

Sağlık Kurumlarında Stratejik Yetenek Yönetimi: Kavramsal Bir Çalışma Strategic Talent Management in Health Care Organizations: A Conceptual Study

Gülcan ŞANTAŞ¹, Fatih ŞANTAŞ²

ÖZ

Yetenek yönetimi; yetenekleri keşfeden, geliştiren ve sürdüren, sistematik ve dinamik bir süreç olarak ifade edilmektedir. Yetenek yönetimi, doğru kişinin doğru zamanda doğru işte olmasını kolaylaştırmaktadır ve yetenek yönetimi uygulamaları örgütsel başarıyı artırma potansiyeline sahiptir. Yetenek yönetimi, birçok sağlık kurumunda sorunlu alanlardan biridir. Sağlık kurumlarının günümüz sağlık piyasasında rekabet avantajı elde etmek için yetenek planlama stratejilerini stratejik planlarına dâhil etmesi gereklidir. Bu doğrultuda bu çalışmada yetenek yönetimi ve stratejik yetenek yönetimi kavramlarının sağlık kurumları ölçeğinde irdelenmesi amaçlanmıştır.

Anahtar kelimeler: Stratejik yetenek, sağlık kurumları, yetenek

ABSTRACT

Talent management is expressed as a systematic and dynamic process that discovers, develops and maintains talents. It facilitates the right person to be in the right job at the right time, and talent management practices have the potential to increase organizational success. Talent management is one of the problem areas in many health care organizations. Health care organizations need to incorporate talent planning strategies into their strategic plans to achieve a competitive advantage in today's healthcare market. In this study, it is aimed to examine the concepts of talent management and strategic talent management in the scale of health care organizations.

Keywords: Strategic talent, health care organizations, talent

Geliş Tarihi/Received: 08.11.2018

Kabul Tarihi/Accepted: 05.02.2019

¹Dr. Öğr. Üyesi, Yozgat Bozok Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü, ORCID: 0000-0002-0488-9375

²Dr. Öğr. Üyesi, Yozgat Bozok Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü, ORCID: 0000-0002-0595-4183

Sorumlu yazar/Correspondence: Gülcan ŞANTAŞ, Dr. Öğr. Üyesi, Yozgat Bozok Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü, Yozgat, gulcan.santas@bozok.edu.tr

Giriş

Günümüzde farklı türde yetenekler gerektiren yeni iş alanları ve ekonomik koşullar daha fazla uzmanlık gerektirmektedir. Ayrıca, zaman içinde ortaya çıkan daha büyük ölçekli örgütler ve girişimler daha yüksek düzeyde yeteneğe sahip çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bütün bu gelişmeler, yetenek yönetimi konusunun önemini artırmaktadır (1). Örgütlerin alanında uzman ve yetenek sahibi çalışanlara sahip olması gerektiği anlaşıldıkça, örgütlerde yetenek yönetimi konusu daha fazla dikkat çekmeye ve tartışılmaya başlanmıştır. Bu nedenle bu çalışmada yetenek yönetimi ve stratejik yetenek yönetimi kavramları sağlık kurumları ölçeğinde irdelenmiştir.

Yetenek Yönetimi

Yetenek, örgütün misyonuna dayanan tüm kolektif bilgi, beceri, deneyim, değer, alışkanlık ve davranışlar şeklinde tanımlanmaktadır (2). Yetenekli kişiler, kurumların stratejik varlığı olarak kabul edilmektedir. Bu çalışanları tespit etme, işe alma, tutma ve ilgili birimlerde görevlendirme, sürdürülebilir rekabet avantajı ve başarı için ön şarttır (5).

Yetenek yönetiminin tanımı, kapsamı ve genel hedefleri konusunda net ifadeler bulunmamaktadır (3). Yetenek yönetimi; yetenekleri keşfeden, geliştiren ve sürdüren sistematik ve dinamik bir süreç olarak ifade edilmektedir (4). Bir başka tanımda ise yetenek yönetimi, coğrafyadan bağımsız olarak yetenek yaşam döngüsünün yönetimi ile ilgili tüm etkinlik ve sorumlulukları bütünleştiren, yetenekleri örgüte kazandırma, geliştirme ve elde etme sürecinden oluşan benzersiz bir işlev şeklinde ele alınmaktadır (2). Yetenek yönetimi, örgütsel başarı için kritik bir unsurdur ve yetenekli çalışanların belirlenmesi, geliştirilmesi ve ilgili birimlere yerleştirilmesi yoluyla örgütler rekabet avantajı elde etmektedir (6). Yetenek yönetimi uygulamaları örgütsel başarıyı artırma potansiyeline sahiptir (7).

