

# Türkiye’de Kariyer Planlama ve Geliştirmeye Dayalı Hemşirelik Araştırmalarının İncelenmesi

Investigation of Nursing Research in Turkey Based on Career Planning and Development

Melek KARATUZLA 

## ÖZ

Kariyer planlama, kariyer yönetimi ve kariyer geliştirme uygulamaları gerek bireysel gerekse örgütsel düzeyde mevcut durumu daha iyiye götürme amaçlı bir yöntem olarak kullanılabilir. Kurumlarda üretken, kaliteli, verimli, bağlılık düzeyi ve motivasyonu yüksek çalışana ulaşma açısından da çoğu zaman ihtiyaç olabilmektedir. Bu tür çalışanlara özellikle hemşirelere en çok ihtiyaç duyabilecek kurumlar hastanelerdir. Bu derleme hemşirelikte kariyer planlama ve geliştirme sistemlerine karşın tutumun belirlenmesi ve hemşirelikte yapılan kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarının incelenmesi amacıyla yapılmıştır.

Bu derleme makale Türkiye’deki mevcut durumu araştırmak adına son 15 yılda hemşirelik ve kariyer alanında yapılan araştırma ve tezlerin incelenmesiyle oluşturulmuştur. Mevcut çalışmalara kariyer, kariyer planlama, kariyer geliştirme, kariyer yönetimi ve hemşirelik anahtar kelimeleriyle, DergiPark, journalagent.com, researchgate.net veri tabanları aracılığıyla dergilere ve YÖK ulusal tez merkezi taranarak tezlere ulaşılmıştır.

Literatür taraması sonuçlarına göre kurumlarda kariyer planlama ve geliştirmeye dair yeterli uygulamaların olmadığı ve yapılan uygulamalar ve eğitimlerden de hemşirelerin haberdar olmadıkları, ancak imkân tanınırsa hemşirelerin kariyer planlamaya oldukça olumlu yaklaşımları sonucu çıkarılabilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kariyer, Kariyer planlama, Kariyer geliştirme, Kariyer yönetimi, Hemşirelik.

## ABSTRACT

Career planning, career management and career development practices can be used as a method to improve the current situation both on an individual and organizational level. In institutions, it is often needed in terms of reaching productive, high quality, efficient, high level of loyalty and motivated employees. The institutions that may need such employees, especially nurses, are the hospitals. This review was made to determine the attitude towards nursing career planning and development systems and to examine the career planning and development studies in hospitals.

This review article in Turkey was established by examination of theses and research done in the last 15 years in order to investigate the current status of nursing and career fields. Current studies include the keywords of career, career planning, career development, career management and nursing, journals and theses have been reached by browsing the YÖK national thesis center through databases of DergiPark, journalagent.com, researchgate.net.

According to the results of the literature review, it can be concluded that there are not enough practices regarding career planning and development in the institutions and that the nurses are not aware of the practices and trainings, but that nurses approach the career planning very positively if possible.

**Keywords:** Career, Career planning, Career development, Career management, Nursing.

## GİRİŞ

Çoklu meslek gruplarını bünyesinde barındıran sağlık kuruluşları, etkin insan kaynakları yönetimine sahip olmalıdır. Fiziksel güç, mental sağlık, örgütsel iletişim, ekip çalışması ve kesintisiz hizmet, sağlık hizmeti sunumunun etkin olmasını sağlayacak faktörlerdir. Bu faktörler sağlık hizmet sunucularını diğer sektörlerin insan kaynaklarından farklı kılmaktadır. Az önce sıralanan bütün faktörlere en fazla maruziyet hemşire grubunda olduğu düşünülürse, hemşirelerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri sürekli değerlendirilmelidir (1). Atay (2) tarafından yapılan çalışmada kariyer planlaması yapılan işletmelerde çalışanlar

Melek KARATUZLA (✉)  
Beykent Üniversitesi Meslek Yüksekokulu, İstanbul, Türkiye  
e-mail: melekkaratuzla@beykent.edu.tr

iş yerleri tarafından tatmin edildiklerinden ve kariyerlerini ilerletme olanağı bulduklarından iş yerlerinin bağlılığı hak ettiğini düşünmektedir. Bu sonuç örgütün kariyer odaklı tutum içinde olmasının, iş görenlerin kurumsal bağlılıklarını artırdığını göstermektedir.

