaşmak için koç (coach) ve danışan (coachee) arasında kurulan planlı bir gelişim ilişkisi' olarak tanımlanabilir. Amacı danışanın kendi belirlediği hedefe, koçun desteğiyle ulaşması ve sorunlarının üstesinden tek başına gelmeyi öğrenmesidir. Her kişi veya her kurum özgün bir yapıdadır. Bu bakımdan kurulan danışmanlık ilişkisinde çözüm yine kişinin veya kurumun kendi içerisinde

Koçluk iş yerindeki geliştirme tekniklerinin en yenisidir. 1990 yıllarda geliştirilmiştir. Koçluk, belli bir gruba, belli bir hedef için özel ders, konferans, seminer vererek o hedefe hazırlama tekniğidir. Kişi öğreninceye kadar devam eder. Koç, yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve onların bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen işletme dışı danışmandır. Etkili bir koçluk için çalışanlar ve onların yöneticileri arasında açık ilişkiler olmalıdır.

Koç'lar bireylerin kariyer planları yapmasından yardımcı olurlar. Çalışanların örgüt içinde yükselmeleri için hangi yetenek ve becerilerini geliştirmeleri gerektiğini anlamalarını sağlarlar. Koçluk zaman gerektirir. Fakat iyi yapıldığında zaman ve

paradan tasarruf sağlar. Koçluk uygulaması, yöneticilerin amaç belirleme, karar alma, çalışanları değerlendirme, gibi çalışmalarında etkinlik sağlamalarında yardımcı olmaktadır (5,7,17,19,32,78,83,112).

4.10.4.1.2.9. Kariyer Planlama Grupları

Kariyer Planlama grupları, mesleki gelişim konusunda etkinliklerin son zamanlarda ortaya çıkmış bir biçimdir. Bazı öğrenme etkinliklerinin, çalışmaların kendilerini geliştirmesine yardımcı olmak üzere kariyer geliştirme konusuna uygulanmasından ibarettir. Kariyer planlama grupları, bireylerin gelecekteki kariyerlerini kontrol altında tutmalarını sağlamak için, elemanların kendilerini geliştirmeye ve önlerine bir hedef koymaya teşvik etmenin bir aracıdır.

Çalışanlara kariyerlerinin hangi basamağında oldukları ve hangi kariyerin kendileri için en uygun olduğu kararının bireylerce verilmesi konusunda bilgi sağlar ve bu isteklerini gerçekleştirmek için bir araya gelip planlarını yapmalarında yardımcı olur (19,123).

4.10.4.1.2.10. İş Rotasyonu

İş rotasyonu, kişinin önceden belirlenmiş bir programa ve programda öngörülen sürelerle göre, o anda yaptığı işle ilgili diğer bazı faaliyet ya da görevlere geçişi ve bunları sırası ile gerçekleştirmesidir. Bir iş dizaynı tekniği olarak, alt düzey işlerde otomasyonun yol açtığı monotonluğun hafifletilmesi amacı ile geliştirilmiş, ancak gözlenen yararları sonucu yöneticilerin geliştirilmesinde de bir eğitim tekniği olarak yararlanılmaya başlanmıştır. Kariyer yönetimi açısından önemli olan bu tür uygulama biçimidir (19,32,83).

4.10.4.1.2.11. Özel Gruplar İçin Program

Günümüzde işletmeler örgüt içindeki bazı gruplara, örneğin; emekliliği gelenlere, kadınlara, azınlıklara özel kariyer geliştirme eğitim programları uygulamaktadır. Bu programların içeriklerine bakıldığında, emekliliği gelenlere emeklilik danışmanlığı, kadınlara ve azınlıklara ise kariyer danışmanlığı yapıldığı görülür. Bunun yanı sıra kariyerinin ortasında bulunan yöneticilere canlandırma

kursları, azınlıklara fikir telkinleri, oryantasyon programları gibi faaliyetlerde de bulunulur (15,17,39,51,61).

4.10.5. Bireysel Kariyer Geliştirme Kaynakları

4.10.5.1. Tanınma

Büyük örgütlerde bireyin kalabalıktan sıyrılıp kendini göstermesidir. Bireysel kariyer geliştirmede bireyin, kariyer ilerlemesi için tanınması gereklidir. Birey yüksek performansla çalışıyor olsa bile tepe yöneticilerine kendini tanıtarak kariyer ilerlemesini kolaylaştıracaktır. Yöneticilerin astların performansları ve diğer bilgilerine yönelik raporlarını değerlendirme sürecinde, tanınmış bir ast diğerlerine göre daha şanslı olabilmektedir.

4.10.5.2. Olanak Geliştirme

Kişiler kendi yeteneklerini geliştirdikleri sürece kendi kariyer hedeflerine ulaşabildikleri gibi örgütün amaçlarını da gerçekleştirebilmektedirler. Eğitim programlarına katılmak, bir işin gereklerinin yerine getirilebilmesi için özel çaba sarf etmek, kariyer rehberlerinden destek almak kişileri geliştirdiği gibi örgütün amaçlarına da ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır.

4.10.5.3. Örgütsel Sadakat

Çalışanlar bazen kendi kariyer geliştirmelerini ön planda tutarak örgütlerin bekledikleri sadakati göstermemektedirler. Bazı örgütler ise çalışanlarının örgütsel sadakatlerini sağlayabilmek için çeşitli insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve kariyer geliştirme faaliyetleri düzenleyerek kişilerin psikolojik is doyumlarını ve örgütsel bağlılıklarını sağlamayı öncelikli tutmaktadırlar.

4.10.5.4. İş Performansı

Örgütler, çalışanlarının performans değerlendirmelerinden faydalanarak hem onların yeteneklerinden daha fazla yararlanmaktadırlar, hem de örgütten ayrılmalari en aza indirmektedirler (56).

4.10.5.5. İstifa

Kişiler başka örgütlerde daha farklı iş fırsatlarını yakalayıarak kariyerlerini geliştirebilmek için istifa yolunu seçebilmektedirler (17,19,32,79,94).

4.10.6. Kariyer Geliştirmenin Kişi ve Örgüt Üzerindeki Etkileri

Kariyer geliştirme programları aşağıdaki amaçlara hizmet etmektedir.

- Mevcut işleri kadar gelecekte yüklenecekleri işleri de etkili biçimde başarması için personelin ihtiyaç duyacağı beceri ve deneyimi kazanmasını sağlar.
 - Örgüt içinde personelin, bireysel gelişme, güçlendirilerek yetkilendirme ve esneklik arzularına seslenen bir örgüt iklimi oluşturur.
 - Verim kaybını azaltır ve verimliliği yükseltme önündeki engellerin kaldırılmasını sağlar.
 - Gelecekte örgüt ihtiyaçlarını karşılamak için yönetici potansiyeli yaratır.
 - Hedef ve ilkelerin benimsenmesini ve kabullenmesini sağlar
- (17,19,32,39,49,78,82,101).

4.11. KARIYER PLANLAMA

4.11.1 Kariyer Planlamanın Tanımı

Kariyer planlama, bir iş görenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da yükselmesinin planlanmasıdır. Kariyer planlamanın iki boyutu vardır. İlk boyut, kariyerini planlama durumunda olan bireyin kendi kişiliğinde oluşacaktır. Birey, çalışma yaşamında yerini bilme, anlama ve gelecekte nerede ve nasıl olmak istediğini belirleme durumunda olacaktır (2,17,19,51,62,123).

Birey açısından bu olgu sağlıklı bir gelişmeyi simgeler. Böylelikle birey kendi kariyerini planlama fırsatı bulur. İkinci boyut ise, kariyerin örgüt açısından irdelenmesi ve yönlendirilmesidir. Burada örgüt kendi amaçlarını ön planda tutarak

bireysel amaçları kendisine uyarlamaya çalışmaktadır. Bir bakıma burada amaçların bütünleştirilmesi sağlanmaktadır (119,123).

Kariyer planlaması, kişisel yeteneklerin gelecekte kullanılması sürecidir. Kariyer planlamasının en temel amaçlarından biri, bireylerin edindikleri bilgi birikimi ile geleceklerini kontrol edebilme yeteneklerinin gelişmesidir. Burada birey karşısına çıkan fırsatları ve alternatifleri nasıl değerlendirebileceğini ve bunun da ötesinde nasıl etkili kararlar alabileceğini öğrenir. Kariyer planlaması, bireyin kişisel ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçlarını kariyer yaşam planında nasıl karşılayabileceğini göstermektedir. Bu nedenle bireylerin daha etkin kararlar verebilmesi ve geleceğini daha fazla güvence altına alabilmesi için kariyer planlarının esnek ve gerçekçi tercihleri içermesi gerekmektedir. Burada önemli nokta, kariyer planlaması yapılırken kişilerin yeteneklerinin değerlendirilmesi ve gelecekte ihtiyaç duyulacak yeteneklerin belirlenmesidir (4,15,17,19,21,22,39).

4.11.2. Kariyer Planlamasının Önemi

Kariyer planlama, çalışanın fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varması, kariyeri ile ilgili hedefleri tespit etmesi, bu kariyer hedeflerine ulaşmada yön tespiti ve zaman planlaması yapmasını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel etkinliklerin programlanmasıdır (32).

Kariyer planlaması, hem kişisel kariyer hedeflerinin hem de bu hedefleri başarmada gerekli koşulların belirlenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bireyin bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi ve motivasyonunun yükseltilerek kariyerinde ilerleme sağlamasının planlanmasıdır (21,31,128).

Kariyer planlaması, bireyin; kendi kişisel hedefleriyle işletmenin geleceğe yönelik hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak, işini daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerin geliştirilerek ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli olan yeni yeterliliklerin kazandırılmasıdır. Kariyer planlaması, hem bireyin kişisel ihtiyaçlarını hem de bu ihtiyaçlarını kariyer yaşam planı içerisinde nasıl karşılayabileceğini göstermektedir (19,83,91).

Bu nedenle kariyer planlarının, bireylerin daha etkin kararlar verebilmesi ve geleceğini daha fazla güvence altına alabilmesi için esnek ve gerçekçi tercihleri içermelidir. Kariyer planlaması yapılırken bireylerin yeteneklerinin değerlendirilmesi ve ileride ihtiyaç duyulacak yeteneklerin belirlenmesi burada önemli olan noktadır.

Kariyer planlaması ve kariyer yollarının belirlenmesi sorumluluğu, bireyin ve örgütün yükümlülüğü altındadır. Birey, amaçlarını ve becerilerini tanımlayarak, belirli bir kariyer yolunda zorunlu eğitim ve gelişme ihtiyacını belirlemelidir. Örgüt ise, insan kaynakları planlaması yoluyla ihtiyaç ve olanaklarını tanımlayarak gerekli kariyeri çalışanlara sağlamalıdır (22,34,61,123).

4.11.3. Kariyer Planlamanın Amaçları

Kariyer planlamayı bünyesinde gerçekleştiren örgütlerin bu çalışmayı yapmalarındaki temel amaç; bireysel kariyer beklentilerinin gerçekleştirilebilmesi için, eğitim, rotasyon vb. gibi çeşitli araçları kullanarak çalışanlarını örgütsel amaçlara yönlendirmektir. Kariyer planlaması uygulamasıyla güdülen diğer amaçlar ise aşağıda sıralanmıştır:

- Verimliliği ve performansı arttırmak,
- İnsan kaynaklarını en etkin şekilde kullanmak,
- Yükselme ihtiyaçlarını tatmin için işgörenleri geliştirmek,
- Yeni ve farklı bir alana giren işgörenleri değerlendirmek,
- İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarısını yükseltmek,
- İşgören tatminini, sadakatini ve işe bağlılığını sağlamaktır.

Örgütlerde, işgörenlerin kariyerlerini planlayabilmeleri için belirli amaçlar edinmelerinde, kendilerine sunulan kariyerlerle ilgili olanakları analiz edebilmelerinin ve alternatifleri karşılaştırabilmelerinin önemi büyüktür. Bu nedenle dir ki, örgütler çalışanlarını kendilerine yön belirlemede faydalı olması açısından, iş zenginleştirme, rotasyon, yetki devri, oryantasyon ve benzeri sistemler kurmaktadır (19,32,62,83,121).

Kariyer planlama ve geliştirme aşamalarında, işletmelerin eğitim yoluyla çalışanları geliştirme ve yetiştirmeye yönelik olarak uyguladıkları tekniklerin büyük katkıları vardır (17,36,51).

Kariyer planlaması kavramının özünü bireysel amaçlar oluşturmaktadır. Bu konuda çalışmaları olan bir araştırmacıya göre, insanlar kendileri için neyin önemli olduğunu biliyorlarsa; kariyerlerinde ve yaşamlarında kendilerini tatmin edecek planları yaparlar ve amaçlarına ulaşırlar. İyi bir kariyer planlayan herkesin bu doğrultuda belirlediği amaçları vardır. Kişinin kariyerinde ilerlemesi ve amaçlarına ulaşmasında bu amaçları açıkça ortaya koymasının büyük etkisi bulunmaktadır. Amacını net olarak ortaya koyan bireyler karşılaşılabilecek alternatif fırsatları daha iyi değerlendirebilmektedirler (19,44,75).

4.11.3.1. Kariyer Planlamanın Olumlu Etkileri

Kariyer planlamanın bireye ve örgüte sağladığı olumlu etkiler aşağıda sıralanmıştır:

4.11.3.1.1. Kariyer Planlamanın Örgüte Sağladığı Faydalar

Kariyer planlamanın örgüt açısından çalışan tatmininin ve örgüte bağlılığın artırılması, çalışanların kariyer hedef ve planlarını hazırlarken daha gerçekçi hazırlanmaları ve çalışanların becerilerinin zenginleştirilmesi gibi faydaları olur.

Kariyer planlamanın örgüte sağladığı faydalar şu şekilde sıralanmaktadır:

- İşgücü çeşitliliğine yardımcı olur.
- Uluslar arası istihdamı kolaylaştırır.
- İş sadakatini sağlar.
- Ayrıntılı iş tanımları önemli bir yön gösterici niteliği taşımaktadır.
- Yerleştirme ve örgütsel yedeklemeyi oluşturur.
- Terfi edeceklerin belirlenmesini sağlar.
- Eleman stoklarını azaltır.

- Personel ihtiyacının saptanması olarak ifade edilen yer planlamasının oluşumunda katkıda bulunur.
- Eşit iş görene eşit ücret ödenmesini olanaklı kılar.
- Adaletli işe alma, seçme ve yerleştirme politikaları, terfi ve kariyer değişimi ile ilgili olan eşit iş fırsatını oluşturur.
- Hedef belirlemeyi kolaylaştırır.
- Örgütteki tüm çalışanların yatay veya dikey hareket olanağı yaratmasını hedefleyerek örgütsel hareketliliği sağlar.
- Çalışanların kariyer geliştirme kaynak ve sistemlerinin daha iyi kullanılması için ekip oluşturmaya yardımcı olur.
- Performans değerlendirmenin, eğitim ve geliştirmenin, performansı harekete geçirmenin, ücretlendirme ve kişisel ihtiyaç ve planlarla ilgili diğer sistemlerin nasıl yapılacağı hakkında yönetime fırsat verir (17,19,23,32,39,46,52,39,123).

Kariyer planlaması sayesinde işgücü daha kaliteli hale gelir. İşten çıkartılmanın az olması sonucu yeni işe girenlerin yetiştirilmesinde harcanan paradan tasarruf sağlanarak maliyet avantajı elde edilir. Sonuçta örgütler bireylere kariyerlerini planlamaları konusunda yardımcı olmaya çalışarak maliyetlerini düşürerek doğrudan fayda sağlarlar. Çalışanların hedef ve beklentileri ile örgütün stratejilerini içeren kapsamlı bir ihtiyaç analizinden yola çıkarak geliştirilecek olan kariyer planlama örgüt açısından bir çok olumlu sonuç doğurmaktadır.

Örgüt açısından bu olumlu sonuçlar, yöneticilik potansiyeli olan çalışanların belirlenmesi, yüksek pozisyonlara örgüt içinden eleman alma, çalışanlarla örgütün gereksinimlerinin denkleştirilmesi, örgütün imajının olumlulaştırılması, işe yönelik tutumlarda olumlulaşma, olumsuz iş davranışı ve alışkanlıklarında azalmadır (19,46,62,76,84).

Şekil 3'de: kariyer yönetim programı, kariyer danışmanlığı, kariyer yolları keşfi, örgütsel kariyer kaynaklarının planlaması, kariyer bilgi sistemleri gibi örgütlerde kullanılan birkaç kariyer planlaması teknikleri gösterilmiştir.

Şekil 3 Örgütsel Kariyer Planlama Teknikleri

Kullanılan Teknikler	Tanımlama
Kariyer Yönetim Programı	<ul style="list-style-type: none">• Örgüt içinde bireyin dinamiğini anlamak ve örgüte yardımcı olmak için oluşturulan resmi ve kapsamlı programlardır.
Kariyer Danışmanlığı	<ul style="list-style-type: none">• Çalışanlara kariyerleri hakkında tavsiye ve danışmanlık sağlamak için kullanılan resmi bir yöntemdir.
Kariyer Yolları Keşfi	<ul style="list-style-type: none">• Bireylerin seçimini yaparak elde etmeye çalıştıkları işlerin mantıklı dizilişidir.
Kariyer Kaynaklarının Planlanması	<ul style="list-style-type: none">• Örgütü anlamak ve insanlara yardımcı olmak için planlama yöntemi uygulamaları ve açık olan belli kadroların, belli kişiler tarafından doldurulması için oluşturulan tahmindir
Kariyer Bilgi Sistemleri	<ul style="list-style-type: none">• Üst düzeyde çalışanların içine girebileceği ve kariyerle ilgili tüm bilgilerin üstten sağlandığı resmi bilgi sistemi

Kaynak: Yıldız A (2000). Örgütlerde Kariyer Geliştirme Süreci Politikaları ve Kariyer Danışmanlığı, Mercek, 5(18):9

4.11.3.1.2. Kariyer Planlamannın Bireylere Sağladığı Faydalar

Kariyer planlamasının bireye sağladığı faydalar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- İçeriden terfi etme olanağı yarattığından çalışanlara yükselme fırsatı sağlar.
- Bireylere kariyer planlama desteği vererek örgütle bütünleşmesini sağlar.
- Daha iyi bir iş, daha çok para, artan sorumluluk, hareketlilik ve verimlilik artırma becerisi kazandırır.
- Kişisel gelişimi artırır.
- Bireyi motive eder ve ilerlemesini sağlar.

- Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasını kolaylaştırır.
- Çalışanların fiziksel, sosyal, zihinsel kapasitelerinden yöneticilerin haberdar olmasını sağlar.
- Çalışanların kariyer hedeflerini belirleyerek potansiyel yeteneklerini harekete geçirmelerini sağlar.
- Çalışanların mevcut yeteneklerini her an kullanıma hazır hale getirmek için teşvik eder.
- İş tatminini sağlayarak bireyin kendini güçlü hissetmesini sağlar.
- İşletme içinde terfi olanağı yarattığından, çalışanlara yükselme olanağı sağlar.
- Farklı eğitim ve geçmişleri olan kişilere kariyer planlama desteği vererek işletmeyle özdeşleşmelerini ve bütünleşmelerini sağlar.
- Çalışanların spesifik konularda hedeflerini belirleyerek potansiyel yeteneklerini harekete geçirmesini sağlar.
- Kişisel gelişimi artırır.
- Çalışanların özelliklerinden yöneticilerin daha iyi haberdar olmasını sağlar.
- Çalışanların gereksinmelerinin (saygınlık, tanınma vb...) tatminini kolaylaştırır (17,19,31,39,52,122,123).

4.11.3.2. Kariyer Planlamanın Olumsuz Etkileri

Hem örgüt hem de birey açısından pozitif etkisi olmasına rağmen kariyer planlamasının olumsuz etkisi de vardır. Kariyer planlamasının örgütün iş gücünü arttıracaklarını düşünen bazı yöneticiler bu nedenle kariyer planlamasından korkarlar. Ayrıca danışman kullanımının ve hizmet içi eğitim ve eğitimsel yardımının artmasının bütçede ağır yük oluşturacağını düşünürler.

Kariyer planlamasının en çok korkulan yönü, birey üzerindeki olumsuz etkisidir. Kariyer planlaması ile ilgili konularda workshoplar, işyeri el kitapları ve danışmanların bireyi hazırlamasına rağmen, bireyin kariyer kararının belirsizliği, kişilerin yaşamları ile ilgili farklı beklentiler, kişisel baskılar ve zaafılar bireyin

motivasyonunu ve performansını azaltacaktır. Motivasyonu ve performansı azalan ve işten beklediği doyum alamayan kişi, başka yerde iş aramaya başlayacaktır.

Kariyer planlamasının etkili olması için daha gerçekçi beklentileri geliştirmek gerekir. Kariyer planlaması, bireyin terfi ettirilmesinden çok varolan potansiyelinin gelişimine dayalı bir kariyer hareketi üzerinde odaklaşırsa daha gerçekçi bir kariyer beklentisi yaratılır ve hayal kırıklığı, hoşnutsuzluk önlenir (17,19,39,125).

4.11.4. Kariyer Planlamasının Aşamaları

Kariyer planlaması birkaç aşamadan oluşan bir süreçtir. Bu aşamalar:

- **Birinci Aşama:** Bu aşamada kişiler işyerinde görev alırlar. Kişilerin iş yerinde çalışmaya başlaması, sadece yeni bir işe başlamaları anlamında olmayıp aynı zamanda yeni fırsatlar için geleceklerini oluşturmaları anlamına gelir.
- **İkinci Aşama :** Kariyer isteklerinin incelendiği bu aşamada kişi kendisine karşı dürüst olmak zorundadır. Bu aşamada kişi kariyeriyle ilgili kişisel amaçlarını belirlemelidir. Öncelikle birey burada kendini değerlendirmeli, yetenek ve becerilerinin, ilgi ve arzularının tam bir analizini yapmalıdır.
- **Üçüncü Aşama:** İşin gereklerinin belirlenmesi, kariyer, vasıf ve sorumluluklarının araştırılmasıdır. Bu aşamada kişi seçtiği işle ilgili görevleri, sorumluluklarını ve işin gerektirdiği eğitimi araştırmalıdır.
- **Dördüncü Aşama:** Tam anlamıyla gerçekçi bir kariyer hedeflerinin belirlendiği aşamadır.
- **Beşinci Aşama:** Kişinin saptadığı amaca ulaşması için gerekli eğitimi alması, işvereni yetenekleri konusunda ikna etmeye çalışmasıdır.
- **Altıncı Aşama:** Kendi özelliklerine uygun bir iş araştırmaya başlayarak mesleki ilerleme amaçlarını da göz önünde bulundurmaktadır.
- **Son Aşama:** Birey kişisel ve mesleki amaçlarıyla bu amaçlara ulaşmak için gerekli çaba arasında dengedir (17,19,32,54,63,100,123).

4.11.5. Kariyer Planlama Sistemleri

Kariyer planlama sistemleri bireysel sorumluluklar ve örgütsel sorumluluklar olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır.

4.11.5.1. Bireysel Kariyer Planlama

Kendi kariyerinden ve kariyerini geliştirmekten sorumlu olan kurum içerisindeki her birey, etkin bir şekilde bu sorumluluğunu yerine getirebilmek için ilk önce kendisinin gelişmeye açık taraflarını, güçlü ve zayıf yanlarını belirlemeli, ilgilerini, hedeflerini ve beklentilerini çok iyi bilmelidir. Günümüzde yeni işe başlayan bireyler ilk önce, bir işe yerleşme konusunda sorumluluğun kendilerine ait olduğunu bilmelidirler.

Kişinin kim olduğunu ve nereye ait olduğunu öğrendiği yer ilk işidir. Birey güçlü taraflarını ve kişiliğini bu ilk işinde öğrenir. Bireyin bu noktadan sonra işe ait sorumluluğu üstlenmesi nedeniyle kim olduğunu, ilgi ve yeteneklerini kendisinin öğrenmesi gerekmektedir (17,19,63,78,81,92).

Kendi kariyerlerini dayandıracakları bilgiye ihtiyaç duyan bireyler için bu durum; performans, becerileri ve potansiyel üzerine olan geri bildirim yoluyla, kendileri ve işletme içindeki kariyer seçenekleri hakkında bilgi toplamayı gerektirmektedir. Bazı bireyler, kendi planlarını formüle ederken bu bilgiyi kullanma konusunda yeterince rahatken, çoğu kişi ise rehberlik sağlayan ve tavsiyede bulunan biriyle konuşmaktan faydalanacaklardır.

Çalışanlar kendilerine bir yol çizerken bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu bilgi göstermiş oldukları performansları, yetenekleri ve potansiyelleri hakkında geribildirimleri ve çalıştıkları işletme içinde sahip olabilecekleri fırsatları kapsamaktadır. Çalışanların çoğu kendilerine sağlanan bu bilgiler doğrultusunda kendilerine bir kariyer hedefi oluşturmaktadırlar (51,52,91,118).

Profesyonel danışmanlar, planlama sürecinde bireye en önemli yardımı yapabilir. Bireysel kariyer planlama, örgüt ihtiyaçlarından daha çok bireyin kariyeri

üzerinde odaklaşır. Kariyer planlaması yapılmadan önce aşağıdaki dört unsurun göz önünde bulundurulması gerekmektedir:

- **Tarz:** Tarzını belirlerken kişi, tercih ettiği iş çevresini, yönetim / liderlik stilini, işletmenin şartlarını, meslektaşları, astları ve amirleriyle ilişkileri belirlemelidir.
- **Motivasyon:** Yapmak istediklerini belirlerken bireyin, ilgileri, ihtiyaçları ve değerleri göz önüne alması gerekmektedir. Alacağı pozisyonda kendisi için en önemli olanı belirlemelidir. Birey, kesinlikle yapmak istemediklerini veya gerçekten yapmak istediklerini birbirinden kesin bir biçimde ayırmalıdır (4,19,95,106,123).
- **Beceriler:** Bireyin, neleri yapabileceğini ve bunları yaparken gerçekten zorlanmayacağını, hangi işi her koşulda ve ortamda yapabileceğini, hangi becerilerini iş yaşamında en çok kullanabileceğini ortaya koyması gerekmektedir.
- **İç Engeller ve Gelişim İhtiyaçları:** Birey planlama yaparken, düşünce ve davranışlarını istediği ve ihtiyaç duyduğu performansı başarmada nelerin engelleyebileceğini ortaya koymalı ve bunun için tarzı, motivasyonu ve becerilerini gelişimsel ihtiyaçlarıyla karşılaştırmalıdır (78,81).

Bireysel kariyer planlamanın başarıya ulaşabilmesinde beş temel koşul sayılabilir:

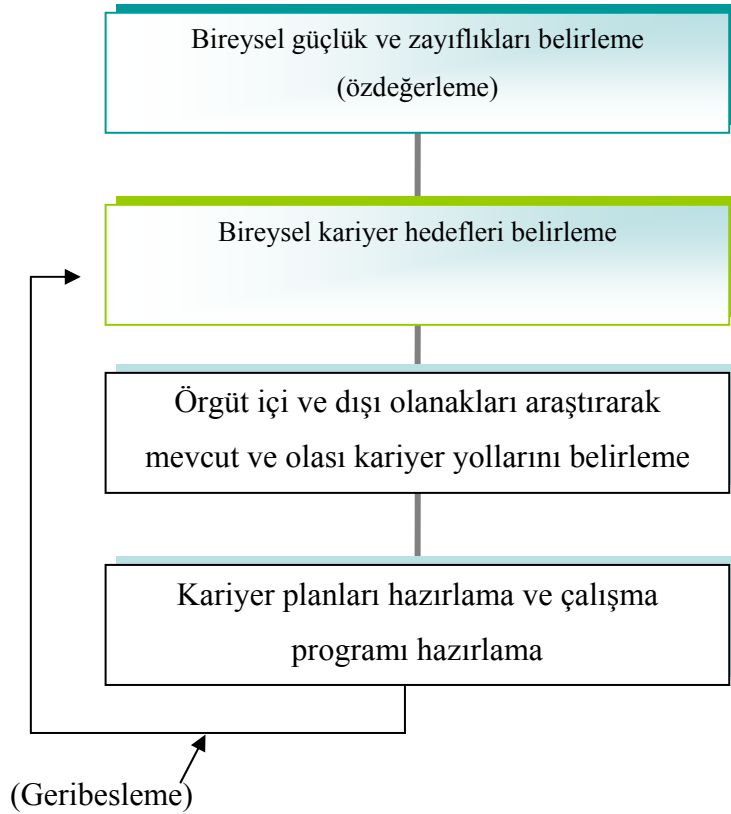
- Başarının temel koşulu kişisel performansın geliştirilmesidir. Ancak iyi bir performans kazanımı zor uğraşların sonunda ortaya çıkabilir.
- Bireysel kariyer yönetimi bireyin kendi elindedir. Kariyer gelişiminde ilk şart, karar almada aktif olma ve sorumluluktan kaçınmamadır.
- Çalışmak ve mücadele etmek kariyerin üst basamaklarına çıkabilmek için gereklidir. Bunlar iyi bir kariyer planlaması neticesi gerçekleşmektedir.
- İşletme içinde alt ve üst katmanlarla iyi ilişkiler kurulmalıdır.
- İşin iyi öğrenilmesi kariyer gelişiminde şarttır (15,19,32,39,78,81).

