

T.C. YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
HEMŞİRELİK PROGRAMI

**HEMŞİRELERİN YETENEK YÖNETİMİ İLE İŞ
MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SELİN AKDENİZ

İstanbul-2023

T.C. YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
HEMŞİRELİK PROGRAMI

HEMŞİRELERİN YETENEK YÖNETİMİ İLE
İŞ MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SELİN AKDENİZ

DANIŞMAN

DR. ÖĞR. ÜYESİ SEVİM ŞEN OLGAY

İstanbul-2023

TEZ ONAYI FORMU

Kurum: Yeditepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Program: Hemşirelik Yüksek Lisans Programı

Tez Başlığı: Hemşirelerin Yetenek Yönetimi İle İş Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tez Sahibi: Selin Akdeniz

Sınav Tarihi: 21.06.2023

Bu çalışma jürimiz tarafından kapsam ve kalite yönünden Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı, Adı-Soyadı (Kurumu)
Jüri Başkanı:	Dr. Öğr. Üyesi Yasemin Ergün (Marmara Üniversitesi)
Tez Danışmanı:	Dr. Öğr. Üyesi Sevim Şen Olgay (Yeditepe Üniversitesi)
Üye:	Dr. Öğr. Üyesi Aylin Akça Sümengen (Yeditepe Üniversitesi)

ONAY

Bu tez Yeditepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki jüri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu'nun/...../..... tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Bayram YILMAZ
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

BEYAN

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

21.06.2023

Selin Akdeniz



İTHAF

“Aileme ithaf ediyorum”

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim ve tezimi hazırladığım süre içerisinde desteğini, ilgisini ve katkılarını esirgemeyen tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Sevim Şen Olgay'a,

Yüksek lisans eğitimime başlama sürecimde beni teşvik eden ve süreç boyunca her konuda destek olan değerli ablalarım Nesrin Akdeniz Gün ve Ayşe İyigün Özlen'e,

Eğitimim ve tez çalışmam süresince göstermiş oldukları sabır ve desteklerinden dolayı dostlarıma,

Araştırmaya katılarak bu değerli bilgilerin ortaya çıkmasını sağlayan tüm meslektaşlarıma

sonsuz teşekkürlerimi sunarım...

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI FORMU	ii
BEYAN.....	iii
İTHAF	iv
TEŞEKKÜR.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ	xii
ABSTRACT.....	xiii
ÖZET	xiv
1. GİRİŞ ve AMAÇ	1
1.1. Problemin Tanımı ve Önemi.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	2
1.3. Araştırmanın Soruları	2
2. GENEL BİLGİLER	4
2.1. Yetenek Yönetimi	4
2.1.1. Yetenek Kavramı	4
2.1.2. Yetenek İle İlişkili Temel Kavramlar	6
2.1.2.1. Yetenek ve Beceri Kavramları.....	6
2.1.2.2. Yetenek ve Yetkinlik Kavramları	7
2.1.2.3. Yetenek ve Potansiyel Kavramları	7
2.1.2.4. Yetenek ve Performans Kavramları.....	8
2.1.3. Yetenek Yönetimi Kavramı	8
2.1.4. Yetenek Yönetimini Ortaya Çıkartan Faktörler.....	9
2.1.4.1. Küreselleşme ve Rekabet.....	10
2.1.4.2. Demografik Değişimler ve İşgücünün Yaşlanması	10
2.1.4.3. Bilgi ve Bilişim Teknolojileri	12
2.1.5. Yetenek Yönetiminin Önemi ve Faydaları	12
2.1.6. Yetenek Yönetiminin Aşamaları	14

2.1.6.1. Yeteneği Bulma ve ekme	14
2.1.6.2. Yeteneği Seçme ve Yerleştirme.....	14
2.1.6.3. Yeteneğin Eğitimi ve Gelişimi	15
2.1.6.4. Yeteneğin Elde Tutulması	16
2.1.6.5. Yetenek Yedeklemesi	17
2.1.7. Sağlık Kurumlarında Yetenek Yönetimi	18
2.2. İş Motivasyonu	19
2.2.1. Motivasyon Kavramı ve Önemi.....	19
2.2.2. İş Motivasyonu Kavramı	21
2.2.3. Motivasyon Türleri	22
2.2.3.1. İç Motivasyon	22
2.2.3.2. Dış Motivasyon.....	23
2.2.4. Motivasyon Araçları	25
2.2.4.1. Ekonomik Araçlar.....	25
2.2.4.2. Psiko-sosyal Araçlar	26
2.2.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar.....	27
2.2.5. Hemşirelik Mesleğinde İş Motivasyonunun Önemi	28
3. GEREÇ ve YÖNTEM	30
3.1. Araştırmanın Tipi.....	30
3.2. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman	30
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme.....	31
3.4. Araştırmaya Dâhil Edilme Kriterleri	31
3.5. Araştırmaya Dâhil Edilmeme Kriterleri	31
3.6. Araştırmanın Değişkenleri	31
3.6.1. Bağımlı Değişkenler	31
3.6.2. Bağımsız Değişkenler	31
3.7. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları	31
3.7.1. Sosyo-demografik Bilgi Formu	32
3.7.2. Yetenek Yönetimi Ölçeği	32
3.7.3. Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği	32
3.8. Araştırma Süreci	32
3.9. Verilerin Değerlendirilmesi	33
3.10. Araştırmanın Etik Yönü.....	34
3.11. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	34

4. BULGULAR.....	35
4.1. Hemşirelerin Sosyo-demografik Özellikleri İle İlgili Bulguları.....	35
4.2. Hemşirelerin Yetenek Yönetimi ve İş Motivasyonuna İlişkin Bulguları.....	40
5. TARTIŞMA ve SONUÇ.....	57
5.1. Tartışma	57
5.1.1.Hemşirelerin Sosyo-demografik Özelliklerine İlişkin Bulguların Tartışılması.....	57
5.1.2.Hemşirelerin Yetenek Yönetimi ve İş Motivasyonuna İlişkin Bulguların Tartışılması	61
5.2.Sonuç ve Öneriler.....	65
5.2.1.Sonuç.....	65
5.2.2.Öneriler.....	66
6.KAYNAKLAR.....	67
7.EKLER.....	77
8.ÖZGEÇMİŞ	91

TABLolar LİSTESİ

Tablo 4.1.1. Çalışmaya Katılan Hemşirelerin Sosyo-demografik Özellikleri Göre Dağılımı	36
Tablo 4.1.2. Hemşirelerin Mesleki Özelliklerine Göre Dağılımı	37
Tablo 4.1.3. Hemşirelerin Meslek/ Kurum Memnuniyeti ve Kariyer Planlarına Göre Dağılımı	38
Tablo 4.1.4. Hemşirelerin Yetenek Yönetimi ve İş Motivasyonuna İlişkin Bulgular	39
Tablo 4.2.1. Hemşirelerin Yetenek Yönetimi Ölçeği ve Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği Puan Ortalamaları Dağılımı	40
Tablo 4.2.2. Cinsiyete Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması	40
Tablo 4.2.3. Medeni Duruma Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması	41
Tablo 4.2.4. Sosyal Güvence Durumuna Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması	41
Tablo 4.2.5. Eğitim Durumuna Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması	42
Tablo 4.2.6. Çalışılan Kurum Türüne Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması	42
Tablo 4.2.7. Çalışılan Kurumdaki Göreve Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması	43
Tablo 4.2.8. Çalışılan Kliniğe Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması	44
Tablo 4.2.9. Mesleki Deneyime Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması	45
Tablo 4.2.10. Kurumda Toplam Çalışma Süresine Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması	46
Tablo 4.2.11. Çalışma Şekline Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması	47
Tablo 4.2.12. Gelir Düzeyine Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması	47
Tablo 4.2.13. Hemşirelik Mesleğini Severek İcra Etme Durumuna Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması	48
Tablo 4.2.14. Meslek ile İlgili Kariyer Planlaması Yapma Durumuna Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması	49
Tablo 4.2.15. Meslek ile İlgili Planlanan Hedefe Ulaşma Durumuna Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması	50

Tablo 4.2.16. Çalıştığınız Birimde Yönetimsel Kararlara Katılım Sağlama Durumuna Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması.....	51
Tablo 4.2.17. Çalıştığınız Birimde Ekip İletişiminin İyi Olduğunu Düşünme Durumuna Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması.....	52
Tablo 4.2.18. Çalıştığınız Kurumlarda Yetenek Yönetimi Sistemi Uygulanma Durumuna Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması.....	53
Tablo 4.2.19. Yetenek Yönetimi Sistemi Uygulanma İş Motivasyonunu Arttırma Durumuna Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması.....	54
Tablo 4.2.20. Yetenek Yönetimi Sistemi Uygulanma Kişisel Katkı Olma Durumuna Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması.....	54
Tablo 4.2.21. Yetenek Yönetimi İle İlgili Eğitim Alma Durumuna Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması.....	55
Tablo 4.2.22. Motivasyon İle İlgili Eğitim Alma Durumuna Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması.....	55
Tablo 4.2.23. Hemşirelerin Yetenek Yönetimi Ölçeği ile Hemşire İş Motivasyonu Ölçeğinin Korelasyon Analizi	56

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.	Yetenek Kelimesini Oluşturan Temel Kavramlar.....	5
Şekil 2.	Yetenek Kavramı ile İlişkili Terimler	5
Şekil 3.	Yetenek ile İlişkili Kavramlar	6
Şekil 4.	Motivasyon Süreci.....	20
Şekil 5.	Araştırmanın Akış Şeması.....	33



SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ

WHO	World Health Organization (Dünya Sağlık Örgütü)
ICN	International Council of Nurses (Uluslar arası Hemşireler Birliği)
TDK	Türk Dil Kurumu
NCHL	The National Center for Healthcare Leadership (Ulusal Sağlık Hizmetleri Liderliği Merkezi)
JCI	Joint Commission International
ISO	International Organization for Standardization (Uluslar arası Standartlar Organizasyonu)
BGOF	Bilgilendirilmiş Gönüllü Olur Formu

ABSTRACT

Akdeniz, S. (2023). Examination of The Relationship Between Nurses' Talent Management and Work Motivation. Yeditepe University Institute of Health Sciences, Department of Nursing, Master's Thesis. Istanbul.

Talent management is the most important system in today's organizations, surpassing classical human resource management, as the demand for strategic management systems increases. Businesses have integrated talent management into all processes, promoting organizational commitment and job motivation. This research was conducted in a descriptive and cross-sectional design with the aim of examining the relationship between nurses' talent management and job motivation. The sample of the study consisted of 241 nurses who met the criteria for participating in the research at a private and foundation university hospital affiliated with the same foundation between September and December 2022. Socio-demographic information form, talent management scale, and nurse job motivation scale were used as data collection tools. Descriptive statistical methods such as mean, standard deviation, and frequency were used to analyze the data, and the normality distribution of the data was evaluated using the Shapiro-Wilk test. The Kruskal-Wallis test and Mann-Whitney U test were used for comparing quantitative data, and Spearman's correlation analysis was used to determine the relationship between quantitative variables. The average total score of the talent management scale was found to be 3.28 ± 0.95 , and the average total score of the nurse job motivation scale was 63.27 ± 10.32 . There is a positive and moderate significant relationship between the talent management scale and the nurse job motivation scale ($r=0.494$; $p<0.01$). Based on the results, institutional managers should prioritize talent management practices to enhance nurses' motivation and conduct extensive quantitative and qualitative research.

Keywords: Nursing, Talent Management, Work Motivation

ÖZET

Akdeniz, S. (2023). Hemşirelerin Yetenek Yönetimi İle İş Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yeditepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Klasikleşen insan kaynakları yönetim sisteminin geride bırakılarak stratejik yönetim sistemine talebin arttığı günümüz kuruluşlarında insan kaynağı yönetiminde benimsenen en önemli sistem yetenek yönetimidir. Böylece işletmeler, kurum bağlılığının artması ve iş motivasyonunun sağlanması amacıyla yeteneğin keşfinden eğitim ve gelişimine kadar tüm süreçlerine dâhil olmuşlardır. Bu araştırma, hemşirelerin yetenek yönetimi ile iş motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla tanımlayıcı ve kesitsel desende gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın örneklemi Eylül – Aralık 2022 tarihleri arasında aynı vakfa bağlı özel ve vakıf üniversitesi hastanelerinde araştırmaya katılma kriterlerini karşılayan 241 hemşireden oluşmuştur. Sosyo-demografik bilgi formu, yetenek yönetimi ölçeği ve hemşire iş motivasyonu ölçeği veri toplama araçları olarak kullanılmıştır. Ortalama, standart sapma, frekans gibi tanımlayıcı istatistiksel metotlar ile verilerin analizi ve Shapiro-Wilk Testi ile verilerin normallik dağılımı değerlendirilmiştir. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında Kruskal-Wallis Testi ve Mann-Whitney U Testi, nicel veriler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla ise Spearman's korelasyon analizi kullanılmıştır. Araştırmada yetenek yönetimi ölçeği toplam puan ortalaması $3,28 \pm 0,95$, hemşire iş motivasyonu ölçeği toplam puan ortalaması ise $63,27 \pm 10,32$ bulunmuştur. Yetenek yönetimi ölçeği ile hemşire iş motivasyonu ölçeği arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,494$; $p<0,01$). Sonuçlar doğrultusunda, kurum yöneticilerinin hemşirelerin motivasyonunu arttırmaya yönelik yetenek yönetimi uygulamalarına daha fazla yer vermeleri ve konu ile ilgili daha fazla örnekleme içeren nicel ve nitel araştırmaların yapılması önerilir.

Anahtar Kelimeler: Hemşirelik, Yetenek Yönetimi, İş Motivasyonu

1. GİRİŞ ve AMAÇ

1.1. Problemin Tanımı ve Önemi

Değişiklik gösteren çevresel koşullara kuruluşların adapte olabilmeleri insan kaynağı sayesinde mümkün olmaktadır. Dolayısıyla içerisinde bulunulan yüzyılda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan rekabet ortamlarında farklı üretim yollarının denenebilmesi için insan gücünün sınırlarının zorlanabilmesine, çalışanın sahip olduğu yeteneğin açığa çıkartılarak gücünün tümüyle kullanılabilmesine gereksinim duyulmaktadır (1). Sağlık kurumlarının değişiklik ve yeniliklere adapte olabilmesi, kaliteli sağlık hizmeti üretebilmesi için bilgi, beceri, donanım ve yetenek sahibi, potansiyelini ortaya çıkartabilen hemşirelere duyduğu ihtiyaç giderek artış göstermektedir (2). Rekabetin hızla artış gösterdiği günümüz sağlık dünyasında işletmelerin karlı duruma gelebilmeleri için sistemlerini güncellemeleri, beraberinde de pazardaki değişimler ile yakından ilgilenmeleri gerekmektedir. Bu gelişmelerden haberdar olabilmek için sahip olunan yetenekleri gerektiği ölçüde yönetebilmeli ve yetenek arayışını sürdürmelidir. Böylece sağlık sektöründe avantajlı konuma geçebilir (3). Klasik dönemde bilgi ve beceri sahibi olmak yeterli görülmüş, ancak katılımcı yönetim sistemleri insan unsuru ile ilgili kararlarda karmaşıklık oluşmasına sebebiyet vermiştir. Dolayısıyla günümüzde bilgi ve beceri ile birlikte sahip olunan yetenekler, duruş ve davranışlar da değerlendirme sistemine dâhil edilmektedir (4).

Gelişimin sürdürülebilmesi yeniliklere adapte olabilmekle mümkün olabilmektedir; değişen teknolojiye yeni kavramların dâhil edilmesi başarının artmasını sağlayan unsurlar arasındadır. Yetenek yönetimi kavramı günümüz koşullarında önemi her geçen gün daha fazla hissedilmesinin yanında kurumsal kapasite ve iş takibi önceliklerini birçok insan kaynağı girişimlerini kullanarak arttırmayı amaçlayan bütüncül bir bakış açısı olarak belirtilmektedir (1,5). Yetenek yönetimi, çalışanları aralıksız değerlendirerek uygun şekilde ve doğru zamanda geribildirim sunmaya yardımcı sistemdir. İlerleyişi ile ilgili geribildirim alan çalışan, gerçekleştirdiği işin kurum için önemli çıktılarını etkilediği düşüncesi ile motivasyon, güven ve bağlılığı da artış gösterecektir (6). Yaygın olarak kullanılan motivasyon kavramı; isteklendirme, özendirme ve güdülenme anlamlarını taşımaktadır (7). Belirlenen hedefe odaklanılabilmesi için istek ve özveri sahibi olunarak harekete geçilmesi de motivasyonu ifade etmektedir.

Çalışanların iş yerlerinde başarılı olma hedefi belirleyebilmeleri için ihtiyaç duydukları motivasyon araçlarının belirlenerek sağlanması, çalışma ortam ve şartlarının çalışanlar için uygun şekilde organize edilmesi gerekmektedir (8).

Sağlık hizmetlerinde yaşanmakta olan yenilik ve değişimler, hasta bakım kalitesini etkilemesi sebebiyle kurumların yetenekli çalışana duyduğu ihtiyacı arttırmakta ve kaliteli hizmet verebilmek için yetenek yönetimi sisteminin uygulanmasına gereksinim duyulmaktadır (8). Bu sebeple sağlık sisteminin büyük gruplarından oluşan hemşirelerin yeteneklerinin uygun şekilde yönetilmesi başarı ve kaliteyi de beraberinde getirecektir.

Dünya Sağlık Örgütü, tüm ülkelerdeki hemşirelerin verimliliğini arttırmak amacıyla hemşire insan gücünü kendine çekmesi, uygun şekilde yerleştirmesi ve elinde tutmasına gereksinim duymaktadır (9). Uluslar arası Hemşireler Birliği de, sağlık sisteminin iyileşmesi için belirlenen sağlık hedeflerine ulaşılmasında beceri ve yeteneklerini tanıyan hemşirelerin gerekli olduğunu belirtmektedir (10). Bu doğrultuda, yeniliklerin takipçisi olan hemşirelik mesleğinde yetenek yönetimi kavramı önemli bir yere sahip olmaktadır.

Gelişme ve büyüme arzusu içinde olan kuruluşlar için yetenek sahibi olup uygun pozisyonlarda yer alan çalışanlar vazgeçilmez olarak kabul edilmektedir. Yapılan araştırmalara göre kuruluşların çoğunluğunun yetenekli insan kaynağı ile ilgili bilgisinin yetersiz olduğu görülmüştür. Fakat zorlaşan rekabet ortamı nedeniyle, kuruluşlar çalışanların yeteneklerini keşfederek bağlılıklarını ve iş motivasyonlarını arttırmanın önemli ve gerekli olduğunu kabul etmektedir (11). Bu bağlamda literatür incelendiğinde, hemşirelik alanında yetenek yönetimi sistemi ile ilgili sınırlı sayıda araştırma olduğu görülmüştür.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma hemşirelerin yetenek yönetimi ile iş motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla tanımlayıcı ve kesitsel olarak yapılmıştır.

1.3. Araştırmanın Soruları

SORU 1: Hemşirelerin yetenek yönetimi ve iş motivasyonu düzeyleri nedir?

SORU 2: Hemşirelerin sosyo-demografik özellikleri ile yetenek yönetimi ve iş motivasyonu arasında fark var mıdır?

SORU 3: Hemşirelerin yetenek yönetimi ile iş motivasyonu arasında ilişki var mıdır?



2. GENEL BİLGİLER

2.1. Yetenek Yönetimi

2.1.1. Yetenek Kavramı

Yetenek kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde farklı tanımlamaların yapıldığının görülmesiyle beraber en yaygın hali ile Türk Dil Kurumu tarafından dört farklı şekilde tanımlanmıştır.

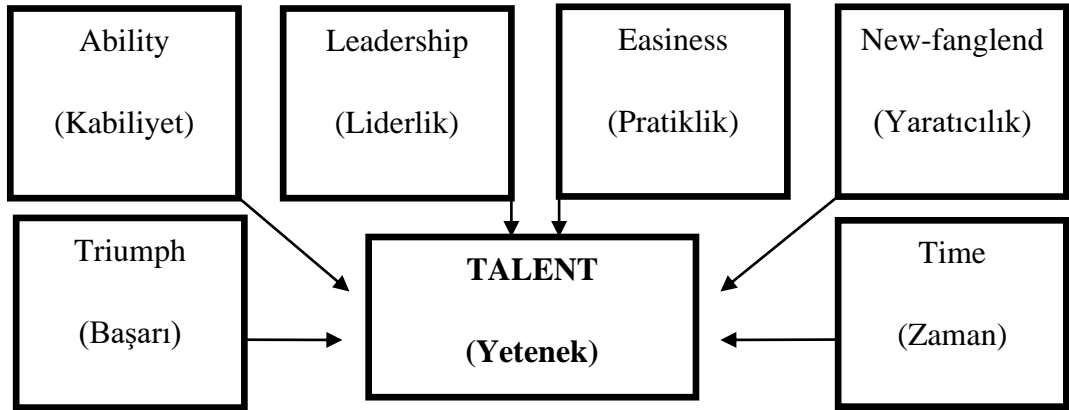
- Kişinin herhangi bir durumu anlayabilme veya yapabilme özelliği, istidat, kudret,
- Herhangi bir duruma uyabilme olayında organizmada var olan ve doğumundan gelmiş olan güç,
- Bireyin kalıtımı ile ilişkili olan ve öğrenebilmesini çevreleyen nokta,
- İçinde olmayıp gelen etkiyi alma becerisi (12).

Yetenek kavramı, bireysel ve toplumsal olarak iki farklı şekilde tanımlanabilmektedir. Çalışanların sınırlı bir zamanda yerine getirilmesi beklenen görevlerin kolaylıkla, zihinsel ve bedensel becerilerini kullanarak gerçekleştirmesi ve başarılı olması bireysel yetenek çerçevesinde ele alınmaktadır. Başka bir ifadeyle çalışanın işletmede hangi pozisyon ve alanda olmak istediği bireysel yeteneği ifade etmektedir (13). Örgütsel açıdan yetenek ise organizasyon hedeflerine ulaşılması için belirli bir seviyenin üzerinde beceri ve potansiyele sahip kişilerin, doğru işin doğru beceri ile yapılmasını, işletmelerin sıklıkla karşılaştıkları değişimi yönetebilmesini ve hedeflerine ulaşmasına öncülük etmesini ifade etmektedir (14,15).

Yetenek kavramı ayrıca, bireyin düşünme, hissetme ve davranma düzeyini belirleyerek davranışa dönüştüren, kişiyi yetkin kılan, potansiyel ve performansına etki ederek başarılı olmasını sağlayan, var oluşuyla gelmiş olan güç olarak da kabul edilmektedir (16).

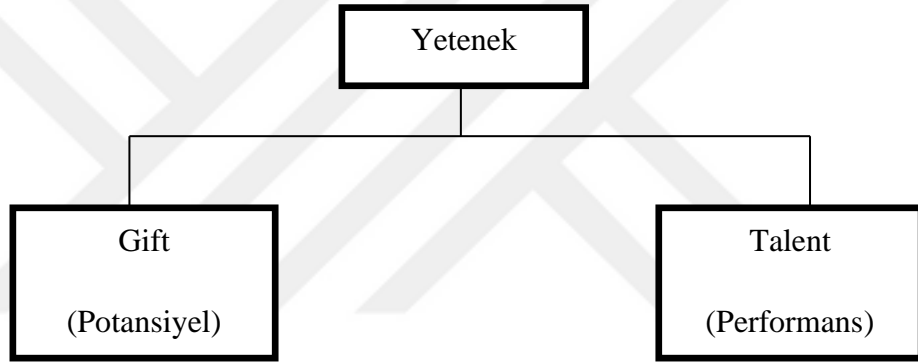
Yetenek, aynı zamanda ‘talent’ sözcüğünü oluşturan kavramların tümü olarak da belirtilmektedir (3,4,11,17).

Yetenek kelimesini oluşturan temel kavramlar Şekil.1’de gösterilmiştir.



Şekil.1. Yetenek Kelimesini Oluşturan Temel Kavramlar

Yetenek kavramı ile ilişkili terimlere Şekil.2’de yer verilmiştir.



Şekil.2. Yetenek Kavramı ile İlişkili Terimler

Yetenek sözcüğü İngilizce de ise yaygın olarak ‘‘gift’’ ve ‘‘talent’’ kelimeleriyle ifade edilmektedir. ‘‘Gift’’ kelimesi bireyi eğitim almadan veya öğrenim söz konusu olmadan doğumu ile gelen ‘‘üst düzey yetenek’’ veya ‘‘potansiyel’’ anlamlarını taşımaktadır. ‘‘Talent’’ kelimesi ise varoluşsal yeteneğin, eğitim alma, öğrenim görme ve uygulamaya geçme aşamaları sonucunda, çevre kaynaklı ve iç etkenlerin de etkisiyle beraber değerli yetenek çıktısına dönüşmesidir (17,18,19).

Yetenek kelimesi dört ana başlık altında incelenmektedir;

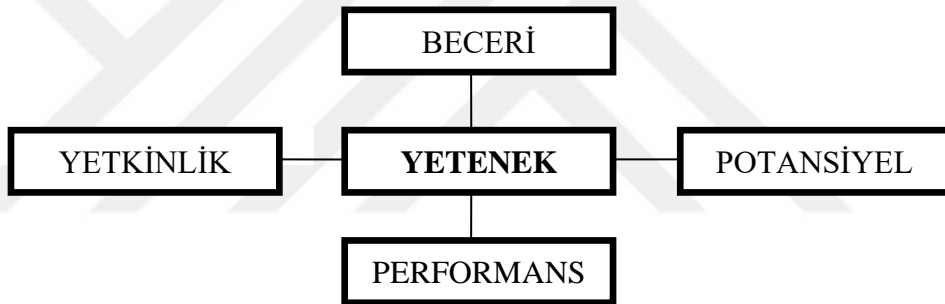
1. Doğal kabilyet olan yetenek doğum ile birlikte gelmektedir. Yaratıcılık, yenilikçilik ve zekâ örnek verilebilir.
2. Ustalık biçimindeki yetenek uygulama ve deneyim ile kazanılmaktadır. Satranç ve müzik örnek verilebilir.

3. Bağıllık olarak yetenek iş ve örgüte bağıllık olarak değerlendirilmektedir. Özveri, dikkat ve odaklanma örnek verilebilir.
4. Bir uyum biçimindeki yetenek, yetenek ile uyumlu doğru zaman, doğru yer ve doğru görev şeklinde belirtilmektedir (15,20).

