

Derleme makale Review article

Hemşire İnsan Gücü Yönetimine Yeni Bir Bakış: Yetenek Yönetimi



Duygu GÜL¹, Betül SÖNMEZ²

ÖZ

Kurumların başarısında yetenekli çalışanlara sahip olma ve yetenekli çalışanı kaybetmeme önemli hale gelmiştir. Sağlık hizmetlerinde yaşanan değişimler, kurumların yetenekli çalışana olan gereksinimini giderek artırmakta nitelikli ve kaliteli sağlık hizmeti sunabilmek için yetenek yönetimine gereksinim duyulmaktadır. Bu nedenle de sağlık insan gücünün en büyük grubunu oluşturan hemşirelerin yeteneklerinin etkili bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Hemşirelikte yetenek yönetimi, yetenekli hemşireyi cezbetme, geliştirme ve elde tutma uygulamalarını kapsar. Yeteneği cezbetme, yetenekli hemşireleri kuruma çekebilme ile ilgilidir. Yeteneği geliştirme, hemşirelerin mevcut ve gelecekte ihtiyaç duyabilecekleri yeteneklerini geliştirmeye yöneliktir. Yeteneği elde tutma ise yetenekli hemşirenin kurumdan ayrılmasını önlemek için yapılan uygulamalardır. Hemşirelikte yeteneğin yönetiminde hemşire yöneticilerin rolü önemlidir. Hemşire yöneticiler, hemşirelerin yeteneklerine uygun yerde çalışmasını ve yeteneklerini geliştirmelerini sağlayarak hemşirelerin memnuniyetini artırabilir ve kurumdan ayrılmasını önleyebilirler. Bu derlemede, hemşire insan gücü yönetimine yeni bir bakış açısı getiren yetenek yönetimi kavramı açıklanarak, hemşirelikte yetenek yönetimi ile ilgili yapılan araştırmalara ve hemşire yöneticilerin bu süreçteki rolüne yer verilecektir.

Anahtar kelimeler: Hemşire, insan gücü, yetenek, yetenek yönetimi

ABSTRACT

A New Perspective on Nurse Workforce Management: Talent Management

Employing talented individuals and maintaining such talent have become important in the success of institutions. Changes in healthcare services gradually increase institutions' need for talented employees, and talent management is required to provide high-quality healthcare services. Therefore, the talents of nurses who constitute the largest group of health workforce should be managed effectively. Talent management in nursing includes the practices of attracting, developing, and retaining talented nurses. Attracting talents is about attracting talented nurses to healthcare institutions. Developing talents indicates helping nurses improve their current skills and develop new skills they may need in the future. Moreover, retaining talents indicates the practices carried out to prevent the talented nurse from leaving the institution. Nurse managers play a vital role in the management of talent in nursing. Nurse managers can increase nurses' satisfaction and prevent them from leaving the institution by enabling them to work in areas suiting their talents and helping them improve their talents. This review explains the concept of talent management that brings a new perspective to nurse workforce management, and it presents the studies on talent management in nursing and discusses the role of nurse managers.

Keywords: Nurse, talent, talent management, workforce

¹Doktora Öğrencisi, İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, E- mail: dg.duyugul@gmail.com, Tel: 0 212 404 03 00 (18940), ORCID: 0000-0003-1447-9721

²Doç. Dr., İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa, Florence Nightingale Hemşirelik Fakültesi, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, İstanbul, Türkiye, E-mail: betul.sonmez@iuc.edu.tr, Tel: 0 212 224 2618 (27453), ORCID: 0000-0002-6091-4993

Geliş Tarihi: 20 Haziran 2021, Kabul Tarihi: 08 Eylül 2021

Atıf/Citation: Gül D, Sönmez B. Hemşire İnsan Gücü Yönetimine Yeni Bir Bakış: Yetenek Yönetimi. Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi 2022;9(1):89-94. DOI: 10.31125/hunhemsire.1102086