4.11.5.1.1. Bireysel Kariyer Planlamanın Temel Aşamalar

Kariyer planlama, kişinin kendi çalışma hayatı ile ilgili yaptığı planları kapsar. Bu kişinin yeteneklerini ve ilgi alanlarını değerlendirmesi, kariyer fırsatlarını incelemesi, kariyer amaçlarını ortaya koyması ve uygun geliştirici faaliyetler

planlaması aşamalarını içerir. Literatüre göre bireysel kariyer planlamada, kişi öncelikle kendini değerlendirmeli, kariyer hedeflerini belirlemeli, mevcut olanakları ve kariyer yollarını belirlemeli, bir plan hazırlamalı, faaliyete geçirmeli, amaçlarına ulaşamadığı takdirde geri besleme ile süreci yeniden başlatmalıdır. Şekil 4’de kariyer planlama süreci şematik olarak gösterilmiştir (6,17,19,96,100).

Şekil 4. Bireysel Kariyer Planlama Süreci



Kaynak: Anafarta N (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer planlamasına Bireysel Perspektif, Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi 2:6

4.11.5.1.2. Kişinin Kendisini Tanıması

Kendini değerlendirme, bireyin kendisi hakkında bilgi toplayarak bu bilgiyi kariyer kararı vermek için analiz etmesi sürecidir. Bu süreçteki en önemli problem bireyin kendini yanlış algılamasıdır. Bireyler, bazen kendilerini başkalarının

değerlendirmesinden daha yüksek değerlendirirler. Uzmanlar bu sorunu aşmak için beş aşamalı bir öneride bulunmaktadır:ü

- Bu süreçte daha objektif bir değerlendirme yapılabilmesi için, çok sayıda kaynaktan toplanan bilgilerin güvenilirliğinin gözden geçirilmesi gerekmektedir.
- Kişi, topladığı bilgileri, kariyer planlama ile ilgili olarak değerlendirmelidir.
- Topladığı bilgileri temel bir ifade altında toplaması gereken birey için bu ifade önemli bilgileri içermelidir. Örnek olarak, ‘çalışma hayatında saygınlığı olan bir mesleğe sahip olmak’ gibi bir ifade olabilir.
- Kişinin, temel ifadenin doğruluğu ve önemliliğini doğru değerlendirmesi,
- Kişinin, temel ifadeden kariyer kararı için çıkarımda bulunması gerekmektedir.

Bireyin kendisini tanımasıyla başlayan kariyer planlamasında, birey önce kendini anlamaya ve kendisi için neyin önemli olduğuna, neyin onu heyecanlandığına, kendisi için hangi becerilerinin önemli olduğuna karar vermelidir. Birey böylece kendisi için en doğru kariyer kararını verecektir (19,22,31,75,108,123,126).

Kişinin kendini değerlendirmesi beraberinde kariyer beklentisinin nasıl karşılanacağına ilişkin bazı bilgi kaynaklarına başvurmasını gerektirir.

Bireyin kendi kendini değerlendirmesine bazen çevre, ana - baba ve arkadaşlarla konuşma veya destek alacağı bazı yazılı kaynaklar yardımcı olacaktır. Birey tarafından gerçekleştirilecek olan kendi kendini değerlendirme, bireyin kendi değerleri, ilgi alanları, yetenekleri, duyguları, güçlü ve zayıf taraflarını ortaya koyan bir analiz olacaktır. Bireyler, kendini değerlendirme sürecinin amacına uygun bir şekilde tamamlanabilmesi için açık olmalı ve kendileri için daha etkili sonuçlar üretebilmelidirler. Kariyer planlamasının en önemli aşaması kendini değerlendirme olduğu için, kendini tanımadan başlanan bir kariyer planlama, eksik bilgilerle doludur ve bireyi yanlış hedeflere götürebilir. Bireylerin kendilerini değerlendirirken, böyle önemli bir konuda tamamen tarafsız ve gerçekçi olmaları gerekmektedir (32,61,126) .

4.11.5.1.3. Kişisel Kararın Verilmesi

Kuvvetli ve zayıf taraflarını, ilgi alanlarını ve değerlerini değerlendirdikten sonra kişi, kariyer hedeflerini oluşturabilir. Kısa, orta ve uzun vadeli hedefler belirlenmeli ve büyümeye yönelik hedefler mücadeleye açık olmalıdır. Böyle bir durumda yeni bakış açısı ve yetenekler kazanabilen bireyin yeteneklerine hedefler uygun olmalıdır.

Bireyin kariyeri ile ilgili hedefleri belirleyerek karar vermesi gereken hedef belirleme aşaması, bireyin gelecekteki amaçlarını planlama ve karar vermeye yardım eder. Bireysel hedefler, bireysel farklılıklara bağlı olarak değişmektedir. Ayrıca zaman içerisinde değer ve ilgileri değişen birey, kendine uygun yeni iş alanları arayabilir ve kariyer seçim kararını değiştirebilir. Çünkü, birçok insan hayatı boyunca birden fazla mesleğe sahip olabilmektedir (19,22,31,42).

Kariyerlerin değişmesi kişinin kararsız ve sebatsız olduğu anlamına gelmez. Bireyin ilgilerinin zaman içerisinde değişmesi, farklı kariyer kararlarının verilmesine neden olabilir.

Hedef, bireylere buldukları yerden, olmak istedikleri yere gitmelerinde yardımcı olur. Hedefleri olmasa her birey, devamlı olarak motivasyon konusunda başkalarından yardım alma ihtiyacı içinde olur. Fakat hedefleri olan bir birey, genellikle kendi kendini motive edebilmekte ve kendi kendine ilerleyebilmekte, yapılması gereken şeyleri yapabilmektedir (3, 51,118).

Yönetim alanında yapılan araştırmaların bazıları, hedef belirlemenin, bireysel kariyer geliştirme ve hedeflere ulaşmak için öncelikli olarak önemli olduğunu göstermektedir.

Öncelikle yeteneklerine göre hazırlanan bireyler, özgeçmişlerini ve ilgilerini dikkate alarak profesyonel olarak nereye ulaşmayı umduklarını belirlemelidirler. Birey, daha sonra bir zaman tablosu kurarak bu ilerlemenin ne zaman hangi düzeyde olduğunu izlemelidir. İşini ve kendisini mümkün olan kısa sürede değerlendirerek

bireyin bir karara varması, kariyerinde amaçsız ilerlemesini önler (15,17,75,102,123).

4.11.5.1.4. Örgüt İçi ve Dışı Fırsatları Belirleme

Kişi bu aşamada, kariyer alanlarının farklı tiplerini ortaya koyar ve seçenekleri belirlemeye çalışır. Bireyin kariyer alternatiflerini ortaya koyması ve kendi ilgileri ve davranışlarına ilişkin iş imkanlarının daraltılmasını içeren bu aşama, araştırma veya seçenek belirleme olarak da adlandırılmaktadır. Ancak çalışanları için iş fırsatları yaratmak yoluyla örgütün de oynaması gereken önemli bir rolü vardır. Birey ve örgüt tarafından yapıldığında kariyer planlamasının etkili olmasının sebebi budur (32,78).

Çeşitli meslekler hakkında detaylı bilgi toplanan bu aşamada, alanında çalışan biriyle yapılan enformasyon görüşmeleri, işletmelerin üniversitelerdeki tanıtımları, staj sistemi, danışman kuruluşların hizmetleri vb. yollarla kariyerler hakkında bilgi alınır. Önemli olan bireyin kişiliği, yetenekleri ve ilgi alanlarına uygun, örgüt içi ve dışı kariyer ve iş kollarını belirleyerek doğru seçimi yapmasıdır (19,22,39).

Bilgi ve teknoloji çağı olarak adlandırılan günümüzde, her gün birçok meslek ortadan kalkmakta ve birçok yeni meslek ortaya çıkmaktadır. Bunun en canlı örneği olan bilgisayar sektörü bir çok mesleği ortadan kaldırmıştır. Bu sektör içinde bile her gün birçok bilgi yeniliğini kaybetmekte ve devreye yeni teknolojiler girmektedir. Bireyin çağı yakalayabilmek ve yaşayabilmek için sürekli kendisini yenilemesi gerekmektedir.

Bu aşamada kariyerini seçerken sosyal ve psikolojik birçok faktörün etkisinde kalan bireyin kendi yetenekleri, ilgi alanları ve değerleri kariyer fırsatlarıyla ilişkili olmalıdır (52).

4.11.5.1.5. Kariyer Planların Hazırlanması ve Çalışma Programlarının Yapılması

Hareket planlaması olarak da adlandırılan bu aşama, çalışanların kısa ve uzun dönem kariyer hedeflerine ulaşacakları yolları belirlemelerini içerir. Bu plan, eğitim

ve kurs seminerlerine katılmayı ve işletmedeki yeni iş olanaklarına başvurmayı kapsar.

İş yaşamındaki tecrübelerin dikkate alınarak buna uygun kısa vadeli planlarla, planlama yapmaya başlamak yerinde olacaktır. Önceki faaliyetlerde başarı sağlanması durumunda gelişme programları daha büyük ve uzun vadeli olarak hazırlanabilir. Kişinin çeşitli amaçlara ulaşmada ihtiyaç duyacağı yetenek ve tecrübeler planlamada dikkate alınmalıdır (15,61,123).

Kişi bu aşamada, hedeflerine ulaşmak için planladığı kariyer kararını uygulayacaktır. Kişinin verdiği karar doğrultusunda kariyer planının uygulaması için ortam uygun, destekleyici ve ümit verici olmalıdır. Yönetim, bireyin kariyer kararıyla ilgili planın uygulanması için, çalışanlara bazı olanaklar sağlamalıdır. Örneğin, çalışanları yönlendirip destekleyerek kariyer gelişimine yardımcı olmak, başarılı kişilerin transferini sağlamak gibi yaklaşımlar kişinin planlarını uygulamasına olanak sağlayacaktır (6,19,31,39,100).

4.11.5.2. Örgütsel Kariyer Planlama

Kariyer planlama, kaçırılmak istenmeyen uzman ve yöneticiler arasında işten ayrılma oranının artması, kariyerlerinde bir platoya giren çalışanların fazlalaşması ve verimliliğin istenilen düzeyin altında olması gibi insan kaynakları sorunlarıyla baş etmede etkili bir yöntem olarak görülmektedir. Etkili bir kariyer geliştirme ve planlama programı ile birçok kurum, üst düzey pozisyonlara dışarıdan eleman almak yerine varolan elemanlarından yararlanabilmektedir. Ayrıca, etkili bir kariyer planlama sistemi aracılığıyla, çalışanların kurumlara bağlılıklarının ve doğru kişinin doğru işe yerleştirilme olasılığında arttırılmaktadır (19,32,63).

Organizasyonların kariyer yönetimi sürecine önem vermeleri için 4 anahtar neden bulunmaktadır :

1. Esnek ve hızlı bir şekilde değişen iş ihtiyaçlarına cevap olabilecek, organizasyonlarda beceri bazlı bir yapılandırma ihtiyacı,

2. Yüksek düzeyde performans ve motivasyon isteyen daha fazla müşteri odaklı ve kalite bazlı yapılar,

3. Anahtar kişilerin kaybedilme korkusu,

4. Yönetim düzeyinde uzun dönemli iş stratejilerine ulaşmayı sağlayacak başarı planlarıdır. Bu nedenlerle işletmelere, çalışanlarına iyi bir kariyer sağlamada önemli görevler düşmektedir (17,123).

4.11.5.2.1. Örgütsel Kariyer Planlama Süreci

Kariyer planlama süreci alınan personelin ilk görüşmesi ile başlayan, eğitimi ile devam eden ve onun özelliklerine yön vermeyi hedefleyen sürekli değişime uğrayan dinamik bir süreçtir.

Çalışanların sürekli değişen ihtiyaçlarına cevap verebilmek açısından örgütlerin bu süreçte dinamik olmaları beklenmektedir. Örgütlerde kariyer planlama süreci aşağıdaki aşamalarda gerçekleştirilmektedir (19,32,39).

4.11.5.2.2. Pozisyon Tanımlama

Kariyer yollarının saptanmasının sonra, bu yollar üzerinde bulunan her pozisyonun ve görevin gerektirdiği niteliklerin ortaya konulması gerekmektedir. Bu aşamada pozisyonlara yönelik fonksiyonel özelliklerin teknik ve sosyal yönleri net bir şekilde ifade edilmelidir.

4.11.5.2.3. Kurumsal Değerlendirme

Örgütlerin personele, kendi kendilerini tanımlarını kolaylaştıran, kariyer ilgi alanlarını ve özel yeteneklerini belirleyen testler uygulayarak kariyer bilgi sistemleri için gerekli verileri elde etmesidir. Çalışanların yetenekleri, becerileri, arzuları ve ilgileri bütünüyle analiz edilmektedir. Böylece örgütler sahip oldukları insan kaynakları ile ilgili gözden geçirme aşamasını tamamlamaktadırlar (40).

4.11.5.3. Kariyer Planlamada Çalışanların İstekleri

Örgüte katılan bir bireyin istek ve beklentileri, zaman içinde yönetici olmak için işin anlamı ve kariyeri üzerinde odaklaşmaktadır. Procter and Gamble günümüzde kadın ve erkekler tarafından belirtilen işle ilgili dört temel talebi aşağıdaki gibi açıklamışlardır.

- İşinde başarılı olmayı hissetmek,
- Terfi için ileriye yönelik uygun durumu görmek,
- Çeşitli işlerde en iyi kullanılan yeteneğin neler olduğunu hissetmek,
- Çevre tarafından iyi karşılanacak fikirleri bilmek,

Çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada çalışanların istekleriyle ilgili beş temel faktör bulunmuştur . Bunlar;

1. Eşit kariyer
2. Yöneticinin ilgisi
3. Fırsatların farkına varmak
4. Çalışanların ilgisi
5. Kariyer tatmini

Etkili bir kariyer geliştirme ve planlama programı, çalışanlar arasındaki bu farklı beklentilerin yaş, cinsiyet, meslek, eğitim, sosyal geçmiş gibi özelliklerine göre de değişebileceğini dikkate aldığı takdirde örgütsel etkinliğinin artışı, verimlilik, kişisel tatmin, gelişme, başarısı bir şekilde sağlanmış olacaktır (17,19,31,124,126).

Birçok insan kariyerlerini kurslar ve danışmanlar yoluyla geliştirerek belli bir uzmanlık alanında, istekleri, ilgileri ve yetenekleri doğrultusunda bir diğer kariyer safhasına katılabilirler. Bu geçişler planlı veya plansız olabilir.

Planlı Geçiş: Birey veya örgütün, kişinin yükselmesiyle ilgili bir değişiklik hakkında önceden bilgisi olduğunda ve buda planlandığında kariyer geçişi planlıdır. Planlı kariyer geçişleri bireylerin iş doyumunu artırır, stresi azaltır, örgütsel sadakati güçlendirir.

Plansız Geçiş: Birey veya örgütün kariyer değişmesi hakkında önceden bir bilgi yoksa, kişiler hiç uyarılmamışsa, plansız kariyer geçişinden bahsedilebilir. Örneğ olarak; ölüm veya beklenmeyen bir istifa, beklenmeyen bir işten çıkarılma, şirket evlilikleri, önceden uyarı olmaksızın bir kişinin aniden terfisini gündeme getirebilir (17,19,39).

4.11.5.3.1. Kariyer Planlamasında Bilgilendirme

Bir kariyerin gelişmesine ve şekillenmesine yardımcı olan fiziksel ve temel girdiler, zihinsel özellikler, aile, okul, etnik gruplaşma, cinsiyet, meraklar, yaş, iş tecrübeleri, deneyim olmak üzere çeşitli etkenler vardır. Kişi, özsaygı ihtiyacına bağlı olarak belli bir plan çerçevesinde kariyerini geliştirir. Bununla birlikte bir yön seçip istek ve amaçlarını ortaya koyacaktır. Bu yönü belirlerken, örgütteki kariyer yolları, kariyer imkanları, kariyer programları gibi bazı konularda bilgilenecek isteyecektir.

Özellikle insan kaynakları departmanlarının bireylere kariyer yolları ile ilgili bilgileri aktarmaları, kişilerin kariyer amaçlarını tatmin etmeleri açısından oldukça önemlidir (17,62).

4.12. KARİYER PLANLAMADA YENİ YAKLAŞIMLAR

Günümüzde küreselleşmenin hızlandırdığı değişimler sonucunda, örgüt yapılarının yalınlaşması dikey kariyer yolları yerine “u” şeklinde yollar yaratılmasını gerekli kılmıştır.

Bu anlamda farklılaşan kariyer yolları günümüzde “ben merkezli kariyeri” ön plana çıkarmaktadır. Negatif bir anlamı olmasın rağmen, bireyin kendi iyilikleri ve gelişmeleri için bireysel kariyerlerini, yöntemlerini ifade etmektedir. Artık örgütlerde emekli olana kadar çalışma yerini her yerde iş bulmaya imkan sağlayacak daha fazla beceri ve bilgiye sahip olmaya bırakmaktadır (19,32,107).

Ancak, bazı tahminler 2000'li yıllardan sonra 20 kaliteli yöneticiye bir iş düşeceğini göstermektedir. Çoğu orta kademe yöneticisi şirket hiyerarşisinde kendi nihai platosuna kavuşmuş olacaktır. Bu nedenle birisinin işini kaybetmesi korkusu kadar, kariyer gelişimi için birisine imkan tanımak günümüz örgütlerinde de oldukça yayılan bir korku haline gelmiştir.

Eskiden yöneticiler ve uzmanlar ömür boyu istihdam garantisi üzerinde durmaktaydılar. Bu durum tüm çalışanlar içinde geçerliydi. Fakat günümüzde bu durum tamamıyla değişmiştir. Bu anlamdaki psikolojik yapılanmalar kırılmıştır. Günümüzde yeni kariyer ve örgütsel kurallar vardır (31,115).

Fakat bu geçiş içerisinde çoğu çalışan şaşkınlık içerisinde. Bazıları kariyer kurallarındaki değişimi görmekte fakat, yeni kuralların ne olduğu konusunda anlaşmazlıklar içerisinde. Bu anlamda insanlara ilişkin eski ve yeni örgütsel perspektif dört boyutlu olarak tanımlanabilir:

1. **Varsayımlar:** Geliştirilmesi gereken bir varlık olarak algılanan işgören modelinden düşürülmesi gereken bir maliyet unsuru olarak görülen bir işgören modeline doğru bir yapılanma.
2. **İletişim modelleri:** Formel iletişimden informal iletişime doğru bir yapılanma.
3. **Zaman ağırlıklı Odaklanma:** Uzun dönemli bir süreden kısa döneme geçiş.
4. **Çalışan sayısı:** Sinerji sağlamaktan düşürmeye doğru bir gidiştir.

Bu nedenle kariyer yolu ve terfi imkanları çoğunlukla örgüt yapısı ve davranışı tarafından tanımlanmaktadır. Diğer yandan örgütler dış çevreden etkilenmektedirler. Bu özellikle demografik gelişimleri içermektedir. Burada bireysel ve örgütsel kararlar kontrol altında tutulamaz. Bu yüzden günümüz örgütlerinin dinamiğini anlamalı ve bireyin örgütteki durumunu etkileyen örgütsel yapıdaki değişimleri ortaya çıkaran faktörlerin neler olduğu belirlenmelidir. Sadece bu faktörlerin anlaşılması bireylerin kariyer stratejilerinin anlaşılmasını sağlayacaktır (61,75,107).

Kariyer sadece birisinin işini geliştirmesi değil, aynı zamanda hayatının işidir. Bu yüzden kariyer ve hayat safhaları arasındaki fark ve kariyer ve öz gelişim manasız olabilir. Kariyer şimdi sınırsız olarak görülmektedir ve kariyerin objektif yolları

olmadığı, normsuz olduğu, hiyerarşik olmayan örgütlerdeki yapılanmaya doğru gittiği görülmektedir. Kariyer sadece birisinin işini geliştirmesi değil, aynı zamanda hayatının işidir. Bu yüzden kariyer ve hayat safhaları arasındaki fark ve kariyer ve öz gelişim manasız olabilir (17,19,39).

Diğer yandan anlamada ve tahmin etmede bireysel kariyer ikisine de yanıt vermede daha az etkindir. Yeni kariyer opsiyonları işteki sınırları açmakta ve böylece kimliğin sınırlarına açılmaktadır. Bireyler hayatının işiyle uğraşmak ve bulmak için tamamen özgür ve esnektir. Kendi hayatıyla daha geniş bir denge kurar. Fakat tecrübelerini kendi hisleriyle birleştirmektedir.

Takım kariyer modeli, bireyin kariyer gelişiminde sürekliliği hedefleyen bir yaklaşımdır ve takım genelinin performans düzeyinin yükseltilmesini hedeflemektedir. Doğal olarak, bu ortak hedeflere ulaşmanın yaratacağı sinerji etkisi ile takım üyelerinin kariyer gelişimi de etkilenmektedir (5).

Son olarak proje, takım çalışması ve esnek örgütler, kariyerin geleneksel özelliğini zayıflatmıştır. İlişkide bulunulan çevrede kariyer oluşturmak bireyin tecrübelerini etkilemektedir. Genel olarak bu yeniden kavramlaştırmalar bireyi ve kariyeri sorgulamaktadır (15,19,100,114,<http://www.yenimakale.com/Erişim> Tarihi:15.06.2009)

4.13. HEMŞİRELİKTE KARIYER PLANLAMA

Dünyadaki ve ülkemizdeki sosyal, ekonomik ve politik değişimler, her alanda olduğu gibi, özellikle hemşirelik mesleği üzerinde de etkili olmaktadır. Ülkemizde, 1980'li yıllardan beri sağlık alanında meydana gelen politik değişimler, hemşirelerin özel kurum ve kuruluşlarda sözleşmeli olarak çalışmasına olanak sağlamıştır. Günümüzde hemşireler; sağlık bakımı vermenin yanı sıra araştırma yapma, teori geliştirme, mesleki örgütlere ve politik aktivitelere katılma gibi profesyoneller tarafından yerine getirilen işlevleri gerçekleştirmektedir (56).

Tarihsel perspektif içinde hemşirelik eğitiminin; hastanelerde hekimlere bağımlı yürütülen anlayıştan, üniversitelerde bağımsız olarak kendi eğitim ve uygulamalarını kendi yürüten anlayışa geçişi, hemşirelik biliminin gelişiminde önemli bir dönüm noktası olmuştur. ABD de 1905 yılında ilk üniversite düzeyinde hemşirelik Minnesota Üniversitesinde başlamış, 1924 Colombiya, 1934 yılında New York Üniversitelerinde doktora programlarından yetişen hemşireler, hemşirelik bilimine önemli katkıda bulunmaya başlamıştır. Son 30 yılda hemşirelik eğitimcileri ve teorisyenleri hemşireliği akademik disiplin olma yolunda hız vererek eğitimi kolejlerden yüksek eğitim kurumlarına dönüştürme çabasına girmişlerdir. Böylece hemşirelikte uzmanlık alanları ortaya çıkmış ve hemşirelik eğitimi lisans üstü düzeyde eğitim veren bilimsel disiplin konumuna gelmiştir (11,28,105).

6283 sayılı hemşirelik kanununun yürürlüğe girdiği 28.02.1954 tarihinden bu yana 50 yıl geçmiştir. 50 yıllık sürede dünyamızda sağlıklı kalma, sağlığı geliştirme ve fiziksel veya ruhsal sağlığı bozulmuş olanların bakımına yönelik anlayıştaki gelişmeler, sağlık hizmeti sunumu anlayışında da değişiklikler yapılması gereğini doğurmuştur. 1954 de ki hemşirelik kanunu'nun günün ihtiyaçlarını karşılayamayacak kadar eski olması sebebi ile yeni düzenlemeler yapılmıştır (109, <http://www.turkhemsirelerdernegi.org.tr>.Erişim Tarihi 15.06.09).

Hemşirelik mesleğinin yapısını koruyarak çalışmak, her hemşirenin görevidir. Uygun güç kaynaklarını kullanan yönetici hemşireler, astların iş tatminlerini yükseltir, kuvvetli kimlik birliğini oluşturarak, organizasyonlara bağlılıklarını artırır. Hemşirelerin mesleki sorumlulukları yasalarla, yönetmeliklerle vb. gibi

yazılı kurallarla belirlenmiş olmalıdır. Hemşirelik uygulamaları, yönetmeliklerle belirlenen standartlar doğrultusunda yapılmalıdır, bu hemşirelere yasal güç ve yetkinlik kazandıracak, diğer sağlık ekibi üyelerine karşı net bir duruşun oluşmasında destek olacaktır (11).

Hemşirelik hizmeti hasta ya da sağlıklı; genç ya da yaşlı; zengin ya da yoksul tüm insanlara verilir ve insanlığın bulunduğu her ortamda (okul, ev,işyeri, hastane, çocuk esirgeme kurumları, huzur evleri, bakım evleri) yer alır (25,126).

Her ülkede hemşirelik iş gücünün büyük çoğunluğunu kadınlar oluşturur, erkek hemşireler varsa da sayıları %10'lar üzerinde değildir. Hemşirelik her yerde öncelikle bir kadın mesleğidir. Toplumdaki cinsiyet ayrımı sağlık alanına büyük ölçüde girmiş ve özellikle hemşireliğin gelişimini olumsuz etkilemiştir. 1954 tarihindeki yasada, “Türk kadınından başkası bu mesleği yapamaz” maddesi de günümüze kadar bu ayrımı desteklemiştir. Yeni yasal düzenleme ile bu ayrım ortadan kaldırılmıştır, ancak toplumun erkek hemşireler tarafından hizmet alma fikrine alışması için zaman ihtiyaç olduğu kesindir. Hemşireliğin güç kazanmasının en iyi yolu, belirli amaçlara ulaşmak için birlikte hareket etmeleridir. Bu birliktelik ancak profesyonel dernekler ve derneklerin birleşimi ile oluşan birliklerin desteği ile mümkündür (13,22,28,109).

Toplumun değişen ihtiyaçlarına, tıbbi gelişmelere ve mesleki yeniliklere cevap vermesi amacıyla değişiklik teklifi verilen Hemşirelik Kanununda yapılacak değişikliklere hemşirelik mesleğinin Avrupa Birliği'ne uyumlu hale getirilmesi de hedeflenmiştir. Kanunun birinci maddesinde yapılan değişikliklerle ortaokula dayalı 3 yıl süreli hemşirelik eğitime son verilmiş ve mesleğe giriş şartı için ön koşul olan 25 yaş sınırlamasını da yeniden düzenlenmiştir. Yeni yasada, hemşirelere, üniversite mezunu olma şartı konulmuştur.

Eski kanunda yer alan, “Türkiye’de hemşirelik sanatını bu kanun hükümleri dahilinde hemşire unvanını kazanmış Türk kadınlarından başka hiç bir kimse yapamaz” ifadesi kaldırılarak yerine “Türkiye’de hemşirelik mesleğini bu Kanun hükümleri dahilinde hemşire unvanını kazanmış Türk hemşireler ile hemşirelik

eğitimlerine eşdeğer eğitim programlarından mezun olan Türk sağlık memurlarından başka hiç kimse yapamaz” ifadesi getirilmiştir (10,28).

Hemşirelik mesleğinin tanımının yapıldığı kanunun 4. maddesi de değiştirilerek hemşirelerin yetkileri arttırılmış, değişen kanun maddesiyle hemşirelerin tanı, tedavi ve rehabilite etmeye yönelik uygulamalar ile sağlığı koruyucu ve geliştirici uygulamalara katılması öngörülmüştür. İş tanımları ise Sağlık Bakanlığı’nın çıkartacağı yönetmelikle yeniden düzenleneceği belirtilmiştir.

Kanunun 8.maddesinde yapılan değişiklikle, lisans üstü eğitimle uzmanlıklarını alan hemşirelerin diplomalarını Sağlık Bakanlığı’nın tescil etmesinden sonra çalışabilecekleri hükmü getirilmiş. 9. madde de ise uzman hemşirelere başhemşirelik veya hemşirelikle ilgili idari görevlerde öncelik tanınmıştır (<http://www.medimagazin.com.tr> Erişim Tarihi 15.06.09)

Ulusal sağlık politikamızın sağlıklı topluma ulaşma ana hedefinin içerdiği hasta hakları, etik, kaliteli hizmet, hizmetlerde hakkaniyet gibi çok önemli kavramların yol gösterdiği, organize edilerek yürütülmesi öngörülen hizmetlerin başarıya ulaşması ancak, bu kavramlara sahip çıkabilecek, onu zenginleştirecek, takipçisi olabilecek nitelikli insan gücüne şiddetle ihtiyaç vardır. Dünya Sağlık rgt, Türk Hemşireler Derneği’nin yesi olduğu Uluslar arası Hemşireler Konseyi, Avrupa Konseyi, Avrupa Birliğine Bağlı lkeler ve uluslar arası çalışma rgt, hemşireliği ileri derecede karmaşık ve sorumluluk isteyen fonksiyonları olan bir meslek olarak kabul etmektedir. Ülkemizde son yıla kadar meslekle ilgili şikayetlerin ağırlıklı olarak özlük haklarına ilişkin tartışmaklarla sınırlandırılan hemşireler, son 10 yılda mesleki kimlikleri ile ilgili sorunları gündeme getirmeye başlamışlardır. Hemşirelik eğitiminden, hemşirelik hizmetlerinin yönetimine kadar geniş bir alanda yapılan araştırma sonuçlarından, özel günlerde yapılan söyleşilerden basında sık sık yer alan haberlerden çıkan sonuç, hemşirelik mesleğinin görev, sorumluluk ve yetkileri genişletilmiş, kendi eğitim ve hizmetlerini yönlendiren bağımsız bir meslek olması gerektiği doğrultusundadır (22,50,57,59,77).