Yapılan tanımlardan yola çıkılarak yetenek sözcüğü, bireyin sahip olduğu birçok yetkinliğin toplamı olarak ifade edilebilir. Bireyler buldukları alanın uygun olduğunu düşündüklerinde sahip oldukları yetenekleri sergileyebilir ve zaman içerisinde gelişim sağlayabilir (20).

2.1.2. Yetenek İle İlişkili Temel Kavramlar

Yetenek sözcüğü beceri ve yetkinlik kelimeleri ile karıştırılabilmektedir, dolayısıyla bağlantılarından söz etmek yetenek kavramının anlaşılmasını kolaylaştıracaktır. Aynı anlamları taşımaları da yetenek kelimesi Şekil.3'de yer verilen kavramlar ile ilişkilidir.



Şekil.3. Yetenek İle İlişkili Kavramlar

2.1.2.1. Yetenek ve Beceri Kavramları

TDK tarafından beceri kelimesi; kişinin bedenlen ya da düşünerek çaba göstermesi sonucunda bir işi kolayca ve ustalıklı gerçekleştirilebilmesi, bireyin yetkinlik ve makinelerle bağıllı olarak işi başarıya ulaştırma veya işlemi amacı doğrultusunda sonuçlandırma yeteneği olarak tanımlanmıştır (12).

Yapılan araştırmalara göre yetenek ve beceri kavramları önemli iki noktada farklılık göstermektedir; ilki yeteneğin var oluşsal olduğu, becerinin ise kursa giderek, eğitim alarak veya deneyim kazanarak gelişmesidir. İkinci farklılık ise becerinin eğitim alarak ya da öğretim sonucu kazandırılabilirken yeteneğin, doğuştan gelmesinden kaynaklı olarak aktarımının zor olmasıdır (1,27).

Bir enstrümanı eğitim almadan, nota bilgisine sahip olmadan dinleyerek çalabilmek bir yetenek iken enstrüman ile ilgili eğitim alınması sonucunda notalarını bilerek çalabilmek beceri olarak nitelendirilmektedir. Hızlı daktilo yazma, matematik işlemlerini hızlı yapma, güzel konuşma, güzel resim çizme vb. gibi örnekler kişiden kişiye aktarılabilen beceriler arasındadır (41).

Beceri seviyesi, kişinin mevcut durumda sergileyeceği performans hakkında bilgi verirken, yetenek seviyesi ise kişinin farklı bir işe, yeni kavram veya duruma sağlayacağı uyumun nasıl olacağını göstermektedir (2).

2.1.2.2. Yetenek ve Yetkinlik Kavramları

TDK yetkinlik kavramının anlamını, yetkin ve olgun olma düzeyi, mükemmeliyet şeklinde belirlemiştir (12). Yetkinlik, performansı yüksek olan çalışanları ve performansı daha düşük olan çalışanları belirlemeyi sağlayan, çalışanların işlerini verimli ve başarılı olarak sonuçlandırması için ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve davranışların tümünü içermektedir (21).

Yetkinlik doğumdan sonra kazanılan bir davranıştır. Olayları ve durumları analiz etme, yorumlama ve olaylar karşısında aksiyon almaktır. Yetkinliği; güdüler, kişisel özellikler, bireyin kendisine bakış açısı, bilgi ve beceri temsil etmektedir. Yetkinlik, kişinin iş yerinde yerine getirmekle yükümlü olduğu görevine etki eden iş performansı ile ilişkilidir. Yetenekten ayrılan en önemli yanı ilerletilebilir ve eğitimlerle geliştirilebilir olmasıdır (21).

2.1.2.3. Yetenek ve Potansiyel Kavramları

Potansiyel kavramı, gerçekleşme olasılığı olan, henüz varlığı ortaya çıkmayan, gizli kalan olarak tanımlanmaktadır. Potansiyel, çalışanın gelecekte sorumluluğunu üstlenebileceği işler için ortaya çıkartacağı başarı ölçüsü şeklinde kabul edilirken yetenek ise işgörenin potansiyel olarak bir görevin yapılabilme becerisini göstermesidir (16).

İşletmeler kurum kültürüne uyum ve katkı sağlayacak potansiyele sahip bireyler ile çalışmak isterler. Bu sebeple yetenek yönetiminde potansiyelin doğru belirlenmesi önem arz etmektedir (15).

2.1.2.4. Yetenek ve Performans Kavramları

TDK'ya göre performans, başarıım anlamına gelmektedir. Çalışanın verilen görevi tamamlayabilmek için sarf ettiği emek sonucu elde edilen başarı veya hedeflere ulaşma seviyesidir (12,22).

Performans kavramı doğuştan gelen, sonrasında da eğitim alarak ve tecrübe edinerek geliştirilmiş yeteneklerin tümü olarak da ifade edilmektedir. Performans ile yetenek arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır (6). Performans, bireyin yeterli ve yetersiz olduğu konuların belirlenmesi, gerekli durumlarda ise yeteneklerinin artırılması yönündeki uygulamaları içerir (4).

2.1.3. Yetenek Yönetimi Kavramı

Literatür incelendiğinde yetenek yönetimi kavramı için kesin bir tanımlama yapmanın güç olduğu görülmüştür. Benzer bazı kavramları ve insan kaynakları uygulamalarını içerisine alan, önemi günümüz dünyasında artan bir kavram olarak ifade edilmektedir (88).

Yetenek yönetimi, merkezinde insan kaynağının yer aldığı, işletmelerin karşılaştığı zorluklar karşısında güçlü durabilmesi ve planlarını uygulamaya geçirerek amaçlarına erişebilmesi için gereksinim duyulan yetenek ile mevcut olan yetenek arasındaki farkı sistemli olarak yok etmeyi hedefleyen bir yönetim sürecidir (23).

Yetenek yönetimi sisteminin esas noktası olarak çalışanların yeteneklerini okuyabilmesi üzerine vurgu yapan yazarların yanı sıra yöneticiler tarafından da çalışanların yeteneklerinin fark edilmesi ve iş akışına aktarılabilmesi için gereken çabanın gösterilmesi olarak da ifade edilmektedir (4,24).

Yetenek yönetiminin asıl amacı; uzun süreli hedeflerde başarılı olabilmek için doğru zaman diliminde, uygun bireyleri, uygun alanlar için yetkilendirerek erişilmek istenen yetenek arzına ulaşabilmektir (25). Bununla beraber yetenek yönetimi yalnızca yetenekli bireylere yönelik bir yönetim anlayışı değildir. Aksine yetenekli çalışanları diğer çalışanlardan ayıran özelliklerin belirlenmesi ve yetenekli ekiplerin oluşturulabilmesi için aktarılmasını da hedeflemektedir. Böylece grup performansında pozitif etki yaratılacaktır (17).

Yetenek yönetimi, gelişen teknoloji ile birlikte geleneksel insan kaynakları uygulamalarının yetersiz kalması sonucu yeni rol ve sorumlulukları da beraberinde getiren bir yönetim felsefesi olarak ortaya çıkmıştır. Akademik alanın yanında uygulama çerçevesinde de talep gören yetenek yönetimi kavramı uygulama kısmında az gelişim göstermiştir. Yetenek yönetimi kavramının net bir tanımının ve açık kavramsal sınırlarının konulmamış olması uygulama alanında daha az gelişim göstermesinin sebebi olarak belirtilmektedir. Fakat başarıyı elde eden işletmelerin stratejilerinde ve yönetim sistemlerinde, liderliğin ve buna bağlı olarak yetenek yönetiminin ön plana çıktığı görülmektedir (11).

Yapılan birçok tanımlamadan yola çıkılarak yetenek yönetimi kavramı; bilgi çağına geçiş ile birlikte kuruluşların üretim, satış, pazarlama, kalite gibi ana faaliyet alanları olan bölümlerde verimliliği ve performansı yükseltebilmek için yetenekli insan kaynaklarına duyduğu ihtiyaç artmıştır; dolayısıyla ihtiyaç duyulan insan kaynaklarının belirlenmesi, seçilmesi ve kuruluşa katılımı, yeni dâhil olan ya da var olan insan kaynaklarının yetenek, bilgi ve becerilerinin geliştirilebilmesi, performans belirleme sisteminin etkin uygulanması, yetenekli olan çalışanlar için yetenek havuzu oluşturulmasını kapsayan sistemler bütünü olarak özetlenebilir (81,90).

2.1.4. Yetenek Yönetimini Ortaya Çıkartan Faktörler

1950'li yıllardan itibaren insan kaynakları kavramı iş yaşamında önemsenmeye başlanmıştır ve insan kaynağı maliyet unsuru olarak düşünülmesinin aksine potansiyeli ile kuruluşu hedeflerine ulaştırabilmek için desteğine ihtiyaç duyulan bir kaynak olarak görülmeye başlanmıştır. Bersin (2006), insan kaynakları yönetiminin üç aşama ile şekillendiğini belirtmiştir;

1. Aşama: 1980'li yıllara kadar devam eden personel yönetimi,
2. Aşama: 1990'lı yıllara kadar varlığını sürdüren stratejik insan kaynakları,
3. Aşama: Yetenek yönetimi aşaması olmuştur.

Personel yönetimi sürecinde, ücretlerin ödenmesi ile ilgili faaliyetler yürütülmüştür. Bir sonraki aşama olan stratejik insan kaynakları yönetiminde ise işe alım süreci, maaş ve yararlar, öğrenim yöntemi, insan kaynakları portalları yönetimi gibi faaliyetler dâhil edilmiştir. Yetenek yönetimi aşaması ise; performans ve yeterlilik yönetimi, kurumsal

yedekleme ve liderliğin geliştirilerek tüm bu sistemlerin bütünleştirilmesi faaliyetlerini kapsayan süreçtir (26).

Bilginin sürekli güncellenen bir hal alması, bilişim dünyasında yaşanan gelişmeler, teknolojinin insan yaşamını kolaylaştırması, pazarın küresel hale gelmesi, iş yaşam dengesine verilen değerin artması 90'lı yıllardan sonra kurumların kaliteli entelektüel sermayenin önemini anlamasını sağlamış ve böylece hızlı değişen iş yaşamında rekabet üstünlüğü sağlanabilmesi için yeteneklerin yönetilmesi fikri önemli bir konu haline gelmiştir (16).

İnsan kaynakları işleri mevcut olan işgücü ile yönetirken, yetenek yönetimi sistemi mevcut olan insan kaynağını en etkili şekilde kullanarak hem çalışanın hem de işverenin ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmaktadır. Bu çerçevede yetenek yönetiminin ortaya çıkmasını sağlayan sebepler arasında küreselleşme ve rekabet, demografik değişimler ve işgücünün yaşlanması, bilgi ve bilişim teknolojileri sayılabilmektedir (17,33).

2.1.4.1. Küreselleşme ve Rekabet

Küreselleşme en genel anlamda sosyal, siyasal ve ekonomik olguların ulusal sınırlarını aşip uluslar arası boyut kazanmasıdır. Rekabet ise aynı görevde olan kişiler ya da kurumlar arasında daha iyi olana erişme ve daha iyi sonuç elde etme yarışı olarak tanımlanmaktadır (6).

Küreselleşmeden dolayı kuruluşlar uluslararası pazara doğru yayılım göstermişlerdir, böylece uluslararası faaliyet gösteren işletmeler de artmıştır. İşletmelerin artış göstermesi de beraberinde yetenekli çalışan rekabetini getirmiştir.

Hızla gelişen bir çevrede kuruluşların yenilik peşinde koşması, fark yaratarak değerli olanı ortaya koyması ve rekabet avantajına sahip olarak küresel alanda başarılı olabilmesi için yetenekli çalışanlara ve başarılı üst düzey performansa duyduğu ihtiyaç büyümüştür (27).

2.1.4.2. Demografik Değişimler ve İşgücünün Yaşlanması

Küreselleşme ile birlikte dünyada demografik olarak da değişimler gerçekleşmiştir. Demografi; nüfusun yapısını, mevcut durum ve özelliklerini inceleyen bilim dalıdır (27).

İnsanoğlu var olduğundan beri birbiri ve çevresi ile etkileşim halindedir ve benzer yıllarda yaşıyan insanların davranışlarına etki eden durumlar ile biyolojik faktörler gibi etmenler dikkate alınarak gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda kuşak kavramı ortaya çıkmıştır (28). Kuşakların gruplandırılması ile ilgili gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda kuşakların zaman dilimi konusunda net bir ayırım yapılamadığı görölmüştür.

Tam bir gruplandırma yapılamamasının sebebi ise her dönemin dış faktörleri ve var olan faktörlerin kişilerde bıraktığı etkilerdir. Bir kuruluşta dört farklı kuşanın yer alıyor olması farklı beklenti ve istekleri doğuracağından nesil farklılıklarının anlaşılması yararlı olacaktır.

- *Baby Boomers (1946 – 1964) Nüfus Patlaması Kuşacı:* İkinci dünya savaşından sonra nüfusun arttırılmaya çalışıldığı, devlet politikalarıyla doğumların desteklendiği dönemdir. Ekonomik Araştırma Merkezi'nin 2011 yılında yayınladığı rapora göre bu kuşaa dâhil olan kişiler idealist, alışkan, uyumlu, kararlarının arkasında duran, sadakat duygusu yüksek, tüketim ve iş odaklıdırlar.
- *X (1965 – 1979) Kuşacı:* Sanayi devrimi sonucu kadınların iş hayatına girmesiyle doğumların azaldığı kuşaktır. X kuşacı genel olarak Sessiz Kuşak'ın çocukları şeklinde ifade edilmektedir. Rekabetçi, idealleri olan, elinde olanla yetinmesini bilen ve ücret odaklı olmaları öne çıkan özellikleri arasındadır. Aynı zamanda kurallara uyar ve saygı duyarlar.
- *Y (1980 – 1996) Kuşacı:* Bu kuşanın bireyleri özgürlüğüne olabildiğince düşkün, özgüvenli, sorgulayıcı, doyumsuz, teknolojiyi iyi kullanan, yenilikçi, girişken ve üretkendirler. İş yaşamında esnek çalışma saatlerini, süreç odaklı yaklaşımı, şeffaf ve adaletli yönetim anlayışını önemserler. Y kuşacının en büyük artısı kendisinden önceki kuşaklardan yararlanarak her bir kuşanın öne çıkan özelliklerini kendilerinde barındırmaları olmuştur.
- *Z (1997 – 2020) Kuşacı:* Bu kuşak, dijital devrimci ismiyle anılmaktadır. Geleneksellikten uzak, yaratıcı, özgüveni yüksek, tatminsiz, tüketici ve bağımsız olarak hayatlarına devam etmeyi seven bireylerdir. Değişime ve gelişime açık, zeki, bilgiyi hızlıca işleyebilen kişiler olmalarının yanı sıra takım çalışmasına uyumda güçlük çekmektedirler (29,30,31).

Kuşakların özellikleri incelendiğinde aralarındaki farklılıklar beklenti ve taleplerinde farklılaşmasını beraberinde getirmektedir. Çalışanlardan bazıları ücret gibi maddi

değerlere öncelik verirken bazıları ise çalışma ortam ve şartlarının esnetilebilir olması ya da işletmenin imkânlarından yararlanarak kariyer basamaklarında hızla yükselmek gibi manevi değerlere öncelik verebilmektedir. Dolayısıyla, farklı jenerasyonların bulunduğu çalışma ortamlarında başarıya ulaşabilmek için demografik sorunlar en aza indirgenmeli ve kuşaklar arası etkileşim artırılarak çalışanların potansiyellerini üstün performansa çevirebilmesi için yeteneklerin doğru yönetilmesi gerekmektedir (28,30).

Demografik etkilerden bir diğeri ise işgücünün yaşlanmasıdır. Emeklilik sebebiyle ayrılan çalışanlar bilgi ve tecrübelerini de beraberinde götürmektedir. Kurumlar, bu durumdan olumsuz etkilenmemek için yeni yönetim anlayışı ile bilgi belleklerini koruyabilecekleri yedekleme sistemleri kurarak aktarımı sağlayabilmektedir. Böylece yetenek yönetimi, sosyal ve zorunlu değişimlere bağlı artan rekabet şartlarında kuruluşlara yol gösterecek değerli bir strateji olarak kabul edilmektedir (1).

2.1.4.3. Bilgi ve Bilişim Teknolojileri

Teknoloji, toplumu her anlamda değiştiren günümüz dünyasının merkezi olarak nitelendirilmektedir. Teknolojinin kazandığı anlamın gizli öznesi ise bilgidir. Bilgi, tarihi süreçte ekonominin ilerlemesiyle değişiklik göstererek “Bilgi Toplumu” nu oluşturmuştur. Bilgi toplumunun var olması yönetimde yeni stratejilerin benimsenmesini sağlamış, yeni bilgilerin üretilerek uygulamaya geçmesiyle rekabet ortamı oluşmuştur. Bilginin hızlı değişimi bireysel, kurumsal ve toplumsal olarak bilgiyi kullanma yeteneğine sahip insanı en önemli faktör haline getirmiştir (17,22).

2.1.5. Yetenek Yönetiminin Önemi ve Faydaları

Klasikleşen insan kaynakları yönetim sisteminin geride bırakılarak stratejik yönetim sistemine talebin arttığı günümüz kuruluşlarında insan kaynağı yönetiminde benimsenen en önemli sistem yetenek yönetimidir. Böylece işletmeler, kurum bağlılığının artması ve iş motivasyonunun sağlanması amacıyla yeteneğin keşfinden eğitim ve gelişimine kadar tüm süreçlerine dâhil olmuşlardır (32,33).

Yetenek yönetimi sistemi; çekme, seçme, geliştirme süreçleriyle stratejik roller için en uygun çalışanın yerleştirilmesi amacıyla uygulanan ve tüm organizasyonel süreçleri bünyesinde barındıran süreci ifade etmektedir (1). Bu sayede yetenekli çalışanların oluşması ve iş süreçlerine en etkili şekilde dâhil olması ile kurumda uzun yıllar istihdam

edilmesi sağlanmış olacaktır. İşletmeler iki önemli sebepten dolayı dinamik bir yetenek yönetimi uygulamasının gerekliliğini vurgulamaktadır:

- İşletmelerin ihtiyaç duydukları yeteneği kazanmalarını ve elinde tutmada başarılı olmalarını sağlamaktadır,
- Kuruma kazandırılmış olan yetenekli çalışanların kuruluşa bağlılıklarını arttırmaktadır (9).

İşletmelerin rakipleri karşısında mücadele edebilmeleri ve avantaj kazanabilmeleri için gereksinim duyulan yetenek ile mevcut olan yetenekler arasındaki mesafeyi kapatabilmeleri için yetenek yönetimi sisteminden yararlanmaları önerilmektedir (1).

Yetenek yönetiminin işletmeler açısından faydaları şunlardır:

- Avantajlı rekabet
- Yüksek seviyede kararlılık
- Piyasanın en iyileri ile çalışma şansı
- Daha yaratıcı işgörenler
- İşgörenlerin performansında artış
- Önemli pozisyonlar için yedek işgören bulundurulması
- Pozisyon boşaldığında dışarıdan yönetici arayışına girmek yerine kurum içerisinden terfi oranlarının yükselmesi ve işgörenlerin memnuniyeti
- Geleceğin liderlerinin erken fark edilebilmesi
- Boşalan stratejik pozisyonların zaman kaybı yaşanmadan doldurulabilmesi
- Önemli pozisyonlar için başarı seviyesinin artması
- İş devir oranının azalması
- Yetenekli çalışanlar ile aralarında mesafe olan çalışanların yetenekli çalışanları özenerek performanslarının yükselmesi
- Farklı iş yerlerindeki yetenekli çalışanlar için ulaşılmak istenen iş yeri olmak.

Sağladığı pek çok faydadan dolayı işletmeler için yetenek yönetimi sisteminin önemi her geçen gün artmaktadır (9). Yetenek yönetimi sistemini başarılı bir şekilde uygulayan şirketler incelendiğinde finansal açıdan da önemli etkileri olduğu görülmüştür. Çalışan kuruluşun büyümesi ve gelişmesi için en etkili unsurdur. Bu bağlamda, çalışanın sahip olduğu yetenek ve becerilerinden en etkili şekilde yararlanabilmek için yetenek yönetimi sistemi gerekli görülmektedir (32,34,35,36).

2.1.6. Yetenek Yönetiminin Aşamaları

Yetenek yönetimi, gelecekte oluşabilecek yetenek ihtiyacını karşılamak için işgücü planlamasının öncesinde yapıldığı kapsamlı süreci ifade etmektedir. Bu süreç aranan yeteneğin bulunması, işletmeye çekilmesi, uygun pozisyona yerleştirilmesi, eğitim ve gelişimi, elde tutulması ve yedeklenmesi gibi pek çok aşamadan oluşmaktadır.

2.1.6.1. Yeteneği Bulma ve Çekme

Avantajlı konumda yer alabilmek ve üstünlük kurabilmek için yetenek sahibi çalışan ile ilerlemek kuruluş için oldukça önem arz etmektedir. Kurumların varlığını uzun vadede koruyabilmesi uygun kişiyi bulma ve işletmeye çekmesi ile doğrudan ilişkilidir. Sağlıklı ve başarılı bir çalışma ortamının oluşturulabilmesi için kurumları hedeflerine ulaştırabilecek aday kitlesinin tanımlanması, kurum kültürüne ilgi duyan ve çalışma tutkusunu olan kişilerin çekilmesi gerekmektedir. Yeteneği işletmeye çekme, işletmelerin kriterleri doğrultusunda gereksinim duyduğu sayıda çalışanın kuruluşa kazandırılması aşamasıdır. Aranan yetenekli çalışanları bulma, başvurusunu alma, seçme gibi süreçleri içerdiği için istenilen özellikler net olarak belirlenmeli ve iletişim araçları etkin kullanılmalıdır (33).

Kuruluşların işveren markasını değerlendirmesi, bünyelerine dâhil etmek istedikleri yetenekli çalışanları etkileyebilmesi için en önemli etmenlerden bir tanesidir. Bu bağlamda, işveren markasının başlıca sorumluluğu, uygun yetenekleri cezbedip verimliliği yükseltmek ve yetenekli çalışanları kuruma bağlamak için yönetime yardım etmektir. Güçlü bir işveren markası, alanında üstün yetenekli çalışanları çekmede kolaylık sağlamasının yanı sıra yüksek performans ile çalışma isteği yaratma konusunda da yarar sağlamaktadır (75).

İşgören referansı, kuruluşun internet sitesi, üniversiteler, kariyer günleri, gazete, mesleki dergi, çevrimiçi simülasyonlar, kurum içi haber bültenleri gibi pek çok yeteneği çekme kanalları bulunmaktadır. Kuruluşlar yeteneği çekme ile ilgili olarak alternatif yollar tercih edebileceği gibi birden fazla uygulamayı da kapsamlı olarak kullanabilmektedir (37,38).

2.1.6.2. Yeteneği Seçme ve Yerleştirme

Günümüzde yetenek kıtlığı yaşanması sebebiyle yeteneği seçmek ve yerleştirmek yetenek yönetiminin en kritik aşamalarından biridir. Doğru uygulamalar ile uygun

çalışan işe alınarak kuruluşun verimliliğine ve başarısına katkı sağlanmış olacaktır. Seçme süreci kurum ile adayın özelliklerinin örtüşüp örtüşmediğinin belirlendiği noktadır. Bu aşamada başvuru sahibinin yeterlilikleri incelenmektedir. Yeteneğin yerleştirilmesi ise görev-yetenek eşleşmesinin yapıldığı pozisyon için istihdam edilmesini ifade etmektedir. Yeteneğin yerleştirilmesi, yetenekli işgörenlerin performansları ve kariyer planlamalarından oluşmaktadır (3,17).

Yetenekli çalışanlar üretken ve verimli olabilecekleri, keşfedici ve heyecan verici görevlerde yer almayı tercih etmektedir. Arzuladıklarının dışında bir görev ya da yanlış konumlandırma kurumdan uzaklaşmaya veya bağlılık gelişmemesine sebep olmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin yetenekli çalışanları bünyesinde bulundurması tek başına bir anlam ifade etmemektedir; çünkü yetenekli işgören doğru kariyer basamağında performansını ve potansiyelini ortaya çıkartarak kuruluşa katma değer oluşturabilmektedir (39,40).

2.1.6.3. Yeteneğin Eğitimi ve Gelişimi

Eğitim, var olan işlerin gerçekleştirilebilmesi amacıyla bilgi ve beceri sahibi çalışanlar kazanmak için tasarlanmaktadır, gelişim ise uzun solukta başvurulacak bilgi ve becerileri kapsamaktadır. Aynı zamanda çalışanların değişen ve büyüyen işletmeye uyum sağlama konusunda gösterdikleri çabayı da içerisine almaktadır. Stratejik hedeflere ulaşabilmek, kurum içi öğrenmenin kesintisiz sağlanabilmesi ve kalite yönetiminin başarıyla sürdürülebilmesi için eğitim ve geliştirme programlarına gereksinim duyulmaktadır (39,75).

Doğuştan öğrenme içgüdüleriyle doğan insanoğlu merak duygusu ile gelişir ve yeniliklere uyum sağlamak ister. Önemli olan nokta ise herkesi gelişim ve değişimin içine dâhil edebilmektir. Eğitim ve geliştirme; çalışanın kurum içerisinde tanımlanan görevlerini eksiksiz şekilde gerçekleştirme becerisini artırarak uzun dönemdeki performansını yükseltme yönündeki plan ve girişimleri içermektedir. Eğitim ve geliştirme çalışmaları çalışanın kurum içerisindeki rol ve sorumluluklarının yerleşmesi, uzmanlık alanının arttırılabilmesi ya da görevini daha iyi yapabilmesi amacıyla motivasyonunun yükseltilebilmesi için uygulanmaktadır (2,22,41,46).

Yetenek yönetimi çerçevesinde gelişim süreci ise çalışanların farklı sorumluluklar üstlenebilmeleri amacıyla beceri kazandırma süreci şeklinde ifade edilmektedir. Geliştirme programları tüm kuruma uygulanabileceği gibi potansiyeli yüksek olan

bireylere ya da liderlik için seçilmiş adaylara da kişiye özgü eğitim şeklinde uygulanabilmektedir. Koçluk, mentorluk, lider geliştirme, oryantasyon programları, işte rotasyon, kişiye özel projeler çalışanların bilgi, beceri ve yeteneğini yükseltmek amacıyla uygulanan geliştirme faaliyetleri arasında yer almaktadır. Geliştirme programının ilk önceliği işletmenin hedeflerinin netleştirilmesidir, akabinde eğitim programına dâhil edilecek kişilerin belirlenerek yetenek yönetimi kapsamında eğitim ve geliştirme içeriğinin uygulanması önerilmektedir (17,22). Eğitim ve geliştirme programlarının kurum ve çalışan için pek çok yararı olduğu söylenebilir. Bunlar arasında; çalışanın iş verimliliğinin çoğalması, işin kalitesinin yükselmesi, işgörenlerin motivasyonunun artması, çalışanların terfi alabilmeleri ve yöneticilerin iş yükünün azalması bulunmaktadır (26,42,43).

