

Geliş Tarihi: 06/12/2021

Kabul Tarihi: 30/12/2021

SAĞLIK KURULUŞLARINDA KARIYER GELİŞTİRME

Berna KAHVECİ CEYLAN *
Mustafa METE **

ÖZET

Kariyer kavramı; yalnızca üst düzey pozisyonlara ilerleme olanağının sunulmasını değil, kurumdaki tüm çalışanların çalışma yaşamında ilerlemesini de kapsamaktadır. Kariyer planlaması, kişisel yeteneklerin gelecekte kullanılmasında ve bu düzeyde kendilerini ve mesleklerini geliştirmeleriyle ilgili bir süreçtir.

Sağlık kurumları; çalışanlarının daha üretken olabilmesi, yaratıcılıklarının geliştirilmesi, verimliliklerinin artırılması ve ekonomik gelişmelere ayak uydurabilecek bilgi ve beceriye sahip olmalarını sağlayabilmek için etkin bir kariyer planlamaya gerek duymaktadır. Bu nedenle çalışanların bireysel ve mesleki yeteneklerini ortaya çıkarma ve geliştirmenin yanında; çalışanların kurumdan beklentilerinin karşılanması ile yüksek performansla sahip ve nitelikli çalışanların kurumda kalıcılığının sağlanması gibi örgütsel amaçları doğrultusunda bireysel ve örgütsel kariyer gelişimi ve yönetimine önem vermektedir. Ayrıca birey-örgüt bütünleşmesini sağlamak amacıyla kurumsal kariyer sistemleri geliştirilerek onlara motivasyon sağlamayı amaçlamaktadır.

Yoğun rekabetin yaşandığı, uzmanlık düzeyi yüksek ve karmaşık yapıda olan sağlık kurumları için kalifiye çalışan bulmak çok fazla önem arz eder. Bu aşamada planlamanın sistematik bir şekilde yapılması gerekmektedir. Sağlık kurumu başarılı bir planlama yapmak istiyorsa, kurum için gereken nitelikli insan gücü tespitini bilinçli yapmalıdır. Bunun yanında, kariyer planlama ve geliştirme konusuna sağlık kurumlarında gereken desteğin verilmesi durumunda, kurum kültürünün devamlılığı sağlanacaktır.

Anahtar kelimeler: Sağlık Kurumu, Kariyer, Planlama, Geliştirme, Yönderlik.

CAREER DEVELOPMENT IN HEALTHCARE INSTITUTIONS

ABSTRACT

The concept of a career includes not only the provision of the opportunity to advance to senior positions, but also the advancement of all employees in the institution in working life. Career planning is a process related to the use of personal abilities in the future and the development of themselves and their profession at this level. Health institutions need to plan an effective career in order for their employees to be more productive, to develop their creativity, to increase their productivity, and to ensure that they have the knowledge and skills to keep up with economic developments. Therefore, besides revealing and developing the individual and professional abilities of the employees; It gives importance to individual and organizational career development and management in line with its organizational goals such as meeting the expectations of the employees from the institution and ensuring the permanence of high-performance and qualified employees in the institution. In addition, it aims to provide motivation to them by developing corporate career systems in order to ensure individual-organization integration.

For medical institutions where there is intense competition, the level of expertise is high and the structure is complex, it is very important to find qualified employees. At this stage, the planning should be done in a systematic way. If the health institution wants to make successful planning, it should make an informed determination of the qualified manpower required

* Öğretim Görevlisi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Anadolu BİL MYO, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Programı, bernakahveci@aydin.edu.tr
İstanbul/Türkiye, ORCID No:0000-0002-7384-7224

** Dr. Öğretim Üyesi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Anadolu BİL MYO, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Programı, mustafamete@aydin.edu.tr,
İstanbul/Türkiye, ORCID No:0000 0002 1332 7905

for the institution. In addition, if the necessary support is given to the issue of career planning and development in medical institutions, the continuity of the corporate culture will be ensured.

Keywords: Health Institution, Career, Planning, Development, Guidance.

GİRİŞ

Sağlık Kurumunun Tanımı

Sağlık hizmetlerinin verildiği bütün kuruluşlar Sağlık Kurumları olarak isimlendirilir. T. C. Sağlık Bakanlığı Refik Saydam Hıfzıssıhha Merkezi Başkanlığı Hıfzıssıhha Mektebi Müdürlüğünün “Sağlıkta İnsan Kaynakları 2023 Vizyonu” adlı yayınına göre T, C. Sağlık Bakanlığı kurumları ve üniversite hastaneleri sağlık hizmetlerinin sunulduğu kamu birimlerindedir. Ayrıca Aile Sağlığı Merkezleri, Ağız ve Diş Sağlığı Merkezleri, Halk Sağlığı Laboratuvarları, 112 Acil İstasyonları ve Toplum Sağlığı Merkezleri T. C. Sağlık Bakanlığı'nın hizmet sunum birimleri olarak tanımlanmıştır. Sağlık hizmetleri kamu ve özel sektör aracılığıyla topluma sunulmakta olup, bu kurumlar ise muayenehaneler, özel poliklinik ve tıp merkezleri, laboratuvarlar, özel tanı merkezleri, eczaneler ile yataklı ve yataksız sağlık kurumları olarak ifade edilmektedir (Akdağ, 2011).

Sağlık Kurumunun Amacı

T. C. Sağlık Bakanlığı tarafından “Sağlıkta Dönüşüm Programı”nın 2003 yılından itibaren uygulanmaya girmesiyle sağlıkta yeni bir dönem başlamıştır. Bu program dâhilinde sağlık hizmetlerinin etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesi hedeflenmektedir. Sağlıkta Dönüşüm Programı (SDP) birey ve toplum sağlığını beraber korumayı amaçlamakta ve bu nedenle de insan odaklı hizmet sunmayı hedeflemektedir (Türkiye Sağlıkta Dönüşüm Programı Değerlendirme Raporu 2003-2011).

Sağlık kurumlarının sunduğu hizmetlerin temel amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Soysal vd., 1993):

- Hastaların ihtiyacı olan bakım ve tedavilerin en düşük maliyetle üretilmesini sağlayarak, hizmet sunumuna ihtiyacı olan hastalara öncelik vermek,
- İleri teknolojik ve tıbbi bilgilere dayanarak, ekonomik ve sosyal kalkınma oluşturabilmek amacıyla eğitim ve araştırma metodlarını kullanmak,
- Koruyucu hizmet görevini yerine getirerek hastalıklara karşı gerekli tedbirlerin alınması ve uygun tedavinin uygulanmasını sağlamak,
- Millî gelirden ve hastalardan elde edilen geliri en ekonomik şekilde kullanarak daha çok ihtiyaç sahibine bakım, tedavi ve rehabilitasyon hizmeti sunmak.

