



T.C

Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yönetim Programı

**ÖZEL HASTANELERDE PERFORMANS YÖNETİMİNİN  
DEĞERLENDİRİLMESİ: ANKARA'YA YÖNELİK BİR ÇALIŞMA**

Gürkan GÜNER

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Özkan ÜNVER

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2015



**ÖZEL HASTANELERDE PERFORMANS YÖNETİMİNİN  
DEĞERLENDİRİLMESİ: ANKARA'YA YÖNELİK BİR ÇALIŞMA**

Gürkan Güner

T.C. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı / İşletme Yönetimi Programı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2015

## KABUL VE ONAY

Gürkan Güner tarafından hazırlanan "Özel Hastanelerde Performans Yönetiminin Değerlendirilmesi: Ankara'ya Yönelik Bir Çalışma" başlıklı bu çalışma, 29.07.2015 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Şule ERÇETİN (Başkan)

Prof. Dr. Özkan ÜNVER (Danışman)

Prof. Dr. Sadi GÜNDOĞDU (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.



Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Sos. Bil. Enstitü Müdürü

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

† Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

† Tezim/Raporum sadece Ufuk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

† Tezimin/Raporumun 2 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tarih: 04.08.2015

İmza: 

Gürkan GÜNER

## ÖZET

GÜNER, Gürkan. Özel Hastanelerde Performans Yönetiminin Değerlendirilmesi: Ankara'ya Yönelik Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2015.

Günümüz koşullarında işletmelerin verimli bir şekilde faaliyetlerini sürdürmeleri, rakipleri ile rekabet edebilmeleri adına oldukça önemlidir. Verimliliğin sağlanması ve sürekli hale gelmesi adına, işletmelerin sergiledikleri performansları değerlendirmeleri gerekmekte ve elde edilen verilere göre düzenleme yapmaları gerekmektedir. Söz konusu gereklilikler performans yönetim sistemlerini beraberinde getirmiştir. Bu çalışmanın amacı özel hastanelerde performans yönetimini incelemek ve değerlendirmektir. Çalışma kapsamında öncelikle literatür taraması yapılmış ve ardından Ankara'da iki özel ve bir devlet hastanesinde hastane personeline anket uygulanmıştır. Çalışmada elde edilen sonuçlar hastane personelinin çok sayıda faktörün etkisinde performans gösterdiğini ortaya koymuştur. Ayrıca hastane çalışanlarının tarafsız bir şekilde değerlendirme yapılmadığını ortaya koyan yanıtları, performans yönetim sisteminde tarafsızlığın gerekliliği sonucunu beraberinde getirmiştir. Çalışmanın üç hastaneyi kapsayacak şekilde yapılması ise sınırlılık olarak nitelendirilmektedir.

### **Anahtar Sözcükler**

Performans, Performans yönetimi, Hastanelerde performans yönetimi, Performans değerlendirme

## **ABSTRACT**

GUNER, Gurkan. Interpretation Of Performance Management In Private Hospitals: A Study Towards Ankara. Master's Thesis, Ankara, 2015.

Effectiveness is one of the most important factors to continue the financial actions in all of the organizations in every sector today. For the effectiveness the organizations' managers should always check the performance and make decisions with the information of the performance. Because of the necessity of the effectiveness the term performance management systems have been shaped. The goal of this study is to understand the performance management systems. By this reason a literature review has done about the subject and then, a private hospital in Ankara has been investigated. As the result of the study seen that there are many factors which directly affect on the health care staffs' performance. Also the study showed that the staff does not think that the management of the hospital evaluate the employees' performance objectively. But the managers should always be objective while they are managing the employees' performance. The limit of the study is the application in only one hospital.

### **Keywords**

Performance, Performance management, Performance Management in hospitals,  
Performance evaluating

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
ÇİZELGELER LİSTESİ .....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	x
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	3
PERFORMANS VE PERFORMANS YÖNETİMİ .....	3
1.1. PERFORMANS KAVRAMI.....	3
1.2. PERFORMANSIN UNSURLARI.....	4
1.2.1. Verimlilik .....	4
1.2.2. Etkinlik.....	7
1.2.3. Kalite .....	7
1.3. PERFORMANSIN ARTAN ÖNEMİ.....	9
1.4. PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	11
1.5. PERFORMANS YÖNETİMİ KAVRAMI .....	13
1.6. PERFORMANS YÖNETİMİNİN TEMEL UNSURLARI .....	15
1.7. PERFORMANS YÖNETİMİNİN AMACI.....	16
1.8. PERFORMANS YÖNETİMİNİN ÖNEMİ .....	18
1.9. PERFORMANS YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI.....	20
1.10. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ SÜRECİ.....	21
1.10.1. Planlama.....	22



1.10.2. Ölçüm.....	22
1.10.3 Değerlendirme.....	23
1.10.4. Denetim.....	24
1.10.5. Geliştirme.....	25
1.11. PERFORMANS YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	27
1.12. PERFORMANS YÖNETİMİNİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI .....	28
1.13. PERFORMANS YÖNETİMİNİN SAĞLIK SEKTÖRÜNDE KULLANIMI ..	30
İKİNCİ BÖLÜM.....	32
PERFORMANS DEĞERLENDİRME .....	32
2.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME .....	32
2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ.....	33
2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI.....	35
2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN FAYDALARI.....	36
2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ .....	38
2.5.1. Kişilerarası Karşılaştırma Yöntemi.....	38
2.5.2. Ortak Performans Kriteri Yöntemi .....	39
2.5.3. Bireysel Performans Standartları Yöntemi .....	40
2.5.4. Kritik Olay Yöntemi .....	41
2.5.5. 360 Derece Geri Besleme Yöntemi .....	41
2.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE YAPILAN HATALAR ..	43
2.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN SAĞLIK SEKTÖRÜNDE KULLANIMI.....	46
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....	48
ÖZEL HASTANELERDE PERFORMANS YÖNETİMİNİN DEĞERLENMESİ ARAŞTIRMASI.....	48
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	48

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	48
3.3. YIĞIN VE ÖRNEK .....	48
3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	49
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	50
BULGULAR.....	50
4.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE AİT BULGULAR.....	50
4.2. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ .....	56
4.3. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ .....	69
4.4. MADDE ORTALAMALARININ EŞİTLİĞİ TESTİ.....	71
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	74
TARTIŞMA .....	74
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	78
KAYNAKÇA.....	81
ÖZGEÇMİŞ .....	87