Birey, aile ve gruplara sağlıklı kalmayı destekleyici, hastalıkları önleyici, tedavi ve rehabilite edici “bakımı” verebilecek; farklı mesleklerden oluşan sağlık ekibi içinde ve toplumda kendi görev ve sorumlulukları alanı içinde olan işlerde bir bilirkişi olarak davranabilecek; sağlıklı olup sağlıklı kalabilmek için hizmet talebinde bulunanlara ve ailelerine eğitim yapabilecek, hemşirelik uygulamalarına eleştirel gözle bakabilecek ve bu uygulamaları uygulanmış araştırma sonuçlarına katabilecek, sağlıkla ilgili politika geliştirme ve karar alma mekanizmalarının her düzeyinde yer alabilecek nitelikli hemşireler, Türkiye’nin ihtiyaçları ve bağlı olduğumuz tüm uluslar arası kuruluşların kararlarına göre eğitimle topluma kazandırılabilir.

“Sağlık,” insanın sosyal, ekonomik, psikolojik, fizyolojik yönden tam bir iyilik halinde olması”dır. Bu temel kavram olarak hastalıktan önce sağlığın ne olduğunu ve nelerden etkilenebileceğini öğrenmekle başlar. Bunun için insanı çok iyi tanımak veya tanıtmak gerekir. İnsan bir biyopsikososyal bir yaratıktır, toplum sağlığı ile uğraşan hemşirelerin bunu değerlendirebilecek düzeyde olması gerekmektedir. Normal insan fizyolojisinin yanı sıra normalden sapmaların ne anlama geldiğini, teşhis ve tedavi yöntemlerini bilmek gerekir (27,57,109,111).

Ancak patoloji, teşhis ve tedavi yöntemlerini bilirken, insanı bütün olarak ele almayı, bakım faaliyetleri, hastaya yada bireye rağmen değil, onunla birlikte planlamanın önemini kavrayan hemşirelerin yetiştirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle hemşirelik eğitim programları, sosyal bilimler ve davranış bilimleri dahil olmak üzere temel tıp bilimleri ve hemşireliği özel bilgileri içeren bir program olmalıdır (33,99).

Hemşireliği bir meslek olup olmadığı, 1900’lü yıllarda yoğun bir şekilde tartışılmıştır. Ancak hemşireliğin meslek olarak ifade edilmesine ilişkin ilk kayıt 1892 yılına aittir. Hemşirelik meslekleşme sürecinde özellikle son on yılda belirgin bir gelişme kaydetmiştir. Bu süre içinde hemşirenin rolleri ve çalışma alanları genişletilmiş, eğitim programlarının içeriği zenginleştirilmiş, mesleki örgütler ve mesleki yayınlarda bir artış gözlenmiştir (56,57,59).

21 yüzyılın ikinci yarısında sağlık alanında ki hızlı değişimler, hemşirelikte de önemli değişimlere yol açarak hemşireliğin özerk bir meslek olarak tanınması yönündeki çabaları artırmıştır. Sağlık bakım sisteminde ve hemşirelikte yaşanan değişimler, sağlık alanında yaygınlaşan yüksek işsizlik ve iş gören açığı hemşireler için yeni iş alanları ve yeni roller ile birlikte hemşirelerin bireysel kariyerlerini kontrolünü ele almaları gerekliliğini yaratmıştır (58).

Günümüzde çok farklı alanlarda hemşirelik hizmeti verilmeye başlandığı için hemşirelik eğitimi ile elde edilen bilgi ve becerilere ek olarak, ilgili alana özel yeni donanımlara ihtiyaç duyulması kaçınılmazdır. Her meslekte olduğu gibi, hemşirelikte de planlanmadan, kendi olurlarına bırakılarak bir iş sahibi olunduğunda, iş doyumunu olumsuz etkilenmekte ve bu durum hem hemşirelerin hem de hizmet sunulan toplumun yaşam kalitesini olumsuz etkilemektedir (60,90).

Topluma doğrudan hizmet sunan ve toplum sağlığını geliştirilmesinde önemli yere sahip olan hemşirelik mesleğini kendilerine meslek edinmiş ya da edinecek olan bireyler, mesleğinin gereklerini tam anlamıyla yerine getirebilmek, toplum sağlığını direkt olarak olumlu yönde gelişimini sağlam için kariyerlerini planlamaları gerekmektedir (33,45,124).

Hemşire kariyerini planlarken öncelikle nereye varmak istediğini tespit etmeli, bu kararı vermek zor olabilir ancak kişinin önündeki en büyük engel ne istediğini bilmemektir. Oysa kişilerin neyi istemediklerini bilmek, neyi istediğinden daha kolaydır. Bu yaklaşım hemşirelere sunulan fırsatların farkına varmasına yardımcı olacak ve onları etkili bir şekilde değerlendirmenin kapılarını açacaktır (89,93,118).

Kurumların en önemli ham maddesi, bünyesinde çalışan insanlardır, kurumların başarılı olabilmeleri, alanlarında üst sıralarda yer almaları, kurum amaçları ile çalışanların amaçlarının bütünleştirilmesi, çalışanların davranışlarını, kurum amaçlarına yöneltmesi ile mümkündür. Kurumlar çalışanların gereksinim ve beklentilerini değerlendirerek, kişilerin motivasyonlarını ve verimliliğini artıracak önlemleri belirlemelidir (25,32,83).

Hemşirelik hizmetlerinin hedefi, topluma kaliteli, bütüncül, ulaşılabilir hemşirelik hizmeti sunmaktır (110).

Profesyonel organizasyonlardan biri olan İCN 1995 yılında “Hemşireler için Kariyer Geliştirme” adlı bir çalışma yayımlamıştır. Bu çalışmada; hemşirelikte kariyer planlamanın; hem çalışma alanlarında, hem de eğitim sisteminde, yöneticilerin ve profesyonellerin tutum ve uygulamaları tarafından desteklenmesinin önemi vurgulanmıştır. İCN'nin yayımının bir amacında Ulusal Hemşirelik Organizasyonlarının bu alandaki rollerine ilişkin potansiyellerini keşfetmelerini sağlamaktır. İCN, hemşirelikte kariyer planlamaya yönelik bir sistemin gerekliliğinin önemine dikkat çekmiştir (35)

Hemşireler bireysel olarak, meslektaşları ile birlikte, yada multidisipliner ekip içinde uygulayıcı, eğitici, araştırmacı, danışman yada yönetici olarak çalışmaktadır. Pozisyonları veya görevleri ne olursa olsun mesleki gelişimlerinde yasal ve kurumsal desteklenmeye ihtiyaçları vardır. Yapılan araştırmalar hemşirelerin, kurumlarda kendilerine verilen gelişme ve kariyer fırsatlarının olması, kurumu tercih sebeplerinde en ön sırada yer aldığını göstermiştir (23,30,43,59).

Amerika Birleşik Devletleri'deki hastanelerde, her kuruluşun kalite göstergeleri hakkında hassas ayrıntılar yayınlamaktadır. Hemşire ve doktor sayıları yeterli düzeyde olan kurumlar, personel büyüklüklerini diğer hastanelere karşı bir rekabet aracı olarak kullandıkları, kimi zaman “mıknatıs hastaneler” olarak adlandırılan bu kurumların cazip çalışma ortamları, bu kurumların yeni personel işe almalarına ve mevcut personelini tutmalarına olanak sağlamaktadır. Bu hastanelerin güçlü liderlik, politika belirleyici komisyon ve organlarında hemşirelerin temsil edilmeleri, katılımcı yönetim tarzı, kalitenin sürekli yükseltilmesi, disiplinler arası ilişkilerin iyi olması ve gelişim ve ilerleme fırsatı sunulması gibi ortak özellikleri olduğu görülmüştür (29,102,117).

Hemşirelik açığının kritik boyutlara ulaşması durumunda, kurumların insan kaynakları departmanının, insan kaynakları planlama politikalarının, genellikle soruna çözüm bulunabilmesi için gereken ilk önlemlerden birisi olarak ön plana çıkmaktadır. Kuruma aktif olarak katılacak yeterli sayıda hemşire alınması, gereken

önlemlerin müzakere edilmesi ve nitelikli hemşirelerin kurumda tutulması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi girişimlerinde bulunma hususlarında, insan kaynakları bölümü çok önemli role sahiptir. Hemşirelerin başarılı ve etkin olmaları, gösterecekleri performansa bağlı olarak değişebilir. Burada önemli olan hemşirelerin başarılarını ve etkinliklerini yükseltecek şekilde yönlendirilmeleri gerekmektedir. Yeni atanan veya klinik değiştiren hemşirelerin özgüvenlerinin artırılmasında, yetenek ve bilgilerini daha etkin bir şekilde kullanmalarının sağlamak için insan kaynakları departmanı ve hemşire yöneticiler tarafından belirlenen tecrübeli ve uzman hemşireler, kişilere rehberlik yapmalıdır (38,50,54,60,61,89,114,<http://hemsireyiz.biz/Default.aspx> Erişim Tarihi: 3.04.09)

Kariyer planlama, seçeneklerini açık tutmak ve iyi sonuçlar vadeden fırsatlardan faydalanmak için hazır durumda bulunmayla ilgilidir. Bu başarılı bir kariyer için kişinin yaptığı işe ciddi bir bağlılık duymasını gerektirir. Kişinin er yada geç bilgisel ve duygusal enerjisini yoğun bir şekilde yaptığı işe yönlendirmesini gerektirecektir.

Kariyer planlama stratejisi belirlemek resmi ve resmi olmayan, metotlara dayalı bir işlemdir. Ciddi bir zaman ve efor gerektirir, bunun yanında kişinin mesleğe bağlılık, çizdiği kariyer planına sahiplik gerektirir. Başarı şansı olgulara dayalıdır. Başarı tesadüf değildir, atılan her adım planlı olmalıdır (17,32,98).

Yapılan araştırmalarda Üniversite sınavına giren öğrencilerin çoğunun olmak istediği ideal melsek dışında bir bölümde buldukları, iş bulma kolaylığının, gelecekle ilgili aile isteklerinin ve sahip oldukları sınırlı imkanların meslek seçiminde kendi tercihlerinin önüne geçtiğini ve tercih yapmadan önce yeterli mesleki danışmanlık almadıkları görülmüştür (27,65,113).

Öğrenciler bölüm tercihlerini ilgi duydukları mesleğe göre değil iş bulma kolaylığına göre yapmaktadır. Meslek seçiminde tek etken kazanç olmamalıdır. Ancak günümüzde ülkemizdeki ekonomik sıkıntılar ve iş bulma zorlukları kişinin kendini yakın hissettiği meslekten çok iş bulabileceği ve kazanç sağlayabileceği mesleklere yönlendirildiği görülmüştür. Hemşirelik mesleği de bu durumdan etkilenmiştir. Araştırmada yüksek okul öğrencilerinin sosyal statü ve gelir düzeyi sınırlı ailelerden geldiği, öğrencilerin hemşirelik mesleğini daha çok açıkta kalmama,

aile beklentilerini karşılama, kolay iş bulma ya da tercih hatası olduğunu belirtmişlerdir. Sağlıklı bir kariyer planı için meslek tercihlerini belirlerken mesleki rehberlik alma ve anne babaların fikirlerini belirtmekle birlikte son kararın öğrencinin kendisine bırakılması gerekmektedir. Öğrencilerin eğitim süreci boyunca meslekle ilgili görüşlerinin, değerlerinin ve mezuniyetten önce alanda çalışmaya hazır oldukları değerlendirilmelidir. Öğrencilerin gereksinimleri ile mesleğin beklentilerini buluşturan eğitim ve danışmanlık hizmetleri planlanmalıdır (28,29,45,50,82,103,112,113).

Hemşirelik okuluna yeni başlamış veya yeni mezun bir hemşirenin, ne kadar kısa sürede kariyerle ilgili olumlu bir görüş kazanırsa, bu onun için o kadar iyi demektir. Erken planlama daha iyi sonuçlar doğurabilir. Hemşireler bütün kariyerlerin iniş ve çıkışlarla dolu olduğunu bilseler de, kariyer stratejilerinin içeriğini, çıkışların en yüksek seviyeye getirmek, inişleri de en düşük seviyede tutmak olmalıdır. Günümüzdeki çok sayıdaki değişim ve sağlık bakımındaki karışıklıklar yüzünden yeni hemşirelerin konumları hakkında iyi bir vizyon geliştirmeye başlamaları son derece önemlidir. Aksi halde zaman geçtikçe kişisel kariyer planlama ile ilgili geç kalma olasılıkları yüksektir. Eğitim kurumlarında yetersiz olanakların olması, hemşirelerin eğitim düzeyini artırmak için çaba sarf etmedikleri, eğitime olana inancı olumsuz etkilediği görülmüştür (7,9,53,67,112).

İnsan kaynakları planlaması, yönetimi ve değişimi alanında yönetici kapasitesi oluşumunu desteklemeli, yönetici hemşire adaylarını belirlemeli, kişilere hem yatay hem de dikey kariyer fırsatları sunmalıdır.(İCN tema 2008). İnsan kaynakları departmanı ile yönetici hemşireler hemşire ihtiyaçlarının belirlenmesinde bir takım halinde çalışmalıdırlar. Sağ duyulu bir yönetici hemşire bireysel kaynakları en iyi şekilde kullanmak için hangi personelin hangi yeteneğe sahip olduğunu bilir, uygun pozisyonlara hangi hemşirenin olabileceği ile ilgili insan kaynakları departmanına bilgi verebilir.

Kurumdaki yönetici hemşireler, çalışanları mesleki bir derneğe veya kuruluşa üye olma ilgili yönlendirme yapmalıdır. Burada başka liderlerle tanışma, hemşirelik politikalarının oluşmasında yer almak, uzmanlık eğitimine devam etmek, mesleğin

geleceğini şekillendirmek için sayısız fırsatlar sunmaktadır. Hemşirenin sahip olmasını istediği kariyere göre belirli bir derneğe veya kuruluşa üye olmak, kariyer alanınızla ilgili sürekli olarak gelişmeleri takip etmek ve bu doğrultuda kariyer planına yön vermek açısından önemlidir (75,97,98).

4.13.1. Hemşirelerin Kariyer Yolu

Kariyer yolu hemşireleri hedeflediklerine götürecek bir yolculuktur. Kişi bu yolculuk sırasında bir sürü viraj ve dönüşlerle karşılaşacak, yeni yollar keşfedecek ve yeniden değerlendirme yapacaktır. Çoğu yerde hemşire, kendi seçimini kendisi yapacak, yönüne, istikametine kendisi karar verecektir. Bunlar hemşirenin bireysel ve mesleki gelişimi için alması gereken kararlardır (21,65).

Hemşireler mezun olduktan sonra dinamik temposu, hızlı ve sorumluk dolu olan ve hemşireliğin asıl laboratuvarı olan klinikte çalıştıkları zaman, eğitimleri sırasından öğrendiklerini uygulama fırsatları vardır. Uygulama sırasında mesleklerini, hastaları, insanı keşfetmenin mutluluğunu yaşayacaklardır. Bu klinik deneyim hemşireleri, hem mesleki hem de kişisel olarak zenginleştirecek, olgunlaştıracaktır. Mezuniyetten hemen sonra eğitime devam etmek yerine, bir iki yıl alanda çalışıp hemşireliğin sorunlarını ve çözümlerini, hasta bakımının etkinliğini değerlendirdikten sonra, kişinin ulaştığı bilinç düzeyi ile yüksek lisans yapmak daha faydalı olacaktır. Belirlenen sorunlara eğitim sırasında çözüm yolları düşünülecek, kanıta dayalı hemşirelik bakımını uygulama fırsatı doğacaktır (89,90).

Kariyer planlama yapmadan önce kişinin öncelikle aşağıdaki üç soruya cevap vermesi gerekmektedir.

- Ne yapmak için gerekli olan bilgiye sahibim?
- Gelecekte ne yapmak istiyorum?
- Şu anda beni ilgilendiren hangi pozisyonlar var?

Eğitim ve tecrübe belirli bir hemşirelik konumu için önemlidir. Hemşirelik eğitimi diploması ilk kez çalışmaya başlarken hemşirenin güven belgesi olacaktır. Ayrıca iş veren için, diplomanın yanında aşağıdaki özelliklerin olması önemlidir.

- Sözlü ve yazılı iletişim beceriler,
- Sorumluluk gösterebilme,
- Kişiler arası yetenekler,
- İstenilen alanda uzmanlık,
- Teknik yeterlilik,
- Bir takımın parçası olarak çalışabilme,
- Daha çok çalışma isteği,
- Liderlik görevlerini yerine getirebilme becerisi,
- Motivasyon, yenilikçilik ve esneklik,
- Analitik yetenekler,
- Bilgisayar bilgisi,
- Problem çözme ve karar verme yetenekleri,
- Kendi kendine disipline sokabilme özelliği,
- Organizasyon ile ilgili becerilerdir.

Hemşireler bu beklentiler doğrultusunda kendilerini değerlendirmeli, eksik olan yönleri ile ilgili gelişim planı hazırlamalıdır (72,88,105,126).

Günümüzde pek çok hemşire kariyer planlama ile ilgili destek istemekte ve buna ihtiyaç duymaktadır. Sorumlu hemşireler, çalışanlarına hem rol model hem de kariyerleri ile ilgili danışmanlık yapmak durumundadır. Çalışanın değerlendirmesini objektif olarak yapabilmelidir, performanslarını çok dikkatli olarak olumlu veya olumsuz olarak dosyasına kayıtlamalıdır. Sorumlu hemşire çalışanlarına eğitim ve gelişimlerinde destek olmalıdır (116).

İzlenen kariyer yolu hemşirelerin yaşamlarındaki gerçek ideal ve vizyonlarını, statülerini ve ülkelerindeki hemşirelik rollerinde profesyonelliği, başarıyı getirecektir.

Kendini tanıma ve hedef belirlemede devam eden bir süreç olan kariyer planlama süreci ve kariyer geliştirme, profesyonel gelişim ile entegre olarak yürütülmelidir. Hemşireler günlük uygulamalarında kullandıkları hemşirelik süreci ve problem çözme gibi yetenekleriyle, hasta bakım planları geliştirdikleri gibi, kendi kariyer planlarını da oluşturmayı öğrenmelidirler (28,113).

Hemşireler, mesleki amaçlarını, uygulama gereksinimlerini ve iş fırsatlarını gözden geçirerek kariyerlerinde ilerleyebilirler.

Literatüre göre Wheeler ve Donner'in hemşireler için oluşturdukları kariyer planlama modelinin; hemşirelerin kariyerlerini planlı, sistemli ve tatmin edici bir şekilde kurmalarını sağlayarak, profesyonel meslek yaşamlarında büyüyen gelişmeleri için yönlendirecektir (117).

4.13.2. Hemşireler İçin Kariyer Planlama Modelleri

Kişinin kendi çevresini incelemesi; kişilerin yaşadıkları dünyayı, çevrelerini incelemesi olarak tanımlanabilir. Bu inceleme sağlık sistemlerindeki ve çalışma ortamındaki güncel gerçeklerin yanında, sağlık hizmeti ve hemşirelik mesleğinin içindeki ve dışındaki gelecek eğilimleri, dünyadaki ve ülkedeki ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik gelişmeleri kapsmalıdır. Hemşire kurumun içinde ve dışında okuma dinleme, izleme ve öğrenme sürecinin ardından günümüzde ve gelecek için de gerekli olan mesleki becerilerini tanımlayabilir ve bunları kendi özgeçmişleri ve kişisel becerileri bütünleştirebilir (39,65).

Kişinin kendini gerçek anlamda değerlendirmesi ve tamamlaması: İyi bir değerlendirme, yeni ve önceden düşünülmemiş kariyer fırsatlarının belirlenmesinde iyi bir anahtardır. Değerlendirme aşamasında hemşire ilgilerini, baskın olan değerlerini, mesleki deneyimlerini, güçlerini ve yetersiz kaldığı alanları tespit etme imkanı verir. Doğru değerlendirme sonunda hemşire, gücünü ve sınırlarını belirlemiştir ve daha ileri gelişim gerektiren alanlara odaklanmıştır.

Kariyer vizyonu yaratma: hemşire ancak, kişisel değerleri, inançları, motivasyonları, becerileri hakkında ayrıntılı bir analiz yaptığı zaman mevcut kariyer olasılıkları hakkında bir fikir sahibi olabilir. Hemşirenin geleceği ile ilgili kariyer vizyonu, kendini ve çevreyi değerlendirme sürecinden sonra mümkündür. Hemşire kısa ve uzun vadede neleri gerçekleştirebileceği ile ilgili bir vizyon oluşturmaktadır.

Kariyer planı stratejilerini geliştirme: hemşirenin kariyer görüşünü ve hedeflerini gerçekleştirmesinde yardımcı olacak kaynakları, zaman planlamasını ve yapacağı faaliyetleri tanımlamasına imkan veren ayrıntılı bir tasarıdır. Bu aşamada hemşire geleceklerini kontrol edebilmek için kullanacakları stratejik planlarını yazılı hale getirmelidir. Bu aşamanın sonunda hemşirenin elinde; hedeflerini, hareket basamaklarını, kaynakları, zaman çizelgelerini ve başarı göstergelerini kapsayan yazılı planı olmalıdır.

Kendini pazarlama: Hemşireler için kariyer planı oluşturmak kadar kendini tanıtmak da önemlidir. Bu kariyer planlama stratejisinde önemli adımlardan biridir. (117,126).

Göz ve Gürbüzün hemşireler yönelik önerdikleri bireysel kariyer planlama modeli,

Kendini tanıma: kişinin kendini keşfetmesi için,

Görüşlerini yazma: kişinin geleceğe yönelik projeleri, önemli kararları, yaşamındaki dönüm noktaları, önemli insanları, deneyimlerini, hobileri ve aldığı eğitimleri içeren hayat hikayesini kısaca yazılmasıdır.

Değer yargılarını belirleme: Hemşire teorik, ekonomik, sosyal ve mesleki anlamda değer yargılarını netleştirmelidir.

- Bilgi onun için ne kadar önemli?
- Ekonomik olarak nerede olmak istiyor?
- Sosyal çevresi hakkında ne düşünüyor?

- Nasıl bir çalışma ortamında olmayı düşünüyor? gibi sorulara, kişi net bir düşünceye sahip olmalıdır.

Günlük tutma: Hemşire bir hafta boyunca her günün 24 saatinde neler yaşadığını (duygu, düşünce, davranış vb.) içeren günlük tutmalıdır. Bu şekilde olaylara ne tepki verdiğini, onu en çok neyin heyecanlandırıldığını, ilgilerini daha çok nerede yoğunlaştığını vb. gibi konularda kendisi hakkında daha ayrıntılı bilgiye sahip olma fırsatı bulacaktır.

Testler uygula: Hemşire mesleki ilgi alanları ile ilgili testler uygulamalıdır.

Resim çizin: hemşire yaşamıyla öykülenen bir resim çizdiğinizde, düşünerek, günlük tutarak yada yazarak yaptığı kendini tanıma çalışmalarında, eksik kalmış, keşfedilmemiş, yönlerinin farkına varabilir.

Çalışma alanı belirleme: Hemşire kariyerinde seçeceği alan, planladığı yer olacaktır. Birey, hem kendisi hem de ilgilendiği kariyer hakkında ne kadar sağlıklı bilgi toplarsa verdiği kariyer kararının kalitesi de o ölçüde iyi olacaktır. Ayrıca seçtiği çalışma alanı kişiye hangi fırsatları sunuyor, nasıl destek sağlıyor ya da önüne ne gibi engellerin çıkabileceğini de araştırmalıdır ve bu engelleri nasıl aşabileceği ile ilgili stratejilerini belirlemelidir (81,93,117).

Hedef belirleme: Hedef belirlemede dış çevre analizi, kariyer stratejisinin önemli bir adımını oluşturur. Özellikle ekonomik, sosyal, siyasal, teknolojik, demografik faktörlerin yanı sıra iş gücü pazarının durumu, rekabet gibi faktörlerin, analiz edilmesi gereken önemli unsurlardandır. Ayrıca kişinin güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi kariyer planlamanın her aşamasında büyük önem taşımaktadır. Kariyer hedefleri varsa daha önceki iş yaşamından elde edilen tecrübeler ve yaşam tarzını içeren yeterince esnek, kişinin değer yargılarıyla, ihtiyaçlarını karşılayabilecek nitelikte olmalıdır (115,118).

Kariyer hedefleri, kısa ve uzun süreli olabilir. Ulaşılmak istenen son nokta kişinin uzun süreli hedefi iken, o noktaya ulaşana kadar kişiyi o noktaya kadar taşıyacak hedefler ise kısa süreli hedefler olarak adlandırılır.

Kişilerde başarısızlık korkusu, bilgi yersizliği, kendine güvenmeme, isteksizlik gibi nedenler hedef belirlemeye engel olabilir. Bu nedenle kişi hedef belirlerken gerçekçi olmalı, hedeflerini sınamalı gerekirse çevreden destek almalı ve geleceğe yönelik tahminlerde bulunmalıdır (17,32).

Plan Yapma: Bu aşamada birey; hedeflerine ulaşmak için planladığı kariyer kararını uygulamaya geçme aşamasıdır. Bütün değerlendirmelerin sonunda belirlenen hedefe nasıl ulaşılacağı ile ilgili kişi plan yapmalıdır (19,50).

Göz ve Gürbüzün kariyer modeli, Wheeler ve Donner'in modeli ve literatürlerde önerilen kariyer modelleri ile benzerlik göstermektedir.

4.13.3. Hemşirelik Kariyerinin Aşamaları

Benner'e göre klinik hemşire pratiğinde yeterlilik seviyeleri acemi, ileri yeni başlayan, yeterli, kalifiye ve uzman olmak üzere 5 grupta tanımlanır..

Acemi: Acemi olan yeni başlayanıdır. Acemiler işlerinde, hemşirelik eğitimi sırasında öğrendiklerini kullanırlar, bu bilgiler doğrultusunda esnek olmayan ve sınırlı davranışlara sahiptirler.

İleri Yeni Başlayan: bu gruptakiler yeni durumlarda uygulayabilecekleri eski hasta bakımı tecrübesine sahiptirler, kuralları daha hızlı gözden geçirirler ve geçmişteki tecrübeleri sayesinde durumlar daha iyi değerlendirebilirler. Klinik alanda acemiler ve ileri yeni başlayanlar desteğe ihtiyaç duyarlar (50,53,117).

Yeterli: Yeterli hemşire genellikle 2-3 yıldır aynı yada benzer klinik rolünde çalışan hemşiredir. Yeterli hemşire mesleki beceri ve organizasyon becerilerini kazanmaya başlamıştır ve hastaların karışık ihtiyaçlarıyla başa çıkacak yeteneğe sahiptir. Anlamlı ve amaçlı davranışlara sahiptir, davranışlarını uzun dönemli

görmeye başlar. Öncelikli ve durumun özelliklerini tanımlamada yeteneklidir. Klinik uygulamaların bir çok özelliği ile başa çıkabilme, yönetebilme yeteneğine sahiptir.

Kalifiye: Kalifiye hemşirenin tecrübelerinden öğrendiği çok şey vardır ve olayları bir bütün olarak değerlendirebilecek durumdadır. Performansı maksimum düzeydedir, beklenen sonucun ne olacağını tahmin eder.

Uzman: Uzman hemşire geniş bir bilgi, beceri, klinik deneye sahiptir. Komleks durumları yönetebilme yeteneğine ve holistik hemşirelik bakışına sahiptir. Analitik becerilerinin yanı sıra, uzman hemşire acemi hemşireler için bir rol modelidir (50,79,117).

Literatüre göre (Yoder Wice) Friss hemşireler için 5 kariyer stili tanımlamıştır.

Sabit durum: Aynı alanda uzun süreli çalışmayı kapsar. Örneğin bir kurumda eğitim hemşireliği yapan bir hemşirenin, daha sonra halk sağlığı merkezlerinde sağlıklı yaşam ile ilgili halk eğitimleri yapması gibi.

Lineer Stil: Artan sorumluluk, otorite ve gelir ile birlikte kişinin görevinde basamak basamak yükselme durumudur. Yeni mezun bir hemşirenin 2 yıl sonra shift sorumluluğuna, 1 yıl sonra ekip liderliğine, 2 yıl sonra klinik eğitim hemşireliğine, 2 yıl sonra birim sorumluluğuna, 2 yıl sonra hemşirelik hizmetleri direktör yardımcılığına terfi etmesi örnek gösterilebilir.

Girişimci stil: Kurumlardan bağımsız çalışmayı tercih eden kişilerdir.

Geçici stil: Kısa zaman dilimlerinde birbiri ile ilişkisi olmayan işlerde çalışanlar. Kişi cerrahi katında çalışıyordu, ancak koroner yoğun bakımda hemşire desteğine ihtiyaç vardır, bir aylık sürede koroner yoğun bakım ünitesine destek olacaktır.

Spiral stil: Kişi 5/7 senelik çalışma yaşamından sonra işine özel sebeplerden dolayı ara vermesi, daha sonra mesleğine geri dönmek için iş araştırması ve kendini geliştirmesidir (79,127).

Hemşirelerin yeterlilik seviyelerini bilmeleri kendilerini değerlendirmeleri açısından önemlidir. Bir üst seviyeye geçmek için kişilerin kendilerine zaman tanınması, uygun olmayan beklentilere girmemesi açısından önemlidir. Hemşirenin yeterlilik aşamalarına ulaşmak eğitim ve deneyime dayanmaktadır. Kariyer planlama, tüm seviyedeki hemşirelerin yetiştirilmesini kendilerini değerlendirmesini sağlar. Böylece kişiler becerilerini daha iyi kullanır, hedefleri doğrultusunda çalışmaktan dolayı memnuniyetleri ve iş doyumları artar (50,79,115,117,126).

Ayrıca kişi kuvvetli ve zayıf yönlerini de değerlendirmelidir.