Yetenek yönetimi anlayışı, klasik insan kaynakları yönetimi yaklaşımından farklılaşmaktadır. Yetenek yönetiminde “örgütsel yaşamda yetenekleri aktif olarak kullanmaya istekli olan örgüt” kavramı ön plana çıkmaktadır. Bu örgütler çalışanların yeteneklerinden faydalanmanın en iyi yollarını bulmaya çalışmaktadır ve çalışanlarını örgütsel başarıya katkıda bulunmak için önemli konumlarda teşvik etmek için yapıları, stratejileri ve iklimi hazırlamaktadır (8). İnsan kaynakları,

doğru kişinin doğru zamanda doğru işte olmasını sağlarken (9); insan kaynaklarının önemli konularından biri olan yetenek yönetimi, bu sürecin daha hızlı şekilde gerçekleşmesine katkı sağlamaktadır (10).

İşverenler, örgüt içinde yetenek yönetimini sağlamada çalışanlarını teşvik edebilmelidir. İşverenlerin yetenek yönetimi sürecinde uygulayabileceği stratejiler şu şekilde sıralanabilmektedir (11):

- Durum analizi ve işgücü planlaması yapmak,
- Yeni işler, kariyer yolları ve istihdam düzenlemeleri yapmak,
- Yarattıcı işe alım stratejileri benimsemek,
- Emeklilik ve sağlık yardımlarını işgücü ihtiyaçları ile uyumlu hale getirmek,
- Performans yönetimi ve ödül sistemlerini güncellemek,
- Eğitim ve gelişim programlarını yeniden yapılandırmak,
- Bilgi yönetimi stratejisi uygulamak
- Uygulamaları kültürle uyumlu hale getirmektir.

Sağlık Kurumlarında Yetenek Yönetimi

İstenen sağlık sonucunun elde edilmesinde sağlık işgücünün varlığı ve bu işgücünün yeterliliği önemlidir. Yeterli sağlık işgücü olmazsa, sağlık hizmetlerinin miktar ve kalitesinde düşüş, sağlık giderlerinde artış, sağlık hizmetine erişimde zorluk ve yalnızca ödeme yapabilen veya ödeyebilenlerin hizmet alabildiği bir sağlık sistemi ortaya çıkabilir (10). Sağlık işgücünün yalnızca niceliksel olarak varlığı, sağlık sistemlerinin ve sağlık kurumlarının başarısında yeterli olmayıp, aynı zamanda bu işgücünün niteliksel olarak da yetenekli ve işinin ehli çalışanlardan oluşması gereklidir.

Yetenek yönetimi, birçok hastanede sorunlu alanlardan biridir. Yetersiz liderlik, yüksek personel devir hızı ve sağlık sektörüne yetenekleri çekme konusunda yetersizlikler sağlık kurumlarında krizlere neden olabilmektedir. Yetenekleri tanımlama ve geliştirmede doğru süreçlere sahip olmayan sağlık kurumları, üst düzey bir performans sergileme ve rekabet etmede zorlanacaktır. Yetenek yönetiminde çalışanların çabaları değişen stratejik girişimlerle uyumlu hale getirilmelidir. Ancak yetenek yönetiminde başarılı olamayan örgütler, üst düzey personelin tutulması ve işe alınması konusunda başarısız olabilmektedir (12).

Sağlık sektöründe yetenek yönetimi faaliyetlerinde iki önemli unsur bulunmaktadır: İlki, işgücünü sağlık hizmeti kalitesi de dâhil olmak üzere kurumsal performansın kilit unsuru olarak ele almaktır. İkinci önemli unsur ise işgücünü kritik önem taşıyan bir örgütsel kaynak olarak inşa etmek ve sürdürmek için stratejik ve sistematik bir yaklaşımı teşvik etmektir (13).