2.1.6.4. Yeteneğin Elde Tutulması

Yeteneği elde tutma, kurumun hedeflerine ulaşabilmek için dâhil edilen yetenekli çalışanların örgüte bağlı kalma çabasını ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle çalışan bağlılığının sağlanmasıdır. Sürdürülebilir rekabet için büyük öneme sahip olan yeteneğin kuruma kazandırılmış olması kadar elde tutulması da stratejik öneme sahiptir (39).

Teknolojinin gelişimi kuruluşlar için büyük yararlar sağlamanın yanı sıra çalışanlar için de büyük fırsatlar oluşturmaktadır. Çünkü günümüzde iş olanaklarına ulaşmak ve tercih imkânları oldukça artmış durumdadır. Bu duruma yönelik olarak yetenek yönetimi kapsamında elde tutma stratejilerinin geliştirilmesi önerilmektedir. Terfi olanakları, ödül verilmesi, alınacak olan kararlarda fikir sorulması, iş-yaşam dengesi, iletişime önem verilmesi gibi unsurlar çalışanın bağlılığının sağlanmasında göz önünde bulundurulması gerekenler arasındadır (17).

Bir kuruluşun iş gücü devri ile gider artışları arasında doğrusal bir orantı vardır. İşten ayrılan çalışanın oluşturduğu maliyet yetenekli çalışanların elde tutulmasının önemini göstermektedir. Beklenmeyen şekilde örgütten istifa eden yetenekler mali açıdan büyük kayıplara sebebiyet vermektedir. Bunlar arasında; yetenekli çalışanın işten ayrılma maliyeti, yeni çalışan bulunması, seçilmesi, yerleştirilmesi, uyumlaştırma ve benimsetme maliyeti, ekip çalışmasında yaşanan olumsuzluklar, örgütte üretilen hizmetin ve alıcılara dair bilgilerin örgüt dışında bulunma maliyeti, kaybedilen çalışanın rakip kuruma gitmesinden dolayı bilginin aktarılması gibi kayıplar sıralanabilmektedir.

Dolayısıyla yetenekli çalışanın elde tutulması yaşanabilecek üretim kayıpların önlenmesi ve iş devir oranının azalması açısından son derece önemlidir. Aksi takdirde üretim kaybı, müşteri memnuniyetsizliği, kalite problemleri, yönetsel süreçlerde aksaklıklar, bilgi ve tecrübe kayıpları yaşanmaktadır (26,27,39,40).

Kuruluşlar yetenekli çalışanları bünyesinde tutmak ve kurum kültürünü aşılatabilmek için ücret artışları, ödüller, kariyer basamaklarının belirlenmesi, eğitim olanakları, iş yaşam dengesi programlarını, destekleyici ve takdir edici bir kültür oluşturmayı kapsayan güncel ve geliştirici çözüm yolları hazırlamalıdır. Böylelikle yetenekli çalışanlar kurum için değerli olduklarını, kabul gördüklerini ve önemsendiklerini hissedeceklerdir (43,44).

2.1.6.5. Yetenek Yedeklemesi

Yetenek yedeklemesi, kilit olarak görülen yönetim pozisyonları ile liderlik gibi kurum için önemsenen yönetim alanlarının boş kalması durumunda uygun yetenek ile yeniden doldurulabilmesi için yürütülen faaliyetleri içermektedir. Yetenek yedeklemesi sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama açısından boşalan yeteneğin yerinin hemen doldurulabilmesi için oldukça önemlidir. İyi bir planlama süreci ile oluşabilecek aksaklıkların önüne geçilmiş olunacaktır (17).

Stratejik öneme sahip olan yetenek yedeklemesi oluşturulurken:

- Kritik öneme sahip olan pozisyonların belirlenmesi,
- Önemli pozisyonların takribi boşalma süresinin öngörülmesi,
- Kritik pozisyonların gerektirdiği becerilerin belirlenmesi,
- Mevcut kadro içerisinde belirlenen becerilere sahip adayların değerlendirilmesi önerilmektedir.

Kuruluş için yedekleme faaliyetlerinin faydasının çok olduğu söylenebilir. Öncesinde planlama yapıldığı için işten ayrılma yaşandığında pozisyon kolaylıkla doldurulabilecektir. Böylelikle zaman kaybı ve mali kayıplar da yaşanmayacaktır. Önemi en çok vurgulanan yararı ise birçok işgören kilit pozisyonlar için yetiştirilerek ihtiyaç duyulan beceriler kazandırıldığı için hizmet kalitesinin devamlılığı sağlanacaktır (4,22).

2.1.7. Sağlık Kurumlarında Yetenek Yönetimi

Sağlık sektörü gün geçtikçe hızla büyümektedir. Sağlık hizmetlerinde bilimsel, teknolojik ve yasal gelişmeler birçok alanda olduğu gibi hastaneler arasında da rekabet ortamı oluşturmaktadır. Tıptaki yeni uygulamalar, yazılım ve donanımdaki teknolojik gelişmeler, sağlık kurumlarının yenilenmesi ve sayıca artışı, hastaların bilinçlenmesi, maliyet artışı, yoğun rekabet ortamı gibi pek çok etken sağlık hizmeti sunan kurumların kaliteli bakış açıları ile profesyonel olarak değerlendirilmelerini zorunlu hale getirmiştir (32,45).

Sağlık hizmetlerinde kalitenin korunabilmesi için uluslar arası standartlara uygun tanı koyma, tedavi etme ve bakım sunma süreçlerinin bütün aşamalarında gereken kaynakların uygun kullanılması, hizmetin etkili sunulması ve hizmet alanların memnuniyetinin değerlendirilmesi gerekmektedir.

Sağlık kurumlarında en önemli değişkenler çalışanlar ve hastalardır. Hastalar tarafından tercih edilebilmek için hastanelerin tüketici odaklı çalışmaları, rakiplerine nazaran yüksek kalitede hizmet sunması ve çalışan motivasyonuna özen göstermesi önerilmektedir. Çünkü hastalara sunulan hizmetin kalitesi, işgörenlerin çalışma alanları, motivasyonları ve beklentilerinin karşılanması ile doğru orantılı olarak değişmektedir. Günümüz dünyasında meydana gelen değişimler sağlık kuruluşlarının yönetiminde de değişimi zorunlu kılmıştır. Yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek, gelişmelerin yakından takip edilerek faaliyetlerin devam ettirilmesi ile mümkün olmaktadır. Bu bağlamda yetenek yönetimi uygulamaları her sektörde olduğu gibi sağlık sisteminde de önemi artan ve doğru kullanıldığında sürekli bir gelişim olanağı sağlayan sistem olarak kabul görmektedir (45,91).

Yetenek yönetimi uygulamalarına bağlı bir sistem oluşturabilmek için üzerinde durulması gereken birkaç faktör bulunmaktadır. Bunlar; var olan kaynakların uygun kullanılması, yetenekli çalışanların ödüllendirilmesi, gelişim olanaklarının sunulması ve kurum içerisindeki uyumlarının artırılması, çalışanların yeteneği ile uyumlu pozisyonlara yerleştirilmesi ve kurum içerisinde doğru performans yönetim sisteminin uygulanması şeklinde sıralanabilir. Birçok faktörün sağlık çalışanının performansına etki etmesinin yanı sıra motivasyon, liderlik, iletişim, uyum ve ekip çalışması bu faktörlerinin başında gelmektedir (2,46).

Sağlık kuruluşlarında yetenek yönetimi sisteminin uygulanmasının yararları; çalışan devir hızının düşük olması, çalışan motivasyonunun ve hasta bakım kalitesinin artmasıdır. Yetenek yönetimi uygulamaları sayesinde sağlık sisteminin klinik ve finansal olarak mevcut durum veya gelecekte yaşanabilecek sorunlar karşısında iyileşebilmesi için yol gösterici olacaktır (85).

Çalışanların kişisel gelişimlerinden sorumlu olmaları, adaletli bir yönetim anlayışının benimsenmesi, yetenek havuzlarının ve liderlik modellerinin çoklu oluşturulması, çalışanların gelişim süreçlerinin takibinin yapılması ve gerekli görüldüğünde geri bildirimlerin zamanında verilmesi, yeterli olmayan işgörenler ile yolların ayrılması The National Center for Healthcare Leadership'in (NCHL) yetenek yönetimi önerileri arasında bulunmaktadır (4).

2.2. İş Motivasyonu

2.2.1. Motivasyon Kavramı ve Önemi

Yaşamın her döneminde sık sık karşılaşılan motivasyon kavramı, Latin kökenli bir kelime olup Fransızca ve İngilizce "motive" kelimesinden türemiştir, motive kelimesi Türkçede ise "güdü" veya "harekete geçmek" anlamını taşımaktadır. Güdü ise kişiyi harekete geçiren ve devamlılığını sağlayan güç olarak ifade edilmektedir. Motivasyon kavramını anlayabilmek için tarih boyunca çok fazla araştırma yapılmış olup çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlamalar ortaya çıkmıştır; çünkü ihtiyaç, istek, ilgi ve dürtüleri kapsayan geniş bir kavramdır. Herhangi bir davranışın oluşmasını sağlayan çeşitli psikolojik, fizyolojik ve sosyolojik etkiler motivasyonu oluşturmaktadır ve bireylerin davranışları mutlaka bir etkene bağlı oluşmaktadır, örneğin; alarmının çalmasıyla kendisini uyanmaya motive edebilmiş bir sağlık çalışanı ile alarmın sesini duymasına rağmen uyanmak istemeyen ve geç kalan sağlık çalışanının var olan motivasyonu farklılık göstermektedir (40,47).

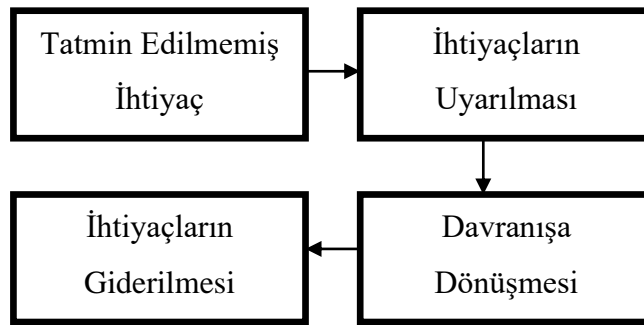
Motivasyon; bireyin olumlu ya da olumsuz bazı davranışlar sergilemesini, bireysel isteklere erişmesini ve bunlar sonucunda da tatmin olmasını sağlayan güçtür. Koçel'e göre (2014) motivasyon, insanların belirledikleri amaca ulaşabilmek için içlerinden gelen istek ve arzu ile hareket etmeleridir. Motivasyon, yöneticiler için kendilerine bağlı olan çalışanları teşvik etmek iken alt kademe çalışanlar için çalışma arzusu duymaktır. Luthans (1992) ise motivasyonu; gereksinimler ile fizyolojik veya ruhsal bir eksiklik nedeniyle oluşan, bir amaca ya da özendiriciye doğru kişiyi harekete geçirmeye

zorlayan bir süreç olarak belirtmiştir (7). Sonuç olarak motivasyon kişilerin davranışlarıyla ilgilidir, bireyin hareketini etkilemekle birlikte söz edilen davranışa dönüşmesini sağlayan yönlendirici bir etkidir (78).

Olumsuz bir duygu olan korku bile insanı motive edebilir. Korku, negatif bir duygu olsa da aslen bireyin kendini koruması için yönlendiricidir. Korkuya kapılan kişi kaçabilir, tepkisiz kalabilir ya da korkuya neden olan durum ile savaşabilir. Bu durumda bireyin hangi yöne hareket edeceğini seçmesi bile yine motivasyonuna bağlı olarak farklılık göstermektedir (45).

Yapılan tanımlar incelendiğinde, genel olarak motivasyon; bireyi harekete geçmeye teşvik eden, hedefleri doğrultusunda davranışlarına yön veren, davranışlarının süresini belirleyen güç olarak belirtildiği görülmektedir. Bireyin tutum ve davranışlarını etkileyerek şekillenmesini ve davranışın güçlenmesini sağlaması ile birçok bilim alanında önemsenen bir kavram olduğu vurgulanmaktadır (46).

Motivasyon aynı zamanda belirli bir süreci ifade etmektedir. Çünkü insan davranışları nedenlere bağlıdır ve bu nedenler gereksinim, korku, inanç, arzu gibi konulardan oluşmaktadır. İnsan fizyolojik ve psikolojik olarak bir bütünü teslim etmektedir, bu bütün içerisinde dengenin sağlanabilmesi için ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir. Motivasyon süreci Şekil.4’de sunulmuştur.



Şekil.4. Motivasyon Süreci

Motivasyon süreci, çalışanı harekete geçiren, düşünce, ihtiyaç ve arzularına yol gösteren dinamik bir döngüdür. Süreç ihtiyaçların giderilmesi dürtüsü doğrultusunda başlar ve bu ihtiyacı gerçekleştirmek için uyarıldığında da davranışa dönüşmektedir. Bireyin sergilemiş olduğu davranış, ihtiyacını gerçekleştirdiği ölçüde bireyin tatmine ulaşmasını sağlamaktadır. Bireyin bir gereksinimi karşılandığında başka bir gereksiniminin ortaya çıkmasıyla birlikte motivasyon süreci gereksinimler karşılanıncaya kadar sürekli olarak

devam etmektedir. Bu sürecin her aşaması bir diğerini etkilediğinden, aşamadaki eksiklikler süreci olumsuz etkileyebilmektedir. Motivasyon, belirli bir zaman diliminde oluşan ve biten döngüyü temsil etmekle birlikte hayat boyunca bireyin birçok anında da tekrarlanabilen bir süreçtir (47,48).

2.2.2. İş Motivasyonu Kavramı

1930'lu yıllardan beri pek çok bilim dalının araştırma alanına dâhil olan iş motivasyonu kavramı ile ilgili net bir görüş birliği bulunmamaktadır (48,49). İş motivasyonu; çalışanın işi ile ilgili çabasını devam ettirme, uyarılma, yönlendirilme, işini önemsemesi gibi şartlara ve zamana bağlanan geniş bir yapıdadır. Başka bir ifade ile iş motivasyonu; çalışana enerji veren, harekete geçiren, iş ile ilgili aksiyonu başlatan, işin yapılış şeklini, yoğunluğunu, yönünü ve zamanını belirleyen güçtür. Aslında iş motivasyonu; çalışanların isteklerinin yeterliliği ile doğru orantılıdır, çalışan işini yapmaya istekliyse motivasyonu yüksek, isteksiz ise motivasyonu yok ya da düşüktür. Aslında iş motivasyonu, hem performansın hem de verimliliğin temel unsurudur (49).

İş motivasyonu örgütsel olarak değerlendirildiğinde çalışanları kurumsal stratejilere yönlendiren, belirlenen hedeflerin başarılmasını sağlayan, dinamik süreci oluşturan itici güç şeklinde tanımlandığı görülmüştür. İş motivasyonu, kurum tarafından belirlenen amaçlara ulaşılması için çalışanların sergiledikleri fazla çaba ve istek durumudur. İş motivasyonu sağlanmasının en temel amacı çalışanların iş performansını artırmak, daha fazla çalışma isteği uyandırabilecek faktörleri belirleyebilmek ve kurum olarak bu istekleri karşılayabilmektir (58).

Motivasyon, birey ve çevre arasındaki etkileşim sonucu ortaya çıkan bir süreçtir. Bu bağlamda örgütsel hedef, bireysel ihtiyaç ve çaba iş motivasyonunun üç ana bileşenini oluşturmaktadır. Kurum yöneticileri örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmalıdır. Çünkü yöneticinin başarısı çalışanın başarısı ile doğru orantılıdır. Yöneticilerin, astlarının performansını yükseltebilmeleri için önemsenen motivasyon araçlarını bilmeleri gerekmektedir. Böylece ihtiyaç veya beklentilerin karşılanabilmesi kolaylaşacaktır. Çünkü, herkes aynı motivasyon aracı ile motive olmayabilir. Bazı çalışanlar ekonomik araçlarla motive olurken bazıları psiko-sosyal araçlar ile motive olur. Kurum yöneticisi çalışanlarını iyi tanımalı ve farklılıkların bilincinde olarak hareket etmelidir. Sonuç olarak çalışanların kazandıkları

başarılar ödüllendirilmeli, çalışma veriminin artması için yönlendirilmeli ve gerçekleştirdikleri işlerin sorumluluğunu üstlenmeleri sağlanmalıdır (50).

İş motivasyonunda çalışanı neyin motive edeceğinin bilinmesi ve isteklerine cevap verebilecek bir yaklaşım oluşturulması büyük önem taşımaktadır. Çalışanın, yetkinliklerine uyan bir ortam ve pozisyonda çalışması ile iş motivasyonu arasında doğru orantı olduğu kolaylıkla söylenebilmektedir. Dolayısıyla kurum yöneticisinin, motivasyon araçlarını ve faktörlerini çeşitlilik ve süreklilik açısından sürekli gözden geçirmesi gerekmektedir. Yapılan çalışmalara göre sağlık hizmeti sunan kuruluşların çalışanların motivasyonlarını yükseltebilmeleri için farklı sektörlere kıyasla harcadığı zaman ve emeği arttırması önerilmektedir (57).

İş motivasyonunun gerçekleşmediği durumlarda, çalışan performansında azalma, iş devir oranında yükselme, süreçlerde yavaşlama, şikâyetlerde artış, çalışanlarda tükenmişlik ve mutsuzluk, kişiler arası ilişkilerde bozulma, işin kalitesinde ve verimliliğinde düşüş kaçınılmaz olacaktır. Dolayısıyla kuruluşların çalışanlarını motive etme girişimleri sürekli olmalıdır (51,52).

2.2.3. Motivasyon Türleri

İnsanların iş motivasyonuna etki eden faktörler çoğunlukla iki farklı bakış açısı ile açıklanmıştır. İlki, bireyin iş ile ilgili olarak kendi kendisine motive olmasına yardımcı olan iç motivasyon, diğeri ise iş yeri ve çevre tarafından sağlanan dış motivasyondur (53).

2.2.3.1. İç Motivasyon

İç motivasyon, insanın iç sesine kulak vermesi, aynı zamanda düşünce ve eylemlerinin toplamını ifade etmektedir. İç motivasyona sahip olan birey düşüncesini eyleme dönüştürebilir ve belirlediği hedefe doğru hareket edebilir. Çünkü hayatta başarılı olabilmek için bir hedef belirlemek ve o hedefe ulaşabilmek amacıyla harekete geçmek gerekmektedir. Çalışanın iş ile ilgili yeteneklerini ortaya koymak istemesi en önemli motivasyon kaynağıdır (53).

İç motivasyonda bireyin harekete geçmesini sağlayan dürtü işin kendisidir. Tercih edilen, ilgi duyulan, isteyerek gerçekleştirilen davranışların kaynağını kişinin amaç ve

istekleri oluşturmaktadır. Kişiyi harekete geçmeye teşvik eden güç; merak etme, bilme ve öğrenme ihtiyacı, yeterli olma isteği ve başarılı olma arzusudur (57).

Mevlana'nın da söylediği gibi tüm cevher içimizdedir, bunu ancak istediğimizde fark edebiliriz. Önen ve Tüzün'e göre: Bireyin iç motivasyonu piyano çalmak ve piyanist olarak çalışıyor ise onun motivasyonu için büyük çaba harcamaya gerek yoktur. Yani içsel motivasyona dışarıdan müdahale etmek mümkün değildir. Hayattaki başarılar kişinin içerisinde yaşadığı başarı ile başlamaktadır. Başarı açısından insanı en fazla etkileyen unsur ise iç motivasyondur (54).

İç motivasyon bireyin kendi istekleri doğrultusunda hareket etmesini ifade etmekle birlikte işletmelerde iç motivasyonun yöneticiler tarafından kullanılabilmesi faktörler bulunmaktadır;

- Sırtı sıvazlama,
- Cesaret verici işler,
- İş/Eğitim yaşantısından memnun olma,
- Umutsuzluk hissinden uzaklaştırmak,
- Başarı fırsatları yaratma,
- Kişileri kendi özelliklerine göre değerlendirme,
- Kişilerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlamak,
- Risk almaya teşvik,
- İlgiyi iletişime dâhil etme,
- Öğrenme arzusu,
- Merak,
- Faaliyetlerin kendi seçimi olmasıdır.

Bireyin kendi istekleri bu unsurlar aracılığıyla dışarıdan desteklenme yoluyla harekete geçirilebilir (46,48,55).

2.2.3.2. Dış Motivasyon

Dış motivasyon bireyin çevresi tarafından oluşturulur. Kişinin etraftan aldığı bir destek veya ödül sayesinde harekete geçmesi sağlanır. Dış motivasyondan elde edilen etki az, ortaya çıkan davranış ise geçicidir (57).

Dış motivasyonun kaynağını kişi işini iyi yaptığında alacağı maddi veya manevi ödüller, işini kötü yaptığında ise işine son verilmesi veya cezalandırma sistemi oluşturmaktadır. Cezalandırma uygulamaları çalışandan beklenen performansın sergilenmesi veya hedeflenen davranışın gerçekleşmesi amacıyla da kullanılabilir (51,55).

Dış motivasyonu etki eden faktörler olumlu ve olumsuz olarak ikiye ayrılmaktadır.

Olumlu Dış Motivasyon Faktörleri

- Ödül
- Sertifika
- Kupa ve Madalya
- Arkadaş baskısı
- Dernek ve kulüp üyeliği
- Benimsenme ve onaylanma arzudur.

Olumsuz Dış Motivasyon Faktörleri

- Alay edilmesi
- Aşağılanma
- Sözel olarak incitme
- Azarlama
- Verilen hakların geri alınması
- Cezalandırma.

Olumsuzluklara maruz kalınması halinde kişinin motivasyonu düşebilir ve işten ayrılmasına kadar giden bir sonuç yaşanabilir. Sonuç olarak içsel motivasyon bireylerin ihtiyaçlarına odaklanırken dışsal motivasyon ise başkalarının gereksinimlerine odaklanır (56,57).

Belirtilen faktörlerin daha iyi anlaşılabilmesi için bir örnek vermek gerekirse; yerinde sabit duran bir eşek olduğu varsayımında, hayvanı harekete geçirmenin yollarından biri sopayla vurmaktır iken diğeri hayvanın burnunun ucuna doğru havuç sallandırmaktır olabilir. Eşegin karnı aç ise doyurmak için hareket edebilir, daha önce çok havuç yemiştir veya aç değil ise bu yöntem efektif olmayacaktır. Diğeri bir yöntem olarak eşeğe uzun bir sopa gösterildiğinde daha önceki deneyimlerinden neden sonuç ilişkisi ile belleğine

kazınan sopa korkusu sebebiyle harekete geçecektir. Örnekte bahsedilen sopa ve havuç motive etmek için kullanılan ceza ve ödül güdülerini temsil etmektedir. Örnekte bahsedilen olumlu olarak nitelendirilen dış motivasyon faktörü ödüllendirme ve olumsuz dış motivasyon faktörü cezalandırma yöntemi ile eşek motive edilebilmektedir ancak olumlu motivasyon faktörlerinin kullanılması çoğu zaman için daha uygundur (58).

2.2.4. Motivasyon Araçları

Çalışanların teşvik edilmesinde tercih edilecek olan motivasyon araçlarının fonksiyonu son derece önemlidir. Özendirici güdüleme araçları genel olarak ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel araçlar olarak üç başlıkta ele alınmaktadır.

2.2.4.1. Ekonomik Araçlar

Bireyleri çalışmaya iten en önemli etken yaşamını sürdürebileceği kazanç elde etmesidir. Ücret artışı, prim, kara katılma, başarıya dayalı ücretlendirme, ekonomik ödüller başlıca ekonomik güdüleme araçları arasında yer almaktadır.

- **Ücret Artışı:** Çalışanlar, emekleri karşılığında aldıkları ücret doğrultusunda yaşamlarını devam ettirebilmektedir, dolayısıyla ücretlerinin artması, alım gücünü ve yaşam koşullarını iyileştirebileceği için kişilerin güdülenmesinde de etkili bir araçtır.
- **Primli Ücret:** Çalışanların ücretlerine ek olarak üretkenlikleri doğrultusunda verilen maddi katkıyı göstermektedir. Daha yüksek kazanç elde etmek isteyen çalışanların üretkenliğinin artmasını sağlayan bir yöntem olmasının yanı sıra fazla kazancın anlamsız geldiği ya da daha fazla kazanma tutkusunun bireyleri yıpratması gibi olumsuz sonuçlar da ortaya çıkabildiğinden her iş alanı için uygun görülmemektedir.
- **Kara Katılma:** Bu yöntem, çalışanların iş yerlerini kendi iş yerleriymiş gibi benimseyip daha fazla katkıda bulunmasını sağlayarak yıllık elde edilen karın çalışan ile paylaşılması durumudur.
- **Başarıya Dayalı Ücretlendirme:** Başarının açık ve net bir şekilde ölçülebildiği iş alanlarında tercih edilen etkili bir motivasyon aracıdır. Çalışanlar, yüksek başarı sergilediklerinde elde ettikleri kazançla bağlı olarak güdülenmelerinde de artış olacaktır.

- **Ekonomik Ödül:** Çalışanları işe özendirmek ve isteklerini artırmak amacıyla başarılı olan kişilere ekonomik değer taşıyan ödüllerin sunulduğu bir yöntemdir. Bu yöntemde önemli olan ekonomik ödülün elde edilen başarı ile orantılı olması ve kazanılan başarının akabinde verilmesi gerekmektedir. Ekonomik araçlar, isteklendirmenin artması için temel koşullardan birisini oluştursa da çoğu zaman tek başına yeterli görülmemektedir. Diğer motivasyon araçlarının da beraberinde kullanılması kuruluşa bağlılığı ve beraberinde başarısını artıracaktır (29,59,60,61,62).

