

Araştırma Makalesi

Bir Kamu Hastanesinde Yengeç Sepeti Sendromu: Çalışan Perspektifleri

Crab Mentality Syndrome in a Public Hospital: Employee Perspectives

Alev SÖKMEN

Doç.Dr. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Turizm Fakültesi

alevsebasokmen@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-2143-839X>

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
04.04.2026	18.05.2026

Öz

Bu araştırma, bir kamu hastanesinde görev yapan farklı meslek gruplarındaki çalışanların iş yaşamına ilişkin deneyimlerini yengeç sepeti sendromu, iş zanaatkârlığı, kariyer iyi oluş, işgören sadakati ve yetenek yönetimi çerçevesinde incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma nitel araştırma yaklaşımı doğrultusunda yürütülmüştür. Veriler, amaçlı örnekleme kapsamında seçilen 29 katılımcıdan yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla toplanmıştır; katılımcılar 9 hekim, 5 asistan, 5 hemşire, 5 idari personel ve 5 hizmetli personelden oluşmuştur. Verilerin analizinde tematik analizden yararlanılmış, kodlama süreci MAXQDA programı ile desteklenmiştir. Bulgular, çalışanların görünür başarı karşısında sessiz rekabet, emeğin küçümsenmesi ve öne çıkmaktan kaçınma gibi deneyimler yaşadığını; buna karşılık işi anlamlandırmak için ilişkilendirme, planlama, etkili iletişim ve küçük iyileştirmeler geliştirdiklerini göstermektedir. Bulgular ayrıca mesleki gelişim ile yorgunluk arasındaki gerilimin kariyer iyi oluşunu etkilediğini, kurumsal bağlılığın iş güvencesi, aidiyet ve kamu hizmeti duygusuyla güçlenirken takdir eksikliği ve yoğun iş yüküyle zayıfladığını ortaya koymaktadır. Yetenek Yönetimi boyutunda ise hizmet içi eğitimlerin varlığına rağmen desteğin çoğunlukla genel kaldığı, bireysel potansiyelin fark edilmesi ve kişiye özel geri bildirim konusunda belirgin eksiklikler bulunduğu anlaşılmıştır. Araştırma, kamu hastanelerinde çalışma yaşamının yalnızca yapısal değil, aynı zamanda duygusal, ilişkisel ve anlam odaklı bir deneyim alanı olduğunu göstermektedir. Görüşme formunda; başarıya yönelik kıskançlık ve engellenme deneyimleri, görünürlük karşısında alınan tepkiler, işi yeniden anlamlandırma çabaları, iş zanaatkârlığı deneyimleri, kariyer hedefleri, kurumsal bağlılık, yetenek gelişimi desteği, değer görme deneyimleri ve katılımcıları etkileyen iş yaşantılarıyla ilgili açık uçlu sorulara yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: kamu hastanesi, yengeç sepeti sendromu, iş zanaatkârlığı, kariyer iyi oluş, işgören sadakati, yetenek yönetimi

Abstract

This study explores the work experiences of employees from different occupational groups in a public hospital through the lenses of crab bucket syndrome, job crafting, career well-being, employee loyalty, and talent management. Adopting a qualitative phenomenological design, the research drew on semi-structured interviews with 29 participants selected through purposive sampling: 9 physicians, 5 residents, 5 nurses, 5 administrative staff members, and 5 support service workers. Data were analyzed using thematic analysis, supported by MAXQDA. The findings reveal that employees often experience silent competition, devaluation of effort, and

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Sökmen, A., 2026, Bir Kamu Hastanesinde Yengeç Sepeti Sendromu: Çalışan Perspektifleri, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 61(2), 2054-2079.

reluctance to stand out when success makes them more visible. At the same time, they actively try to create meaning in their work by linking tasks to broader purposes, planning and organizing their workload, communicating effectively, and introducing small improvements. Results further show that career well-being is shaped by the tension between professional development and emotional exhaustion. Employee loyalty is strengthened by job security, belonging, and public service motivation, yet weakened by heavy workload and lack of appreciation. Regarding talent management, participants acknowledged in-service training opportunities but emphasized that institutional support remains largely general rather than individualized. Overall, working life in public hospitals emerges as relational, emotional, and meaning-centered in everyday professional practice.

Keywords: public hospital, crab bucket syndrome, job crafting, career well-being, employee loyalty, talent management

1.Giriş

Sağlık kurumları, insan ilişkilerinin yoğun biçimde yaşandığı çalışma ortamları arasında yer almaktadır. Özellikle kamu hastanelerinde çalışanlar yalnızca iş yükü ve mesleki sorumluluklarla değil; aynı zamanda görünür olma, kabul görme, mesleki rekabet ve kurumsal ilişkileri sürdürebilme süreçleriyle de karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum çalışanların iş yaşamına ilişkin algılarını, kuruma yönelik bağlılıklarını ve çalışma ortamındaki kişilerarası ilişkilerini doğrudan etkileyebilmektedir. Son yıllarda örgütsel davranış literatüründe dikkat çeken kavramlardan biri olan Yengeç Sepeti Sendromu, çalışanların birbirlerinin başarısını desteklemek yerine zaman zaman engellemeye yönelik davranışlarını ifade etmek için kullanılmaktadır. Özellikle rekabetin yoğun olduğu çalışma ortamlarında bireylerin birbirlerinin görünürlüğünü azaltmaya yönelik tutum ve davranışlarının bu kavram kapsamında değerlendirildiği görülmektedir. Sağlık kurumları gibi yoğun etkileşim içeren yapılarda bu tür davranışların çalışanların mesleki motivasyonları, aidiyet algıları ve iş ortamına ilişkin değerlendirmeleri üzerinde etkili olabildiği düşünülmektedir. Kamu hastanelerinde çalışanlar çoğu zaman yalnızca mesleki performans baskısıyla değil; aynı zamanda çalışma ortamındaki ilişkileri yönetme, kendilerini görünür kılma ve mesleki konumlarını koruma çabasıyla da karşı karşıya kalmaktadır. Bu süreçte çalışanların işlerini yeniden düzenleme biçimleri, kariyerlerine ilişkin değerlendirmeleri ve kuruma yönelik bağlılıkları birbirinden bağımsız süreçler olarak ortaya çıkmamaktadır. Bu nedenle çalışmada iş zanaatkarlığı, kariyer iyi oluş, işgören sadakati ve yetenek yönetimi kavramları tek başına ele alınmamış; çalışanların iş yaşamına ilişkin deneyimlerini anlamaya yardımcı unsurlar olarak değerlendirilmiştir.

Literatürde Yengeç Sepeti Sendromu üzerine yapılan çalışmaların sınırlı olduğu, mevcut araştırmaların ise çoğunlukla nicel yöntemlere dayandığı görülmektedir. Özellikle Türkiye’de kamu hastanelerinde çalışanların bu olguya ilişkin deneyimlerini doğrudan ele alan nitel araştırmaların yeterince gelişmediği dikkat çekmektedir. Bu nedenle çalışanların çalışma ortamında yaşadıkları deneyimlerin kendi bakış açılarıyla değerlendirilmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada, bir kamu hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarının Yengeç Sepeti Sendromuna ilişkin deneyimlerinin çalışan perspektifinden incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında çalışanların çalışma ortamında karşılaştıkları kişilerarası süreçler, mesleki görünürlük deneyimleri, işlerini yeniden şekillendirme çabaları ve kuruma ilişkin değerlendirmeleri birlikte ele alınmıştır.

1.1.Yengeç sepeti sendromu

Yengeç Sepeti Sendromu, bireylerin kendilerinden daha başarılı olduğunu düşündükleri kişilere yönelik engelleyici, küçümseyici ya da aşağı çekici davranışlarını ifade etmek amacıyla kullanılan bir kavramdır. Kavram, öncü çalışmalarda “yengeç fişısı” metaforuyla açıklanmaktadır. Bu metafor, bir kaptaki yengeçlerin dışarı çıkmaya çalışan diğer yengeci aşağı çekmesine benzetilerek, başkasının ilerlemesine tahammül edemeyen bireylerin tutumlarını görünür kılmaktadır. Bu bakımdan sendrom, yalnızca başkasının bulunduğu konumu hak edip etmediğine ilişkin bir değerlendirme değil; daha çok kişinin başkasının yükselişini doğrudan engellemeye yönelmesiyle ilişkilendirilmektedir (Uzum ve Özdemir, 2020; Üzümlü vd., 2022).

Yengeç Sepeti Sendromunun açıklanmasında en sık başvurulan yaklaşımlardan biri Sosyal Karşılaştırma Kuramı’dır. Festinger’e (1954) göre birey, kendi performansını, yeterliliğini ve gelişim düzeyini çevresindeki kişilerle karşılaştırarak değerlendirme eğilimindedir. Bu karşılaştırma, kişinin güçlü ve zayıf yönlerini fark etmesine katkı sağlayabildiği gibi, özellikle benzer statüde ya da benzer

hedeflere sahip bireyler arasında rekabeti de artırabilmektedir. Kişi, planladığı gelişimi sağlayamadığında ya da kendisini başkalarının gerisinde gördüğünde stres, kaygı, öfke ve hayal kırıklığı yaşayabilmektedir (Chen, 2010; Soubhari ve Kumar, 2014). Bu duyguların davranışlara yansımalarının ise yengeç sepeti sendromunun ortaya çıkmasını kolaylaştırdığı belirtilmektedir (Özdemir ve Üzüm, 2019).

Sosyal karşılaştırma sürecinde bireyin kendisini üstün ya da yetersiz görmesi, özsaygı düzeyiyle de ilişkilendirilmektedir. Kendini daha güçlü ve yeterli gören bireylerin çevreleriyle daha uyumlu ilişkiler kurabildiği, buna karşılık kendisini geride algılayan bireylerde kıyaslamadan kaygı üretici bir hâl alabildiği ifade edilmektedir. Özellikle birey, kendisini karşılaştırdığı kişiyle ne kadar fazla benzerlik kurarsa, karşılaştırmadan yarattığı psikolojik baskının da o ölçüde arttığı belirtilmektedir. Bu nedenle yengeç sepeti sendromu yalnızca bireysel kıskançlıkla değil, aynı zamanda benzer hedeflere yönelen kişiler arasındaki yoğun rekabet ortamıyla da ilişkilendirilmektedir. Bunun yanında kavramın Sosyal Kimlik Kuramı çerçevesinde de ele alındığı; grup içi konum, aidiyet ve statü mücadelelerinin bu süreci besleyebildiği vurgulanmaktadır (Miller, 2014; Özdemir ve Üzüm, 2019).

Diğer taraftan, Yengeç Sepeti Sendromunun bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlarıyla değerlendirilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Fettahloğlu ve Dedeoğlu, 2021). Bilişsel boyutta birey, çevresindeki kişilere ve onların başarılarına ilişkin olumsuz değerlendirmeler geliştirebilmekte; ancak bu düşüncelerini her zaman açık biçimde dışa vurmayabilmektedir. Duygusal boyutta kıskançlık, huzursuzluk, gerginlik ve rahatsızlık gibi duygular ön plana çıkarken; davranışsal boyutta bireyin başkalarını küçümseme, engelleme, itibarsızlaştırma ya da başarısızlığa sürükleme yönünde davranışlar geliştirebildiği belirtilmektedir. Bu nedenle sendromun yalnızca bireysel bir düşünce biçimi değil, kişilerarası ilişkileri ve örgütsel iklimi etkileyen bir süreç olduğu değerlendirilmektedir (Özdemir ve Üzüm, 2019). Bazı araştırmalar ise bu sendromun bir savunma mekanizması olarak gelişebileceğini ileri sürmektedir. Buna göre birey, kendi yetersizlik duygusu ya da başarısızlık korkusuyla doğrudan yüzleşmek yerine başkalarının ilerlemesini engelleyerek psikolojik denge kurmaya çalışabilmektedir (Özdemir ve Üzüm, 2019).

Bu çerçevede yengeç zihniyetine sahip bireylerin çoğunlukla kıskanç, aşırı rekabetçi, iş birliğine kapalı ve başkalarının başarısından rahatsız olan bir profil sergiledikleri belirtilmektedir (Abrugur, 2014; Bulloch, 2013; Garvey, 1923; McPhail, 2010; Pegues, 2018). Özellikle rekabetin yoğun olduğu örgütsel yapılarda sınırlı yükselme fırsatları, kaynaklara erişimde eşitsizlik, grup içi ayrıcalık mücadeleleri ve kariyer baskısı çalışanlar arasındaki çatışmayı artırabilmekte; ekip dayanışmasını zayıflatabilmekte ve iletişim sorunlarına yol açabilmektedir (Yeşilada ve Yeniceri, 2020).

Sağlık kurumları gibi yoğun insan etkileşiminin bulunduğu çalışma ortamlarında çalışanlar yalnızca mesleki performans baskısıyla değil; aynı zamanda görünür olma, kabul görme ve mesleki konumlarını koruma süreçleriyle de karşı karşıya kalmaktadır. Özellikle kamu hastanelerinde farklı meslek gruplarının birlikte çalışması, hiyerarşik yapı ve yoğun iş temposu çalışanlar arasındaki ilişkileri daha hassas hale getirebilmektedir. Bu durum zaman zaman çalışanların birbirlerinin başarılarına yönelik olumsuz tutumlar geliştirmesine zemin hazırlayabilmektedir.

Bu araştırmada Yengeç Sepeti Sendromu yalnızca bireysel bir davranış problemi olarak değil, çalışanların iş yaşamına ilişkin deneyimlerini etkileyen örgütsel bir süreç olarak ele alınmıştır. Araştırmada sağlık çalışanlarının çalışma ortamında karşılaştıkları kişilerarası deneyimlerin, mesleki görünürlük algılarının ve çalışma yaşamına ilişkin değerlendirmelerinin bu kavram çerçevesinde anlaşılması amaçlanmıştır.