Ayrıca sağlık hizmetinin sunumunda; hizmetin hastaya en kısa zamanda ivedilikle verilmesi, sunucuların sağlık hizmetini güler yüzlü ve şefkatli, alternatif tedavi yöntemleri ile sunmaları, sağlık ekibinin hastaya bilgilendirici tarzda, tıbbi etik ve deontoloji ilkeleri doğrultusunda, mevcut imkânlar çerçevesinde tıbbi anlamda en iyi hizmet verilmesine dikkat edilmelidir (Özgirin ve Tas, 1996; Cantürk, 2012).

Sağlık Kurumunun Özellikleri

Sağlık kurumlarının varlıklarını sürdürmeleri için verilen hizmetin, en düşük maliyetle maksimum kalitede üretilmesi yani mevcut kaynakların en üst düzeyde verimli kullanması gerekir. Bu nedenle sağlık kurumlarında, hastaların ihtiyacı olan bakım ve tedavi hizmeti en düşük maliyetle karşılanmaya çalışılırken, ileri teknoloji ve tıbbi bilgi ile eğitim ve araştırma yöntemleri kullanılır (Tengilimoğlu vd., 2011).

Sağlık kurumunun özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Sağlık kurumlarında yürütülen işler karmaşık bir yapıya sahip olup, değişkenlik gösterir.

- İşlevsel bağımlılığın optimal olması nedeniyle, değişik meslek gruplarının çalışmaları arasında yüksek seviyede eşgüdüm gerekmektedir.
- Sağlık kurumlarında yapılan işlerin çoğunluğu acil ve ertelenemez niteliktedir.
- Sunulan hizmet, hatalara ve belirsizliklere karşı tolerans gösterilemez.
- Çıktının tanımlanması ve ölçümü zordur.
- Sağlık kurumlarında uzmanlaşma seviyesi en üst düzeydedir.
- Sağlık harcamalarında etkin rol alan hekimlerin faaliyetleri üzerinde olması gereken denetim mekanizması kurulamamıştır.
- Profesyonel çalışanların mesleki güçlerini kullanarak sağlık kurumlarında otorite kurmaları yönetim ile çatışma yaşanmasına sebep olmaktadır.
- Sağlık kurumlarında insan kaynakları profesyonel kişilerden oluşmaktadır ve bu kişiler kurumsal hedeflerden ziyade mesleki hedeflere önem vermektedir (Kavuncubaşı, 2000).

Kariyer Nedir?

Türk Dil Kurumu sözlüğünde kariyer, “bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık” olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu). 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 3. maddesinde kariyer; «Devlet Memurlarına, yaptıkları hizmetler için lüzumlu bilgilere ve yetiştirme şartlarına uygun şekilde, sınıfları içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme imkânı sağlamaktır» olarak ifade ve tarif edilmektedir.

Kariyer, seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla deneyim ve yetenek kazanarak, sorumluluk üstlenmek ve böylece saygınlık elde etmektir (Tortop, 1994). Yani, kişinin çalışma hayatında, işe ilişkin tecrübeleri, emeği, aktivitesi ve hiyerarşik pozisyonunu gösteren bir bileşenden oluşur. Diğer bir görüş ise kariyeri “Kişinin yaşamı boyunca edindiği, işe ilişkin deneyim ve faaliyetler ile ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisi” olarak tanımlamaktadır. Değişik kaynaklarda ise kariyer şu şekilde anlatılmaktadır;

Kariyer, bireyin kamu ya da özel çalışma yaşamında ilerleme sağlayacağı bir başarı elde etmek amacıyla çalıştığı alanda izlediği yol ve süreçtir (Demirbilek, 1994). Kariyer; bir kişinin iş yaşamı boyunca konumlandığı iş ve aktivitelerdeki deneyimlerinin sonuçlarıdır (Budak vd, 1995).

En genel tanımıyla; “Kişinin seçtiği bir işte ilerleme ve gelişme derecesine bağlı olarak daha fazla para kazanması, sorumluluk üstlenmesi, daha fazla saygınlık görmesi, statü ve prestij elde etmesi” olarak tanımlanan kariyer, sadece bir işe sahip olmak değil aynı zamanda kişiye başarıya duygusu da verir (Akat ve Budak, 1994).

Kariyer, kişinin hayatı boyunca çalıştığı iş sahasına göre beklentilerini gerçekleştirebilmesi için bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmesinin sağlanmasıdır. Kariyer, çalışılan alanda bir başarı sağlayabilmek amacıyla insanın takip ettiği yol ve süreç olarak da ifade edilmektedir. Kariyer çalışma hayatında önemli bir yer tuttuğundan buna ait planlama genç yaşlarda başlamaktadır (Mollaoğlu ve Yanmış, 2019).

Kariyer memnuniyeti, genel olarak bir bireyin kariyerinden elde etmiş olduğu içsel ve dışsal algılamaları da ifade etmektedir. Bu memnuniyet, ücret, terfi ve iş hayatındaki diğer unsurlar ile de bağlantılıdır. Bireylerin başarıya ve gelişme gibi taleplerinin karşılanması ve tatmin edilmesi kariyer memnuniyetleri üzerinde pozitif etki oluşturduğu görülmektedir (Avcı ve Turunç, 2012).

Kariyer Planlama Nedir?

Günümüzde teknolojinin hızlı gelişimi ve değişimine karşılık kurumların çalışanlarından beklentileri değişmiş ve dolayısıyla buna paralel olarak bireylerin kariyere bakış açılarında da değişiklikler meydana gelmiştir. Kariyerin değişen özellikleri, bilgi, beceri, yetenek ve davranışlar üzerinde de farklılıklar yaratmıştır. Çalışanların kariyerlerini bu farklılıkları göz önünde bulundurarak planlaması gerekmektedir (Baran ve Paliç, 2012). İşletmede çalışmakta olanların kariyer hedeflerini belirlemede, sahip oldukları kişilik özellikleri önemli bir faktördür. Aşırı rekabetçi ve işsizlik özelliklerine sahip çalışanların aynı zamanda saldırgan, sabırsız ve işlerinde başarılı olmayı isteyen kişiler olduğu görülmektedir (Erdem, 2021).

İş görenin çalışma hayatında problemlerle baş etmesi ve bu bunların üstesinden nasıl geleceğini düşünmesi, çalışan üzerinde stres oluşturmaktadır. Stres kaynakları, çalışanın yetenekleri, kişilik yapısı ve olaylara bakışı üzerinde etkili olmaktadır. Ayrıca iş yaşamında çalışanın cinsiyeti, medeni durumu ve eğitim düzeyi gibi faktörler de rol oynamaktadır. Bunlar ise kariyer planlamasını ve yönetimini etkilemektedir (Gümüştekin ve Gültekin, 2015).