2.2.4.2. Psiko-sosyal Araçlar

Biyo-psiko-sosyal bir varlık olan insan yaşamında son yıllarda ekonomik araçlar kadar önemli görülmeye başlanmıştır. Sosyal etkinlikler, çalışanlara değer verilmesi, görüş ve fikirlerinin alınması psiko-sosyal araçlara örnek verilebilir.

- **Sosyal Etkinlikler:** Çalışanların doğum günü kutlamaları, gezi ve piknikler, spor karşılaştırmaları gibi organizasyonlar çalışanlar arasında ekip ruhunun gelişmesi, ortak zamanların değerlendirilerek ekip içerisinde ve yöneticiler ile kaynaşmaları açısından önemli görülmektedir.
- **Öneri Sistemleri:** Kurumlarda işin daha iyi yapılabilmesi ya da hizmetin iyileştirilebilmesi amacıyla işi yapan çalışanların sundukları önerilerin dikkate alınması ve ödüllendirilmesi, çalışanın kendisini değerli hissetmesini sağlayacaktır.
- **Yetki ve Sorumluluk Devri:** Yöneticinin belirli koşullar çerçevesinde görev ve sorumluluklarını astlarına devretmesi yetki devri olarak tanımlanmaktadır. Yetki ve sorumluluk devri yönetici tarafından istendiği zaman tekrarlanabilir. Çalışan, sahip olduğu yetkiler doğrultusunda belirlenen sınırlar içerisinde özgürce davranabilir ve böylece sorumluluk bilincine erişebilir. Uygulanan bu yöntem sayesinde çalışan kurum için değerli olduğunu ve kuruluşun bir parçası olduğunu hissetmektedir. Böylelikle iş motivasyonunda ve veriminde artış yaşanır.
- **Rekabet:** Rekabet; yoğun iş sürecinin hissedilmediği, çalışma arzusunun arttığı, verimliliğin pozitif yönde etkilendiği motivasyon aracıdır. İnsanlardaki rekabetin asıl nedeni çevresindeki kişiler tarafından saygı görme ve tanınma ihtiyacıdır. Ancak bu motivasyon aracının dikkatli kullanılması gerekmektedir,

çünkü pozitif etkilerinin yanı sıra olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir. Çalışanlar yaptıkları işte başarılı olurlarsa doyum sağlayacaklardır fakat başarısız olurlarsa motivasyon kaybı yaşayacaklardır. Dolayısıyla çalışanlara, yönetici tarafından rekabet ortamı oluşturulduğunun bilincinde olmaları önerilmektedir.

- **İş-Özel Yaşam Dengesinin Sağlanması:** Çalışanın kurum içindeki görev ve sorumlulukları nedeniyle özel yaşamındaki sorumlulukları yerine getirirken problem ile karşılaşmasını önlemek, çalışanların özel yaşamından kaynaklanan gerilimini azaltmada, önemsendiğini hissetmesinde ve ilgisinin işe odaklanarak güdülenmesinde etkili bir araçtır. İş yerinin kreş uygulaması ve kısmi süreli çalışma iş-özel yaşam dengesinin sağlanmasında önemli olan uygulamalara örnek gösterilebilir (29,60,61,62,63).

2.2.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

İş güvencesi, eğitim olanakları, yükselme ve kariyer gelişim olanağı, farklı çalışma yöntemlerinin sunulması, kararlara katılımın sağlanması gibi örgütsel ve yönetmel araçlar da çalışanların motivasyonunun artmasını sağlamaktadır.

- **Güvence:** Sınırları belli olan iş çevresine ya da iş kollarına dâhil olmaktan oluşan hastalık, kaza, emeklilik, hayat ve işsizlik sigortaları gibi uygulamalar için ekonomik güvence sağlamaktadır. Aynı zamanda kendisine güven duygusu da oluşmaktadır.
- **Eğitim Olanakları:** Çalışanların gereksinim ve ilgi alanlarına yönelik olarak hazırlanan eğitim ve gelişim planları hem bireysel hem de mesleki gelişime destek olmaktadır. Beraberinde de sosyal ilişkilerin gelişmesini sağlayarak güdülenmelerini desteklemektedir.
- **Yükselme Olanakları:** Yükselme olanağı sunulan kurumlarda çalışanların daha istekli çalışmalarıyla beraber kurum bağlılıkları da artmaktadır. Fakat çalışanlar yüksek başarı karşılığında yükselme sürecinin adil olmasını, yükselme ölçütlerinin açık ve tarafsız olarak belirlenmiş olmasını beklemektedir.
- **Statü:** Tanınmış bir kuruluştaki çalışan ya da yüksek bir unvana sahip olan çalışan, bunun karşılığında iş arkadaşları ve çevresi tarafından saygı ve değer görecektir. Gördüğü saygı ve değeri korumak için ise işi ile ilgili daha çok çaba sarf edecektir. Ayrıca yöneticilerin, çalışana çalışma arkadaşları karşısında takdir

etmesi, yapılan toplantılarda ekip önünde ödüllendirmesi gibi uygulamalar çalışanın statüsünü güçlendirecek ve çalışma şevkini arttıracaktır.

- **Adaletli Disiplin Sistemi:** Çalışanların sorunlarına ilgi gösterilmesi ve adaletli davranılarak çözüme ulaştırılması, çalışanın sorunlarının azalmasını ve yöneticisine duyduğu güvenin artmasını sağlamaktadır. Böylece çalışan kendisini psikolojik olarak da güvende hissetmektedir.
- **Kararlara Katılma Olanakları:** Çalışanın fikirlerinin dinlenmesi, düşüncelerine saygı duyulması, çalışan ile ilgili konularda birlikte karar verilmesi ve alınan kararın üst yönetim tarafından da desteklenmesi, hem kurumun başarısını hem de çalışanın kendisine olan güvenini artırır.
- **Açık İletişim ve Etkileşim:** İş yerlerinde yöneticiler ve çalışanlar arasında iyi ilişkilerin geliştirilebilmesi için açık bir iletişim ve etkileşim ortamının sağlanması, beklentilerin açıkça belirtilmiş olması gerekmektedir (29,60,61,62).

2.2.5. Hemşirelik Mesleğinde İş Motivasyonunun Önemi

Sağlık hizmetleri, hastanın sağlığına kavuşmasında sosyal ve ekonomik yönünün dışında ahlaki ve psikolojik yönü de olan geniş kapsamlı ve önemli bir konudur. Sağlık hizmetlerine talebin artışında yaşanan düzensizlik sağlık hizmetlerinde etkililiğin ve verimliliğin artırılmasını zorunlu hale getirmiştir (70).

Hemşireler sağlık sektörünün en büyük istihdam grubunu oluşturmaktadır, buna bağlı olarak sunulan sağlığın kalitesi önemli ölçüde hemşireler ile ilişkilidir. Hemşireler bilgi verme, sahip oldukları becerileri sergileme, bakımı planlama ve sunma, sonucunu değerlendirme, hastanın haklarını açıklama ve savunma, diğer sağlık personellerini yönetme, sağlık politikalarını araştırma ve geliştirme gibi çok sayıda görev ve sorumluluğa sahiptir. Her bir görevi için yüksek düzeyde bağlılığın olmasına gereksinim duyulmaktadır. Ayrıca çalıştıkları kurumlarda üstlendikleri görev ve kurumsal yapının sürdürülmesinde aldıkları sorumluluk nedeniyle iş gücü verimliliği ve etkileyen faktörlerin önemi ortaya koyulmalıdır (49,52).

Sağlık kuruluşlarında sürekli olarak hasta bireylere hizmet veren hemşirelerin, çalışan diğer personellere kıyasla iş motivasyonunu daha çok önemsedikleri belirlenmiştir. İş motivasyonu yüksek olan hemşirelerin daha üretken oldukları ve daha iyi performans sergiledikleri yapılan araştırmalar ile ortaya çıkartılmıştır (64).

Düşük iş motivasyonu ile çalışan hemşirelerde;

- Sağlık hizmetinin niteliğinde azalma,
- Duygusal ve bedensel sorunlarda artış,
- Kişilerarası ilişki ve iletişimde bozulma,
- İş yerinde yaşanan problemlere karşı duyarsızlık,
- İşten yakınma sıklığında artış,
- İş tatmininde azalma ve tükenmişlik durumları ile karşılaşılabilir.

Hemşirelik mesleğinde motivasyonu destekleyecek unsurlar arasında;

- Yetki ve sorumlulukların açık ve net olarak belirlenmesi,
- İstedikleri serviste çalışmaları,
- Ekip çalışmasının öneminin kavranmış olması,
- Çalışma temposunu telafi edecek sosyal aktivitelerin gerçekleştirilmesi,
- Kreş gibi sosyal sorunlara yönelik çözümler üretilmesi,
- Ücret sisteminin adil ve eşit şekilde belirlenmesi,
- Mesleki ilerleme olanaklarının sağlanması,
- Çeşitli ödüllendirme olanaklarının oluşturulması önerilmektedir.

Yöneticilerin çalışanları motive edici araçları ve motivasyon düzeylerini belirlemeleri, aralıklı olarak uygulamaları tavsiye edilmektedir. Gerektiğinde ise yeni stratejiler belirlenerek motivasyon arttırılabilir (57,68,73).

3.GEREÇ ve YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Tipi

Araştırma, hemşirelerin yetenek yönetimi ile iş motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen tanımlayıcı tipte ve kesitsel desenedir.

3.2. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman

Araştırma, 15 Eylül ve 29 Aralık 2022 tarihleri aralığında İstanbul ilinde bulunan bir özel hastane ve bir vakıf üniversitesi hastanesinde gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın yapıldığı özel hastane toplam 600 hemşireye sahip olup bakımı kaliteli sunabilmek amacıyla sürekli kalite geliştirme programlarını uygulayan bir sağlık kuruluşudur. ISO 900: Kalite Belgesi, Türkiye’de Joint Commission International (JCI), ISO 2700: Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi ve ISO 1400: Çevre Yönetim Sistemi Belgelerine sahip olan ilk özel hastanedir. Beraberinde Bebek Dostu Hastane ve insan odaklı bakım anlayışını savunan Planetree International tarafından sunulan sertifikaya sahiptir.

Kuruma yeni başlayan hemşireler, iki aylık deneme sürelerinde ‘‘Buddy’’m Yanımda’’ programına dâhil edilmektedir. Bu program, işe yeni başlayan hemşirelerin deneme süreçlerinde rehberlik etmeye, kurum ve bölüme oryantasyonunu sağlamaya, kurumun misyon, vizyon, politika ve prosedürlerinin aktarılmasında etkin rol almaya ve takım içerisinde iletişimi güçlendirmeye yaramaktadır. Bu sayede işe yeni başlayan hemşire kendisini hem güvende hisseder hem de uyum süreci kolaylaşır. Bu programa kurum çalışanlarından en az iki yıllık kıdemi doldurmuş olan kişiler dâhil edilmektedir. İki aylık deneme sürecinin sonunda bağlı olunan yönetici ile değerlendirme yapıldıktan sonra çalışana yetki devri yapılarak altıncı ayında ve birinci yılında tekrar değerlendirmeler yapılmaktadır. Sonrasında ise değerlendirmeler yıllık olarak devam etmektedir.

Vakıf Üniversitesi Hastanesi hemşire sayısı 812 olup ISO 9001: Kalite Belgesi, ISO 1400: Çevre Yönetim Sistemi ve Bebek Dostu Hastane belgelerine sahiptir. Oryantasyon ve değerlendirme programları ise aynı vakfa bağlı olan özel hastane ile benzer şekilde yürütülmektedir.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde bulunan aynı vakfa bağlı olan özel hastane ve üniversite hastanesinde çalışan tüm hemşireler oluşturmuştur (N:1412).

Araştırmanın örneklemini, araştırmaya dâhil edilme kriterlerini karşılayan ve araştırmaya katılmaya gönüllü olan hemşireler oluşturmaktadır. Literatür taraması sonucunda üzerinde çalışılacak yöntemlere ilişkin yüzde ölçüm değerleri baz alınarak 0,3 (cohen) etki büyüklüğü, %99 güç ve 0,05 hata payı ile G-POWER programı kullanılarak bulunan toplam örneklem büyüklüğü n=195'tir (65).

3.4. Araştırmaya Dâhil Edilme Kriterleri

- Türkçe biliyor olması,
- İletişim engelinin olmaması,
- Araştırmaya katılmaya gönüllü olması,
- Hastanede en az altı aydır hemşire olarak çalışması.

3.5. Araştırmaya Dâhil Edilmeme Kriterleri

- Hemşirelik dışı (ebe, sağlık teknisyeni, hekim vb.) personel olması,
- 18 yaşından küçük olması,
- Stajyer ve intern hemşireler,
- Hastanede 0-6 ay aralığında çalışan hemşireler,
- Araştırmaya katılmaya gönüllü olmaması.

3.6. Araştırmanın Değişkenleri

3.6.1. Araştırmanın Bağımlı Değişkenleri: Hemşirelerin yetenek yönetimi ve iş motivasyonu

3.6.2. Araştırmanın Bağımsız Değişkenleri: Hemşirelerin sosyo-demografik özellikleri

3.7. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri; Sosyo-demografik Bilgi Formu, Yetenek Yönetimi Ölçeği ve Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği kullanılarak toplanmıştır.

3.7.1. Sosyo-demografik Bilgi Formu

Form araştırmacı tarafından, ilgili literatür taraması yapılarak oluşturulmuş olup yaş, cinsiyet, medeni durum, sosyal güvence, eğitim durumu, gelir düzeyi, görevi, görev yeri, çalışma şekli gibi hemşirelere ait bilgileri, yetenek yönetimi ve iş motivasyonunu etkileyen faktörleri içeren 21 sorudan oluşmaktadır (1,7,89).

3.7.2. Yetenek Yönetimi Ölçeği

Tutar, Altınöz ve Çöp tarafından 2011 yılında geliştirilmiş olup 18 maddeden oluşan tek faktörlü bir ölçektir. Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmış ve cronbach alfa değeri 0,93 olarak hesaplanmıştır (4). Ölçekte ters kodlanan madde bulunmamaktadır. Ölçek 5'li likert tarzında olup ölçeğin maddeleri 1-5 arası puanlanmaktadır (Hiçbir zaman-1, Nadiren-2, Bazen-3, Sık sık-4, Her zaman-5). Ölçekten alınan puan ortalamaları 2,5 altında ise düşük, 2,5-3,00 arasında ise orta, 4,00-5,00 arasında ise yüksek olarak değerlendirilmektedir (16). Araştırmada kullanılan yetenek yönetimi ölçeğinin cronbach alfa değeri 0,97 olarak hesaplanmıştır.

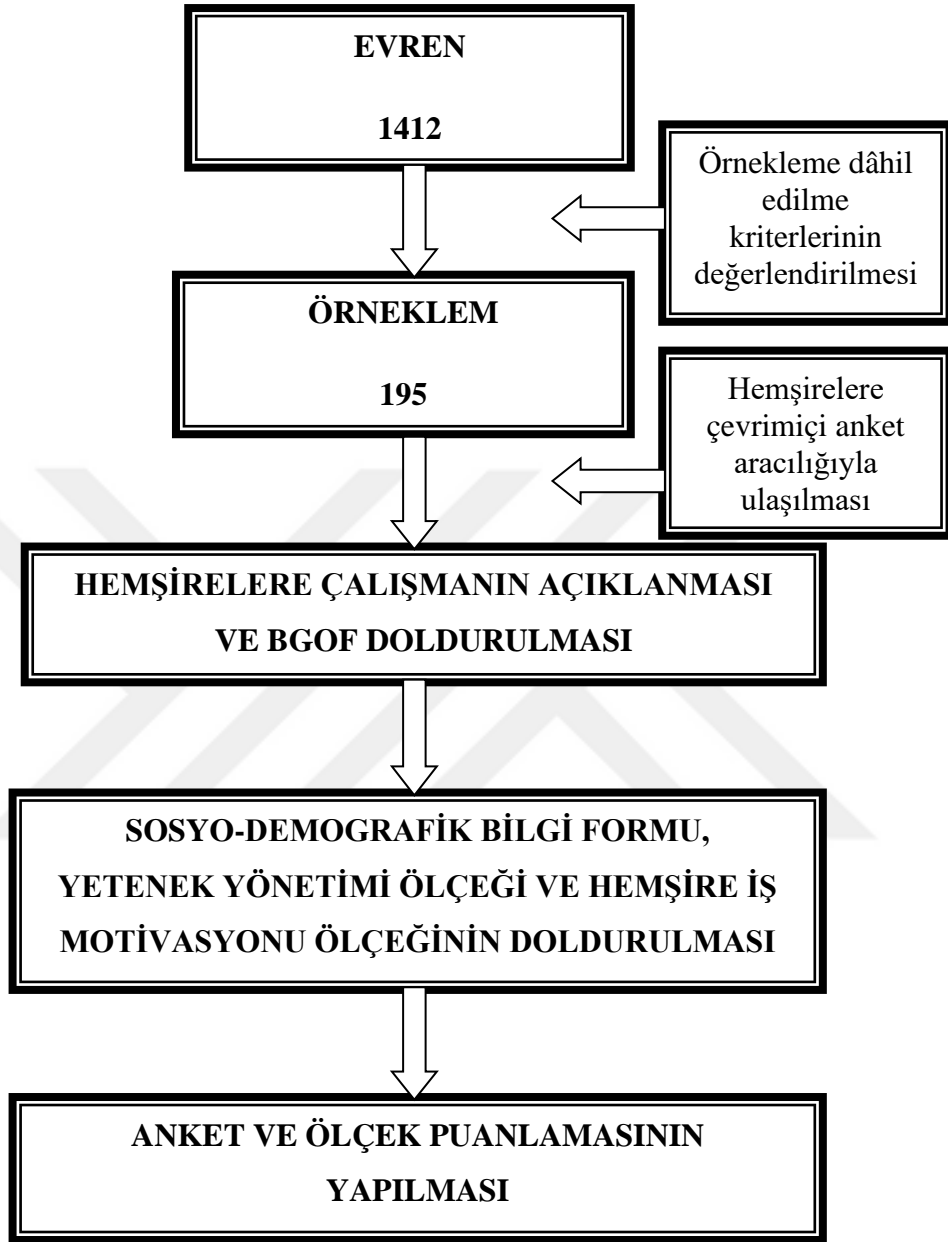
3.7.3. Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği

Engin ve Çam tarafından 2016 yılında geliştirilen ölçek 25 soru ve tek faktörden oluşmaktadır. Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları gerçekleştirilmiş ve cronbach alfa değeri 0,84 olarak belirlenmiştir (66). Ölçeğin ters kodlanan maddesi bulunmamaktadır. Ölçek 3'lü likert tipi olarak hazırlanmış olup maddeler 1-3 arası puanlanmaktadır (Katılmıyorum-1, Kısmen katılıyorum-2, Katılıyorum-3). Ölçekten alınabilecek maksimum puan 75, minimum puan ise 25'dir. Hemşire iş motivasyonu ölçeğinden alınan puanlar yükseldikçe hemşirelerin iş motivasyonunun yükseldiği şeklinde değerlendirilmektedir (17). Araştırmada kullanılan hemşire iş motivasyonu ölçeğinin Cronbach alfa değeri 0,94 olarak hesaplanmıştır.

3.8. Araştırma Süreci

Araştırmacı, araştırmaya dâhil edilme kriterlerine uygun hemşirelere kendini tanıttıktan sonra Bilgilendirilmiş Gönüllü Olur Formunda (BGOF) yer alan bilgileri açıklayarak araştırmanın konusu ve amacı hakkında bilgi vermiştir. Çalışmaya katılmayı kabul eden hemşirelere BGOF imzalatılmış ve çevrim içi anket yöntemi ile Sosyo-demografik Bilgi

Formu, Yetenek Yönetimi Ölçeği ve Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği uygulanmıştır. Araştırma süreci akış şeması Şekil.5’de sunulmuştur.



Şekil.5. Araştırmanın Akış Şeması

3.9. Verilerin Değerlendirilmesi

İstatistiksel analizler için NCSS (Number Cruncher Statistical System) 2007 (Kaysville, Utah, USA) programı kullanıldı ve çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotların (Ortalama, Standart Sapma, Medyan, Frekans, Oran, Minimum, Maksimum) yanı sıra veriler normal dağılmadığı için Shapiro-Wilk Testi ile değerlendirildi. Niceliksel verilerin iki grup karşılaştırmasında Mann-Whitney U Testi,

üç ve üzeri grupların karşılaştırmasında ise Kruskal-Wallis Testi kullanıldı. Nicel veriler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Spearman's korelasyon analizi uygulanarak anlamlılık $p<0.01$ ve $p<0.05$ düzeylerinde değerlendirildi.

3.10. Araştırmanın Etik Yönü

- Araştırmaya başlanmadan önce Yeditepe Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu'ndan etik kurul izni alınmıştır (Başvuru Numarası: 202207Y0272 Tarih: 12.08.2022) (Ek-1).
- Kurum izinleri alınmıştır (Ek-2 ve Ek-3).
- Yetenek Yönetimi Ölçeği'nin araştırmada kullanımı için izin alınmıştır (Ek-4).
- Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği'nin araştırmada kullanımı için izni alınmıştır (Ek-5).
- Araştırmaya katılmaya gönüllü hemşirelerden araştırmanın aşamaları açıklanarak Bilgilendirilmiş Gönüllü Olur (Rıza) Formu ile çevrim içi ortamda izinleri alınmıştır (Ek-6).

3.11. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın iki sınırlılığı bulunmaktadır. Birincisi, belirtilen tarih aralığında aynı vakfa bağlı özel ve üniversite hastanelerinde çalışan hemşireler ile sınırlıdır. İkincisi, veri toplama dönemi COVID-19 pandemisinin son dönemlerine denk gelmesi ve hemşirelerin yorgunluklarının ve tükenmişliklerinin artması nedeniyle çalışmaya vakıf üniversitesi hastanesinde çalışan hemşirelerin gönüllü katılımının daha az olmasıdır.

4. BULGULAR

Hemşirelerin yetenek yönetimi ile iş motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan araştırmada elde edilen bulgular,

- 4.1. Çalışmaya katılan hemşirelerin sosyo-demografik özellikleri ile ilgili bulgular
- 4.2. Çalışmaya katılan hemşirelerin yetenek yönetimi ve iş motivasyonuna ilişkin bulgular olmak üzere iki bölüm halinde sunulmuştur.

4.1. Hemşirelerin Sosyo-demografik Özellikleri İle İlgili Bulguları

Çalışmaya katılan hemşirelerin sosyo-demografik özellikleri ile ilgili bulguları tablo 4.1.1'de yer almaktadır.



Tablo 4.1.1. Çalışmaya Katılan Hemşirelerin Sosyo-Demografik Özellikleri Göre Dağılımı (n=241)

Tanımlayıcı Özellikler		$\bar{X} \pm Ss$	<i>Min-Max</i> (Median)
		n	%
Yaş		28,13±5,88	21-53 (26)
Cinsiyet	Kadın	208	86,3
	Erkek	33	13,7
Medeni Durum	Evli	58	24,1
	Bekâr	183	75,9
Sosyal Güvence Durumu	SGK	90	37,3
	Özel Sigorta	151	62,7
Eğitim Durumu	Sağlık Meslek Lisesi	13	5,4
	Ön lisans	15	6,2
	Lisans	178	73,9
	Yüksek Lisans	32	13,3
	Doktora	3	1,2
Gelir Düzeyi	Gelir giderden az	128	53,1
	Gelir gidere eşit	88	36,5
	Gelir giderden fazla	25	10,4

\bar{X} : Ortalama Ss: Standart sapma n: Frekans

Araştırmaya katılan hemşirelerin yaş ortalamaları 28,13±5,88 (21-53) saptanmış olup %86,3'ü (n=208) kadın, %13,7'si (n=33) erkek, %24,1'i (n=58) evli iken, %75,9'u (n=183) ise bekâr, %37,3'ünün (n=90) sosyal güvencesi SGK iken, %62,7'si (n=151) ise özel sigortalıdır. Hemşirelerin eğitim durumu incelendiğinde %5,4'ü (n=13) sağlık meslek lisesi, %6,2'si (n=15) ön lisans, %73,9'u (n=178) lisans, %13,3'ü (n=32) yüksek lisans ve %1,2'sinin (n=3) doktora mezunu olduğu, %53,1'inin (n=128) geliri giderden az iken, %10,4'ünün (n=25) ise gelirinin giderden fazla olduğu saptanmıştır (Tablo 4.1.1).

Çalışmaya katılan hemşirelerin mesleki özellikleri ile ilgili bulguları tablo 4.1.2'de yer almaktadır.

Tablo 4.1.2. Hemşirelerin Mesleki Özelliklerine Göre Dağılımı (n=241)

Tanımlayıcı Özellikler		n	%
Çalışılan Kurum Türü	Özel Hastane	199	82,6
	Vakıf Üniversitesi Hastanesi	42	17,4
Çalışılan Kurumdaki Görev	Hemşire	159	66,0
	Ekip Lideri Hemşire	33	13,7
	Özel Dal Hemşire	20	8,3
	Sorumlu Hemşire	20	8,3
	Süpervizör Hemşire	9	3,7
Çalışılan Klinik	Koordinasyon ve Eğitim Birimi	97	40,2
	Cerrahi Servis	88	36,5
	Poliklinik	19	7,9
	Dâhiliye Servis	14	5,8
	Yoğun Bakım	11	4,6
	Ameliyathane	9	3,7
	Acil Servis	3	1,2
Çalışma Şekli	Vardiyalı	170	70,5
	Sürekli Gündüz	71	29,5
Kurumda Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	65	27,0
	1-5 yıl	108	44,8
	6-10 yıl	43	17,8
	11-15 yıl	15	6,2
	15 yıl ve üzeri	10	4,1
Mesleki Deneyim	1 yıldan az	43	17,8
	1-5 yıl	103	42,7
	6-10 yıl	55	22,8
	11-15 yıl	19	7,9
	15 yıl ve üzeri	21	8,7

Hemşirelerin %82,6'sı (n=199) özel hastanede, %17,4'ü (n=42) vakıf hastanesinde, %13,7'si (n=33) ekip lideri hemşire, %66'sı (n=159) hemşire, %3,7'si (n=9) süpervizör

hemşire, %8,3'ü (n=20) özel dal hemşiresi ve %8,3'ü (n=20) sorumlu hemşire olarak, %1,2'si (n=3) acil servis, %3,7'si (n=9) ameliyathane, %36,5'i (n=88) cerrahi servis, %5,8'i (n=14) dâhiliye servis, %7,9'u (n=19) poliklinik, %4,6'sı (n=11) yoğun bakım ve %40,2'si (n=97) diğer kliniklerde, %79,5'i (n=170) vardiyalı, %29,5'inin (n=71) ise sürekli gündüz çalıştığı belirlenmiştir. Hemşirelerin kurumda toplam çalışma süreleri incelendiğinde %27'si (n=65) 1 yıldan az, %44,8'i (n=108) 1-5 yıl, %17,8'i (n=43) 6-10 yıl, %6,2'si (n=15) 11-15 yıl ve %4,1'inin (n=10) 15 yıl ve üzeri çalışmış oldukları saptanmıştır. Hemşirelerin %17,8'i (n=43) 1 yıldan az, %42,7'si (n=103) 1-5 yıl, %22,8'i (n=55) 6-10 yıl, %7,9'u (n=19) 11-15 yıl ve %8,7'si (n=21) 15 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip oldukları belirlenmiştir (Tablo 4.1.2).