## ÇİZELGELER LİSTESİ

Tablo 1. Verimlilik Nedir? Ne Değildir? .....	6
Tablo 2 . Performans Yönetiminin Faydaları.....	29
Tablo 3. Araştırmaya Katılan Personelin Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılımlar	51
Tablo 4. Hastane Performans Değerlendirmesine İlişkin Sorulara Verilen Yanıtların Dağılımları .....	52
Tablo 5. Hastane Performans Değerlendirmesine İlişkin Sorulara Verilen Yanıtların Dağılımları .....	54
Tablo 6. Performans Yönetimde Temel Sorunlar Sorularına İlişkin Cevapların Dağılımları .....	55
Tablo 7. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalara İlişkin Cevapların Dağılımları .....	56
Tablo 8. Hastane Personelinin Görevi ile Haftalık Mesai Süresinden Daha Fazla Çalışması Arasındaki İlişkiye Ait Ki Kare Analizi Sonuçları .....	57
Tablo 9. Hastanenin Özel veya Devlet Hastane Olması ile Çalışanları Ödüllendirme Mekanizmasının Olması Durumu Arasındaki İlişkiye Ait Ki Kare Analizi .....	58
Tablo 10. Hastanenin Özel veya Devlet Hastane Olması ile Çalışanların Haftalık Mesai Süresinden Fazla Çalışması Arasındaki İlişkiye Ait Ki Kare Testi Sonuçları.....	59
Tablo 11. Hastanenin Özel veya Devlet Hastane Olması ile Hastane Performans Değerlendirme Sıklığı Arasındaki İlişkiye Ait Ki Kare Testi Sonuçları .....	60
Tablo 12. Hastane Personelinin Cinsiyeti ile Haftalık Mesai Süresinden Daha Fazla Çalışması Arasındaki İlişkiye Ait Ki Kare Analizi Sonuçları .....	61
Tablo 13. Hastane Personelinin Cinsiyeti ile Görevi Arasındaki İlişkiye Ait Ki Kare Analizi Sonuçları.....	62
Tablo 14. Hastanenin Yapısı (Özel/Devlet) ile Çalışanların Performans Değerlendirmesi Arasındaki İlişki .....	63
Tablo 15. Farklılığın İncelenmesi .....	64

Tablo 16. Personelin Hastanedeki Toplam Çalışma Süresi ile Performans Değerlendirmeleri Arasındaki İlişki.....	65
Tablo 17. Personelin Hastanedeki Ödüllendirme Mekanizması İle İlgili Görüşleri ile Performans Değerlendirmeleri Arasındaki İlişki .....	66
Tablo 18. Personelin Yaşı ile Performans Değerlendirmeleri Arasındaki İlişki.....	67
Tablo 19. Personelin Yaşı ile Performans Değerlendirmeleri Arasındaki Farklılığın Araştırılması.....	68
Tablo 20. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	69
Tablo 21. Madde Toplam İstatistikleri.....	70
Tablo 22. Bireylerin Performans Yönetimindeki Temel Sorunlar Tutumları ile Bireylerin Performans Değerlendirmeleri Arasındaki İlişki .....	71
Tablo 23. Bireylerin Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar ile İlgili Tutumları ile Bireylerin Performans Değerlendirmeleri Arasındaki İlişki .....	72

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Performans Unsurları Piramidi .....	9
Şekil 2. Performans Yönetiminde Göstergeler.....	14
Şekil 3. Performans Yönetim Süreci .....	26
Şekil 4. Performans Değerlendirme Süreci.....	34
Şekil 5. Geleneksel Performans Değerlendirme ve 360 Derece Geribildirim Yöntemi .	43

## GİRİŞ

Sağlık sektörü diğer sektörlerden oldukça farklıdır, çünkü bu sektörde yapılacak olan hatalar insanın yaşamını tehdit etmektedir. Bu nedenledir ki günümüz koşullarında önemi her geçen gün artan performans yönetiminin sağlık sektörü –dolayısıyla hastaneler- için daha fazla önem ifade ettiği değerlendirilmesinin yapılması mümkündür. Yapılacak olan bu çalışmada özel hastanelerde performans yönetiminin sahip olduğu kapsamın belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Çalışma üç bölümden oluşacak olup birinci bölümde performans ve performans yönetimi incelenecektir. Buna göre performans kavramı, performansın unsurları ve performans etkileyen faktörler hakkında bilgi verilecektir. Sonrasında performans yönetimi kısmına geçilecek olup performans yönetiminin amacı, temel unsurları, önemi, fonksiyonları, avantaj ve dezavantajları araştırılacaktır. Ayrıca performans yönetimini etkileyen faktörler ve performans yönetim süreci de çalışmanın ilk bölümü içerisinde değerlendirilecektir. Performans yönetim sisteminin sağlık sisteminde kullanımının açıklanması ile birlikte çalışmanın birinci bölümünün sonlandırılması planlanmaktadır.

İkinci bölümde ise performans değerlendirme ele alınacaktır. Buna göre performans değerlendirme süreci, performans değerlendirmenin amaçları, performans değerlendirmenin faydaları gibi konular araştırılacaktır. Performans değerlendirme yöntemlerinin de inceleneceği ikinci bölüm içerisinde daha çok faydalanılan yöntemler hakkında yüzeysel bilgiler sunulacaktır. Performans değerlendirme süreci içerisinde yapılan hataların ortaya konulmasının ardından sağlık sektörü içerisinde performans değerlendirmenin kullanımına dair bilgi verilmesi planlanmaktadır. Böylece hastanelerde performans değerlendirmelerinin nasıl yapıldığı konusunda bilgi sahibi olunması mümkün olacaktır.

Ankara ilinde iki özel ve bir devlet hastanesinde uygulanacak olan araştırmanın yer aldığı üçüncü bölümde ise hastane personeline uygulanan ankete dair elde edilen bulgular ortaya konulacak ve ortaya çıkan sonuçlar değerlendirilecektir. Bu araştırma ile birlikte hastane personelinin performans yönetimine dair görüşlerinin ve beklentilerinin

anlaşılması, aynı zamanda kurumun performans yönetiminin etkin olup olmadığı, var olan etkinlik düzeyinin nasıl artırılacağı gibi konularda bilgiler verilmesi planlanmaktadır. Üçüncü bölüm içerisinde gerçekleştirilecek olan araştırma ile birlikte aynı zamanda hastane personelinin sahip olduğu hangi özelliklerin performans değerlendirmeye dair görüşlerini etkilediğinin belirlenmesi de amaçlanmaktadır. Çalışmanın araştırma kısmının sona ermesi ile birlikte hastane personelinin performans değerlendirmelerine karşı yaklaşımının anlaşılmasının yanında süreç içerisinde personel, kurum ve değerlendirmeyi yapan tarafların sorumluluklarının ortaya konulması hedeflenmektedir. Bu kısımda elde edilen veriler tartışma ve sonuç kısmında yorumlanacaktır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANS VE PERFORMANS YÖNETİMİ

#### 1.1. PERFORMANS KAVRAMI

Performans kavramı, “bir işi yapan bir bireyi, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğini, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımı” şeklinde tanımlanmaktadır (Akçakaya, 2012: 173). Bu tanımdan hareketle performansın belirlenmiş olan hedeflere hangi oranda ulaşıldığının bir göstergesi niteliği taşıdığı söylenebilir. İçinde bulunulan dönemde bu değerlendirmenin ifade ettiği önem göz önüne alındığında performans kavramının ifade ettiği anlam da daha sağlıklı bir şekilde anlaşılacaktır.

Türk Dil Kurumu tarafından “başarım” olarak açıklanmış olan performans kavramı, yürütülmekte olan işlerde/faaliyetlerde elde edilen başarı düzeyi olarak da incelenmektedir (Akın ve Erdost Çolak, 2012: 87). Başka bir deyişle performans, ulaşılan sonuçları açıklayan bir gösterge niteliği taşımaktadır. O halde performansın bireysel olabileceği gibi örgütsel boyutta da olması mümkündür.

Bir başka tanımda performans, “bir işin, hizmetin ya da malın yerine getirilmesi” şeklinde açıklanmıştır (Tengilimoğlu ve Toygar, 2013: 51). Bu tanımdan hareketle performansın yüksek düzeyde olmasının başarı olarak değerlendirildiği söylenebilir. Farklı şekillerde tanımlanabilen bir kavram olsa da performansın yürütülen faaliyetlerde elde sonuçların göstergesi temeline dayandığı yorumu yapılabilecektir.