Kariyer taşıdığı anlam itibariyle genelde çalışma hayatı ile ilişkili görülse de özel hayata dair başarıdan etkilenebilmektedir. Maslow’ un ihtiyaçlar hiyerarşisi doğrultusunda; mental açıdan sağlıklı bir birey, fizyolojik gereksinimlerini giderdikten sonra kendini gerçekleştirme gereksiniminden hareketle mesleki hayatında ilerleme kaydetmek, belli noktalara ulaşmak ve sorumluluk üstlenmek isteyecektir (3).

Sağlık alanında sürekli gelişmeler ve hitap edilen grubun ihtiyaçlarının artması nitelikli hemşire ihtiyacını artırmaktadır. Sağlık kuruluşları ise nitelikli hemşire ihtiyaçlarını bireysel ve mesleki gelişimlerini tamamlamış hemşireler aracılığıyla karşılayabilmektedir (4).

Kurumlarda nitelikli insan gücünün gelişiminde, kariyer planlama ve kariyer geliştirme gibi sistemler etkilidir. Kariyer planlama, çalışanların iş yaşamındaki performans ve başarılarını güdüleyerek, ihtiyaç duyacakları bilgileri, becerileri ve tutumları geliştirmelerini sağlamakla beraber, profesyonel kimliğe ulaşmalarında ve hayatın dinamiklerine uyum göstermelerinde önemli rol oynar (4). Hemşirelik hizmetlerinde kariyer planlama ve geliştirme sistemlerinin, kaliteli bakımın sunulmasını, iş hayatında motivasyonu, mükemmelliği ve iş tatminini sağladığı ve kendine verdiği değeri artırdığı belirtilmektedir (5,6).

Teknolojik yenilikler, yeni çalışma yöntemleri, iş unsurları, yetenekler, organizasyon çapında bireysel ve örgütsel kariyer yönetim dürtüleri kariyer planlama ve geliştirme sistemlerinin önemini artırmaktadır (4). Kariyer yönetiminin günden güne önem kazanması nedeniyle bu derlemede, hemşirelerin kariyer planlama ve geliştirme sistemlerine karşın tutumunu belirlemek ve hemşirelikte yapılan kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarını incelenmek amaçlanmıştır.

### **Kariyer, Kariyer Planlama ve Kariyer Geliştirme Kavramları**

Kariyerin bilimsel olarak incelenme süreci 16. yüzyılda başlamıştır. Ann Roe’nin “Meslekler Psikolojisi” kitabı ile iş dünyasında 1956’da kavram olarak açıklanmaya çalışılmıştır (7). Kariyer, çalışanların çalışma hayatlarının tamamını kapsayan bir kavramdır. Süreç olarak, kişilerin

öğrenim hayatlarının sona ermesi, çalışma dünyasına giriş yapmasıyla başlayan, emeklilik ile sona eren ve bu zaman diliminde örgüt içinde yatay ve dikey olarak ilerlemelerini kapsayan bir süreçtir (7,8).

Literatürde, kariyer ile ilgili çok fazla tanım mevcuttur (1,4,9,10,11). Bunlardan bazıları şöyledir;

Kariyer, kişilerin hayatları boyunca iş ile ilgili kazandıkları deneyimlerdir (1,9). Bir başka tanıma göre ise kariyer, bireyin çalışma hayatındaki eylemleri, tutumları ve davranışlarıyla birlikte statü olarak yükselmesi, bu sayede güç ve maddi gelir getiren, hem örgüt desteğini hem de bireysel sorumluluk gerektiren bir kavramdır (4). Ayrıca kariyer mesleki açıdan ilerleme/gelişim, iş hayatı boyunca arka arkaya yerine getirilen görevler, meslek/iş ve bireysel olarak kazanılan çalışma yaşamına ilişkin davranış ve tutumlar olarak da tanımlanmaktadır (11).

Kariyer Planlama ise bireysel kariyer hedefleri oluşturulurken, bu hedefler doğrultusunda gerekli olan şartları sağlama sürecidir. Bireylerin kurumda kaldıkları süre boyunca kariyer planlarını gerçekleştirebilmeleri sadece bireye kendini ispatlama imkânı vermez, aynı zamanda örgütsel boyutta da ilerleme fırsatı verir. Bu yüzden kariyer planlama ve geliştirme yalnızca bireye değil örgüte de sorumluluk yükler (6,8,12). Çünkü kariyer bireyin tutum, istek ve davranışları ile örgütün hedeflerinin bütünleşmesi sonucu oluşan bir süreçtir (8).