Çalışmaya katılan hemşirelerin meslek/kurum memnuniyeti ve kariyer planları ile ilgili bulguları tablo 4.1.3'de yer almaktadır.

Tablo 4.1.3. Hemşirelerin Meslek/ Kurum Memnuniyeti ve Kariyer Planlarına Göre Dağılımı (n=241)

Tanımlayıcı Özellik		n	%
Ekip İletişiminin İyi Olduğunu Düşünme Durumu	Evet	171	71,0
	Hayır	36	14,9
Meslek İle İlgili Planlanan Hedefe Ulaşma Durumu	Kararsızım	34	14,1
	Evet	132	54,8
Meslek İle İlgili Kariyer Planlaması Yapma Durumu	Hayır	40	16,6
	Kararsızım	69	28,6
Hemşirelik Mesleğini Severek İcra Etme Durumu	Evet	167	69,3
	Hayır	38	15,8
	Kararsızım	36	14,9
	Evet	163	67,7
	Hayır	16	6,6
	Kararsızım	62	25,7

Hemşirelerin %71'i (n=171) çalıştıkları birimlerde ekip iletişiminin iyi olduğunu düşünürken, %14,1'i (n=34) ise kararsız olduğunu, %67,7'si (n=163) mesleğini severek icra ederken %25,7'si (n=62) ise kararsız olduğunu, %69,3'ü (n=167) mesleği ile ilgili

kariyer planlaması yaparken %15,8'inin (n=38) ise kariyer planlaması yapmadığı, %54,8'i (n=132) meslek ile ilgili planlanan hedeflere ulaşmışken, %16,6'sının (n=40) ulaşamadığı belirlenmiştir (Tablo 4.1.3).

Çalışmaya katılan hemşirelerin yetenek yönetimi ve iş motivasyonu ile ilgili bulguları tablo 4.1.4'de yer almaktadır.

Tablo 4.1.4. Hemşirelerin Yetenek Yönetimi ve İş Motivasyonuna İlişkin Bulguları (n=241)

Tanımlayıcı Özellik		n	%
Çalıştığımız Birimde Yönetimsel Kararlara Katılım Durumu	Evet	122	50,6
	Hayır	70	29,0
	Kararsızım	49	20,3
Çalıştığımız Kurumlarda Yetenek Yönetimi Sistemi Uygulanma Durumu	Evet	71	29,5
	Hayır	102	42,3
	Kararsızım	68	28,2
Yetenek Yönetimi Sistemi Uygulanmasının İş Motivasyonunu Arttırma Durumu*	Evet	57	80,3
	Hayır	10	14,1
	Kararsızım	4	5,6
Yetenek Yönetimi Sistemi Uygulanmasının Kişisel Katkı Olma Durumu*	Evet	58	81,7
	Hayır	7	9,9
	Kararsızım	6	8,5
Yetenek Yönetimi İle İlgili Eğitim Alma Durumu	Evet	34	14,1
	Hayır	207	85,9
Motivasyon İle İlgili Eğitim Alma Durumu	Evet	81	33,6
	Hayır	160	66,4

*Yetenek yönetimi sisteminin uygulandığını düşünen katılımcılar tarafından işaretlenmiştir

Hemşirelerin %50,6'sı (n=122) çalıştıkları birimde yönetimsel kararlara katılım sağladığını düşünürken %20,3'ü (n=49) ise kararsız olduğunu, %29,5'i (n=71) çalıştıkları kurumlarda yetenek yönetimi sistemi uygulandığını ifade ederken, %42,3'ü (n=102) ise uygulanmadığını, %80,3'ü (n=57) yetenek yönetimi sistemi uygulanmasının iş motivasyonunu arttırdığını, %14,1'i (n=10) ise arttırmadığını belirtmiştir. Hemşirelerin %81,7'si (n=58) yetenek yönetimi sistemi uygulanmasının kişisel olarak

katkı sağladığını düşündüğü, %8,5'i (n=6) ise kararsız olduğu, %14,1'inin (n=34) yetenek yönetimi ile ilgili eğitim aldığı, 14,1'inin (n=34) ise motivasyon ile ilgili eğitim aldığı belirlenmiştir (Tablo 4.1.4).

4.2. Hemşirelerin Yetenek Yönetimi ve İş Motivasyonuna İlişkin Bulguları

Çalışmaya katılan hemşirelerin yetenek yönetimi ölçeği ve hemşire iş motivasyonu ölçeği toplam puan ortalamaları tablo 4.2.1'de yer almaktadır.

Tablo 4.2.1. Hemşirelerin Yetenek Yönetimi Ölçeği ve Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği Puan Ortalamaları Dağılımı (n=241)

	$\bar{X} \pm Ss$	<i>Min-Max (Median)</i>
Yetenek Yönetimi Ölçeği	3,28±0,95	1-5 (3,44)
Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği	63,27±10,32	(65)

\bar{X} : Ortalama Ss: Standart Sapma

Çalışmaya katılan hemşirelerin cinsiyete göre ölçümlerinin karşılaştırılması tablo 4.2.2'de yer almaktadır.

Tablo 4.2.2. Cinsiyete Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması (n=241)

Ölçek	Cinsiyet	n	<i>Ort±Ss</i>	<i>Min-Max (Median)</i>	<i>U</i>	<i>p</i>
Yetenek Yönetimi Ölçeği	Kadın	208	3,26±0,91	1-5 (3,39)	3039,0	0,290
	Erkek	33	3,41±1,19	1-5 (3,67)		
Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği	Kadın	208	63,2±10,06	25-75 (65)	3098,50	0,369
	Erkek	33	63,7±12,03	25-75 (67)		

Mann Whitney U Testi **p*<0,05 ***p*<0,01

Cinsiyete göre yetenek yönetimi ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (*p*>0,05). Cinsiyete göre hemşire iş motivasyonu ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (*p*>0,05; Tablo 4.2.2).

Çalışmaya katılan hemşirelerin medeni duruma göre ölçümlerinin karşılaştırılması tablo 4.2.3'de yer almaktadır.

Tablo 4.2.3.Medeni Duruma Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması (n=241)

Ölçek	Medeni Durum	n	Ort±Ss	Min-Max (Median)	U	p
Yetenek Yönetimi Ölçeği	Evli	58	3,13±0,96	1-5 (3,11)		
	Bekâr	183	3,33±0,94	1-5 (3,5)	4764,0	0,240
Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği	Evli	58	66,74±8,26	41-75 (70)		
	Bekâr	183	62,17±10,68	25-75 (65)	3852,50	0,002**

Mann Whitney U Testi *p<0,05 **p<0,01

Medeni duruma göre yetenek yönetimi ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05). Evli grubunun hemşire iş motivasyonu ölçeği değerinin, bekâr olanlara göre yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<0,05; Tablo 4.2.3).

Çalışmaya katılan hemşirelerin sosyal güvence durumuna göre ölçümlerinin karşılaştırılması tablo 4.2.4’de yer almaktadır.

Tablo 4.2.4.Sosyal Güvence Durumuna Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması (n=241)

Ölçek	Sosyal Güvence	n	Ort±Ss	Min-Max (Median)	U	p
Yetenek Yönetimi Ölçeği	SGK	90	3,38±0,96	1-5 (3,53)		
	Özel Sigorta	151	3,22±0,94	1-5 (3,39)	6192,50	0,249
Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği	SGK	90	64,73±9,08	31-75 (67)		
	Özel Sigorta	151	62,4±10,93	25-75 (65)	6048,0	0,153

Mann Whitney U Testi *p<0,05 **p<0,01

Sosyal güvence durumuna göre yetenek yönetimi ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05). Sosyal güvence durumuna göre hemşire iş motivasyonu ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05; Tablo 4.2.4).

Çalışmaya katılan hemşirelerin eğitim durumuna göre ölçümlerinin karşılaştırılması tablo 4.2.5’de yer almaktadır.

Tablo 4.2.5.Eğitim Durumuna Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması (n=241)

Ölçek	Eğitim Durumu	n	Ort±Ss	Min-Max (Median)	w	p
Yetenek Yönetimi Ölçeği	Sağlık	13				
	Meslek Lisesi		3,12±1,15	1-4,56 (3,72)		
	Ön lisans	15	3,6±0,95	1,22-5 (3,72)	5,703	0,222
	Lisans	178	3,3±0,98	1-5 (3,47)		
	Yüksek Lisans	32	3,06±0,65	1,22-4,28 (3,06)		
	Doktora	3	3,52±0,67	3-4,28 (3,28)		
Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği	Sağlık	13				
	Meslek Lisesi		58,62±16,98	25-75 (62)		
	Ön lisans	15	67,53±8,03	50-75 (70)	3,906	0,419
	Lisans	178	63,07±10,1	25-75 (65)		
	Yüksek Lisans	32	63,91±8,88	35-75 (65)		
	Doktora	3	67±7,21	61-75 (65)		

*Kruskall Wallis Testi***p<0,05 **p<0,01*

Eğitim durumuna göre yetenek yönetimi ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Eğitim durumuna göre hemşire iş motivasyonu ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$; Tablo 4.2.5).

Çalışmaya katılan hemşirelerin çalıştıkları kurum türüne göre ölçümlerinin karşılaştırılması tablo 4.2.6’da yer almaktadır.

Tablo 4.2.6.Çalışılan Kurum Türüne Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması (n=241)

Ölçek	Çalışılan Kurum	n	Ort±Ss	Min-Max (Median)	U	p
Yetenek Yönetimi Ölçeği	Özel	199	3,23±0,97	1-5 (3,39)		
	Hastane				3580,50	0,144
	Vakıf	42				
	Üniversitesi Hastanesi		3,5±0,84	1,28-5 (3,61)		
Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği	Özel	199	62,96±10,21	25-75 (65)		
	Hastane				3621,50	0,174
	Vakıf	42				
	Üniversitesi Hastanesi		64,71±10,85	25-75 (67,5)		

*Mann Whitney U Testi***p<0,05 **p<0,01*

Çalışılan kurum türüne göre yetenek yönetimi ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Çalışılan kurum türüne göre hemşire iş motivasyonu ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$; Tablo 4.2.6).

Çalışmaya katılan hemşirelerin kurumdaki göreve göre ölçümlerinin karşılaştırılması tablo 4.2.7’de yer almaktadır.

Tablo 4.2.7.Çalışılan Kurumdaki Göreve Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması (n=241)

Ölçek	Görev	n	Ort±Ss	Min-Max (Median)	w	p
Yetenek Yönetimi Ölçeği	Ekip	33				
	Lideri		3,14±1,04	1,11-5 (3,39)		
	Hemşire					
	Hemşire	159	3,35±0,9	1-5 (3,5)		
	Süpervizör	9	3,45±0,68	2,39-4,28 (3,39)	5,546	0,236
	Hemşire					
	Özel Dal Hemşiresi	20	3,41±0,95	1,06-5 (3,56)		
Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği	Sorumlu Hemşire	20	2,77±1,16	1-4,72 (2,61)		
	Ekip	33				
	Lideri		66,58±7,23	50-75 (68)		
	Hemşire					
	Hemşire	159	62,28±10,83	25-75 (65)		
	Süpervizör	9	61,44±10,43	41-75 (61)	6,234	0,182
	Hemşire					
Özel Dal Hemşiresi	20	65,3±9,89	36-75 (66)			
Sorumlu Hemşire	20	64,5±10,21	38-75 (69)			

Kruskall Wallis Testi

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

Çalışılan kurumdaki göreve göre yetenek yönetimi ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Çalışılan kurumdaki göreve göre hemşire iş motivasyonu ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$; Tablo 4.2.7).

Çalışmaya katılan hemşirelerin çalıştıkları kliniğe göre ölçümlerinin karşılaştırılması tablo 4.2.8’de yer almaktadır.

Tablo 4.2.8.Çalışılan Kliniğe Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması (n=241)

Ölçek	Çalışılan Klinik	n	Ort±Ss	Min-Max (Median)	w	p
Yetenek Yönetimi Ölçeği	Acil Servis	3	3,19±1,78	1,44- (3,11)		
	Ameliyathane	9	3,76±1,09	2,28-5 (4)		
	Cerrahi Servis	88	3,2±0,92	1-5 (3,28)		
	Dâhiliye Servis	14	3,19±1,05	1-5 (3,22)	8,741	0,189
	Poliklinik	19	2,98±0,78	1,56-4,33 (3)		
	Yoğun Bakım	11	3,64±1,03	1,28-5 (4)		
	Diğer	97	3,34±0,94	1-5 (3,61)		
Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği	Acil Servis	3	55,33±15,31	38-67 (61)		
	Ameliyathane	9	67,56±8,2	53-75 (67)		
	Cerrahi Servis	88	64,28±9,17	35-75 (65,5)		
	Dâhiliye Servis	14	58,79±12,77	25-7 (62,5)	10,059	0,122
	Poliklinik	19	62,16±7,45	48-75 (63)		
	Yoğun Bakım	11	67,64±8,18	53-75 (72)		
	Diğer	97	62,57±11,39	25-75 (66)		

Kruskall Wallis Testi

*p<0,05 **p<0,01

Çalışılan kliniğe göre yetenek yönetimi ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p<0,05). Çalışılan kliniğe göre hemşire iş motivasyonu ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05; Tablo 4.2.8).

Çalışmaya katılan hemşirelerin mesleki deneyime göre ölçümlerinin karşılaştırılması tablo 4.2.9'da yer almaktadır.

Tablo 4.2.9.Mesleki Deneyime Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması (n=241)

Ölçek	Mesleki Deneyim	n	Ort±Ss	Min-Max (Median)
Yetenek	1 yıldan az	43	3,78±0,83	1-5 (4)
Yönetimi	1-5 yıl	103	3,25±0,9	1-5 (3,22)
Ölçeği	6-10 yıl	55	3,03±0,92	1,11-5 (3,11)
	11-15 yıl	19	3,28±1,13	1-5 (3,5)
	15 yıl ve üzeri	21	3,04±0,99	1-4,72 (3,06)
W			23,019	
p			0,001*	
Posthoc			1>2, 1>3, 1>5 (p=0,001)	
Hemşire İş	1 yıldan az	43	61,86±11,96	25-75 (65)
Motivasyonu	1-5 yıl	103	62,42±10,35	25-75 (65)
Ölçeği	6-10 yıl	55	64,29±8,04	41-75 (65)
	11-15 yıl	19	65,37±11,28	36-75 (71)
	15 yıl ve üzeri	21	65,76±11	25-75 (69)
W			5,453	
p			0,244	
Posthoc			-	
<i>Kruskall Wallis Testi</i>			*p<0,05 **p<0,01	

Meslek deneyimine göre yetenek yönetimi ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (p=0,001; p<0,05). 1 yıldan az grubunun yetenek yönetimi ölçeği değerinin, 1-5 yıl olanlara göre yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (U=1274,50; p=0,001; p<0,05). 1 yıldan az grubunun yetenek yönetimi ölçeği değerinin, 6-10 yıl olanlara göre yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (U=556,50; p=0,001; p<0,05). 1 yıldan az grubunun yetenek yönetimi ölçeği değerinin, 15 yıl ve üzeri olanlara göre yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (U=234,00; p=0,001; p<0,05). Meslek deneyimine göre hemşire iş motivasyonu ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05; Tablo 4.2.9).

Çalışmaya katılan hemşirelerin kurumda toplam çalışma süresine göre ölçümlerinin karşılaştırılması tablo 4.2.10'da yer almaktadır.

Tablo 4.2.10. Kurumda Toplam Çalışma Süresine Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması (n=241)

Ölçek	Çalışma Süresi	n	Ort±Ss	Min-Max (Median)
Yetenek	1 yıldan az	65	3,72±0,94	1-5 (3,94)
Yönetimi	1-5 yıl	108	3,2±0,82	1-5 (3,22)
Ölçeği	6-10 yıl	43	2,94±1,01	1-5 (3,06)
	11-15 yıl	15	3,21±1,01	1-4,56 (3,06)
	15 yıl ve üzeri	10	2,84±1,05	1,44-4,72 (2,56)
			26,296	
W			0,001**	
p			1>2, 1>3, 1>5	
Posthoc			(p=0,001)	
Hemşire İş	1 yıldan az	65	62,38±11,36	25-75 (65)
Motivasyonu	1-5 yıl	108	62,98±9,89	25-75 (65)
Ölçeği	6-10 yıl	43	64,3±9,2	36-75 (66)
	11-15 yıl	15	66,87±8,94	49-75 (70)
	15 yıl ve üzeri	10	62,3±14,38	25-75 (63,5)
			3,214	
W			0,523	
p			-	
Posthoc			-	
<i>Kruskall Wallis Testi</i>			*p<0,05	**p<0,01

Kurumda toplam çalışma süresine göre yetenek yönetimi ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (p=0,001; p<0,05). 1 yıldan az grubunun yetenek yönetimi ölçeği değerinin, 1-5 yıl olanlara göre yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (U=2118,50; p=0,001; p<0,05). 1 yıldan az grubunun yetenek yönetimi ölçeği değerinin, 6-10 yıl olanlara göre yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (U=743,50; p=0,001; p<0,05). 1 yıldan az grubunun yetenek yönetimi ölçeği değerinin, 15 yıl ve üzeri olanlara göre yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (U=163,50; p=0,001; p<0,05). Kurumda toplam çalışma süresine göre hemşire iş motivasyonu ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05; Tablo 4.2.10).

Çalışmaya katılan hemşirelerin çalışma şekline göre ölçümlerinin karşılaştırılması tablo 4.2.11'de yer almaktadır.

Tablo 4.2.11.Çalışma Şekline Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması (n=241)

Ölçek	Çalışma Şekli	n	Ort±Ss	Min-Max (Median)	U	p
Yetenek Yönetimi Ölçeği	Vardiyalı	170	3,34±0,94	1-5 (3,53)		
	Sürekli	71	3,14±0,97	1-5 (3,06)	5207,00	0,093
Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği	Vardiyalı	170	62,54±10,61	25-75 (65)		
	Sürekli	71	65,03±9,45	25-75 (67)	5164,50	0,077

Mann Whitney U Testi *p<0,05 **p<0,01

Çalışma şekline göre yetenek yönetimi ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05). Çalışma şekline göre hemşire iş motivasyonu ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05; Tablo 4.2.11).

Çalışmaya katılan hemşirelerin gelir düzeyine göre ölçümlerinin karşılaştırılması tablo 4.2.12’de yer almaktadır.

Tablo 4.2.12.Gelir Düzeyine Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması (n=241)

Ölçek	Gelir Düzeyi	n	Ort±Ss	Min-Max (Median)
Yetenek Yönetimi Ölçeği	Gelir giderden az	128	3,15±0,96	1-5 (3,17)
	Gelir gidere eşit	88	3,43±0,89	1-5 (3,61)
	Gelir giderden fazla	25	3,43±1,01	1,06-4,89 (3,72)
W			6,326	
p			0,042*	
Posthoc			2>1 (p=0,001)	
Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği	Gelir giderden az	128	62,05±11,22	25-75 (65)
	Gelir gidere eşit	88	64,9±9,08	35-75 (66,5)
	Gelir giderden fazla	25	63,8±9,07	48-75 (70)
W			3,008	
p			0,222	
Posthoc			-	

Kruskall Wallis Testi *p<0,05 **p<0,01

Hemşirelerin gelir düzeyine göre yetenek yönetimi ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (p=0,042; p<0,05). Gelir giderden az grubunun yetenek yönetimi ölçeği değerinin, gelir gidere eşit olanlara göre düşük olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (U=4642,50; p=0,001; p<0,05). Gelir durumuna göre hemşire iş motivasyonu ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05; Tablo 4.2.12).

Çalışmaya katılan hemşirelerin hemşirelik mesleğini severek icra etme durumuna göre ölçümlerinin karşılaştırılması tablo 4.2.13’de yer almaktadır.

Tablo 4.2.13.Hemşirelik Mesleğini Severek İcra Etme Durumuna Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması (n=241)

Ölçek	Mesleği Severek İcra Etme Durumu	n	Ort±Ss	Min-Max (Median)
Yetenek	Evet	163	3,36±0,91	1-5 (3,5)
Yönetimi	Hayır	16	2,76±0,89	1,06-4 (2,69)
Ölçeği	Kararsızım	62	3,21±1,04	1,11-5 (3,28)
W			6,601	
p			0,037*	
Posthoc			1>2 (p=0,001)	
Hemşire İş	Evet	163	65,46±9,57	25-75 (68)
Motivasyonu	Hayır	16	54,69±12,28	35-74 (53)
Ölçeği	Kararsızım	62	59,73±9,69	38-75 (61)
W			27,658	
p			0,001**	
Posthoc			1>2, 1>3 (p=0,001)	

Kruskall Wallis Testi *p<0,05 **p<0,01

Hemşirelik mesleğini severek icra etme durumuna göre yetenek yönetimi ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (p=0,037; p<0,05). Evet cevabını veren grubun yetenek yönetimi ölçeği değerinin, hayır cevabını verenlere göre yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (U=806,50; p=0,001; p<0,05). Hemşirelik mesleğini severek icra etme durumuna göre hemşire iş motivasyonu ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (p=0,001; p<0,05). Evet cevabını veren grubun hemşire iş motivasyonu ölçeği değerinin, hayır cevabını verenlere göre yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (U=624,50; p=0,001; p<0,05). Evet cevabını veren grubun hemşire iş motivasyonu ölçeği değerinin, kararsızım cevabını verenlere göre yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (U=3134,50; p=0,001; p<0,05; Tablo 4.2.13).

Çalışmaya katılan hemşirelerin meslek ile ilgili kariyer planlaması yapma durumuna göre ölçümlerinin karşılaştırılması tablo 4.2.14’de yer almaktadır.

Tablo 4.2.14. Meslek İle İlgili Kariyer Planlaması Yapma Durumuna Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması (n=241)

Ölçek	Kariyer Planlaması	n	Ort±Ss	Min-Max (Median)
Yetenek	Evet	167	3,36±0,94	1-5 (3,44)
Yönetimi	Hayır	38	2,88±0,94	1-4,22 (2,83)
Ölçeği	Kararsızım	36	3,3±0,94	1,22-5 (3,39)
W			7,694	
p			0,021*	
Posthoc			1>2 (p=0,001)	
Hemşire İş	Evet	167	64,44±10,25	25-75 (67)
Motivasyonu	Hayır	38	60,82±9,78	35-75 (60)
Ölçeği	Kararsızım	36	60,42±10,47	38-75 (62)
W			9,942	
p			0,007**	
Posthoc			1>2, 1>3 (p=0,001)	

*Kruskall Wallis Testi *p<0,05 **p<0,01*

Meslek ile ilgili kariyer planlaması yapma durumuna göre yetenek yönetimi ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (p=0,021; p<0,05). Evet cevabını veren grubun yetenek yönetimi ölçeği değerinin, hayır cevabını verenlere göre yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (U=2265,0; p=0,001; p<0,05). Meslek ile ilgili kariyer planlaması yapma durumuna göre hemşire iş motivasyonu ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (p=0,007; p<0,05). Evet cevabını veren grubun hemşire iş motivasyonu ölçeği değerinin, hayır cevabını verenlere göre yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (U=2365,50; p=0,001; p<0,05). Evet cevabını veren grubun hemşire iş motivasyonu ölçeği değerinin, kararsızım cevabını verenlere göre yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (U=2241,50; p=0,001; p<0,05; Tablo 4.2.14).

Çalışmaya katılan hemşirelerin meslek ile ilgili planlanan hedeflere ulaşma durumuna göre ölçümlerinin karşılaştırılması tablo 4.2.15’de yer almaktadır.

Tablo 4.2.15. Meslek İle İlgili Planlanan Hedeflere Ulaşma Durumuna Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması (n=241)

Ölçek	Planlanan Hedeflere		Ort±Ss	Min-Max (Median)
	Ulaşma Durumu	n		
Yetenek Yönetimi Ölçeği	Evet	132	3,48±0,95	1-5 (3,67)
	Hayır	40	2,87±0,93	1,06-4,22 (2,94)
	Kararsızım	69	3,13±0,87	1-5 (3,11)
W			15,930	
p			0,001**	
Posthoc			1>2, 1>3 (p=0,001)	
Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği	Evet	132	65,25±9,67	25-75 (68,5)
	Hayır	40	57,9±12,98	25-75 (61)
	Kararsızım	69	62,59±8,6	41-75 (63)
W			16,164	
p			0,001**	
Posthoc			1>2, 1>3 (p=0,001)	

Kruskall Wallis Testi *p<0,05 **p<0,01

Meslek ile ilgili planlanan hedeflere ulaşma durumuna göre yetenek yönetimi ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (p=0,001; p<0,05). Evet cevabını veren grubunun yetenek yönetimi ölçeği değerinin, hayır cevabını verenlere göre yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (U=11,717; p=0,001; p<0,05). Evet cevabını veren grubunun yetenek yönetimi ölçeği değerinin, kararsızım cevabını verenlere göre yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (U=15,930; p=0,001; p<0,05). Meslek ile ilgili planlanan hedefe ulaşma durumuna göre hemşire iş motivasyonu ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (p=0,001; p<0,05). Evet cevabını veren grubun hemşire iş motivasyonu ölçeği değerinin, hayır cevabını verenlere göre yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (U=12,726; p=0,001; p<0,05). Evet cevabını veren grubun hemşire iş motivasyonu ölçeği değerinin, kararsızım cevabını verenlere göre yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (U=16,164; p=0,001; p<0,05; Tablo 4.2.15).

Çalışmaya katılan hemşirelerin çalıştıkları birimde yönetsel kararlara katılım sağlamayı düşünme durumuna göre ölçümlerinin karşılaştırılması tablo 4.2.16'da yer almaktadır.