1.2. İşgören sadakati

İşgören sadakati, çalışanların örgütlerine yönelik aidiyet, örgütte kalma isteği, örgütsel amaçları destekleme eğilimi ve kurum yararını gözetken davranışlara yönelme düzeylerini ifade eden çok boyutlu bir kavramdır. Literatürde kavram kimi zaman employee loyalty ya da örgütsel sadakat biçiminde doğrudan ele alınmakta, kimi zaman ise örgütsel bağlılık ile yakın ilişkili fakat ondan daha davranışsal ve ilişki temelli bir yapı olarak değerlendirilmektedir. Bu araştırmada işgören sadakati yalnızca örgüte duygusal yakınlık duymayı değil; aynı zamanda çalışanı kurumda tutan nedenleri, kuruma yönelik aidiyet hissini, destekleyici koşullarda güçlenen bağlılığı ve olumsuz çalışma koşullarında ortaya çıkan uzaklaşma eğilimini birlikte içeren bir alan olarak ele alınmıştır (Koç, 2009; Hajdin, 2005).

Örgütsel bağlılık yazını, işgören sadakatinin kuramsal temelini anlamak açısından önemli bir çerçeve sunmaktadır. Mowday, Steers ve Porter'a (1982) göre bağlılık; bireyin örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, bu amaçların gerçekleşmesi için gönüllü çaba göstermesi ve örgütteki üyeliğini sürdürme isteğiyle ilişkilidir. Benzer biçimde Sökmen, Kenek ve Uğraş (2019), örgütsel bağlılığın yalnızca kurumda kalma eğilimini değil, aynı zamanda örgütle kurulan psikolojik bağı da içerdiğini vurgulamaktadır. Mercurio'ya (2015) göre ise örgütsel bağlılık yazını zamanla parçalı ve karmaşık bir görünüm kazanmış olsa da kavramın temelinde örgütle kurulan psikolojik bağ yer almaktadır. İşgören sadakati ise bu psikolojik bağdan beslenmekle birlikte, kalma davranışı, örgütü savunma isteği ve kurumsal yararı destekleyen tutumlar gibi daha görünür sonuçları da kapsamaktadır.

Erken dönem bağlılık yaklaşımları, işgören sadakatinin aidiyet ve özdeşleşme boyutlarını açıklamak açısından önem taşımaktadır. Kanter (1968), bağlılığı bireyin sosyal ilişkiler aracılığıyla örgüte bağlanması olarak açıklarken; Sheldon (1971), bunu bireyin kimliğini örgüte yönelten bir tutum biçiminde değerlendirmiştir. Buchanan (1974) ise aidiyet ve bütünleşme boyutunu öne çıkararak örgütle kurulan bağın sosyalizasyon süreçleri içinde güçlendiğini belirtmiştir. Mowday, Porter ve Steers'in (2013) yaklaşımında da bağlılık, örgüte yönelik genel bir duygusal yönelim olarak ele alınmaktadır. Bu çerçeve işgören sadakatinin yalnızca davranışsal bir kalma eğilimi değil; örgütle kurulan anlamlı ilişki, aidiyet ve özdeşleşme süreçleriyle şekillenen daha geniş bir yapı olduğunu göstermektedir.

Örgütsel bağlılığa ilişkin geliştirilen sınıflandırmalar, işgören sadakatinin farklı kaynaklarını anlamaya katkı sağlamaktadır. Meyer ve Herscovitch'e (2001) göre bağlılığın temelinde bireyi belirli bir doğrultuda davranmaya yönelten psikolojik bağ bulunmaktadır. Kanter'in (1968) sosyal kontrol, grup bütünlüğü ve sistemin devamlılığı eksenindeki yaklaşımı ile Etzioni'nin yabancılaştırıcı, hesapçı ve ahlaki bağlılık ayrımı bu bağın farklı biçimlerini ortaya koymaktadır (Arslan ve Demirci, 2015; Olcay vd., 2023). O'Reilly ve Chatman'ın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarına dayalı yaklaşımı da benzer biçimde sadakatin yalnızca çıkar ya da zorunluluk temelinde değil, değerler ve aidiyet üzerinden de gelişebileceğini göstermektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012). Penley ve Gould'un sınıflandırması da bu çok boyutlu yapıyı desteklemektedir (Olcay vd., 2023).

Örgütsel bağlılık alanında en yaygın kabul gören çerçevelerden biri Allen ve Meyer'in (1990) üç bileşenli modelidir. Bu modele göre bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarından oluşmaktadır. Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte yakınlık duyması ve örgütle özdeşleşmesi; devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın doğuracağı maliyetler ve kayıplar; normatif bağlılık ise örgütte kalmayı ahlaki bir sorumluluk olarak görmesi ile ilişkilidir (Allen ve Meyer, 1990; Allen ve Meyer, 1996). Bu çalışmada oluşturulan işgören sadakati temasındaki alt kodların da bu boyutlarla ilişkili olduğu görülmektedir. Örneğin kuruma aidiyet ve emek nedeniyle bağlılık daha çok duygusal bağlılıkla; iş güvencesi ve düzenli yaşam devam bağlılığıyla; kamu hizmeti verme duygusu ise normatif bağlılıkla ilişkilendirilebilmektedir. Bu nedenle işgören sadakati, bağlılığın bu üç boyutundan beslenen fakat saha deneyimindeki kalma, sürdürme ve uzaklaşma eğilimlerini de içeren daha geniş bir yapı olarak değerlendirilmektedir.

Koç (2009), örgütsel bağlılık ile sadakat arasındaki ilişkiyi kavramsal olarak ele alarak örgüte yönelik bağlılık duygusunun yoğunlaşmasının örgütsel sadakati desteklediğini belirtmektedir. Bu yaklaşım, sadakatin bağlılığın birebir karşılığı olmadığını; daha güçlü, daha kalıcı ve örgüt lehine davranışlara dönüşen bir boyutu işaret ettiğini göstermektedir. Hajdin (2005) ise employee loyalty kavramını etik açıdan tartışmakta ve sadakatin yalnızca duygusal bir yakınlık değil, çalışan ile işveren arasındaki karşılıklılık, güven ve yükümlülük ilişkileri içinde anlaşılması gerektiğini savunmaktadır. Bu bakış açısı, işgören sadakatinin tek yönlü bir çalışan sorumluluğu olmadığını; örgütün çalışanına sunduğu destek, adalet ve güven ortamıyla da doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir.

İşgören sadakatinin oluşumu ve sürdürülmesi yalnızca çalışanın bireysel eğilimlerine değil; çalışma koşullarına, örgütsel iklime ve ilişkisel deneyimlerine de bağlıdır. Destekleyici çalışma ortamı, adalet algısı, yönetsel ilgi, takdir edilme, gelişim fırsatları ve güven duygusu sadakati güçlendiren unsurlar arasında yer almaktadır. Buna karşılık yoğun iş yükü, yetersiz destek, takdir eksikliği, iletişim sorunları ve tükenmişlik gibi etmenler sadakati zayıflatabilmekte ve ayrılma niyetini artırabilmektedir. Bu yönüyle işgören sadakati durağan bir tutum değil; çalışan deneyimlerine göre güçlenebilen ya da zayıflayabilen dinamik bir ilişki olarak değerlendirilmektedir. Özellikle bu çalışmada destekleyici

ortamla bağlılığın güçlenmesi, iş güvencesi ve düzenli yaşam, kuruma aidiyet ve emek nedeniyle bağlılık gibi kodların yanında ayrılma düşüncesi ve uzaklaşma isteği kodunun da belirgin olması, sadakatin koşullu ve gerilimli yapısını görünür kılmaktadır.

İşgören sadakatının örgütsel çıktılar üzerindeki etkisi de literatürde sıklıkla vurgulanmaktadır. Yee, Yeung ve Cheng (2010), hizmet sektöründe employee loyalty ile hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati ve firma performansı arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermiştir. Foster, Whysall ve Harris (2008) ise çalışan sadakatının yalnızca örgüte değil, mağazaya ya da sektöre yönelik farklı düzeylerde gelişebileceğini belirtmiştir. Bu bulgular sadakatin yalnızca kurumda kalma davranışıyla sınırlı olmadığını; performans, hizmet kalitesi, maliyet azaltma ve rekabet avantajı gibi sonuçlara uzanan stratejik bir unsur olduğunu göstermektedir. Özellikle kamu hastaneleri gibi çok meslekli ve yoğun etkileşimli yapılarda sadakatin yalnızca yönetsel değil, hizmetin niteliği ve kurumsal süreklilik açısından da önemli bir boyut taşıdığı söylenebilir.

Sonuç olarak literatürde işgören sadakati, çalışanın örgütüne yönelik olumlu tutumu, örgütte kalma isteği, örgüt yararını gözetmesi ve örgütsel amaçları desteklemesiyle ilişkili bir kavram olarak ele alınmaktadır. Bununla birlikte kavramın bazı çalışmalarda örgütsel bağlılıkla iç içe, bazı çalışmalarda ise ondan daha davranışsal ve ilişki temelli bir yapı olarak konumlandırıldığı görülmektedir. Bu araştırmada işgören sadakati, örgütsel bağlılık kuramından yararlanmakla birlikte, çalışanların kurumda kalma nedeneleri, kuruma yönelik aidiyetleri, kamu hizmeti verme duyguları, destekleyici ortam deneyimleri ve aynı zamanda ayrılma düşünceleriyle birlikte ele alınan daha geniş bir çerçeve olarak değerlendirilmiştir. Bu nedenle işgören sadakati, çalışmanın bulgularıyla daha uyumlu biçimde, bağlılık ile uzaklaşma eğilimini aynı anda içeren dinamik bir çalışan-kurum ilişkisi olarak ele alınmaktadır.

1.3.Yetenek yönetimi

Yetenek Yönetimi, örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için kritik insan kaynağını belirleme, geliştirme, elde tutma ve etkili biçimde değerlendirme sürecini ifade etmektedir. Kavram çoğunlukla stratejik insan kaynakları yönetimi, insan sermayesi teorisi ve kaynak temelli görüş çerçevesinde ele alınmaktadır (Collings ve Mellahi, 2009; Barney, 1991; Ployhart ve Moliterno, 2011; Theodorsson ve Dosanjh, 2026). Alan yazında, örgütsel sonuçları orantısız biçimde etkileyen bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip çalışanların özel olarak yönetilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Tyman, Stumpf ve Doh, 2010). Bununla birlikte yetenek yönetimi literatürünün kavramsal sınırlarının her zaman net olmadığı ve zaman zaman açıklayıcı kuramsal çerçevelerden çok normatif modellere dayandığı da belirtilmektedir (Gallardo-Gallardo ve Thunnissen, 2016; King, 2015; Theodorsson, 2024).

Özellikle uzmanlık yoğun ve çevresel değişimlere açık çalışma ortamlarında yetenek yönetiminin daha belirleyici hâle geldiği görülmektedir. Kaynak Temelli Görüş, değerli, nadir, taklit edilmesi güç ve ikamesi zor kaynakların işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacağını savunurken, Dinamik Yetenekler Teorisi bu kaynakların değişen koşullara göre yeniden yapılandırılabilme kapasitesine dikkat çekmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin sahip olduğu liderlik, teknik bilgi, problem çözme, koordinasyon ve paydaş yönetimi gibi yetkinliklerin işletme performansını doğrudan etkileyen stratejik bir kaynak niteliği taşıdığı ifade edilmektedir (Jamieson ve Donald, 2020; Henry, 2021; Arhinfula, 2026).

Yetenek Yönetimi günümüzde yalnızca nitelikli çalışanları işe alma süreciyle sınırlı görülmemekte; ardıl planlama, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, çalışan bağlılığı ve elde tutma uygulamalarını kapsayan bütüncül bir stratejik insan kaynakları yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir (Collings ve Mellahi, 2009; Guthridge vd., 2008). Bu yaklaşım örgütlerin yalnızca mevcut iş gücü ihtiyaçlarını karşılamasını değil, aynı zamanda gelecekte ihtiyaç duyacakları yetenek havuzunu da sistemli biçimde oluşturmasını sağlamaktadır. Araştırmalar, yetenek yönetimi uygulamalarının çalışan bağlılığını güçlendirdiğini, örgütsel öğrenmeyi desteklediğini ve değişken çevre koşullarında değer üretebilen insan kaynağının gelişimine katkı sunduğunu göstermektedir (Mensah, 2015; Mwanzi vd., 2017).

Yetenek Yönetiminin önemli işlevlerinden biri de insan kaynağının örgütsel amaçlarla uyumlu ve verimli biçimde kullanılmasını sağlamasıdır. Eğitim, mentorluk ve kariyer geliştirme uygulamaları aracılığıyla çalışanların yetkinlikleri geliştirilirken, personelin stratejik hedefler ve proje gereksinimleri doğrultusunda doğru alanlarda konumlandırılması mümkün hâle gelmektedir. Böylece hem verimlilik artmakta hem de kurumsal bilgi birikiminin sürekliliği korunabilmektedir. Çalışan yeteneklerinin iş

gerekleriyle doğru eşleştirilmesi; kaynak tahsisinin iyileştirilmesine, operasyonel verimliliğin yükselmesine ve hizmet kalitesinin güçlenmesine katkı sağlayabilmektedir (Akter vd., 2016).

Bunun yanında yetenek yönetimi, sürekli öğrenmeyi, uyum sağlama kapasitesini ve yaratıcılığı destekleyen bir örgüt ikliminin oluşmasına da zemin hazırlamaktadır. Bilgi paylaşımını, iş birliğini ve yenilikçiliği destekleyen kurumsal ortamların işletmelerin değişen koşullara daha hızlı yanıt vermesine ve yeni fırsatları daha etkili biçimde değerlendirmesine yardımcı olduğu belirtilmektedir (Harsch ve Festing, 2020; Chen, 2019). Çeşitli araştırmalar, etkili insan kaynakları ve yetenek yönetimi uygulamalarını benimseyen işletmelerin finansal performans, verimlilik, kârlılık ve rekabet avantajı açısından daha güçlü sonuçlar elde ettiğini göstermektedir (Hamadamin ve Atan, 2019; Al Aina ve Atan, 2020; Cibril ve Yeşiltaş, 2022; Ugwu ve Osisoma, 2017; Al-Hadid, 2017). Bu bulgular, yetenek yönetiminin yalnızca çalışan düzeyinde değil, kurumsal sürdürülebilirlik açısından da önemli bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır.