GİRİŞ

Tüm dünyada yaşanan yetenekli çalışan kıtlığı, işgücü yapısındaki değişiklikler ve değişimlere uyum sağlama gereksinimi, rekabet üstünlüğünü sürdürebilmede yeteneğin en temel faktör olarak görülmesine neden olmuştur¹. Bu anlayış, geleneksel insan kaynakları yönetiminin yeteneğin yönetilmesine odaklanmasını sağlamıştır². Sağlık hizmetlerinde işgücünün yaşlanması, bilgi, beceri ve deneyimli çalışanların kurumdan ayrılması yetenekli çalışan eksikliğine neden olmaktadır. Yetenekli çalışan bulmanın güçleşmesi, yetenekli çalışanların beklenti ve gereksinimlerinin karşılanarak kurumda kalmasının sağlanmasını gerektirmektedir. Bu nedenle de yetenekli çalışanın cezbedilmesi ve elde tutulması gittikçe zorlaşmakta ve kurumlar arasında yetenek savaşlarını ortaya çıkarmaktadır³. Sağlık hizmetlerinde yetenek yönetimi, hasta bakım kalitesini etkilemesi nedeniyle kritik³ ve stratejik olarak değerlendirilmektedir⁴. Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) (World Health Organization-WHO) (2020)'ne göre, sağlık işgücünün en büyük gruplarından birini oluşturan hemşirelerin etkinlik ve verimliliğini artırmak için ülkelerin hemşire insan gücünü cezbetmesi, yerleştirmesi ve elde tutması gerekmektedir⁵. Uluslararası Hemşireler Birliği (International Council of Nurses-ICN) (2021) de, geleceğin sağlık hedeflerine ulaştıracak daha iyi bir sağlık sistemi için hemşirelerin becerilerini, niteliklerini ve yeteneklerini tanımanın gerekli olduğunu, hemşire insan gücüne yatırım yapılması gerektiğini belirtmektedir⁶. Bu doğrultuda, hemşirelikte yetenek yönetiminde hemşire yöneticilere önemli rol düşmektedir. Literatür incelendiğinde hemşire örnekleminde yetenek yönetimi ile yapılan sınırlı sayıda çalışma⁷⁻¹³ olduğu görülmektedir.

Amaç

Bu derlemede, hemşirelikte yeni bir kavram olan yetenek yönetiminin ve hemşire yöneticilerin bu süreçteki rolünün daha iyi anlaşılması sağlanarak literatüre katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Yetenek Yönetimi Kavramı

Yetenek (talent), ortalamanın üzerinde beceri, nitelik ve performansla sahip olma olarak tanımlanmaktadır¹⁴. Yeteneğin; kilit pozisyon¹⁴⁻¹⁷, yüksek potansiyelli çalışan^{17,18}, stratejik değer^{17,19} gibi farklı terimler ile tanımlandığı, fakat yeteneğe yönelik tanım birliği olmadığı belirtilmektedir^{18,20}. Yeteneğin; beceri (skill), yeterlik (competence), performans ve potansiyel kavramlarından farklı olduğu belirtilmektedir²¹⁻²³. Beceri, öğrenme ile elde edilen ve aktarılabilir nitelikte olan özellikleri tanımlar²¹. Yeterlik ise bugünün ve yarının işleri için gerekli olan bilgi, beceri ve değerleri ifade eder²³. Yeteneğin diğer kavramlardan farkı, önemli ölçüde doğuştan gelmesi ve kalıtsal özellikte olmasıdır. Yetenekli çalışanların diğer çalışanlar ile aynı performansı gösterse bile diğerlerinden daha başarılı olduğu ya da daha az performans göstererek aynı başarıyı elde edebilecekleri belirtilmektedir²¹. Yetenek, bir işin potansiyel olarak yapılabilme becerisini ortaya koymakta, bu nedenle potansiyeli de içine alan bir kavram olarak değerlendirilmektedir²². Nitekim, Ulrich ve Smallwood

(2012), yeteneği “yetenek=yeterlik x bağlılık x katkı” olarak formüle etmiştir²³.

Meyers ve van Woerkom (2014), yeteneği doğuştan gelen ya da geliştirilen anlayış ile özel/ayrıcılık ya da kapsayıcı anlayışa temellendirerek dört felsefe geliştirilebileceğini belirtmektedir. Bunlar sırasıyla, özel/ayrıcılık-doğuştan, özel/ayrıcılık-geliştirilebilir, kapsayıcı-doğuştan, kapsayıcı-geliştirilebilir felsefedir¹⁷. *Doğuştan gelen yetenek anlayışına* göre yeteneğin doğuştan gelen bir özellik¹⁸ olduğu, *geliştirilebilir yetenek anlayışına* göre ise yeteneklerin eğitim yoluyla geliştirilebileceği belirtilmektedir. *Yeteneğin özel/ayrıcılık olarak değerlendirildiği anlayışta*, az sayıda çalışanın yetenekli olduğuna odaklanılmaktadır^{15,18}. Bu anlayışa göre, McKinsey'in sınıflandırması doğrultusunda çalışanlar kuruma verdiği katkıya göre A, B ve C olarak kategorize edilmektedir. Olağanüstü performans gösteren A grubu çalışanların, kilit pozisyonlar için seçildiği, bu çalışanların en yetenekliler olduğu belirtilmektedir. B grubu çalışanların, kendisinden beklenen işleri yapabildiği ancak bu çalışanların belli bir potansiyeli olduğu, bu yüzden geliştirilmesi gerektiği belirtilmektedir. Nadiren kabul edilebilir performans gösteren C grubu çalışanların ise performanslarının geliştirilebilir nitelikte olduğu ancak bu çalışanların kilit pozisyonlardan ayrı tutulması gerektiği belirtilmektedir². *Yeteneğin kapsayıcı olarak değerlendirildiği anlayışta*^{15,18} ise her çalışanın belirli yeteneğe sahip olduğu ve tüm çalışanların yetenekli olarak değerlendirildiği belirtilmektedir.