Yapılan tanımlardan yola çıkılarak performansın günümüz koşullarında öneminin giderek artan bir yapıda olduğu söylenebilir. Küreselleşme ile birlikte artan rekabet, bireysel ve örgütsel düzeyde sergilenen performansı daha önemli hale getirmiştir. Bunun nedeni, işletmelerde başarıyı belirleyen faktörler arasından bireylerin göstereceği



performansa daha çok ihtiyaç duyuluyor olmasıdır. Ayrıca performans düzeyinin yüksek olması, belirlenen hedeflere ulaşmayı daha kolay hale getirmekte ve bu sayede işletmeye kalite getirmektedir (Budak, 2013: 499).

Sonuçta performans kavramı, işletmelerin/bireylerin ortaya koydukları çabaların değerlendirilmesi adına bir araçtır. Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yaygınlaşması ile birlikte performansın ifade ettiği anlamın boyutları da gelişmeye başlamıştır. İşletmelerin ya da bireylerin sahip oldukları yeteneklerin, ortaya koydukları çabaların yürütülen faaliyetlerde hangi oranda başarının elde edildiğinin belirlenmesi –ölçülmesi- geleceğe yönelik doğru planlamaların yapılmasına yardımcı olacaktır. Bu nedenle de performansın sadece başarı ölçme aracı olarak değil aynı zamanda geleceğe yönelik etkileri barındıran bir kavram olduğu söylenebilecektir.

## **1.2. PERFORMANSIN UNSURLARI**

Performansın unsurlarının değerlendirilmesinde herkes tarafından kabul görmüş, üzerinde anlaşılabilir –evrensel- unsurlardan söz edilememektedir. Dolayısıyla yapılan çalışmalarda performans unsurlarının incelenmesinde farklı unsurların varlığı ile karşılaşılması son derece doğal bir sonuçtur. Buna göre çalışmanın bu bölümünde performans unsurları kapsamında; verimlilik, etkinlik ve kalite unsurları değerlendirilecektir. Bu unsurların her birisi farklı başlıklar altında ele alınacaktır. Böylelikle söz konusu performans unsurlarının kapsamının belirlenmesi amaçlanmaktadır.

### **1.2.1. Verimlilik**

Verimlilik, performans göstergelerinin iyi düzeyde olması ile birlikte ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte işyerinin sahip olduğu koşullar, bireylerin –dolayısıyla da

örgütlerin- sergileyecekleri performansları belirleyen hususların başında gelmektedir. O halde bireylerin sergiledikleri performansın karşılığını alıyor olmaları verimliliğin oluşmasını etkilemektedir denilebilir (Özmutaf, 2007: 58).

Örgütlerde verimliliğin elde edilmesi bir süreç olarak ele alınabilir ve bu süreçte birçok faktörün etkisinden söz edilebilir. Bu sürecin bir örneği aşağıdaki şekilde açıklanabilir.

“Bir örgüt, işgörenleri karar alma süreçlerine dahil ederek, sorumluluk ve yetki alanlarını genişletip, kendi kontrol alanlarını oluşturarak, çift yönlü bilgi akışı ile etkin bir iletişim sağlayarak, işgörenlerde örgüte karşı güven duygusu geliştirebilir. Böylece, örgüt içinde yeniliğe açık, motivasyonu ve morali yüksek, görev ve rol performansı yüksek işgörenlerle, örgütsel çatışma ve stres düzeyi minimize edilerek örgütsel verimlilik ve başarı sürekli hale getirilebilmektedir” (Yumuşak, 2009: 47). Görüldüğü üzere verimliliğin olması ve sürekli hale gelmesi adına örgütün sahip olduğu koşulların direkt etkileri bulunmaktadır.

Performans unsurlarından verimlilik, sahip olunan kaynakların etkin kullanımı ile ilgilidir (Usta, 2010: 34). Örgütün sahip olduğu iç ve dış kaynakların tamamını kapsayan bu husus, hem bireylerin hem de örgütlerin belirledikleri amaçlara ulaşılmasının belirleyicisi olarak görünmektedir.

Verimlilik, sahip olduğu nitelikler sebebiyle başka kavramlarla karıştırılabilen bir kavramdır. Bu nedenle aşağıdaki tablo bu hususta ortaya çıkabilecek olan karışıklıkların önüne geçilmesinde yardımcı olacaktır.

**Tablo 1. Verimlilik Nedir? Ne Değildir?**

<p><b>Verimlilik Nedir ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Çalışanların performansını ve çalışma şartlarını geliştiren tekniklerdir. Bu teknikler çalışanları daha iyi, daha çok çalışmaya özendirir.</li> <li>- Nitel ve nicel üretimin kullanılan kaynaklara oranıdır. Çıktı ve girdi, ikisi de önemli faktörlerdir.</li> <li>- Kâr planlamasında yararlı bir faktördür. Girdi faktörlerini sabit tutup, verimlilik arttırılırsa sonuçta gelir artar.</li> <li>- Niteliği geliştiren araçlardan biridir.</li> </ul>
<p><b>Verimlilik Ne Değildir ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Çalışanları koşturarak, canından bezdirerek, onları robotlaştırmak için kurnazca hazırlanan teknikler değildir.</li> <li>- Üretim miktarını ölçen bir ölçüt değildir. Çıktıdaki artış verimlilik artışına bağlı olabilir de, olmayabilir de.</li> <li>- Karlılığın bir göstergesi değildir. Belli durumlarda, düşük verimliliği olan projeler de kârlı olabilir.</li> <li>- Kaliteyle aynı şey değildir. Verimlilikteki bir artış, daha iyi kaliteyi garantilemez.</li> </ul>

**Kaynak:** Selim Özdemir ve Terane Muradova, Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi, Qafqaz Üniversitesi Dergisi, Sayı: 24, 2008, s: 149.

Tablo 1’de görüldüğü üzere performansın gelişimini sağlayan teknikler verimliliği oluşturmaktadır. Buna ek olarak niteliği geliştiriyor olması verimliliğin bir başka özelliğidir. Yine tablo 1’de yer alan verilerden yola çıkılarak karlılık ve kalitenin verimlilik ile karıştırıldığı sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca sıkça yapılan bir hata olan fazla üretimin yapılmasının verimlilik ile karıştırıldığı tablo 1’de görülmektedir. Oysa yapılan üretimlerin anlam kazanabilmesi adına satışlarla, kaynakların doğru kullanımıyla desteklenmesi ve verimliliğin elde edilmesi gerekmektedir.

Sonuçta performans unsurlarından verimlilik, sadece işletmeler ve işgörenler ile sınırlandırılmamalıdır. Kaynakların etkin ve tükeneceği bilinci ile kullanılmasının gerekiyor olması, verimliliği direkt olarak toplumsal bir boyuta taşımaktadır. Bunun gibi örneklerin sayısının artırılması mümkün olup verimliliğinin birçok alanla ilişkisi olduğu yorumu yapılabilir.

### 1.2.2. Etkinlik

Performans unsurlarından ikincisi olan etkinlik, “önceden belirlenen amaçlara ulaşma düzeyi” olarak ifade edilmektedir (Özer, 2013: 39). Performansın gelişiminin süreklilik kazanması adına gerekli unsurlardan olan etkinlik, verimlilik ile direkt olarak etkileşim içerisindedir. Dolayısıyla etkinliğin var olması verimliliğin elde edilmesini tetikleyecektir. Aynı sonuç verimliliğin olması durumunda da geçerlidir.