Son dönemde örgüt kültürü ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkinin daha görünür hâle geldiği anlaşılmaktadır. Özellikle değişime uyum sağlayabilen, öğrenmeyi teşvik eden ve psikolojik güvenliği destekleyen örgüt kültürlerinin çalışanların dayanıklılığını ve gelişim kapasitesini güçlendirdiği belirtilmektedir (Chughtai vd., 2023; Kareem vd., 2025; Paredes-Saavedra vd., 2024). Buna karşılık katı hiyerarşilerin egemen olduğu, esnekliğin sınırlı kaldığı ve katılımın zayıf olduğu yapıların çalışan bağlılığını ve uyum süreçlerini olumsuz etkileyebildiği ifade edilmektedir (Srivastava ve Rao, 2025). Bu nedenle yetenek yönetimi artık yalnızca bireysel performansı geliştiren bir araç olarak değil; etik, kapsayıcılık, sürdürülebilirlik, şeffaflık ve sürekli gelişim ilkeleriyle uyumlu bir örgüt kültürü oluşturanın da önemli bileşenlerinden biri olarak değerlendirilmektedir (Guerra vd., 2024; Jooss vd., 2024; Abid ve Loufrani, 2024; Daniel ve George, 2025).

1.4. İş Zanaatkârlığı

İş Zanaatkârlığı, çalışanların yaptıkları işi kendi becerileri, ihtiyaçları ve anlam arayışları doğrultusunda yeniden düzenlemelerine imkân veren proaktif bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Geleneksel yukarıdan aşağıya iş tasarımı anlayışından farklı olarak bu yaklaşım, çalışanı pasif bir uygulayıcı değil; işini dönüştürebilen etkin bir özne olarak ele almaktadır. Bu nedenle iş zanaatkârlığının hem bireysel iyi oluş hem de örgütsel verimlilik açısından önemli bir alan hâline geldiği görülmektedir (Tims ve Bakker, 2010; Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

Alan yazında iş zanaatkârlığı çoğunlukla iki temel kuramsal yaklaşım çerçevesinde ele alınmaktadır. İlk yaklaşım, Wrzesniewski ve Dutton'un geliştirdiği bakış açısidir ve iş zanaatkârlığını görev, ilişki ve bilişsel anlamlandırma düzeylerinde yapılan gönüllü değişiklikler olarak tanımlamaktadır. Buna göre çalışanlar üstlendikleri görevlerin kapsamını değiştirebilmekte, iş yerindeki ilişkilerini yeniden düzenleyebilmekte ve yaptıkları işin anlamını farklı biçimlerde yorumlayabilmektedir. İkinci yaklaşım ise İş Talepleri-İş Kaynakları Modeli'ne dayanmaktadır. Bu yaklaşım, çalışanların iş kaynaklarını artırma, yeni zorluklar arama ya da bazı talepleri azaltma yoluyla işleri üzerinde düzenleme yaptıklarını savunmaktadır. Bu iki yaklaşım birlikte değerlendirildiğinde iş zanaatkârlığının yalnızca görev düzeyinde değil; aynı zamanda psikolojik ve sosyal düzeyde de gerçekleştiği görülmektedir (Tims vd., 2013; Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

Wrzesniewski ve Dutton'a göre iş zanaatkârlığının ardında üç temel ihtiyaç bulunmaktadır. Bunlardan ilki, bireyin işi üzerinde kontrol duygusu geliştirme ve yabancılaşma gibi olumsuz deneyimleri azaltma isteğidir. İkincisi, kişinin kendisi hakkında olumlu ve sosyal olarak tanınan bir öz imaj oluşturma arzusudur. Üçüncüsü ise başkalarıyla anlamlı ilişkiler kurma ihtiyacıdır. Bu çerçevede iş zanaatkârlığı yalnızca işin yapılış biçimini değiştiren teknik bir davranış değil; aynı zamanda aidiyet, öz yeterlik ve anlam üretimiyle ilişkili bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Benzer biçimde Petrou ve arkadaşları da iş zanaatkârlığını, çalışanların sağlıklarını ve motivasyonlarını koruyacak daha elverişli bir çalışma ortamı oluşturmak için kullandıkları etkin bir strateji olarak ele almaktadır (Petrou ve Xanthopoulou, 2021; Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

İş Zanaatkârlığının üç temel boyutu bulunmaktadır. Görev zanaatkârlığı, çalışanın yerine getirdiği işlerin türünü, kapsamını ya da uygulanış biçimini değiştirmesini ifade etmektedir. İlişkisel zanaatkârlık, iş yerinde kurulan sosyal temasların niteliği ve yoğunluğu üzerinde yapılan düzenlemeleri kapsamaktadır. Destekleyici ilişkileri güçlendirmek, yeni çalışanlara rehberlik etmek ya da ekip içi

etkileşimi artırmak bu kapsamda değerlendirilebilmektedir. Bilişsel zanaatkârlık ise kişinin yaptığı işe ilişkin algısını dönüştürmesi, yani işini yalnızca rutin görevler bütünü olarak değil, daha geniş bir amaca hizmet eden anlamlı bir katkı olarak görmesiyle ilişkilidir. Slomp ve Vella-Brodrick'in geliştirdiği İş Şekillendirme Ölçeği de bu üçlü yapıyı temel almakta; iş zanaatkârlığının örgütsel vatandaşlık davranışı, güçlü yönlerin kullanımı, öz uyumlu hedefler, iş doyumu ve olumlu duygu durumu ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Buna karşılık iş zanaatkârlığı düzeyi yükseldikçe olumsuz duygu durumunun azaldığı da belirtilmektedir (Slomp ve Vella-Brodrick, 2013; Wrzesniewski ve Dutton, 2001; Wrzesniewski vd., 2013; Sökmen, 2024).

İş Zanaatkârlığının her durumda aynı sonucu vermediği, etkisinin büyük ölçüde bağlamsal koşullara bağlı olduğu anlaşılmaktadır. İş Talepleri-İş Kaynakları yaklaşımına göre çalışanlar talepler ile kaynaklar arasında denge kurabildiklerinde iş zanaatkârlığı işe bağlılığı artırmakta ve tükenmişliği azaltabilmektedir. Sosyal Değişim Kuramı ise örgütsel destek ve adalet algısının yüksek olduğu ortamlarda bu davranışların daha güçlü sonuçlar doğurduğunu ileri sürmektedir. Nitekim yüksek özerklik ve yönetici desteği bulunan işlerde iş zanaatkârlığının iş performansı ve bağlılık üzerindeki olumlu etkilerinin daha belirgin olduğu görülmektedir. Ayrıca yaklaşım odaklı iş zanaatkârlığı, örneğin kaynak arama ya da gelişim fırsatlarını takip etme gibi davranışlar, çoğunlukla olumlu sonuçlar üretirken; kaçınma odaklı düzenlemelerin performans ve bağlılığı zayıflatabildiği belirtilmektedir. Özellikle iş taleplerinin yoğun olduğu ortamlarda çalışanların kaynak oluşturmaya dönük iş zanaatkârlığı davranışlarının tükenmişliği önlemede işlevsel olduğu ifade edilmektedir (Hong vd., 2020; Lichtenthaler ve Fischbach, 2019; Olafsen vd., 2025; Petrou ve Bakker, 2016; Sethi vd., 2023; Tims vd., 2013).

Bu süreçte bireysel farklılıkların da belirleyici olduğu görülmektedir. Proaktif kişilik, bireyin çevresinde olumlu değişiklikler başlatma eğilimini ifade etmekte ve iş zanaatkârlığı davranışlarının önemli öncüllerinden biri olarak kabul edilmektedir. Proaktif çalışanlar yapısal ve sosyal iş kaynaklarını artırma, geri bildirim arama, gelişim fırsatlarını takip etme ve gerektiğinde yeni zorluklara yönelme konusunda daha istekli davranabilmektedir. Araştırmalar, bu kişilerin yaklaşım odaklı iş zanaatkârlığını daha sık kullandığını, kaçınma odaklı stratejilere ise daha az başvurduğunu göstermektedir. Bunun yanında açıklık gibi kişilik özellikleri, kariyer evresi ve kuşak farklılıklarının da iş zanaatkârlığının biçimini etkileyebildiği belirtilmektedir. Örneğin daha genç çalışanlar işi anlamlı kılmaya dönük düzenlemeleri öne çıkarırken, kariyerinin ilerleyen dönemlerindeki çalışanlar rol sürekliliği, deneyim aktarımı ve mentorluk gibi unsurlara daha fazla önem verebilmektedir. Kültürel bağlam da bu noktada etkili görünmektedir. Kolektivist kültürlerde ilişkisel iş zanaatkârlığı daha yaygın ve etkili olabilirken, bireyci kültürlerde görev odaklı düzenlemelerin daha görünür hâle geldiği ifade edilmektedir (Bateman ve Crant, 1993; Ghazzawi vd., 2024; Rudolph vd., 2017; Sesen ve Donkor, 2023; Zhang vd., 2024).

1.5.Kariyer iyi oluş

Kariyer İyi Oluş, bireyin kariyerine ilişkin olumlu duygusal yaşantılarını, kariyer kararları ve sonuçlarından duyduğu tatmini ve uzun vadeye yayılan memnuniyetini ifade eden çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır. Bu yapı yalnızca ücret, statü ya da unvan gibi nesnel göstergelerle sınırlı değildir; bireyin işini anlamlı bulması, kariyer gelişim fırsatlarını değerlendirmesi, örgütsel destek algısı geliştirmesi ve mesleki yaşamını kişisel değerleriyle uyumlu görmesi de kariyer iyi oluşun önemli bileşenleri arasında yer almaktadır (Çolakoğlu, 2011; Bester, 2014; Coetzee vd., 2019; Coetzee ve Schreuder, 2021; Yeşiltaş, 2025). Geleneksel kariyer anlayışı daha çok örgüt tarafından belirlenen kariyer yollarına, terfiye, maaşa ve istikrarlı istihdama dayanırken; günümüz çalışma yaşamında bu yaklaşım giderek daha birey merkezli bir yapıya dönüşmektedir. Hızlı sosyoekonomik değişimler, esnek çalışma biçimleri ve değişen iş gücü piyasaları, kariyer yönetiminde psikolojik başarıyı, kişisel değerleri ve öznel değerlendirmeleri daha görünür hâle getirmiştir (Baruch ve Vardi, 2016). Bu nedenle kariyerin değerlendirilmesinde yalnızca dışsal başarı ölçütlerine değil, bireyin kendi kariyerine yüklediği anlama da odaklanılması gerektiği ifade edilmektedir.

Kariyer İyi Oluş, öznel kariyer başarısının en önemli göstergelerinden biri olarak kabul edilmektedir. Nesnel kariyer başarısı çoğu zaman ücret, pozisyon ve terfi gibi dışarıdan gözlenebilen sonuçlara dayanırken, kariyer memnuniyeti bireyin kendi kariyer yolunu nasıl değerlendirdiğiyle ilgilidir. Bu değerlendirme; ücret düzeyi, yükselme fırsatları, kariyer hedeflerine ulaşma, beceri geliştirme imkânları

ve genel ilerleme algısı gibi unsurları kapsamaktadır. Bu bakımdan kariyer memnuniyeti, çalışanın başarıyı yalnızca dışsal ölçütlerle değil, kişisel beklentileri ve yaşam hedefleriyle uyumlu biçimde yorumlamasını yansıtmaktadır (Çolakoğlu, 2011; Ghaleb, 2024). Kişi-çevre uyumu yaklaşımı da birey ile çalışma çevresi arasındaki yüksek uyumun iş doyumunu, kariyer başarısı ve performans gibi olumlu sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir (Su vd., 2015).

Bireyin kariyeri hakkında olumlu duygulara sahip olması yalnızca kişisel iyi oluş açısından değil, örgütsel sonuçlar bakımından da önem taşımaktadır. Araştırmalar, kariyer iyi oluş düzeyi yükseldikçe bireylerin kariyerlerine daha güçlü bağlandıklarını, kariyerleriyle ilgili görevleri daha fazla benimsediklerini ve bunun da performansı olumlu etkileyebildiğini göstermektedir (Chiaburu vd., 2013; Korzynski vd., 2025). Kişinin kariyerine anlam yüklemesi ve yaptığı işi benimsemesi, hem kariyer iyi oluşunu hem de kariyer bağlılığını artırabilmektedir (Lent ve Brown, 2019; Chen, 2025). Benzer biçimde kariyer bağlılığının, bireyin mevcut rolünde kendisini yetkin, başarılı ve etkili hissetmesiyle güçlendiği; bunun da duygusal bağlılık ve yüksek performansla ilişkili olduğu belirtilmektedir (Sökmen, 2024; Aryee vd., 1994; Laschinger vd., 2009). Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde ise çalışanların kariyerlerinden memnun olmalarının ve mesleki yaşamlarında psikolojik tatmin yaşamlarının genel örgütsel performansa da olumlu yansıyabildiği ifade edilmektedir (Ha ve Lee, 2022; Xu, Li ve Wang, 2021).

Kariyer İyi Oluşunu destekleyen unsurlar yalnızca bireysel özelliklerden ibaret değildir. Öz düzenleme, psikolojik esneklik, gelişime açıklık, iç girişimcilik, uyum sağlama kapasitesi ve akış deneyimi gibi bireysel nitelikler bu süreci güçlendirirken; örgütsel koşullar da en az bunlar kadar belirleyici olmaktadır. Psikolojik sözleşmenin etkili yönetimi, anlamlı iş deneyimleri, destekleyici iş ilişkileri, eğitim ve gelişim uygulamaları, motivasyonu artıran insan kaynakları politikaları, özerklik, iletişim, kariyer planlama fırsatları ve sosyal destek mekanizmaları kariyer iyi oluşunu besleyen kaynaklar arasında sayılmaktadır (Ha ve Lee, 2022; Coetsee vd., 2019; Hall ve Chandler, 2005). Bu nedenle kariyer iyi oluşun bireysel çaba ile örgütsel desteğin kesişiminde şekillenen dinamik bir yapı olduğu değerlendirilmektedir.