Kişinin kuvvetli yönleri:

- Aynı çeşitteki üniteye benzer iş deneyimi
- İleri hemşirelik eğitimi
- İnsanlarla iyi iletişim becerileri
- Bilgisayar becerileri
- Kendi kendini yönlendirebilme
- Esneklik

Kişinin zayıf yönleri:

- Geçmişteki sürekli iş değişiklikleri
- Teknik bilginin sınırlı oluşu
- Matematiksel becerinin zayıf oluşu
- Diğer çalışanlara görev verirken yaşanan zorluklardır.

Hemşireler eğitim durumları, işverenin beklentileri, kuvvetli ve zayıf yönlerini değerlendirdikten sonra, hangi yönünü geliştirmeli, hangi yönü çok iyi olduğu ile ilgili bilgiye sahip olmuştur. Bundan sonra hangi üniteye, hangi bölümde çalışmak istediği ile ilgili tercihini yapmalıdır. Aşağıdaki sorular hemşirelerin kariyer tercihlerini yapmalarına yardımcı olacaktır (28,50,113,118).

En sevdiğiniz klinik stajınız hangisiydi? Neden onu bu kadar çok sevdiniz? En çok hangi yaş grubu ve hasta profili ile çalışmayı seviyorsunuz? Neonatal mi, adolosan mi, yaşlı insanlar mı, özel alanlar mı (ameliyathane, yoğun bakımlar) , bilinci açık hastalar mı, tam bağımlı hastalar mı, bağımsız hastalar mı?

Sağlıkla ilgili bir konu hakkında kitap okumak zorunda kalsanız, hangi konuyu seçersiniz?

Ne tarz çalışma ortamı size daha çok cazip gelir? Hastanın evi mi, profesyonel bir sağlık kurumu mu, hastane mi, birinci basamak sağlık hizmetleri mi? Kişinin verdiği cevaplar, onu en çok tatmin edecek hemşirelik konumuna gelmesinde yardımcı olacaktır. Hemşireler daha sonra mevcut olan iş fırsatlarını değerlendirmelidirler, Bolles'e göre geleneksel iş arama yöntemlerinden olan mevcut çalışanlar, aracı kurumlar, geçici işçiler, tanıdıklar, meslektaşlar, iş arkadaşları, internet ve gazete ilanları ve özgeçmişlerin kullanıldığını belirtmiş.

Potansiyel çalışılabilecek iş tespit edildikten sonra uygun bir şekilde özgeçmiş hazırlanmalıdır.

Özgeçmişin etkileyici olabilmesi için:

- İlgili eğitim ve pratiğin listesi.
- Kronolojik iş geçmişi.
- Doğrudan ilgi beceri ve deneyim sunumu.
- Önemli nitelikler.

Bu dört kategori düşünülerek, kişi ile ilgili her şey not edilerek, özgeçmişin yazımına, bu notlar doğrultusunda başlanmalıdır.

Kişi potansiyel kurumda çalışmaya karar verdiğinde, kurumun personel seçme politikaları doğrultusunda; iş baş vuru formu, özgeçmiş gönderme gibi yöntemlere kuruma kendini tanıtır. Kurum dan görüşme talebi geldiğinde, görüşme için hazırlık

yapması gerekmektedir. Görüşmede dikkat edilmesi gereken noktalar aşağıda belirtildiği şekildedir: (93,119)

- Uygun ve temiz kıyafet giyilmeli.
- Uygun yazılmış bir özgeçmiş hazırlanmalı.
- Beden dili uygun kullanılmalı.
- Görüşmeye gitmeden önce kurum hakkında bilgi sahibi olunmalı.
- Görüşmeye zamanında gidilmeli.
- Olumlu bir tavır takınılmalı.
- Görüşmede dürüst olunmalı.
- Görüşmede gerektiği kadar konuşulmalı, gereksiz ayrıntılara girilmemeli.
- Görüşmeci ile tartışılmamalı.
- Her görüşmeden bir ders alınmalıdır. (19,81,102, 127)

5. GEREÇ VE YÖNTEM

5.1. ARAŞTIRMANIN TÜRÜ

Araştırma, İstanbul ilinde, özel bir hastanede çalışan hemşirelerin kariyer planlamasına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla tanımlayıcı olarak planlanmıştır.

5.2. ARAŞTIRMANIN YAPILDIĞI YER VE ZAMAN

Araştırma, İstanbul İlinde, özel bir hastanede, gerekli yazılı ve sözlü izinler (Ek:1) alındıktan sonra Nisan-Mart 2002 tarihleri arasında yapılmıştır.

5.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ ve ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini, İstanbul İlinde özel bir hastanede çalışan 222 hemşire oluşturmuştur. Örneklemine ise, yıllık izin ve raporlu olanlar dışında, araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden 181 hemşire ile gerçekleştirilmiştir.

5.4. VERİ KAYNAKLARININ ÖZELLİKLERİ

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları Bilgi Formu (Ek: 2) Kariyer Planlama İle İlgili Görüşleri Belirten Anket Formu (Ek:3) olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.

5.4.1. Bilgi Formu

Birinci bölümde yer alan bilgi formunda ; hemşirelerin yaş, medeni durumu, çocuk sayısı, eğitim durumu, çalıştığı servis, kurumda çalışma süresi, kariyer planlama ile ilgili eğitim alma, iş deneyimi, çalışma şekli, ile ilgili bilgileri toplamak amacıyla 11 soru yer almaktadır.

5.4.2. Kariyer Planlama İle İlgili Görüşleri Belirten Anket Formu

Hemşirelerin, öncelikle kariyer planlama ile ilgili görüşlerini belirlemeyi amaçlayan anket formu araştırmacı ve danışmanı tarafından literatür doğrultusunda hazırlandıktan sonra, uzman görüşleri alınarak (Ek:4) anket formuna son şekli verilmiştir (3,17,19,22,31,32,34,39,61). Kariyer planlamada kişisel gelişimi, kariyer yolunun belirlenmesinde kişisel kararı, hemşireyi motive etme, meslekte ilerleme, kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılama, yetenek ve becerilerini geliştirme fırsatı verme, kariyer planlama sorumluluğu gibi soruları içeren 33 sorudan oluşmaktadır.

Anket formunda belirtilen ifadelerin değerlendirilmesinde 5'li Likert sistemi kullanılmıştır. Likert tipi anketin aralık katsayısı $a=(\text{en yüksek puan}-\text{en düşük puan})/\text{grup sayısı}$ formülünden yararlanılarak bulunmuştur, aralık katsayısı $(5-1)/5=0,80$ dir.

Ortalama puanların değerlendirilmesinde derecelendirilme ölçeği beş eşit parçaya bölünerek "1,00-1,80" puan aralığı çok iyi düzey, "1,81-2,59" puan aralığı iyi düzey, "2,60-3,39" puan aralığı orta düzey, "3,40-4,19" puan aralığı zayıf düzey, "4,20-5,00" puan aralığı çok zayıf düzey olarak belirlenmiştir.

Geçerlilik ve güvenilirlik analizine göre hemşirelerin kariyer planlamasına ilişkin görüşlerinin belirlendiği 33 soruluk anket formunun Cronbach's Alpha değeri 0.83 olarak bulunmuş olup, anket formu geçerli ve güvenilir olarak değerlendirilmiştir.

5.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmaya katılmayı kabul eden hemşirelere gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra, araştırmada kullanılacak olan veri toplama araçları verilmiş ve eksiksiz olarak doldurmaları istenmiştir. Bilgi formu ve veri toplama aracının cevaplanması ayrılan süre 30 dakikadır.

5.6. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde, SPSS (Statistical Pockpage For Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. Tanımlayıcı istatistiksel

metodların (yüzdeler, aritmetik ortalama, standart sapma) yanı sıra, bireysel özelliklere göre karşılaştırmalarda ki-kare testi, Oneway Anova testi ve t-testi kullanılmıştır. Sonuçlar % 95'lik güven aralığında, anlamlılık $p < 0,05$ düzeyinde değerlendirilmiştir.

6. BULGULAR

Çalışma bulguları

6.1. Hemşirelerin tanıtıcı özellikleri

6.2. Hemşirelerin mesleki yaşamlarına ilişkin tanıtıcı özellikleri

6.3. Hemşirelerin kariyer planlamasına ilişkin görüşleri

6.4. Hemşirelerin kariyer planlamasına ilişkin görüşlerine göre tanıtıcı özelliklerinin karşılaştırılmasına ilişkin başlıklar altında verilmiştir.

6.1. Hemşireleri Tanıtıcı Özellikler

Tablo 1 incelendiğinde çalışma kapsamına alınan 181 hemşirenin tanıtıcı özellikleri yer almaktadır.

Tablo 1. Hemşirelerin Tanıtıcı Özelliklerinin Dağılımı (n=181)

Özellikler	n	%
Yaş Grupları		
20-30	148	81.7
31-40	33	18.3
Medeni Durum	49	27.1
Evli	132	72.9
Bekar		
Eğitim Durumu		
Sağlık Meslek Lisesi	67	37.1
Açık Öğretim	22	12.2
Ön Lisans	38	20.9
Lisans	54	29.8
Çocuk Sayısı		
Yok	148	81.7
1-2	33	18.3

Hemşirelerin yaş grupları incelendiğinde, %81.7'sinin (n=148) 20-30 yaş grubunda, %18.3'ünün (n=33) 31-40 yaş grubunda olduğu görülmüştür.

Hemşirelerin medeni durumları incelendiğinde, %27.1'sinin (n=49) evli, %72.9'unun (n=132) bekar olduğu görülmüştür.

Hemşirelerin eğitim durumları incelendiğinde, %37.1'inin (n=67) sağlık meslek lisesi, %12.2'sinin (n=22) açık öğretim, %20.9'unun (n=38) ön lisans, %29.8'inin (n=54) lisans mezunu olduğu görülmüştür.

Hemşirelerin çocuk sahibi olma durumları incelendiğinde, %81.7'sinin (n=148) çocuklarının olmadığı, %18.3'ünün (n=33) 1-2 çocuğa sahip olduğu görülmüştür.

6.2. Hemşirelerin Mesleki Yaşamlarına İlişkin Tanıtıcı Özellikleri

Tablo 2' de hemşirelerin mesleki yaşamlarına ilişkin özellikleri görülmektedir.

Tablo 2. Hemşirelerin Mesleki Yaşamlarına İlişkin Özelliklerin Dağılımı (n=181)

Özellikler	n	%
Çalıştığı Birim		
Özel Birimler	70	38.7
Servis	74	40.8
Yönetim	10	5.5
Poliklinik	27	15.0
Meslekte Çalışma Süresi		
0-1 yıl	29	16.1
2-5 yıl	75	41.4
6-10 yıl	42	23.2
11 yıl ve üzeri	35	19.3
Kurumda Çalışma süresi		
0-1 yıl	58	32.1
2-5 yıl	82	45.3
6-10 yıl	14	7.7
11 yıl ve üzeri	27	14.9
Kaçıncı iş yeri		
1. İş yeri	91	50.3
2. İş yeri	46	25.5
3. İş yeri	35	19.3
4. İş yeri	9	4.9
Çalışma Şekli		
Vardiya	142	78.5
Sürekli gündüz	39	21.5
Görevi		
Servis hemşiresi	144	79.5
Poliklinik hemşiresi	27	15
Yönetici hemşire	10	5.5
Kariyer Planlama ile ilgili eğitim alma durumu		
Evet	18	9.9
Hayır	163	90.1

Hemşirelerin çalıştığı birim incelendiğinde, %38,7'sinin (n=70) özel birimlerde, %40,8'inin (n=74) serviste, % 15'inin (n=27) poliklinikte , % 5,5 (n=10) yönetim biriminde çalıştığı belirlenmiştir.

Hemşirelerin meslekte çalışma süresi incelendiğinde, %16.1'inin (n=29) 0-1 yıl, %41.4'ünün (n=75) 2-5 yıl, %23.2'sinin (n=42) 6-10 yıl, %19.3'ünün (n=35) 11 yıl ve üzerinde çalıştığı görülmüştür.

Hemşirelerin kurumda çalışma süresi incelendiğinde, %32,1'inin (n=58) 0-1 yıl, %45,3'ünün (n=82) 2-5 yıl, %7,7'sinin (n=14), %14,9'unun (n=27) 11 yıl ve üzerinde çalıştığı görülmüştür.

Hemşirelerin çalıştıkları kurumun kaçınıcı iş yeri olduğu incelendiğinde, %50.3 (n=91) 1. işyeri, %25.5 (n=46) 2.işyeri, %19.3 (n=35) 3.işyeri, %4.5 (n=9) 4.işyeri olduğu belirlenmiştir.

Hemşirelerin çalışma şekli incelendiğinde, %78.5'inin (n=142) vardiya, şeklinde %21.5'inin (n=39) gündüz çalıştıkları belirlenmiştir.

Hemşirelerin görevi incelendiğinde, %80,1'inin (n=144) servis hemşiresi, %14.9'unun (n=27) poliklinik hemşiresi, %5.5'inin (n=10) yönetici hemşiresi olarak çalıştığı belirlenmiştir.

Hemşirelerin kariyer planlama ile ilgili eğitim alma durumu, incelendiğinde; %9.9'ünün (n=18) kariyer planlama ile ilgili eğitim aldığı, %90.1'sinin (n=163) kariyer planlama ile ilgili eğitim almadığı belirlenmiştir.

6.3. Hemşirelerin Kariyer Planlamasına İlişkin Görüşleri

Bu bölümde hemşirelerin kariyer planlamasına ilişkin görüşlerinin belirlenmesine yönelik bulgulara yer verilmiştir.

Hemşirelerin kariyer planlamasına ilişkin genel ortalama puan değerleri Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3. Hemşirelerin Kariyer Planlamasına İlişkin Puanlamanın Dağılımı (n=181)

Kariyer Planlama Görüşleri Puanı	n	Ort ± ss	Min.	Max.
	181	2.21 ± 0,34	1,15	3,73

Hemşirelerin kariyer planlamasına yönelik görüşleri ile ilgili aldığı ortalama puan $2,21 \pm 0,34$ bulunmuştur. Hemşirelerin kariyer planlama görüşlerinin iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Hemşirelerin kariyer planlamasına ilişkin görüşlerinin dağılımı Tablo 4’de gösterilmiştir.

**Tablo 4. Hemşirelerin Kariyer Planlamasına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı
(n=181)**

Kariyer Planlamasına İlişkin Görüşler	Kuvvetle Kabul Ediyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Şiddetle Reddediyorum		Ort±ss
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Kariyer planlama hemşirelerin bireysel kariyer amaçlarının ve bu amaçları başarması için gereken araçların belirlenmesi sürecidir.	48	26,52	105	58,01	23	12,71	4	2,21	1	0,55	1,9± 0,726
Kariyer planlama hemşirelerin kariyer yolunun tespitindeki kişisel kararıdır.	45	24,86	104	57,46	23	12,71	9	4,97	0	0,00	1,9± 0,759
Kariyer planlama, hemşirelerin ve kurumun geleceğe yönelik hedeflerinin aynı zamanda değerlendirilmesi ile yapılır.	27	14,92	99	54,70	32	17,68	22	12,15	1	0,55	2,2± 0,885
Kariyer planlamanın temeli, hemşirelerin çalışma yaşamı ile ilgili amaçlarının oluşturulmasıdır.	47	25,97	107	59,12	21	11,60	5	2,76	1	0,55	1,9± 0,730
Kariyer planlama kişisel gelişimi hızlandırır.	76	41,99	80	44,20	15	8,29	9	4,97	1	0,55	1,7± 0,840
Kariyer planlama hemşireyi motive eder, mesleğinde ilerlemesini sağlar.	83	45,86	72	39,78	23	12,71	3	1,66	0	0,00	1,7± 0,752
Hemşireler ve yöneticiler, kariyer planlamada birbirini tamamlayan taraflardır.	32	17,68	98	54,14	35	19,34	14	7,73	2	1,10	2,2± 0,861

Hemşirelerin kendini gerçekleştirme güdüsü, kariyer sürecinde en önemli içsel itici gücü oluşturur.	55	30,39	87	48,07	34	18,78	4	2,21	1	0,55	1,9± 0,793
Kariyer yapma, “kendini gerçekleştirme” ihtiyacını karşılar.	46	25,41	93	51,38	30	16,57	12	6,63	0	0,00	2± 0,828
Hemşirelerin kariyerlerini planlayan kurumların rekabet ve başarı şanslarının artacağı kesindir.	43	23,76	80	44,20	47	25,97	10	5,52	1	0,55	2,1± 0,865
Kariyer planlama, hemşirelerin saygınlık, tanınma, başarılı olma ihtiyaçlarını karşılar.	50	27,62	92	50,83	29	16,02	9	4,97	1	0,55	2± 0,829
Kariyer planlama, hemşirelere yetenek ve becerilerini geliştirme fırsatı verir.	52	28,73	109	60,22	17	9,39	3	1,66	0	0,00	1,8± 0,651
Kariyer planlama sürecinde, hemşireler değişimlere daha iyi uyum sağlar.	42	23,20	92	50,83	36	19,89	11	6,08	0	0,00	2± 0,818
Kariyer planlama, kariyerde ulaşılmak istenen hedefe, ulaşmayı kolaylaştıracak bir haritadır.	48	26,52	108	59,67	21	11,60	4	2,21	0	0,00	1,8± 0,679
Kariyer planlamada önemli olan, ne yapmak istendiğine karar vermektir.	71	39,23	94	51,93	11	6,08	5	2,76	0	0,00	1,7± 0,699
Ne istendiğine karar vermenin yolu hemşirelerin kendini tanımasından geçer.	67	37,02	99	54,70	7	3,87	8	4,42	0	0,00	1,7± 0,727

Hedef belirleme, hemşirelerin geleceğine yönelik amaçlarını belirlemesine ve karar vermesine yardım eder.	55	30,39	107	59,12	14	7,73	5	2,76	0	0,00	1,8± 0,681
Kariyerlerinde hangi yöne gideceğini bilmeyen hemşireler, gelecekle ilgili karışıklık yaşayabilirler.	41	22,65	95	52,49	24	13,26	16	8,84	5	2,76	2,1± 0,969
Kurumlarda, insan kaynakları yetkilileri hemşirelerin kariyer planlamasında birinci sorumludur.	6	3,31	49	27,07	51	28,18	64	35,36	11	6,08	3,1± 0,993
Kariyer planlama, sadece kurumların değil, aynı zamanda hemşirelerinde sorumluluğundadır.	28	15,47	122	67,40	22	12,15	6	3,31	3	1,66	2± 0,744
Kurumda hemşirelerin kariyerlerini geliştirmesi, iş verenden çok hemşirelerin elindedir.	22	12,15	64	35,36	33	18,23	49	27,07	13	7,18	2,8± 1,171
Kurumlarda hemşirenin kendini değerlendirmesine ve geleceğini planlamasına fırsat verilmesi önemlidir.	65	35,91	104	57,46	6	3,31	4	2,21	2	1,10	1,7± 0,721
Hemşirenin, güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi kariyer planlamada etkilidir.	54	29,83	113	62,43	9	4,97	4	2,21	1	0,55	1,8±0,673
Kariyer, hemşirenin maddi gücünü arttırır.	25	13,81	69	38,12	50	27,62	32	17,68	5	2,76	2,5± 1,022

Yeniliklerden haberdar olmak hemşire için önemlidir.	79	43,65	91	50,28	6	3,31	4	2,21	1	0,55	1,6± 0,702
Kariyer planlama, sağlık kurumlarında iş yükünü arttırır.	9	4,97	37	20,44	61	33,70	67	37,02	7	3,87	3,1± 0,955
Kariyer planlama hemşirelerde, beklentilerin artmasına, stres ve gerginliğe yol açar.	7	3,87	45	24,86	73	40,33	49	27,07	7	3,87	3± 0,912
Kariyer yapmak isteyen hemşireler sürekli fırsat arayışındadır.	19	10,50	102	56,35	28	15,47	26	14,36	6	3,31	2,4± 0,973
Sağlık kurumlarında kariyer planlaması yapıp yapılmaması hemşireleri etkilemez.	32	17,68	86	47,51	41	22,65	20	11,05	2	1,10	2,3± 0,925
Hemşireler için kariyerdan çok, iş garantisi önemlidir.	10	5,52	54	29,83	48	26,52	42	23,20	27	14,92	3,1± 1,157
Çalışılacak kuruluşla ilgili olarak önceden bilgi alma, hemşirelerin kariyer planlama sürecini etkiler.	25	13,81	99	54,70	45	24,86	11	6,08	1	0,55	2,2± 0,788
Çalışılan kuruluşun amaçları – işlevlerini bilmek, hemşirelerin kariyer planlama sürecini etkiler.	25	13,81	114	62,98	34	18,78	7	3,87	1	0,55	2,1± 0,715
İyi ücret verilen her işte çalışılmalıdır.	17	9,39	17	9,39	46	25,41	69	38,12	32	17,68	3,4± 1,166

Hemşirelerin kariyer planlamasına ilişkin görüşlerine yönelik verdiği yanıtların dağılımı incelendiğinde; kariyer planlama hemşirelerin bireysel kariyer amaçlarının ve bu amaçları başarması için gereken araçların belirlenmesi sürecidir maddesine, %26,52 (n=48) kuvvetle kabul ediyorum, %58,01 (n=105) katılıyorum, %12,71 (n=4) kararsızım, %2,21 (n=4) katılmıyorum, %0,55 (n=1) şiddetle reddediyorum şeklinde görüş bildirmiştir. Ortalama puan 1.9 ± 0.726 olarak bulunmuş olup, iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Kariyer planlama hemşirelerin kariyer yolunun tespitindeki kişisel kararıdır maddesine, % 24,86 (n=45) kuvvetle kabul ediyorum, %57,46 (n=104) katılıyorum, % 12,71 (n=23) kararsızım, %4,97 (n=9) katılmıyorum şeklinde görüş bildirmiştir. Ortalama puan 1.9 ± 0.759 olarak bulunmuş olup, iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Kariyer planlama, hemşirelerin ve kurumun geleceğe yönelik hedeflerinin aynı zamanda değerlendirilmesi ile yapılır maddesine, % 14,92 (n=27) kuvvetle kabul ediyorum, % 54,70 (n=99) katılıyorum, %17,68 (n=32) kararsızım, %12,15 (n=22) katılmıyorum, %0,55 (n=1) şiddetle reddediyorum şeklinde görüş bildirmiştir. Ortalama puan $2,2 \pm 0,885$ olarak bulunmuş olup, iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Kariyer planlamanın temeli, hemşirelerin çalışma yaşamı ile ilgili amaçlarının oluşturulmasıdır maddesine, %25,97 (n=47) kuvvetle kabul ediyorum, %59,12 (n=107) katılıyorum, %11,6 (n=21) kararsızım, %2,76 (n=5) katılmıyorum, %0,55 (n=1) şiddetle reddediyorum şeklinde görüş bildirmiştir. Ortalama puan $1.9 \pm 0,730$ olarak bulunmuş olup, iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Kariyer planlama kişisel gelişimi hızlandırır maddesine, %41,99 (n=76) kuvvetle kabul ediyorum, %44,20 (n=80) katılıyorum, %8,29 (n=15) kararsızım, %4,97 (n=9) katılmıyorum, %0,55 (n=1) şiddetle reddediyorum şeklinde görüş bildirmiştir. Ortalama puan $1.7 \pm 0,840$ olarak bulunmuş olup, çok iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Kariyer planlama hemşireyi motive eder, mesleğinde ilerlemesini sağlar maddesine, %45,86 (n=83) kuvvetle kabul ediyorum, %39,78 (n=72) katılıyorum, %12,71 (n=23) kararsızım, %1,66 (n=3) katılmıyorum, şeklinde görüş bildirmiştir.

Ortalama puan $1.7\pm 0,752$ olarak bulunmuş olup, çok iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Hemşireler ve yöneticiler, kariyer planlamada birbirini tamamlayan taraflardır maddesine, % 17,68 (n=32) kuvvetle kabul ediyorum, %54,14 (n=98) katılıyorum, %19,34 (n=35) kararsızım, %7,73 (n=14) katılmıyorum, %1,10 (n=2) şiddetle reddediyorum şeklinde görüş bildirmiştir. Ortalama puan $2,2\pm 0,861$ olarak bulunmuş olup, iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Hemşirelerin kendini gerçekleştirme güdüsü, kariyer sürecinde en önemli içsel itici gücü oluşturur, maddesine, %30,39 (n=55) kuvvetle kabul ediyorum, %48,07 (n=87) katılıyorum, %18,78 (n=34) kararsızım, %,21 (n=4) katılmıyorum, %0,55 (n=1) şiddetle reddediyorum şeklinde görüş bildirmiştir. Ortalama puan $1.9\pm 0,793$ olarak bulunmuş olup, iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Kariyer yapma, “kendini gerçekleştirme” ihtiyacını karşılar, maddesine, %25,41 (n=46) kuvvetle kabul ediyorum, %51,38 (n=93) katılıyorum, % 116,57 (n=30) kararsızım, %6,63 (n=12) katılmıyorum, şeklinde görüş bildirmiştir. Ortalama puan $2\pm 0,828$ olarak bulunmuş olup, iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Hemşirelerin kariyerlerini planlayan kurumların rekabet ve başarı şanslarının artacağı kesindir maddesine, %23,76 (n=43) kuvvetle kabul ediyorum, %44,20 (n=80) katılıyorum, %25,97 (n=47) kararsızım, %5,52 (n=10) katılmıyorum, %0,55 (n=1) şiddetle reddediyorum şeklinde görüş bildirmiştir. Ortalama puan $2,1\pm 0,865$ olarak bulunmuş olup, iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Kariyer planlama, hemşirelerin saygınlık, tanınma, başarılı olma ihtiyaçlarını karşılar maddesine, %27,62 (n=50) kuvvetle kabul ediyorum, %50,83 (n=92) katılıyorum, %16,02 (n=29) kararsızım, %4,97 (n=9) katılmıyorum, %0,55 (n=1) şiddetle reddediyorum şeklinde görüş bildirmiştir. Ortalama puan $2\pm 0,829$ olarak bulunmuş olup, iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Kariyer planlama, hemşirelere yetenek ve becerilerini geliştirme fırsatı verir maddesine, % 28,73 (n=52) kuvvetle kabul ediyorum, %60,22 (n=109) katılıyorum, %9,39 (n=17) kararsızım, %1,66 (n=3) şeklinde görüş bildirmiştir. Ortalama puan $1.8\pm 0,651$ olarak bulunmuş olup, çok iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Kariyer planlama sürecinde, hemşireler değişimlere daha iyi uyum sağlar maddesine, %23 ,20(n=42) kuvvetle kabul ediyorum, %50,83 (n=92) katılıyorum, %19,89 (n=36) kararsızım, %6,08 (n=11) katılmıyorum, şeklinde görüş bildirmiştir. Ortalama puan $2\pm 0,818$ olarak bulunmuş olup, iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Kariyer planlama, kariyerde ulaşılmak istenen hedefe, ulaşmayı kolaylaştıracak bir haritadır maddesine, %26,52 (n=48) kuvvetle kabul ediyorum, %59,67 (n=108) katılıyorum, %11,60 (n=21) kararsızım, %2,21 (n=4) katılmıyorum, şeklinde görüş bildirmiştir. Ortalama puan $1.8\pm 0,679$ olarak bulunmuş olup, çok iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Kariyer planlamada önemli olan, ne yapmak istenildiğine karar vermektir maddesine, %39,23 (n=71) kuvvetle kabul ediyorum, %51,93 (n=94) katılıyorum, %6,08 (n=11) kararsızım, %2,76 (n=5) katılmıyorum, şeklinde görüş bildirmiştir. Ortalama puan $1.7\pm 0,699$ olarak bulunmuş olup, çok iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Ne istendiğine karar vermenin yolu hemşirelerin kendini tanımasından geçer maddesine, % 37,02 (n=67) kuvvetle kabul ediyorum, %54,70 (n=94) katılıyorum, %3,87 (n=7) kararsızım, %4,42 (n=8) katılmıyorum, şeklinde görüş bildirmiştir. Ortalama puan $1.7\pm 0,727$ olarak bulunmuş olup, çok iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Hedef belirleme, hemşirelerin geleceğine yönelik amaçlarını belirlemesine ve karar vermesine yardım eder maddesine, %30,39,12 (n=55) kuvvetle kabul ediyorum, %59 (n=107) katılıyorum, %7,73 (n=14) kararsızım, %2,76 (n=5) katılmıyorum, şeklinde görüş bildirmiştir. Ortalama puan $1.8\pm 0,681$ olarak bulunmuş olup, çok iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Kariyerlerinde hangi yöne gideceğini bilmeyen hemşireler, gelecekleriyle ilgili karışıklık yaşayabilirler maddesine, %22,65 (n=41) kuvvetle kabul ediyorum, %52,49 (n=95) katılıyorum, % 13,26 (n=24) kararsızım, %8,84 (n=16) katılmıyorum, %2,76 (n=5) şiddetle reddediyorum şeklinde görüş bildirmiştir. Ortalama puan $2.1\pm 0,969$ olarak bulunmuş olup, iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Kurumlarda, insan kaynakları yetkilileri hemşirelerin kariyer planlamasında birinci sorumludur maddesine, %3,31 (n=6) kuvvetle kabul ediyorum, %27,07 (n=49) katılıyorum, %28,18 (n=51) kararsızım, %35,36 (n=64) katılmıyorum, %6,08 (n=11) şiddetle reddediyorum şeklinde görüş bildirmiştir. Ortalama puan $3,1\pm 0,993$ olarak bulunmuş olup, orta düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Kariyer planlama, sadece kurumların değil, aynı zamanda hemşirelerinde sorumluluğundadır maddesine, %15,47 (n=28) kuvvetle kabul ediyorum, %67,40 (n=122) katılıyorum, %12,15 (n=22) kararsızım, %3,31 (n=6) katılmıyorum, %1,66 (n=3) şiddetle reddediyorum şeklinde görüş bildirmiştir. Ortalama puan $2\pm 0,744$ olarak bulunmuş olup, iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Kurumda hemşirelerin kariyerlerini geliştirmesi, iş verenden çok hemşirelerin elindedir maddesine, %12,15 (n=22) kuvvetle kabul ediyorum, %35,36 (n=64) katılıyorum, %18,23 (n=33) kararsızım, %27,07 (n=49) katılmıyorum, %7,18 (n=13) şiddetle reddediyorum şeklinde görüş bildirmiştir. Ortalama puan $2,8\pm 1,171$ olarak bulunmuş olup, orta düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Kurumlarda hemşirenin kendini değerlendirmesine ve geleceğini planlamasına fırsat verilmesi önemlidir maddesine, %35,91 (n=65) kuvvetle kabul ediyorum, %57,46 (n=104) katılıyorum, % 3,31 (n=6) kararsızım, %2,21 (n=4) katılmıyorum, %1,10 (n=2) şiddetle reddediyorum şeklinde görüş bildirmiştir. Ortalama puan $1.7\pm 0,721$ olarak bulunmuş olup, çok iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Hemşirenin, güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi kariyer planlamada etkilidir maddesine, %29,83 (n=54) kuvvetle kabul ediyorum, %62,43 (n=113) katılıyorum, %4,97 (n=9)