Sağlık kurumlarında yetenek yönetimi uzmanlarının maliyetleri düşürmek, hasta memnuniyetini ve hasta güvenliğini artırmak gibi üç stratejik hedefe odaklanması beklenmektedir. Sağlık hizmetlerine yönelik artan talepler, sağlık sektöründe sağlık hizmeti sunumu ve ödeme modellerinin değişimi gibi düzenleme ve politikalar nedeniyle ortaya çıkan sürekli değişimler, sağlıkta yetenek yönetimi uzmanlarını her zaman daha azla daha fazlasını yapmaya zorlamaktadır. Yetenek yönetimi ekipleri, doğru çalışanları işe almayı ve elde tutmayı başardığında, sağlık kurumları hasta bakımı ve memnuniyet konularında daha güçlü hale gelecektir (14).

Sağlık kurumları yetenek yönetimi girişimlerini kullanırken, genellikle hasta bakımı üzerinde en doğrudan etkiye sahip olan ve daha yüksek sayıda bulunan alt düzey çalışanlardan ziyade liderlere ve yöneticilere odaklanmaktadır. Ancak özellikle hekim ve hemşireler gibi kilit pozisyonlarda çalışanlar için yetenek yönetimi uygulamaları önemli bir unsur olmaktadır. Sağlık kurumlarında liderlerden alt düzeyde çalışan bütün personele kadar tüm yetenek hattını dikkate almak gereklidir (15).

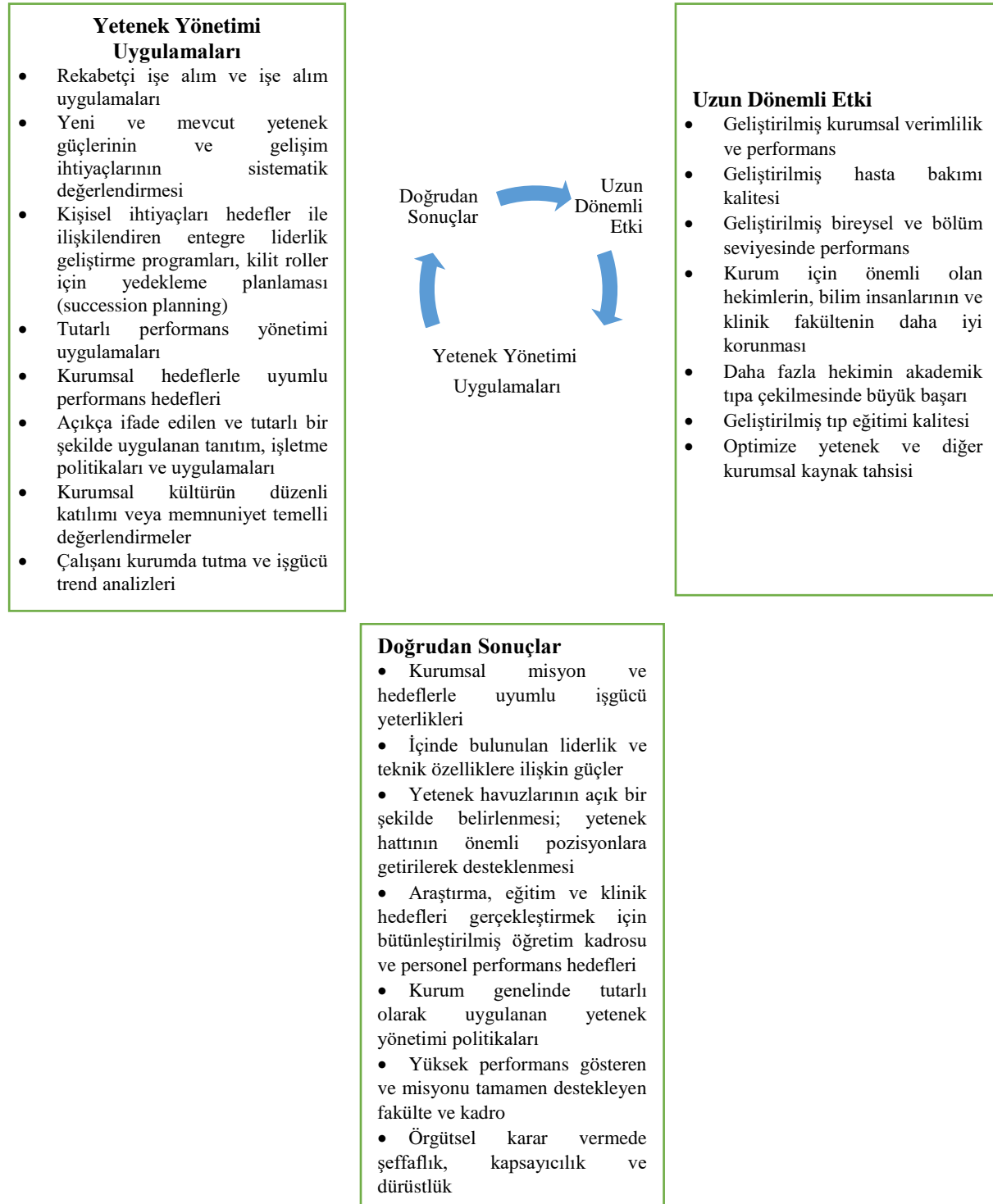
Sağlık kurumları açısından hekim yeteneğini yönetmek önemli zorluklardan biridir. Sağlık kurumlarında yetenekli uzman hekimler işe alınarak, hekimleri geliştirerek ve ilgili birimlerde görevlendirerek rekabet avantajı elde edilebilir. Doğru hekimleri işe almak ve onları görev süreleri boyunca doğru pozisyonlara yerleştirmek, her sağlık kurumuna önemli bir geri dönüş sağlayacaktır. Ancak birçok hekimin sağlığın içinde başka bir alana veya sağlık sektörü dışında başka bir alana yöneldiği görülebilmektedir. Hekimler çalıştıkları kurumdan gitmek ve kalmak arasında ikilemede kalabilmektedir. Bu durum, örgüt içinde çalışan diğer çalışanlar açısından motivasyon ve performans sorunlarına yol açarken, bir yandan da yetenek kayıplarına sebep olmaktadır (16). Yönetici vasfı olan bir sağlık