Bu noktada Sosyal Bilişsel Kariyer Kuramı önemli bir açıklama çerçevesi sunmaktadır. Kurama göre bireyin kariyer davranışları; öz yeterlik, sonuç beklentisi ve kişisel hedefler gibi bilişsel süreçlerden güçlü biçimde etkilenmektedir. Duygusal zekâ becerilerinin gelişiminin de bu süreçleri destekleyerek bireyin kariyer kararlarını ve başarı algısını şekillendirebildiği ifade edilmektedir (Lent ve Brown, 2017; Chen, 2025). Bu yaklaşım, kariyer gelişiminin yalnızca yapısal fırsatlarla değil; bireyin kendi kapasitesine yönelik inancı ve geleceğe ilişkin beklentileriyle de yakından ilişkili olduğunu göstermektedir.

Coetsee ve arkadaşları (2020), kariyer iyi oluşunu bireyin kariyerine ilişkin olumlu duygusal durumu, kariyerini anlamlı bulması ve kariyerle bağlantılı sosyal destek ile ağ ilişkilerine sahip olması üzerinden açıklamaktadır. Bu boyutlar, kariyer iyi oluşunun hem hazza dayalı öznel yönünü hem de psikolojik gelişim ve kendini gerçekleştirme boyutunu görünür kılmaktadır (Coetsee vd., 2021). Ayrıca öznel kariyer başarısının önemli belirleyicilerinden biri olan kariyer iyi oluşun; kendini gerçekleştirme, başarı ve mesleki doyumla yakından ilişkili olduğu belirtilmektedir (Kang vd., 2015; Cheng vd., 2014). İzlenim yönetimi, proaktiflik, ağ kurma ve kendini tanıtmaya gibi davranışların da kariyer iyi oluş ile pozitif ilişki gösterebildiği; buna karşılık sosyal etkileşimden kaçınan bireylerin daha düşük kariyer iyi oluş düzeyi yaşayabildiği ifade edilmektedir (Chiaburu vd., 2013; Bhattarai, 2023). Bu yönüyle kariyer iyi oluş, bireyin yalnızca bulunduğu işi nasıl algıladığını değil; kariyerini bütüncül olarak nasıl anlamlandırdığını da ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda kariyer iyi oluşun, bireyin iş yaşamındaki faaliyetleri ile sahip olduğu değerlerin dengesi ve beklentileri ile deneyimlerinin uyumu sonucunda oluşan duygusal durumu kapsadığı söylenebilir.

2. Amaç ve Yöntem

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, bir kamu hastanesinde görev yapan farklı meslek gruplarındaki çalışanların iş yaşamına ilişkin deneyimlerini derinlemesine incelemektir. Bu doğrultuda çalışanların iş yerinde başarı ve görünürlük karşısında yaşadıkları ilişkisel deneyimler, günlük işlerini anlamlandırma ve yeniden şekillendirme biçimleri, kariyer iyi oluşları, kuruma bağlılıklarını etkileyen unsurlar ve kurumun

yetenek geliştirme desteğine ilişkin algıları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın önemi, kamu hastanesinde çalışan deneyimini yalnızca iş yükü, memnuniyet ya da tükenmişlik gibi sınırlı değişkenler üzerinden değil; görünmeyen emek, takdir edilme ihtiyacı, sessiz rekabet, aidiyet, mesleki gelişim ve kurumsal destek gibi unsurlar çerçevesinde ele almasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca hekim, asistan, hemşire, idari personel ve hizmetli personel gibi farklı meslek gruplarını aynı araştırma kapsamında bir araya getirmesi, kamu hastanesindeki çalışma yaşamının hem ortak hem de ayrılan yönlerini görünür kılması bakımından çalışmayı önemli hale getirmektedir. Bu kapsamda araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Kamu hastanesi çalışanları iş yerinde başarı ve görünürlük karşısında yaşadıkları ilişkisel deneyimleri nasıl değerlendirmektedir?
2. Çalışanlar günlük işlerini daha anlamlı hale getirmek ve işlerini yeniden şekillendirmek için ne tür yollar izlemektedir?
3. Kamu hastanesindeki çalışma deneyimi çalışanların kariyer iyi oluşlarını nasıl etkilemektedir?
4. Çalışanların kuruma bağlılığını güçlendiren ya da zayıflatan unsurlar nelerdir?
5. Çalışanlar kurumun yetenek geliştirme ve değerlendirme desteğini nasıl algılamaktadır?

Bu yönüyle araştırma, sağlık kurumlarında çalışan deneyiminin ilişkisel, duygusal ve kurumsal boyutlarını anlamaya katkı sunmakta; aynı zamanda çalışan bağlılığının güçlendirilmesi, yeteneklerin desteklenmesi ve daha sağlıklı çalışma ortamlarının geliştirilmesine yönelik uygulamalara da temel oluşturabilecek nitelikte görülmektedir.

2.2. Araştırmanın Tasarımı

Çalışanların iş yaşamına ilişkin deneyimlerini incelemek amacıyla tasarlanan bu araştırmada nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiştir. Nitel araştırma, olguların doğal bağlamı içinde ele alınmasına ve katılımcıların bu olgulara yükledikleri anlamların yorumlanmasına imkân sağlamaktadır (Merriam, 2023). Van Maanen (1979), nitel araştırmayı anlamların ortaya çıkarılması ve yorumlanması sürecini bütüncül bir yapı içerisinde ele alan bir yaklaşım olarak tanımlarken; Bayram ve Yaylı (2009) bu yöntemin, olguların kendi doğal ortamlarında incelenmesine imkân sağladığını ifade etmektedir.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda, araştırmanın amacı ve kavramsal çerçevesi dikkate alınarak katılımcıların iş yaşamına ilişkin deneyimlerini ve bu deneyimlere yükledikleri anlamları ortaya koymaya olanak sunacak biçimde bir görüşme formu geliştirilmiştir. Görüşme formu hazırlanırken ilgili literatür incelenmiş; yengeç sepeti sendromu, iş şekillendirme, kariyer iyi oluş, işgören sadakati ve yetenek yönetimi başlıkları dikkate alınmıştır. Bu başlıklar, değişkenler arası ilişkiyi sınamak amacıyla değil, çalışanların iş yaşamına ilişkin anlatılarını daha sistemli biçimde değerlendirebilmek için kavramsal bir dayanak olarak kullanılmıştır. Görüşme formunda yer alan sorular aşağıdaki gibidir:

1. İş yerinizde başkalarının başarılarınızı kıskandığını ya da engellemeye çalıştığını düşündüğünüz anlar oldu mu? Bu durumu biraz anlatabilir misiniz?
2. Kendinizi öne çıkarmaya ya da farklı olmaya çalıştığınızda çevrenizden nasıl tepkiler alıyorsunuz?
3. Günlük işlerinizi size daha anlamlı hale getirmek için yaptığınız kişisel değişiklikler var mı?
4. İş ortamınızda işinizi şekillendirme çabalarınız nasıl karşılanıyor?
5. Şu anki işiniz kariyer hedeflerinize ulaşma açısından sizi nasıl etkiliyor?
6. Kurumunuza olan bağlılığınızı nasıl tanımlarsınız? Sizi burada tutan ya da ayrılmayı düşündüren unsurlar neler?
7. Kurumunuz sizin yeteneklerinizi geliştirme ve değerlendirme konusunda yeterince destek veriyor mu?
8. Kendinizi bu kurumda değerli hissettiğiniz zamanlar oldu mu? Olduysa, bu sizde nasıl bir etki yarattı?

9. Sizi en çok etkileyen bir iş deneyiminizi paylaşır mısınız?

10. Görüşmede değinmediğimiz ancak sizin için önemli olduğunu düşündüğünüz başka bir konu var mı?

Hazırlanan görüşme formu, kapsam ve içerik açısından değerlendirilmek üzere konunun uzmanlarının görüşüne sunulmuştur. Uzmanlardan alınan geri bildirimler doğrultusunda soruların ifade biçimi, anlaşılabilirliği ve araştırma amacıyla uyumu gözden geçirilmiş; gerekli düzenlemeler yapılarak forma son şekli verilmiştir.

2.3. Çalışma Grubu ve Veri Toplama Süreci

Araştırmanın evrenini Ankara’da bir kamu hastanesinde görev yapan sağlık, idari ve destek hizmetleri çalışanları oluşturmaktadır. Çalışma grubu amaçlı örnekleme kapsamında ve maksimum çeşitlilik anlayışı gözetilerek belirlenmiştir. Bu doğrultuda beş farklı meslek grubundan toplam 29 katılımcı ile görüşme yapılmıştır. Katılımcılar 9 hekim, 5 asistan, 5 hemşire, 5 idari personel ve 5 hizmetli personelden oluşmaktadır. Bu dağılım, aynı kurumsal bağlam içinde farklı meslek rollerinin benzer ve ayrışan deneyimlerini birlikte değerlendirmeye imkân sağlamıştır. Hekimlerin diğer meslek gruplarına göre daha fazla temsil edilmesi, hastane içindeki karar alma, görünürlük, mesleki sorumluluk ve rekabet süreçlerinde daha merkezi bir konumda bulunmalarıyla ilişkilidir. Bu tercih, sayısal bir üstünlük kurmaktan çok veri çeşitliliğini artırma ve çalışma bağlamındaki farklı deneyim yoğunluklarını görünür kılma amacı taşımaktadır.

Araştırma sürecinde öncelikli olarak etik onay alınmıştır. Etik kurul onayı, Kastamonu Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etiği Kurulu tarafından 02.07.2025 tarih ve 8 (3) nolu karar doğrultusunda verilmiştir. Araştırmanın veri toplama süreci Ocak–Şubat 2026 tarihleri arasında yürütülmüştür. Görüşmeler, Ankara’da bir kamu hastanesinde görev yapan çalışanlarla gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara ulaşmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden yararlanılmıştır. Görüşmeler, katılımcıların gönüllü onayı alınarak yüz yüze gerçekleştirilmiş ve her biri ortalama 35–40 dakika sürmüştür. Veri toplama sürecinde ses kayıt cihazı ve not alma teknikleri birlikte kullanılmış; elde edilen veriler daha sonra yazılı metinlere dönüştürülerek analiz sürecine dâhil edilmiştir. Görüşmelerin tamamı, katılımcıların kendilerini rahat ifade edebilecekleri çalışma ortamlarında ve doğal bağlam korunarak yürütülmüştür.

2.4. Verilerin Analizi

Nitel araştırma yaklaşımı doğrultusunda yürütülen bu çalışmada, elde edilen veriler tematik analiz yöntemiyle çözümlenmiştir. Tematik analiz, veri seti içerisinde yer alan örüntülerin belirlenmesi, incelenmesi ve raporlanmasına imkân tanıyan esnek bir nitel analiz yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Braun ve Clarke, 2006). Bu kapsamda çalışmada Braun ve Clarke (2006) tarafından geliştirilen ve sosyal bilimler alanında yaygın biçimde kullanılan altı aşamalı analiz süreci esas alınmıştır. Görüşmelerden elde edilen ses kayıtları ayrıntılı biçimde deşifre edilerek yazılı metinlere dönüştürülmüş, ardından nitel veri analizinde kullanılan MAXQDA (2024) programına aktarılmıştır. Analiz sürecinde ilk olarak görüşme metinleri tekrar tekrar okunmuş ve veriye aşinalık sağlanmıştır. Daha sonra başlangıç kodları oluşturulmuş; benzer özellikler gösteren kodlar bir araya getirilerek temalar geliştirilmiştir. Oluşturulan temalar veri setiyle uyumu açısından yeniden gözden geçirilmiş, adlandırılmış ve araştırma amacı doğrultusunda yorumlanarak raporlaştırılmıştır.

Tema oluşturma sürecinde hem katılımcı anlatılarında öne çıkan ortak örüntüler hem de araştırmanın kavramsal odağı dikkate alınmıştır. Böylece analiz, yalnızca önceden belirlenmiş başlıkların mekanik biçimde izlenmesine değil, görüşmelerde tekrar eden anlam kümelerinin değerlendirilmesine dayandırılmıştır. Katılımcı anlatılarının araştırmanın kavramsal çerçevesi dışında kalan yönleri de analiz sürecinde gözden geçirilmiş; bu ifadeler mevcut temalarla ilişkili alt kodlar içinde değerlendirilmiştir. Kodlama sürecinde elde edilen kodlar tema düzeyinde bir araya getirilmiş ve analiz süreci MAXQDA programı ile desteklenmiştir. Tema oluşturma sürecinde araştırma soruları, kuramsal çerçeve ve katılımcı anlatıları arasındaki uyum gözetilmiş; bulguların veriye dayalı biçimde sunulabilmesi amacıyla katılımcı ifadelerinden doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Bu yaklaşım, çalışanların iş yaşamına ilişkin deneyimlerinin kendi bağlamı içinde anlaşılmasına ve bulguların bütünlüklü biçimde sunulmasına katkı sağlamıştır.