Kariyer geliştirme ise kariyer planlamayı da içerisinde barındıran daha geniş bir kavramdır (6). Çünkü kariyer geliştirme oluşturulan kariyer planı doğrultusunda harekete geçmeyi ifade eder. Bu bağlamda sadece bireye yatay ve dikey olarak ilerleme imkânı değil, aynı zamanda örgüt desteğiyle mevcut yeteneklerini geliştirme ve kuruma yeni becerileri katma olanağı verir (11).

### **Kariyer Geliştirme Sistemleri ve Yararları**

Kariyer Geliştirme Sistemi, örgütsel ihtiyaçlar ve iş görenlerin çalışma hayatındaki gereksinimleri aracılığıyla işin tamamlanması temeline dayanmaktadır. Bu sistemdeki amaç çalışanlarla örgütün hedeflerini uyumlaştırarak bireylerin kariyer gelişimleri için ortak bir çaba göstermektir (8,5). Burada hem bireylere hem de örgütlere eşit derecede sorumluluk yüklenmektedir. Başarılı bir kariyer geliştirme için her iki tarafın ortak çabası söz konusu olmalıdır (12).

Bazı örgütler kariyer geliştirme ile sadece yönetim kadrosunu ilişkilendirmektedirler. Ancak yönetici

olmayan kadrolarında gelişme ve yükselme istekleri olduğu düşünülürse bu tür programlara dâhil edilmeleri, organizasyonun başarısını olumlu etkileyecektir (12).

Kariyer geliştirme hem örgüt hem de çalışanlar için çeşitli yararları bulunmaktadır (Tablo 1).

**Tablo 1.** Kariyer geliştirme sisteminin yararları (13)

Çalışanlar için yararları;	Örgüt için yararları;
<ul style="list-style-type: none"> <li>Güçlü ve zayıf yönlerini gösterir</li> <li>Kendileri ile ilgili çalışmalarda bilgi düzeylerini artırarak özgüvenlerini geliştirir</li> <li>Moral ve motivasyon düzeylerini artırır</li> <li>Örgütsel bağlılıklarını artırır</li> <li>Kişisel gelişime katkıda bulunur</li> <li>Yönetim tarafından daha iyi tanınmalarını sağlar</li> <li>Statü kazandırırken maddi geliri de artırır</li> <li>Kariyer fırsatları ve kariyer imkanları sunar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dış kaynaklara ihtiyaç duymadan kendi çalışanlarının gelişimini sağlar</li> <li>Verilen eğitimler aracılığıyla iş görenlere, kurumu daha iyi tanıma imkânı sunar</li> <li>İşten ayrılmayı azaltarak işgücü devrini yavaşlatır</li> <li>Verimlilik ve kaliteyi artırır</li> <li>Örgüt ikliminin oluşumunu sağlar</li> <li>Örgüt kültürünün benimsenmesini sağlar</li> <li>Örgüte olan bağlılığı artırır</li> </ul>

Kariyer geliştirme programları bireysel ve örgütsel boyutta ayrı ayrı ele alınmaktadır. Örgütsel kariyer geliştirme programları kariyer merkezleri, kariyer atölyeleri (workshop), alıştırmaya kitapları (workbooks), kariyer rehberliği, koçluk (coach), eğitim ve geliştirme programları, kariyer planlama grupları, iş zenginleştirme, iş rotasyonu ve profesyonel birlikler şeklinde örneklendirilebilir. Bireysel kariyer geliştirme programları ise tanınma (exposure), istifa, örgütsel sadakat, olanak geliştirme, iş performansını kapsamaktadır (14,15).

### Hemşirelik Açısından Kariyer Planlama ve Geliştirme Uygulamaları

Hemşirelik Hizmetleri yönetiminin, hemşirelerin tekdüze bir çalışma hayatı sürdürmelerini engellemek için, kariyer gereksinimlerini karşılaması gerekmektedir (16). Bu durum aynı zamanda kuruma olan bağlılıklarını artırarak örgütle bütünleşmelerini de sağlayacaktır (17). Ancak kaynaklar, hemşirelere kısıtlı oranda tanınan gelişim ve ilerleme olanaklarının gelişmiş ülkelerde bile yetersiz hemşire istihdamına sebep olduğuna dikkat çekmektedir (17).