Tablo 4.2.16.Çalıştığınız Birimde Yönetmel Kararlara Katılım Sağlamayı Düşünme Durumuna Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması (n=241)

Ölçek	Yönetmel Kararlara Katılım Sağlamayı Düşünme Durumu	n	Ort±Ss	Min-Max (Median)
Yetenek	Evet	122	3,41±0,96	1-5 (3,61)
Yönetimi	Hayır	70	2,93±0,86	1,06-4,89 (3)
Ölçeği	Kararsızım	49	3,46±0,93	1-5 (3,72)
W			17,894	
p			0,001**	
Posthoc			1>2, 3>2 (p=0,001)	
Hemşire İş	Evet	122	65,42±9,43	25-75 (68,5)
Motivasyonu	Hayır	70	59,6±10,86	25-75 (61)
Ölçeği	Kararsızım	49	63,16±10,37	31-75 (66)
W			17,055	
p			0,001**	
Posthoc			1>2, 3>2 (p=0,001)	

Kruskall Wallis Testi *p<0,05 **p<0,01

Çalıştığınız birimde yönetmel kararlara katılım sağlamayı düşünme durumuna göre yetenek yönetimi ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (p=0,001; p<0,05). Evet cevabını veren grubun yetenek yönetimi ölçeği değerinin, hayır cevabını verenlere göre yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (U=1697; p=0,001; p<0,05). Hayır cevabını veren grubun yetenek yönetimi ölçeği değerinin, kararsızım cevabını verenlere göre düşük olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (U=3439,50; p=0,001; p<0,05). Çalıştığınız birimde yönetmel kararlara katılım sağlamayı düşünme durumuna göre hemşire iş motivasyonu ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (p=0,001; p<0,05). Evet cevabını veren grubun hemşire iş motivasyonu ölçeği değerinin, hayır cevabını verenlere göre yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (U=1657,50; p=0,001; p<0,05). Hayır cevabını veren grubun hemşire iş motivasyonu ölçeği değerinin, kararsızım cevabını verenlere göre düşük olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (u=3510,50; p=0,001; p<0,05; Tablo 4.2.16).

Çalışmaya katılan hemşirelerin çalıştıkları birimde ekip iletişiminin iyi olduğunu düşünme durumuna göre ölçümlerinin karşılaştırılması tablo 4.2.17’de yer almaktadır.

Tablo 4.2.17.Çalıştığınız Birimde Ekip İletişiminin İyi Olduğunu Düşünme Durumuna Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması (n=241)

Ölçek	Ekip İletişiminin İyi Olduğunu Düşünme	n	Ort±Ss	Min-Max (Median)
Yetenek	Evet	171	3,38±0,98	1-5 (3,61)
Yönetimi	Hayır	36	2,99±0,75	1,06-4,56 (2,92)
Ölçeği	Kararsızım	34	3,07±0,89	1-4,5 (3,08)
W			10,252	
p			0,001**	
Posthoc			1>2 (p=0,001)	
Hemşire İş	Evet	171	65,13±9,56	25-75 (67)
Motivasyonu	Hayır	36	58,28±11,93	25-75 (58,5)
Ölçeği	Kararsızım	34	59,21±9,55	41-75 (60)
W			21,386	
p			0,001**	
Posthoc			1>2, 1>3 (p=0,001)	

Kruskall Wallis Testi *p<0,05 **p<0,01

Çalıştığınız birimde ekip iletişiminin iyi olduğunu düşünme durumuna göre yetenek yönetimi ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (p=0,001; p<0,05). Evet cevabını veren grubun yetenek yönetimi ölçeği değerinin, hayır cevabını verenlere göre yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (U=2152,0; p=0,001; p<0,05). Çalıştığınız birimde ekip iletişiminin iyi olduğunu düşünme durumuna göre hemşire iş motivasyonu ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (p=0,001; p<0,05). Evet cevabını veren grubun hemşire iş motivasyonu ölçeği değerinin, hayır cevabını verenlere göre yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (U=1961,50; p=0,001; p<0,05). Evet cevabını veren grubun hemşire iş motivasyonu ölçeği değerinin, kararsızım cevabını verenlere göre yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (U=1755,50; p=0,001; p<0,05; Tablo 4.2.17).

Çalışmaya katılan hemşirelerin çalıştıkları kurumlarda yetenek yönetimi sistemi uygulanma durumuna göre ölçümlerinin karşılaştırılması tablo 4.2.18'de yer almaktadır.

Tablo 4.2.18.Çalıştığınız Kurumlarda Yetenek Yönetimi Sistemi Uygulanma Durumuna Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması (n=241)

Ölçek	Yetenek Yönetimi		Ort±Ss	Min-Max (Median)
	Uygulanma Durumu	n		
Yetenek Yönetimi Ölçeği	Evet	71	3,64±1,04	1-5 (3,94)
	Hayır	102	2,98±0,86	1,06-5 (3)
	Kararsızım	68	3,35±0,84	1-5 (3,44)
W			26,979	
p			0,001**	
Posthoc			1>2, 1>3, 3>2 (p=0,001)	
Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği	Evet	71	64,9±12,54	25-75 (70)
	Hayır	102	61,02±9,64	25-75 (63,5)
	Kararsızım	68	64,94±7,99	43-75 (66,5)
W			17,349	
p			0,001**	
Posthoc			1>2, 3>2 (p=0,001)	

*Kruskall Wallis Testi *p<0,05 **p<0,01*

Çalıştığınız kurumlarda yetenek yönetimi sistemi uygulanma durumuna göre yetenek yönetimi ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (p=0,001; p<0,05). Evet cevabını veren grubun yetenek yönetimi ölçeği değerinin, hayır cevabını verenlere göre yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (U=2023,0; p=0,001; p<0,05). Evet cevabını veren grubun yetenek yönetimi ölçeği değerinin, kararsızım cevabını verenlere göre yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (U=1775,50; p=0,001; p<0,05). Hayır cevabını veren grubun yetenek yönetimi ölçeği değerinin, kararsızım cevabını verenlere göre düşük olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (U=2600,0; p=0,001; p<0,05). Çalıştığınız kurumlarda yetenek yönetimi sistemi uygulanma durumuna göre hemşire iş motivasyon ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (p=0,001; p<0,05). Evet cevabını veren grubun hemşire iş motivasyonu ölçeği değerinin, hayır cevabını verenlere göre yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (u=2410,50; p=0,001; p<0,05). Hayır cevabını veren grubun hemşire iş motivasyonu ölçeği değerinin, kararsızım cevabını verenlere göre düşük olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (u=2565,50; p=0,001; p<0,05; Tablo 4.2.18).

Çalışmaya katılan hemşirelerin çalıştıkları kurumlarda yetenek yönetimi sistemi uygulanmasının iş motivasyonunu artırma durumuna göre ölçümlerinin karşılaştırılması tablo 4.2.19'da yer almaktadır.

Tablo 4.2.19.Yetenek Yönetimi Sistemi Uygulanma İş Motivasyonunu Arttırma Durumuna Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması (n=241)

Ölçek	Yetenek Yönetimi Uygulanma	n	Ort±Ss	Min-Max (Median)	w	p
Yetenek Yönetimi Ölçeği	Evet	57	3,7±1,09	1-5 (4)	5,083	0,079
	Hayır	10	3,25±0,65	2,39-4 (3,42)		
	Kararsızım	4	3,75±1,09	2,61-5 (3,69)		
Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği	Evet	57	65,11±13,3	25-75 (71)	4,001	0,135
	Hayır	10	61,9±8,82	48-74 (63,5)		
	Kararsızım	4	69,5±8,54	57-75 (73)		

Kruskall Wallis Testi *p<0,05 **p<0,01

Yetenek yönetimi sistemi uygulanma iş motivasyonunu arttırma durumuna göre yetenek yönetimi ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05). Yetenek yönetimi sistemi uygulanma iş motivasyonunu arttırma durumuna göre hemşire iş motivasyonu ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05; Tablo 4.2.19).

Çalışmaya katılan hemşirelerin çalıştıkları kurumlarda yetenek yönetimi sistemi uygulanmasının kişisel katkı olma durumuna göre ölçümlerinin karşılaştırılması tablo 4.2.20’de yer almaktadır.

Tablo 4.2.20.Yetenek Yönetimi Sistemi Uygulanma Kişisel Katkı Olma Durumuna Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması (n=241)

Ölçek	Yetenek Yönetimi Uygulanma	n	Ort±Ss	Min-Max (Median)	w	p
Yetenek Yönetimi Ölçeği	Evet	58	3,69±1,08	1-5 (4)	4,046	0,132
	Hayır	7	3,25±0,54	2,44-4 (3,28)		
	Kararsızım	6	3,55±1,02	2,39-5 (3,5)		
Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği	Evet	58	64,78±13,32	25-75 (71)	0,713	0,700
	Hayır	7	64,57±9,74	48-74 (66)		
	Kararsızım	6	66,5±7,82	55-75 (66)		

Kruskall Wallis Testi *p<0,05 **p<0,01

Yetenek yönetimi sistemi uygulanma kişisel katkı olma durumuna göre yetenek yönetimi ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05). Yetenek yönetimi sistemi uygulanma kişisel katkı olma durumuna göre hemşire iş motivasyonu ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05; Tablo 4.2.20).

Çalışmaya katılan hemşirelerin yetenek yönetimi ile ilgili eğitim alma durumuna göre ölçümlerinin karşılaştırılması tablo 4.2.21’de yer almaktadır.

Tablo 4.2.21.Yetenek Yönetimi İle İlgili Eğitim Alma Durumuna Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması (n=241)

Ölçek	Eğitim Alma	n	Ort±Ss	Min-Max (Median)	U	p
Yetenek Yönetimi Ölçeği	Evet	34	3,67±1,1	1-5 (4)	2434,50	0,001**
	Hayır	207	3,22±0,91	1-5 (3,33)		
Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği	Evet	34	63,76±14,87	25-75 (70,5)	2805,00	0,058
	Hayır	207	63,19±9,41	31-75 (65)		

*Mann Whitney U Testi *p<0,05 **p<0,01*

Evet cevabını veren grubunun yetenek yönetimi ölçeği değerinin, hayır cevabını verenlere göre yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p=0,001; p<0,05). Yetenek yönetimi ile ilgili eğitim alma durumuna göre hemşire iş motivasyonu ölçeği istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05; Tablo 4.2.21).

Çalışmaya katılan hemşirelerin motivasyon ile ilgili eğitim alma durumuna göre ölçümlerinin karşılaştırılması tablo 4.2.22’de yer almaktadır.

Tablo 4.2.22.Motivasyon İle İlgili Eğitim Alma Durumuna Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması (n=241)

Ölçek	Eğitim Alma	n	Ort±Ss	Min-Max (Median)	U	p
Yetenek Yönetimi Ölçeği	Evet	81	3,36±1,03	1-5 (3,44)	2434,50	0,340
	Hayır	160	3,24±0,91	1-5 (3,36)		
Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği	Evet	81	65,07±11,56	25-75 (69)	2805,00	0,001**
	Hayır	160	62,36±9,55	31-75 (64)		

*Mann Whitney U Testi *p<0,05 **p<0,01*

Motivasyon ile ilgili eğitim alma durumuna göre yetenek yönetimi ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05). Evet cevabını veren grubunun hemşire iş motivasyonu ölçeği değerinin, hayır cevabını verenlere göre yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p=0,001; p<0,05; Tablo 4.2.22).

Çalışmaya katılan hemşirelerin yetenek yönetimi ölçeği ile hemşire iş motivasyonu ölçeğinin korelasyon analizi tablo 4.2.23’de yer almaktadır.

Tablo 4.2.23. Hemşirelerin Yetenek Yönetimi Ölçeği İle Hemşire İş Motivasyonu Ölçeğinin Korelasyon Analizi

		Yaş	Yetenek Yönetimi Ölçeği	Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği
Yaş	r	1		
	p	.		
Yetenek Yönetimi Ölçeği	r	-,226**	1	
	p	,000	.	
Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği	r	0,082	,494**	1
	p	,205	,000	.

Spearman's. *p<0,05 **p<0,01

Hemşirelerin yaşı ile yetenek yönetimi ölçeği arasında negatif yönde ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=-,226$, $p<0,01$). Yaş ile hemşire iş motivasyonu ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Yetenek yönetimi ölçeği ile hemşire iş motivasyonu ölçeği arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,494$, $p<0,01$; Tablo 4.2.23).

5. TARTIŞMA ve SONUÇ

5.1.Tartışma

Hemşirelerin yetenek yönetimi ile iş motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla planlanan araştırma aynı vakfa bağlı özel ve üniversite hastanelerinde 241 hemşirenin gönüllü katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular literatür bilgilerinin ışığında ve bulguların bölümleri doğrultusunda iki ana başlık altında tartışıldı:

5.1.1. Hemşirelerin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin bulguların tartışılması

5.1.2. Hemşirelerin yetenek yönetimi ve iş motivasyonuna ilişkin bulguların tartışılması

5.1.1. Hemşirelerin Sosyo-demografik Özelliklerine İlişkin Bulguların Tartışılması

Araştırmamızda hemşirelerin 21-53 arası yaş grubunda ve yaş ortalamasının $28,13\pm 5,88$ yıl olduğu saptanmıştır (Tablo 4.1.1). Literatür ile benzer şekilde Hakmal ve arkadaşlarının 2012 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada hemşirelerin yaşları 21-53 aralığında ve yaş ortalamasının $31,88\pm 6,11$ yıl olduğu, Tan ve arkadaşlarının 2015 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada da hemşirelerin 18-46 yaş grubunda ve yaş ortalamasının $29,52\pm 7,56$ yıl olduğu araştırmamızın bulgularını desteklemektedir (62,63). Genel olarak çalışmaların gerçekleştirildiği hastanelerde genç grubun çalışması daha dinamik bir grubun varlığından söz edebilmemizi sağlamaktadır. Asaad ve arkadaşlarının 2022 yılında yaptıkları çalışmada ise hemşirelerin 22-59 arası yaş grubunda ve yaş ortalamalarının $40,9\pm 7,8$ yıl olduğu belirlenmiştir. Örneklemin yönetici hemşirelerden oluşması yaş ortalamasının yüksek olduğunu düşündürmektedir (67).

Hemşirelerin çoğunluğunun kadın olduğu belirlenmiştir (Tablo 4.1.1). Lambrou ve arkadaşları (2010), Çayan (2011), Örucü ve Akyüz (2018), Gül (2018), Dzimbiri ve Molefi (2021) ve Atasoy (2021)'un yaptıkları çalışmalarda da kadın oranının yüksek olması araştırmamızın bulgularını desteklemektedir (4,6,11,30,68,69). 2007 yılı 5634 numaralı Hemşirelik Kanunu'na kadar hemşirelik mesleğinin sadece kadınlar tarafından yapılabileceği ibaresi yer aldığı için meslekteki kadın oranının yüksek olduğu düşünülmüş olup literatür ile uyumlu sonuçlar olduğu görülmektedir.

Araştırmamızda hemşirelerin çoğunluğunun (%75,9) bekâr olduğu saptanmıştır (Tablo 4.1.1). Altnöz ve arkadaşlarının (2014), Örucü ve Akyüz (2018) çalışmalarında da çalışmamız ile benzer şekilde katılımcıların çoğunluğunun bekâr olması bulgularımızı desteklemektedir (11,13). Ancak Dzimbiri ve Molefi'nin (2021) çalışmalarında ise evli olan hemşirelerin çoğunlukta olduğu görülmüştür (69). Çalışmaların farklı ülkelerde gerçekleştirilmiş olmasının medeni durumu etkileyebileceği düşünülmektedir.

Çalışmamızda hemşirelerin %62,7'sinin sosyal güvence olarak özel sigortayı tercih ettikleri görülmüştür. Araştırmanın özel ve vakıf üniversitesi hastanelerinde gerçekleştirilmiş olması kuruluşların çalışanlarına istekleri doğrultusunda özel sigortadan yararlanma imkânı sunması sosyal güvence olarak özel sigortayı tercih etme oranının yüksek olmasını düşündürmüştür.

Memiş ve arkadaşlarının 2015 yılında sağlık profesyonelleri ile gerçekleştirdiği çalışmada %10,0'nın lise, %15,8'inin ön lisans, %48,3'ünün lisans ve %25,8'inin doktora eğitimi almış olduğunu belirlemişlerdir (70). Arıcı'nın 2016 yılında 692 hemşire ile yürüttüğü tez çalışmasında katılımcıların %14,2'si lise, %8,9'u ön lisans, %60,8'i lisans, %15,9'u yüksek lisans ve %0,1'inin doktora eğitimi almış olduğu bulunmuştur (22). Çalışal'ın 2021 yılında gerçekleştirdiği doktora tezinde %7,7'si lise ve dengi, %16,7'si ön lisans, %38,6'sı lisans, %25,6'sı yüksek lisans, %11,4'ünün doktora eğitimi aldığı görülmüştür (21). İgaç Sebzeçili'nin 2022 yılında yaptığı doktora çalışmasında katılımcıların %32,7'sinin lise, %48,7'sinin lisans, %8,8'inin yüksek lisans, %9,8'inin doktora eğitimine sahip olduğu belirlenmiştir (20). Çalışmamızda literatür ile benzer şekilde hemşirelerin %5,4'ü sağlık meslek lisesi, %6,2'si ön lisans, %73,9'u lisans, %13,3'ü yüksek lisans, %1,2'si doktora mezunudur (Tablo 4.1.1). 6283 sayılı Hemşirelik Kanunu'nun geçici üçüncü maddesinin ikinci fıkrası kapsamında sağlık meslek lisesi mezunu olan kişilerin hemşire yardımcısı unvanına sahip olmaları ve çalışmanın gerçekleştirildiği kurumlara lisans mezunu hemşirelerin tercih ediliyor oluşu lisans mezunu hemşire sayısının yüksek olmasını sağladığı düşünülmektedir.

Çalışmamızda gelir düzeyleri incelendiğinde geliri giderlerinden az olanların %53,1 olduğu belirlenmiştir. Çalışmamız ile benzer şekilde Kılıç ve Keklik'in 2012 yılında sağlık çalışanları ile gerçekleştirdikleri araştırmada motivasyona etki eden unsurları incelediklerinde birinci sırada ücret gibi ekonomik araçların yer aldığı, Avcı ve arkadaşlarının 2014 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında ise hemşirelerin

%64,5'inin çalışan motivasyonunun artırılması için ücretlerin iyileştirilmesini önerdikleri saptanmıştır (71,72). Araştırmanın Türkiye'nin en kalabalık ve büyük illerinden birinde gerçekleştirilmiş olmasının maliyete etkisinin büyük olduğu düşünülmektedir.

Çalışmamızda koordinasyon ve eğitim biriminde çalışan hemşire sayısının fazla olduğu (%40,2) görülmüştür (Tablo 4.1.2). Özel ve vakıf üniversitesi hastanelerinde devlet hastanelerine kıyasla bakım ve ulaşılabilirliğin artması amacıyla hemşirelerin çalışma alanları, yetkinlik ve görev tanımlarının genişletildiği, aynı zamanda 2010 ve 2011 yıllarında Sağlık Bakanlığı'nın yayınladığı Hemşirelik Yönetmeliği'nde hemşirelik özel alanlarına yönelik yetki tanımlarına yer verilmesi, hastanelerin organizasyon el kitaplarında da hemşirelik özel alanlarına yönelik iş tanımlarına yer verilmesi çalışmamızın bulgusunu desteklediği düşünülmektedir.

Hakmal ve arkadaşlarının 2012 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada hemşirelerin %61'inin vardiyalı çalıştıkları ve Arıcan'ın 2022 yılında sağlık alanında yaptığı tez çalışmasında vardiyalı çalışan hemşirelerin %66,5 olduğu belirlenmiştir (8,62). Çalışmamızda da benzer şekilde vardiyalı çalışan hemşire oranı %70,5'dir (Tablo 4.1.2). Hastanelerin kesintisiz hizmet sunabilmesi için vardiyalı çalışan kişi sayısına duyduğu ihtiyacın fazla olduğu düşünülmektedir.

Mutlu ve Orhaner'in 2018 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada katılımcıların %9,9'unun 1 yıldan az, %75,2'sinin 1-5 yıl arası, %14,9'unun 6-10 yıl arası çalışma süresine sahip oldukları belirlenmiştir (73). Arıcan'ın 2022 yılında sağlık alanında yaptığı tez çalışmasında %14,8'inin 0-12 ay, %43,2'sinin 1-5 yıl, %30,1'inin 5-10 yıl, %11,9'unun 11 yıl ve üzeri toplam çalışma süresine sahip oldukları saptanmıştır (8). Çalışmamızda %27,0'ının 1 yıldan az, %44,8'inin 1-5 yıl, %17,8'inin 6-10 yıl, %6,2'sinin 11-15 yıl ve %4,1'inin 15 yıl ve üzeri kurumda toplam çalışma süresine sahip oldukları belirlenmiştir (Tablo 4.1.2). Gerçekleştirilen iki çalışmada da elde edilen veriler araştırmamızın verilerini desteklemektedir.

Arıcı'nın 2016 yılında sağlık alanında gerçekleştirdiği tez çalışması ile hemşirelerin %56,6'sının 1-5 yıl arası, %43,4'ünün ise 5 yıl ve üzeri mesleki deneyimi olduğu belirlenmiştir (22). Mutlu ve Orhaner'in 2018 yılında yaptıkları çalışmada katılımcıların %13,5'inin 1 yıldan az, %33,8'inin 1-5 yıl arası, %26,6'sının 6-10 yıl arası, %12,2'sinin 11-15 yıl arası ve %13,9'unun 15 yıldan fazla mesleki deneyime sahip oldukları

belirlenmiştir (73). Çalışmamızda %17,8'inin 1 yıldan az, %42,7'sinin 1-5 yıl, %22,8'inin 6-10 yıl, %7,9'unun 11-15 yıl ve %8,7'sinin 15 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip oldukları belirlenmiştir (Tablo 4.1.2). Yapılan her iki çalışmada elde edilen veriler çalışmamızın verileri ile benzerlik göstermektedir.

Çalışmamızda ekip iletişiminin iyi olduğunu düşünen hemşirelerin %71,0 olduğu saptanmıştır (Tablo 4.1.3). Benzer şekilde Öcal ve arkadaşlarının 2014 yılında 160 hemşire ile gerçekleştirdiği çalışmada çalıştıkları servisten memnun olan hemşirelerin %63,1 olduğu belirlenmiştir (74). Uzun saatler bir arada ve yoğun çalışan hemşirelerin ekip içerisindeki iletişime önem verdikleri düşünülmektedir.

Karakuş'un 2019 yılında gerçekleştirdiği doktora çalışmasında katılımcıların %73,7'sinin mesleklerinde yükseleceklerine inandıklarını ve bu oranın kadınlar için de (%73,3) erkekler için de (%75) dengeli olduğu saptanmıştır (23). Çalışmamızda hemşirelerin %54,8'inin meslek ile ilgili planladıkları hedeflere ulaştıkları görülmüştür (Tablo 4.1.3). Hastane içerisinde farklı birçok alanda yer alabilen hemşirelerin kariyer ile ilgili seçim olanaklarının fazla olması hedeflerine ulaşmalarında pozitif yol gösterici olduğu düşünülmektedir.

Çalışmamızda hemşirelerin %69,3'ünün meslekleriyle ilgili kariyer planlaması yaptıkları görülmüştür (Tablo 4.1.3). Hemşirelerin stresli bir ortamda uzun yıllar aynı pozisyonda çalışmak istememeleri, hemşirelik mesleğinin çok yönlü ve gelişime açık bir meslek olması gibi birçok sebebin kariyer ile ilgili plan yapılmasında teşvik edici rol oynadığı düşünülmektedir.

Ede'nin 2018 yılında gerçekleştirdiği tez çalışmasında hemşirelerin %55,8'inin hemşirelik mesleğini severek seçtikleri ve hala sevdiklerini ifade ettikleri belirlenmiştir (64). Çalışmamızda benzer şekilde hemşirelik mesleğini severek icra edenlerin %67,7 olduğu saptanmıştır (Tablo 4.1.3).

Çalışmamızda hemşirelerin %50,6'sının yönetsel kararlara katılım sağladıkları belirlenmiştir. Çalışmamız ile benzer şekilde Doğanlı ve Demirci'nin 2014 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında yönetsel beklentinin ilk sırada olduğu ve kararların alınması aşamasında hemşirelerin fikirlerinin alınması sonuçları saptanmıştır (72). Yöneticilerin herhangi bir değişim yapacağı ya da yenilik getireceği zamanlarda

ekibinin fikirlerini önemseydiği, bu bağlamda çalışanın kendisini değerli hissedeceği ve iş motivasyonunun da pozitif anlamda etkilenebileceği düşünülmektedir.

Çalışmamızda çalıştıkları kurumlarda yetenek yönetimi sisteminin uygulanmadığını ifade edenler %42,3 olarak belirlenmiştir (Tablo 4.1.4). Akar'ın 2019 yılında üniversitelerde yetenek yönetiminin uygulanabilirliği konusunda gerçekleştirdiği araştırmada çalışmamız ile benzer şekilde yetenek yönetiminin uygulandığını düşünmeyenlerin %24 ve var olan şartlarda uygulanmasının zor olduğunu ifade edenlerin %5 olduğu saptanmıştır (75). Ambrosius ise 2018 yılında gerçekleştirdiği araştırmasında yetenek yönetiminin artık dünya çapındaki kuruluşlar için hayati bir rekabet aracı ve devam ettirilebilir rekabet avantajı kazanımı için çalışanları hazırlamakta kritik bir araç olduğunu ileri sürmüştür (76).

Çalışmamızda yetenek yönetimi sisteminin uygulandığını düşünenler yetenek yönetimi sistemi uygulanmasının iş motivasyonunu arttırdığını (%80,3) ve yetenek yönetimi sisteminin uygulanmasının kişisel olarak katkı sağladığını (81,7) belirtmişlerdir.