kararsızım, %2,21 (n=4) katılmıyorum, %0,55 (n=1) şiddetle reddediyorum şeklinde görüş bildirmiştir. Ortalama puan $1.8\pm 0,673$ olarak bulunmuş olup, çok iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Kariyer, hemşirenin maddi gücünü artırır maddesine, %13,81 (n=25) kuvvetle kabul ediyorum, %38,12 (n=69) katılıyorum, %27,62 (n=50) kararsızım, %17,68 (n=32) katılmıyorum, %2,76 (n=5) şiddetle reddediyorum şeklinde görüş bildirmiştir. Ortalama puan $2,5\pm 1,022$ olarak bulunmuş olup, iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Yeniliklerden haberdar olmak hemşire için önemlidir maddesine, %43,65 (n=79) kuvvetle kabul ediyorum, %50,28 (n=91) katılıyorum, %3,31 (n=6) kararsızım, %2,21 (n=4) katılmıyorum, %0,55 (n=1) şiddetle reddediyorum şeklinde görüş bildirmiştir. Ortalama puan $1.6\pm 0,702$ olarak bulunmuş olup, çok iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Kariyer planlama, sağlık kurumlarında iş yükünü artırır maddesine, %4,97 (n=9) kuvvetle kabul ediyorum, %20,44 (n=37) katılıyorum, %33,70 (n=61) kararsızım, %37,02 (n=67) katılmıyorum, %3,87 (n=7) şiddetle reddediyorum şeklinde görüş bildirmiştir. Ortalama puan $3,1\pm 0,955$ olarak bulunmuş olup, orta düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Kariyer planlama hemşirelerde, beklentilerin artmasına, stres ve gerginliğe yol açar maddesine, % 3,87(n=7) kuvvetle kabul ediyorum, %24,86 (n=45) katılıyorum, %40,33 (n=73) kararsızım, %27,07 (n=49) katılmıyorum, %3,87 (n=7) şiddetle reddediyorum şeklinde görüş bildirmiştir. Ortalama puan $3\pm 0,912$ olarak bulunmuş olup, orta düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Kariyer yapmak isteyen hemşireler sürekli fırsat arayışındadır maddesine, %10,50 (n=19) kuvvetle kabul ediyorum, %56,35 (n=102) katılıyorum, %15,47 (n=28) kararsızım, %14,36 (n=26) katılmıyorum, %3,31 (n=6) şiddetle reddediyorum şeklinde görüş bildirmiştir. Ortalama puan $2,4\pm 0,973$ olarak bulunmuş olup, iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Sağlık kurumlarında kariyer planlaması yapılıp yapılmaması hemşireleri etkilemez maddesine, %17,68 (n=32) kuvvetle kabul ediyorum, %47,51 (n=86) katılıyorum, %22,05 (n=41) kararsızım, %11,05 (n=20) katılmıyorum, %1,10 (n=2) şiddetle reddediyorum şeklinde görüş bildirmiştir. Ortalama puan $2,3\pm 0,925$ olarak bulunmuş olup, iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Hemşireler için kariyerden çok, iş garantisi önemlidir maddesine, %5,52 (n=10) kuvvetle kabul ediyorum, %29,83 (n=54) katılıyorum, %26,52 (n=48) kararsızım, %23,20 (n=42) katılmıyorum, %14,92 (n=27) şiddetle reddediyorum şeklinde görüş bildirmiştir. Ortalama puan $3,1\pm 1,157$ olarak bulunmuş olup, orta düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Çalışılacak kuruluşla ilgili olarak önceden bilgi alma, hemşirelerin kariyer planlama sürecini etkiler maddesine, %13,81 (n=25) kuvvetle kabul ediyorum, %54,70 (n=99) katılıyorum, %24,86 (n=45) kararsızım, %6,08 (n=11) katılmıyorum, %0,55 (n=1) şiddetle reddediyorum şeklinde görüş bildirmiştir. Ortalama puan $2,2\pm 0,788$ olarak bulunmuş olup, iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Çalışılan kuruluşun amaçları – işlevlerini bilmek, hemşirelerin kariyer planlama sürecini etkiler maddesine, %13,81 (n=25) kuvvetle kabul ediyorum, %62,98 (n=114) katılıyorum, %18,78 (n=34) kararsızım, %3,87 (n=7) katılmıyorum, %0,55 (n=1) şiddetle reddediyorum şeklinde görüş bildirmiştir. Ortalama puan $2,1\pm 0,715$ olarak bulunmuş olup, iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir.

İyi ücret verilen her işte çalışılmalıdır maddesine, %9,39 (n=17) kuvvetle kabul ediyorum, %9,39 (n=17) katılıyorum, %25,41 (n=46) kararsızım, %38,12 (n=69) katılmıyorum, %17,68 (n=32) şiddetle reddediyorum şeklinde görüş bildirmiştir. Ortalama puan $3,4\pm 1,166$ olarak bulunmuş olup, zayıf düzeyde olduğu belirlenmiştir.

6.4. Hemşirelerin Kariyer Planlamasına İlişkin Görüşlerine Göre Tanıtıcı Özelliklerin Karşılaştırılması

Bu bölümde hemşirelerin kariyer planlamasına ilişkin görüşlerinin tanıtıcı özelliklere göre karşılaştırılması yer almaktadır.

İstatiksel analiz sonucu puanlar 5 percentile bölünmüştür. 60-65 arası puan alanların 10. percentilde, çok iyi düzeyde, 66-71 arası puan alanların 25. percentilde iyi düzeyde, 72-79,4 arası puan alanlar 50. percentilde orta düzeyde, 79,5-85 arası puan alanların 75. percentilde kötü düzeyde, 86 ve üstü puan alanların 90. percentilde çok kötü düzeyde değerlendirilmiştir.

Tablo 5. Hemşirelerin, Kariyer Planlamasına İlişkin Görüşlerinin, Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması (n=181)

Yaş Grubu	n	Ort± ss	t	p
20-30 yaş	148	73,06± 11,05	0,35	0,73
31-40 yaş	33	72,30± 10,34		

Hemşirelerin, yaş gruplarına göre, kariyer planlamasına ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında, istatiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

20-30 yaş grubu ve hemşirelerin aldığı ortalama puan $73,06\pm 11,05$, 31-40 yaş grubu hemşirelerin ise aldığı ortalama puan $72,30\pm 10,34$ olarak bulunmuş, her iki yaş grubunun, kariyer planlaması ile ilgili orta düzeyde görüş bildirdikleri belirlenmiştir.

Tablo 6. Hemşirelerin Kariyer Planlamasına İlişkin Görüşlerinin, Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması (n=181)

Medeni Durum	n	Ort± ss	t	p
Evli	49	74,96± 11,89	1,47	0,14
Bekar	132	72,17± 11,05		

Hemşirelerin medeni durumlarına göre kariyer planlamasına ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$)

Evli olan hemşirelerin aldıkları ortalama puan $74,96\pm 11,89$, bekar olan hemşirelerin aldıkları ortalama puan ise $72,17\pm 11,05$ olarak bulunmuş, kariyer planlaması ile ilgili orta düzeyde görüş bildirdikleri belirlenmiştir.

Tablo 7. Hemşirelerin Kariyer Planlamasına İlişkin Görüşlerinin, Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması (n=181)

Eğitim Durumu	n	Ort± ss	t	p
Sağlık Meslek lisesi	67	$75,25\pm 11,78$		
Açık Öğretim	22	$73,14\pm 9,57$	1,82	0,14
Ön lisans	38	$72,03\pm 10,11$		
Lisans	54	$70,57\pm 10,34$		

Hemşirelerin, eğitim durumlarına göre, kariyer planlamasına ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Sağlık meslek lisesi, açık öğretim ve ön lisans mezunu hemşirelerin aldıkları ortalama puan $75,25\pm 11,78$, $73,14\pm 9,57$ ve $72,03\pm 10,11$ olarak bulunmuş, orta düzeyde düşüncelere sahip oldukları, lisans mezunu hemşirelerin ortalama aldıkları puan $70,57\pm 10,34$ olarak bulunmuş, kariyer planlaması ile ilgili iyi düzeyde görüş bildirdikleri belirlenmiştir..

Eğitim düzeyi artıkça kariyer planlama ile ilgili görüşlerde olumlu düzeyde bir artış olduğu görülmüştür.

Tablo 8. Hemşirelerin Kariyer planlamasına İlişkin Görüşlerinin, Çocuk Sayılarına Göre Karşılaştırılması (n=181)

Çocuk Sayısı	n	Ort± ss	t	p
Yok	148	72,81±10,77	0,28	0,77
1-2	33	73,42±13,69		

Hemşirelerin çocuk sayılarına göre, kariyer planlamasına ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında , istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır (p>0.05)

Çocuk sahibi olmayan hemşirelerin ortalama aldıkları puan 72,81±10,77, 1-2 çocuğa sahip olan hemşirelerin ortalama aldıkları puan 73,42±13,69 olarak bulunmuş, kariyer planlaması ile ilgili orta düzeyde görüş bildirdikleri belirlenmiştir.

Tablo 9. Hemşirelerin Kariyer planlamasına İlişkin Görüşlerinin, Çalıştıkları Birime Göre Karşılaştırılması (n=181)

Çalıştığı Birim	n	Ort± ss	t	p
Özel Birim	70	71,72± 12,08	0,67	0,01
Servis	74	73,44± 13,30		
Yönetici	10	74,13± 21,70		
Poliklinik	27	71,10± 10,23		

P<0,05

Çalıştığı birime göre, kariyer planlamasına ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında, istatistiksel olarak ileri derecede anlamlı bir fark bulunmuştur (p<0.05).

Özel birimde çalışan hemşirelerin ortalama aldıkları puan 71,72±12,08 olarak bulunmuş, orta düzeyde görüş bildirdikleri, servis hemşiresi olarak çalışan hemşirelerin aldıkları puan 73,44±12,08 bulunmuş, orta düzeyde görüş bildirdikleri, yönetici hemşire olarak çalışan hemşirelerin aldıkları puan 74,13±21,70 bulunmuş, orta düzeyde görüş bildirdikleri, poliklinik hemşiresi olarak çalışan hemşirelerin aldıkları puan 71,10±10,23 olarak bulunmuş, kariyer planlaması ile ilgili orta düzeyde görüş bildirdikleri, belirlenmiştir.,

Tablo 10. Hemşirelerin Kariyer planlamasına İlişkin Görüşlerinin, Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması (n=181)

Meslekte Çalışma süresi	n	Ort± ss	t	p
0-1 yıl	29	69,66± 7,22		
2-5 yıl	75	72,09± 10,16	2,58	0,03
6-10 yıl	42	76,74±14,58		
11 yıl ve üzeri	35	72,83± 11,22		

P<0,05

Meslekte çalışma sürelerine göre, kariyer planlamasına ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur (p>0.03).

0-1 yıl arasında çalışan hemşirelerin aldıkları puan 69,66±7,22 olarak bulunmuş, kariyer planlaması ile ilgili iyi düzeyde görüş bildirdikleri 2-5 yıl arasında çalışan hemşirelerin aldıkları puan 72,09±10,16 bulunmuş, kariyer planlaması ile ilgili orta düzeyde görüş bildirdikleri, 6-10 arasında çalışan hemşirelerin aldıkları puan 76,74±14,58 bulunmuş, kariyer planlaması ile ilgili orta düzeyde görüş bildirdikleri, 11 yıl ve üzerinde çalışan hemşirelerin aldıkları puan 72,83±11,22 olarak bulunmuş, kariyer planlaması ile ilgili orta düzeyde görüş bildirdikleri belirlenmiştir.

Tablo 11. Hemşirelerin Kariyer Planlamasına İlişkin Görüşlerinin, Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması (n=181)

Kurumda Çalışma Süresi	n	Ort± ss	t	p
0-1 yıl	58	71,33± 10,20		
2-5 yıl	82	73,73± 11,94	0,73	0,53
6-10 yıl	14	71,79± 12,80		
11 yıl ve üzeri	27	74,48± 11,03		

Hemşirelerin kurumda çalışma sürelerine göre, kariyer planlamasına ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır (p>0.05).

0-1 yıl arasında çalışan hemşirelerin aldıkları puan 71,33±10,20 bulunmuş olup kariyer planlama ile ilgili iyi düzeyde görüş bildirdikleri, 2-5 yıl arasında çalışan

hemşirelerin aldıkları puan $73,73 \pm 11,94$ olarak bulunmuş, kariyer planlaması ile ilgili orta düzeyde görüş bildirdikleri 6-10 yıl arasında çalışan hemşirelerin aldıkları puan $71,79 \pm 12,80$ olarak bulunmuş, kariyer planlaması ile ilgili iyi düzeyde görüş bildirdikleri, 11 yıl ve üzeri çalışan hemşirelerin aldıkları puan $74,48 \pm 11,03$ olarak bulunmuş, kariyer planlaması ile ilgili orta düzeyde görüş bildirdikleri belirlenmiştir.

Tablo 12. Hemşirelerin Kariyer Planlamasına İlişkin Görüşlerinin, Kaçınıcı İş Yeri Olduğuna Göre Karşılaştırılması (n=181)

Kaçınıcı İş Yeri	n	Ort± ss	t	p
1.	91	72,56± 10,96		
2.	46	74,98± 12,34	1,28	0,28
3.	35	72,60± 10,96		
4.	9	67,33± 10,17		

Hemşirelerin, kurumun kaçınıcı iş yeri olduğu ile bağlantılı olarak, kariyer planlamasına ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p > 0.05$)

Birinci iş yeri, olan hemşirelerin aldıkları puan $72,56 \pm 10,96$ bulunmuş olup kariyer planlaması ile ilgili orta düzeyde görüş bildirdikleri, ikinci iş yeri olan hemşirelerin aldıkları puan $74,98 \pm 12,34$ bulunmuş, kariyer planlaması ile ilgili orta düzeyde görüş bildirdikleri, üçüncü iş yeri olan hemşirelerin aldıkları puan $72,60 \pm 10,96$ olarak bulunmuş, kariyer planlaması ile ilgili orta düzeyde görüş bildirdikleri, dördüncü iş yeri olan hemşirelerin aldıkları puan $67,33 \pm 10,17$ olarak bulunmuş, kariyer planlaması ile ilgili iyi düzeyde görüş bildirdikleri belirlenmiştir.

Tablo 13. Hemşirelerin Kariyer Planlamasına İlişkin Görüşlerinin, Çalışma Şekline Göre Karşılaştırılması (n=181)

Çalışma şekli	n	Ort± ss	t	p
Vardiya	142	72,53± 10,77	0,89	0,37
Gündüz	39	74,36± 13,17		

Hemşirelerin çalışma şekline göre, kariyer planlamasına ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında , istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$)

Çalışma şekli vardiyalı olan hemşirelerin aldıkları puan $72,53\pm 10,77$ bulunmuş, orta düzeyde görüş bildirdikleri, çalışma şekli gündüz olan hemşirelerin aldıkları puan $74,36\pm 13,17$ olarak bulunmuş, kariyer planlaması ile ilgili orta düzeyde görüş bildirdikleri belirlenmiştir.

Tablo 14. Hemşirelerin Kariyer Planlamasına İlişkin Görüşlerinin, Görevine Göre Karşılaştırılması (n=181)

Görevi	n	Ort± ss	t	p
Servis Hemşiresi	144	71,25±10,21	3,72	0,01
Poliklinik Hemşiresi	27	71,54± 12,63		
Yönetici Hemşire	10	79,80±15,17		

$P<0,05$

Hemşirelerin görevine göre kariyer planlamasına ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında, istatistiksel olarak ileri derecede anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$).

Servis ve poliklinik hemşirelerin aldıkları puan $71,25\pm 10,21$ ve $71,54\pm 12,63$ olarak bulunmuş, kariyer planlaması ile ilgili iyi düzeyde görüş bildirdikleri, yönetici hemşirelerin aldıkları puan $79,80\pm 15,17$ olarak bulunmuş, kariyer planlaması ile ilgili kötü düzeyde görüş bildirdikleri belirlenmiştir.

Bu sonuca göre yönetici hemşirelerin kariyerlerini tamamladıkları ve daha fazla kariyer planlamasına ihtiyacı olmadıkları kanısına vardıkları söylenebilir.

Tablo 15. Hemşirelerin Kariyer Planlamasına İlişkin Görüşlerinin, Kariyer Planlama İle İlgili Eğitim Alma Durumuna Göre Karşılaştırılması (n=181)

Eğitim alma	n	Ort± ss	t	p
Evet	18	73,83±14,71	0,35	0,72
Hayır	163	72,82± 10,93		

Hemşirelerin kariyer planlama ile ilgili eğitim alma durumuna göre, kariyer planlamasına ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında, istatiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Kariyer planlama ile ilgili eğitim alan hemşirelerin aldıkları puan 73,83±14,71 olarak bulunmuş, kariyer planlaması ile ilgili orta düzeyde görüş bildirdikleri, eğitim almayan hemşirelerin aldıkları puan 72,82±10,93 olarak bulunmuş, kariyer planlaması ile ilgili orta düzeyde görüş bildirdikleri belirlenmiştir.

7. TARTIşMA

Hemşirelerin kariyer planlamasına ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla planlanan araştırma, Vehbi Koç Vakfı Amerikan Hastanesinde çalışan 181 hemşire ile gerçekleştirilmiş olup elde edilen veriler literatür bilgilerinin ışığı altında ve bulguların bölümleri doğrultusunda tartışılmıştır.

Araştırma kapsamına alınan hemşirelerin %81,7'sinin 20-30 yaş grubunda, %72,9'nun bekar, %67'sinin sağlık meslek lisesi mezunu, %29,8'inin lisans mezunu olduğu ve %81,7'sinin çocuk sahibi olmadığı görülmüştür. Kurumda çalışanlar arasında yüksek lisans mezunu hemşirenin olmadığı ve ayrıca çoğunun sağlık meslek lisesi mezunu olduğu görülmektedir (Tablo1).

Yıldız'ın (2001) çalışmasında hemşirelerin yaş ortalaması $26.46 \pm 6,08$, 20-30 yaş grubu aralığında olduğu, %62,5'inin bekar, %33'ünün lisans mezunu olduğu, %75,9'unun çocuk sahibi olmadığı belirlenmiştir.

Ayaz'ın (2002) çalışmasında hemşirelerin %43'ü sağlık meslek lisesi, %28,9'u lisans mezunu olduğu belirlenmiştir.

Tunç'un (2000) çalışmasında, araştırmaya katılanların %84,8'inin bekar olduğu belirlenmiştir.

Ökdemir'in (2004) çalışmasında hemşirelerin %54'ünün bekar, %51'inin ön lisans mezunu, %62'sinin çocuk sahibi olmadığı belirlenmişti.

Hemşirelerin çalıştığı bölümlere bakıldığından, %48,6'sının cerrahi tıp bilimlerinde, %30,9'unun dahili tıp birimlerinde, %5,5'inin yönetimde, %15'nin poliklinikte çalıştığı belirlenmiştir.

Çalıştığı birime bakıldığında, %38,7'sinin özel birimde, %40,8'inin serviste, %5,5'inin yönetimde, %15'inin poliklinikte çalıştığı belirlenmiştir (Tablo 2).

Özçelik'in (2005) çalışmasında hemşirelerin %51,9'unun cerrahi tıp bilimlerinde çalıştığı belirlenmiştir.

Ayaz'ın (2002) çalışmasında hemşirelerin %40,8'inin servis hemşiresi, %40,8'inin özel birimde çalıştığı belirlenmiştir.

Meslekte çalışma sürelerine baktığımızda, hemşirelerin %16,1'inin 0-1 yıl, %41,4'ünün 2-5 yıl, %23,2'sinin 6-10 yıl, %19,3'ünün 11 yıl ve üzeri olduğu belirlenmiştir. (Tablo 2).

Yıldız'ın (2001) çalışmasında hemşirelerin %35'inin meslekte çalışma yılı 6-10 yıl arasında olduğu belirlenmiştir.

Ayaz'ın (2002) çalışmasında hemşirelerin %50,7'sinin meslekte çalışma yılının 4-6 yıl arası olduğu belirlenmiştir.

Kurumda çalışma sürelerine baktığımızda, hemşirelerin %32,1'inin 0-1yıl, %45,3'ünün 2-5 yıl, %7,7'sinin 6-10 yıl, %14,9'unun 11 yıl ve üzeri olduğu belirlenmiştir.

Kaçıncı iş yerinde çalıştıklarına baktığımızda, hemşirelerin %50,3'ünün 1.işyeri olduğunu belirlenmiştir.

Çalışma şekillerine baktığımızda ise , hemşirelerin %78,5'inin vardiya şeklinde çalıştığı belirlenmiştir.

Hemşireler üstlendikleri görevler bakımından ise, %80,1'inin servis hemşiresi, %5'inin yönetici hemşire olduğu, Ayrıca hemşirelerin %90,1'inin kariyer planlama ile ilgili her hangi bir eğitim almadığı belirlenmiştir (Tablo 2).

Özçelik'in (2005) çalışmasında yönetici hemşirelerin %97,1'inin kariyer planlama konusunda eğitim almadığı belirlenmiştir. Her iki çalışmada da hemşirelerin kariyer planlama ile ilgili bilgi eksikliği olduğu tespit edilmiştir.

Literatüre (19) göre, kurumda kariyer planlama eğitimi almayan çalışan, kariyer planlama bilgisine sahibi olmadığı, kariyer planlama çalışmalarına katılmadığı, kişinin kendisini etkin değerlendiremediği, ve ayrıca kurumların açık pozisyonlara uygun kişileri tespit etmekte zorlandığı, belirtilmiştir.

Hemşirelerin kariyer planlamasına ilişkin ortalama puan değeri $2,21\pm 0,34$ olarak bulunmuş olup, iyi düzeyde değerlendirilmiştir (Tablo3).

Demirin (2000) çalışmasında ortalama puan değeri $2,58\pm 0,2$ bulunmuş, iyi düzey olarak değerlendirilmiştir.

Her iki çalışmada da ortalama puan değerlerine göre, kariyer planlama ile ilgili iyi düzeyde sonuçlar elde edildiği görülmüştür.

Literatüre (19) göre, kariyer planlama bireyleri psiko-sosyal doyuma ulaştırmaktadır. Kişiler bu ihtiyaçlarını karşılamak için kariyer planlama çalışmalarını yapmaktadırlar.

Bireysel kariyer planlama, terfi etme, kurum ile kişi arasında amaç birliği sağlayarak kurumla bütünleşme, bireysel yetenekleri harekete geçirme, fiziksel, sosyal, zihinsel kapasitelerinden yöneticilerinin haberdar olma imkanlarını sağlamaktadır.

Bu sonuçlara göre çalışanların kariyer planlamayı önemsedikleri ve olumlu yönde görüş bildirdikleri saptanmıştır. Bu olumlu tutum kurum için, kariyer planlama ve geliştirme konusundaki uygulamalar açısından, elverişli bir zemin oluşturmaktadır. Kurumun, rekabet şanslarını artırmak, kaliteli ve etkin hizmet vermek, çalışanlarını motive etmek ve ihtiyaçlarını karşılamak için kariyer planlama çalışmalarına önem vermesi gerekmektedir.

Literatüre (32) göre, bireyin temel ihtiyaçları doğrultusunda ortaya koyduğu bireysel hedefler ile örgütsel hedefler arasında eş güdümlenme sağlanmalıdır. Kurum bununla ilgili alt yapısını oluşturmalı, çalışanlarına kurumun amaçları hakkında bilgi vermeli. Birey bunları değerlendirerek kurum içinde kendi hedefleri doğrultusunda eğilimini göstermelidir.

Baydaoğan'a (2007) göre, kariyer planlama, çalışanların daha mutlu ve işlerinde daha verimli olmalarını, geleceğini tahmin edebilen, kendisinin neyin beklediğini bilen, amacını ona göre belirleyen, yüksek motivasyona sahip, kendini işine adanmış çalışanlar yaratır.

“Kariyer planlamanın bireysel kariyer amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçları başarması için gereken araçların belirlenme sürecidir” maddesine, hemşirelerin %26,52’si kuvvetle kabul ediyorum, %58,01’i katılıyorum diyerek görüşü destekledikleri belirlenmiştir. Ortalama puan $1,9 \pm 0,72$ dir iyi düzeydedir. (Tablo 4).

Yılmaz’ın (2006) araştırmasında, çalışanların %82’si kariyer planlamanın kişinin işiyle ilgili amaç, beklenti ve isteklerini başarması için gerekli olan araçları belirleme sürecidir şeklinde görüş bildirmiştir.

Literatüre (32) göre kariyer planlamanın, kişilerin bireysel hedeflerini gerçekleştirmek için gereken araçların belirlenme süreci olduğunu, kurum hedefleri ile bireyin hedeflerinin bütünleşmesini sağladığını, kişinin ilgi duyduğu alanda gelişme fırsatı verdiğini, beklenti ve isteklerini gerçekleştirme fırsatını verdiğini belirtmiştir. Araştırma sonuçları literatür bilgisini desteklemektedir.

“Kariyer planlama hemşirelerin kariyer yolunun tespitindeki kişisel kararıdır” maddesine hemşirelerin %24,86’sı kuvvetle kabul ediyorum, %57,46’sı katılıyorum diyerek görüşü destekledikleri belirlenmiştir. Ortalama puan $1,9 \pm 0,75$ dur, iyi düzeydedir (Tablo 4).

Boone ve Kurtz’a (19) göre, kariyer planlaması, çalışan birinin kariyer yolunun tespitindeki kişisel karar olduğu belirtilmiştir. Sonuçlar literatür bilgisini desteklemektedir.

“Kariyer planlama hemşirelerin ve kurumun geleceğe yönelik hedeflerinin aynı zamanda değerlendirilmesi ile yapılır” görüşüne; %14,92 kuvvetle kabul ediyorum, %54,70’inin kabul ediyorum şeklinde görüş bildirmiştir. Ortalama puan $2,2 \pm 0,88$ dir, iyi düzeydedir (Tablo 4).

Özçelik’in (2005) çalışmasında yönetici hemşirelerin %85,6’sı kurumun ve çalışanların geleceğe yönelik hedeflerine ve amaçlarına uygun olarak kariyer planlama çalışmalarının yapılmasının çok önemli olduğunu belirtmiştir.

Şahinöz'ün (2007) çalışmasında. Kurumun önemle üzerinde durduğu nokta, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından biri olan kariyer planlama çalışmalarıdır. Bireysel kariyer hedefleri ve beklentileri ile organizasyonun ileriye dönük personel gereksinimlerinin bütünleştirdiği kariyer planlama çalışmalarında, personelin organizasyon içindeki yükselişinin planlanması gerektiğini vurgulamıştır.

Uyarer (1989) çalışmasında, kariyer sisteminin tasarımında örgütsel ve kişisel hedeflerin tamamen bütünleştirilmesi mümkün olmasa bile kariyer planlama çalışmalarının birey ve organizasyonun gereksinimi arasındaki boşluğu doldurabilecek potansiyele sahip olduğunu belirtmiştir.

Özdemir'in (2004) çalışmasında, hemşirelerin kurum ile amaç birliği sağlanmadığı, kariyer planlama çalışmalarının etkin yapılmadığı, buna bağlı olarak hemşirelerin orta motivasyon düzeyinde oldukları saptanmıştır.

Literatüre (32) göre kariyer planlamanın etkili bir şekilde uygulanması, yönetimin iyileşmesine, problemlerin daha hızlı çözülmesine, verimliliğin, kazancın ve işletmenin saygınlığının artmasına, olumlu yönde etkilemektedir. Bir işletme için kariyer yönetimin uygulanması, hayati bir önem taşımakta, örgüt ve bireyin geleceğine yön vermekte, birey örgüt bütünleşmesine katkıda bulunmaktadır.

“Kariyer planlamanın temeli, hemşirelerin çalışma yaşamı ile ilgili amaçlarının oluşturulmasıdır” maddesine, hemşirelerin %26'sı kuvvetle kabul ediyorum, %59,12'si katılıyorum demiştir. Ortalama puan $1,9 \pm 0,73$ dür, olumlu düzeydedir (Tablo 4).

Literatüre (19) göre kariyer planlama, çalışma yaşamı ile ilgili amaçlarını oluşturulması şeklinde belirtilmiştir. Araştırma sonuçları literatür bilgisi ile paralellik göstermektedir.