“Etkinlik; mal, hizmet veya diğer sonuçların çıktıları ile bunların üretilmesi için gereken kaynaklar arasındaki ilişkidir. Etkinlik iyi harcama veya doğru işleri yapma ile ilgilidir” (Celep, 2010: 13). Bu ifadeden hareketle etkinliğin; çıktılarda sağlanan başarı, hedefleri gerçekleştirilme oranı, iç ve dış çevreye uyum sağlama düzeyi, ihtiyaç duyulan kaynaklara ulaşabilme becerisi gibi nitelikleri içeren bir kavram olduğu söylenebilir.

Verilen bilgilerden hareketle etkinlik kapsamında sonuçların önemli olduğu ancak sadece sonuçlara odaklanılmadığı söylenebilir. Sonuçlara ulaşılırken kaynakların nasıl kullanıldığı, dolayısıyla elde edilen çıktılara ne kadar girdiden faydalandığı gibi hususlar etkinlik kavramı kapsamında önemli bir ayrıntı olarak görünmektedir. İşletmelerde etkinliğin sağlanması ve performans verilerinin yüksek olması arasındaki ilişki, etkinliğin performans unsurları arasında değerlendirilmesini beraberinde getirmektedir. Örgütsel performansın artırılması etkinliğin temel amaçları arasında yer alıyor olması sebebiyle etkinliğin sağlanması oldukça önemli bir husus olarak görünmektedir (Baltacı ve Burgazoğlu, 2014: 167). Bu tanımdan yola çıkarak örgütsel performansını arttırmak için örgütün öncelikle etkinlik derecesini arttırması gerektiğini söyleyebiliriz.

### 1.2.3. Kalite

Performans ve performans yönetimi açısından –performans unsuru olarak- kalite kavramı, “bir mal veya hizmetin müşteri gereksinim ve beklentilerini karşılayabilme yeteneği” şeklinde ifade edilebildiği gibi, “bir ürün veya hizmetin özelliklerinin, mevcut

veya ileride gerek duyulabilecek alıcı ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneği” olarak da tanımlanabilmektedir (Zengin ve Erdal, 2000. 45).

Çalışmanın verimlilik bölümünde de ifade edildiği üzere kalite unsuru, verimlilik ile karıştırılmamalıdır. Müşteri konumundaki bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması sürecinde uygun üretim faaliyetlerini gerektiren kalite unsuru, verimlilikten farklı olarak daha çok ihtiyaçlara yöneldiği söylenebilir.

Örgüt içerisinde yer alan bireylerin yetersiz kalmaları gibi nedenlerle kalite ve performans düzeyi düşebilir (Özmutaf, 2007: 54). Bu nedenle çalışanların kendilerini geliştirmeye yönelik girişimlerinin olması gerekmektedir. Böylelikle öncelikle kişisel yeterlilik sağlanmış olacak, sonrasında ise örgütsel yeterlilik –kalite konusunda- elde edilmiş olacaktır. Örgüt içerisindeki çalışanlar arasında uyumun sağlanması yoluyla performans ve kalite artırılması girişimleri bu noktada sıkça karşılaşılan uygulamalar arasında yer almaktadır. Ayrıca işgörenlerin baskının bulunmadığı bir çalışma ortamında görevlerini yerine getiriyor olmaları, süreç içerisinde kalite düzeyini olumlu etkileyecektir.

Sonuçta performans unsurlarından kalite, müşterilerin beklentilerini/taleplerini karşılamaya yönelik faaliyetlerin bir araya gelmesini ifade etmektedir. Kalitenin sağlanması adına işletme içerisinde yer alan bireylerin belirli performans düzeyine ulaşmalarının gerektiğinin söylenmesi yanlış olmayacaktır.

Kalite, verimlilik ve etkinlik dışında performans unsurları arasında değerlendirilen unsurlardan söz edilebilir. Buna örnek olarak etkililik, yenilik gibi hususlar gösterilebilir. Performans unsurları hakkında verilen bilgilerin ardından söz konusu unsurların ve bunlara paralel olarak ortaya çıkacak sonuçların şekil üzerinde gösterilmesi istenirse ortaya aşağıdaki gibi bir şekil çıkacaktır.

**Şekil 1. Performans Unsurları Piramidi**



**Kaynak:** Veysel Ağca ve Ender Tunçer, Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 1, 2006, s: 180.

Şekil 1’de görüldüğü üzere performans unsurları, işletmelerin vizyon ve misyonlarının gerçekleştirilmesi adına etkileri yer almaktadır. Performans unsurlarının her birisinin farklı düzeyde etkileri ile birlikte işletmelerin belirlenen hedeflerine ulaşmaları mümkün olacaktır denilebilir. Bu nedenle performans unsurlarının sahip olduğu rollerin yüksek düzeyde olduğunun söylenmesi yanlış olmayacaktır.

### 1.3. PERFORMANSIN ARTAN ÖNEMİ

İçinde bulunulan dönem koşullarında işletmelerin birbirlerine karşı rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri adına insan kaynaklarını etkin bir şekilde kullanıyor olmaları gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin etkin kullanılmasının çalışanların ve örgütlerin performanslarıyla ilişkisinin olması performansın sahip olduğu önem düzeyine direkt olarak etki etmekte ve yükseltmektedir (Yavan, 2012: 1). O halde

günümüz piyasa koşullarının ortaya çıkardığı koşulların performansın öneminin artması sonucunu beraberinde getirdiğinin söylenmesi yanlış olmayacaktır.

Ortaya konan performans ile birlikte işletmelerin hedeflerini hangi oranlarda gerçekleştirdiklerini bilmeleri söz konusu olmaktadır. Daha geniş kapsamlı bir ifade ile “çalışanlar ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiğini, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığını, çalışanın iş başarısını, görev tanımındaki standartlara ulaşip ulaşmadığını, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağı” (Pehlivan, 2008: 173) gibi hususlar performans ile direkt ilişki içerisinde olduğu için işletmenin durum değerlendirmesi yapması sürecinde belirleyicilerin başında performans gelmektedir. Burada açıklanan hususların her birisi performansın önemini artıracak etkilere sahiptir.

Performans, işletmenin gelecekte alacağı kararlarda yol gösterici olacaktır. İşletmenin gelecek dönemde alacağı kararlara etkisinin olması sebebiyle performansın öneminin artan bir yapıda olduğu söylenebilir. Burada değinilen kararlar arasında (Helvacı, 2002: 159);

- i. Ücret artışı,
- ii. Prim ve ikramiyeler,
- iii. Eğitim ve gelişim faaliyetleri,
- iv. Terfi,
- v. Yönetmeliklere ilişkin kararlar,
- vi. Geliştirilecek ve uygulanacak stratejiler,
- vii. Yapılacak olan planlar yer almaktadır.

Değinilen hususlardan hareketle, bireysel ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, işletmenin geleceğine yön verecek kararlarda etkisi olması gibi faktörler performansın artan önemi kapsamında değerlendirilmektedir.

İşgörenlerin ortaya koydukları performansın düzeyi, bireyin motivasyonu ile direkt olarak ilgilidir. Motive olmuş bireylerin motivasyonu düşük bireylere oranla daha iyi

performans ortaya koyuyor olmaları, işgörenin çalışma isteğini, elde edeceği başarıları, dolayısıyla da örgütteki geleceğini belirleyecektir. Bu noktada performansın bireylerin terfi etmesini, zam almasını beraberinde getirebildiği gibi, yaptırımlarla karşılaşma, işten ayrılma gibi sonuçlara neden olabileceği de söylenebilir (Tunçer, 2013: 91). O halde motivasyona bağlı olarak performansın örgütsel güveni ortaya çıkardığı söylenebilecektir. Bunun tersi durumunda ise güvenden söz edilmeyecektir.