3. Bulgular

3.1. Katılımcı profili ve kodlama yapısı

Araştırmaya toplam 29 katılımcı dâhil edilmiştir. Katılımcılar, kamu hastanesinde görev yapan farklı meslek gruplarındaki çalışanlardan oluşmaktadır. Mesleki dağılım incelendiğinde katılımcıların 9'unun hekim (%31,0), 5'inin idari personel (%17,2), 5'inin hemşire (%17,2), 5'inin asistan (%17,2) ve 5'inin hizmetli personel (%17,2) olduğu görülmektedir. Bu dağılım, çalışma kapsamında farklı meslek gruplarının iş yaşamına ilişkin deneyimlerinin birlikte değerlendirilebilmesine imkân sağlamıştır. Araştırma sürecinde elde edilen görüşme kayıtları çözümlenerek kodlama yapılmış ve katılımcı anlatılarında öne çıkan ortak örüntüler belirlenmiştir. Analiz sonucunda oluşturulan kodlar ve frekans dağılımları Tablo 1'de, katılımcıların mesleki dağılımları ise Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 1. Tema, alt kodlar ve temalara göre toplam frekans dağılımı

Tema	Alt kodlar (n)	Temanın toplam frekansı
Yengeç Sepeti Sendromu	Çok öne çıkmaktan kaçınma (28); Sessiz rekabet ve destekten kaçınma (36); Emeğin küçümsenmesi (48); Görünür olunca mesafeli davranılması (16); Başarının rahatsızlık yaratması (16)	144
İş Zanaatkârlığı	Etkin iletişim kurmak (22); Küçük iyileştirmeler ve öneriler elıştırma (26); Planlama ve önceliklendirme (19); Kendi çalışma düzenini kurma (12); İlişkilendirme (39)	118
Kariyer İyi Oluş	Takdirle güçlenme (28); Yorgunluk ve duygusal yük (23); Tükenmişlik (10); Gelişimin yoğunluk nedeniyle sınırlanması (12); Kariyer için temel oluşturma (8); Mesleki dayanıklılık ve beceri kazanımı (16); Saha deneyimi ve mesleki gelişim (21)	118
İşgören Sadakati	Destekleyici ortamla bağlılığın güçlenmesi (14); Ayrılma düşüncesi ve uzaklaşma isteği (24); Yoğunluğa rağmen kurumda kalmayı sürdürme (3); Kamu hizmeti verme duygusu (12); İş güvencesi ve düzenli yaşam (18); Kuruma aidiyet ve emek nedeniyle bağlılık (17)	88
Yetenek Yönetimi	Planlı yetenek yönetimi ihtiyacı (11); Günlük iş yükünün gelişimi gölgelemesi (4); Öğrenmenin kişisel çabayla sürdürülmesi (17); Kişiyi özel yönlendirme ve geri bildirim eksikliği (14); Kişisel yeteneklerin fark edilememesi (12); Gelişim desteğinin yetersizliği (24); Hizmet içi eğitim ve gelişim olanakları (6)	88

Tablo 2. Katılımcıların mesleki dağılımı

Meslek grubu	n	%
Hekim	9	31,0
Asistan	5	17,2
Hemşire	5	17,2
İdari personel	5	17,2
Hizmetli personel	5	17,2
Toplam	29	100,0

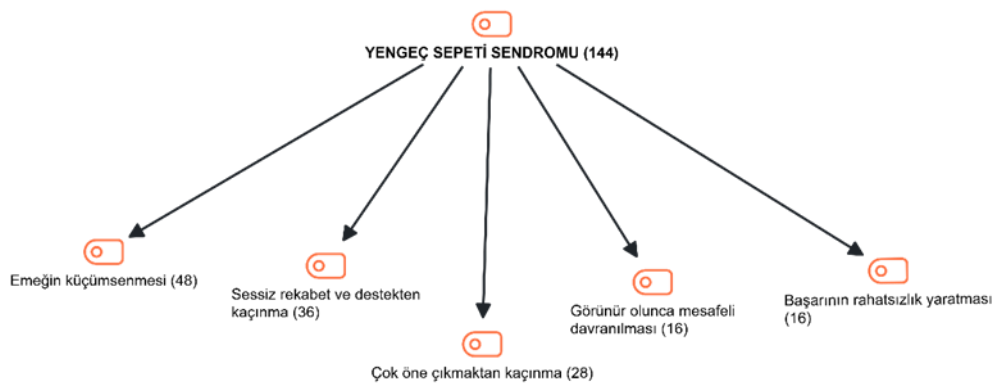
Araştırma sürecinde elde edilen görüşme kayıtları çözümlenerek kodlama yapılmış ve katılımcı anlatılarında öne çıkan ortak örüntüler belirlenmiştir. Analiz sonucunda oluşturulan kodlar ve frekans dağılımları Tablo 1’de, katılımcıların mesleki dağılımları ise Tablo 2’de sunulmuştur. analiz edilen veriler doğrultusunda temalara ait alt kodları görünür kılan kelime bulutu Şemal’de yer almaktadır.



Şekil 1: Kod kelime bulutu

3.2. Tema 1:Yengeç sepeti sendromu

Yengeç sepeti sendromu teması, çalışanların iş ortamında görünür başarı, takdir edilme ve öne çıkma durumları karşısında yaşadıkları ilişkisel gerilimleri ortaya koymaktadır. MAXQDA verilerine göre bu temanın toplam frekansı 144'tür. Tema kapsamında emeğin küçümsenmesi (48), sessiz rekabet ve destekten kaçınma (36), çok öne çıkmaktan kaçınma (28), görünür olunca mesafeli davranılması (16) ve başarının rahatsızlık yaratması (16) alt kodları öne çıkmaktadır. Katılımcı anlatıları incelendiğinde çalışanların çoğu zaman doğrudan engelleyici davranışlardan değil; tavır değişikliği, iletişimde mesafe, emeğin değersizleştirilmesi ve desteğin geri çekilmesi gibi daha örtük davranışlardan söz ettikleri görülmektedir. Özellikle işini düzenli yapan, sorumluluk alan ya da yöneticiler tarafından fark edilen çalışanların çalışma ortamındaki ilişkileri daha dikkatli yürütme ihtiyacı hissettikleri anlaşılmaktadır. Bazı çalışanlar görünür hale geldiklerinde çevrelerindeki iletişimin değiştiğini, bazıları ise başarılı olmanın zaman zaman rahatsızlık yarattığını ifade etmiştir. Bu durum, çalışma ortamındaki rekabetin her zaman açık çatışma biçiminde ortaya çıkmadığını; kimi zaman daha sessiz ve dolaylı ilişki biçimleri üzerinden hissedilebildiğini göstermektedir.



Şekil 2. Yengeç sepeti sendromuna ilişkin alt kodlar ve frekanslar

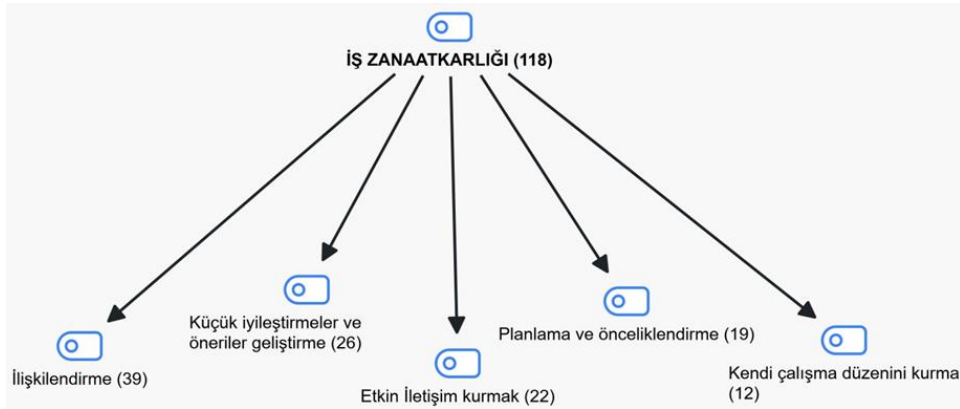
Şekil 2’de Yengeç sepeti sendromu temasına ilişkin alt kodlar ve frekans dağılımları yer almaktadır. Bulgular, çalışanların bu süreci çoğu zaman açık çatışmalardan çok gündelik iş ilişkilerinde hissedilen örtük gerilimler üzerinden deneyimlediklerini göstermektedir.

Katılımcı anlatılarında özellikle görünür olmanın yarattığı mesafe hissi dikkat çekmektedir. K1 bu durumu, “İşimi hızlı ve düzgün yaptığımda bazen tavırlar değişiyor, sanki fazla görünür olmuşum gibi hissediyorum” sözleriyle ifade etmiştir. Benzer biçimde K3, “Sorumluluk aldığımda destek olmak yerine

geri çekilenler oluyor” diyerek çalışma ortamındaki sessiz rekabet ve destekten kaçınma davranışlarına dikkat çekmiştir. K6 ise hasta ve yakınlarıyla kurduğu olumlu iletişimin her zaman takdir edilmediğini belirtirken, K25 “*İşim görünür olduğunda bile bazen değeri küçümseniyor*” ifadesiyle emeğin değersizleştirilmesi boyutunu vurgulamıştır. Tüm ifadeler birlikte değerlendirildiğinde, çalışanların başarı karşısında her zaman doğrudan engelleyici davranışlarla değil; daha çok iletişimde mesafe, desteğin geri çekilmesi ve emeğin görünmezleştirilmesi gibi dolaylı tutumlarla karşılaştıkları anlaşılmaktadır. Özellikle görünür hale gelen çalışanların çalışma ilişkilerini daha dikkatli yürütme ihtiyacı hissettikleri görülmektedir.

3.3.Tema 2: İş zanaatkarlığı

İş zanaatkarlığı teması, çalışanların yaptıkları işi yalnızca yerine getirilen görevler bütünü olarak değil; anlam yükledikleri, yeniden düzenledikleri ve kişisel katkılarıyla şekillendirdikleri bir süreç olarak değerlendirdiklerini göstermektedir. MAXQDA verilerine göre temanın toplam frekansı 118’dir. Tema kapsamında ilişkilendirme (39), küçük iyileştirmeler ve öneriler geliştirme (26), etkin iletişim kurmak (22), planlama ve önceliklendirme (19) ile kendi çalışma düzenini kurma (12) alt kodları öne çıkmaktadır. Katılımcı anlatıları incelendiğinde çalışanların özellikle yaptıkları işi hasta yararı, hizmet üretimi, düzen sağlama ve toplumsal katkı ile ilişkilendirdiklerinde işlerine daha fazla anlam yükledikleri görülmektedir. Bunun yanında günlük iş akışında yapılan küçük düzenlemeler, kişisel çalışma planları ve iletişim biçimleri çalışanların iş üzerindeki kontrol duygusunu güçlendiren unsurlar arasında yer almaktadır. Özellikle yoğun çalışma temposu içinde çalışanların kendi çalışma düzenlerini oluşturmaya ve işleri daha sürdürülebilir hale getirmeye yönelik bireysel çabalarının dikkat çektiği anlaşılmaktadır.



Şekil 3. İş zanaatkarlığı temasına ilişkin alt kodları ve frekanslar

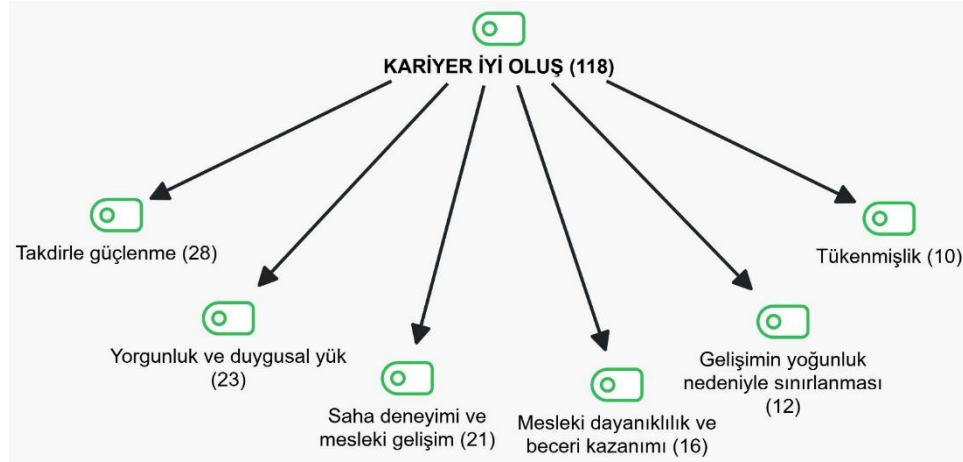
Şekil 3’te İş zanaatkarlığı temasına ilişkin alt kodlar ve frekans dağılımları yer almaktadır. Katılımcı anlatıları, çalışanların yaptıkları işi yalnızca teknik görevler bütünü olarak değil; kişisel anlam yükledikleri, yeniden düzenledikleri ve kendi katkılarıyla şekillendirdikleri bir süreç olarak değerlendirdiklerini göstermektedir.

Bazı katılımcılar işlerini daha geniş bir hizmet bağlamı içinde anlamlandırdıklarını ifade etmiştir. K1, “*Evrak işi gibi görünse de yaptığımız şey aslında sağlık hizmetinin akışını ayakta tutuyor*” sözleriyle yaptığı işi yalnızca bürokratik bir görev olarak görmediğini belirtmiştir. Benzer biçimde K25, “*Temizlik yapılmazsa burası yürümez*” diyerek kendi emeğini hastane düzeninin temel unsurlarından biri olarak tanımlamıştır. Çalışanların işlerini daha yönetilebilir hale getirmek için bireysel düzenlemeler yaptıkları da dikkat çekmektedir. K4 ve K5, günlük iş akışını planlamanın ve öncelik sıralaması yapmanın çalışma sürecini daha sürdürülebilir hale getirdiğini ifade etmiştir. Bunun yanında K11, “*Hastaya kısa bir açıklama yapınca iş sadece teknik bir işlem olmuyor*” sözleriyle iletişim boyutunun işine anlam kazandırdığını vurgulamıştır. Bu ifadeler birlikte değerlendirildiğinde, çalışanların kurumsal yapı içinde yalnızca kendilerine verilen görevleri yerine getirmedikleri; aynı zamanda işi kişisel anlamları, iletişim biçimleri ve çalışma düzenleri doğrultusunda yeniden şekillendirdikleri görülmektedir.

3.4.Tema 3: Kariyer iyi oluş

Kariyer iyi oluş teması, kamu hastanesindeki çalışma deneyiminin çalışanlar açısından hem geliştirici hem de zorlayıcı yönler taşıdığını ortaya koymaktadır. MAXQDA verilerine göre temanın toplam frekansı 118'dir. Tema kapsamında takdirle güçlenme (28), yorgunluk ve duygusal yük (23), saha deneyimi ve mesleki gelişim (21), mesleki dayanıklılık ve beceri kazanımı (16), gelişimin yoğunluk nedeniyle sınırlanması (12), tükenmişlik (10) ve kariyer için temel oluşturma (8) alt kodları öne çıkmaktadır.

Katılımcı anlatıları incelendiğinde kamu hastanesindeki çalışma deneyiminin çalışanlara önemli bir saha deneyimi ve mesleki gelişim fırsatı sunduğu görülmektedir. Özellikle yoğun çalışma temposu içinde edinilen deneyimlerin çalışanların mesleki dayanıklılıklarını artırdığı ve farklı durumlarla başa çıkma becerilerini geliştirdiği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte nöbet düzeni, zaman baskısı, yoğun iş yükü ve duygusal olarak zorlayıcı deneyimlerin çalışanların uzun vadeli kariyer iyi oluşlarını olumsuz etkileyebildiği de dikkat çekmektedir. Bazı çalışanlar yaptıkları işin kendilerini mesleki açıdan geliştirdiğini ifade ederken, bazıları ise mevcut çalışma koşullarının kişisel yaşam dengesi ve kariyer planları üzerinde yıpratıcı etkiler oluşturduğunu belirtmiştir. Özellikle takdir edilme ve mesleki olarak değer görme duygusunun çalışanların motivasyonunu güçlendirdiği; buna karşılık sürekli yoğunluk ve tükenmişlik hissinin kariyerlerine ilişkin olumlu değerlendirmeleri zayıflatabildiği görülmektedir. Bu durum, kariyer iyi oluşunun yalnızca mesleki gelişim fırsatlarıyla değil; çalışma koşullarının sürdürülebilirliği ve çalışanların duygusal yüküyle de yakından ilişkili olduğunu göstermektedir.