“Kariyer planlama kişisel gelişimi hızlandırır” maddesine, hemşirelerin %41,99'u kuvvetle kabul ediyorum, %44,20'si katılıyorum olarak yanıt vermiş büyük bir çoğunluğun bu görüşü desteklediği belirlenmiştir. Ortalama puan $1,7 \pm 0,75$, çok iyi düzeydedir (Tablo 4).

Sönmez'in (2007) araştırmasında, kariyer planlama ve geliştirmenin bireye ve mesleğe katkıları, %38,4 "kişisei gelişimin artması, %29,8 "mesleki gelişim" ifadeleri ilk iki sırayı almıştır.

Okakın'ın (2008) araştırmasında, değişik sektördeki çalışanların, kariyer planlama ile eğitim ve geliştirme fonksiyonu arasındaki bağlantıyı oldukça yüksek oranda (%75) kabul ettikleri tespit edilmiştir, finans sektöründe bu oran %90 olarak bulunmuştur.

Acarbay'ın (2006) çalışmasında, kurumun, "kariyer planlamanın kişisel gelişimi artırdığı" görüşünü desteklediğini, ancak kurumda kariyer planlama çalışmaları olmadığı için, kişisel gelişimi artırmak, birey ve kurum amaçlarını birleştirmek ve dengede tutmak için eğitimler düzenlediklerini belirtmişlerdir.

Çıkan sonuçlar araştırmamız ile paralellik göstermiş, hangi sektör olursa olsun kariyer planlama çalışmalarının, kendini geliştirme ile eş değer görüldüğü belirlenmiştir.

"Kariyer planlama hemşireyi motive eder, mesleğinde ilerlemesini sağlar" maddesine; %45,86'sı kuvvetle kabul ediyorum, %39,78'i katılıyorum şeklinde görüş bildirmiştir. Ortalama puan $1,7 \pm 0,75$ dir çok iyi düzeydedir (Tablo 4).

Özçelik'in (2005) yönetici hemşirelerin hemşirelere yönelik kariyer planlama faaliyetlerinin belirlenmesi çalışmasında, hemşirelerin %69,2'sinin hemşirelerin iş doyumunu ve motivasyonunu artırdığı belirlenmiştir.

Kuroğlu ve Polat'ın (2001) çalışmasında, kişilerin yeteneklerine bağlı olarak gelişmesine fırsat verilmesinin, kişilerin motivasyonlarının artırdığını belirtmişlerdir.

Tunç'un (2000) araştırmasında özel bir şirkette kariyer planlama çalışmalarına başlanmadan önce anketin güvenilirlik katsayısı 0,688, kariyer planlama çalışmalarından sonra anketin güvenilirlik katsayısı 0,827 bulunmuş olup,. kariyer planlama ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Eroğlu'nun (1995) araştırmasında 7 işletmeden hepsinin, çalışanlara terfi etme imkanının verilmesi, onları motive ettiğini belirtmişlerdir.

Kuroğlu'nun (2002) alışmasında gayri maddi motivasyon araçlarından olan kişilerin gelişmesine fırsat tanınması, çalışanların motivasyonlarını artırdığı belirlenmiştir.

Literatüre (32) göre, genel olarak kariyer planlama çalışmaları iş doyumunu ve motivasyonunu artırır. Kişilere kariyer geliştirme fırsatının verilmemesi, motivasyonu olumsuz etkilediği belirtilmektedir. Araştırma sonuçları literatür bilgisi ile paralellik göstermektedir.

“Hemşireler ve yönetici hemşirelerin kariyer planlamada birbirini tamamlayan taraflardır” maddesine, hemşirelerin % 17,68'i kuvvetle kabul ediyorum, % 54,14' katılıyorum şeklinde görüş bildirmiştir. Ortalama puan $2,2\pm 0,86$ dir iyi düzeydedir (Tablo 4).

Literatüre (22) göre kariyer planlama çalışmalarında, kurumda çalışan yöneticiler ve diğer çalışanlar kariyer planlamada birbirlerini tamamlayan , etkileyen taraflar olduğu belirtilmiştir. ıkan sonuçlar literatür bilgisi ile paralellik göstermektedir.

“Hemşirelerin kendini gerçekleştirme güdüsü, kariyer sürecinde en önemli içsel itici gücü oluşturduğu” maddesine %25,41'i kuvvetle kabul ediyorum, %51,30'u katılıyorum, %18,78'inin kararsızım şeklinde görüş bildirdikleri, diğerlerinin de buna katılmadıkları belirlenmiştir. Ortalama puan $1,9\pm 0,793$ dr, iyi düzeydedir (Tablo4).

Literatüre (17) göre, bireyler ilgi duydukları mesleği seçerler ve görevlerini başarmaktan dolayı belli doyum elde ederler. Potansiyel olarak kendini gerçekleştirme güdüsü bu kişilerin daha başarılı olması için harekete geçiren içsel gücü oluşturur. Araştırma sonucu ile literatür bilgisini desteklemektedir.

“Kariyer yapma kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılar” maddesine hemşirelerin %25,41’i kuvvetle kabul ettiği %51,38’i katıldığı, %12,71’i kararsız kaldığı belirlenmiştir. Ortalama puan $2\pm 0,82$ dir, iyi düzeydedir (Tablo 4).

Literatüre göre (17) kariyer planlama çalışanların psikososyal ihtiyaçlarını karşıladığı, özellikle kendini gerçekleştirme güdüsünü tatmin ettiği belirtilmiştir.

“Hemşirelerin kariyerlerini planlayan kurumların rekabet ve başarı şanslarının artacağı kesindir” maddesine, hemşirelerin %23,76’sı kuvvetle kabul ediyorum, %42,20’si kabul ediyorum şeklinde görüş bildirmiştir. Ortalama puan $2,1\pm 0,86$ dir, iyi düzeydedir (Tablo 4).

Okakin’ın (2008) araştırmasında, 34 işletmeden 27’sinin kariyer yönetim sistemine sahip oldukları ve sektörler itibarı ile bakıldığında, üretim sektöründe en yüksek paya (%90,9) sahip oldukları belirlenmiştir.

Ergün’ün (2007) çalışmasında, bilişim, yazılım ve ulaşım sektöründeki işletmelerde, kariyer planlama çalışmalarının yapılmadığını, perakende, lojistik, sigortacılık, ilaç ve bankacılık sektörlerinde kariyer planlama çalışmalarının yapıldığı belirlenmiştir. Kariyer planlama uygulanan işletmelerde, verimliliğinin ve karlılığının yükseldiği belirlenmiştir.

Yetkin (2006) araştırmasında, Kurumların ağırlaşan rekabet koşullarında, diğerlerine göre daha başarılı olmaları ve fark yaratmaları için, kariyer planlama çalışmaları ile kişilerin gelişmesini sağlamakla mümkün olacağını belirtmiştir.

Literatüre (113) göre, yoğun rekabet şartlarında kurumların öne çıkabilmesinde, birinci unsur insan’ın işe alınması, geliştirilmesi ve elde tutulmasıdır. Kariyer geliştirme birey ve örgüt amaçlarının bütünleştirilmesi için düzenli bir mekanizma sağlar. Kariyer sistemini aktif olarak uygulayan kurumların rekabet unsurları açısından önde olacağı belirtilmiştir. Literatür bilgisi ile araştırma sonuçlar paralellik göstermektedir.

“Kariyer planlama, hemşirelerin saygınlık, tanınma, başarılı olma ihtiyaçlarını karşılar” maddesine, %27,62’si kuvvetle kabul ediyorum, %60,22’si kabul ediyorum şeklinde görüş bildirmiştir. Ortalama Puan $2\pm 0,82$ dur iyi düzeydedir. Araştırmadan elde edilen sonucuna göre, hemşireler için kariyer planlamanın tanınma, başarılı olma gibi ihtiyaçların karşılanması açısından, önemli olduğu belirlenmiştir (Tablo 4)

Soysal’ın (2000) araştırmasında, kariyer planlamanın, bireylerin tanınma ve saygı görme ihtiyaçları üzerindeki olumlu etkisine, üst kademe yöneticilerin %91’i kuvvetle kabul ediyorum/ kabul ediyorum, orta kademe yöneticilerin %57’sinin kuvvetle kabul ediyorum/ kabul ediyorum, işçi ve memurların sadece % 26’sının bu görüşe katıldığı, diğerlerinin kararsız kaldığı saptanmıştır.

Yılmaz’ın (2006) araştırmasında, araştırmaya katılan çalışanların %95’i kariyer planlamanın saygınlık, güç, tanınma ve başarılı olma ihtiyaçlarını karşıladığını belirtmişlerdir.

Literatüre (32) göre kariyer planlama çalışmaları, tanınma, başarılı olma ihtiyaçlarını karşılar .Araştırma sonuçları literatür bilgisini desteklemektedir.

“Kariyer planlamanın kişilere yetenek ve becerilerini geliştirme fırsatını verdiği” maddesine, hemşirelerin %28,73’ünün kuvvetle kabul ettiği, %60,22’sinin katıldığı görülmüştür. Ortalama puan $1,8\pm 0,65$ dir ve çok iyi düzeydedir (Tablo 4).

Sevinç’in (2009) çalışmasında, hemşirelerin %92’si kariyer planlama uygulamalarının hemşirelerin gelişmesinde önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Sönmez’in (2007) araştırmasında, hemşire yöneticilerin %67’si kariyer planlama çalışmalarının, hemşirelerin becerilerin gelişmesinde, mesleğin gelişiminde etkin bir yöntem olduğunu belirtmiştir. Bu sonuç çalışmamızı desteklemektedir. Yılmaz’ın (2006) araştırmasında, araştırmaya katılanların %93’ü kariyer planlamanın becerilerini geliştirme ve kullanma imkanı verdiğini belirtmiştir.

Literatüre (32) göre, kariyer planlama çalışmaları kişilerin yetenek ve becerilerinin gelişmesinde etkin bir rol oynadığı belirtilmiştir. Sonuçlar literatür bilgisi ile paralellik göstermektedir. Genel olarak kariyer planlama, çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerinde etkin rol oynadığını söylemek mümkündür.

Nitelikli bir hemşirelik hizmeti verebilmek için, sürekli kendini geliştiren ve yenileyen bir meslek grubunun oluşması gerekmektedir. Sağlık hizmeti veren kurumların, hastalar tarafından tercih edilmesi, ancak mükemmel bir hemşirelik bakımı ile mümkündür. Günün 24 saatini hasta ile birlikte geçiren hemşirenin profili, niteliği hasta memnuniyetini doğrudan etkilemektedir. Her geçen gün artan özel hastane sayısı, kurumlara düşen hasta payını azaltmaktadır. Tercih edilen bir kurum olabilmek için hemşirelik hizmetinin kaliteli olması önemlidir.

“Hemşirelerin kariyer planlama sayesinde değişimlere daha iyi uyum sağladıkları” maddesine hemşirelerin, %23,20’sinin kuvvetle kabul ediyorum, %50,83’ünün katılıyorum şeklinde görüş bildirmiştir. Ortalama puan $2\pm 0,81$ dir ve iyi düzeydedir (Tablo 4).

Yılmaz’ın (2006) araştırmasında çalışanların %93’ü kariyer planlama sayesinde çalışanların değişimlere daha iyi uyum sağladığı belirlenmiştir.

Her iki araştırma sonuçları birbirine paraleldir ve literatür bilgisini desteklemektedir.

“Kariyer planlama, kariyerde ulaşılmak istenen hedefe ulaşmayı kolaylaştıran bir haritadır” maddesine, hemşirelerin %26,52’si kuvvetle kabul ediyorum, %59,67’si katılıyorum şeklinde görüş bildirmiştir, ortalama puan $1,8\pm 0,67$ dir çok iyi düzeydedir (Tablo 4).

Acarbay’ın (2006) araştırmasında, kariyer planlama çalışmalarının tüm çalışanları kapsadığı, kariyer haritaları vasıtasıyla çalışanların amaçlarına ulaştıkları belirlenmiştir.

Literatürde (17,39) kariyer planlamanın, kişilere yol gösteren bir haritadır şeklinde tanımı yapılmıştır. Kariyer haritaları, çalışanların işletme içinde ilerleyebileceği kariyer yollarını belirlediği, bir çalışanın ne kadar süre içinde bir üst düzeye yada göreve gelebileceği, dikey ve yatay kariyer yolları ile, kariyer haritaları aracılığı ile çalışanlara iletildiği, hem kariyer haritalarında hem de kariyer yollarında iş ve pozisyonların profilleri daha önceden belirlendiği, pozisyon için gereken yetkinlikler, hizmet süresinin ve diğer zorunlulukların gösterildiği belirtilmiştir. Her iki araştırma sonucu literatür bilgisini desteklemektedir.

“Kariyer planlamada önemli olan ne yapmak istenildiğine karar vermektir” maddesine, hemşirelerin %39,23 kuvvetle kabul ediyorum, %51,93’ü katılıyorum şeklinde görüş bildirmiştir, ortalama puan $1,7\pm 0,69$ dur çok iyi düzeydedir (Tablo4).

Literatüre göre (32,81) kişinin etkin bir kariyer planlama yapabilmek için öncelikle ne yapmak istediğine karar vermenin en önemli aşamalardan biri olduğu vurgulanmıştır. Araştırma sonuçları literatür bilgisi ile paralellik göstermiştir.

“Kariyer planlama yapabilmek için kişilerin öncelikle kendisini tanıması gerektiği” maddesine hemşirelerin %37,02’sinin kuvvetle kabul ediyorum, %54,70’inin katılıyorum, ortalama puan $1,7\pm 0,72$ dir, çok iyi düzeydedir (Tablo 4).

Kırıcı’nın (2007) araştırmasında, kişilerin kariyer planlama çalışmalarında kendilerini iyi analiz etmeleri gerektiği belirtilmiş, ortalama puan $3,3\pm 0,68$ dür orta düzeyde değerlendirilmiştir.

Literatüre (127) göre kariyer planlamanın başlangıç noktası bireyin kendini tanımasıyla başlar. Burada birey önce kendini anlamaya ve kendisi için neyin önemli olduğunu, kendisini heyecanlandıran işlerin ne olduğunu, hangi becerilerin kendisi için önemli olduğunu değerlendirmelidir. Bireyin bu aşamada, kendisi için en doğru olan kariyer kararını vereceği belirtilmiştir.

“Hedef belirleme, hemşirelerin geleceğine yönelik amaçlarını belirlemesine ve karar vermesine yardım eder” maddesine, hemşirelerin %30,39’u kuvvetle kabul ediyorum, %59,12’u katılıyorum şeklinde görüş bildirmiştir, ortalama puan $1,8\pm 0,68$ dir çok iyi düzeydedir (Tablo 4).

Literatüre (15) göre kariyer planlamada, kişiler kısa ve uzun vadede hedeflerini belirlemeli ve işe girdikleri andan itibaren bilgi, beceri ve deneyim kazanma yoluyla hedeflerine ulaşmak için çalışmalıdırlar.

Araştırma sonucu literatür bilgisi ile paralellik göstermektedir. Araştırmaya katılan hemşirelerin kariyer planlama ile ilgili yetersiz bilgi sahibi olmasına rağmen bütün görüşleri olumlu yönde destekledikleri görülmüştür.

“Kişilerin gelecekleri ile ilgili karışıklık yaşamamaları için ne yapmak istediklerine, hangi yöne gitmek istediklerine karar vermelerinin önemlidir” görüşüne araştırmaya katılanların %22,05’i kuvvetle kabul ediyorum, %52,49’u katılıyorum şeklinde görüş bildirmiştir, ortalama puan $2,1\pm 0,96$ dır, iyi düzeydedir (Tablo 4).

Literatüre (50,127) göre kariyerde başarısızlığın nedeni, kişilerin ne yapmak istediklerini bilmedikleri görülmüş. Kariyer planlamada ve mesleklerinde başarılı olabilmeleri için, öncelikle kişinin ne yapmak istediğine karar vermesi, kişiye yapmak istedikleri ile ilgili ışık tutacağı belirtilmiştir. Araştırma sonuçları literatür bilgisi ile paralellik göstermektedir.

“Araştırmada hemşirelerin, insan kaynakları biriminin kariyer planlanmasında birincil sorumludur” maddesine %27,07’si katılıyorum, %28,18’i karasızım, %35,36’sı katılmıyorum şeklinde görüş bildirmiştir, ortalama puan $3,1\pm 0,99$ dur orta düzeydedir (Tablo 4).

Özçelik’in (2005) çalışmasında, hemşirelerin %62,5 kariyer planlama programlarının organize edilmesinde öncelikle insan kaynakları departmanın sorumlu olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Şahinöz'ün (2006) çalışmasında, Vestel pazarlama A.Ş de kariyer danışmanlığı sisteminin uygulanmakta olduğu ve bu görevin insan kaynakları bölümünün sorumluluğunda olduğu belirlenmiştir.

Eroğlu'nun (1995) aştırmasında 7 işletmenin 6'sında kariyer planlama çalışmalarını İnsan Kaynakları departmanının yaptığı tespit edilmiştir.

Araştırma sonucuna göre kurumlarda insan kaynakları departmanı tarafından yürütülen bir kariyer planlama faaliyetinin olmadığını, çalışanların farklı cevaplar vermesi, kurumlarda henüz profesyonel anlamda kariyer planlama sisteminin var olmadığı söylenebilir.

Kaynak (1989) kurum ve çalışanın amaç birliği yapmadığı durumda kurumların başarı şanslarının olmayacağını belirtmiştir.

Literatüre (36) göre uygulamada insan kaynakları departmanının kariyer yönetimi ve planlaması ile ilgili sorumlu olduğu, insan kaynakları planlaması, kariyer yönetimi, performans yönetimi konularında duyulan gerekli nitelikli bilginin, zamanında elde edilmesini sağlayacak bilgisayar destekli bir insan kaynakları bilgi sisteminin, insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun başarısını etkileyeceğini belirtmiştir.

“Kariyer planlama, sadece kurumların değil aynı zamanda hemşirelerinde sorumluluğundadır” görüşüne; hemşirelerin %15,47'si kuvvetle kabul ediyorum, %67,40'ı kabul ediyorum şeklinde görüş bildirmiştir. Ortalama puan $2\pm 0,74$ dür iyi düzeyde değerlendirilmiştir (Tablo 4).

Tüzüner'in (1995) araştırmasında, kariyer planlama da birincil sorumluluk kime ait olduğu ile ilgili görüşe, çalışanlar %78,6 oranında çalışanlarda, %50 oranında insan kaynakları yetkililerinde olduğunu belirtmişlerdir

Her iki araştırma farklı sonuçlar çıkmıştır, bu ülkemizde kariyer planlama uygulamalarının henüz profesyonel anlamda yapılmadığını, çalışanların ve yöneticilerin kariyer planlama çalışmaları ile ilgili net bir bilgiye sahip olmadıklarını göstermektedir.

“Kurumda hemşirelerin kariyerlerini geliştirilmesi, iş verenden çok hemşirelerin elindedir” görüşüne; %12,15 kuvvetle kabul ediyorum, %35,36’sı kabul ediyorum, %18,23’ kararsızım Şeklinde görüş bildirmiştir. Ortalama puan $2.8\pm 1,17$ dir orta düzeydedir (Tablo 4).

Literatüre göre (22,114) kariyer planlama, büyük ölçüde bireyin sorumluluğunda Őekillenen, örgütün de sadece desteklediği bir olgudur.

“Kurumlarda hemşirelerin kendini değerlendirmesine ve geleceğini planlamasına fırsat verilmesi önemlidir” maddesine hemşirelerin %35,91’i kuvvetle kabul ediyorum, %57,46’sı katılıyorum Şeklinde görüş bildirmiştir, ortalama puan $1,7\pm 0,72$ dir çok iyi düzeydedir (Tablo 4).

Kırı’nın (2007) alışmasında kişilerin kendilerini değerlendirmesine ve plan yapmasına izin verilmesi önemlidir maddesinin ortalama puanı $3,08\pm 0,85$ olarak bulunmuştur, bu sonuç orta düzeyde değerlendirilmiştir.

Literatüre (17) göre etkin kariyer planlama yapabilmek için çalışanların kendilerini değerlendirme fırsatının verilmesi, hedefledikleri doğrultusunda gelişmelerine izin verilmesi gerekmektedir.

“Kariyer planlamada hemşirelerin güçlü ve zayıf yönlerini bilmesinin önemli olduğunu” hemşirelerin %29,83’ünün kuvvetle kabul ediyorum, %62,43’ünün katılıyorum diyerek görüşü desteklemiştir, ortalama puan $1,8\pm 0,67$ dİR çok iyi düzeydedir (Tablo4).

Literatüre (117) göre iyi bir değerlendirme sonucunda hemşire değerlerini, deneyimlerini, bilgilerini, güçlerini ve sınırlarını öğrenmeli, özellikleri doğrultusunda kariyer fırsatlarını değerlendirmesi ve seçimini yapması gerektiği belirtilmiştir.

“Araştırmada hemşirelerin, kariyer hemşiresinin maddi gücünü artırır” maddesine %38,12’si katılıyorum, %27,62’si kararsızım, %17,68’i katılmıyorum Şeklinde yanıt vererek bu konuda hemşirelerin karsızlık yaşadıkları belirlenmiştir. Ortalama puan $2,5\pm 1,22$ iyi düzeydedir (Tablo 4).

Sönmez'in (2007) araştırmasında hemşirelerin %90'ını kariyer planlama ve geliştirme uygulamalarının en üst sırasında ücret artışının olduğu belirtilmiştir. Sönmezin araştırmasından bulunan sonuç, araştırma sonucunu destekler niteliktedir.

Literatüre (19) göre kariyer planlama daha iyi bir iş, daha çok para, artan sorumluluk, hareketlilik ve verimlilik artırma becerisi kazandırdığı, kişiler terfi ettikten sonra ücret artışı ile ilgili bir beklentilerinin olduğu ve kişileri motive ettiği belirtilmiştir.

“Yeniliklerden haberdar olmak hemşireler için önemlidir” maddesine hemşirelerin %43,65'i kuvvetle kabul ediyorum, %50,28' katılıyorum diyerek görüşü olumlu yönde desteklediği belirlenmiştir. Ortalama puan $1,6\pm 0,70$ dır ve çok iyi düzeydedir (Tablo 4).

Literatüre göre (15) teknolojiye ve sosyal yaşamda görülen hızlı değişiklikler personelin sürekli kendini yenilemesi ve gelişmesini zorunlu kılmaktadır.

Kariyer planlama programları ile kişiler hem değişen taleplerini karşılamak için gerekli bilgileri kazanmakta hem de kendini geleceğe hazırlamaktadır. Araştırma sonuçları literatür bilgisi ile paralellik göstermektedir.

“Kariyer planlama sağlık kurumlarında iş yükünü artırır” maddesine hemşirelerin %20,44'ü katılıyorum, %33,70'i karasızım, %37,02'si katılmıyorum diyerek bu konu ile ilgili karasızlık yaşadıkları belirlenmiştir, ortalama puan $3,1\pm 0,95$ dir ve orta düzeydedir (Tablo 4).

Acarbay'ın (2006) gıda sektöründe yaptığı araştırmada, çalışanlar, kariyer planlama çalışmaları için alt yapılarını olduğu halde yüksek maliyet ve iş gücü kaybına neden olduğu, iş yükünü artırdığı için kariyer planlama çalışmaları uygulamadıkları belirlenmiştir..

Literatüre göre (17,19,32) kariyer planlamanın, kuruma, gelecekte insan kaynakları ihtiyacını daha iyi teşhis etmek, kurumda çalışanların becerileri ve hali hazırdaki amaçlarını stoklamak gibi faydalarının yanında, danışman ihtiyacının artması nedeniyle, bütçede ek bir yük oluşturmaktadır, bundan dolayı bazı

profesyonelleşmemiş kurumların kariyer planlama çalışmalarına sıcak bakmadığı belirtilmiştir.

Bireye, işletme içinde terfi etme imkanı, kişisel gelişimi artırma gibi faydaların yanında, beklentilerin artması stres ve gerginliğe yol açtığı, bireyin kariyer kararının belirsizliği, kişisel baskılar gibi olumsuz etkileri olduğu belirtilmiştir.

“Kariyer planlamanın kişilerde beklentilerin artmasına, stres ve gerginliğe yol açar” maddesine hemşirelerin %24,86’sının katılıyorum % 40,33’ünün karasızım, %27,07’sinin katılmıyorum şeklinde görüş bildirmiştir. Ortalama puan $3\pm 0,91$ dir ve orta düzeydedir (Tablo 4) .

Adaklı’nın (1996) araştırmasında, kariyer planlama yapan bireylerin ilerleme olanaklarının azalması, yeterli başarı gösteremediklerinde ünvan ve konumlarını yitirebileceklerini, bunun çalışmada sürekli stres ve gerginliğe neden olduğunu belirtmiştir.

Ayaz’ın (2002) araştırmasında hemşirelerin %67,1’inin bir üst konumu hedefleyip bunu başaramayanlarda hayal kırıklığı, stres, gerginlik ve motivasyon azlığı gibi sonuçların doğuracağını belirtmişlerdir.

“Kariyer yapmak isteyen hemşireler sürekli fırsat arayışındadır” maddesine hemşirelerin %10,50’si kuvvetle kabul ediyorum, %56,35 katılıyorum, %15,47’si karasızım şeklinde görüş bildirmiştir, ortalama puan $2,4\pm 0,97$ iyi düzeydedir (Tablo4).

Literatüre (127,50) göre kariyer planlama yapabilmek için kişi çevresinde mevcut fırsatları, değerlendirdikten sonra kendisine bir kariyer planı geliştirmelidir. Araştırmadan çıkan sonuçlar literatür bilgisi ile paralellik göstermektedir.

“Sağlık kurumlarında kariyer planlaması yapıp yapılmaması hemşireleri etkilemez” görüşüne hemşirelerin %17,68’i kuvvetle kabul ediyorum, %47,51’i katılıyorum, %22,65’i karasızım şeklinde görüş bildirmiştir, ortalama puan $2,3\pm 0,92$ iyi düzeydedir (Tablo 4) .

Araştırma sonucuna göre, hemşirelerin kariyer planlama ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmadıklarını, kurumda kariyer planlama yapılmasının bütün çalışanları ve kurumu etkilediği il ilgili bilgilerinin olmadığı belirlenmiştir.

Yılmaz'ın (2006) araştırmasında çalışanların %94'ü "işletmelerde kariyer planlaması çalışmalarını olup olmaması beni ilgilendirmez" görüşüne katılmadığı belirlenmiştir.

Özçelik'in (2005) çalışmasında, hemşireler için sistemli ve objektif bir kariyer planlama yapılmaması, çalışan yönetici hemşire ve diğer hemşirelerin verimliliğini düşürdüğü (%42,3), farklı kariyer yolları bularak işten ayrıldığı (%34,6), farklı bir hastane veya kuruma geçtiği belirlenmiştir.

Literatüre (49,52) göre kariyer planlama çalışmaları yapılmayan kurumlarda hem kurum hem de çalışan olumsuz etkilenmektedir. Çalışanların motivasyonunun düşük olduğu, işe giriş çıkışların çok olduğu, kurum kültürünün gelişmediği, nitelikli iş gücü kaybı yaşandığı, her iki tarafın amaç birliği sağladığı durumda olumlu yönde bir etkileşim olduğu, amaç birliği sağlanamadığı durumda da istenen gelişmenin sağlanamadığını belirtmişlerdir.

Yapılan araştırma ile diğer iki araştırmalar arasında farklı sonuçlar saptanmıştır, kariyer planlama ile ilgili bilgi yetersizliğinin farklı yorumlara sebep olduğu görülmüştür.

"Hemşireler için kariyerdan çok iş garantisi önemlidir" maddesine hemşirelerin %29,83'ünün katılıyorum, %26,52'sinin karasızım, %23,20'sinin katılmıyorum, %14,92'sinin şiddetle reddediyorum diyerek bu görüşe olumsuz yaklaştıkları belirlenmiştir. Ortalama puan $3,1 \pm 1,15$ dir orta düzeydedir (Tablo 4).

Anafarta'nın (2001) araştırmasında, çalışanların kariyer kararını etkileyen en önemli iki faktör yüksek prestij ve uzun süreli istihdam olduğu belirtilmiştir.

Kişiler için sadece iş garantisinin olmasının yeterli olmadığı gelişme olanaklarının da bir kurumu tercih ederken önemli kriterler arasında olduğu belirlenmiştir.

“Çalışılacak kuruluşla ilgili önceden bilgi alma, hemşirelerin kariyer planlama sürecini etkiler” maddesine, hemşirelerin %13,81 kuvvetle kabul ediyorum, %54,70’i katılıyorum, %24,86’sının karasızım şeklinde görüş bildirmiştir. Ortalama puan $2,1\pm 0,78$ dir iyi düzeydedir (Tablo 4).

Araştırma sonucuna göre hemşirelerin çoğunun çalıştıkları kurumla ilgili önceden bilgi almanın önemli olduğunu, kariyer planlamada edindikleri bilgileri kullanmak istedikleri belirlenmiştir.

“Çalışılan kuruluşun amaçları işlevlerini bilmek, hemşirelerin kariyer planlama sürecini etkiler” maddesine, hemşirelerin %13,81’i kuvvetle kabul ediyorum, %62,98’i katılıyorum diyerek bu görüşü desteklemişlerdir. Hemşireler kurumun amaçları ve işlevlerine göre kendi amaçlarını oluşturdukları ve bu doğrultuda bir kariyer planı oluşturmak istedikleri belirlenmiştir, ortalama aldıkları puan $2,1\pm 0,71$ dir iyi düzeydedir (Tablo 4).