Özel/ayrıcılık-doğuştan yetenek felsefesine göre, doğuştan gelen yeteneğe dayalı iş gücünün farklılaştırılması söz konusudur. *Özel/ayrıcılık-geliştirilebilir yetenek felsefesine* göre ise yeteneklerin genellikle gizli olduğu ve belirli bir potansiyele sahip az sayıda çalışanın potansiyelinin açığa çıkarılarak geliştirilmesi gerektiği belirtilmektedir. Diğer yandan *kapsayıcı-doğuştan yetenek felsefesine* göre, tüm çalışanların doğuştan belirli birtakım yeteneğe sahip olduğu ve bireysel güçlü yönlerin belirlenerek etkili bir şekilde kullanılması gerektiği belirtilmektedir. *Kapsayıcı/geliştirilebilir yetenek felsefesine* göre ise tüm çalışanların bireysel potansiyeli geliştirilerek birer yetenek haline getirilebilmektedir¹⁷. Yeteneğe yönelik bu yaklaşımlar, yetenek yönetiminin tüm çalışanlara odaklanan kapsayıcı bir yaklaşım ya da belirli bir gruba odaklanan özel/ayrıcılık bir yaklaşım olarak ele alınması konusuna temel oluşturmaktadır.

İnsan Sermayesi Kuramı'na göre çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri kurumun etkinlik ve verimliliği açısından önemlidir. Bu kuram, kurum için önemli olan yetenekli insan kaynağına sahip olabilmek için gerekli olan yetenek yönetimine kuramsal zemin oluşturmaktadır²⁴. Dünya genelinde kurumların karşılaştığı en önemli zorluklardan biri olarak değerlendirilen²⁵ yetenek yönetimi, danışmanlık şirketi McKinsey'in yaptığı çalışmalar sonucunda “yetenek savaşları” ile literatüre girmiştir²⁶ son yıllarda daha fazla popülerlik kazanmıştır⁴. İnsan kaynaklarının yeni vizyonu olarak görülen yetenek yönetiminin², çalışanları performans ve potansiyel gibi farklılıklarına göre ayırarak^{17,27} yetenekli çalışanlara odaklanması¹⁷ nedeniyle insan kaynakları

yönetimine yeni ve farklı bakış açısı getirdiği belirtilmektedir^{15,16}. Yetenek yönetiminin insan kaynakları yönetiminden farkı, aynı araçları kullanabilmelerine karşın çalışanın mevcut ya da gelecekteki performans ve potansiyeline odaklanması olarak belirtilmektedir⁴.

Meyers ve van Woerkom (2014), yetenek yönetimini yetenekli çalışanları cezbetme, geliştirme ve elde tutma uygulamalarının sistematik bir süreci olarak tanımlamaktadır¹⁷. Collings ve Mellahi (2009), yetenek yönetimini yedekleme planlaması olarak ele almakta, yetenek yönetiminin iç ve dış kaynakların kullanılmasıyla yetenek havuzu oluşturmak, bu kaynakları kilit pozisyonlara yerleştirmek ve yeteneğin motivasyon ve bağlılığını sağlamak ile ilgili olduğunu belirtmektedir²⁷. Yetenek yönetimi, yüksek potansiyeli ve performansı²⁷ olan çalışanın, doğru yerde konumlandırılması olarak da tanımlanmaktadır²⁸. Bu şekilde farklı bakış açıları nedeniyle yetenek yönetiminin kabul gören ortak bir tanımı bulunmamaktadır^{3,27}.

Yetenek yönetiminin çalışan ve örgütsel sonuçları üzerindeki etkisinin incelendiği büyüyen bir literatür bulunmaktadır. Hemşirelik dışında yapılan çalışmalarda, yetenek yönetiminin çalışanların motivasyon, memnuniyet, yaratıcılık, gelişim ve yetkinliğini²⁹, iş doyumunu ve elde tutulmasını³⁰, performansını³¹, bağlılığını³² etkilediği belirlenmiştir. Bununla birlikte, yetenek yönetiminin örgütsel güven³³, örgütsel verimlilik³¹ ve etkinlik³² üzerinde etkili olduğu da belirtilmektedir. Sağlık hizmetlerinde yapılan çalışmalarda ise yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan performansı³⁴, hizmet kalitesi³⁵, örgütsel etkinlik³⁶ örgütsel performans⁹ ve örgütsel büyüme²⁸ ile ilişkisi ortaya koyulmuştur. Hemşireler ile yapılan çalışmada ise yüksek düzeyde yetenekli hemşirelerin, hemşirelik bakım kalitesini değerlendirmesi daha yüksek bulunmuştur³⁷.