çalışanının istihdam edilememesi, sağlık hizmeti sunumunda başarısızlığa neden olabilmektedir. Dolayısıyla sağlık kurumlarında yetenekli bir çalışan ayrıldıktan sonra, kurum yöneticisi sağlık hizmeti sunum ağını sağlamlaştırmak için çaba sarf etmeli ve yeni birini istihdam etmelidir (17). Bunu da sağlamanın yolunun ise sistematik bir yetenek yönetim sürecinin sağlık kurumlarında uygulanabilmesinden geçtiği söylenebilir.

Sağlık hizmeti sunumunda önemli yere sahip hemşireler için de yetenek yönetimi sürecinin doğru yönetilmesi örgütsel çıktılarda iyileşmeler meydana getirmektedir. Diğer birçok işten farklı olarak, hemşireler için kariyer yolu işe başladıkları ilk zaman belirli olmayabilir. Ancak hemşirelik kariyerinde, işe alımdan önce kariyer yolunun netleştirilmesi ve hemşirelerin yeteneklerine ve mesleki yeterliliklerine göre çalışacakları yerlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu şekilde hareket edilmediğinde telafisi güç zararlar ortaya çıkabilmektedir. Yetenek yönetimi sisteminin sağlık sisteminde kullanılması, hemşirelerin klinik becerilerini, iş tatminini ve niteliğini artırabilmektedir. Yetenek yönetimi aynı zamanda hemşirelerin öğrenme becerilerini ve fırsatlarını geliştirebilmektedir. Bunun sonucunda da örgütün başarısı ve hastalıkların tedavisindeki etkinlik artabilmektedir (18).

Şekil 1’de geliştirilen modelde, sağlık sektöründe yetenek yönetiminin etkisi “akademik tıp” üzerinden ele alınarak incelenmiştir. Tıp fakültelerinde görevli sağlık çalışanları üzerinden etkili yetenek yönetimi uygulamalarının sonuçları, “uzun dönemli etki” ve “doğrudan sonuçlar” ile ifade edilerek açıklanmıştır. Bu şekil aracılığıyla, tıp fakültelerinde çalışan yetenekli öğretim üyelerinin ve çalışan kaynağının stratejik etkisinin daha iyi kavranması mümkün olmaktadır. Bu yeteneklerin etkili bir şekilde yönetilmesi, kritik öneme sahip sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesine katkı sağlayabilecektir (13).