Kariyer geliştirme sistemleri bir kariyer hedefi olan ve bu hedef doğrultusunda çabalayan kişiler için oldukça önemli bir kavramdır (18).

Kariyer gelişimi hemşirelik odaklı düşünüldüğünde, kariyer gelişiminin temelinde hemşirelik eğitimi vardır ve hemşirelerin kariyerleri boyunca mesleki eğitimlerinin devamlılığı önemlidir. Hemşireler, bu eğitimlerin yanı sıra kariyer gelişimlerinin sürekliliğini sağlamak için farklı öğrenme tekniklerini kullanabilmektedirler. Bu doğrultuda uzaktan eğitimler, lisansüstü programlar, sertifika programları, kitaplar, dergiler ve mesleki alan toplantılarından yararlanabilmektedirler (19).

Günümüz koşullarında klasik kariyer gelişim sistemleri oldukça değişime uğramış, kurumlarda yeni yapılanmalar sebebiyle hem yönetim basamaklarının azalmasından, hem de iş güvencesinde zedelenmelerden kaynaklı iş bırakmaların arttığı görülmüştür (19). Güncel yaklaşımlara örnek olarak sınırsız kariyer, esnek kariyer ve portföy kariyer örnek verilebilir (19). Bu yaklaşımlar incelendiğinde bireysel sorumluluğun ve otonominin olduğu, çalışana güven duyulduğu, bağımsızlığı destekleyen, çalışanlarda motivasyonu önemseyen, sosyal anlamda daha rahat sistemler oldukları görülmektedir.

Hemşirelik topluma doğrudan hizmet sunan ve sağlığı geliştirmede aktif rol oynayan bir grup olduğundan, motivasyon düzeyleri iyi hemşirelere ihtiyaç bulunmaktadır (20).

### Kariyer Planlama ve Geliştirme ile İlgili Hemşirelerle Yapılan Çalışmaların İncelenmesi

Yapılan inceleme sonucunda Türkiye’de 2005 ve 2020 yılları arasında hemşirelikte, kariyer planlama ve/veya geliştirmeye dayalı olarak yapılmış 7’si lisansüstü tez çalışması, 4’ü makale toplam 11 çalışmaya ulaşılabilmiş, 2 tane lisansüstü teze yayın izni olmadığı için ulaşılamamıştır. Bu bulgu ülkemizde hemşirelikte yürütülen kariyer planlama ve/veya geliştirmeye dayalı araştırmaların sınırlı olduğunu göstermektedir. Mevcut çalışmalara kariyer, kariyer planlama, kariyer geliştirme, kariyer yönetimi ve hemşirelik anahtar kelimeleriyle, DergiPark, journalagent.com, researchgate.net veri tabanları aracılığıyla dergilere ve YÖK ulusal tez merkezi taranarak tezlere ulaşılmıştır. Çalışma, Türkiye’deki güncel durumu ortaya koymayı amaçladığından veri tabanları Türkçe anahtar sözcüklerle ve belli tarih aralıkları girilerek taranmıştır.

Karaca (21)’nın Gebze bölgesinde bulunan kamu ve özel hastanelerde çalışan hemşireler üzerinde yaptığı tez çalışmasında hemşireler, çalıştıkları kurum tarafından sertifika vb. eğitimlerden haberdar edilmediklerini, yeterli eğitim alamadıklarını ve bu nedenle kariyer gelişimlerinin yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca aynı çalışma kapsamına alınan erkek hemşirelerin çoğunlukta olduğu yöneticiler tarafından destek görmediklerini, hatta engellendiklerini vurgulamışlardır. Oysaki ICN nin 1995 yılında yayınladığı “hemşireler için kariyer geliştirme” adlı çalışmasında Hemşirelik mesleğinde kariyer geliştirme uygulamalarının; gerek çalıştıkları alanlarda gerekse eğitim hayatlarında yönetici ve profesyonel meslek üyeleri tarafından desteklenmesinin önemi üzerinde durulmuştur (21).