Hemşirelikte Yetenek Yönetimi

Yetenek yönetimi kavramı, Haines (2013)'in yetenek yönetiminin hemşirelikte uygulanmasını konu alan makalesiyle hemşirelik literatürüne girmiştir. Haines (2013), hemşirelikte yetenek yönetimini, cezbetme, geliştirme ve elde tutma süreci olarak tanımlamaktadır¹¹. Haines (2016), literatürün yetenek yönetimini örgütsel bir süreç olarak ele almakta sınırlı kaldığını ve bu nedenle yetenek yönetimi uygulamalarının ayrı ayrı ele alındığını belirtmektedir¹². Yetenek yönetimi bileşenlerinden olan işe alma, liderlik gelişimi, yedekleme ve elde tutma gibi bazı uygulamalar hemşire insan gücü yönetiminde kullanılmaktadır³⁸.

Yeteneği Cezbetme

Sağlık hizmetleri için yeteneği cezbetme acil ve operasyonel gereksinimleri karşılamak ve daha uzun süreli stratejik amaçların gerçekleştirilmesini sağlamak için önemlidir²⁰. Yeteneği cezbetme, yetenekli çalışanları kuruma çekebilme ve doğru çalışanlara doğru mesajı verebilme gerektirmektedir². Bu aşamada yenilikçi, yaratıcı, gelecek vadeden, yüksek performans ve potansiyeli olan yetenekli çalışanların örgüte çekilmesi amaçlanmaktadır²⁰. Bu doğrultuda öncelikle yeteneğin tanımlanması, mevcut ya da gelecekte pozisyonların hangi bilgi, beceri, deneyim ve yetenekleri gerektirdiği belirlenmelidir. Bununla birlikte işe

alınacak yeteneğin kurum kültürü, değerleri, vizyon ve misyonu ile uyumlu olmasına önem verilmelidir³.

Hemşirelikte mükemmellik standartına sahip müknaş hastanelerin, hemşirelerin cezbedilmesinde etkili olduğu belirtilmiştir³⁹. Yine, kariyer geliştirme politikaları olan, yatay ve dikey ilerleme için fırsat sağlayan⁴⁰ hastaneler, hemşirelerin cezbedilmesinde etkili olacaktır. Nitekim, hemşirelerin gelişim fırsatlarının çalışını cezbeden hastanelerde daha fazla olduğu belirtilmiştir⁴¹.

Yeteneği Geliştirme

Yetenek yönetiminde, çalışanların yetenekleri doğrultusunda gelişimlerini sağlamak büyük önem taşımaktadır. Çalışanların yeteneğinin geliştirilmesinde, bireylerin potansiyelini geliştirmeleri ve gelecekte ihtiyaç duyabileceği bilgi, beceri ve yeterliklere hazırlanabilmeleri sağlanmaktadır. Bu doğrultuda, çalışanlara bireysel gelişimlerinin sorumluluğu verilerek kendi kariyer planlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olunmakta, çalışanın yeteneğine, gelişim ihtiyacına, performans ve potansiyeline uygun faaliyetler gerçekleştirilmektedir⁴². Collings ve Mellahi (2009) stratejik pozisyonlara yerleştirilebilecek bu çalışanların yetenek havuzunda geliştirilmesi gerektiğini belirtmektedir²⁷. Yetenek havuzu, yüksek performans ve potansiyeli sahip çalışanların belirlenerek kurumun gelecekte ihtiyaç duyabileceği önemli pozisyonların niteliklerine göre yetiştirildiği bir ortamı tanımlamaktadır².

Yeteneği geliştirme uygulamaları, yeteneğin kapsayıcı ya da özel/ayrıcıklı olarak ele alınmasına göre iki şekilde gerçekleştirilmektedir. Kapsayıcı yaklaşım, her bir potansiyel çalışını geliştirmeye odaklanmakta ve tüm çalışanları birer yetenek olarak değerlendirmektedir. Diğer yandan özel/ayrıcıklı yaklaşım, yüksek performans ve potansiyelli çalışanları geliştirmeye odaklanmaktadır⁴³. Yeteneği geliştirme, yetenekli çalışanlara yönelik eğitim ve koçluk, mentorluk, oryantasyon, elektronik öğrenme, lider ve kariyer geliştirme gibi gelişim uygulamalarını içermektedir². Nitekim, sağlık kurumlarında yeteneğin geliştirilmesinde yaygın olarak eğitim ve motivasyon programlarının kullanıldığı belirtilmektedir¹⁶. Pertiwi ve Hariyati (2019) tarafından yapılan sistematik derlemede, hemşirelerin yeteneğini geliştirmede mentorluk ve kariyer gelişimine yönelik uygulanan klinik basamaklandırma programının etkili olduğu belirtilmiştir⁴⁴.