Şekil 1’de verilen Modele göre yetenek yönetimi uygulamaları, rekabetçi işe alım uygulamaları, yeni ve mevcut yetenek güçlerinin ve gelişim ihtiyaçlarının sistematik değerlendirilmesi, kişisel ihtiyaçları hedefler ile ilişkilendiren entegre liderlik geliştirme programları, kilit roller için yedekleme planlaması (succession planning) gibi uygulamaları içermektedir. Yetenek yönetimi



Şekil 1. Akademik Tıpta Yetenek Yönetiminin Etkisi

Kaynak: Fox S, Bunton S, Dandar V. The case for strategic talent management in academic medicine. Association of American Medical Colleges, 2011:3-8.

kurumsal verimlilik ve performans, hasta bakımı kalitesi, bireysel ve bölüm düzeyinde performans, tıp eğitimi kalitesi gibi uzun dönemli etkileri bulunmaktadır. Kurumsal misyon ve hedeflerle uyumlu işgücü yeterlikleri, yüksek performans gösteren ve misyonu tamamen destekleyen fakülte çalışanı ve öğretim üyesi kadrosu, örgütsel karar vermede şeffaflık, kapsayıcılık ve dürüstlük gibi sonuçlar ise yetenek yönetiminin doğrudan sonuçları arasında yer almaktadır (bkz. Şekil 1).

Sağlık Kurumlarında Stratejik Yetenek Yönetimi

Stratejik yetenek yönetimi, örgütün sürdürülebilir rekabet avantajına farklı katılarda bulunan kilit pozisyonların sistematik olarak tanımlanması ve yüksek potansiyeli olan ve yüksek performansa sahip bir yetenek havuzunun geliştirilmesi şeklinde ifade edilmektedir. Stratejik yetenek yönetimi aracılığıyla, örgütsel pozisyonların yetenekli çalışanlarla doldurulması kolaylaşabilmektedir. Yetenekli çalışanların örgüte bağlılıklarını sağlamada stratejik yetenek yönetiminin faaliyetleri ve süreçleri katkı sağlayabilmektedir (19).

Stratejik yetenek yönetimini geleneksel yetenek yönetiminden farklılaştıran unsur, yetenek yönetiminden farklı olarak yetenekli bir çalışanın “stratejik” olarak örgüte katkı sağlamasıdır. Örneğin bir sağlık kuruluşu organ nakli konusunda ya da çok az çalışılan bir hastalık üzerinde uzmanlaşmış bir hekim yeteneğini istihdam edebilir. Bir başka sağlık kuruluşu, sağlıklı beslenme konusunda başarılı ve ülke çapında tanınmış bir diyetisyeni istihdam ederek, bu yeteneğini diğer sağlık kuruluşlarından farklılaştırarak rekabet gücünü artırabilir.

Stratejik yetenek yönetimi hem kamu kurumları hem de özel sektör için nispeten yeni bir alandır. Stratejik yetenek yönetimini şekillendiren altı stratejik perspektif bulunmaktadır (20):

•*Rekabet perspektifi:* Yetenekli insanları tanımlayarak o insanlara istediklerini vermeyi gerektirmektedir. Aksi takdirde yetenekli insanlar rakipler tarafından avlanırlar. Resmi yetenek yönetim süreci olmayan örgütlerde bu genellikle varsayılan bir pozisyonudur ve yetenek yönetimi kalifiye bir çalışanı kurumda tutma stratejisi olarak işlev görmektedir.

•*Süreç perspektifi:* İnsanların performansını optimize etme ve başarıda doğru yeteneklere sahip olmanın önemine odaklanmaktadır. Yeteneği yönetmek ve beslemek, örgütsel yaşamın bir parçasıdır.

•*İnsan kaynakları planlama perspektifi:* Süreç perspektifine benzemektedir. Ancak doğru insanları doğru zamanda doğru işlere ulaştırmak ve doğru şeyleri yapmak için insan kaynakları yönelimini yansıtmaktadır. Bu yaklaşım hızlı büyüme gösteren şirketler için daha uygundur.