Sonuçta dünya üzerinde yaşanan gelişmelere paralel olarak değişen iş koşulları, performansın sahip olduğu rolleri de etkilemiş ve insan kaynakları yönetiminin yaygınlaşması performansının önemini artmasını beraberinde getirmiştir. Rekabet koşullarının bu şekilde devam etmesi ile birlikte performansın sahip olduğu önemin de tıpkı şimdi olduğu gibi artarak devam etmesi beklenmektedir.

#### **1.4. PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Performans göstergelerinin ortaya çıkması bir süreç olarak ele alınacak olursa, bu süreçte performansı etkileyen birçok faktörden söz edilebilir. Nasıl ki performans bireyden bireye farklı seviyelerde ortaya çıkıyor ise performansı etkileyen faktörlerin de aynı şekilde bireyden bireye farklılık gösterecek şekilde sürece dahil olduğu söylenebilir.

Örgüt içerisinde performansı etkileyen faktörler aşağıdaki şekildedir (İbicioğlu, 2011: 132-133):

- i. Yöneticilerin tutumu,
- ii. Örgüt kültürü,
- iii. Yasalar,
- iv. Çalışanların tutumu,
- v. Yapılan işin türü,
- vi. Değerlendirmeleri yapan kişilerin özellikleridir.



Burada değinilen maddelerden anlaşılacağı üzere performansı etkileyen faktörlerin örgütsel ve bireysel faktörlerin etrafında şekillendiği söylenebilir ancak bu faktörler sadece iki sınıfa ayrılarak sınırlandırılmazlar.

Örgütsel faktörlerin performansı etkilemesi, yöneticilerin astlarına karşı yaklaşımlarının sağlıklı olmaması, örgütün fiziksel koşullarının yetersiz olması, ücret gibi konularda örgütün görevlerini yerine getirmemesi gibi faktörlerden söz edilebilir. Bunların yanında performansa etkisi olan bireysel faktörlere değinilmesi gerekirse (Yumuşak, 2009: 47-48);

- i. Çalışanların memnuniyeti,
- ii. Çalışanların düşünce ve tutumları,
- iii. Örgüte karşı duyulan güven düzeyi,
- iv. Kararlara katılma,
- v. Geribildirim alabilme ve
- vi. Çalışanlar arasında uyumun olması şeklinde faktörlerden söz edilebilecektir.

Görüldüğü üzere performansı etkileyen faktörlerin kapsamı oldukça geniştir. Bu da performansın ifade ettiği önemin ve sahip olduğu rollerin öneminin bir göstergesi olarak ifade edilebilir. Örgüt içerisinde yer alan en alt kademededen en üst kademeye kadar her birey performansı etkileyebilecek potansiyelindedir. Yine verilen bilgilerden yola çıkılmak suretiyle bir bireyin örgüt içerisinde iletişim kurduğu kişilerin yanında içinde bulunduğu ortamın tüm özelliklerinin performansı etkileyen özelliklere sahip olduğu söylenebilir.

Genel bir değerlendirme yapılacak olduğunda performansı etkileyen birçok faktörün olduğu, performansı etkileyen faktörlerin örgütlerin ve bireylerin niteliklerine göre değişkenlik gösterdiği söylenebilir. Bu noktada örgütsel yapı ve örgütsel kültürün performansın belirleyicileri arasında yer alması söz konusudur (Yılmaz, 2011: 119). Örgüte bağlı olarak ortaya çıkan diğer etkilerin bu iki faktöre bağlı olarak şekillendiği söylenebilir. Bireysel faktörlere göz atıldığında ise bu konuda her zaman geçerliliği olan

faktörlerden bahsedilmesinin mümkün olmadığı sonucu ortaya çıkacaktır. Bölüm içerisinde de ifade edildiği üzere insanların sahip oldukları özellikler farklıdır ve bu da performansı etkileyen bireysel faktörlerin de farklı şekillerde ortaya çıkması sonucunu getirmektedir.

### **1.5. PERFORMANS YÖNETİMİ KAVRAMI**

Bireysel ve örgütsel gelişim adına önemli bir kavram olan performansın yönetilmesi de önem ifade eder. Buna göre performans yönetimi tanımlanacak olursa, “uzlaşılabilir amaçlarla ilişkili olarak performansın incelenmesinin, geri bildirim ve hedef belirlemenin önemini ortaya koyan, yönetim biliminin belli bir alanı” biçiminde bir tanım ortaya çıkacaktır (Helvacı, 2002: 156). Yapılan bu tanımdan hareketle performans yönetimi kapsamında örgütsel ve bireysel verimlilik, yetenekler, yeterlilik düzeyleri, çalışma planlarının etkinliği gibi hususların yer aldığı söylenebilecektir.

“Performans yönetimi, üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar ve standartlar çerçevesi içinde performansı anlayıp yöneterek örgütten, takımlardan ve bireylerden daha iyi sonuç olmanın aracı” şeklinde tanımlanabilir (Budak, 2013: 497). Bu tanıma göre performans yönetiminin örgütün sahip olduğu vizyon ile ilişkisinin olduğu ve bu nedenle de örgütün faaliyetlerinde sürekli bir gelişimin hedeflendiği ifade edilebilir.

İşletmelerin vizyonlarına ulaşması sürecinde faydalanılan performans göstergeleri aşağıda şekil üzerinde gösterilmiştir.

Şekil 2. Performans Yönetiminde Göstergeler



**Kaynak:** Erkan Işığışık, Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi, Sayı. 7, 2008, s: 4.

Şekil 2’de görüldüğü üzere kalite, karlılık, verimlilik, maliyet, işgören memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, gelişim ve yenilik gibi göstergeler işletmenin vizyonlarına hangi oranlarda ulaşıldığını belirlemektedir.

İçinde bulunulan dönemde koşulların değişmesi hızlı bir biçimde gerçekleşmektedir. Bu nedenle de performans dair elde edilen göstergelerin ifade ettiği anlamda değişikliklerin meydana gelmesi söz konusu olabilir. O halde işletmelerin söz konusu değişiklikleri göz önünde bulundurarak performans yönetimi sürecini ilerletmeleri gerekmektedir denilebilir (Coşkun, 2006: 29). Böylelikle bireylerin ve işletmelerin elde edecekleri performans göstergelerinde artış gözlenmesi mümkün olacaktır.

Sonuçta performans yönetimi; bir işletmenin belirlenen hedefleri gerçekleştirmesi süreci içinde nelere gereksiniminin olduğunun belirlendiği, bu süreçte işgörenlerin ortaya koyduğu performansların izlendiği ve değerlendirildiği bir kavramı ifade etmektedir. O halde performans yönetimi ile birlikte elde edilen sonuçlar işletme içerisinde kimin performansından memnun olduğu, kimin daha yüksek performans göstermesinin gerektiği gibi hususların bilinmesini beraberinde getirdiği söylenebilir. Başka bir

deyişle performans yönetiminin doğru bir şekilde uygulanması, işletmenin içinde bulunduğu durumun daha net bir biçimde anlaşılması anlamına gelmektedir denilebilir.