5.1.2. Hemşirelerin Yetenek Yönetimi ve İş Motivasyonuna İlişkin Bulguların Tartışılması

Araştırmaya katılan hemşirelerin Yetenek Yönetimi Ölçeği'nden aldıkları puan ortalamaları $3,28 \pm 0,95$ olarak hesaplanmıştır. Buna paralel olarak hemşirelerin yetenek yönetimi ölçeği puan ortalamasının orta seviyede olduğu saptanmıştır. Literatür ile benzer şekilde Tiryaki Şen ve arkadaşlarının 2021 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada hemşirelerin aldıkları puan ortalamaları $3,58 \pm 0,55$ olarak belirlenmiş ve yetenek yönetimi algılarının orta düzeyde olduğu saptanmıştır (77). Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği'nden aldıkları puan ortalamaları ise $63,27 \pm 10,32$ olup hemşire iş motivasyonu ölçeği puan ortalamasının ise yüksek seviyede olduğu görülmüştür. Literatür incelendiğinde Tan ve arkadaşlarının 2015 yılında gerçekleştirdikleri çalışmaya katılan hemşirelerin motivasyon düzeyleri puan ortalamalarının $82,17 \pm 17,99$ olup, motivasyon düzeyleri de orta seviye olarak belirlenmiştir (63).

Çalışmamızda hemşirelerin iş motivasyonunun cinsiyete göre farklılık göstermediği bulunmuştur (Tablo 4.2.2). Orhaner ve Mutlu'nun 2018 yılında yaptıkları çalışmada da katılımcıların motivasyon seviyelerinin cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir (73). Bu bağlamda araştırmamızı destekler niteliktedir. Ancak

Göksel ve Ayan tarafından 2021 yılında gerçekleştirdikleri çalışma sonucuna göre cinsiyet ile iş motivasyonu boyutları arasında anlamlı bir fark olduğu, Arıcan'ın 2022 yılındaki çalışmasında erkek cinsiyetteki hemşirelerin iş motivasyonlarının kadın cinsiyete göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir (7,8). Sonuçların farklılık göstermesinin nedenleri arasında çalışılan sektör, çalışma ortamı, iş görenin sevdiği alanda çalışma durumu ve kişilik özellikleri sıralanabilir.

Evli olan hemşirelerin iş motivasyonunun bekâr olanlara göre daha yüksek olduğu bulunmuştur (Tablo 4.2.3). Çalışmamız ile paralel olarak Orhaner ve Mutlu'nun 2018 yılında sağlık personelleri ile gerçekleştirdikleri çalışmada evli olan grubun motivasyon düzeyinin bekâr olanlardan yüksek olması istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (73). Müftüoğlu'nun 2019 yılında gerçekleştirdiği tez çalışmasında ise iş motivasyonları incelendiğinde evli olanların puanlarının ($38,03 \pm 6,54$), bekârlara göre ($35,34 \pm 8,13$) daha yüksek olduğu saptanmıştır (78). Aile sorumluluğunun evli olan bireylerde daha yüksek seviyede olması iş motivasyonu algısını da yükselttiği düşünülmektedir. Ancak Göksel ve Ayan'ın 2021 yılında, Hakmal ve arkadaşlarının 2012 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarda medeni durumun iş motivasyonunu etkilemediği belirlenmiştir (7,62).

1 yıldan az mesleki deneyime sahip olan grubun yetenek yönetimi ölçeği değerinin, 1-5 yıl, 6-10 yıl, 15 yıl ve üzeri deneyime sahip olanlara göre yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Tablo 4.2.9). Gül'ün 2018 yılında gerçekleştirdiği çalışması da çalışmamız ile paralel şekilde mesleki deneyimi 0-5 yıl ve 6-11 yıl arası olan hemşirelerin yetenek yönetimi algısı orta, 12-17 yıl, 18-23 yıl ve 24 yıl üzerinde deneyime sahip olan hemşirelerin yetenek yönetimi algısının düşük düzeyde olduğu görülmüştür (4). Uzun yıllar aynı kurum ve pozisyonda çalışan hemşirelerin deneyimlerinin artmasının yanı sıra uygulamalar konusunda tekrara düşmeleri ve tükenmişliklerinin yetenek yönetimi uygulamalarının görünürlüğünü azalttığı düşünülmektedir. Çalışmamız bu bağlamda literatür ile uyumludur.

Hemşirelerin kurumda toplam çalışma sürelerine göre yetenek yönetimi ölçeği değeri incelendiğinde bir yıldan az deneyime sahip olan hemşirelerin yetenek yönetimi ölçeği değerinin, 1-5 yıl, 6-10 yıl, 15 yıl ve üzeri deneyime sahip olanlara göre yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Tablo 4.2.10). Çalışma hayatına yeni başlayan hemşirelerin ilk iki ay uyumlaştırma programına dâhil edilmeleri, sonrasında özellikle

özel hastanelerde ekip lideri hemşire ya da eğitim hemşiresi ile birlikte deneme sürelerini geçirmeleri, altı ay ve yıllık değerlendirmeleri düzenli yapılarak geri bildirim sağlanıyor olması çalışma hayatında bir yıldan az deneyime sahip olan grubun yetenek yönetimi ölçeği değerinin yüksek olmasını düşündürmektedir. Ancak çalışmamız Antinöz ve arkadaşlarının (2014), Altınöz ve Çakıroğlu'nun (2022) çalışmaları ile benzerlik göstermemektedir (10,79). Farklı birçok işletme büyümek ve gelişebilmek amacıyla stratejik bir süreç olan yetenek yönetimine yer vermektedir. Bu bağlamda çalışmaların farklı sektörlerde gerçekleştirilmiş olması elde edilen sonuçların benzerlik göstermemesine sebep olduğu düşünülmektedir.

Gelir düzeylerinin giderden az olduğunu belirten hemşirelerin yetenek yönetimi ölçeği değerinin, gelir düzeylerinin gidere eşit olduğunu belirtenlere göre düşük olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Tablo 4.2.12). Hakmal ve arkadaşlarının 2012 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada araştırmamız ile benzer şekilde hemşirelerin %77,5'i aldıkları ücretin tatminkâr olmadığını düşündüklerini belirtmişlerdir (62).

Hemşirelik mesleğini severek yapan hemşirelerin yetenek yönetimi ölçeği değerinin ve hemşire iş motivasyonu ölçeği değerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir (Tablo 4.2.13). Yine Hakmal ve arkadaşlarının 2012 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada hemşirelerin %86,3'ü mesleğini severek yaptıklarını ve mesleğini severek icra etmenin motivasyon düzeylerini etkileyen faktörler arasında yer aldığını belirtmişlerdir (62).

Çalışmaya katılan hemşirelerin meslekleri ile ilgili kariyer planlaması yapma durumuna göre yetenek yönetimi ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Tablo 4.2.14). Çalışmamız ile benzer şekilde Nancy'nin 2014 yılında yaptığı çalışmada yetenek yönetiminin, çalışanların işlerine karşı duruş ve davranışlarını etkileyerek yetenek yönetimi çerçevesinde yapılan kariyer gelişiminin performansın en büyük göstergesini temsil ettiğini belirlemiştir (80).

Yönetmel kararlara katılım sağladığını düşünen hemşirelerin iş motivasyonunun yüksek olduğu bulunmuştur (Tablo 4.2.16). Bulgularımız ile paralel olarak Güner'in 2016 yılında gerçekleştirdiği araştırmasında yetkinlikler ve motivasyon arasındaki ilişki incelendiğinde pozitif olduğu görülmüştür (1). Bilgi ve becerinin artması beraberinde yönetmel kararlara katılım konusunda öz güveni geliştireceği ve böylece iş motivasyonunda da artış sağlanacağı düşünülmektedir.

Güner'in 2016 yılında gerçekleştirdiği araştırmasında yetenek yönetiminin kurum desteği ve operasyonel uyum boyutu doğrultusunda çalıştığı ekip arkadaşları ile uyumlu olduğu yargısına çalışanların %3,2'si tamamen katılmadığını, %8,9'u katılmadığını, %22,6'sı kararsız olduğunu, %49,5'i katıldığını ve %15,8'i ise tamamen katıldığını ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılanların yanıtları doğrultusunda "çalıştığım ekip arkadaşlarım ile uyumluyumdur" ifadesinin genel ortalaması $3,657 \pm 0,956$ olarak sonuçlanmıştır (1). Akbay'ın 2016 yılında gerçekleştirdiği çalışmada da çalıştığı birimde ekip arkadaşları ile uyumlu olduğunu ifade eden katılımcıların oranının yüksek (%54,7) olduğu görülmüştür (3). Literatür ile benzer şekilde araştırmamızda hemşirelerin çalıştıkları birimlerde ekip iletişiminin iyi olduğunu düşünmeleri yetenek yönetimi ve hemşire iş motivasyonu ölçeği değerleri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (Tablo 4.2.17).

Hemşirelerin çalıştıkları kurumlarda yetenek yönetimi sisteminin uygulanma durumuna göre yetenek yönetimi ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Literatürde çalışmamız ile uyumlu olmayan araştırmalar da mevcuttur. Tarakçı ve Öneren'in 2018 yılında akademik personel ile yaptıkları çalışmada araştırmaya katılan akademik personelin, kurumlarında yetenek yönetimi uygulamalarını yetersiz gördükleri, Gül'ün 2018 yılında yaptığı araştırmada da araştırmaya katılan hemşirelerin yetenek yönetimi algısının düşük seviyede olduğu belirlenmiştir (3,81). Hemşirelerin çalıştıkları kurumlarda yetenek yönetimi sistemi uygulanma durumuna göre hemşire iş motivasyonu ölçeği değerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur (Tablo 4.2.18). Bulgularımız ile benzer şekilde Güner'in 2016 yılında gerçekleştirdiği araştırma sonucuna göre yetenek yönetiminin çalışan motivasyonu üzerinde pozitif etkisi olduğu, Yıldırım'ın 2017 yılında gerçekleştirdiği çalışmada yetenek yönetimi ile motivasyon arasında yüksek düzeyli ve pozitif yönlü ilişki olduğu, Tayan'ın 2022 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında yetenek yönetimi uygulamaları arttıkça iş motivasyonu da pozitif yönde ve anlamlı etkilendiği, Dalahmeh ve arkadaşlarının 2020 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada da yetenek yönetimi uygulamalarının, çalışanın bir işletmeden ayrılma niyetine etkisinin büyük olduğunu, dolayısıyla kuruluşların yetenek yönetimi sistemini uygulamalarının çalışanın işten ayrılma niyetini azalttığını, Fisher ve arkadaşlarının 2022 yılında yaptıkları kalitatif çalışma sonucunda yetenek yönetimi uygulamalarının hemşirelerin kuruma bağlılığına pozitif etkisinin olduğu belirlenmiştir (1,12,14,82,83). Sonuç olarak literatürdeki çalışmalar yetenek yönetimi ve iş

motivasyonu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu, çalışanların yetenek yönetimi algıları arttıkça motivasyonlarının da arttığını göstermektedir.

Yetenek yönetimi ile ilgili eğitim alan hemşirelerin yetenek yönetimi ölçeği değerinin, hayır cevabını verenlere göre yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Tablo 4.2.21). Çalışmamız ile benzer şekilde Tayan'ın 2022 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında katılımcıların %33,9'unun yetenek yönetimi eğitimi olduğu, %66,1'inin yetenek yönetimi eğitimi olmadığı saptanmıştır (14). Motivasyon ile ilgili eğitim alan grubun hemşire iş motivasyonu ölçeği değerinin, hayır cevabını verenlere göre yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Tablo 4.2.22). Literatürde çalışmamızda kullanılan iki ölçeğin birlikte kullanıldığı çalışmaya ulaşılabilmesi nedeniyle arasındaki ilişki tartışılmamıştır.

5.2. Sonuç ve Öneriler

5.2.1. Sonuç

Bu çalışma hemşirelerin yetenek yönetimi ile iş motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla Eylül – Aralık 2022 tarihleri arasında, İstanbul ilindeki aynı vakfa bağlı özel ve vakıf üniversitesi hastanelerinde 241 hemşire ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada belirlenen bulgular doğrultusunda araştırma sorularının tamamı ilişkili bulunmuş olup ulaşılan sonuçlar aşağıda detaylı olarak listelenmiştir.

- Araştırmaya katılan hemşirelerin Yetenek Yönetimi Ölçek değeri 1 ile 5 arasında değişmekte olup ortalama $3,28 \pm 0,95$ bulunmuştur.
- Araştırmaya katılan hemşirelerin Hemşire İş Motivasyonu Ölçek değeri 25 ile 76 arasında değişmekte olup ortalama $63,27 \pm 10,32$ bulunmuştur.
- Hemşirelerin yaşı ile yetenek yönetimi ölçeği arasında negatif yönde ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=-,226$, $p<0,01$). Yaş ile hemşire iş motivasyonu ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0,05$).
- Cinsiyet, sosyal güvence ve eğitim durumuna göre yetenek yönetimi ölçeği değeri ve hemşire iş motivasyonu ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).
- Medeni duruma göre yetenek yönetimi ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Evli grubunun hemşire iş motivasyonu

ölçeği değerinin, bekâr olanlara göre yüksek olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$).

- Hemşirelerin gelir düzeyine göre yetenek yönetimi ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p=0,042$; $p<0,05$). Gelir giderden az grubunun yetenek yönetimi ölçeği değerinin, gelir gidere eşit olanlara göre düşük olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,05$). Gelir durumuna göre hemşire iş motivasyonu ölçeği değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).
- Yetenek yönetimi ölçeği ile hemşire iş motivasyonu ölçeği arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,494$, $p<0,01$; Tablo 4.2.23).

5.2.2. Öneriler

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda öneriler aşağıdaki gibidir.

- Kurum yöneticileri tarafından hemşirelerin motivasyonunu arttırmaya yönelik yetenek yönetimi uygulamalarına yer verilmesi ve yaygınlaştırılması,
- Kurumlarda yetenek yönetimi ve iş motivasyonunu arttırmaya yönelik kurum içi ve kurum dışı eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi ve hemşirelerin katılımına teşvik edilmesi,
- Hemşirelik Hizmetleri alt, orta ve üst düzey yöneticilerinin hemşirelerin bireysel ve örgütsel kariyer planlamalarına yer verilmesi,
- Konu ile ilgili daha büyük örneklem grubu ile çalışılması ve daha derinlemesine veri toplanabilmesi için nitel çalışmaların yapılması önerilir.

6. KAYNAKLAR

1. Güner MB. Çalışanların Yetenek Yönetimi Algısının İş Motivasyonuna Etkisi. İstanbul: Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2016.
2. Gül D, Sönmez B. Hemşire İnsan Gücü Yönetimine Yeni Bir Bakış: Yetenek Yönetimi. *Huhemfad-Johufon*. 2022;9(1):89-94.
doi: <https://doi.org/10.31125/hunhemsire.1102086>
3. Akbay Ş. Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Yetenek Yönetimi Algılarına Etkileri: Isparta Şehir Hastanesi Örneği. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2019.
4. Gül D. Yetenek Yönetiminin Hemşirelerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2018.
5. Acar S. Türkiye'de Yetenek Yönetimi Çalışmalarındaki Gelişmeler: Lisansüstü Tezlere Yönelik Bir Analiz (2007-2019). *Gusbeed*. 2021;12(3):1079-1094.
6. Çayan D. Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2011.
7. Göksel A, Ayan B. Kamu ve Özel Sektörde İş Motivasyonu Uygulaması: Çok Boyutlu Bir Analiz. *Iad*. 2021;13(3):2174-2187.
doi: <https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1254>
8. Arıcan S. Klinik Sorumlu Hemşirelerinin Liderlik Tarzının Hemşirelerin İş Motivasyonuna Etkisi: Şanlıurfa Harran Üniversitesi Hastanesi Örneği. Şanlıurfa: Harran Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2022.
9. Ryan NF, Berkery E, O'Malley B, O'Dennell C, Purtill H. An evidenced-based approach to understanding and informing talent management practices for internationally trained nurses in healthcare: A systematic review protocol. *PLoS ONE*. 2022;17(12):1-7.
doi: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.027848>

10. İkinci Bölüm: Daha İyi Bir Sağlık Sistemi İçin Hemşireleri Desteklemek. 18-32. Erişim Tarihi: 04.05.2023, https://www.thder.org.tr/uploads/subeler/%C4%B1cn%20pdf/icn_2021.pdf
11. Altınöz M, Çöp S, Çakıroğlu D. Büro Ortamında Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırılmalı Bir Çalışma. *Ejovoc*. 2014;4(3):101-105.
12. Yetenek. Erişim Tarihi: 01.03.2023, <https://sozluk.gov.tr/>
13. Örucü E, Akyüz AN. Algılanan Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Yenilik Performansı Üzerine Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2018;57:20-36.
14. Vatansever Toylan N, Ertürk KC, Çekiç E. Girişimcilik Eğiliminin Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi: Turizm Eğitimi Alan Öğrenciler Üzerine Bir Araştırma. *JOTAGS*. 2020; 8(1): 92-110.
15. Obum OE, Kelena BWY. The Impact of Talent Management on Employees Attides: Findings from Nigerian Federal Teaching Hospitals. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2023;13(1):417-429.
16. Yeni Z. Algılanan Yetenek Yönetiminin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Rolü: Sağlık Sektöründe Bir İnceleme. Kütahya: Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Doktora Tezi; 2020.
17. Bozboğa T. Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansına Etkileri. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2019.
18. Erol A, Uçar R. Özel Okullarda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Yetenek Yönetimine İlişkin Görüşleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 2021;20(77):508-533. doi: <https://doi.org/10.17755/esosder.76854>
19. Erdoğan ME. Developing Scale of Talent Management: A Study on Telecommunication in Turkey. "İŞ, GÜÇ" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 2019;21(2):47-74. doi: <https://doi.org/10.4026/isguc.5630630>
20. İgaç Sebzecili S. Özel Hastanelerde Yetenek Yönetimi, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenmenin Performansa Etkisi. İstanbul: Biruni Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Doktora Tezi; 2022.

21. Çalışal S. Sağlık Kuruluşlarında Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde İş Doyumunun Aracılık Rolü. İstanbul: Üsküdar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi; 2021.
22. Arıcı FC. Hastanede Çalışan Hemşirelerin Hemşirelik Hizmetlerinde Yetenek Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Görüşleri. İstanbul: Koç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2016.
23. Akar, F. *Yetenek Yönetimi*. Ankara: İmge Kitabevi; 2015.
24. Crane B, Hartwell CJ. Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital. *Journal of World Business*. 2019;54(2):82-92.
25. Karakuş S. Tükenmişlik ve Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi; 2019.
26. Özyurt M. Yetenek Yönetiminin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2021.
27. Gündüzalp S, Boydak Özcan M. Yetenek Savaşlarından Yetenek Yönetimine. *JAER*. 2018;2:14-46.
28. Taş HY, Kaçar S. X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetim Tarzları ve Bir İşletme Örneği. *OPUS*. 2019;11(18):645-675. doi: <https://doi.org/10.26466/opus.554751>
29. Aksu BÇ, Doğan A. Kuşaklar Açısından Motivasyon Araçlarının ve Kariyer Çapalarının Karşılaştırılması. *iad*. 2020;12(2):2040-2060. doi: <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.961>
30. Göksel A, Güneş G. Kuşaklar Arası Farklılaşma: X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Sessizlik Davranışı Bağlamında Analizi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2017;19(3):807-828.
31. Armutçu B, Tan A. Seçmenlerin Siyasal Davranışları Üzerinde Etkili Olan Faktörler: X-Y-Z Kuşakları Üzerine Bir Araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2023;13(1):20-40. doi: <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1064889>
32. Atasoy EÖ. Yetenek Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Sağlık Çalışanları Örneği. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2021.

33. Doğan S, Demiral Ö. İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2008;17(3):145-166.
34. Yumurtacı A. Küreselleşen Emek Piyasalarında Yeni Bir Olgu: Yetenek Yönetimi. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*. 2014;5(8):188-212.
35. Öztürk F, İrmiş A, Dincer Aydın HU. Üniversitelerde Yetenek Yönetimi Uygulaması Algısı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Sosyal ve Beşeri Bilimlerin Değişen Yüzü: *Stratejik Yaklaşımlar*. 2023;77-118.
36. Alayoğlu N. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2010;(1):68-97.
37. Yüksel H. Bilgi Çağı ve Küreselleşme Diyalektikleri Çerçevesinde İşletmelerde Stratejik Bir Yaklaşım Olarak Yetenek Yönetimi Uygulamaları: Örgüt ve İşgören Merkezli Bir Değerlendirme. *NWSA Journal*. 2013;9(4):70-90.
38. Örnek Z, Toker K, Güney A. İşe Alım Sürecinde Yetenek Yönetimi Uygulamasının Etkisi: Bankacılık Sektöründe Nitel Bir Araştırma. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*. 2018;2(5):23-38. doi: <https://doi.org/10.29226/TR1001.2018.51>
39. Öge E. Yetenek Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi ve Bu Etkide Ücret Tatmininin Aracılığının Araştırılması. *bmi*. 2021;9(3):976-993. doi: <https://doi.org/10.15295/bmi.v9i3.1851>
40. Bakan İ., ed. İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara; 2014.
41. Altınöz M. Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2018;(39):82-95.
42. Çay O, Aydın B. Yetenek Yönetiminin Çalışanların İş Tatminine Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 2020;12(4):4022-4042. doi: <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.1087>
43. Gündoğmuş E, Çolak F, Vardarlıer P. İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamaları. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*. 2021;3(1):161-166. doi: <https://doi.org/10.47542/sauied.848916>

44. Çelik M, Zaim AH. Yetenek Yönetimi Yaklaşımı. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*. 2011;20:33-38.
45. Shneikat B, Dreisbach SM, Elrehail H, Kumar VVA, Alzoub, AA. Achieving Sustainable Organization: from Talent Management Strategy to Employee Effectiveness. *International Conference on Business Analytics for Technology and Security (ICBATS)*. 2023;1-5. doi: <https://doi.org/10.1109/ICBATS57792.2023.10111173>
46. Sur H., Palteki., ed. Hastane Yönetimi. İstanbul; 2013.
47. Akman F. Sağlık Kurumlarında Hemşirelerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Adaletin İş Motivasyonuna Etkisi; Özel Hastaneler Alan Araştırması. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2017.
48. Borlu Bayram G. Çalışanların İş Güvenliği Farkındalıkları İle İş Motivasyonunun Güvenli Davranış Üzerine Etkisi: Giresun İlinde Bir Uygulama. Trabzon: Avrasya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2021.
49. Doymuş B, Akdeniz M, Akdenizli NO, Urat C. İş Motivasyonu ve İş Performansı İlişkisi: Sanayi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 2023;10(2):227-237.
50. Özel ET, Yılmaz A. İş Motivasyonunun Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kamu Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Yüksekokulu Dergisi*. 2023;26(1):111-128.
51. Boz D, Duran C, Bülbül Yenilmez A. İş Stresinin İş Motivasyonu Üzerine Etkisi. *Turkish Studies-Economics, Finance, Politics*. 2019;14(4):1189-1204. doi: <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.36937>
52. Şantaş F, Işık O, Çilhoroz Y. Hemşirelerin İş Yaşam Kalitesi, İş Motivasyonu ve Yaşam Tatmini Algıları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 2018;16(1):64-76. doi: <https://dx.doi.org/10.11611/yead.374958>
53. Bayer N, Gölbaşı Z, Esenkaya E. Hemşirelerde İçsel Motivasyon ve İçsel Motivasyonun Toplumsal Cinsiyet Rollerini Tutumu İle İlişkisi. *Ordu Üniversitesi Hemşirelik Çalışmaları Dergisi*. 2022;5(1):22-31. doi: <https://doi.org/10.38108/ouhcd.930986>

54. Üçkardeş Ş. Çalışan Motivasyonu ve Motivasyon Araçları (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2013.
55. Kabu Hergül F, Duman S, Öksüz B, Bayer M. Hemşirelik Öğrencilerinin Motivasyon Düzeyleri ve Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi. *EJONS International Journal on Mathematic, Engineering and Natural Sciences*. 2022;408-420.
56. Yapıcıoğlu G. Sağlık Çalışanlarında Motivasyonla Bağlantılı İş Verimliliği Düzeyinin Ölçülmesi ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler. Kırklareli: Kırklareli Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2019.
57. Ersoy T. Hemşirelerin Maruz Kaldığı İş Yeri Şiddeti İle İş Doyumu ve Motivasyon Arasındaki İlişki. Sivas: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2020.
58. Akuzun H. Hemşirelerin İş Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi ve Bir Örnek Uygulama. Tekirdağ: Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2019.
59. Ataş S. Sağlık Çalışanlarına Yönelik Şiddetin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkileri. Karabük: Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2019.
60. İnfal S, Bodur S. Hemşirelerin Önem Verdikleri Motivasyon Araçları. *İ.Ü.F.N.Hem.Derg.* 2011;19(2):77-82.
61. Tatar Baykal Ü., Ercan Türkmen E., ed. Hemşirelikte Yönetim. İstanbul; 2022.
62. Hakmal H, Karadağ M, Demir C. Hemşirelerin Motivasyon Düzeylerine Etki Eden Faktörler: Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde Bir Uygulama. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*. 2012;15(3):181-187.
63. Tan M, Polat H, Akgün Şahin Z, Genç F. Dahiliye Kliniklerinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri ve Hasta Bakımında Karşılaştıkları Güçlükler. *Cumhuriyet Hemşirelik Dergisi*. 2015;4(1):10-17.
64. Ede K. Yönetici Olan ve Olmayan Hemşirelerin Motivasyon ve İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi. İstanbul: İstanbul Medipol Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi; 2018.
65. Kılıç S. Etki Büyüklüğü. *Journal of Mood Disorders*. 2014;4(1):44-6.