•*Gelişimsel perspektif:* Bu perspektifin odak noktası, daha yüksek potansiyel veya yetenek geliştirmeye odaklanmaktadır

•*Kültürel perspektif:* Yeteneklerin bir örgütün başarısı için kritik olduğu inancına dayanmaktadır.

•*Değişim yönetimi perspektifi:* Bir değişimin itici gücü olarak görülmektedir. Yetenek yönetimi; kurumun kültürünü, liderlik tarzlarını ve uzman/yönetim yeteneklerini değiştirmeye katkı sağlayabilmektedir.

Stratejik yetenek yönetimi süreci Tablo 1’de görülebileceği üzere bu süreç hiyerarşik olarak ilerlemektedir. Stratejik yetenek yönetimine ilişkin hiyerarşinin bileşenleri sol sütunda yer almaktadır. Tabloda sağda yer alan sütunlar ise hiyerarşide aşağı doğru hareket eden ve hiyerarşinin sistemdeki etkilerini gösteren sorulardan oluşmaktadır. Hiyerarşideki ilk basamak stratejinin ve sürdürülebilir rekabet avantajının ortaya konmasıdır. Bundan sonraki basamak, yeteneklerin yönetiminde stratejilerin nasıl uygulanacağı ve yetenek havuzunun nasıl yönetilebileceği ile ilgilidir. Bu seviyedeki sorular, temel olarak yetenek havuzlarının nasıl bölümlere ayrılabilmesine ilişkindir. Yetenek havuzları belirlendikten ve bölümlendirildikten sonra yetenek havuzu stratejileri geliştirmek mümkün hale gelir. Bu seviyede “bir uygulama nasıl uygulanır?” yerine “bu uygulamanın yetenek havuzuna hangi katkıyı sağlaması isteniyor?” sorusu önemli olmaktadır. Sonraki basamak, hiyerarşide yetenek yönetim sistemlerini (temel yetkinlik mimarisi veya kurumsal yazılım sistemleri) oluşturmaktır. Temel yetkinlik mimarisi, örgüt içinde oluşturulmuş her bir iş profili için gereken yeterlilikleri ve bu yeterliliklerin seviyelerini ortaya koymada kurallar sağlamaktadır. Bir başka ifadeyle, işlerin yetkinlikler ile ne derece bağlantılı olduğunu

Tablo 1. Stratejik Yetenek Yönetimi Süreci Hiyerarşisi

Yetenek Yönetimi Bileşenleri	İlgili Sorular
Strateji Sürdürülebilir Rekabet Avantajı	Piyasa fırsatları nelerdir? Hangi örgütsel kaynaklar avantaj sağlar?
Yetenek için Strateji Uygulamaları	Yetenek kalitesindeki gelişmeler nerede stratejik kazanımlar sağlar? Yeteneklerin gelişmesi stratejik kazanımları nasıl artırır?
Yetenek Havuzu Stratejisi	Çeşitli yetenek havuzları nasıl konumlandırılır? • Hangi yeteneklere ihtiyaç vardır? • Hangi ücretlendirme politikası benimsenmelidir (piyasanın üstünde/piyasanın altında/piyasa düzeyinde)? • Kariyer basamaklarında hangi havuzlar bağlanmalıdır? • Belirli işler konusunda bilgilendirme yapılmalı mıdır?
Yetenek Yönetim Sistemleri	Şirket genelinde yetenek havuzu stratejileri nasıl uygulanır? • Yetkinlik mimarileri • Kurumsal çapta veri sistemleri
Yetenek Uygulamaları	Hangi uygulamalar yetenek hedeflerini verimli bir şekilde karşılar? • Personel seçimi • İşe alım • Performans yönetimi • Ücretlendirme

Kaynak: Lewis R.E. Heckman R.J. Talent management: A critical review. Human Resource Management Review. 2006; 16(2): 139-154.

ortaya koymaktadır. İşlerin yetkinlikler ile bağlantısı ve verilerin toplanabilme kolaylığı, yetenek uygulamalarına rehberlik etmede ne kadar etkin ve analitik kullanılabilirliğini belirleyecektir. Son basamak olan yetenek uygulamaları ise süreci yönetirken insan kaynakları, performans yönetimi, eğitim ve gelişim gibi alanların etkin bir şekilde kullanılmasını içermektedir (3).