Yeteneği Elde Tutma

Deneyimli hemşirenin kurumdan ayrılması, yerine yeni hemşirenin işe alınması, yerleştirilmesi, geliştirilmesi zaman ve maliyet kaybına neden olduğundan geliştirilen yeteneğin elde tutulmaması sağlık kurumlarını olumsuz etkilemektedir³. Yeteneği elde tutma, kurumların değerli olan kilit çalışanlarını kaybetmemek için yaptıkları uygulamalar olarak tanımlanmaktadır². DSÖ (2020), hemşirelerin elde tutulmasının küresel bir zorunluluk olduğunu, ülkelerin hemşire insan gücünü elde tutabilmesi için olumlu bir ortam sağlaması gerektiğini belirtmektedir⁵. Turner (2018), yeteneği elde tutmanın yetenekli çalışanlara yönelik ödül, eğitim, gelişim ve kariyer olanakları ile sağlanabileceğini belirtirken²⁰, Hagan ve Curtis (2018) otonomi ve ücretin hemşireleri elde tutmada en önemli

faktör olduğunu saptamıştır⁴⁵. Mıknatıs hastanelerin hemşirelerin özerklik sahibi olması ve güçlendirilmesi gibi öne çıkan özellikleri hemşireleri çekme (mıknatıs) yanısıra, iş doyumunu ve bağlılığı geliştirerek hemşireleri elde tutmayı da sağlamaktadır³⁹. Benzer şekilde, Belçika’da yapılan çalışmada, çalışanları cezbeden hastanedeki hemşirelerin hemşirelik yönetimi ile ilişkiler, iş yeteneği ve çalışma süresinden memnuniyet, çalışma programları ve vardiyalara ilişkin değerlendirmeleri geleneksel hastanelere göre daha iyi değerlendirilmiş ve bu hastanelerde, hemşirelerin iş doyumunun ve bağlılığının daha yüksek, tükenmişlik ve ayrılma niyetinin daha düşük olduğu bulunmuştur⁴¹. Mıknatıs hastanelerde yapılan diğer çalışmalarda hemşirelerin çoğunluğunun gelecek 12 ay içinde ayrılma niyetinde olmadığı⁴⁶, hemşire devir hızının daha düşük olduğu⁴⁷ ve bir yıllık elde tutma oranlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur⁴⁸. Nitelikli hemşireleri kuruma çekmek ve kurumda tutabilmek için kullanılan güçlü stratejilerden biri, hemşirelerin mesleki bilgi, beceri ve yeterliklerine göre ilerlemeyi tanıyan ve teşvik eden klinik basamaklandırma programıdır⁴⁹. Hemşirelikte klinik basamaklandırmanın, iş doyumunu, örgütsel bağlılık, mesleki gelişim, klinik uzmanlığın tanınmasını sağladığı, hemşire devir hızını azalttığı ve liderliği geliştirdiği⁵⁰⁻⁵², hemşirelerin profesyonel gelişimlerini sağladığı, klinik uygulamalarını güçlendirdiği bulunmuştur⁵³. Ekim ve Harmanlı Seren (2019), ülkemizde üç düzeyli klinik basamaklandırma programının uygulandığı bir özel hastanede yaptıkları çalışmada, hemşirelerin çoğunluğunun klinik basamaklandırma modelinden memnun olduğunu saptamıştır⁵⁴.