Şekil 4. Kariyer iyi oluş temasına ilişkin alt kodlar ve frekanslar

Şekil 4'te Kariyer iyi oluş temasına ilişkin alt kodlar ve frekans dağılımları yer almaktadır. Katılımcı anlatıları, kamu hastanesindeki çalışma deneyiminin çalışanlara önemli bir mesleki birikim sağlarken aynı zamanda yoğun bir fiziksel ve duygusal yük de oluşturabildiğini göstermektedir.

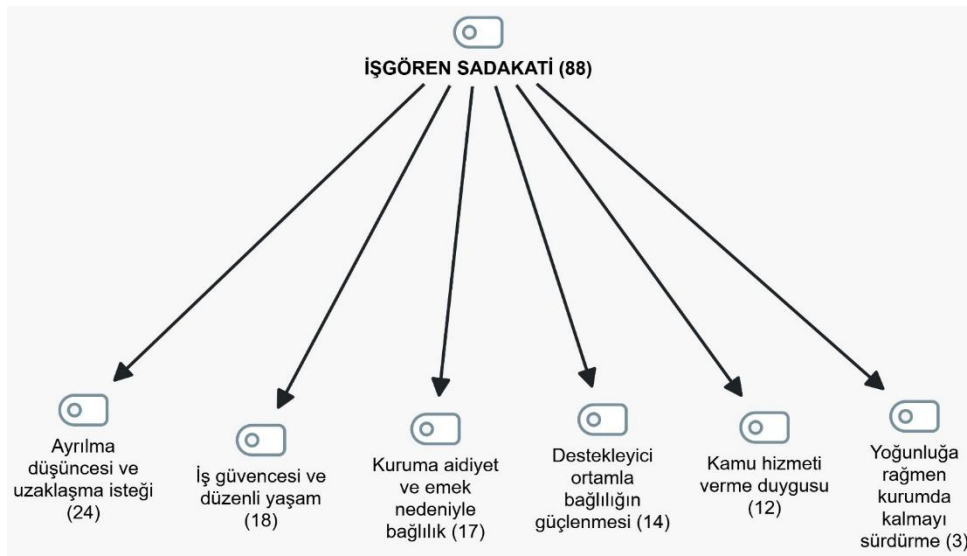
Bazı çalışanlar mevcut çalışma ortamının kendilerine önemli deneyimler kazandırdığını vurgulamıştır. K2, “*Bu iş bana çok şey kattı ama ilerlemek için tek başına yeterli değil*” sözleriyle mesleki gelişim ile kariyer beklentileri arasındaki gerilime dikkat çekmiştir. Benzer biçimde K6, kriz anlarında hızlı karar verme ve ekip içinde hareket etme becerisinin geliştiğini ifade etmiştir. K11 ise mesleki pratiğinin güçlendiğini ancak buna paralel olarak duygusal yükün de arttığını belirtmiştir. Çalışanların anlatılarında işin öğretici yönü ile yıpratıcı yönünün çoğu zaman birlikte deneyimlendiği görülmektedir. K20, sürecin hem öğretici hem de yorucu olduğunu ifade ederken; K5 ve K25, takdir gördüklerinde kendilerini daha güçlü ve motive hissettiklerini dile getirmiştir. Bu anlatılar birlikte değerlendirildiğinde kariyer iyi oluşunun yalnızca mesleki ilerleme ya da deneyim kazanımıyla sınırlı olmadığı; dayanıklılık, duygusal denge, motivasyon ve değer görme duygusuyla da yakından ilişkili olduğu anlaşılmaktadır.

3.5. Tema 4: İş gören sadakati

İşgören sadakati teması, çalışanların kuruma yönelik bağlılıklarının tek boyutlu ve sabit bir yapıdan ziyade, çalışma koşulları ve deneyimlerle birlikte şekillenen çok katmanlı bir özellik taşıdığını

göstermektedir. MAXQDA verilerine göre temanın toplam frekansı 88'dir. Tema kapsamında ayrılma düşüncesi ve uzaklaşma isteği (24), iş güvencesi ve düzenli yaşam (18), kuruma aidiyet ve emek nedeniyle bağlılık (17), destekleyici ortamla bağlılığın güçlenmesi (14), kamu hizmeti verme duygusu (12) ve yoğunluğa rağmen kurumda kalmayı sürdürme (3) alt kodları öne çıkmaktadır.

Katılımcı anlatıları incelendiğinde çalışanların kuruma bağlılıklarını çoğu zaman iş güvencesi, düzenli yaşam, aidiyet duygusu ve kamu hizmeti üretme düşüncesi üzerinden anlamlandırdıkları görülmektedir. Özellikle uzun süre aynı kurumda çalışan bazı katılımcılar, verdikleri emeğin zaman içinde kuruma karşı bir bağlılık hissi oluşturduğunu ifade etmiştir. Bunun yanında destekleyici çalışma ortamı, ekip ilişkileri ve değer görme duygusunun çalışanların kuruma yönelik bağlılığını güçlendirdiği anlaşılmaktadır. Ancak katılımcı anlatılarında bağlılığın her zaman güçlü ve değişmez bir yapı olmadığı da dikkat çekmektedir. Yoğun iş temposu, takdir eksikliği, yıpratıcı çalışma koşulları ve duygusal yük gibi unsurların bazı çalışanlarda uzaklaşma isteği ve ayrılma düşüncesi oluşturabildiği görülmektedir. Bu durum, işgören sadakatinin yalnızca kurumda kalma davranışıyla açıklanamayacağını; çalışanların deneyimledikleri çalışma ortamı, gördükleri destek ve mesleki doyum düzeyiyle birlikte şekillendiğini göstermektedir.



Şekil 5. İşgören sadakati temasına ilişkin alt kodlar ve frekanslar

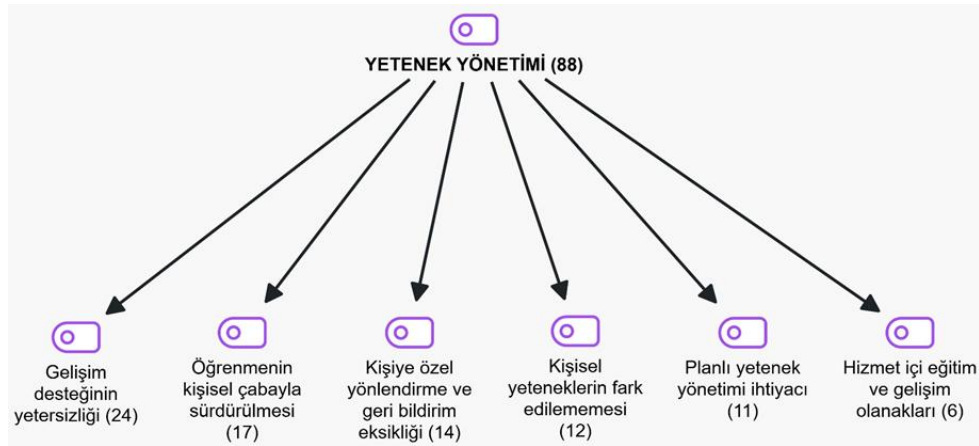
Şekil 5'te İşgören sadakati temasına ilişkin alt kodlar ve frekans dağılımları yer almaktadır. Katılımcı anlatıları, çalışanların kuruma bağlılıklarını hem duygusal nedenlerle hem de çalışma yaşamının sunduğu yapısal koşullar çerçevesinde değerlendirdiklerini göstermektedir.

Bazı katılımcılar için kamu hastanesinde çalışmak yalnızca bir iş ilişkisi değil, aynı zamanda toplumsal katkı ve hizmet üretme duygusuyla bağlantılı bir anlam taşımaktadır. K1, "*Kamu hastanesinde çalışmanın topluma hizmet yönü beni burada tutuyor*" sözleriyle bu durumu ifade etmiştir. Benzer biçimde bazı çalışanlar bağlılıklarının doğrudan kuruma değil, yaptıkları işe ve mesleki sorumluluklarına yöneldiğini belirtmiştir. K11 ve K20, bağlılığın zaman zaman kurumdan çok yürütülen işe ve mesleki sürece yönelik hissedildiğini dile getirmiştir. Bunun yanında çalışanların kuruma bağlılıklarını etkileyen yapısal unsurların da önemli olduğu görülmektedir. K2, iş güvencesi ve düzenli çalışma yapısının kendisi açısından önemli olduğunu; ancak gelişim alanlarının sınırlı kalmasının zaman zaman uzaklaşma isteği yarattığını ifade etmiştir. K25 ise "*Emeğim görünmediğinde aidiyetim zayıflıyor*" sözleriyle destekleyici çalışma ortamı ve takdir edilme duygusunun bağlılık üzerindeki etkisini vurgulamıştır. Bu ifadeler birlikte değerlendirildiğinde işgören sadakatinin yalnızca kurumda kalma davranışıyla sınırlı olmadığı; aidiyet, destek görme, mesleki anlam ve çalışma koşullarıyla birlikte şekillenen dinamik bir süreç olduğu anlaşılmaktadır.

3.6. Tema 5: Yetenek yönetimi

Yetenek yönetimi teması, çalışanların kurumun gelişim desteğine ve insan kaynağına yaklaşımına ilişkin değerlendirmelerini ortaya koymaktadır. MAXQDA verilerine göre temanın toplam frekansı 88'dir. Tema kapsamında gelişim desteğinin yetersizliği (24), öğrenmenin kişisel çabayla sürdürülmesi (17), kişiye özel yönlendirme ve geri bildirim eksikliği (14), kişisel yeteneklerin fark edilememesi (12), planlı yetenek yönetimi ihtiyacı (11), hizmet içi eğitim ve gelişim olanakları (6) ve günlük iş yükünün gelişimi gölgelemesi (4) alt kodları öne çıkmaktadır.

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde kurumlarda belirli eğitim ve bilgilendirme süreçlerinin bulunduğu; ancak çalışanların bireysel yeteneklerini görünür kılan, gelişimlerini sistemli biçimde destekleyen ve kişisel potansiyellerini değerlendiren uygulamaların sınırlı kaldığı görülmektedir. Özellikle bazı çalışanlar mesleki gelişim süreçlerini büyük ölçüde kişisel çabalarıyla sürdürdüklerini ifade etmiştir. Bunun yanında çalışanların önemli bir kısmı, yönlendirme ve geri bildirim süreçlerinin yetersiz olduğunu, bireysel yeteneklerin çoğu zaman fark edilmeden kaldığını belirtmiştir. Günlük iş yoğunluğu ve zaman baskısının da gelişim süreçlerini ikinci plana ittiği anlaşılmaktadır. Bazı katılımcılar ise hizmet içi eğitimlerin yararlı olduğunu ancak bu eğitimlerin daha planlı ve çalışan ihtiyaçlarına uygun biçimde geliştirilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde çalışanların yalnızca genel eğitim faaliyetlerine değil; aynı zamanda kişisel yeteneklerini fark eden, gelişimlerini izleyen ve kariyer süreçlerini destekleyen daha sistematik bir yetenek yönetimi yaklaşımına ihtiyaç duydukları görülmektedir.



Şekil 6. Yetenek yönetimi temasına ilişkin alt kodlar ve frekanslar

Şekil 6'da Yetenek yönetimi temasına ilişkin alt kodlar ve frekans dağılımları yer almaktadır. Katılımcı anlatıları, çalışanların mesleki gelişim süreçlerini çoğu zaman bireysel çaba, deneyim aktarımı ve iş içinde öğrenme yoluyla sürdürdüklerini göstermektedir. Bazı katılımcılar kurum içinde çeşitli eğitimlerin bulunduğunu ifade etmekle birlikte, bu süreçlerin çalışanların bireysel özellikleri ve güçlü yönleri doğrultusunda yeterince yapılandırılmadığını belirtmiştir. K1, "Eğitimler var ama herkes kendi güçlü yönüne göre yönlendirilmiyor" sözleriyle bu durumu ifade etmiştir. Benzer biçimde K3, kişisel yeteneklerin çoğu zaman fark edilmediğini vurgulamıştır. K6 ise "Eğitim var ama kimin hangi alanda daha iyi olduğu konusunda daha fazla geri bildirim gerek" diyerek yönlendirme ve geri bildirim eksikliğine dikkat çekmiştir.

Katılımcılar günlük iş yoğunluğunun gelişim süreçlerini sınırlayabildiğini de belirtmiştir. K20, günlük işleyişin çoğu zaman gelişimin önüne geçtiğini ve gerçek öğrenmenin büyük ölçüde çalışma süreci içinde gerçekleştiğini ifade etmiştir. K25 ise kendi alanında verilen eğitimlerin çoğunlukla temel görev tanımı düzeyinde kaldığını dile getirmiştir. Bu anlatılar birlikte değerlendirildiğinde, çalışanların yalnızca standart eğitim süreçlerinden değil; bireysel potansiyelleri dikkate alan, geri bildirim mekanizmalarını güçlendiren ve çalışan gelişimini daha sistematik biçimde destekleyen yetenek yönetimi uygulamalarına ihtiyaç duydukları anlaşılmaktadır.

4. Tartışma ve Sonuç

Araştırma bulguları, kamu hastanesindeki çalışma yaşamının yalnızca görev dağılımı, iş yükü ve örgütsel yapı gibi unsurlarla açıklanamayacağını; aynı zamanda güçlü bir ilişkisel ve duygusal boyut taşıdığını göstermektedir. Katılımcı ifadeleri, çalışanların iş ortamında yalnızca mesleki sorumluluklarla değil, görünür olma, değer görme, aidiyet geliştirme ve ilişkileri sürdürebilme süreçleriyle de karşı karşıya kaldığını ortaya koymaktadır.