Sağlık hizmeti sunumunda fiziksel sermaye ve sarf malzemeleri gibi kaynaklar girdi olarak kullanılmaktadır. Sağlık sisteminin devamlılığında önemli olan bu kaynaklar, ancak emekle birleşince anlamlı hale gelmektedir ve istenen sağlık sonuçları elde edilmektedir. İnsan kaynakları, özellikle sağlık personeli, sağlık sektörü gibi emek yoğun sektörlerde önemli bir kaynaktır (21). Hekim, hemşire ve diğer sağlık insangücü çok farklı eğitimleri ve uzmanlıkları olan meslek gruplarıdır. Her bir sağlık insangücünün emeği sağlık sistemi için önemli olmakla birlikte, bu mesleklerde bilgi birikimi, uzmanlaşma ve yeteneğin elde edilmesi maliyetli süreçlerdir. Üstelik iş yükünün pek çok sektöre göre çok daha fazla olduğu sağlık sektöründe, işin daha iyi ve kaliteli şekilde nasıl yapılabileceğini bilen sağlık insangücünün bulunması önemli bir stratejik güç olmaktadır. Bu sebeple yetenekli sağlık çalışanının örgütte tutulması ve yeteneklerin stratejik anlamda yönetilebilmesi sağlık kurumlarına ve sağlık sistemlerine önemli başarılar sağlayabilecektir. Aksi takdirde, var olan yetenekli sağlık insangücünün örgütte tutulamaması, sağlık hizmet sunum hızını yavaşlatabilecek ve sağlık kurumunda pek çok aksamaya neden olacaktır.

Sağlık sektöründe yetenekli çalışanları doğru yönetmek ve bu çalışanlar kurumdan ayrıldığında yedekleme sürecini kontrol altına almak kritik öneme sahiptir. Örgütlerin sürdürülebilirlik değerlendirmesinde yetenekli çalışanlara sahip olması giderek daha fazla önemli hale gelmektedir. Hizmetleri geliştirmek, performans hedeflerine ulaşmak veya işi büyütmek isteyen sağlık kurumlarında yetenek yönetiminin eksikliği, kurumun hedeflerini gerçekleştirmede en büyük engellerden birini oluşturmaktadır (22). Hastaneler ve sağlık sistemleri yöneticileri rekabet baskısı ile mücadele ederken, değişen ihtiyaç ve isteklerine cevap üretmeye çabalamaktadır. Sağlık hizmeti kullanıcıları bilgi teknolojilerinin sunduğu

imkânlardan yararlanarak, hastalıkları ile ilgili doğrudan ilgilenen birime ve sağlık hizmeti sunucusuna yönelmek istemektedir. Bu durum da uzman sağlık çalışanları ihtiyacını artırmaktadır. Bu açıdan sağlık kurumlarında sağlık hizmeti sunucularının stratejik yetenek yönetimi disiplinine uygun şekilde istihdam edilmesi bu kurumların rekabet gücünü artıracaktır.

Sağlık sektöründe yetenek yönetimi ile ilgili uygulamalar konusunda birtakım zorluklar bulunmaktadır. Bu sebeple, yetenekleri belirlemek ve geliştirmek için daha doğru ve daha etkili stratejiler belirlenmelidir (23). Sağlık kurumlarının günümüz sağlık piyasasında rekabetçi kalmak için yetenek planlama stratejilerini stratejik planlarına dâhil etmesi beklenmektedir (7).

Sonuç

Sağlık sektörünün dinamik ve değişken özelliği göz önüne alındığında, stratejik insan kaynakları tarafından desteklenen stratejik yetenek yönetimi süreci sağlık kurumlarının başarısında önemli rol oynayacaktır. Sağlık kurumlarında stratejik yetenek yönetimi sürecine uyumlu şekilde kilit pozisyonlar belirlenebilir ve örgütsel pozisyonlar örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine yönelik olarak oluşturulabilir.

Türkiye’de sağlık sektörü açısından stratejik yetenek yönetimi kavramı henüz çok yeni bir kavramdır. Sağlık kurumlarında iyi planlanmış stratejik yetenek yönetimi programları bulunmamaktadır. Bu programlar sağlık kurumlarında uygulama alanı buldukça ve sağlık alanında rekabet edebilirliğe katkı sağladıkça önemi daha fazla anlaşılacaktır.