Hemşirelikte Yetenek Yönetimi ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Yetenek yönetimi uygulamalarının kuramsal olarak bilinmesi, doğru ve etkili bir şekilde uygulanması için daha fazla ele alınması, tartışılması ve araştırılmasına gereksinim duyulmaktadır^{4,11}. Haines (2013), hemşirelerin yeteneklerinden dolayı tanınmak ve kararlarda yer almak istediğini, kariyerleri ile ilgili uygulamalar, ödüllendirme olanakları ve çalışanı tanıma programlarına gereksinim duyulduğunu belirtmiştir¹¹. Mısır’da yapılan çalışmalarda, hemşirelerin yeteneği cezbetme, geliştirme ve elde tutmayı içeren yetenek yönetimi uygulamalarından memnun olduğu^{7,9}, yetenek yönetimi ile hemşirelerin duygusal zekası⁷ ve örgütsel performans arasında pozitif ilişki olduğu bulunmuştur^{7,9}. Diğer bir çalışmada da, hemşire yöneticilerin farkındalık oturumları uygulanmadan önce, yeteneğin tanımı, yetenek yönetimi süreç ve hedefleri, etkili yetenek yönetimi aşamaları ve kilit uygulamalara yönelik bilgilerinin olmadığı saptanmıştır¹³. Polonya’da kamu hastanelerinde hekim ve hemşirelerin kilit pozisyon olarak değerlendirildiği ve yetenek yönetiminin uygulanmadığı belirtilmiştir¹⁶. Kenya’da hekim ve hemşireler ile yapılan bir çalışmada yetenek yönetimi uygulamalarının elde tutma üzerinde etkili olduğu saptanmıştır⁵⁵. Mısır’da ise hemşirelerin yetenek yönetimine yönelik algıları düşük düzeyde bulunmuş, yetenek yönetimi algısının işe bağlılık ve elde tutma ile pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir⁵⁶.

Ülkemizde yetenek yönetimi ile ilgili hemşire örneğinde yapılan iki çalışma bulunmaktadır^{8,10}. Gül (2018) yaptığı çalışmada, kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerin yetenek yönetimi algılarının düşük olduğunu, hemşirelerin hastanelerindeki yetenek yönetimi uygulamalarını yetersiz olarak değerlendirdiklerini saptamıştır. Aynı çalışmada yetenek yönetiminin, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık yaratmada etkili olduğu, yetenek yönetiminin duygusal, normatif ve devam bağlılığı etkisinde iş doyumunun aracı rol oynadığı bulunmuştur¹⁰. Arıcı (2016), kamu ve özel hastanelerde yaptığı çalışmada, hemşirelerin yeteneklerine uygun görevlendirilme algısını ortalamasının üzerinde saptamıştır. Hemşirelerin yönetici hemşirelik, özel alan ve özel dal hemşireliği pozisyonlarını kilit pozisyon olarak değerlendirdiğini, hemşirelerin çoğunun hastanede yetenek havuzunun bulunmadığını, kariyer geliştirme programlarının olmadığını, elde tutma stratejilerinin kullanılmadığını ve ödül/takdir uygulamalarının bulunmadığını belirtmiştir⁸.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Sağlık kuruluşlarının değişim ve yeniliklere uyum sağlayabilmesi, nitelikli ve kaliteli sağlık hizmeti sunabilmesi için doğru sayıda, bilgi ve beceri sahibi, yüksek performans ve potansiyeli olan yetenekli hemşirelere gereksinimi her geçen gün artmaktadır. Ulusal Sağlık Hizmetleri Liderlik Merkezi, yetenek yönetiminde, yetenek havuzları ve liderlik modellerinin oluşturularak şeffaf bir yönetim anlayışının benimsenmesi, kişinin kendi gelişiminden sorumlu olmasının sağlanarak gelişimlerinin izlenmesi ve bu süreçte üst yönetimin aktif olarak yer almasını önermektedir⁵⁷. Bu doğrultuda, yeteneği cezbetme, geliştirme ve elde tutmada stratejik konumda olan hemşire yöneticilerin¹¹, hemşirelerin yeteneğini tanımlayarak yeteneğine uygun işe yerleştirmesi ve yeteneği geliştirme odaklı bir anlayış benimseyerek¹⁰ geleneksel insan kaynakları uygulamalarını bu yönde dönüştürmeleri gerekmektedir.

Çıkar Çatışması: Bildirilmemiştir.

Finansal Destek: Yoktur.

Yazar katkıları:

Araştırma dizaynı: DG, BS

Literatür araştırması: DG

Makale yazımı: DG, BS

Conflict of Interest: Not reported.

Funding: None.

Author contributions:

Study design: DG, BS

Literature search: DG

Drafting manuscript: DG, BS

KAYNAKLAR

1. Nobarieidish S, Chamanifard R, Nikpour A. The relationship between talent management and organizational commitment in International Division of Tejarat Bank, Iran. Eur. Online J. Nat Soc Sci. 2014;3(4):1116-23.
2. Atlı D. Yetenek yönetimi. İnsan kaynakları yönetiminin yeni vizyonu. 2. Basım. İstanbul: Crea Yayıncılık; 2013.
3. Venkatesh AN. Integrated talent management framework for healthier healthcare performance-A