Özelkan (22)’in çalışmasında ise çalışanların %63’ü kariyerleri doğrultusunda eğitim aldıklarını belirtmişlerdir. Ancak aynı çalışmada hemşirelerin %37,5’i, yönetici hemşirelerin ise %43,4’ü kurumlarında kariyer planlama ve geliştirme uygulamalarının olmadığını belirtmişlerdir (22).

Bektemür, Demiray ve Üzmez (20)’in de hemşirelerin kariyer planlama yöntemlerine dair incelemeleri ve bu incelemelerin tanımlayıcı özelliklerine göre farklılaşma durumunu araştırmak amacıyla 100 hemşire üzerinde yaptığı çalışmada Kamu hastanelerinde görevli hemşirelerin kariyer planları incelendiğinde, 42 hemşirenin yüksek lisans yaparak uzmanlaşmak, 27 hemşirenin ise özel alanlarda eğitim ve sertifika edinmek (eğitim, enfeksiyon, ameliyathane vb.) olduğunu belirtmişlerdir. Aynı çalışmada kariyer yönetim faaliyetleri etkinlik düzeyinin, ortalamanın üstünde olduğu, hemşirelerin kariyer yönetim uygulamalarına ilişkin düşüncelerinin ise cinsiyet, medeni durum, çalışma süreleri, yasalar hakkındaki bilgi düzeyleri, yeni hemşirelik yasasının tahmini etkilerine göre anlamlı olmadığı sonucu elde edilmiştir (20).

Mutlu (6)’nın özel bir hastanede hizmet veren 181 hemşirenin, kariyer planlamasına dair görüşlerini belirlemek amacıyla yaptığı çalışma sonuçlarına göre; hemşirelerin kariyer planlamasına dair ortalama puan değerlerini  $2,21 \pm 0,34$  olarak bulmuş ve ortalamanın üstünde iyi olarak değerlendirmiştir. Bu değerlere göre çalışanların kariyer planlamayı önemsedikleri, pozitif görüşlerle desteklediklerini belirtmiştir. Bu tutum organizasyon açısından, kariyer planlama ve geliştirme konusundaki uygulamalar için, uygun bir ortam hazırlamaktadır (6).

Ayrıca çalışmanın sonuçlarına göre hemşirelerin, yaş, medeni durum, eğitim düzeyleri, çocuk sahibi olma durumları, kurumda çalışma süreleri, çalışma şekli, kariyer planlama ile ilgili eğitim alma durumları ve kariyer planlamasına ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında, istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir (6).

Çavmak, Atalay ve Söyler (1)’in hemşirelikte kariyer sorunlarını belirleyebilmek amacıyla ölçek geliştirme çalışması olarak yaptıkları araştırmada hemşirelerin iş yoğunlukları ve zamanında yetiştirme telaşları sebebiyle motivasyon düşüklüğü yaşadıklarını, hatta bu durumun tükenmişlik düzeyine erişebildiğini, mesleki zorlukların yanı sıra aile yaşamlarında bazı problemlerle karşılaştıklarını ve grubun çoğunluğunun kadınlardan oluşması sebebiyle kariyer planlamada hem genel olarak hem de iş yaşamlarında bir takım zorluklarla yüz yüze geldiklerini belirtmişlerdir (1).

Sevinç (23) hemşirelerin kurumlarındaki kariyer uygulamalarına ilişkin görüşlerini aldığı çalışmada hemşirelerin sadece %23,2’si kurumlarında kariyer planlamaya ilişkin faaliyetler olduğunu belirtmişlerdir. Sönmez (5) ve Özçelik (24)’in çalışmalarında da benzer sonuç vermekle birlikte kurumlarında kariyer planlama ve geliştirme faaliyetlerinin olmadığını belirten hemşirelerin oranı daha yüksektir (5,24). Oysaki kurumlarda kariyer fırsatlarının sunulmasının iş görenin iş doyumunun, dolayısıyla çalışanın örgütsel bağlılıklarının arttığı bazı çalışmalarda öne sürülmüştür (23). Benzer şekilde Sevinç (23)’in çalışmasında, kurumdaki kariyer planlama ve geliştirme faaliyetlerinden tüm çalışanların yararlandığını düşünen hemşirelerin oranı %46’dır. Bu oran Sönmez (5)’in çalışmasında ise %47,2 oranında yönetici hemşireler, tüm çalışanların kariyer planlama ve geliştirme faaliyetlerinden yararlandığını düşünmektedirler (5). Ancak aynı çalışmalarda kurumlarda kariyer planlama ve geliştirmeye dair yazılı dokümanların olmadığı, çalışanların boş pozisyonların gerektirdiği özellikler konusunda yeterince bilgilendirilmedikleri ve terfi şartlarının bilinmediği sonucuna ulaşılmış ve bu sonuç kurumlarda tüm çalışanları kapsayan bir kariyer planlama ve geliştirme uygulamasının var olmadığını düşündürmüştür (5,23). Özelkan (22)’in çalışmasında da boş pozisyonlar ve bu pozisyonlar için istenen özelliklere dair, çalışma kapsamındaki hemşirelerin %54,7’si (n=204) bilgilendirilmediklerini ifade etmişlerdir.