Kariyer konusunun işgörenler ve işletmeler açısından önem kazanmaya başlaması nedeniyle çalışanlarının kariyer planlama, geliştirme ve ilerleme anlayışında da farklılıkları beraberinde getirmektedir. Kariyer planlaması hem birey hem de işletme tarafından planlanması gereken bir süreç olmaktadır. Bu süreçte çalışanın kariyer geliştirme, kariyer planlama ve kariyer yönetimi çalışmaları işletme tarafından desteklenmelidir (Ergeneli, vd., 2014).

Kariyer planlaması; fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların çalışanlar tarafından farkınarılması, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer geliştirmeye yönelik faaliyetleri programlamaları süreci olarak tanımlanabilir (Anafarta, 2001).

Bireyin kariyer planlama çalışmaları içinde aşağıdaki hususların etkisi görülmektedir (Ağaoğlu vd., 2013);

- Bireyin öğrenme yaşantıları,
- Bireyin psiko-sosyal gelişim yetenekleri,
- Bireyin kendini algılama biçimi,
- Bireyin mesleki kişilik tipi,
- Bireyin kültürel ve toplumsal değerleri.

İş yerlerinde genel anlamda kariyer planlamasında yapılabilecek çalışmaları insan kaynakları departmanı üstlenmiştir. Kariyer planlaması örgütlerde motivasyonu, kaliteyi, birey ve işletmenin hedeflerini ortak bir noktada buluşturarak; verimliliği ve etkinliği artırmak için insan kaynakları yönetimi tarafından vazgeçilmez bir unsur olmuştur. Kariyer planlaması, çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin ortaya çıkmasına yardımcı olarak, çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin ya da somut olarak yükselmesinin planlanmasıdır (<http://www.kariyer.net>).

Örgütsel kariyer planlama ise, örgütsel amaçlara ulaşmak için bireysel kariyer planlamanın sürdürülmesi ve bu doğrultuda yönetilmesi olarak da değerlendirilmektedir. Kariyer planlamanın örgüte sağladığı yararlar arasında, adaletli ve hakkaniyetli işe alma, seçme ve yerleştirme politikaları ile eşit iş fırsatı sağlama, personel değerlendirmede objektif bir ölçüt sağlama, performans değerlendirme yöntemi ile eşit iş görenlere eşit ücret ödenmesini olanaklı kılma yer almaktadır (Edmonstone and Whatt, 1995).

Çalışan, kariyer seçimi yaparken yalnızca maddi getirileri dikkate alırsa ileride ciddi problemlerle karşılaşması normal olacaktır. Böyle bir durumda hem maddi hem de manevi kayıplar ortaya çıkacaktır. Bu ise iş görenin işinde stres, üzüntü, doyumсуzлuk, işi bırakma niyeti, performans kayıpları gibi problemlere neden olacaktır. Bunun için en başta kariyer seçimi yapılırken kişilik özelliklerine uygun seçim yapılması daha uygun olacaktır (Gökdeniz ve Merdan, 2011).

Kariyer planlama, çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi suretiyle işletme içindeki mevki ve makamlara yükselmesinin sağlanmasıdır. Kamu hastanelerinde çalışmakta olan sağlık çalışanlarının kariyer planlamaları incelendiğinde büyük çoğunlukla yüksek lisans yapmak, alanlarında uzmanlaşmak ve özel dallarda eğitim almak olduğu görülmektedir (Bektemür, vd., 2016).

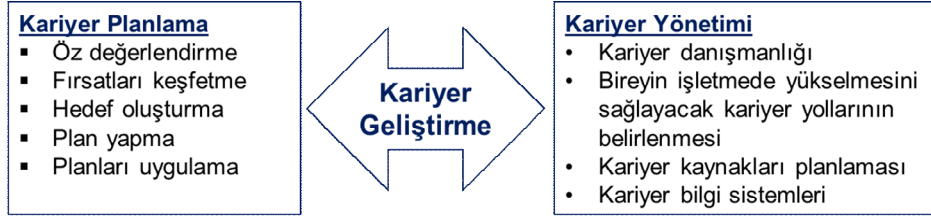
Kariyer Geliştirme Nedir?

Kariyer geliştirme, bireylerin kendilerine özgü sorun, tema ve görevler bütünü ile ayrılabilir aşamalar serisi boyunca sürekli kendilerini geliştirmeleri, yeteneklerini ortaya çıkarmaları ve örgütün çalışanlarına bu konuda sunduğu resmi etkinliklerdir (Aydemir, 1995).

Geleceğin kurumlarının, kendini yöneten, motive eden, kariyerini yönlendiren ve geliştiren uzman çalışanlarla başarılı olacağı hedeflemektedir. Teknolojik gelişmeler, yeni iş görme yöntemleri, iş öğeleri, beceriler ile istihdamda fırsat eşitliği konusundaki toplumsal baskılar ve bireyin kariyer yönetiminde daha fazla söz sahibi olma yönündeki örgüt içi baskılar kariyer geliştirme programlarının önemini daha fazla arttırmaktadır (Erdoğan, 2003).

Bireysel kariyer gelişimi, bireyin kendi kariyerini planlaması ve bu planların eğitim, öğretim, iş arama ve iş deneyimleri aracılığı ile yerine getirilmesi ve yürütülmesidir. Bireylerin daha geniş istihdam olanakları sağlayabilmeleri için kariyer geliştirme ve planlamada öncelikle bireysel sorumluluğa sahip olmaları önemlidir. Kariyer yolu, bireyin kişisel amaçlarına ulaşmak ve bu yolda başarı elde etmek için geçtiği yollar olarak tanımlanmaktadır. Organizasyonların bu konudaki sorumluluğu, kariyer yollarında yükselişin yöntem ve sistemiğinin nasıl olacağını belirlemek, ilke ve işlemlerin neler olduğunu ve bireye neler kattığını açıklamaktır (Donner and Wheeler, 2001).

Kariyer geliştirme öğeleri, kariyer planlaması ve kariyer yönetiminden oluşmakta olup, bunların alt birimleri aşağıda şekilde görüldüğü gibidir (Tüzel, 2014; Dündar, 2015.)