Şahinöz’ün (2006) araştırmasında ilgili kurumda çalışanlar tarafından kurumun misyonu, vizyonu, kurum politika ve değerlerinin bilindiği, kariyer seçiminde kurum tarafında örgütsel yedekleme sisteminin çalışanlara duyurulduğu, kimin hangi pozisyona geleceğini çalışanların bildiğini tespit edilmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda çalışanların kendilerini geliştirdikleri belirtilmiştir.

Ayrıca Bilen’in (1998) araştırmasında kurumun amaç ve işlevlerinin yeterince bilinmediği, firmadaki fırsatlar ve açık pozisyonların bilinmediği, kariyer fırsatlarının belirsizliğinden dolayı genç mühendislerin işten ayrılmalarına sebep olduğu tespit edilmiştir. Firmanın amaçlarının bilinmemesi, firmanın çalışanlara gelişim yönünde destek olmaması çalışanların işten ayrılmalarına, amaçlarını gerçekleştirecekleri başka firmalara gitmelerine neden olduğu belirlenmiştir.

Örnek araştırmalarda ve çalışmamızda benzer sonuçlar çıkmıştır. Kurumun amaçlarının, politikalarını bilmek kişilere kendilerini geliştirmek yönünde destek olduğu görüşüne çalışanlar olumlu destek vermiştir.

“İyi ücret verilen her işte çalışılmalıdır” görüşüne %17,68’i şiddetle reddediyorum, %38,12’si katılmıyorum, %25,41’i karasızım şeklinde görüş bildirmiştir. Ortalama puan $3,4 \pm 1,16$ dür zayıf düzeydedir (Tablo 4).

Araştırma sonucuna göre kurumda çalışan hemşireler için, çalışılacak kurumun tercih edilmesinde sadece ücretin önemli olmadığı belirlenmiştir.

Öztürk’ün (2004) çalışmasında , çalışanların istediklerini gerçekleştirebilme, gelişme ve ilerleme fırsatlarının olması, ücretlere göre, kurum tercihinde önemli olduğu belirlenmiştir. Ayrıca kurumu iyi ücret verdiği için seçenlerin bakım alanındaki performanslarının düşük olduğu saptanmıştır.

Öztürk’ün çalışması ile araştırma sonuçları paralellik göstermektedir.

Soysal’ın (2000) araştırmasında, ankete katılan işçi ve memurların %86’sının daha fazla ücret almanın önemli olduğunu ve iş tercihlerini etkilediğini belirtmişlerdir.

Buyurgan’ın (1998) araştırmasında da katılımcıların % 90’nı için ücret faktörünün önemli olduğu belirlenmiştir.

Artan ve Börü’ün (2006) çalışmasında araştırma görevlilerinin mesleği seçme nedenlerinden, dışsal kariyer özendiricileri olan gelir öncelikli olduğu belirlenmiştir.

Güzelcik’in (1999) çalışmasında “Çalışanlara neden işten ayrılırlar” adı altındaki araştırmada ücret en son sırada yer almıştır

Bayrak’ın (2004) çalışmasında hemşirelerin an az doyumun sağlandığı boyutun, ücret olduğu saptanmıştır.

Yıldız’ın (2002) çalışmasında, hemşirelerin genel olarak, ücret yetersizliğinden dolayı iş değişikliği düşündüklerini belirtmişlerdir.

Tunç’un (2000) araştırmasında da kurum tercihinde kariyerin ücretin önüne geçebileceği vurgulanmaktadır.

Literatüre (32) göre kariyer planlama yapan kişinin ücret artışının yanında psikososyal beklentileri de olmaktadır. Eğer kişi psikososyal doyuma ulaşamaz ise sadece ücret artışı kişi için önemli olmayacaktır.

Literatüre (19,52) göre kurumların başarılı olabilmeleri için kişilerin sadece maddi motivasyon araçları ile değil maddi olmayan motivasyon araçları ile de motive etmek gerektiği, sadece maddi motivasyon araçları ile kuruma bağlılık sağlanamayacağı, kişilerin amaçları ile kurumun amaçları arasında birlik sağlanarak, kişilerin kendilerini gerçekleştirme fırsatının verilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Görüldüğü araştırmalar literatür bilgisini desteklemektedir, kişiler çalışacakları kurumu tercih ederken sadece ücretin önemli olmadığını belirtmek mümkündür.

Hemşirelerin yaş gruplarına göre, kariyer planlamasına ilişkin görüşleri arasındaki ilişki incelendiğinde, 20-30 yaş grubu hemşirelerin puanı $73,06 \pm 11,05$ dir, 31-40 yaş grubu hemşirelerin puanı $72,30 \pm 10,34$ dür, her iki yaş grubunun puanları orta düzeyde değerlendirilmiştir. Hemşirelerin kariyer planlamasına ilişkin görüşlerinde, yaş gruplarına göre, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0,05$) (Tablo 5).

Demir'in (2000) çalışmasında, 40 yaş çalışanların aldığı puan $78,40 \pm 8,85$ dir, diğer yaş gruplarından daha yüksek bulunmuştur.

Nomer'in (2002) araştırmasında 30-40 yaş grubunun kariyer planlamaya yönelik aktivite isteklerinin daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Örnek araştırmalarda birbirinden farklı sonuçlar çıkmıştır. Genel olarak yaş ile kariyer planlama arasında, olumlu veya olumsuz bir ilişkiden söz etmek mümkün değildir.

Hemşirelerin medeni durumlarına göre, kariyer planlamasına ilişkin görüşleri arasındaki ilişki incelendiğinde, evli olan hemşirelerin puanı $74,96 \pm 11,89$ dur, bekar olan hemşirelerin puanı $72,17 \pm 11,05$ dir, orta düzeyde değerlendirilmesi yapılmıştır. Hemşirelerin kariyer planlamasına ilişkin görüşlerinde, medeni durumlarına göre, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0,05$) (Tablo 6).

Demir'in araştırmasında bekar olanların puanı $74,21\pm 10,65$ dir, evli olanların $73,33\pm 11,7$ dir, bekar olanların çok az bir farkla daha yüksek bir puan ortalamasına sahip oldukları belirlenmiştir. Her iki araştırmada farklı sonuçlar bulunmuştur.

Literatüre (19) göre eğitim seviyesi yüksek çalışan evli çiftlerin bireysel kariyer tatmini aradıkları, kariyer planlama çalışmaları yaptıkları belirtilmiştir. ıkan sonuçlar ile literatür bilgisi paralellik göstermemektedir. Medeni durumun kariyer planlama çalışmaları üzerinde etkili olduğunu söylemek mümkün değildir.

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre, kariyer planlamasına ilişkin görüşleri arasındaki ilişki incelendiğinde, Lisans mezunu olan hemşirelerin puanı $70,57\pm 11,91$ dir, iyi düzeyde değerlendirilmiştir, Sağlık Meslek Lisesi mezunlarının puanı $75,25\pm 11,78$, Açık Öğretim mezunlarının puanı $73,14\pm 9,57$, Ön Lisans mezunlarının puanı $72,03\pm 10,11$ dir orta düzeyde değerlendirmesi yapılmıştır.

Hemşirelerin kariyer planlamasına ilişkin görüşlerinde, eğitim durumlarına göre, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 7).

Demir'in (2000) alışmasında lisans eğitimine sahip olanların tutum puanlarının $74,36\pm 08,40$, lise eğitimine sahip olanların tutum puanlarından $72,87\pm 10,38$ daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Değerimenci'nin ve şahin'nin (2004) alışmasında lisans mezunu ön lisans mezunlarına göre, kariyerlerini planlamak için daha çok çaba sarf ettikleri belirlenmiştir. Ayrıca lisan mezunu hemşirelerin diğerlerini göre daha verimli ve etkin çalıştıkları belirlenmiştir.

Her iki araştırmada eğitim düzeyi artıkça, kariyer planlamasına yönelik görüşlerde olumlu yönde bir artış olduğunu belirtmek mümkündür.

Literatüre (56) göre bir işin meslek sayılabilmesi için öne sürülen ve üzerinden fikir birliği yapılmış olan kriterlerden biri, meslek üyelerinin uzun ve yüksek dereceli bir eğitim sürecinden geçmeleridir. Eğitimin süresi ve eğitimin sürecindeki bilgi derinliği meslekleri işten ayrılan en temel özelliklerdendir. Mesleklerin uzunca bir yetiştirme sürecinden geçerek edinilen, beceriye ilişkin sistematik bilgi birikimi

vardır. Bu süre minimum lisans düzeyindedir. Hemşirelik mesleğinin profesyonel bir şekilde uygulanabilmesi, hizmet kalitesinin artması için, mesleği uygulayanların eğitim düzeyinin artırılması gerektiği belirtilmiştir. Bireyin verdiği önemli kararlardan biri de şüphesiz meslek seçimi ile ilgili verdiği karardır. Kişinin başarılı olabilmesi, mesleğini bilerek ve isteyerek seçmiş olmasıyla yakından ilişkilidir Hemşirelerin mesleklerini uygulayabilecek bilinçte yetişmesi açısından mezuniyet yaşı yükseltilmeli ve üniversite düzeyinde hemşirelik eğitimi zorunlu hale getirilmelidir.

Hemşirelerin çocuk sayılarına göre, kariyer planlamasına ilişkin görüşleri arasındaki ilişki incelendiğinde, çocuk sahibi olmayan hemşirelerin puanı $72,81 \pm 10,77$ 'dir, iyi düzeyde değerlendirilmiştir, 1-2 çocuk sahibi olan hemşirelerin puanı $73,42 \pm 13,69$ 'dur orta düzeyde değerlendirilmiştir Hemşirelerin kariyer planlamasına ilişkin görüşlerinde, çocuk sahibi olmalarına göre, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0,05$) (Tablo 8).

Araştırmada çocuk sahibi olmayan hemşirelerin kariyer planlama ile ilgili iyi düzeyde görüş bildirdikleri saptanmıştır. Hemşirelik mesleğini uygulayan kişilerin ülke genelinde %90 kadınlardan oluşmaktadır, araştırmaya katılanların hepsi kadındır.

Literatüre göre (64) bir çok kadın aile-iş, kariyer çocuk sorumlulukları arasında kalmaktadır, öncelik çocukların bakımı olduğu için, kariyer planlarını sürekli ertelemekte oldukları belirtilmiştir.

Hemşirelerin çalıştıkları birime göre, kariyer planlamasına ilişkin görüşleri arasındaki ilişki incelendiğinde, özel birimde çalışan hemşirelerin puanı $71,72 \pm 12,08$ 'dir orta düzeyde değerlendirilmiştir. Servis hemşirelerinin puanı $73,44 \pm 13,30$ 'dur, yöneticilerin puanı $74,13 \pm 21,70$ 'dir, poliklinik hemşirelerinin puanı $71,10 \pm 10,23$ 'dür orta düzeyde değerlendirilmiştir. Hemşirelerin kariyer planlamasına ilişkin görüşlerinde, çalıştıkları birime göre, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0,05$). Özel birimde çalışanların kariyer planlama ile ilgili daha olumlu görüşlere sahip oldukları görülmüştür (Tablo 9).

Öztürk'ün (2004) araştırmasında, özel birimde çalışan hemşirelerin kariyer planlamasına ilişkin görüşlerinde iyi düzeyde artış olduğu, kişilerin kendilerini geliştirmek için eğitim faaliyetlerine ağırlık verdiği belirlenmiştir.

Alanda çalışan hemşirelerin, özel bölümlerde mesleki tatminlerinin yüksek olduğunu, daha bağımsız davranabildiklerini, bölüm tercihlerinde ilk önce yoğun bakımlar, ameliyathane ve acil gibi birimlerin geldiği belirtmektedirler. Araştırma sonuçları ile hemşirelerin algıları paralellik göstermektedir.

Hemşirelerin meslekte çalışma sürelerine göre, kariyer planlamasına ilişkin görüşleri arasındaki ilişki incelendiğinde, meslekte çalışma yılı 0-1 yıl olan hemşirelerin puanı $69,66 \pm 7,22$ 'dir çok iyi düzeyde değerlendirilmiştir, meslekte çalışma yılı 2-5 olan hemşirelerin puanı $72,09 \pm 10,16$ 'dır, meslekte çalışma yılı 6-10 yıl olan hemşirelerin puanı $76,74 \pm 14,58$ 'dir, meslekte çalışma yılı 11 ve üzeri olan hemşirelerin puanı $72,83 \pm 11,22$ 'dir, sonuçlar orta düzeyde değerlendirilmiştir. Araştırma sonucuna göre meslekte çalışma yılı arttıkça kariyer planlama ile ilgili orta düzeyde görüş bildiriminde bir artma görülmüştür Hemşirelerin kariyer planlamasına ilişkin görüşlerinde,meslekte çalışma yılına göre, istatistiksel olarak anlamlılık bulunmuştur ($p=0,03$). (Tablo 10).

Özçelik'in (2005) araştırmasında mesleki deneyimi 10 yıl ve üzeri olan hemşirelerin, mesleki deneyimi daha düşük olan hemşirelere göre hastanedeki kariyer planlama uygulamalarına daha olumsuz düzeyde görüş bildirdikleri belirlenmiştir.

Nomer'in (2002) araştırmasında öğretmenlerin meslekte çalışma yılı arttıkça, gelişme yönelik inançlarının azaldığı tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre mesleğe yeni başlayan kişilerin kariyer planlama ile ilgili daha olumlu düşündükleri, diğerlerine göre daha heyecanlı oldukları belirlenmiştir, bunu henüz tükenmişlik duygusu yaşamadıkları ile açıklamak mümkündür.

Hemşirelerin kurumda çalışma sürelerine göre, kariyer planlamasına ilişkin görüşleri arasındaki ilişki incelendiğinde, kurumda çalışma yılı 0-1 yıl olan hemşirelerin puanı $71,33 \pm 10,20$ 'dir, 6-10 yıl arası olan hemşirelerin puanı $71,79 \pm 12,80$ 'dir sonuçlar iyi düzeyde değerlendirilmiştir. Kurumda çalışma yılı 2-5 yıl arası olan hemşirelerin puanı $73,73 \pm 11,94$ 'dür, 11 yıl ve üzeri olan hemşirelerin puanı $74,48 \pm 11,03$ 'dür sonuçlar orta düzeyde değerlendirilmiştir. Hemşirelerin kariyer planlamasına ilişkin görüşlerinde, kurumda çalışma yılına göre, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0,05$) (Tablo 11) .

Kuruma yeni başlayan çalışanların, kurumdan kariyer planlama ile ilgili beklentilerinin yüksek olduğunu, çalışma yılı artıka kurumun kişilerin beklentilerine cevap vermediği söylenebilir.

Literatüre göre (32) kurumda uzun süreli çalışanlarda gelişen durağanlığı gidermek için yöneticilere ve insan kaynakları bölümüne önemli görevler düşmektedir, bireysel tükenmişliği önlemek, verimliliği artırmak ve kişilerin iş yaşamının kalitesini artırmak için kariyer planlama programlarını etkinleştirilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Kurumun kaçınıcı işyeri olduğuna göre, kariyer planlamasına ilişkin görüşleri arasındaki ilişki incelendiğinde, birinci işyeri olan hemşirelerin puanı $72,56 \pm 10,96$ 'dır, ikinci iş yeri olan hemşirelerin puanı $74,98 \pm 12,34$ 'dür, üçüncü işyeri olan hemşirelerin puanı $72,60 \pm 10,96$ 'dır sonuçlar orta düzeyde değerlendirilmiştir. Dördüncü işyeri olan hemşirelerin puanı $67,33 \pm 10,17$ 'dir iyi düzeyde değerlendirilmiştir. Hemşirelerin kariyer planlamasına ilişkin görüşlerinde, kurumun kaçınıcı iş yeri olmasına göre, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0,05$) (Tablo 12).

Demir'in (2000) çalışmasında, çalıştıkları kurumun 4. işyeri olan çalışanların kariyer planlama ile ilgili aldıkları ortalama tutum puanı $76,50 \pm 10,98$ olarak bulunmuş olup 1., 2., 3., iş yeri olanlara göre daha yüksek puan aldıkları görülmüştür.

Her iki araştırmada benzer sonuçlar bulunması, kurumlarda etkin kariyer planlama çalışmaları yapılmadığı, çalışanların psikososyal ihtiyaçlarını karşılayamadıkları, bundan dolayı farklı arayışlara girdiklerini belirtmek mümkündür.

Hemşirelerin gündüz ve vardiyalı çalışma şekline göre, kariyer planlamasına ilişkin görüşleri arasındaki ilişki incelendiğinde, vardiyalı çalışanların puanı $72,53\pm 10,77$ 'dir, gündüz çalışanların puanı $74,36\pm 13,17$ 'dir sonuçlar orta düzeyde değerlendirilmiştir. Hemşirelerin kariyer planlamasına ilişkin görüşlerinde, vardiyalı ve gündüz çalışma şekline göre, istatikselsel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 13).

Söyük'un (2001) araştırmasında vardiyalı çalışmanın, ileriye dönük beklentilerinin azaldığı, terfi etme, daha nitelikli işe geçme yolunda orta düzeyde görüş bildirdikleri belirlenmiştir.

Her iki araştırmada benzer sonuçlar çıkmıştır, vardiyalı çalışma şeklinin kişilerde tükenmişliği artırdığını, buna bağlı olarak gelişimlerinin olumsuz etkilendiği belirtilebilir.

Hemşirelerin görevlerine göre, kariyer planlamasına ilişkin görüşleri arasındaki ilişki incelendiğinde, servis hemşirelerinin puanı $71,25\pm 10,21$ 'dir, poliklinik hemşirelerinin puanı $71,54\pm 12,63$ 'dr iyi düzeyde değerlendirilmiştir. Yönetici hemşirelerin puanı $79,80\pm 15,17$ 'dir kötü düzeyde değerlendirilmiştir. Hemşirelerin st pozisyona terfi ettiklerinde kariyer planlama ile ilgili olumsuz düşüncelere sahip oldukları belirlenmiştir. Bu sonuç istatikselsel olarak, ileri derecede anlamlı bulunmuştur ($p=0,01$) (Tablo 14).

Bu sonuca göre yönetici hemşirelerin kariyer planlama ile ilgili bilgi sahibi olmadıkları, çalışanlarının kariyerlerinde kilit noktada olduklarının, kariyer planlamanın bireylere ve kurumlara sağladığı faydaları bilmedikleri anlaşılmaktadır.

Literatüre (32) göre yöneticiler çalışanların kariyer planlama sürecinde performans analizi, rehberlik ve danışmanlık, geribildirim yapma, bireysel gelişimi planı yapma, çalışan için yükselme belirleme gibi fonksiyonları olduğu belirtilmiştir

Hemşirelerin kariyer planlamasına yönelik eğitim alma durumuna göre, kariyer planlamasına ilişkin görüşleri arasındaki ilişki incelendiğinde, eğitim alanların puanı $73,83 \pm 14,71$ 'dir, eğitim almayanların puanı $72,82 \pm 10,93$ 'dür, sonuçlar orta düzeyde değerlendirilmiştir. Hemşirelerin kariyer planlamasına ilişkin görüşlerinde, kariyer planlama ile ilgili eğitim alma durumuna göre, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0,05$) (Tablo 15).

Literatüre (32) göre kariyer planlama hem bireyi hem örgütü ilgilendirdiği. Birey bu planın uygulayıcısı olmakla birlikte örgütün desteğine ihtiyaç olduğu, bireyin yetenek ve ilgilerinin değerlendirilmesini, kariyer fırsatlarını araştırmasına, kariyer amaçlarını oluşturulmasına ve uygun gelişim aktivitelerini planlamayı içerdiği belirtilmiştir.

Kurumların etkin bir kariyer planlama sistemi için, öncelikle çalışanlarını bu konuda bilgilendirmesi ve eğitilmesi gerektiği kesindir.

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Kariyer planlama hemşireleri için mesleklerinde ve sağlık hizmetlerindeki kısa ve uzun vadeli planlarına cevap veren önemli bir stratejidir. Kariyer planlama uygulamaları, hemşireleri mesleki isteklerini örgütsel hedeflerle birleştirmek, örgütsel değişimi önceden görmek ve mesleki hedeflerini şekillendirmek açısından önemli bir konudur. Kariyer planlama hemşirelerin çalışma hayatındaki performanslarını ve başarılarını olumlu yönde etkileyerek, onlar için gerekli olan bilgi beceri ve davranışlar geliştirmeleri yönünde yardımcı olmaktadır.

Literatür bilgisi doğrultusunda oluşturulan görüşler, hemşirelerin %90'nın kariyer planlama ile ilgili eğitim almamalarına rağmen, destek görmesi ($2,21 \pm 0,34$ iyi düzey), çalışanların bireysel ihtiyaçlarının farkında olması ile açıklanabilir bir sonuçtur. Kurumun bu sonuçlar doğrultusunda bir kariyer planlama sistemi oluşturması ve çalışanlara duyurması halinde, çalışanlar tarafından kabul görme ve sistemin aktif hale gelmesinde olumlu yönde etkisinin olacağı kesindir.

Hemşirelerin %29,8'inin sadece lisans mezunu olduğu, %90'nının kariyer planlama ile kendilerini geliştirdikleri, %85'i motivasyonlarının arttığı, kişisel gelişimlerini hızlandırdıkları, yeniliklere daha çabuk adapte olduklarını belirtmişlerdir. Hemşirelerin % 70'i çalışılacak kuruluşla ilgili olarak önceden bilgi almak, hemşirelerin kariyer planlama sürecini etkileyeceğini belirtmiştir.

Hemşirelerin % 72'si hemşireler ve yöneticilerin kariyer planlamada birbirini tamamlayan taraflar olduğunu, hemşirelerin % 85 Kariyer planlama çalışmalarının kurumun değil hemşirelerin elindedir şeklinde görüş bildirmiştir. Bu sonuca göre çalışanların, kariyer planlama ile ilgili kurumun ve çalışanın sorumluluklarını bilmedikleri görülmüştür. Kariyer planlama ve kariyer gelişim konusu her ne kadar birey odaklı görünüyor ise de, bireyin örgütte yükselebileceği pozisyonların planını yapmak, seçenekleri sunmak ve bu doğrultuda eğitim ve geliştirmeye tabi tutulmak, bireyin tek başına yapabileceği kararlar değildir. Kariyer planlama birey ve örgütlerin potansiyellerini, amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesini sağlamaktadır. Mutlak başarı için bireysel hedefler ile kurumsal hedeflerin birleştirilmesi şarttır.

Hemşirelerin %77'si kariyer planlamanın kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşıladığını, % 90'nı kariyer planlamada önemli olan ne yapmak istediğine karar vermenin önemli olduğunu belirtmiştir.

Hemşirelerin kurumları tercih ederken öncelikli olarak, kendini geliştirme fırsatı sunulması, kariyer planlama çalışmalarının olması, kurumu tercih etmeleri için yeterli olduğu, daha sonra, iş garantisi ve ücretin önemli olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışılacak kurumla ilgili önceden bilgi sahibi olmak kişilerin kariyer planlamasını etkilediği ortaya çıkmıştır.

Hemşirelerin iyi ücret verilen her işte çalışılmalıdır maddesine 181 kişiden sadece %18,68' katılıyorum şeklinde cevap vermiştir, bu da ücretin her zaman kurum tercihinde çok önemli rol oynamadığını görülmüştür.

Hemşirelerin çalışma yılı 6-10 yıl arası olanların $76,74 \pm 14,58$, 11 ve üzeri olan hemşirelerin ortalama aldıkları puan $72,83 \pm 11,22$ orta düzeyde olduğu belirlenmiştir, Çalışma yılı az olanların kariyer planlama ile ilgili olumlu düşüncelere, çalışma yılı fazla olanların olumsuz düşüncelere sahip oldukları görülmüştür. Kişilerin yıllar içerisinde, beklentilerinin gerçekleşmemesi, kişilerin mutsuz olmasına, kariyer planlama ile ilgili olumsuz düşünmelerine neden olmuştur.

Araştırmada, hemşirelerin %40'ının kariyer planlama çalışmalarının, kurumların maliyetini artırdığı, hemşirelerin %70' kariyer planlama çalışmalarının çalışanlarda stres ve gerginliğe yol açtığını belirtmiştir. Ülkemizde çok az sayıda, genellikle yabancı kaynaklı kurumların, profesyonel kariyer planlama sistemlerinin olması, ülke genelinde kariyer planlama sisteminin çok yavaş gelişmesine ve tanınmasına neden olmaktadır.

Nitelikli bir hemşirelik hizmeti verebilmek için, sürekli kendini geliştiren ve yenileyen bir meslek grubunun oluşması gerekmektedir. Hemşirelerin %85 kariyer planlama çalışmaları ile yeniliklere daha iyi uyum sağladıklarını belirtmişlerdir.

Hemşirelerin etkin ve verimli bir iş ortamında çalışmasını hedefleyen kariyer planlama ile ilgili öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Hemşirelerin etkin ve verimli bir iş ortamında çalışmasını hedefleyen kariyer planlama ile ilgili öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Lisans eğitimi alan hemşirelerin diğerlerine göre kariyer planlamasına ilişkin görüşlerinin daha iyi düzeyde olmasından dolayı hemşirelik eğitimi yapan okullarda, eğitimin standart ve lisans düzeyinde olması sağlanmalıdır.
- Hemşirelik okullarına, kurumla ilgili, yeni mezunları bilgilendirmek için kariyer günleri düzenlenmelidir.
- Kurumların, çalışanları ile amaç birliği sağlayabilmesi için, misyon ve vizyonlarını, kurumsal politikalarını, amaç ve hedeflerini, çalışanları ile paylaşması gerekmektedir.
- Kurum, kariyer planlama sistemi ile ilgili yazılı talimatlar oluşturulmalı, yöneticileri ve çalışanları kariyer planlama ile ilgili eğitmelidir, kısa dönemli yararlar yerine uzun dönemli yararlar hedeflenmelidir.
- Kişilerin ihtiyaçları tespit edilmeli ve bu doğrultuda kariyer planlama çalışmaları yapılmalıdır.
- Hastanelerde kariyer planlama çalışmaları üst yönetim tarafından desteklenmelidir.
- Kişilerin kendilerini değerlendirme fırsatı verilmelidir.
- Kurumların kişilere sadece maddi değil, psikososyal ihtiyaçlarını da karşılayacak fırsatlar sunmalıdır.
- Kişiler kariyer evreleri açısından değerlendirilmeli, bulunduğu evreye göre özel programlar ile destek olunmalıdır.

9. KAYNAKLAR

1. Acar AC (1994). İki Kariyerli Aileler ve İşletmeler, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 5(17): 21-31.
2. Acarbay B (2006). Kariyer Planlamada Eğitim Etkinliklerinin Önemi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman:Doç.Dr.Pınar Tınaz).
3. Adair J (2006). Etkili Motivasyon. Babıali Kültür Yayıncılığı,3. Baskı, İstanbul, 36-50.
4. Adaklı N (1996). Marketlerde Personel ve Kariyer Planlaması. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Personel Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi,İstanbul, (Danışman: Prof.Dr. Tuğray Kaynak).
5. Akın A (2005). Takım Kariyer Modeli İle Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fkültesi Dergisi, 25: 2-18.
6. Anafarta N (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi(2): 1-17.
7. Anafarta N (2002). Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber,Cumhuriyet Üniversitesi,İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3(1): 115-128.
8. Arıkan F.,Gökçe Ç.,Özer Z.C (2006). Tükenmişlik ve Hemşirelik. Hemşirelik Forumu Dergisi:14-17.
9. Arslan D (1997). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Geliştirme ve Uygulamadan Örnekler. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi,İstanbul, (Danışman:Prof.Dr.Mehtap Köktürk).
10. Arslan H., Korkmaz NB (2004). Ülkemizde Lisansüstü Hemşirelik Eğitimi Programlarına Genel Bakış. Hemşirelik Forumu,55-59.
11. Ataman H (2006). Güç Kaynakları ve Hemşirenin Sorumlulukları. Acıbadem Dergisi , 5: 31.
12. Atay Ş (2000). Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Anabilim Dalı,Yüksek Lians Tezi, Afyon, (Danışman:Yrd.Doç.Dr.Tuğrul Kandemir).

13. Ayaz Ş (2002). Hemşirelerin Benlik Saygısı ve Atılganlık Düzeylerinin Araştırılması. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman:Yrd.Doç.Dr.Aynur Dinçsever).
14. Aycan. Z (2001). Kadınların Kariyer Gelişimlerini Etkileyen Bireysel, Ailevi, Kurumsal ve Toplumsal Tutumlar ve Destek Mekanizmaları, 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri,173-186.
15. Aydemir N (1995). 2000'li yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayiinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları. Simge Ofis Matbaacılık, İstanbul, 1-101.
16. Aysal S (2007). Kariyer Giriş Evresi Öğretmenlerinin Profesyonel Gelişimi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü,Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi,İstanbul, (Danışman:Prf.Dr.Ayşen Bakioğlu).
17. Aytaç S (1997). Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları. Yeni Çizgi Yayın Dağıtım , 1. Baskı, İstanbul,15-23.
18. Aytaç S (2000).Çalışma Yaşamında Çift Kariyerli Eşler. Mercek,5(18):45-53.
19. Aytaç S (2005). Çalışma Yaşamında Kariyer. Ezgi Kitabevi, 2.baskı, Bursa, 1-299.
20. Babadağ K (2000). Meslekleşme ve Kadın. 1.Uluslar Arası ve VIII.Ulusal Hemşirelik Kongresi Kitabı, Antalya,35-39.
21. Balcı N (1999). İşletmelerde Kariyer Planlaması ve Kara Kuvvetlerinde Bir Uygulama. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman:Prof.Dr.Şadi Can Saruhan).
22. Baydoğan E (2007). Kariyer Yönetimi. Eğitim Dergisi, 16: 1-5.
23. Bayrak G (2004) Hemşirelerde İş Doyumu ve Etkileyen Faktörler. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim Anabilim dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman:Yrd.Doç. Nefise Bahçecik).
24. Bayraktar AS (2004). İşletmelerde Kariyer Planlamasının Personelin Motivasyonu Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman:Prof.Dr.Nevin Deniz).