Etkili kariyer planlamasının yapılması ve uygulanması, örgütlerde yönetimin düzelmesine, sorunların daha süratli çözüme ulaşmasına, verimlilik, kazanç ve örgütsel



saygınlığın çoğalmasında pozitif rol oynamaktadır. Bir organizasyon açısından kariyer yönetim faaliyetlerinin uygulanması, hem organizasyonun hem de bireyin geleceğini şekillendirmekte hem de kurum ve birey bütünleşmesine yardım etmektedir. Dolayısıyla organizasyonlar açısından kariyer yönetim faaliyetleri hayati derecede önem arz etmektedir (6).

Kariyer planlama ve geliştirme faaliyetleriyle kurumlar çalışanlardan, hem bireysel hem de mesleki olarak gelişmelerini, uzmanlaşmalarını ve bir uzman olarak sorumluluk ve gücün artmasını beklemektedirler. Ancak Sevinç (23) ve Özelkan (22)’ın çalışmasında hemşirelerin kariyer planlama ve geliştirme ile istedikleri sonuçlar çoktan aza doğru “Çalışma koşullarının iyileştirilmesi”, “Ücret artışı”, “İstihdam süresinin uzun olması”, “Yüksek statü ve prestij”, “Bireysel gelişim ve motivasyon” ve “Güç ve sorumluluk” olduğu sonucu çıkmıştır. Günümüz Türkiye koşulları düşünüldüğünde hemşire başına düşen hasta sayısının fazla olması ve çalışma koşullarının uygunsuz olması, hemşirelerin mesleki gelişimlerinin tamamlanamayacağı, dolayısıyla etkin performans gösterilemeyeceği beklenebilir bir sonuçtur. Ayrıca hemşirelerin yaptıkları iş ile elde ettikleri kazanç arasındaki dengesizlikler düşünüldüğünde, motivasyon düşüklüğü ve mesleki gelişime ilişkin görüşlerin kötü olması Türkiye koşullarında olağan kabul edilebilir (22).

Hemşirelerin kariyer planlama ve geliştirmenin mesleki katkısına dair görüşlerine bakıldığında ise mesleki gelişimi sağlayacağı ve sunulan bakım hizmetinin kalitesini artıracacağı sonucuna ulaşılmıştır (4). Bu durum kariyer planlama ve geliştirme faaliyetlerinin hemşireler üzerinde yaratacağı olumlu etkiyi tekrar vurgulamaktadır.

## SONUÇ

Hemşirelerin kariyer planlama ve geliştirme uygulamalarına ilişkin tutumlarını ve hastanelerdeki mevcut uygulamaları incelemek amacıyla oluşturulan bu derleme sonuçları hemşirelikte kariyer planlama ve geliştirme konusuna yeterince önem verilmemesi, Türkiye’de yapılan çalışma sayısının az olması nedeniyle oldukça sınırlıdır. Ancak son 15 yılın çalışmalarını incelemesi açısından da önem arz etmektedir.

Türkiye’de hemşireler üzerinde kariyer planlama ve geliştirme sistemleri konusunda yapılan ve ulaşılabilen dokuz çalışmanın sonuçlarına göre beş tanesinde kurumlarda kariyer planlama ve geliştirmeye dair yeterli

uygulamaların olmadığı ve yapılan uygulamalar ve eğitimlerden de hemşirelerin yetersiz bilgilendirildikleri sonucu çıkmıştır. Çalışma kapsamındaki hemşirelerin ise kariyer planlamayı önemsedikleri ve gerek mesleki gelişimlerine gerekse verdikleri bakım hizmetinin kalitesini artıracacağı düşüncesinde oldukları gözlemlenmektedir.