Şekil 1: Kariyer geliştirme öğeleri

Kaynak: Tüzel, E. (2014), “Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Kariyer Engellerinin İncelenmesi Ankara İli Örneği”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora tezi, Ankara.
Dündar, G. İ., (2015), Kariyer Geliştirme, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Beta Yayınları,

Kariyer planlamasını iki açıdan ele almak mümkündür. Birincisi bireysel kariyer planlaması ve ikincisi işletme kariyer planlamasıdır. Bireysel olarak yapılan kariyer planlamasının temelinde, gelecekte kendisini neyin beklediğini sezebilen, buna göre de hedeflerini ortaya koyabilen kendi iş sahasına yönelmiş bireyler vardır (Barutçugil, 2004). Bireyin kariyer planlama çalışmaları içinde aşağıdaki hususların etkisi görülmektedir (Ağaoğlu vd., 2013);

- Bireyin öğrenme yaşantıları,
- Bireyin psiko-sosyal gelişim yetenekleri,
- Bireyin kendini algılama biçimi,
- Bireyin mesleki kişilik tipi,
- Bireyin kültürel ve toplumsal değerleri,

Kariyer planlaması, bir sorun çözme ve bununla ilgili karar verme işlemi ifade etmektedir. Hedeflerin belirlenmesi, planların yapılması, stratejilerin ortaya konması ve uygulamaya geçilmesi sürecinin başlatılması planlamaya bağlıdır (Şimşek ve Öge, 2009). Kariyer yönetimi; çalışanların işletme içindeki çalışmalarının planlanması ve bu planlar çerçevesinde işgörenlerin ileride alabilecekleri yetkili birimler için yetiştirilmeleri içeren süreçlerden oluşmaktadır. Bu süreçler bazı aşamaları da içermektedir. Kariyer yönetimi içindeki bu aşamalar şöyle şematize edilebilir (Çelik, 2016);

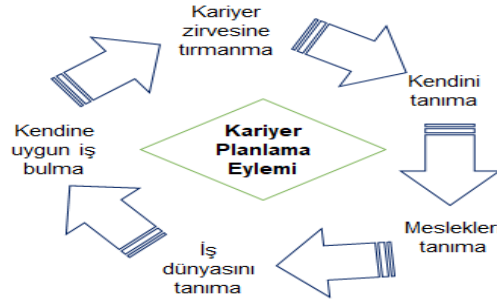


Şekil 2: Kariyer yönetimi aşamaları

Kaynak: Çelik, A., Kariyer Kavramı, Kapsamı ve Temel Boyutlar, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları, Konya, Eğitim Yayınevi, 2016.

Kariyer seçimi yapılırken bireyin kişiliğine en uygun meslek seçilmelidir. Bu ise kişinin aile, çalışma ve sosyal hayatında başarılı olmasını ve mutlu bir yaşantı içinde olmasına imkân sağlayacaktır. Seçilmek istenen meslekler çok iyi araştırılmalı ve meslekte istenen özellikler ile bireyin kişilik özellikleri arasında bir uyum ve ahenk olmasına dikkat edilmelidir (Gökdeniz ve Merdan, 2011)

Kariyer Yönetiminde, iş görenin kariyer planının, işletmenin kariyer geliştirme araçları ile uyumlu olması ve bunlar tarafından ayrıca desteklenmesi gereklidir. Çalışanın eğitim-öğretim hayatında oluşturduğu kariyer planlaması 5 aşamadan meydana gelmektedir. Bu aşamaları aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi ifade etmek mümkündür (Turgut Özal Üniversitesi, 2011):



Şekil 3: Kariyer planlama sürecinin beş temel aşaması

Kaynak:Turgut Özal Üniversitesi, (2011), Kariyer Planlama ve Geliştirme El Kitabı, Turgut Özal Üniversitesi Kariyer Planlama Uygulama Ve Araştırma Merkezi (KARMER), <https://docplayer.biz.tr/56312-Turgut-ozal-universitesi-kariyer-planlama-uygulama-ve-arastirma-merkezi-karmer-kariyer-planlama-ve-gelistirme-el-kitabi.html>, (Erişim tarihi: 04.11.2021)

Kariyer Geliştirme Programının Bileşenleri Nelerdir?

Kariyer gelişimini işletme yapısı, işletme yaşanan çatışmalar, kişiler arası ilişkiler, iş yerinde üstlenilen roller ve işletmedeki stres kaynakları etkilemektedir. Stres, iş yaşamında birey üzerindeki baskıyı artırarak çalışanın işten soğumasına ve performansının düşmesine sebep oluşturan bir kavramdır. Organizasyon çatısı altında birleşen sağlık çalışanlarının stres kaynakları çeşitlidir ve her birey sorunun üstesinden gelebilmek için çaba göstermektedir. Bireyin kariyer yaşamının şekillendiği ya da işe girdiği ilk dönemlerde işten kaynaklanan, dış çevreden kaynaklanan ve kişinin kendi içsel yapısından kaynaklanan stres kaynakları bireyi en çok strese maruz bırakan stres kaynaklarıdır (Arpacı, 2005).

Yeni Kariyer Yaklaşımlarının içinde sınırsız ve değişken Kariyer olmak üzere iki yaklaşım görülmektedir. Sınırsız kariyer yaklaşımına baktığımızda kişilerin, bireysel bilgilerini ve yetkinliklerini ön plana çıkarmaktadır. Değişken kariyer yaklaşımı, çok yönlülüğü akla getirmekte olup uyum ve kimlik ile ilgilidir (Erdoğan ve Koçer, 2009). Bir kariyer geliştirme programı üç temel bileşenden oluşur. Bunlar (Balci, 1999):

Kariyer Gereksiniminin Belirlenmesi: Bazı firmalar, psikolojik testler uygulayarak, simülasyon alıştırımları yaparak veya çalışanları yoğun görüşmelere tabi tutarak, çalışanlarını kendi planlarını yapma, etkinleşmelerini ve kariyerleri hakkında en etkin kararları almaya yönlendirmektedirler.

Kariyer Olanaklarının Geliştirilmesi: Kurumlar çalışanların kariyer ihtiyaçlarını belirlemek için kariyer olanakları oluştururlar. Kariyer yollarının belirlenmesinde ilk önce iş ve görev tanımlarının yapılmasını sağlayan iş analizleri kullanılır ve daha sonra çeşitli işlerin farklı bölümlerdeki iş gereklerinin analizi yapılarak, kurumlardaki çoklu terfi yolları belirlenebilir.

Gereksinim ve Olanakların Birleştirilmesi: Çalışanların yetenek, beceri ve ihtiyaçları belirlendikten ve kurumun kariyer fırsatları oluşturulduktan sonra sıra bunları birleştirmeye ve önem sırasına göre dizmeye gelir. Kurumdaki kariyer hareketliliği, insan kaynakları bölümünün oluşturduğu, çalışanların yaş, kıdem, terfi ve statüleri hakkında bilgilerin yer aldığı konulardan izlenebilir. Yönetimce, kurumdaki her çalışan için verilen belirli yerlere nakil, yer değiştirme ve terfi kararları kariyer geliştirme programlarının son noktasıdır.