- strategic approach. American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences. 2017;19(1):46-54.
4. Nojehdeh SH, Ardabili FS. An overview on talent management in nursing. Management Issues in Healthcare System. 2015;1(1):4-17.
 5. World Health Organization. State of the world's nursing 2020: Investing in education, jobs and leadership [Internet]. 2020 [Erişim Tarihi 20 Mayıs 2020]. Erişim adresi: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240003279>.
 6. International Council of Nurses. Nurses: A voice to lead a vision for future healthcare [Internet]. 2021 [Erişim Tarihi 29 Mayıs 2021]. Erişim adresi: https://www.icn.ch/system/files/documents/202105/ICN%20Toolkit_2021_ENG_Final.pdf.
 7. Ahmed AK, Ata AA, Metwally FG. Effect of talent management on nurses' emotional intelligence and organizational performance. Biomedicine and Nursing. 2019;5(3):62-71.
 8. Arıcı FC. Hastanede Çalışan Hemşirelerin Hemşirelik Hizmetlerinde Yetenek Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Görüşleri [Yüksek lisans tezi]. İstanbul: Koç Üniversitesi; 2016.
 9. El Dahshan MEA, Keshk LI, Dorgham LS. Talent management and its effect on organization performance among nurses at Shebin El-Kom Hospitals. Int J Nurs. 2018; 5(2):108-23.
 10. Gül D. Yetenek Yönetiminin Hemşirelerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması [Yüksek lisans tezi]. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi; 2018.
 11. Haines S. Applying talent management to nursing. Nurs Times. 2013;109(47):12-5.
 12. Haines S. Talent Management In Nursing: An Exploratory Case Study of A Large Acute NHS Trust [Master thesis]. İngiltere: Nottingham University; 2016.
 13. Taie ESMS. Talent management is the future challenge for healthcare managers for organizational success. Am J Nurs. 2015;1(1):18-27.
 14. Piansoongnern O, Anurit P. Talent management: Quantitative and qualitative studies of HR practitioners in Thailand. Int J Organ. Innov. 2010;3(1):280-302.
 15. Iles P, Chuai X, Preece D. Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. J World Bus. 2010;45(2):179-89.
 16. Ingram T, Glod W. Talent management in healthcare organizations-qualitative research results. Procedia Econ and Financ. 2016;39:339-46.
 17. Meyers MC, van Woerkom M. The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. J World Bus. 2014; 49(2):192-203.
 18. Gallardo-Gallardo E, Dries N, González-Cruz TF. What is the meaning of 'talent' in the world of work? Hum Resour Manag Rev. 2013;23(4):290-300.
 19. Taha VA, Gajdzik T, Zaid JA. Talent management in healthcare sector: Insight into the current implementation in Slovak organizations. Eur Sci J. 2015;1:89-99.
 20. Turner P. Talent management in healthcare exploring how the world's health service organisations attract, manage and develop talent. Switzerland: Palgrave Macmillan; 2018.
 21. Ceylan N. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama [Yüksek lisans tezi]. İstanbul: İstanbul Üniversitesi; 2007.
 22. Altınöz M. Yetenek yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım; 2009.
 23. Ulrich D, Smallwood N. What is talent. Leader to Leader. 2012;63(Winter):55-61.
 24. Buta S. Human capital theory and human resource management. Implications in development of knowledge management strategies. Ecoforum. 2015;4(1):155-62.
 25. Gallardo-Gallardo E, Thunnissen M, Scullion H. Talent management: Context matters. Int J Hum Resour Manag. 2020;31(4):457-73.
 26. Axelrod EL, Handfield-Jones H, Welsh TA. War for talent, part two. McKinsey Q. 2001; 2(2):9-11.
 27. Collings DG, Mellahi K. Strategic talent management: A review and research agenda. Hum Resour Manag Rev. 2009;19(4):304-13.
 28. Mwanzi J, Wamitu S, Kiama M. Influence of talent management on organizational growth. IOSR Journal of Business and Management. 2017;19(8):1-36.
 29. Hitu, Baroda S. Impact of talent management practices on employees' performance in private sector bank. Int J Manag. 2018;9(1):16-21.
 30. Hafez E, AbouelNeel R, Elsaid E. An exploratory study on how talent management affects employee retention and job satisfaction for personnel administration in Ain Shams University Egypt. J Manag Strategy. 2017;8(4):1-17.
 31. Maya M, Thamilselvan R. Impact of talent management on employee performance and organizational efficiency in itsp's-with reference to Chennai city. Int J Econ Res. 2013; 10(2):453-61.
 32. Ali Z, Bashir M, Mehreen A. Managing organizational effectiveness through talent management and career development: The mediating role of employee engagement. J Manag Sci. 2019;6(1):62-78.
 33. Refan, Syailendra G, Suciratin, Maharani A, Tamara D. Talent management and employee retention with organizational trust as mediating in insurance industry. Psychology and Education. 2021;58(2):3776-90.
 34. Bibi M. Impact of talent management practices on employee performance. SEISENSE Journal of Management. 2019;2(1):22-32.
 35. Irtaimh HJ, Al-Azzam JF, Khaddam AA. Exploring the impact of talent management strategies and service