Stratejik yetenek yönetimi bakış açısıyla kurumlarında stratejik yetenek yönetimi uygulamalarını yansıtmak isteyen sağlık yöneticileri rekabet, süreç, insan kaynakları planlama, gelişim, kültür ve değişim perspektifiyle bütün süreçleri gözden geçirerek stratejik yetenek yönetimini örgüt iklimine adapte etmelidirler. Örgüt içinde stratejik yetenekler eğitimler ve diğer teşviklerle daha fazla desteklenmelidir. Böylece yetenek yönetiminde benimsenecek stratejik yaklaşım desteğiyle sağlık kurumlarında hizmet sunumu ve hasta bakımındaki kalitenin artabileceği düşünülmektedir.

Kaynaklar

1. Ashton C, Morton L. Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Rev.* 2005;4(5):28-31.
2. Schiemann WA. From talent management to talent optimization. *J. World Bus.* 2014;49(2014):281-288.
3. Lewis RE, Heckman RJ. Talent management: A critical review. *Hum. Resour. Manag. Rev.* 2006;16(2006):139-154.
4. Davies B, Davies BJ. Talent management in academies. *IJEM.* 2010;24(5):418-426.
5. Taha VA, Gajdzik T, Zaid JA. Talent management in healthcare sector: Insight into the current implementation in Slovak organizations. *Eur Sci J.* 2015;1(Special Issue):89-99.
6. 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):179-189.
7. Taie ESMS. Talent management is the future challenge for healthcare managers for organizational success. *Am J Nurs.* 2015;1(1):18-27.
8. Ingram T, Glod W. Talent management in healthcare organizations-qualitative research results. *Proc Econ and Finance.* 2016;39(2016):339-346.
9. Jackson SE, Schuler RS. Human resource planning: Challenges for industrial/organizational psychologists. *Am Psychol.* 1990;45(2):223-239.
10. Sinha P, Sigamani P. Key challenges of human resources for health in India. *Global J of Med and PUB Health.* 2016;5(4):1-10.
11. Rappaport A, Bancroft E, Okum L. The aging workforce raises new talent management issues for employers. *J Organ Excel.* 2003;23(Winter):55-66.
12. Ogden G. Talent management in a time of cost management: leadership skills can help hospitals survive--and thrive--in a difficult economy. *Healthc Financ Manage.* 2010;64(3):80-84.
13. Fox S, Bunton S, Dandar V. The case for strategic talent management in academic medicine. *Acad Med.* 2011:3-8.
14. Ellis R. Key Healthcare Talent Management Objectives and Challenges [updated 2015; cited 2018 Nov 5]. Available from: <https://www.td.org/insights/key-healthcare-talent-management-objectives-and-challenges>.
15. Pickering D. The healthcare challenge: Implementing talent initiatives in a data-driven industry. *Hogan ASS SYS.* 2015:1-6.
16. Brightman B. Medical talent management: a model for physician deployment. *Leadersh Health Serv.* 2007;20(1):27-32.
17. Montgomery EG, Oladapo V. Talent management vulnerability in global healthcare value chains: A general systems theory perspective. *JBSQ.* 2014;5(4):173-189.
18. Nojedeh SH, Ardabili FS. An overview on talent management in nursing. *Man Issues in Healthcare System.* 2014;1(2014):4-17.
19. Collings DG, Mellahi K. Strategic talent management: A review and research agenda. *Hum. Resour. Manag. Rev.* 2009;19(4):304-313.
20. Devine M, Powell M. Talent management in the public sector. *The Ashridge Journal.* 2008;Autumn:1-6.
21. Kavuncubaşı Ş, Yıldırım S. Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara; 2012. s. 390.
22. Gibbons C. Where is the talent pipeline in healthcare? [updated 2017; cited 2018 Nov 2]. Available from: <https://www.odgersberndtson.com/en-at/insights/where-is-the-talent-pipeline-in-healthcare>
23. Groves KS. Talent management best practices: How exemplary health care organizations create value in a down economy. *Health Care Manage Rev.* 2011;36(3):227-240.