Sağlık Kurumlarında Kariyer Geliştirme

Nitelikli iş gören ihtiyacı karşılayabilme, iş gören devir hızını minimize edebilme, çalışanların toplam maliyetini azaltabilme gibi unsurlar ve hastanelerde insan kaynakları birimlerinin önemini daha çok artırmıştır. Sağlık sektöründeki değişimler ve ortaya çıkan gereksinimler sebebiyle sağlık işletmeleri nitelikli sağlık personeli ihtiyacını, elemanlarının bireysel ve mesleki gelişimlerini sağlamak suretiyle giderebilmektedir (Sevinç ve Sabuncu, 2018). Sağlıkta kariyer durağanlık göstermez ve özellikle teknolojiye bağlı olarak süreklilik arz eder. Çalışanın kendisini geliştirme durumu ve isteği ile de ilişkili bir kavramdır. Sağlık çalışanı kendini yetiştirdikçe ve geliştirdikçe kariyeri de buna göre şekillenecek ve yönlenecektir (Tüfekçi ve Türktemiz, 2019).

Bir mesleğin yetişme ve çalışma koşullarının detaylı şekilde bilinmesine paralel olarak mesleğin seçilmesi, bireylerin çalışma alanında iş doyumuna ulaşmasına ve hizmet alanların da bundan yarar görmesine büyük katkı sağlamaktadır (Şirin vd., 2008). Kariyer planlaması ve geliştirme, değişimin ayrılmaz bir parçasıdır. Sağlık yönetimi bir

kariyer olarak, daha fazla sorumluluk almaktadır. Sağlık yöneticiliğini hayat boyu bir kariyer olarak görmek, şüphesiz yönetimde çok önemlidir.

Sağlık kuruluşlarında sunulan hizmetlerin etkin ve verimli için profesyonel sağlık çalışanları tarafından sunulması gerekmektedir. Profesyonel sağlık çalışanlarının eğitiminde ve yetiştirilmesinde en önemli basamak üniversite eğitimi ile başlamakta olup, bu basamak en önemlisini teşkil etmektedir. Kariyerli ve nitelikli bir işe başlamanın ilk aşaması iyi bir eğitim almış olmaktır. İş hayatında başarılı olabilmek yalnızca eğitime bağlı olmayıp, bu eğitimin içeri de doldurmuş bir birey olmak gerekmektedir. Çalışanı ödüllendirmek, takdir etmek, değer vermek, sorumluluk ve yetki vermek kariyer gelişimini yönlendirmektedir (Öztürk ve İlman, 2015).

Sağlık kurumlarında kariyer planlanması, topluma bugün sunulan ve gelecek yıllarda sunulması planlanan sağlık hizmetlerini gerçekleştirmek üzere sağlık çalışanlarının yeterli ve yüksek nitelikte, düzgün bir dağılımla, yerinde bir zamanlamayla ve doğru bir şekilde istihdam edilmesi ve kendi alanında en iyi olmayı hedeflemesi ile mümkün olacaktır (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010).

Ülkemizde yüksek sağlık hizmetleri düzeyine ulaşabilmek amacıyla, en önemli etkiye sahip olan “sağlık insan gücüne” yatırım yapılmaktadır. 2003 yılında başlayan ve sağlık alanında büyük ilerlemelere vesile olan Sağlıkta Dönüşüm Programı’nda 2006 yılından itibaren sağlık insan gücü planlaması yapılmaya başlanmıştır. Sağlık İnsan Gücü Planlaması sağlık kurumlarının stratejik planlarında en önemli yere sahip olarak uzun dönemli etkinliği hedeflemektedir. Kurumlar sahip oldukları imkânlar ve amaçları doğrultusunda etkin insan gücü planlaması yaparak kaliteli sağlık hizmetini arttırmaya çalışmaktadırlar (Yıldırım ve Işıkhan, 2014).

Sağlık kurumunda çalışan insan gücü fonksiyonel açıdan beş gruba ayrılabilir (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010):

- Kişiyeye Yönelik Hizmet Yapanlar: Hekim, diş hekimi, hemşire, ebe, fizyoterapist, psikoterapist ve diyetisyen.
- Çevreye Yönelik Hizmet Yapanlar: Veteriner, sağlık memuru vb.
- Laboratuvar Personeli ve Diğer Bilimciler: Mikrobiyolog, biyokimya uzmanı, patolog, sağlık fizikçisi, radyoloji uzmanı, istatistik uzmanı, sağlık eğitimcisi vb.
- Sağlık Alanında Uzmanlaşmış Destek Personel: Sağlık yöneticisi, hastane idarecisi, tıbbi sekreter vb.
- Genel Hizmetler: Şoför, temizlik personeli.

Sağlık kurumu yönünden kariyer planlama ve geliştirme, kişisel yeteneklerin kullanımı nedeniyle iş tatmininin ve kuruma olan bağlılığın artması, iç kaynakların etkin ve verimli kullanımı, çalışanın ve kurumun verimliliğinin yükselmesi açısından yararlar sağlamaktadır (Tunçer, 2016).

Kariyer geliştirme örgüte ve bireylere sağladığı faydalar farklılık arz eder. Bu faydaları genel olarak sıralanabilir (Aytaç, 1997; Cenzo ve Robbins, 1996; Erdoğan, 2003);

- Bireylerin kişisel ve mesleki anlamda ilerlemelerini sağlar.
- Stratejik kariyer planlaması doğrultusunda oluşacak çalışan ihtiyacının nitelik ve nicelik açısından karşılanmasını ve geliştirilmesini sağlar.
- Çalışanlar performansları hakkında daha sistematik bir şekilde geri bildirim alırlar.
- Bireylerin sorumluluk almalarıyla ilgili olarak motivasyonları, işe olan ilgileri ve iş tatminleri artar.
- Bireylere kendilerini daha iyi tanıma, bilme, değerlendirme ve bu doğrultuda örgüt içindeki fırsatları dikkate alarak kariyer hedefi belirleme olanağı sağlar.
- Geleceğiyle ilgilenildiğini düşünen çalışanların hem kendilerini daha önemli hissederken hem de örgüte olan bağlılıklarında artma görülür.
- Olumsuz iş davranışlarında azalma ve işe yönelik tutumlarda verimlilik sağlar.
- Olumlu örgüt imajına öncelik sağlar.
- Yetenekli çalışanları örgüte çekme ve elinde tutma olasılığını artırır.
- Örgütteki farklı kültürlerden gelen kişilerin birbirlerine kaynaşmalarını ve bütünleşmelerini sağlar.