## **1.6. PERFORMANS YÖNETİMİNİN TEMEL UNSURLARI**

Bir işletmenin hedefleri arasında yüksek verimlilik oranları elde etmek, buna paralel olarak da müşterilerini memnun edebilmek, kar oranlarını artırmak gibi birçok hedeften söz edilebilir. Bu hedeflerin gerçekleşmesi adına çalışanların gösterdikleri performans tek başına yeterli olmayacaktır. Performans yönetiminin desteği ile birlikte performansa dair iyileştirmeler yapılabileceği ve verimlilik artabileceği için performans yönetiminin kilit rollerinden söz edilmektedir. O halde performans yönetiminin işletmenin amaçlarına yönelik destek olan özellikleri bulunmaktadır denilebilir (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006: 32).

Yukarıda verilen bilgiler de göz önünde bulundurulmak suretiyle performans yönetiminin temel unsurları maddeler halinde aşağıdaki gibi sıralanacaktır (Önemli, 2010: 25):

- i. Bireysel performansın planlanması,
- ii. Performans değerlendirme yöntemlerinin seçilmesi,
- iii. Belirlenen performans değerlendirme yöntemleri aracılığıyla performansın gözden geçirilmesi,
- iv. Performanslara dair ilgili kişilere geri bildirimde bulunulması,
- v. Geri bildirim yapılmasının ardından bireylere performans iyileştirmeye yönelik yol göstermek,
- vi. Bireye dair alınacak kararlarda temel oluşturma şeklindedir.

Performans yönetiminin temel unsurlarının örgütün başarılı olması için insan kaynakları yönetiminin diğer sistemleri ile uyuma sahip olması gerekmektedir. Aksi takdirde

ortaya konan performansların belirlenen amaçların gerçekleştirilmesinde etkili olması mümkün olmayacaktır.

İdeal bir performans yönetiminin sahip olması beklenen temel unsurlar aşağıdaki gibidir (Özer, 2013: 47):

- i. İşletmenin geleceğini kapsayan vizyon belirlenmesi,
- ii. İçinde bulunulan durum da göz önüne alınarak geleceğe yönelik politikaların geliştirilmesi,
- iii. Performans gelişimine dair uygulamaların doğru zamanda harekete geçirilmesi,
- iv. Yürütülen faaliyetler ile birlikte hedefte sapma olup olmadığının incelenmesi,
- v. Performans gelişimini sürekli hale getirmek adına özendirici uygulamaların hayata geçirilmesi,
- vi. Belirlenen performans hedeflerine uygun bir örgüt yapısı oluşturulması şeklindedir.

Değınilen maddelerden yola çıkılarak performans yönetiminin temel unsurlarında bireysel hedeflerin yanı sıra kurumsal hedeflerin de yer aldığı söylenebilir. Gerek bireysel gerekse de örgütsel hedeflerin varlığı performans ile ilgili konuların neredeyse tamamında geçerlidir denilebilir. Sonuçta performans bireysel ve örgütsel amaçları içermektedir ve performans yönetiminde bu şekilde iki temel unsurun yer alması doğal bir sonuç olarak görünmektedir.

## **1.7. PERFORMANS YÖNETİMİNİN AMACI**

Performans ile ilgili verilen bilgiler ve bir önceki bölümde yapılan performans yönetimi tanımlarından hareketle, performans yönetiminin en temel amacının performans düzeyini olabildiğince yukarı seviyelere taşımak olduğu söylenebilecektir. Performans

yönetiminin geniş kapsamlı bir kavram olması nedeniyle sahip olduğu amaçların sayısı artırılabilir. Çalışmanın bu bölümünde söz konusu amaçlar incelenecektir.

Ortaya konan performanslar ile birlikte bireysel ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi söz konusu olmaktadır ve bu sayede başarının elde edileceği ifade edilebilir. Buna göre performans yönetiminin amaçları arasında başarı elde etmek ve bu başarıyı sürdürülebilir hale getirmek yer almaktadır denilebilir (Kılıç ve Erkan, 2006: 83). Burada ifade edilen başarının süreklilik kazanabilmesi adına işgörenlerin çabalarının yanında örgüt yöneticilerinin doğru yönlendirmelerine ihtiyaç duyulacaktır. Ayrıca başarıya ulaşılması adına örgütün fiziksel koşulların yeterli olması gerekmektedir. O halde örgüt koşullarının bireylerin daha iyi performanslar koymaları adına yeterli olmasını gerçekleştirmenin de performans yönetimi amaçları arasında yer aldığı söylenebilir.

Performans yönetiminde hedefler oldukça önemlidir. Çünkü bireyin ve örgütün hedeflerinin olması, bireyin daha motive olmasını, dolayısıyla da performansının artmasını beraberinde getirecektir. Buna göre performans yönetiminin amaçlarından bir tanesinin bireysel ve örgütsel hedefler arasında uyum sağlamak olduğu sonucuna ulaşılabilecektir (Elitaş ve Ağca, 2008: 358). Böylece hem işgörenlerin hem de örgütün hedeflerinin gerçekleşmesi daha kolay bir hal alacaktır. Bu amacın gerçekleşmesinde örgüt yöneticilerinin/liderlerinin örgüt içerisindeki bireyler ile olan iletişimlerinin düzeyi belirleyici olacaktır. O halde bu kişilerin işgörenleri iyi tanımaları ve onlarla bu gerekliliğin bilinci ile iletişim kurmaları gerekecektir.

Performans yönetiminin amaçlarına dair verilen bilgilere ek olarak var olan amaçlar aşağıdaki gibidir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 106-107):

- i. İşgörenlerin motivasyon düzeylerini yükseltmek,
- ii. Örgüt içinde iletişimi etkin hale getirmek,
- iii. Bireyin moralini yükseltmek, ona ilgi göstermek suretiyle performansı yükseltmek,
- iv. İşletme içerisinde zayıf ve güçlü yönleri belirlemek,

- v. Çalışanlarda örgütsel güven ve örgütsel bağlılık gibi hislerin ortaya çıkmasını sağlamak ve böylece performansı artırmak ve
- vi. Örgüt üyelerinin eğitim ihtiyaçlarını saptamak ve sonrasında eğitim almalarına müsaade etmek suretiyle gelişim sağlamalarına fırsat tanımak şeklindedir.

Görüldüğü üzere performans yönetiminin amaçları kapsamında örgütsel faktörlerin iyileştirilmesi önemli bir yere sahiptir. Bununla birlikte bireyler arasındaki iletişim ve etkileşimin de performans yönetimi kavramı içeriğinde kayda değer rollerinden söz edilebilecektir.

Sonuçta performans yönetiminin sahip olduğu amaçlar, performans düzeyinin artırılması hedefinin etrafında şekillenmektedir. Bölüm içerisinde de değinildiği üzere performans yönetiminin sahip olduğu diğer tüm amaçlar bu amacın alt kümesi olarak ifade edilebilir ancak bu durum diğer amaçların önem düzeyinin düşük olduğu şeklinde yorumlanmamalıdır. Çünkü temel amaç olan performans artışını sağlamak adına performans yönetiminin diğer amaçlarının gerçekleştirilmiş olması gerekecektir. Aksi takdirde performans artışı için gerekli koşullar sağlanmış olmayacağı için performans yönetimi kapsamında değerlendirilen amaçların her birisinin büyük öneme sahip olduğu söylenebilir.

## **1.8. PERFORMANS YÖNETİMİNİN ÖNEMİ**

Performans yönetimi, hedeflenen performans göstergelerinin incelenmesi adına ihtiyaç duyulan bir kavram olarak görünmektedir. “Performans yönetiminin genel amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır” (Helvacı, 2002: 156). Performans yönetiminin sahip olduğu bu amaç, bireylerin ve işletmenin elde ettikleri sonuçları korumaları ya da iyileştirmeleri adına önem ifade etmektedir.