Sonuç olarak kariyer planlama ve geliştirme faaliyetlerinin kurum bazında yeterli olmadığı ancak hemşirelerin mesleki gelişime ve kariyer planı yapmaya açık oldukları sonuçları çıkarılabilmektedir.

## KAYNAKLAR

1. Çavmak D, Atalay E, Söyler S. Hemşirelikte Kariyer Sorunları: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 2019; 1897-1910.
2. Atay Ş. Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon. 2006.
3. Yurtseven S. Örgütsel Kariyer Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli. 2019.
4. Sevinç E, Sabuncu N. Kariyer Planlama ve Geliştirme Uygulamalarına İlişkin Bir Özel Hastanede Çalışan Hemşirelerin Görüşleri. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi* 6.2009: 585-606.
5. Sönmez B. Sağlık Kuruluşlarında Kariyer Planlama ve Geliştirme Uygulamalarına İlişkin Hemşire Yöneticilerinin Görüşlerinin Belirlenmesi (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul. 2007.
6. Mutlu A. Hemşirelerin Kariyer Planlamasına İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi (Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi, İstanbul. 2010.
7. Kır A, Er AS. Organizasyonlarda Kariyer Planlaması Ve Kariyer Engelleri, *Electronic Journal Of Vocational Colleges*. 2017; 14-23.
8. Aydın Balta, E. Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi Ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli. 2007.
9. Mucur M. Kariyer Planlaması Ve Kariyer Yaşam Aşamalarının İşyerindeki Etkileri: Bir Çalışma Konusu Türk Vakıf Üniversiteleri (Doktora Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul. 2016.
10. Deniz M. İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi Ve Bir Uygulama. *Social Sciences*. 2007; 2(2):101-119.
11. Alaçam B. Akademisyen Hemşirelerin Kariyer Engelleri (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum. 2014.
12. Ata N. Bilgi Çağında Kariyer Ve Liderlik (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya. 2006.
13. Öge HS.(2017). İnsan Kaynakları Yönetimi. 9. Baskı. Eğitim Yayınevi. Konya 2017: 297-298.

14. Eryiğit N. Örgütsel Kariyer Planlama Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya. 2007.
15. Aytaç S. Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi Ve Sorunları. 2.Baskı. Ezgi Kitabevi. Bursa. 2005: 139.
16. Burke K, Johnson T, Sites C, Barnsteiner J. Creating an Evidence-Based Progression for Clinical Advancement Programs. *AJN The American Journal of Nursing*. 2017; 117(5): 22-35.
17. Ekim R, Seren AK. Özel Bir Hastanede Çalışan Hemşirelerin Klinik Basamaklandırma Modelinden Memnuniyet Durumları. *Sağlık Bilimleri Üniversitesi Hemşirelik Dergisi*. 2019; 1(1): 47-52.
18. Erdoğan N. Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama. 1. Baskı. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara. 2003: 17-179.
19. Tatar Baykal Ü, Yalçın B. Kariyer Geliştirme. Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi. Editör: Ülkü Tatar Baykal, Emine Ercan Türkmen. Akademi Basın. 1. Baskı. İstanbul 2014.; 478-508.
20. Bektemür G, Demiray S, Ürkmez DÖ. Hemşirelerin Kariyer Planlaması: Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği. *Okmeydanı Tıp Dergisi*. 2016; 32(1): 7-13.
21. Karaca Ö. Hemşirelerin Kariyer Gelişimleri Ve Yönetimleri Sırasında Karşılaştıkları Cinsiyetçi Yaklaşımlar: Nitel Bir Çalışma (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul. 2019.
22. Özalkan E. Uluslararası Akreditasyon Belgesi Almış Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin Kariyer Planlama Ve Geliştirme Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerinin Belirlenmesi (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul. 2019.
23. Sevinç E. Kariyer Planlama Ve Geliştirme Uygulamalarına İlişkin Özel Hastanede Çalışan Hemşirelerin Görüşleri (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul. 2009.
24. Özçelik M. Yönetici Hemşirelerin Hemşirelere Yönelik Kariyer Planlama Faaliyetlerinin Belirlenmesi (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul. 2005.