Sağlık alanında kariyer planlama ve geliştirmede, kurumlar tarafından kullanılan tekniklerden biri olan kariyer planlama ile genel olarak katılımcıların bireysel kariyerlerini gözden geçirme, bireysel güçlü ve zayıf yönleri ile kariyer tercihlerini ve ilerleyecekleri yolları belirleme, bireysel ve mesleki destek kaynaklarını tanımlama ve nasıl kullanılacağını belirleme, sağlık sektöründeki uygun iş fırsatlarını değerlendirme ve bireysel pazarlamayı öğrenme amacıyla

uygulanmaktadır. Sağlık alanında kariyer geliştirme sistemi, sağlık kalitenin, çalışma koşullarında mükemmellik ile iş doyumunu gelişimini ve öz değerini artmasını sağlamaktadır (Edmonstone and Whatt, 1995).

Hemşirelikte kariyer planlamasında eğitimcilerin, iş verenlerin ve konudaki organizasyonların etkileri görülmektedir. Bu organizasyonlardan biri olan ICN 1995 yılında yayınladığı, “Hemşireler için Kariyer Geliştirme” adlı çalışmada kariyer geliştirmenin, yöneticiler tarafından desteklenmesinin önemini ortaya koymuştur (Göz ve Gürbüz, 2005).

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından hemşirelikte stres kaynakları konusunda hazırlanan raporda; bireyin yetenekleri ile işin için gerekli nitelik ve niceliklerin uyumaması kişide kariyer şoku oluşturduğu ifade edilmektedir. Ayrıca hemşirelerin karşı kaldığı mesleki riskler, stres yaratmakta, bu ise kariyer sorunlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Çavmak, vd., 2019). Kariyer ihtiyacında olan bir kişinin bu ihtiyacının karşılanmaması stres ve gerginliği artırmaktadır. Bunlar arasında, işten çıkarılmak, engellenmek, gözden düşmek, stres ve tükenmişlik gibi sorunlar yer almaktadır (Aytaç, 1997).

Sağlık kurumlarında devamlı oluşan gelişmeler ve değişimler doğrultusunda teknolojiye ayak uyduran nitelikli sağlık personeline ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nitelik ve niceliklere sahip işgörenler ancak kariyer planlama ve kariyer geliştirme ile üst makamlara ilerleyebilmektedir. Sağlık personeli kariyer yolculuğunda bireysel, örgütsel ve toplumsal birtakım engeller ile karşılaşmaktadır. Bunlar içinde yer alanlar, kariyer gelişimini engelleyen şartların ve olayların, bireyin kariyerine karar verme sürecinde, önemli etkilere sahip olduğunu göstermektedir (Kahraman ve Kahraman, 2020).

Kariyer Geliştirmede Yönderlik ve Mentörlük Yaklaşımı

Sağlık işletmelerinde yöneticiler kariyer sorumluluğunu paylaştıklarında daha başarılı kariyerlere sahip işgörelere sahip olmaktadır. Başarılı bir kariyer planlaması, kurumsal bağlılık açısından ve işletmelerin amaçlarına kısa zamanda ulaşmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Yönderliğin en önemli amaçlarından biri, Yönelenlerin akademik ve mesleki beklentilerine netlik kazandırmaya yardımcı olmaktır. Onların ileriye dönük plan ve program yapabilmelerine destek olmaktır. Yönder; rehber, destekleyici, danışman, rol modeli, bilgi sağlayıcı ve motive edici durumundadır (Yıldız ve Yanık, 2019).

Kariyer geliştirme aşaması iki temel süreçten oluşmaktadır. Bunlar, kariyer yönetimi ve kariyer planlama olarak ayrılmakta olup, kariyer yönetimin genel ve özel amaçları bu süreç içinde yer almaktadır. Kariyer planlaması, işletmenin ilerdeki hedefleriyle işgörenin kişisel hedefleri arasında uyumluluğu sağlamak ve işgöreni ileride üstleneceği pozisyonlara hazır hale getirmektir (Altıntaş, vd., 2021). Kariyer geliştirme aracı olarak Yönderlik hem kurumlara hem de çalışanlara fayda ve yarar sağlayan uygulamalar arasında yer almaktadır (Vatan ve Temel, 2012).

Kariyer geliştirme aracı olarak Yönderlik hem kurumlara hem de çalışanlara fayda ve yarar sağlayan uygulamalar arasında yer almaktadır. Sağlık profesyonelleri arasında önemli bir yeri olan hemşirelerin işe uyumlarını sağlamak ve kariyer yolculuğunda ilerleyebilmelerine destek sağlamakta “Yönderlik” ilk sırada görülmektedir. Yönderlik, bireylerin kişisel ve mesleki gelişimi konusunda yardımcı olmak için birikimlerini ve düşüncelerini paylaşan iki insan arasındaki bir fikir birliğidir. Bu süreçte; Başlatma, yetiştirme, ayrılık ve yeniden tanımlama gibi aşamalar yer almaktadır (Vatan ve Temel, 2012). Bu süreç içinde, yönderliğin hastane kültürü ve hastane çalışma ortamı ile yakın ilgisi bulunduğundan hastane insan kaynaklarına ve yöneticilerine büyük sorumluluklar düşmektedir.

Mentör; aynı meslekten farklı görevlerde ve akademik olarak eğitmen olan, tecrübe sahibi olan, sağlık politikası, insanlık gereklilikleri, sağlık çalışma stratejileri ve çalışanın kariyerini yönlendirme konularında öneriler sunan, yol gösterici kimse olarak tanımlanabilir. Mentörlük; faydalı bir tecrübeye, bilgi birikimine, yeteneğe ve uzmanlığa sahip olan bir çalışanın başka bir bireyin gelişimine yön vermesidir. Kişisel veya mesleki gelişimine yol göstererek ve bilgilendirerek katkıda bulunmasıdır (Vardarlar, 2016). Mentörlük, tecrübe ve deneyimi olmayan bir bireyin, kendi alanında uzman ve ehil olan tecrübe sahibi bir kişi tarafından, teori ve uygulama içinde yetiştirilmesidir (Çoşkun, 2016).