- quality on beneficiaries' satisfaction in Jordan healthcare sector: Provider point of view. *J Entrepren Organiz Manag.* 2016;5(3):1-9.
36. Obeidat B, Yassin H, Masa'Deh R. The effect of talent management on organizational effectiveness in healthcare sector. *Mod Appl Sci.* 2018;12(11):55-76.
 37. Alnuqaidan HA, Ahmad, M. Comparison between highly-talented and low-talented nurses on their characteristics and quality of nursing care. *Divers Equal Health Care.* 2019;16(2):30-5.
 38. Brown P, Fraser K, Wong CA, Muise M, Cummings G. Factors influencing intentions to stay and retention of nurse managers: A systematic review. *J Nurs Manag.* 2012;21(3):459-72.
 39. Upenieks V. Recruitment and retention strategies: A Magnet hospital prevention model. *Medsurg Nurs.* 2005;14(2):21-7.
 40. Sönmez B, Yıldırım A. What are the career planning and development practices for nurses in hospitals Is there a difference between private and public hospitals. *J Clin Nurs.* 2009; 18(24):3461-71.
 41. Stordeur S, D'Hoore W, the NEXT-Study Group. Organizational configuration of hospitals succeeding in attracting and retaining nurses. *J Adv Nurs.* 2007;57(1):45-58.
 42. Rothwell WJ, Kazanasthe HC. The strategic development of talent. A Completely revised and updated second edition of human resource development: A strategic approach [Internet]. 2003 [Erişim Tarihi 18 Şubat 2020]. Erişim adresi: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PERSONNEL%20MANAGEMENT%20Development%20of%20Talent.pdf.
 43. Rezaei F, Beyerlein M. Talent development: A systematic literature review of empirical studies. *Eur J Train. Dev.* 2018;42(1/2):75-90.
 44. Pertiwi B, Hariyati RTS. The impacts of career ladder system for nurses in hospital. *Enferm Clin.* 2019;29(S2):106-10.
 45. Hagan J, Curtis DL. Predictors of nurse practitioner retention. *J. Am. Assoc. Nurse Pract.* 2018;30(5):280-4.
 46. Stone L, Arneil M, Coventry L, Casey V, Moss S, Cavadino A, et al. Benchmarking nurse outcomes in Australian magnet® hospitals: Cross-sectional survey. *BMC Nurs.* 2019;18(62):1-11.
 47. Park SH, Gass S, Boyle DK. Comparison of reasons for nurse turnover in Magnet® and non-Magnet hospitals. *J Nurs Adm.* 2016;46(5):284-90.
 48. Blegen MA, Spector N, Lynn MR, Barnsteiner J, Ulrich BT. Newly licensed RN retention: Hospital and nurse characteristics. *J Nurs Adm.* 2017;47(10):508-14.
 49. Marufu TC, Collins A, Vargas L, Gillespie L, Almghairbi, D. Factors influencing retention among hospital nurses: Systematic review. *Br J Nurs.* 2021;30(5):302-8.
 50. Wakim N, Sadule Rios N, Balbosa-Saunders S, Butler E, Montesino King B. Evaluation of the clinical competency advancement program. *Nurs Health Sci.* 2019;2(1):5-11.
 51. Burke KG, Johnson T, Sites C, Barnsteiner J. Creating an evidence-based progression for clinical advancement programs. *Am J Nurs Sci.* 2017;117(5):22-35.
 52. Kim YH, Jung YS, Min J, Song EY, Ok JH, Lim C. Development and validation of a nursing professionalism evaluation model in a career ladder system. *PLoS ONE.* 2017;12(10): e0186310.
 53. Paul F, Abecassis L, Freiburger D, Hamilton S, Kelly P, Klements E, et al. Competency-based professional advancement model for advanced practice RNs. *J Nurs Adm.* 2019;49(2):66-72.
 54. Ekim R, Harmancı Seren AK. Özel bir hastanede çalışan hemşirelerin klinik basamaklandırma (hemşirelik kariyer) modelinden memnuniyet durumları. *SBÜ Hemşirelik Derg.* 2019;1(1):47-52.
 55. Karemu GK, Kachori D, Josee VM, Okibo W. Critical analysis of talent management strategies on medical employees retention in public hospitals in Kenya: A case of Kenyatta National Hospital. *Eur J Bus. Manag.* 2014;6(23):1-9.
 56. Elhaddad SS, Safan SM, Elshall, SE. Nurses' perception toward talent management and its relationship to their work engagement and retention. *Menoufia Nursing Journal* 2020;5(1):25-38.
 57. Al Mutairi MA. Talent management in healthcare administration. *Eur J Manag Bus. Econ.* 2013;5(17):49-51.