66. Engin E, Çam MO. Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği: Geçerlik Güvenirlik. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*. 2016;32(3):1-13.
67. Asaad BY, Shazly MM, Abd-elazeem H. Effect of a Talent Management Educational Program on Nurse Managers' Organizational Commitment. *Egyptian Journal of Health Care*. 2022;13(4):1021-1032.
68. Lambrou P, Kontodimopoulos N, Niakas D. Motivation and Job Satisfaction Among Medical and Staff in a Cyprus Public General Hospital. *Human Research for Health*. 2010;8(26):1-9.
69. Dzimbiri GL, Molefi A. The Impact of Talent Management on Job Satisfaction of Registered Nurses in Malawian Public Hospitals. *SA Journal of Human Resource Management*. 2021;19(0):1-9. doi: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1513>
70. Memiş K, Hoşgör H, Boz C, Gün İ, Gündüz Hoşgör D. İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi: Metin Sabancı Baltalimanı Kemik Hastalıkları Hastanesi Örneği. *MÜSBED*. 2015;5(4):220-230. doi: <https://doi.org/10.5455/musbed.20150917032323>
71. Kılıç R, Keklik B. Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *İİBF Dergisi*. 2012;14(2):147-160.
72. Doğanlı B, Demirci Ç. Sağlık Kuruluşu Çalışanlarının (Hemşire) Motivasyonlarını Belirleyici Faktörler Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*. 2014;21(1):47-60.
73. Orhaner E, Mutlu S. Sağlık Personelinin İş Tatmininin Motivasyon Üzerine Etkisi. *Uluslararası Sağlık Bilimleri Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*. 2018;4(1):74-93.
74. Öcal D, Kürklu S, Tekin K. Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi Cerrahi Kliniklerde Çalışan Hemşirelerin Stres ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*. 2015;2(3):147-154. doi: <https://doi.org/10.5455/sad.2015131452084403>
75. Akar F. Üniversitede Akademisyen ve Yönetici Yetenekleri: Yetenek Yönetiminin Uygulanabilirliği Konusunda Bir İnceleme. *ENAD*. 2019;7(2):514-541. doi: <https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.1.7c.2s.3m>
76. Boz D. Yetenek Yönetiminin İş ve İşletme Performansına Etkisi: Kütahya İli Örneği. *Ekev Akademi Dergisi*. 2022;92:22-35. doi: <https://doi.org/10.17753/sosekev.1090688>

77. Tiryaki Şen H, Demirkaya F, Alan H, Polat Ş. Hemşirelerin Yetenek Yönetimi Algıları ile Algılanan Liderlik Tarzı ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler. *GÜSBİD*. 2021;10(4):644-655.
78. Müftüoğlu S. Lider Yöneticiliğin İş Motivasyonuna Etkisi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. İstanbul; 2019.
79. Altınöz M, Çakıroğlu D. Yetenek Yönetiminin İşgören Güçlendirmeye Etkisi. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*. 2022;6(1):106-120. doi: <https://doi.org/10.26677/TR1010.2022.943>
80. Nancy KK. Examining The Effect of Talent Management on Organizational Performance: A Case Of Comply Limited, NAKURU. *School of Business in Patial Fulfillment of The Requirement for The Award*. 2014.
81. Tarakçı H, Öneren M. Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerin Etkileri. *İstanbul Journal of Social Sciences*. 2018;20:71-86.
82. Al-Dalahmeh M, Heder-Rima M, Dajnoki K. The Effect of Talent Management Practices on Employee Turnover Intention in The Information and Communication Technologies (ICTs) Sector: Case of Jordan. 2020;18(4):59-71. doi: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.06](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.06)
83. Fisher N, Bramley L, Cooper J, Field-Richards SE, Lymn J. A Qualitative Study Exploring The Influence of a Talent Management Initiative on Registered Nurses' Retention Intentions. *J Nurs Manag*. 2022;30:4472-4479.
84. Avcı K, Yazıcı Sorucuoğlu A, Mercan Ş, Kesemen Y. Yoğun Bakım ve Palyatif Bakım Hemşirelerinin Hemşirelik Hizmetlerinin İyileştirilmesi ve Çalışan Motivasyonunun Artırılmasına Yönelik Öneriler. *Yoğun Bakım Hemşireliği Dergisi*. 2012;16(2):49-56.
85. Karakuş S, Öncel M. Mesleki Tükenmişlik ve Yetenek Yönetiminin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir İnceleme. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*. 2021;5(3):1147-1167. doi: <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.714559>
86. Akar V. Örgütlerde Yetenek Yönetiminin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı ve İşsizlik Kaygısının Düzenleyici Rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 2023;24(1):477-497.
87. Patel S, Singh AK, Dwivedi T, Patel CR, Sharma J. Talent Management & Excellence in Healthcare Sector- An Empirical Study. *Journal of*

- Pharmaceutical Negative Results.* 2022;13(9):6294-6302.
doi: <https://doi.org/10.47750/pnr.2022.13.S09.750>
88. Nagib Ali RM, Ali AA, Mohammed MZ. Effect of Talent Management Training Program on Leadership Effectiveness and Emotional Intelligence among Nurse Managers. *EJHC.* 2022;13(3):1206-1221.
89. Chelan SH, Alimohammadzadeh K, Maher A. The Relationship Between Talent Management and The Efficiency of Head Nurses and Senior and Middle Managers from The Educational and Medical Center in Tabriz, Iran – a Case Study. *Journal of Medicine and Life.* 2022;15(8):1018-1024.
doi: <https://doi.org/10.25122/jml-2017-0066>
90. Farzah K, Husin NA. Talent Management and Organizational Performance in Oman Goverment Hospitals. *IJAFB.* 2022;7(40):196-211.
doi: <https://doi.org/10.55573/IJAFB.074019>
91. Pomaranik W, Sulkowska A, Kludacz-Alessandri M. Talent Management Practices – Empirical Evidence From Polish Healthcare Entities. *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series.* 169:600-621. doi: <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2023.169.36>
92. Helaly SH, El-Sayed RS. Talent Management Practices as Drivers of Organizational Entrepreneurship and Nurses’ Creativity at Oncology Center Mansoura University. *Assiut Scientific Nursing Journal.* 2022;10(33):20-32.
doi: <https://doi.org/10.21608/ASNJ.2022.170077.1445>
93. Obum OE, Kelena BWY. Talent Management and Talent Outcomes Amidst Covid-19 Pandemic: The Findings From The Healthcare Sector in Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences.* 2022;13(1):402-416. doi: <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v13-i1/16183>
94. Karcıoğlu F, Sıçrır H. Stratejik Bilinç ve Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişki: Erzurum Örneği. ‘‘İŞ, GÜÇ’’ *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi.* 2019;21(3):103-124. doi: <https://doi.org/10.4026/iscuc.634398>
95. Makki RE, Aljohani MSS, Alghabbashi MT, Alshmemri MS. The Impact of Talent Management on Nursing Performance at Governmental Hospital in Makkah City. *Ann. For. Res.* 2022;65(1):3233-3252.
96. Wadhwa S, Gujrati R, Uygun H. Talent Management Amidst The Covid-19 Pandemic with The Role of AI in the Health Industry. *International Management Review.* 2022;18:51-58.

97. Lerotholi M, Bezuidenhout A. Nursing Profession in Africa: A Study on Work Engagement and Talent Management Practices in South Africa. *Public Health Chall.* 2023;2(87):1-10. doi: <https://doi.org/10.1002/puh2.87>



7. EKLER

EK-1: Etik Kurul Formu:



T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu

Sayı : E.83321821-805.02.03-54
Konu : Etik Kurul Karar Yazısı

Sayın Dr. Öğr. Üyesi Sevim Şen

Yeditepe Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kuruluna etik onay için başvuru yapılmış olan araştırma önerisinin başlığı, araştırmacılar, başvuru numarası, sunulan belgeler ve toplantı bilgileri aşağıda yer almaktadır. İlgili araştırma önerisi, etik kurulumuz üyeleri tarafından değerlendirilmiş olup, etik ve bilimsel açıdan UYGUN olduğuna karar verilmiştir.

Araştırma Başlığı:	Hemşirelerin Yetenek Yönetimi ile İş Motivasyonu İlişkisinin İncelenmesi
Araştırmacılar:	Hem. Selin Akdeniz, Dr. Öğr. Üyesi Sevim Şen
Başvuru Numarası:	202207Y0272

TOPLANTI BİLGİLERİ			
Toplantı Tarihi:	12.08.2022	Toplantı Yeri:	Çevirim içi (Google Meet)

SUNULAN BELGELER	
Islak imzalı başvuru dosyası, CD veya USB belleğe kaydedilmiş başvuru dosyası ve elektronik başvuru	
Araştırma başlığı ve araştırmacıların isimleri	
Başvuru dilekçesi	
Başvuru formu	
Araştırmanın;	
• Niteliği	
• Önemi ve özgün değeri	
• Amaç ve hedefleri	
• Yöntemi	
• Yönetimi	
• Yaygın etkisi	
• Araştırma bütçesi (Mevcutsa)	
• Süresi ve uygunluğu (Zaman cetveli)	
• Kaynakları	
Bilgilendirilmiş Gönüllü Olur Formu (yapılan araştırmaya özel olarak hazırlanmış)	
Taahhütname-1	

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi : <http://belgedogrulama.yeditepe.edu.tr/bg.aspx?id=C6948C89-8E5D-465E-A46C-766D144A0F5B>
Yeditepe Üniversitesi 26 Ağustos Yerleşimi, İnönü Mahallesi Kayışdağı
Caddesi 34755
Ataşehir / İSTANBUL
Telefon No: (0216) 578 00 00 Faks No : (0216) 578 02 99
İnternet Adresi www.yeditepe.edu.tr
Kep Adresi : yeditepeuniversitesi@hs03.kep.tr

Bilgi İçin: Sinem ARI

Unvan: Uzman Yardımcısı

Telefon No:



Araştırmanın yapılacağı kurumdan izin alma sorumluluğunun araştırmacılara ait olduğuna dair taahhüt
Taahhütname-2 Dünya Tıp Birliği Helsinki Bildirgesinin son versiyonunun ve Sağlık Bakanlığı'nın ilgili tüm kılavuzlarının okunmasına dair taahhüt
Taahhütname-3 Daha önce yapılmış etik kurul başvuruları mevcut olup olmadığına dair taahhüt
Taahhütname-4 Araştırma sırasında araştırma bütçesinde yer almayan ve gönüllünün kendisine veya Sosyal Güvenlik Kurumuna ek yük getirecek hiçbir işlem uygulanmayacağına dair taahhüt
Taahhütname-5 COVID-19 hastalarında tedavi yaklaşımları ve bilimsel araştırmalar gelişmesi okunmasına dair taahhüt
Taahhütname-6 Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma Uygulama İzinleri konulu yazının okunmasına dair taahhüt
Araştırmacıların her birisine ait özgeçmiş formu
Ek belgeler (Varsa kullanılan ölçek)

Prof. Dr. Didem ÖZDEMİR
ÖZENEN
Başkan

Doç. Dr. Elif SUNGURTEKİN
EKÇİ
Raportör

Doç. Dr. Mehmet Engin CELEP
Üye

Doç. Dr. Binnur OKAN BAKIR
Üye

Dr. Öğr. Üyesi Elif Çiğdem
KELEŞ
Üye

Dr. Öğr. Üyesi Emine Nur
ÖZDAMAR
Üye

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi : <http://belgedogrulama.yeditepe.edu.tr/bg.aspx?id=C6948C89-8E5D-465E-A46C-766D144A0F5B>

Yeditepe Üniversitesi 26 Ağustos Yerleşimi, İnönü Mahallesi Kayışdağı
Caddesi 34755
Ataşehir / İSTANBUL
Telefon No: (0216) 578 00 00 Faks No : (0216) 578 02 99
İnternet Adresi www.yeditepe.edu.tr
Kep Adresi : yeditepeuniversitesi@hs03.kep.tr

Bilgi İçin: Sinem ARI

Unvan: Uzman Yardımcısı

Telefon No:



EK-2: Amerikan Hastanesi Kurum İzni:



Güzelbahçe Sokak No:20
Şişli 34365 İstanbul
T: 444 3 777
www.amerikanhastanesi.org

27.08.2022

Sayı : AH27082022 - 151
Konu : Araştırma İzni hak.

T.C.
Yeditepe Üniversitesi Rektörlüğü'ne,

Yeditepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Yüksek Lisans Programı Dr. Öğr. Üyesi Sevim Şen danışmanlığında, yüksek lisans öğrencisi Selin Akdeniz ile yürütülecek "**Hemşirelerin Yetenek Yönetimi ile İş Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**" isimli araştırmayı hastanemizde yapabilmesi hususundaki izin talebiniz uygun görülmüştür.

Saygılarımla,

Deniz Küçükler
Hemşirelik Hizmetleri Yöneticisi

Veri Sınıflandırma Tipi: Kurum İçi / Internal



A270244

Form No: 5300.205 Rev. No: 00

EK-3: Koç Üniversitesi Hastanesi Kurum İzni:

Davutpaşa Caddesi No:4 Topkapı 34010 İstanbul T: 0850 250 8 250 F: 0212 311 34 10 www.kuh.ku.edu.tr



17.10.2022

İlgili Makama,

Konu: Selin Akdeniz Çalışma İzin Yazısı Hk.

Sayı: 1268

Yeditepe Üniversitesi Hemşirelik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Sn. Selin Akdeniz'in araştırmacı olduğu, Yeditepe Üniversitesi Hemşirelik Anabilim Dalı Dr. Öğretim üyesi Sevim Şen'in danışmanlığında yürütülen, 12.08.2022 karar tarihli, 202207Y0272 karar numaralı, Yeditepe Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu onaylı "**Hemşirelerin Yetenek Yönetimi ile İş Motivasyonu İlişkisinin İncelenmesi**" konulu çalışmanın hastanemizde yapılması uygun bulunmuştur.

Konuyu bilgilerinize sunarım.

Saygılarımla,

Berrin Bulut Çepni

Hemşirelik Hizmetleri Müdürü

Dr. Erdal M. Aksoy

Başhekim/Medikal Direktör

EMA/ak/1268/2022

Veri Sınıflandırma Tipi: Kurum İçi / Internal



EK-4: Yetenek Yönetimi Ölçeği İzni:

Ölçek

Mehmet Altinoz <
Alıcı: Selin Akdeniz

25 Mayıs 2022 19:39

Sayın Selin AKDENİZ

E-postanız için teşekkür ederim. Çalışmalarınızda yararlanılabilecek güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yapılmış, yetenek yönetimine ilişkin ölçeği ekli dosyada gönderiyorum.

İyi çalışmalar dilerim.

Prof. Dr. Mehmet ALTINÖZ

Gönderen: Selin Akdeniz <
Gönderildi: 25 Mayıs 2022 Çarşamba 03:52:37
Kime: Mehmet Altinoz
Konu: Ölçek

Saygıdeğer Mehmet ALTINÖZ,

Hocam merhaba, ben Yeditepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Programı yüksek lisans öğrencisi Selin AKDENİZ. Seminer dersi adı altında danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Sevim ŞEN ile birlikte 'Hemşirelerin Yetenek Yönetimi ve İş Motivasyonu İlişkisinin Belirlenmesi' başlıklı bir çalışma planladık. Çalışmamızda sizlerin (Tutar, Altinöz ve Çöp) 2011 yılında geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını yapmış olduğunuz yetenek yönetimine ilişkin ölçeği izniniz olursa kullanmak istiyoruz.

Teşekkür ediyor, iyi çalışmalar diliyorum.

Selin AKDENİZ
Yeditepe Üniversitesi

Bu e-posta mesajı kişiye özel olup, gizli bilgiler içeriyor olabilir. Eğer bu e-posta mesajı size yanlışlıkla ulaşırsa, içeriğini hiçbir şekilde kullanmayınız ve e-postayı siliniz. Hacettepe Üniversitesi bu e-posta mesajının içeriği ile ilgili olarak hiçbir hukuksal sorumluluğu kabul etmez. -----
----The information contained in this communication may contain confidential or legally privileged information. Hacettepe University doesn't accept any legal responsibility for the contents and attachments of this message. The sender does not accept any liability for any errors or omissions or any viruses in the context of this message which arise as a result of internet transmission.

 YETENEK YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ.pdf
116K HTML olarak görüntüle İndir

EK-5: Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği İzni:

Saygıdeğer Esra ENGİN,

Hocam merhaba, ben Yeditepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Programı yüksek lisans öğrencisi Selin AKDENİZ. Seminer dersi adı altında danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Sevim ŞEN ile birlikte 'Hemşirelerin Yetenek Yönetimi ve İş Motivasyonu İlişkisinin Belirlenmesi' başlıklı bir çalışma planladık. Çalışmamızda sizlerin (Engin ve Çam) 2016 yılında geçerlik ve güvenirlik çalışmasını yapmış olduğunuz Hemşire İş Motivasyonu Ölçeğini izniniz olursa kullanmak istiyoruz.

Teşekkür ediyor, iyi çalışmalar diliyorum.

Selin AKDENİZ
Yeditepe Üniversitesi



esra engin 10:27

alıcı: ben v



Sevgili Selin Hemşire iş motivasyonu ölçeğini kullanabilirsiniz. Başarılar dilerim

Kimden: "Selin Akdeniz" <

Kime: "esra engin" <

Gönderilenler: 25 Mayıs Çarşamba 2022 19:03:29

Konu: Ölçek

EK-6: Bilgilendirilmiş Gönüllü Olur Formu:

Bilgilendirilmiş Gönüllü Olur Formu

Sayın Katılımcı,

Hemşirelerin yetenek yönetimi ile iş motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla planlanan tanımlayıcı ve kesitsel bir çalışmadır. Bu çalışmanın evreni İstanbul ilinde bulunan aynı vakfa ait özel hastane ve vakıf üniversitesi hastanesinde çalışan hemşirelerden oluşmaktadır. Bu kapsamda ulaşılmak istenen örneklem sayısı 195 hemşireden oluşmaktadır. Yapılacak bu çalışma en başta hemşirelik mesleği üzerinde önemli bir farkındalık oluşturacaktır. Farkındalığın artması ile bu alanda yapılacak çalışmalar artacak ve yetenek yönetimi kavramının iş motivasyonu ile ilişkisi belirlenerek bilime ve literatüre katkı sağlanacaktır.

Hemşirelere yapılan araştırma kapsamında, sizden önce sosyo-demografik bilgi formu ardından Yetenek Yönetimi Ölçeği ve Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği'ni doldurmanız istenecek ve ardından araştırma sonlandırılacaktır.

Görüşme sırasında vereceğiniz cevaplar gizli tutulacak, katılımcıların isimleri saklı kalacak ve kimlikleri yetkisiz taraflardan korunacak, yalnızca araştırma amacına yönelik kullanılacaktır. Çalışmanın amacına uygun olması için sizi en doğru tanımlayan ve deneyimlerinizi en iyi değerlendiren cevabı vermeniz beklenmektedir.

Bu çalışmaya katılmak için sizden herhangi bir ücret istenmeyecek ve çalışmaya katıldığımız için size ek bir ödeme yapılmayacaktır. Çalışmaya katılım gönüllülük esasına dayalıdır. Bu formu okuyup onaylamanız araştırmaya katılmayı kabul ettiğinizi göstermektedir. Çalışmaya katılmama ya da katıldıktan sonra vazgeçme hakkına sahipsiniz. Araştırmadan ayrılmanız durumunda sizinle ilgili veriler kullanılmayacaktır.

BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ FORMUNDAKİ TÜM AÇIKLAMALARI OKUDUM. BANA YUKARIDA KONUSU VE AMACI BELİRTİLEN ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ YAZILI VE SÖZLÜ AÇIKLAMA ARAŞTIRMACI TARAFINDAN YAPILDI. ARAŞTIRMAYA GÖNÜLLÜ OLARAK KATILDIĞIMI VE ARAŞTIRMADAN İSTEDİĞİM ZAMAN AYRILABİLECEĞİMİ BİLİYORUM. BU KOŞULLARDA SÖZ KONUSU ARAŞTIRMAYA KENDİ RIZAMLA, HİÇBİR BASKI VE ZORLAMA OLMAKSIZIN KATILMAYI, BU ÇALIŞMA SONUÇLARININ KULLANILMASINI KISITLAMAMAYI, YAYIN, RAPOR VE BENZERİ BİLİMSEL DÖKÜMANLARDA KULLANILMASINI KABUL EDİYORUM.

Gönüllünün;

Adı Soyadı:

İmzası:

Tarih:

Araştırmacının;

Adı Soyadı:

İmzası:

Tarih:

Tanık Olan Kişinin;

Adı Soyadı:

İmzası:

Tarih:

Araştırma Yürütücüsü;

Hem. Selin Akdeniz



EK-7: Sosyo-demografik Bilgi Formu:

1. Yaş.....

2. Cinsiyet:

- Kadın
 Erkek

3. Medeni Durum:

- Evli
 Bekâr

4. Sosyal Güvence:

- Özel sigorta
 SGK

5. Eğitim Durumu:

- Sağlık Meslek Lisesi
 Ön lisans
 Lisans
 Yüksek lisans
 Doktora

6. Çalıştığınız Kurum:

- Özel Hastane
 Vakıf Üniversitesi Hastanesi

7. Çalıştığınız Kurumdaki Göreviniz:

- Hemşire
 Ekip Lideri Hemşire
 Sorumlu Hemşire
 Süpervizör Hemşire
 Özel Dal Hemşiresi
 Hemşirelik Hizmetleri Müdürü veya yardımcısı

8. Çalıştığınız Klinik:

- Dahiliye Servisi
 Cerrahi Servisi
 Acil Servis
 Yoğun Bakım Ünitesi
 Poliklinik
 Ameliyathane
 Diğer:.....

9. Mesleki deneyiminiz:

- 1 yıldan az
- 1-5 yıl
- 6-10 yıl arası
- 11-15 yıl arası
- 15 yıldan fazla

10. Kurumda toplam çalışma süreniz:

- 1 yıldan az
- 1-5 yıl
- 6-10 yıl arası
- 11-15 yıl arası
- 15 yıldan fazla

11. Çalışma şekliniz:

- Sürekli gündüz
- Sürekli gece
- Vardiyalı

12. Gelir düzeyiniz:

- Gelir giderimden fazla
- Gelir giderime eşit
- Gelir giderimden az

13. Hemşirelik mesleğini severek icra ediyor musunuz?

- Evet
- Hayır
- Kararsızım

14. Mesleğini ile ilgili kariyer planlaması yapıyor musunuz?

- Evet
- Hayır
- Kararsızım

15. Mesleğini ile ilgili planladığınız hedeflere ulaşacağınızı düşünüyor musunuz?

- Evet
- Hayır
- Kararsızım

16. Çalıştığınız birimde yönetsel kararlara katılım sağladığınızı düşünüyor musunuz?

- Evet
- Hayır
- Kararsızım

17. Çalıştığınız birimde ekip iletişiminin iyi olduğunu düşünüyor musunuz?

- Evet
- Hayır
- Kararsızım

18. Çalıştığınız kurumlarda yetenek yönetimi sistemi uygulanıyor mu?

- Evet
- Hayır
- Kararsızım

18.Evet ise

Yetenek yönetimi sistemi iş motivasyonunuzu arttırıyor mu?

- Evet
- Hayır
- Kararsızım

19.Evet ise

Yetenek yönetiminin size katkıları oldu mu?

- Evet
- Hayır
- Kararsızım

20.Yetenek yönetimi ile ilgili eğitim aldınız mı?

- Evet
- Hayır

21. Motivasyon ile ilgili eğitim aldınız mı?

- Evet
- Hayır

EK-8: Yetenek Yönetimi Ölçeği:

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

EK-9: Hemşire İş Motivasyonu Ölçeği:

HEMŞİRE İŞ MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ	Hiç katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum
1- Bu klinikte çalışmaktan çok hoşlanıyorum.			
2- Bu klinikte çalışırken ara sıra işimle ilgili değişik ve ilginç şeyler yapabiliyorum.			
3- Bu ortamda hemşire olarak çalışmayı tercih ediyorum.			
4- Bu ortamda çalışmak toplumda bana saygınlık kazandırıyor.			
5- Çalışırken işimle ilgili bağımsız kararlar alabiliyor ve inisiyatif kullanabiliyorum.			
6- İşimi yaparken çok becerikli ve yetkin olduğumu düşünüyorum.			
7- İşimi yaparken aldığım kararların tüm sorumluluğunu üstlenerek yapabileceğimi düşünüyorum.			
8- Bu işi yapmamın hastalar için yararlı olduğunu düşünüyorum.			
9- İşimi yaparken gösterdiğim performansımдан memnunum.			
10- İşimi yaparken tüm kişisel yeteneklerimi rahatlıkla kullanabildiğime inanıyorum.			
11- İşimi iyi yapabilmek için çok çaba sarf ettiğimi düşünüyorum.			
12- İşimi iyi yapabilmek için gereken enerjiye fazlasıyla sahibim.			
13- İşimi iyi yapabilmek için istek duyuyor ve çaba gösteriyorum.			
14- Burada çalışmaya devam etmek isterim. Çünkü işimin kişisel gelişimime katkıda bulunduğunu hissediyorum.			
15- İşimi yapmanın önemli olduğunu düşünüyorum. Çünkü işim insan hayatını olumlu yönde etkilememi sağlıyor.			
16- Bu işte çalışmanın, benim için insanları daha kolay kabul etmemi sağladığını düşünüyorum.			
17- Hayatta bir yere sahip olabilmem için işim önemlidir.			
18- İşimi yaparken genellikle benden beklenenden fazlasını yaparım.			
19- Çalışırken geri bildirim almaktan hoşlanırım.			
20- Yaptığım iyi bir iş karşılığında genellikle takdir edilirim.			
21- İşimi iyi yaptığım zaman kendimi başarılı hissedirim.			
22- İşimi iyi yapmanın bana terfi olanağı sağlayacağını düşünüyorum.			
23- Çalıştığım klinikte yöneticimin ekipteki kişileri yönetme tarzını beğenirim.			
24- Çalıştığım klinikte yöneticimin karar verme yeteneğini beğenirim.			

25- Üstlerim tarafından bana verilen emirleri eksiksiz uyguladım.

--	--	--	--



8.ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı	Selin	Soyadı	Akdeniz
------------	-------	---------------	---------

Öğrenim Durumu

Derece	Alan	Mezun Olduğu Kurumun Adı	Mezuniyet Yılı
Yüksek Lisans	Hemşirelik	Yeditepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü	2023
Lisans	Hemşirelik	Yeditepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi	2018
Lise	Sayısal	Erdek Lisesi	2013

Bildiği Yabancı Dilleri	Yabancı Dil Sınav Notu (#)
İngilizce	YÖKDİL; 60

İş Deneyimi (Sondan geçmişe doğru sıralayın)

Görevi	Kurum	Süre (Yıl - Yıl)
Ekip Lideri Hemşire	Amerikan Hastanesi	2021-devam
Hemşire	Amerikan Hastanesi	2018-2021
Intern Hemşire	Yeditepe Üniversitesi Kozyatağı Hastanesi	2017-2018

Bilgisayar Bilgisi

Program	Kullanma becerisi
Microsoft Office	İyi
SPSS	Orta

*Çok iyi, iyi, orta, zayıf olarak değerlendirin

Bilimsel Çalışmaları

SCI, SSCI, AHCI indekslerine giren dergilerde yayınlanan makaleler

Diğer dergilerde yayınlanan makaleler

Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında (*Proceedings*) basılan bildiriler

Hakemli konferans/sempozyumların bildiri kitaplarında yer alan yayınlar

Diğer (Görev Aldığı Projeler/Sertifikalari/Ödülleri)

Temel Yaşam Desteği Uygulayıcısı Sertifikası, 2022