Mentör: Deneyim ve tecrübesi yeni gelişmekte olan çalışanlara destek, danışmanlık ve motivasyon sağlayan bireylere verilen isim olup, aynı zamanda Yönder anlamında da kullanılmaktadır (Serdaroğlu, vd., 2021). Mentörlük, eğitim süreci ile çalışma hayatı arasında olumlu ilişkiler kurmaya yarayan bir süreç olarak tanımlanabilir. Mentörlük kavramı, çalışanların mevcut potansiyelini ortaya çıkaran, kişinin kuvvetli ve zayıf yönlerini keşfetmesini temin eden, performanslarını yükselten, önderlik yeteneklerini ortaya çıkaran, süreci hızlandıran, çalışanı risklerden koruyan bir yönetim anlayışdır. Bu süreç içinde; başlatma, yetiştirme, ayrılık ve yeniden tanımlama aşamaları yer almaktadır (Şen ve Alan, 2014). Örnek; 08.03.2010 tarih ve 27515 sayılı Resmî Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren Hemşirelik Yönetmeliği ile hemşirelerin uzmanlaşması da teşvik edilmektedir.

SONUÇ

İlerleyen ve gelişen teknoloji ve bilim sayesinde sağlık hizmetleri sunumunda birçok gelişmeler yaşanmaktadır. Ancak tüm bu gelişmelere rağmen hiçbir buluş, icat ya da teknik insan faktörünün yerini alamamakta, aksine beşeri ilişkilerin değeri zamanla daha da önemini artırmaktadır. Bu durum ise sağlık kurumlarının emek yoğun işletmeler olduğunu bir kez daha hatırlatmaktadır. Günümüzde sağlık hizmetlerinin amacı kaliteli, verimli ve etkin olarak sağlık hizmeti sunmaktır. Bu anlamda sağlık kurumları seçmiş olduğu personelinin kendi alanında uzmanlaşmış ve geleceğe yönelik kariyer hedeflerine ulaşmayı amaçlamış olmasını istemektedir.

Teknoloji alanındaki gelişmeler, işlerin niteliğinin değişmesi ve kurumların gelecekteki gereksinimlerini planlama ihtiyacı, kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme kavramlarını gündeme getirmiştir. Bu anlamda personelin yalnızca işe alınırken bilgi ve yeteneğe göre seçim yapılması yeterli olmayıp, bu yetenekli kişileri, kurumda tutabilmesi de önemlidir. Kurumda bu kişilere kariyer yapma fırsatı tanınır, onları örgütte sürekli tutabilmek ve etkinliklerini arttırmak hem kurum için kalitenin artmasına hem de birey için motivasyon oluşmasına katkı sağlar. Çalışmalarda İnsan Kaynağı Yönetiminde ve Kariyer Geliştirmede yeterlilik gösteremeyen örgütler, rekabet edebilme güçlerinin azalması nedeniyle devamlılıklarını sürdürmede zorlanmaktadır.

Özetle, sağlıklı toplumlar ancak sağlıklı bireylerle meydana gelir. Sağlık kurumlarında uygulanacak kariyer geliştirime, sağlıklı, güvenli, motivasyonu yüksek, insan değerinin korunduğu bir çalışma ortamlarında hizmet sunmak anlamına gelmektedir. Yapılan tüm çalışmalar, insan kaynakları yönetiminde kariyer geliştirimenin etkin kullanımı sayesinde, gelişmiş sağlık kurumlarının hayata geçirilmesi ve sunulan sağlık hizmetlerinin etkili ve verimli kullanılması olmalıdır.

KAYNAKLAR

- Ağaoğlu, Y.; Eker, H.; Ağaoğlu, S. (2013), ‘‘Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin kariyer algılamalarının değerlendirilmesi’’, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 10.
- Anafarta, N. (2001); ‘‘Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif’’, **Akdeniz Ün. İİBF Dergisi**, Sayı 2.
- Akat, İ., Budak, G., (1994), **İşletme Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,
- Akdağ, R., (2011), **Sağlıkta İnsan Kaynakları 2023 Vizyonu**, Ankara, Başak Matbaacılık,
- Altıntaş, C.; Talas, S.; Aşar, M.; Sönmez, H.,(2021),**Kariyer Planlama Ders Kitabı**, TOGÜ-KARMER, Tokat, 2021.
- Arpacı, F. (2005),’’Sekreterlerin Çalıştıkları Yöneticinin Kademesine Göre Stres Kaynaklarının İncelenmesi’’, **Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 17.
- Avcı, U. ve Turunç, Ö., (2012), ‘‘Dönüşümcü liderlik ve örgüte güvenin kariyer memnuniyetine etkisi: lider-iye etkileşiminin aracılık rolü’’,**Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, Sayı: 4.
- Aydemir, N., (1995), **2000’li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları**, İstanbul, TÜGİAD,
- Aytaç, S., (1997), **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi ve Sorunları**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul,
- Balcı, N. (1999),’’İşletmelerde Kariyer Planlaması ve KKK ’nda Bir Uygulama’’, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Baran, D.; Paliç, G. (2012), ‘‘Akademisyenlerin Akademik Kariyere Yönelik Tutumlarının İncelenmesi’’, **Journal Of Educational And Instructional Studies In The World**, Sayı:1.
- Barutçugil, İ., (2004),**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul,
- Bektemür, G; Demiray, S.; Ürkmez, D. Ö., (2016),’’Hemşirelerin Kariyer Planlaması: Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği’’, **Okmeydanı Tıp Dergisi** Sayı: 32.
- Budak, Gönül vd. (1995), ‘‘Kariyer Planlaması ve Kariyerde Plato: İzmir İli İçerisinde Bir Pilot Uygulama’’, **3. Ulusal Yönetim Kongresi Tebliği**, İzmir.