Yengeç sepeti sendromu temasına ilişkin bulgular, çalışma ortamında özellikle görünür başarı karşısında hissedilen örtük gerilimlerin dikkat çekici olduğunu göstermiştir. Katılımcılar doğrudan engelleyici davranışlardan çok; iletişimde mesafe, desteğin geri çekilmesi, emeğin küçümsenmesi ve sessiz rekabet gibi daha dolaylı ilişki biçimlerinden söz etmiştir. Bu durum, kamu kurumlarında ilişkisel baskının çoğu zaman açık çatışmalar yerine gündelik etkileşimler üzerinden hissedilebildiğini düşündürmektedir. Elde edilen bulgular, yengeç sepeti sendromunun örgüt içi güvensizlik, görünür başarı karşısında rahatsızlık duyma ve statü ilişkileriyle bağlantılı olduğunu vurgulayan çalışmalarla benzerlik göstermektedir.

İş zanaatkârlığı temasına ilişkin bulgular ise çalışanların pasif uygulayıcılar olmadığını; işi kendi deneyimleri, değerleri ve anlam arayışları doğrultusunda yeniden düzenlediklerini ortaya koymuştur. Katılımcıların yaptıkları işi hasta yararı, hizmet üretimi, düzen sağlama ve toplumsal katkı ile ilişkilendirmeleri; planlama, önceliklendirme ve küçük düzenlemeler yoluyla çalışma süreçlerini yönetilebilir hale getirmeleri dikkat çekmektedir. Özellikle yoğun ve sınırlı kaynaklarla yürütülen çalışma ortamlarında küçük düzenlemelerin çalışanlara belirli ölçüde kontrol duygusu sağladığı ve işin anlamını korumaya yardımcı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgular, iş zanaatkârlığının çalışanların yalnızca görevlerini değil, işe ilişkin algılarını ve çalışma biçimlerini de şekillendirdiğini göstermektedir.

Kariyer iyi oluş ve İşgören sadakati temaları birlikte değerlendirildiğinde, kamu hastanesi çalışanlarının mesleki deneyimlerini aynı anda hem geliştirici hem de yıpratıcı olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Saha deneyimi, mesleki dayanıklılık ve beceri kazanımı çalışanların kariyerlerine ilişkin olumlu değerlendirmelerini desteklerken; yoğun iş temposu, duygusal yük, tükenmişlik ve zaman baskısı bu süreci zorlaştırabilmektedir. Benzer biçimde çalışanların kuruma bağlılıkları iş güvencesi, aidiyet ve kamu hizmeti verme düşüncesiyle güçlenirken; takdir eksikliği, iletişim sorunları ve yıpratıcı çalışma koşulları bağlılığı zayıflatabilmektedir. Bu durum, kariyer iyi oluşu ile işgören sadakatinin birbirinden bağımsız değil; çalışan deneyimi içinde karşılıklı etkileşim halinde gelişen süreçler olduğunu göstermektedir.

Yetenek yönetimi temasına ilişkin bulgular, kurumlarda belirli eğitim ve gelişim süreçlerinin bulunduğunu; ancak çalışanların bireysel potansiyellerini görünür kılan ve kişisel gelişimlerini sistemli biçimde destekleyen uygulamaların sınırlı kaldığını ortaya koymuştur. Katılımcılar özellikle geri bildirim eksikliği, kişisel yeteneklerin yeterince fark edilmemesi ve gelişim süreçlerinin çoğu zaman bireysel çabayla sürdürülmesi üzerinde durmuştur. Bunun yanında günlük iş yoğunluğunun çalışanların gelişim fırsatlarını sınırlayabildiği de dikkat çekmektedir. Bu bulgular, kamu hastanelerinde insan kaynağı yönetiminin daha çok hizmet sürekliliğini sağlamaya odaklandığını; çalışanların bireysel gelişim süreçlerini destekleme konusunda ise güçlendirilmesi gereken alanlar bulunduğunu düşündürmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde bu çalışma, bir kamu hastanesinde görev yapan farklı meslek gruplarındaki çalışanların iş yaşamını çok katmanlı bir deneyim olarak yaşadığını göstermektedir. Çalışanlar bir yandan görünür başarı karşısında sessiz rekabet, değersizleştirme ve ilişkisel gerilimlerle karşılaşırken; diğer yandan işi sürdürülebilir kılmak ve anlamlandırmak için kişisel düzenlemeler geliştirmektedir. Mesleki gelişim ile duygusal yıpranma arasındaki gerilim, kariyer iyi oluşunu belirleyen önemli unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Kuruma bağlılık ise aidiyet, iş güvencesi ve kamu hizmeti verme duygusuyla güçlenmekte; ancak destek eksikliği ve yoğun çalışma koşulları nedeniyle kırılğan hale gelebilmektedir. Bunun yanında çalışanların bireysel potansiyellerini görünür kılan ve gelişim süreçlerini destekleyen uygulamalara yönelik beklentilerinin devam ettiği anlaşılmaktadır.

Araştırma sonuçları doğrultusunda kamu hastanelerinde çalışan deneyimini iyileştirmeye yönelik uygulamalarda üç alanın öne çıktığı görülmektedir. İlk olarak görünmeyen emek ve takdir ihtiyacını

dikkate alan daha destekleyici bir iletişim ikliminin geliştirilmesi önem taşımaktadır. İkinci olarak çalışanların iş zanaatkârlığına yönelik bireysel çabalarını destekleyecek daha esnek ve güven temelli yönetsel uygulamaların yararlı olabileceği düşünülmektedir. Son olarak yetenek yönetimi uygulamalarının yalnızca genel eğitim süreçleriyle sınırlı kalmaması; çalışanların güçlü yönlerini fark eden, geri bildirim süreçlerini güçlendiren ve meslek gruplarının ihtiyaçlarını dikkate alan daha bütüncül bir yapıyla desteklenmesi gerektiği değerlendirilmektedir. Bu yönüyle çalışma, sağlık kurumlarında çalışan deneyimi, mesleki iyi oluş ve insan kaynağı yönetimi alanlarına ilişkin uygulamalara katkı sunabilecek bulgular ortaya koymaktadır.

5.Kaynakça

- Abid, K., ve Loufrani, S. (2024). Talent management in small and medium-sized companies: Towards an integrative multilevel approach in the French context. *Employee Relations: The International Journal*, 46(5), 1191–1216.
- Abrugar, V. Q. (2014). 10 signs that a person has a crab mentality. FAQ.ph. <https://faq.ph/10-signs-that-a-person-has-a-crab-mentality/>
- Akter, S., Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Dubey, R., ve Childe, S. (2016). How to improve firm performance using big data analytics capability and business strategy alignment? *International Journal of Production Economics*, 182, 113–131.
- Al Aina, R., ve Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability*, 13(2), 837. <https://doi.org/10.3390/su13020837>
- Al-Hadid, A. Y. (2017). The impact of talent management on achieving competitive advantage. *International Journal of Business and Management*, 12(1), 1–12.
- Allen, N. J., ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, N. J., ve Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276.
- Arhinfula, R., Attabra, F. K., Mensah, L., ve Obeng, H. A. (2026). The mediating role of talent management in the relationship between project manager competencies and sustainable competitive advantage in the Ghanaian construction industry. *Construction Management and Economics*.
- Arslan, R., ve Demirci, K. (2015). Örgütlerde öğrenen örgüt kültürüne ilişkin algıların örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve kamu kurumunda bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 43, 24–38.
- Aryee, S., Wyatt, T., ve Stone, R. (1994). Early career outcomes of graduate employees: The effect of mentoring and ingratiation. *Journal of Management Studies*, 31(1), 95–118.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Baruch, Y., ve Vardi, Y. (2016). A fresh look at the dark side of contemporary careers: Toward a realistic discourse. *British Journal of Management*, 27(2), 355–372.
- Bateman, T. S., ve Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118.
- Bayram, M., ve Yaylı, A. (2009). Otel web sitelerinin içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(27), 347–379.
- Bester, S. M. (2014). Exploring the components of career well-being and the emotions associated with significant career experiences. *Journal of Psychology in Africa*, 24(1), 1–8.

- Bhattarai, G. (2023). Perception of organizational politics and career satisfaction: Mediating role of networking ability and self-promotion behavior. *Business Perspectives and Research*, 11(3), 387–400.
- Braun, V., ve Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533–546.
- Bulloch, H. C. M. (2013). Concerning constructions of self and other: Auto-racism and imagining America in the Christian Philippines. *Anthropological Forum*, 23(3), 221–241. <https://doi.org/10.1080/00664677.2013.804400>
- Chen, C. J. (2019). Developing a model for supply chain agility and innovativeness to enhance firms' competitive advantage. *Management Decision*, 57(7), 1511–1534.
- Chen, C. P. (2025). Emotional intelligence and career wellbeing. *Canadian Journal of Career Development*, 24(1), 73–82. <https://doi.org/10.53379/cjcd.2025.421>
- Chen, Y. (2010). The influence of social comparison on job performance. *Journal of Management and Strategy*, 1(2), 1–10.
- Cheng, J. W., Chiu, W. L., Chang, Y. Y., ve Johnstone, S. (2014). Do you put your best foot forward? Interactive effects of task performance and impression management tactics on career outcomes. *The Journal of Psychology*, 148(6), 621–640.
- Chiaburu, D. S., Diaz, I., ve De Vos, A. (2013). Employee alienation: Relationships with careerism and career satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 28(1), 4–20.
- Chughtai, A., Byrne, M., ve Flood, B. (2023). Linking job crafting to employee well-being and organizational outcomes. *Personnel Review*, 52(4), 1145–1164.
- Cibril, I. A., ve Yeşiltaş, M. (2022). Employee satisfaction, talent management practices and sustainable competitive advantage in the Northern Cyprus hotel industry. *Sustainability*, 14(12), 7082.
- Coetzee, M. (2020). Career wellbeing and career agility as coping attributes in the modern career space. In N. Ferreira, I. L. Potgieter, ve M. Coetzee (Eds.), *Agile coping in the digital workplace*. Springer.
- Coetzee, M., Ferreira, N., ve Potgieter, I. L. (2019). Career wellbeing and career agility in the modern career space. *South African Journal of Industrial Psychology*, 45, 1–10.
- Coetzee, M., Ferreira, N., ve Potgieter, I. L. (2021). Exploring the construct validity of the Career Wellbeing Scale for its application as a career development tool in the COVID-19 pandemic career space. *African Journal of Career Development*, 3(1), 1–11.
- Coetzee, M., ve Schreuder, D. (2021). *Careers: An organisational perspective* (5th ed.). Juta.
- Collings, D. G., ve Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- Çolakoğlu, S. N. (2011). The impact of career boundarylessness on subjective career success: The role of career competencies, career autonomy, and career insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 47–59.
- Daniel, B., ve George, G. (2025). Generational shifts in the digital age: Conceptualizing the difference between Alpha generation and Beta generation. *Archives of the International Journal of Science and Research*, 16(3), 402–405.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*. Free Press.
- Fettahioğlu, Ö. O., ve Dedeoğlu, A. (2021). Yengeç sepeti sendromu ve ölçek geliştirme çalışması. *Journal of International Social Research*, 14(77), 1224–1236.

- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117–140. <https://doi.org/10.1177/001872675400700202>
- Foster, C., Whysall, P., ve Harris, L. (2008). Employee loyalty: An exploration of staff commitment levels towards retailing, the retailer and the store. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 18(4), 423–435.
- Gallardo-Gallardo, E., ve Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1), 31–56. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2015-0194>
- Garvey, M. (1923). *The philosophy and opinions of Marcus Garvey*. Universal Publishing House.
- Ghaleb, M. M. S. (2024). The relationship between career selection and career satisfaction. *Journal of Business and Management*, 12(2), 1–12.
- Ghazzawi, I., El Shoughari, R., ve Osta, B. (2024). Workplace toxicity and organizational commitment: Emerging organizational challenges. *Management Research Review*, 47(1), 77–96.
- Guerra, J., Ribeiro, N., ve Gomes, D. (2024). Job crafting and employee flourishing: A systematic review. *European Management Review*, 21(1), 88–107.
- Guthridge, M., Komm, A. B., ve Lawson, E. (2008). Making talent a strategic priority. *McKinsey Quarterly*, 1, 48–59.
- Gülova, A., ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49–76.
- Ha, J.-C., ve Lee, J.-W. (2022). Promoting psychological well-being at workplace through protean career attitude: Dual mediating effect of career satisfaction and career commitment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(18), 11528. <https://doi.org/10.3390/ijerph191811528>
- Hajdin, M. (2005). Employee loyalty: An examination. *Journal of Business Ethics*, 59(3), 259–280. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3438-4>
- Hall, D. T., ve Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 155–176.
- Hamadamin, H. H., ve Atan, T. (2019). The impact of strategic human resource management practices on competitive advantage sustainability: The mediation of human capital development and employee commitment. *Sustainability*, 11(20), 5782.
- Harsch, K., ve Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility: A qualitative exploration. *Human Resource Management*, 59(1), 43–61.
- Henry, A. (2021). *Understanding strategic management* (4th ed.). Oxford University Press.
- Hong, S. H., Kwon, N., ve Kim, M. S. (2020). Daily job crafting helps those who help themselves more: The moderating role of job autonomy and leader support. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6), 2045. <https://doi.org/10.3390/ijerph17062045>
- Jamieson, S., ve Donald, C. (2020). Career wellbeing and sustainable careers in contemporary organizations. *Career Development International*, 25(6), 567–583.
- Jooss, S., McDonnell, A., ve Conroy, K. (2024). Talent management research: Contemporary debates and future directions. *Human Resource Management Review*, 34(2), 100921.
- Kang, H. J., Gatling, A., ve Kim, J. (2015). The impact of supervisory support on organizational commitment, career satisfaction, and turnover intention for hospitality frontline employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(1), 68–89.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499–517.