25. Bender GD (2005). Preparing Allied Health Practioners for Management Position. The Healt Care Manager, 24/4, 364-368.
26. Bilen.D (1998). Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman:Doç.Dr.Nevin Deniz).
27. Birol L (2002). Hemşirelik Süreci. Etki Matbaacılık, 5.Baskı, İzmir, 13-28.
28. Bozkır G.,Taşçı N (2008). Genel Lise Son Sınıf ve Sağlık Yüksek Okulu'ndaki Erkek Öğrencilerin Hemşireliğe Bakışı. Bilim Eğitim ve Düşünce dergisi, 8(1): 1-4.
29. Brown H.,Foskett NH (1999). Career Desirability: Young People's Perseptions of Nursing as a career. Journal of Advanced Nursing, 29/6, 1342-1350.
30. Buyurgan M (1998). Satış Ekiplerinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstütüsü,Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Prof.Dr.Mehtap Köktürk).
31. Çetin N(Ed) (1999). İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi. Beta basım, 1.baskı, İstanbul, 325-353.
32. Çalık T.,Ereş F (2006). Kariyer Yönetimi,Gazi Kitabevi,1.Baskı,Ankara, 29-124.
33. Değirmenci V., Şahin S (2004). Öğrenci Hemşire Adayları ve Çalışmakta olan Hemşirelerin Mesleki Yeterlilik Açısından Kendilerini Algılayış Düzeyleri. Hemşirelik Forumu, 7(3): 47-53.
34. Demir M (2000). “Kariyer Planlama ve Motivasyon Olgusu ve İşgörenlerin Kariyer Kavramı Hakkındaki Tutumları ile İlgili Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Doç.Dr.Ömer Sadullah).
35. Donner.G.,Wheeler.M (2001). It's Your Career: Take Charge,İCN, Switzerland, 79-85.
36. Dündar G (1994). Kariyer Planlama Sürecinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinden Yararlanılması. Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları 2. Yönetim Kongresi, Kuşadası:123-328.

37. Dündar G (1995). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminden Yararlanılması ve Kariyer Yönetimi Sistemine İlişkin Bir Model Önerisi. İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi, Personel Yönetim Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul, (Danışman:Prof.Dr.Tuğray Kaynak).
38. Erdem E.,Uğur Ö.,Kula S (2003). Yoğun Bakım ve Genel Servislerde Çalışan Hemşirelerin İş Doyum Düzeyleri. 2.Uluslararası 9.Ulusal Hemşirelik Kongresi, Antalya, 502-505.
39. Erdoğan N (2003). Kariyer Geliştirme, Nobel Yayın Dağıtım,1.Baskı, Ankara,17-179.
40. Eren E (1998). Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım A.Ş., 4.Baskı, İstanbul, 430-433.
41. Eren.E (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım Yayım, Yayın No: 402, 5 .Baskı, İstanbul,27-37.
42. Ergülen T (1998). İşimiz Kariyer Mimarlığı. Kariyer Dünyası,5: 25-28.
43. Ergün AY (2001). Yoğun Bakımda Çalışan Hemşirelerin Stres Düzeyleri Ve stresin Hemşireler Üzerindeki Etkileri.Yoğun Bakım Hemşireleri Dergisi, 5(2):70-79.
44. Ergün E (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Bir Uygulama. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Endüstri İlişkiler Anabilim Dalı, Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı,Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman:Doç.Dr.Neslihan Okakın).
45. Erkal SY (2003). Öğrenciler Neden Hemşireliği Seçer? 2.Uluslararası ve 9.Ulusal Hemşirelik Kongresi, Antalya, 637-640.
46. Eroğlu BL (1995). Kariyer Planlaması ve Uygulamadan Örnekler. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı,Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Prof.Dr.Sinan Artan).

47. Eryiğit N (2007). Örgütsel Kariyer Planlama Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon, Yüksek Lisans Tezi, Konya, (Danışman: Prof. Dr. Şerif Şimşek).
48. Fındıkcı İ (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi. Alfa Basım Yayın No: 619, 3. Baskı İstanbul: 338-339.
49. Gıllar C., Leuschner H (2008). Doğru Çalışanı Elde Tutmak. Mercek, 13(52):143-149.
50. Göz F., Gürbüz K (2005). Hemşirelikte Kariyerinizi Keşfedin. Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 8(2): 82-87.
51. Güney S (2000). Yönetim ve Organizasyon El Kitabı. Nobel Yayın, 2. Baskı, Ankara, 135-137.
52. Güzelcik. E (1999). Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı. Sistem Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, 193-199.
53. Hall McL., Waddel C (2004). Outcomes of a Career Planning And Development Program For Registered Nurses, Nursing Economic, 22(5).
54. Kantek HK (2007). Banka İç Denetim Bilimlerinde İşe Alma ve Kariyer Planlama Süreçleri. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Endüstri İlişkileri İnsan Kaynakları Anabilim Dalı, Yüksek lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Ç Prof. Dr. Berrak Kurtuluş).
55. Kaplan M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir uygulama. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans tezi, Ankara (Danışman: Yar. Doç. Dr. Melih Topaloğlu).
56. Karadağ A., Hisar F (2004). Hemşirelikte Profesyonelliğe İlişkin Davranışsal Envanter. Hemşirelik Forumu, 7(4):14-22.
57. Karadağ G., Uçan Ö (2006). Hemşirelikte Eğitim ve Kalite. Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi, 1(3):42-51.
58. Kaya H (2003). Hemşirelik Eğitiminde Değişmeler ve Gelecek, İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Yüksek Okulu Hemşirelik Dergisi, 8(50):73-79.

59. Kaya H (2002). Hemşirlikte Sürekli Profesyonel Gelişimin Kuramsal, Felsefi ve Örgütsel Temelleri. İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Yüksek Okulu Hemşirelik Dergisi, 7(49): 53-61.
60. Kaya K., Ö Şimşek, Kabalcıoğlu F (2004). Hemşirelerin Mesleki İmajlarını ve Mesleği Algılama Durumlarını Etkileyen Faktörler. Hemşirelik Forumu, 7(1): 1-6.
61. Kaynak T (1989). İnsan Kaynakları Planlaması ,Alfa Basım Yayım No: 212 İstanbul, 161-189.
62. Kaynak T., Adal Z., Ataay İ., Uyasal C., Sadullah Ö (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No: 7, 2. Baskı, İstanbul, 230-247.
63. Keçecioğlu T (2003). Kariyer Yönetimi mi Yönetilmezliği mi? Mercek, 8(29): 80-86.
64. Keskin G (2004). Kadın Yöneticilerin Kişilik Özellikleri ve Kariyer Engelleri. Pazarlama Dünyası, 18(5): 18-25.
65. Keskin G., Kıvanç M (2003). İ.Ü. Bakırköy Sağlık Yüksekokulu Birinci sınıf Öğrencilerinin Hemşirelik Mesleği Hakkındaki Düşünceleri. 2.Uluslararası-9.Ulusal hemşirelik Kongresi, Antalya, 268-270
66. Kırıcı Z (2007). Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, (Danışman: Doç.D.Ömer Faruk İşcan).
67. Kırınşal N., Biçer N., Alkan H (2008). Kars Sağlık Yüksekokulu Öğrencilerinin Okuldaki Akademik Danışmanlık Hizmeti İle İlgili Görüş Ve Beklentilerinin incelenmesi. Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi, İstanbul, 1(2): 13-20.
68. Kocacık F., Gökçaya BV (2005). Türkiyede Çalışan Kadınlar ve Sorunları. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6(1): 195-219.
69. Koçel T (1999). İşletme Yöneticiliği Beta, 7.baskı, İstanbul, 80-87.
70. Kozak AM., Acar D (2002). Kariyer Danışmanlığı. Ekonomik ve Teknik Dergi Standart, 41(486): 65-72.
71. Kuroğlu P, Polat G (2002). İnşaat sektöründe Çalışan Profesyonelleri Motive Eden Faktörler. Türkiye Mühendislik Haberleri, 417:47-49.

72. Nagelkerk J (1996). Study Guide for Huber Leadership and Nursing Care Management, W.B.Saunders Company, Philadelphia, 104-108.
73. Nomer B (2002). Öğretmenlerin Kariyer Gelişimini Etkileyen Faktörler. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Doç.Dr.Ayşen Bakioğlu).
74. Okakın N (2008). Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi. Beta Basım, 1.baskı, İstanbul, 220-350.
75. Okakın N (2008). Kariyer Yönetiminin Bazı İnsan Kaynakları Fonksiyonları İle İlişkisi Üzerine Bir Çalışma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Öneri, 30, 15(8): 1-8.
76. Okan O., Demir H (2008). Karadeniz Teknik Üniversitesi Akademisyenlerinin Kariyer Aşamaları ve Değişmeyen İhtiyaçları. İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim, 19(59): 27-42.
77. Ökdemir P, Boyraz Ş., Öztürk Y (2004). Acil Cerrahi Kliniğinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Durumlarının Değerlendirilmesi. İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Tıp Fakültesi, Modern Hastane Yönetimi Dergisi, 8(1):63-73.
78. Öner M (2001). Kişisel Kariyer Planlaması. Kariyer Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 21-259.
79. Özçelik M (2005). Yönetici Hemşirelerin Hemşirelere Yönelik Kariyer Planlama Faliyetlerinin Belirlenmesi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Yar.Doç.Dr.Nefise Bahçecik).
80. Özdemir E (2004). Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Yrd.Doç.Dr.Nefise Bahçecik).
81. Özden CM (2007). Bireysel Kariyer Yönetimi. Özbay Yayıncılık, Akis Kitap, 1.Baskı, İstanbul, 13-20, 28-30, 71-78.
82. Özden CM (2007). Üniversitede Okurken Kariyer. Özbay Yayıncılık Akis Kitap, 1.Baskı, İstanbul, 14-19, 28-40, 85-90.
83. Özer A (2009). Örgütlerde Kariyer Yönetimi ve Planlama Uygulamaları. TİSK-İşveren Dergisi, 47(119): 113-119

84. Özsalmanlı Y (2004). Kariyer Yönetiminde Özel Bir Grup: Yönetici Kadınlar ve Eşleri. *Mercek*, 9(35): 114-119 .
85. Öztürk H., S.Oktay (2004). Hemşirelerin Motivasyon ve Performans Düzeyleri. *Modern Hastane Yönetimi Dergisi*, 8(2): 19-30.
86. Öztürk Z., Dündar H (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2): 57-67.
87. Palmer.M., Hyman.B (1993). *Yönetimde Kadınlar*,Rota Yayın,1.Baskı, İstanbul, 117-135.
88. Park RJ., Chapple M (2007). Early Nursing Career Experience For 1994-2000 Graduates From The University of Nottingham, *Journal of Nursing Managment*, 15: 414-423.
89. Platin.N (2004). Şimdi NeYapacağız,KUNURSE,3:4-5.
90. Rowland SH.,Rowland LB (1997). *Nursing Administration Handbook*. By Aspen Publisher, 4th ed.USA. 595-597.
91. Sabuncuoğlu Z (2001). *İşletme*, Ezgi Yayınları, Bursa. 322-326.
92. Sav D (2008). Bireysel Kariyer Planlamada Etkili Olan Faktörler ve Üniversitelerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı,Yüksek lisans Tezi,Isparta, (Danışman:Yrd.Doç.Dr.Kürşat Özdaşlı).
93. Scott PP (1984). Execentive Career Planing, *Nursing Economics*, 2:58-63.
94. Sevinç E (2009). Kariyer Planlama ve Geliştirme Uygulamalarına İlişkin Özel Hastanede Çalışan Hemşirelerin Görüşleri. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Hemşirelik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Prof.Dr.Necmiye Sabuncu).
95. Soysal A (2000). Örgütlerde Kariyer Planlama Sürecinin İşleminde Motivasyon Faktörünün Etkisi. "8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir. 787- 800.
96. Sönmez B (2007). Sağlık Kuruluşlarında Kariyer Planlama ve Geliştirme Uygulamalarına İlişkin Hemşire Yöneticilerinin Görüşlerinin Belirlenmesi. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı,Yüksek Lisans Tezi,İstanbul, (Danışman: Doç.Dr.Aytolan Yıldırım).

97. Söyük S (2001). Yoğun Bakım ve Acil Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyonlarını Artırmak İçin Neler Yapılabilir? Yoğun Bakım Hemşireleri Derneği Dergisi, 5(1): 24-27.
98. Sullivan JE., Decker JP (1997) Effective Leadership and Management in Nursing, Addison-Wesley 4th ed, California, 457-467.
99. Şahinöz Ş (2006). Kurum Kültürünün Oluşumunda Kariyer Yönetiminin Yeri ve Bir Uygulama. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans tezi, İstanbul, (Danışman:Yrd.Doç.Dr.Ahmet Tuğrul Savaş).
100. Şenturan Ş (2005). Aydemir, S., Erken Kariyer Planlama. Standart Ekonomik ve Teknik Dergi, 44(525):74-79.
101. Tanç S (1999). Benlik Değeri, Umutsuzluk ve Kariyer Beklentileri. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman:Doç.Dr.Tülay Bozkurt).
102. Tappen RM., Meiss S A., Whitehead DK (1998). Essentials of Nursing Leadership and Management. F.A. Davis Company, Philadelphia, 499-511.
103. Taşocak G (2003). Türkiyede Hemşirelik Eğitime Genel Bakış. 2.Uluslararası 9.Ulusal Hemşirelik Kongresi, Antalya, 61-66..
104. Toprak C (2005). Kariyer Geliştirme ve Kariyer Geliştirme Amacına Yönelik Enerji ve Üretim Şirketi Terfi ve Yedek Planlaması Modeli. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Prof.Dr.İsmail Ataay).
105. Tozlu. A (2009). Hemşirelikte Uzmanlık,Hemşirelik Arşivi, Ebeler Haftası,12-14.
106. Tunç M (2000). Kariyer Planlamasının İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Hizmet Sektöründeki Bir İşletmede Çalışanlar Üzerinde Araştırılması. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman:Prof.Dr.İnci Artan).
107. Tüz VM (2003). Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar Uludağ Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, (44):169-176.

108. Tüzüner KL (1995). İşletmelerde Kariyer Planlaması Programlarına Tabi Tutulan Özel Kariyer Grupları ve İlaç Sektöründe Bir Uygulama. İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi, Personel Yönetim Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi , İstanbul, (Danışman:Doç.Dr.Cavide Uyargil).
109. Ulusoy F., Görgülü (1996). Hemşirelik Esasları-Temel Kuram Kavram, İlke ve Yöntemler, 72 TDFO Ltd Şti,Ankara,1(2):7-22.
110. Uyarer S (1989). Kariyer Yönetimi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman:Prof.Dr.Tuğray Kaynak).
111. Uyer G (1996). Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi El Kitabı. Birlik Ofset, 1.baskı, İstanbul,163.
112. Ünal S., Gürhan N., Saral E (2008). Hemşirelik Öğrencilerinin Sosyodemografik Özellikleri ve Hemşirelik Mesleğini Seçme Nedenleri. İstanbul Üniversitesi Florence Nihtingale Hemşirelik Yüksek Okulu Hemşirelik Dergisi, 16(63):179-187.
113. Ünsar S (2008). Hemşirelerin Performanslarını Geliştirmeye Yönelik Bir Koçluk Model Önerisi. Bilim Eğitim ve Düşünce Dergisi, 8(1). 1-4 .
114. Varol SE (2001). Örgüt Yapılarındaki Yeni Gelişmelerin Kariyer Anlayışına Etkileri. İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 12(39):17-27.
115. Vestal KW (1995). Creating Career Success. Lippincott Company 2Ed,Pheladelphia, 237-259.
116. Vural H (1999). Hemşire Yönetiminde Başarı İçin On Tavsiye, Modern Hastane Yönetimi Dergisi, 3(6):43-45.
117. Wheeler M, Donner GJ (2001). Cereer Planning and Development For Nurses. İnternational Council of Nurses, İnternational Nursing Review,48.79-85.
118. Yalçın S (1985). Personel Yönetimi, İstanbul Üniversitesi Yayın No:175,ikinci baskı.Beta Basım,İstanbul. 53-90.
119. Yang Cİ, Gauri ML (2004). Professional Career Development For Male Nurses, Juornal of Advanced Nursing, 48(6):642-650.

120. Yavuz S (2006). İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, (Danışman: Doç. Dr. Neslihan Okakın).
121. Yetkin C (2006). Yetkinlik Bazlı Mülakat İle Kariyer Değerleri Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mehmet Emin Okur).
122. Yıldırım ME (2003). Subaylarda Kariyer Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Doç. Dr. Ömer Zeki Sadullah).
123. Yıldız A (2000). Örgütlerde Kariyer Geliştirme Süreci Politikaları ve Kariyer Danışmanlığı, Mercek, 5(18):85-104.
124. Yıldız N (2001). Yoğun Bakım Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerde İş Doyumunu Etkileyen Faktörler. İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Cerrahi Hastalıkları Hemşireliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans tezi, İstanbul, (Danışman: Prof. Dr. Nevin Kanan).
125. Yılmaz AG (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlamasının Çalışanın Motivasyonu Üzerine Etkisi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Doç. Dr. Pınar Tınaz).
126. Yiğitoğlu S (2004). Performans Değerlendirmenin Kariyer Planlama Üzerine Etkileri. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Prof. Dr. Mustafa Aykaç).
127. Yoder-Wice PS (1999). Leading and Managing in Nursing. Second Edition, St. Louis, 432-450.

- 128.** Yuvalı U (1996). 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Bölümünde Kariyer Planlaması. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Personel Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Yrd.Doç.Dr.Ömer Z.Sadullah).
- 129.** Yüksel İ (2006). Kariyer Değerlerinin Analitik Hiyerarşi Proses Yöntemiyle Önceliklendirilmesi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Öneri, 25,12(7):70-79.
- 130.** Yüksel İ (2005). İş Aile Çatışmasının Kariyer Tatmini, İş Tatmini ve İş Davranışları ile İlişkisi,İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19(2):301-312.

10. EKLER

1. İzin Belgesi (Ek:1)
2. Bilgi Formu (Ek:2)
3. Anket Formu (Ek:3)
4. Uzman Listesi (Ek:4)

24.04.2002

MARMARA ÜNİVERSİTESİ
HEMŞİRELİK YÜKSEKOKULU MÜDÜRLÜĞÜ
HEMŞİRELİKTE YÖNETİM ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA
İSTANBUL

Sayın Yrd. Doç.Dr. Nefize Bahçecik,

Tarafımıza göndermiş olduğunuz 275 sayılı yazınızda, Sayın Ayşe Ümit'in Hemşirelikte Yönetim Yüksek Lisans Programı tezi olan "Hemşirelerin Kariyer planlamasına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi" adlı çalışmayı, hastanemizde yapması uygun görülmüştür. Bilgilerinize arz olunur.

Saygılarımla,



Lynda E. Mikalauska

Hasta Bakım Grup Müdürü
VKV Amerikan Hastanesi

Ek:2

- 1- Yaşınız
 - a) 20-30 yaş
 - b) 31-40 yaş
 - c) 41 ve üstü
- 2- Medeni Durumunuz
 - a) Evli
 - b) Bekar
- 3- Eğitim Durumunuz (en son bitirdiğiniz veya devam ettiğiniz)
 - a) Sağlık Meslek Lisesi
 - b) Açık öğretim
 - c) Ön lisans
 - d) Lisans
 - e) Yüksek lisans
- 4- Çocuğunuz Varsa Sayısı
 - a) Yok
 - b) 1-2
 - c) 3-4
- 5- Çalıştığınız Servis/Ünite.....
- 6- Kurumdaki Çalışma Süreniz.....
- 7- Meslekte Çalışma Süreniz.....
- 8- Çalıştığınız Kurum Kaçını İşyeriniz.....
- 9- Çalışma Şekliniz
 - a) Vardia
 - b) Gündüz
- 10- Göreviniz
 - a) Servis Hemşiresi
 - b) Poliklinik Hemşiresi
 - c) Yönetici
 - d) Özel Birim
 - e) Diğer (Açıklayınız)
- 11- Kariyer Planlama ile İlgili Eğitim Aldınız mı?
 - a) Evet
 - b) Hayır

Hemşirelerin "Hemşirelikte Kariyer Planlama" ile ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla aşağıda görüldüğü gibi her soru 1' den 5'e kadar derecelendirilmiştir. Bu görüş "1" kuvvetli kabul ederim, "2" katılıyorum, "3" kararsızım, "4" katılmıyorum, "5" şiddetle reddediyorum, cevaplarını temsil etmektedir. Her soru için uygun olan rakamı daire içine alınız..

	İFADELER	Kuvvetle Kabul Ediyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Şiddetle Reddediyorum
1	Kariyer planlama hemşirelerin bireysel kariyer amaçlarının ve bu amaçları başarması için gereken araçların belirlenmesi sürecidir.	1	2	3	4	5
2	Kariyer planlama hemşirelerin kariyer yolunun tespitindeki kişisel kararıdır.	1	2	3	4	5
3	Kariyer planlama, hemşirelerin ve kurumun geleceğe yönelik hedeflerinin aynı zamanda değerlendirilmesi ile yapılır.	1	2	3	4	5
4	Kariyer planlamanın temeli, hemşirelerin çalışma yaşamı ile ilgili amaçlarının oluşturulmasıdır.	1	2	3	4	5
5	Kariyer planlama kişisel gelişimi hızlandırır.	1	2	3	4	5
6	Kariyer planlama hemşireyi motive eder, mesleğinde ilerlemesini sağlar.	1	2	3	4	5
7	Hemşireler ve yöneticiler, kariyer planlamada birbirini tamamlayan taraflardır.	1	2	3	4	5
8	Hemşirelerin kendini gerçekleştirme güdüsü, kariyer sürecinde en önemli içsel itici gücü oluşturur.	1	2	3	4	5
9	Kariyer yapma, "kendini gerçekleştirme" ihtiyacını karşılar.	1	2	3	4	5
10	Hemşirelerin kariyerlerini planlayan kurumların rekabet ve başarı şanslarının artacağı kesindir.	1	2	3	4	5
11	Kariyer planlama, hemşirelerin saygınlık, tanınma, başarılı olma ihtiyaçlarını karşılar.	1	2	3	4	5
12	Kariyer planlama, hemşirelere yetenek ve becerilerini geliştirme fırsatı verir.	1	2	3	4	5
13	Kariyer planlama sürecinde, hemşireler değişimlere daha iyi uyum sağlar.	1	2	3	4	5
14	Kariyer planlama, kariyerde ulaşılmak istenen hedefe, ulaşmayı kolaylaştıracak bir haritadır.	1	2	3	4	5
15	Kariyer planlamada önemli olan, ne yapmak istenildiğine karar vermektir.	1	2	3	4	5
16	Ne istendiğine karar vermenin yolu hemşirelerin kendini tanımasından geçer.	1	2	3	4	5
17	Hedef belirleme, hemşirelerin geleceğine yönelik amaçlarını belirlemesine ve karar vermesine yardım eder.	1	2	3	4	5
18	Kariyerlerinde hangi yöne gideceğini bilmeyen hemşireler, gelecekleriyle ilgili karışıklık yaşayabilirler.	1	2	3	4	5

	İFADELER	Kuvvede Kabul Ederim	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Şiddetle Reddediyorum
19	Kurumlarda, insan kaynakları yetkilileri hemşirelerin kariyer planlamasında birinci sorumludur.	1	2	3	4	5
20	Kariyer planlama, sadece kurumların değil, aynı zamanda hemşirelerinde sorumluluğundadır.	1	2	3	4	5
21	Kurumda hemşirelerin kariyerlerini geliştirmesi, iş verenden çok hemşirelerin elindedir.	1	2	3	4	5
22	Kurumlarda hemşirenin kendini değerlendirmesine ve geleceğini planlamasına fırsat verilmesi önemlidir.	1	2	3	4	5
23	Hemşirenin, güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi kariyer planlamada etkilidir.	1	2	3	4	5
24	Kariyer, hemşirenin maddi gücünü artırır.	1	2	3	4	5
25	Yeniliklerden haberdar olmak hemşire için önemlidir.	1	2	3	4	5
26	Kariyer planlama, sağlık kurumlarında iş yükünü artırır.	1	2	3	4	5
27	Kariyer planlama hemşirelerde, beklentilerin artmasına, stres ve gerginliğe yol açar.	1	2	3	4	5
28	Kariyer yapmak isteyen hemşireler sürekli fırsat arayışındadır.	1	2	3	4	5
29	Sağlık kurumlarında kariyer planlaması yapıp yapılmaması hemşireleri etkilemez.	5	4	3	2	1
30	Hemşireler için kariyerden çok, iş garantisi önemlidir.	5	4	3	2	1
31	Çalışılacak kuruluşla ilgili olarak önceden bilgi alma, hemşirelerin kariyer planlama sürecini etkiler.	1	2	3	4	5
32	Çalışılan kuruluşun amaçları – işlevlerini bilmek, hemşirelerin kariyer planlama sürecini etkiler.	1	2	3	4	5
33	İyi ücret verilen her işte çalışılmalıdır.	1	2	3	4	5

Ek:4

**Hemşirelikte Kariyer Planlamasına İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik
Anket Formunun Hazırlanmasında Uzman Görüşleri**

- Prof. Dr. Sevgi OKTAY – İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı Başkanı,
- Doç.Dr.Ayşen BAKIOĞLU - Marmara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü,
- Doç.Dr.Halim İşsever – İstanbul üniversitesi, İstanbul Tıp Fakültesi Halk Sağlığı Anabilim Dalı,
- Yrd.Doç.Dr. Gönen İLKAY - İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi,
- Yrd. Doç.Dr.Ülkü BAYKAL - İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı,
- Yrd.Doç.Dr.Nefise Bahçecik Marmara Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı
- Dr.Havva ÖZTÜRK-Marmara Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı,

11. ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı	AYŞE	Soyadı	MUTLU
Doğum Yeri	BULGARİSTAN	Doğum Tarihi	22.09.78
Uyruğu	T.C	TC Kimlik No	19127265834
E-mail	aysemutlu35@gmail.com	Tel	05053506987

Eğitim Düzeyi

	Mezun Olduğu Kurumun Adı	Mezuniyet Yılı
Doktora/Uzmanlık		
Yüksek Lisans		
Lisans	MARMARA ÜNİVERSİTESİ HEMŞİRELİK YÜKSEK OKULU	2000
Lise	MARMARA LİSESİ	1996

İş Deneyimi (Sondan geçmişe doğru sıralayın)

Görevi	Kurum	Süre (Yıl - Yıl)
1. HEMŞİRELİK HİZMETLERİ DİREKTÖR YARDIMCISI	MEDİCANA İNTERNATİONAL	1,5 yıl (2008-2010)
2. İNTERNATİONAL HOSPİTAL	KLİNİK EĞİTİM HEMŞİRESİ	5 yıl (2003-2008)
3. AMERİKAN HASTANESİ	CERRAHİ SERVİS HEMŞİRESİ	3yıl (2000-2003)

Yabancı Dilleri	Okuduğunu Anlama*	Konuşma*	Yazma*
İNGİLİZCE	ZAYIF	ZAYIF	ORTA
BULGARCA	ORTA	İYİ	İYİ

* Çok iyi, iyi, orta, zayıf olarak değerlendirin

Yabancı Dil Sınav Notu								
KPDS	ÜDS	IELTS	TOEFL IBT	TOEFL PBT	TOEFL CBT	FCE	CAE	CPE

Başarılımış birden fazla sınav varsa, tüm sonuçlar yazılmalıdır

KPDS: Kamu Personeli Yabancı Dil Sınavı; **ÜDS:** Üniversitelerarası Kurul Yabancı Dil Sınavı; **IELTS:** International English Language Testing System; **TOEFL IBT:** Test of English as a Foreign Language-Internet-Based Test **TOEFL PBT:** Test of English as a Foreign Language-Paper-Based Test; **TOEFL CBT:** Test of English as a Foreign Language-Computer-Based Test; **FCE:** First Certificate in English; **CAE:** Certificate in Advanced English; **CPE:** Certificate of Proficiency in English

	Sayısal	Eşit Ağırlık	Sözel
LES Puanı			
(Diğer) Puanı			

Bilgisayar Bilgisi

Program	Kullanma becerisi
WORD	İYİ
EXCEL	ORTA

Uluslararası ve Ulusal Yayınları/Bildirileri/Sertifikaları/Ödülleri/Diğer :

- Klinik Eğitim Hemşiresi Yetkinlik Gelişimi, Acıbadem 1-2 Haziran 2007.
- “II. Ulusal/Uluslar arası T.S.K. Hemşirelik Kongresi, 25-27 Mayıs 2005.
- “Sağlıklı istihdam hayat kurtarı” sempozyumu, Vehbi Koç Vakfı Amerikan Hastanesi 15 Mayıs 2006.
- “Hemşireli Hizmetlerinde Kalite Yönetimi” Siemens Akademi sertifika programı, Aralık 2005-Mart 2006.
- “Sağlıkta Hizmet Kalite Bilinci ve Hasta / Ailesi Psikolojisi Semineri, Memorial Hastanesi 25 Mart 2004.
- Yangın Güvenlik ve İlk Yardım Eğitimi, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Merkez İtfaiye Müdürlüğü 31/10/2000-03/11/2000
- Yaranın Tanınması ve Bakımı, Acıbadem 12.10.2002
- Hasta Güvenliği Hemşirelik Programı, Acıbadem 12-15 Mayıs 2006