- Cantürk, Ö., (2012), Sağlık Sektöründe Hizmet Konumlandırması: Ankara İlinde Kamu Hastanesi Uygulama Örneği, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Yüksek Lisans Tezi, sayfa:14.
- Conzo, D. D. ve Robbins S. (1996), **Human Resources Management**, 5. Edition, John Willey, New York.
- Coşkun, Ö., (2016), Mentörlük, Türkiye Klinikleri J Med Educ-Special Topics. 2016;1(2):8-15
- Çavmak, D.; Atalay, E.; Söyler S.(2019), ‘*Hemşirelikte Kariyer Sorunları: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması*’, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Sayı: 11.
- Çelik, Adnan, (2016), **Kariyer Kavramı, Kapsamı ve Temel Boyutlar, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları**, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Demirbilek, T., (1994), ‘*Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri*’, **Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:11.
- Devlet Memurları Kanunu 657 sayılı, (R.G.:23.07.1965 tarih ve 12056 sayılı)
- Donner G., Wheeler M. (2001), ‘*Career Planning And Development for Nurses, The Time Has Come*’, **International Nursing Review**, Sayı: 48.
- Dündar, G. İ., (2015), Kariyer Geliştirme, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul,
- Edmonstone J, Whatt S.,(1995), ‘*Career management support for Nurses*’. **Health Monpower Management**, Sayı:6.
- Erdem, A. T., (2021), ‘*A Tipi Kişilik Özelliğinin Kariyerizm Eğilimi Üzerine Etkisinde Ahlaki Çözülme Eğiliminin Aracı Rolü*’, **Selçuk Ün. Sos. Bil. Ens. Dergisi**, Sayı: 45.
- Erdoğan, N., (2003), **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama**, Nobel Yayınları, Ankara,
- Erdoğan, N.; Koçer, S. (2009). **Televizyon Yayıncılığı Sektöründe Çalışan Profesyonellerin Kariyerinin Sınırsız Kariyer Kuramı**, Uluslararası 7. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı.
- Ergeneli, A.; İlsev, A.; Camgöz, S., Metin; G., Burcu K.; Pınar, B., Karapınar; E., Özge T.; Özgödek, H. M.; Özgödek, D. G.; Odabaşı, N.; Borluk, Ç. N., (2014), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık,
- Gökdeniz, İ. ve Merdan, E. (2011), ‘*Kişilik ile Kariyer Seçimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*’, **Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı: 2
- Göz, F. ve Gürbüz, K. (2005), ‘*Hemşirelikte Kariyerinizi Keşfedin*’, **Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**, Sayı: 2.
- Gümüştekin, G. E. Ve Gültekin, F. (2015). ‘*Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri*’. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 23.
- Hemşirelik Yönetmeliği (R.G.: 08.03.2010 tarih ve 27515 sayılı)
- Kahraman, F. Ve Kahraman, Gülay (2020), ‘*Hastanede Çalışan Hemşirelerin Algılanan Kariyer Engellerinin Belirlenmesi*’, **Türk Fen Ve Sağlık Dergisi (TFSD)**, Sayı: 1.
- Kavuncubaşı, Ş., (2000), **Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi**, Ankara, Siyasal Yayınevi,
- Kavuncubaşı, Ş., Yıldırım S., (2010), **Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi,
- Mollaoğlu, M.; Yanmış, S. (2019), 4.Sınıf Hemşirelik Öğrencilerinin Meslek Algısı ve Kariyer Planlaması Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi, **SETSCI Conference Proceedings, ISAS WINTER-2019**, Samsun, Turkey.
- Özgin, K., Tas, Y., (1996), Hastane Yönetiminde Kalite Uygulamaları ve Toplam Kalite Yönetimi Projesi Kapsamında Personel Memnuniyeti Ölçme Çalışması, **Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçümü Sempozyumu**, Ankara.
- Öztürk, Z.; İlman, E. Z. (2015), ‘*Sağlık Yönetimi ve İşletmeciliği Bölümünde Okuyan Öğrencilerin Bölümü Tercih Nedenleri İle Beklenti ve Motivasyon Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*’, **Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 8.
- Serdaroğlu, K.; Şenol, Y.; Boşan,(2021), Hemşirelikte Temel Yetkinlikler Kılavuzu, **SB Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü Sağlık Meslekleri Dairesi Başkanlığı**, Ankara,
- Sevinç, E. Ve Sabuncu, N. (2018), ‘*Kariyer Planlama ve Geliştirme Uygulamalarına İlişkin Bir Özel Hastanede Çalışan Hemşirelerin Görüşleri*’, **IGUSABDER**, Sayı: 6.

- Soysal, M., Kenanoğlu, G. T., Emre, A., Hameşoğlu S., (1993), **Hastanelerde Bilgisayar Kullanımı**, Ankara, Mülga Milli Produktivite Merkezi Yayınları.
- Şen, H.T ve Alan, H. (2014), ‘Mentörlük Sürecinin Hemşirelik Yönetimine Etkisi’. **Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi**, Sayı:2.
- Şimşek M. Ş. ve Öge H. S., (2009), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayınları,
- Şirin, A.; Öztürk, R.; Bezci, G.; Çakar, G.; Çoban, A. (2008), ‘*Hemşirelik Öğrencilerinin Meslek Seçimi ve Mesleği Uygulamaya Yönelik Görüşlerinin Belirlenmesi*’, **Dirim Tıp Dergisi**, Sayı: 83.
- T. C. Sağlık Bakanlığı, (2012), **Türkiye Sağlıkta Dönüşüm Programı Değerlendirme Raporu 2003-2011**.
- Tengilimoğlu, D., Işık, O., Akbolat, M.,(2011), **Sağlık İşletmeleri Yönetimi**, Nobel Yayınevi, Ankara,
- Tortop, N., (1994), **Personel Yönetimi**, Yargı Yayınevi, Ankara,
- Turgut Özal Üniversitesi, (2011), Kariyer Planlama ve Geliştirme El Kitabı, Turgut Özal Üniversitesi Kariyer Planlama Uygulama Ve Araştırma Merkezi (KARMER), <https://docplayer.biz.tr/56312-Turgut-ozal-universitesi-kariyer-planlama-uygulama-ve-arastirma-merkezi-karmer-kariyer-planlama-ve-gelistirme-el-kitabi.html>. (Erişim tarihi: 04.11.2021)
- Tunçer, P., İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, Ekin Basım Yayın Dağıtım,2016.
- Tüfekçi, N. ve Türktemiz, H. (2019), Sağlık Hizmetleri Alanlarında Eğitim Gören Mezuniyet Aşamasındaki Üniversite Öğrencilerinin Kaygı Durumları İle Kariyer Geleceğinin Değerlendirilmesi, Bildiri kitabı, 2019, **3. Uluslararası 13. Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi**,
- Tüzel, E. (2014), ‘*Eğitim Örgütlerinde Kadın Yöneticilerin Kariyer Engellerinin İncelenmesi Ankara İli Örneği*’, **Doktora tezi**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Vardarlır, P. (2016), ‘*Sağlık işletmelerinde mentörlük*’, **Sağlık Düşüncesi ve Tıp Kültürü Dergisi**, Sayı:40
- Vatan, F. Ve Temel, A. (2012), ‘Hemşirelikte Kariyer Geliştirmede Yeni Bir Yaklaşım: Yönderlik’, **Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi**, Sayı:28
- www.tdk.gov.tr(Erişim tarihi: 10.09.2021).
- <http://www.kariyer.net> (Erişim tarihi: 25.10.2021).
- Yıldırım, S., Işıkhana, V., (2014), ‘*Sağlık İnsan Gücü Planlaması: Sosyal Hizmet Uzmanlarına Yönelik Bir Durum Analizi*’, **Toplum ve Sosyal Hizmet Dergisi**, Sayı 1.
- Yıldız, Ç. Ve Yanık, A. (2019), ‘*Sağlık Yöneticilerinin Kariyer Planlama ve Geliştirme Uygulamalarına Yönelik Görüşleri*’, **Uluslararası Sağlık Yönetimi Ve Stratejileri Araştırma Dergisi**, Sayı: 5