Dolayısıyla bu husus, performans yönetiminin önem düzeyini de artıran bir unsur haline almaktadır.

Bir örgütün başarısı, örgüt içerisindeki bireyler arasında rol tanımlamalarının iyi yapılması ile direkt ilişkilidir. Böylece hem bireyler kendileri için daha verimli işler yapacaklar hem de örgüte daha yüksek oranda fayda sağlayacaklardır (Pehlivan, 2008: 173). Sonuçta örgüt içerisindeki bireylerin kendilerinden beklenen rollerin neler olduğunun bilincinde olmaları performanslarına olumlu etki yapacaktır ve bunu gerçekleştirmek performans yönetimi ile birlikte mümkün olacaktır. Dolayısıyla burada ifade edilen hususlar, performans yönetiminin önemi kapsamında değerlendirilmektedir.

Performans yönetiminin önemi kapsamında değerlendirilen hususlardan öne çıkanları aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Afşar ve Dede, 2009: 3-4):

- i. Kişisel ve örgütsel performansta yükseliş sağlanması,
- ii. İşgörenlerde iş tatmini ve motivasyonu artırması,
- iii. Kariyer planlamada doğru yol göstermesi ve kolaylık sunması,
- iv. Uzun vadeli hedefler adına kalıcı gelişmeler elde edilmesini sağlanması,
- v. Ortaya konan göstergelerin doğruluğu ile birlikte örgüt içerisinde güven ortamı oluşturması ve
- vi. İşgörenlerin performanslarını değerlendirirken tarafsız bir yaklaşıma sahip olması şeklindedir.

Yukarıda ifade edilen maddelerden de anlaşılacağı üzere performans yönetimi örgütler adına süreklilik kazanma şansı sunmaktadır. Performans yönetiminin bu noktadaki etkileri ise şu şekilde özetlenebilir. “Performans yönetimi kesinlikle bir amaç değildir araçtır ve söz konusu kavram, performans değerlendirmeyi de kapsayan daha uzun soluklu bir süreçtir. Sadece performansı ölçmek, performans yönetimi için yeterli değildir. Performans yönetimi ile gerçekleştirilen; gerek kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi gerekse de çalışanların bu konudaki katkılarının net olarak belirlenerek hem bireysel hem de şirket performanslarının artırılarak planlı bir gelişim sürecinin sürekliliğinin sağlanmasıdır” (Tural, 2007: 10). O halde performans



yönetiminin işletmelerin süreklilik hedefleri ile doğrudan ilişkili olmasının performans yönetiminin önemi kapsamında değerlendirildiğinden söz edilebilir.

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa, performans yönetimi işletmenin geleceğine yönelik veriler sunmaktadır ve bu niteliği sebebiyle örgüte yol gösterici bir kavram olarak değerlendirilebilir. Doğru planlanmış ve doğru uygulanan bir performans yönetiminin işgörenlerin ve işletmenin verimlilik oranların artırıyor olması, kavramın sahip olduğu önem kapsamında anlamı oldukça büyüktür. Nitekim bu durumun farkında olan işletmeler subjektif göstergeler –tartışmaya açık olmayan- sunuyor olması sebebiyle performans yönetiminden faydalanmaktadırlar. Kullanımının yaygınlaşmasına paralel olarak performans yönetiminin sahip olduğu önemin de giderek arttığı yorumunun yapılması yanlış olmayacaktır.

## **1.9. PERFORMANS YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI**

Önceki bölümlerde performans yönetiminin amaçları ve temel unsurlarına değinilmişti. Performans yönetiminin fonksiyonlarının performans yönetimi amaçlarına hizmet ettiği ve bu kapsamda kavramın temel unsurlarını araç olarak kullanıldığı söylenebilir.

Performans yönetiminin fonksiyonları genel hatları ile aşağıdaki maddeler ile özetlenebilir (Önemli, 2010: 27):

- i. Örgüt değerleri ve amaçlarına yönelik iletişim,
- ii. İş uyumu sağlama,
- iii. Bilgilendirme ve geri bildirim,
- iv. Eğitim fırsatları sunması ve buna paralel olarak kariyer geliştirme olanakları,
- v. Ödüllendirme,
- vi. İnsan kaynakları uygulamalarının geçerliliği ve
- vii. Örgüt kadrosunun belirlenmesinde –bugüne ve geleceğe yönelik- karar verme şeklinde sıralanmaktadır.

Yukarıda değinilen maddelerden de anlaşılacağı üzere performans yönetiminin sahip olduğu işlevler, yürütülen faaliyetlerin sürekliliğinin sağlanması adına önem ifade eder. Dolayısıyla bireysel ve örgütsel başarının gerçekleşmesi adına performans yönetiminin fonksiyonlarının belirleyici rollerinden söz edilmesi mümkündür.

Sonuçta performans yönetiminin fonksiyonları işletmenin daha verimli ve daha etkin olması adına etkiye sahiptir. Bu nedenle söz konusu fonksiyonlar aracılığı ile performansın korunması ya da artırılmasına yönelik çabaların varlığından söz edilmesi mümkün olmaktadır. Böylelikle ortaya konan performansların işletmenin geleceğine yönelik ne gibi düzenlemeler yapması, hangi stratejileri hayata geçirmesinin gerektiği gibi sorulara daha kolay yanıt verilecektir (Bilgin, 2007: 57). Bu tanımdan yola çıkarak performans yönetim fonksiyonları, işletmenin olumlu veya olumsuz yönlerini daha rahat görmesini sağlayıp, olumlu yönlerini sürdürülebilirliğini ve olumsuz yönlerinin de değiştirilebilmesi için gerekli önlemleri almasını sağlayacaktır diyebiliriz.

## **1.10. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ SÜRECİ**

Performans yönetim sistemi süreci birçok faktörün etkisi ile karşılaşılan ve buna göre şekillenen bir süreci ifade etmektedir. İşletme içerisinde sergilenen performansların nasıl ölçüleceği, hangi kriterler aracılığıyla değerlendirmeler yapılacağı, performansları geliştirmek adına hangi kaynaklara ihtiyaç duyulduğu gibi kararların verilmesi bu süreçte gerçekleşmektedir. Bu nedenle performans yönetim sistemi sürecinin büyük öneme sahip olduğu söylenebilir ve çalışmanın bu bölümünde performans yönetim sistemi süreci ele alınacaktır. Buna göre sürecin aşamalarını meydana getiren planlama, ölçüm, değerlendirme, denetim ve geliştirme konuları farklı başlıklar altında incelenecek ve süreç hakkında bilgi verilecektir.

### **1.10.1. Planlama**

Performans yönetim sistemi sürecinin ilk aşaması planlamadır. Yapılacak olan planlamalarda örgütün hedeflerine yönelik gerçekçi bir yaklaşım olması gerekmektedir. Örgütün hedeflerinin yanında örgütün sahip olduğu değerler göz önünde bulundurulmalı ve hedefler ile değerler arasında uyum yakalanması gerekmektedir. Örgütün hedefleri ve değerlerine yönelik gerçek dışı yaklaşım olması halinde yapılan planların hayata geçirilmesi oldukça güç olacak, dolayısıyla örgüt hedeflerinde sapmalar meydana gelecektir. Kısacası planlama aşamasında örgütün stratejik hedefleri açıkça ortaya konmalıdır (Altıntaş, 2008: 5).