- Kareem, J., Patrick, H. A., ve Prabakaran, N. (2025). Explore the organizational factors of learning in school education: The role of leadership style, personal commitment, and organizational culture. *Journal of Management of Central Europe*, 33(2), 232–251.
- King, K. A. (2015). Global talent management: Introducing a strategic framework and multiple-actors model. *Journal of Global Mobility*, 3(3), 273–288. <https://doi.org/10.1108/JGM-02-2015-0002>
- Koç, H. (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200–211.
- Korzynski, P., Protsiuk, O., ve Turnley, W. H. (2025). Managing impressions via social media: The influence of self-promotion, ingratiation, and exemplification on job leads and career satisfaction. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2025.02.003>
- Laschinger, H. K. S., Leiter, M., Day, A., ve Gilin, D. (2009). Workplace empowerment, incivility, and burnout: Impact on staff nurse recruitment and retention outcomes. *Journal of Nursing Management*, 17, 302–311.
- Lent, R. W., ve Brown, S. D. (2017). Social cognitive career theory in a diverse world. *Journal of Career Assessment*, 25(1), 3–5.
- Lent, R. W., ve Brown, S. D. (2019). Social cognitive career theory at 25: Progress in studying the domain satisfaction and career self-management models. *Journal of Career Assessment*, 27(4), 563–578.
- Lichtenthaler, P. W., ve Fischbach, A. (2019). A meta-analysis on promotion- and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 30–50. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1527767>
- McPhail, M. L. (2010). Dark menexenus: Black opportunism in an age of racial anxiety. *Southern Communication Journal*, 75(2), 160–170. <https://doi.org/10.1080/10417941003613255>
- Mensah, J. K. (2015). A coalesced framework of talent management and employee performance: For further research and practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 544–566.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414.
- Merriam, S. B. (2023). Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Meyer, J. P., ve Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
- Miller, C. D. (2019). Exploring the crabs in the barrel syndrome in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(3), 352–371.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., ve Porter, L. W. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. Academic Press.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., ve Steers, R. M. (2013). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. Academic Press.
- Mwanzi, J., Wamitu, S. N., ve Kiama, M. (2017). Influence of talent management on organizational growth. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(8), 1–9.
- Olafsen, A. H., Marescaux, B. P., ve Kujaanpää, M. (2025). Crafting for autonomy, competence, and relatedness: A self-determination theory model of need crafting at work. *Applied Psychology*, 74(1), e12570. <https://doi.org/10.1111/apps.12570>
- Olçay, E., Alpboğa, R., Açar, M. S., Karaman, S., Çelik, S., ve Deniz, İ. (2023). Örgütsel bağlılık kavramı ve kuramlarına genel bir bakış. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 9(62), 2558–2569. <http://dx.doi.org/10.29228/JOSHAS.68775>

- O'Reilly, C. A., ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499.
- Paredes-Saavedra, M., Huancahuire-Vega, S., ve Morales-García, W. C. (2024). Work team effectiveness: The importance of organizational culture, work climate, leadership, creative synergy, and emotional intelligence in university employees. *Journal of Administrative Sciences*, 14(11), 1–22.
- Pegues, A. D. (2018). An investigation into the social and individual conditions that promote instigated acts of workplace incivility between black professionals [Doctoral dissertation, Columbia University].
- Petrou, P., ve Bakker, A. B. (2016). Crafting one's leisure time in response to high job strain. *Human Relations*, 69(2), 507–529. <https://doi.org/10.1177/0018726715590453>
- Petrou, P., ve Xanthopoulou, D. (2021). Interactive effects of approach and avoidance job crafting in explaining weekly variations in work performance and employability. *Applied Psychology*, 70(3), 1345–1359. <https://doi.org/10.1111/apps.12277>
- Ployhart, R. E., ve Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of Management Review*, 36(1), 127–150. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0318>
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., ve Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112–138. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>
- Sesen, H., ve Donkor, A. A. (2023). Job crafting, job boredom and generational diversity: Are Millennials different from Gen Xs? *Sustainability*, 15(6), 5058. <https://doi.org/10.3390/su15065058>
- Sethi, D., Pereira, V., Chakraborty, T., ve Arya, V. (2023). The impact of leader-member exchange, perceived organizational support, and readiness for change on job crafting behaviours in HRM in an emerging market. *International Journal of Human Resource Management*, 34(22), 4261–4290. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2189021>
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143–150.
- Slemp, G. R., ve Vella-Brodrick, D. A. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126–146. <https://doi.org/10.5502/ijw.v3i2.1>
- Soubhari, T., ve Kumar, Y. (2014). The CRAB-bucket effect and its impact on job stress: An exploratory study with reference to autonomous colleges. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*, 2(10), 3022–3027. <https://doi.org/10.17762/ijritcc.v2i10.3342>
- Sökmen, A. (2024). Vizyoner liderlik, kariyer tatmini ve iş zanaatkârlığı ilişkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16(4), 2876–2891.
- Sökmen, A., Kenek, G., ve Uğraş, E. (2019). Etik liderlik ve üretkenlik karşısı iş davranışı ilişkisi: Örgütsel bağlılığın aracı rolü. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(4), 1568–1582.
- Srivastava, S., ve Rao, M. K. (2025). The influence of organizational culture on organizational resilience and employee performance through the mediation of a high-performance work system. *Find Psychology*, 5(1), 1–20.
- Su, R., Murdock, C., ve Rounds, J. (2015). Person-environment fit. P. J. Hartung, M. L. Savickas, ve W. B. Walsh (Eds.), *APA handbook of career intervention: Vol. 1. Foundations içinde* (ss. 81–98). American Psychological Association.

- Theodorsson, U. (2024). Without talent, success may be latent: Talent management practices in commercial banks [Doctoral dissertation, University of Iceland].
- Theodorsson, U., ve Dosanjh, K. S. (2026). Augmentative or autonomous? Reframing artificial intelligence in talent management through a systematic review. *Organization Management Journal*, 1–15. <https://doi.org/10.1108/OMJ-09-2025-2716>
- Tims, M., ve Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., ve Van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38(4), 427–454. <https://doi.org/10.1177/1059601113492421>
- Tymon, W. G., Stumpf, S. A., ve Doh, J. P. (2010). Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards. *Journal of World Business*, 45(2), 109–121. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.001>
- Ugwu, K. E., ve Osisioma, H. (2017). Talent management and performance of selected commercial banks in Owerri, Imo State, Nigeria. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 4(3), 231–247.
- Üzüm, B., ve Özdemir, Y. (2020). Crab syndrome: “If I can’t do it, you can’t do it”: Scale development study. *Journal of Organizational Behavior Research*, 5, 241–252.
- Üzüm, B., Özdemir, Y., Köse, S., Özkan, O. S., ve Şeneldir, O. (2022). Crab barrel syndrome: Looking through the lens of type A and type B personality theory and social comparison process. *Frontiers in Psychology*, 13, 792137. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.792137>
- Van Maanen, J. (1979). Reclaiming qualitative methods for organizational research: A preface. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 520–526.
- VERBI Software. (2024). MAXQDA 24 [Computer software]. VERBI Software. <https://www.maxqda.com>
- Wrzesniewski, A., ve Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., ve Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. In A. B. Bakker (Ed.), *Advances in positive organizational psychology* (Vol. 1, ss. 281–302). Emerald Group Publishing.
- Xu, G., Li, Z., ve Wang, H. (2021). Supervisory career support and workplace wellbeing in Chinese healthcare workers: The mediating role of career commitment and the moderating role of future work self-salience. *Sustainability*, 13, 5572.
- Yee, R. W. Y., Yeung, A. C. L., ve Cheng, T. C. E. (2010). An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. *International Journal of Production Economics*, 124(1), 109–120.
- Yeşilada, T., ve Yeniçeri, İ. (2020). Bankalarda çalışan personel arasında yaşanan rekabet algısı. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 21(1), 161–175. <https://doi.org/10.24889/ifede.459246>
- Yeşiltaş, M. (2025). Sağlık çalışanlarında iş zanaatkârlığı ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 44–61.
- Zhang, F., Tims, M., ve Parker, S. K. (2024). Combinations of approach and avoidance crafting matter: Linking job crafting profiles with proactive personality, autonomy, work engagement, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 46(3), 385–400. <https://doi.org/10.1002/job.2836>

Research Article

Bir Kamu Hastanesinde Yengeç Sepeti Sendromu: Çalışan Perspektifleri

Crab Mentality Syndrome in a Public Hospital: Employee Perspectives

Alev SÖKMEN

Doç.Dr. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Turizm Fakültesi

alevsebasokmen@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-2143-839X>

Extended Abstract

Introduction

This study examines the work-life experiences of employees from different occupational groups in a public hospital through five theoretical axes: crab bucket syndrome, job crafting, career well-being, employee loyalty, and talent management. It is based on the assumption that working life in health institutions cannot be understood only through structural variables such as workload, hierarchy, or task distribution. Employee experience is also shaped by relational dynamics including visibility, appreciation, meaning-making, emotional burden, and institutional support. The main purpose is to understand both the common and the distinctive experiences of physicians, residents, nurses, administrative staff, and support service workers working in the same institutional context. By doing so, the study offers a broader and more integrated perspective on labor processes in public hospitals and makes visible the multiple dimensions of employee experience.

Method

The research was designed within a qualitative framework and conducted using phenomenology. This design was preferred because it allows exploration of how participants interpret and make sense of a common phenomenon in everyday working life. Data were collected through semi-structured interviews with 29 participants selected through purposive sampling. The participant group included 9 physicians, 5 residents, 5 nurses, 5 administrative staff members, and 5 support service workers. This occupational diversity enabled the study to compare shared and profession-specific experiences within the same hospital setting. The data were analyzed through thematic analysis, and the coding process was supported by MAXQDA. At the end of the analysis, five main themes and related subcodes were identified. The coding structure showed that Crab Bucket Syndrome had a total frequency of 144, Job Crafting and Career Well-Being each had a frequency of 118, and Employee Loyalty and Talent Management each had a frequency of 88. This distribution indicates that the most visible dimensions of employee experience clustered around reactions to visible success, reinterpretation of work, and the emotional and developmental aspects of professional life.

Findings

The findings show that Crab Bucket Syndrome forms one of the most striking dimensions of employee experience in the public hospital. Employees described not so much direct sabotage as more implicit tensions such as devaluation of effort, silent competition, withholding support, distance after becoming visible, and reluctance to stand out. Being successful, doing the job properly, receiving positive feedback, or becoming more visible often did not produce appreciation alone; it also triggered discomfort, distance, or subtle resistance from others. These accounts suggest that success in the

workplace is not always socially rewarded and may generate relational unease among colleagues. The findings also reveal that employees carefully monitor how much they speak, initiate, or differentiate themselves in order to avoid negative reactions.

The theme of Job Crafting demonstrates that employees are not passive implementers of assigned duties. Rather, they actively try to reshape their work within institutional limits. Participants reported that they made work more meaningful by relating tasks to broader purposes, planning and prioritizing workload, using effective communication, developing small improvements, and establishing personal work routines. These practices suggest that employees use job crafting not only to improve efficiency but also to preserve control, meaning, and personal agency in an intense work environment. Small changes, practical suggestions, and communication-based adjustments appeared to function as manageable ways of coping with institutional rigidity.

Career Well-Being emerged as both a developmental and a burdensome domain. Participants described their work as a strong field of practical learning that improved crisis management, communication, teamwork, and resilience. At the same time, they emphasized emotional burden, fatigue, burnout, and limitations on career development caused by workload, shifts, and time pressure. Career well-being therefore appears as a tension between professional growth and emotional exhaustion rather than a purely positive or negative condition. Employee Loyalty was also found to be conditional and dynamic rather than fixed. Employees remained in the institution because of job security, a sense of belonging, public service motivation, and the effort they had already invested in their work. However, the same participants also described thoughts of leaving when they faced lack of appreciation, heavy workload, insufficient support, and communication problems.

Talent Management findings revealed another important tension. Participants acknowledged the existence of in-service training and general developmental opportunities, yet they emphasized that institutional support mostly remained broad and insufficiently individualized. Employees reported that their strengths were not systematically recognized, personalized guidance was limited, and meaningful development often depended on personal effort rather than structured institutional planning. This suggests that while talent management exists at a formal level, it has not fully become an individualized and strategic practice in the public hospital context.

Discussion and Results

The findings indicate that working life in a public hospital cannot be reduced to technical duties or formal organizational structure. Instead, it is deeply shaped by the politics of visibility, the search for meaning, emotional endurance, conditional loyalty, and uneven developmental support. Crab Bucket Syndrome reveals that visible success may create not only recognition but also discomfort and subtle relational resistance. This suggests that organizational insecurity and competitive sensitivity can coexist with professional collaboration in health institutions. Job Crafting, in contrast, functions as a form of everyday agency. Employees do not merely adapt to institutional demands; they also reconstruct their work cognitively, relationally, and behaviorally. These practices help preserve meaning, cope with intensity, and sustain a sense of professional identity. Career Well-Being similarly shows that public hospital work simultaneously produces competence and strain. Professional development and exhaustion are not separate experiences; they emerge together in daily practice.

Employee Loyalty and Talent Management add another important layer to the interpretation of the findings. Loyalty is sustained not only by emotional attachment but also by job security, public service values, and accumulated effort, yet it remains vulnerable to poor working conditions, insufficient appreciation, and limited institutional support. Talent Management findings reinforce this interpretation by showing that developmental structures are present but not sufficiently responsive to individual potential. Together, these results suggest that improving employee experience in public hospitals requires more than regulating staffing levels or workflows. It also requires strengthening the relational climate, making effort visible, supporting individualized development, and building a culture of trust and appreciation. The study further shows that occupational differences remain important: physicians are marked by decision pressure, residents by the tension between education and service, nurses by continuity of care, administrative staff by invisible coordination work, and support service workers by devaluation of labor. Overall, the public hospital appears not merely as a treatment-producing institution

but as a complex social field in which meaning, conflict, learning, loyalty, and visibility are constantly negotiated.

These conclusions also have practical implications for hospital management. Recognition mechanisms, fair communication, profession-sensitive support systems, and opportunities for individualized development may reduce silent competition and strengthen both well-being and loyalty. Managers should not assume that formal training alone is sufficient; employees need feedback, visibility, and supportive interaction to transform institutional opportunities into real development. The study therefore recommends that public hospitals design human resource practices that acknowledge emotional labor, invisible effort, and occupational diversity. By integrating these dimensions into policy and managerial practice, institutions may create healthier working environments, improve service quality, and support sustainable professional development. In this sense, the findings contribute not only to academic debates but also to the practical improvement of organizational life in public healthcare settings.