Planlama, sadece performans yönetimi açısından değil hemen hemen tüm süreçler için ilk aşamayı ifade eder ve bu aşamada yapılacak olan hatalar, sürecin tamamını etkileyecektir. Bu nedenle planlama aşamasının mükemmel bir şekilde yakın bir şekilde atılması beklenmektedir. O halde planlama aşamasında örgütün hedefleri, stratejileri, öncelikleri ve süreç içerisinde izleyeceği yolun belirlenmesine yönelik planlar yapılmalıdır (Gazev, 2010: 11). Aynı zamanda süreç içerisinde faydalanılması düşünülen kaynakların belirlenmesi de planlama aşamasının önemli bir kısmını oluşturmaktadır.

Performans yönetimine dair yapılan planlamalar, elde edilecek olan sonuçları da direkt olarak etkileyecektir. Başka bir ifade ile yapılan planların başarı düzeyi, ulaşılabilecek olan başarının da belirleyicisi olacaktır. Aynı zamanda örgütün kendisini doğru bir şekilde tanımlaması ve sınırlarını çizebilmesi konusunda planlamanın etkileri söz konusu olacaktır. Bu nedenle planlama sürecinde gerçekçi yaklaşımın çok büyük öneme sahip olduğunun tekrarlanması fayda vardır.

### **1.10.2. Ölçüm**

Performans yönetim sistemi sürecinde planların yapılması ve uygulamaya konmasının ardından performans ölçümü aşaması başlamaktadır. Performans ölçümü, daha önce

belirlenen hedeflere yönelik hangi oranda ilerleme kaydedildiğinin anlaşılması adına yardımcı bir araç olarak nitelendirilebilir ve performansa dair göstergeler sunar (Yenice, 2006: 58). Bu noktada ifade edilmesi gereken bir diğer husus da ölçümlerin sadece nicel veriler sunduğu, nitel veri sunmaktan uzak bir yapıya sahip olduğudur.

Örgütlerin belirlediği hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğinin belirlenmesi adına yapılan ölçümlerde sorulması gereken bir takım sorular bulunmaktadır. Ölçüm aşaması kapsamında yanıt verilmesi beklenen sorular incelendiğinde (Işığışık, 2008: 2);

- i. İstenen hedeflere hangi oranda erişildi,
- ii. Başarılan işlerin amaca katkı oranı nedir,
- iii. Ölçülen iş örgütsel performansı etkiliyor mu? ,
- iv. Planlara uygun hareket edilmiş mi? ,
- v. Hedefte sapma var mı ya da gidişat doğru yönde mi şeklinde sıralanmaktadır.

Ölçüm aşaması ile birlikte sergilenen performanslar hakkında fikir sahibi olunmaktadır ve sayısal veriler sunulması ölçümlerin tarafsızlığı için önemlidir. Sonuçta performans yönetimi sürecine dair gerçel verilerin elde edilmeye başlanması ölçüm aşaması ile birlikte olmaktadır ve yapılan ölçümlerin ardından değerlendirme aşamasına geçilmektedir.

### **1.10.3 Değerlendirme**

Örgütlerin farklı araçlar kullanmak suretiyle gerçekleştirdikleri değerlendirmeler, performans göstergelerinin iyileştirilmesi adına bir fırsattır. Bu aşamada önemli olan husus, sonuçların elde edilmesinden önce hangi kritere göre değerlendirme yapılacağını belirlemektir (Tunçer, 2013: 96). Böylece hem işgörenler çabalarını birkaç noktaya odaklayacaklar hem de değerlendirme kriteri önceden belirlenmiş olduğu için tarafsızlığını ortaya koymuş olacaktır.

Performans yönetimi sürecinde değerlendirmeler, tüketicilerin işletmeden beklentilerinin ne olduğu, söz konusu beklentilerin hangi oranda karşılandığının belirlenmesine yardımcı olmanın yanında işletmenin faaliyetlerini doğru bir şekilde değerlendirmesine katkıda bulunmaktadır (Yıldız, 2010: 180). Bu nedenle değerlendirme aşamasında izlenecek yolun yapılan hatalardan ders çıkarılması adına fırsat niteliği taşıdığı söylenebilecektir.

Sonuçta performansın değerlendirilmesi aşaması örgütün vizyon, misyon ve hedeflerine ulaşabilmesi adına sergilenen performans verilerinden faydalanılması anlamına gelmektedir (Kakırman Yıldız, 2010: 157). İşletmeler faaliyet gösterdikleri çevreye göre değerlendirmeler yaparak ölçülen performansları daha iyi noktalara taşıma şansı elde etmektedirler.

#### **1.10.4. Denetim**

Performans yönetim sistemi süreci içerisinde denetim aşaması ile birlikte amaçlanan iki temel unsurdan bahsedilebilir. Bu amaçlardan ilki, “kaynakların kullanımı ve yönetimi konusunda tarafsız ve bağımsız bilgi vermek, önerilerde bulunmak ve teminat sağlamak” şeklindedir. İkinci temel amaç ise, “harcanan paralardan en fazla verim alma yolları ile denetlenen kurumu sistemlerini ve kontrollerini geliştirmek üzere gerekli önlemleri almaya teşvik etmek” şeklindedir (Candan, 2007: 66).

Süreç açısından incelenecek olduğunda denetim aşamasının kilit bir aşama olduğu, örgütlerdeki geri bildirim mekanizmasının olumlu sonuç vermesinin bu aşamaya göre şekilleneceği sonucuna ulaşılabilecektir. Denetim aşamasında izlenecek yollar farklı olabilir. Ancak şartlar ne olursa olsun denetçilerin tarafsız olmaları ve gerek işgörenlere gerekse örgütlere karşı eşit mesafede yaklaşmaları gerekmektedir (Gazez, 2010: 30). Başka bir deyişle tarafsızlık ve eşitlik anlayışı denetim aşamasının olmazsa olmazıdır da denebilir.

Denetim ile birlikte performans yönetim sistemi sürecine dair tüm veriler elde edilmiş olur. Elde edilen sonuçlar örgütün hedeflerine ne oranda ulaştığını, hedeflerinden hangi düzeyde saptığını –sapma varsa-, hangi işgörenin beklentileri karşılayıp hangilerinin karşılayamadığı gibi sorulara cevap verebilecek şekilde olmaktadır. Bunun sonrasında ise performans göstergelerinin nasıl daha iyileştirileceğine dair performans geliştirme aşamasından bahsedilecektir.

### 1.10.5. Geliştirme

Geliştirme süreci, gerek işgörenlerin gerekse de işletmelerin sorumluluklarının var olduğu bir aşama olarak görünmektedir. Performansın geliştirilmesine yönelik birçok uygulamadan bahsedilmesi mümkün olsa da uzun vadeli geliştirme planları kapsamında eğitim ile birlikte gelişmenin sağlanması sıkça karşılaşılan bir uygulamadır denilebilir. Bu duruma paralel olarak geliştirme planlamaları yapılmakta olup ihtiyaçlar, hedefler ve hedefe nasıl ulaşılabileceği bu planların içeriğini oluşturmaktadır (Noe, 2009: 340).

Örgütler, performans yönetimi sistemi sürecinde geliştirme aşamasında buldukları konuma ve sahip oldukları işgörenlerin yapısına göre eğitim dışında araçlardan faydalanarak geliştirmeyi sağlamaya amaçlayabilirler. Bu araçlar (Gürol ve Çapan, 2010: 72);

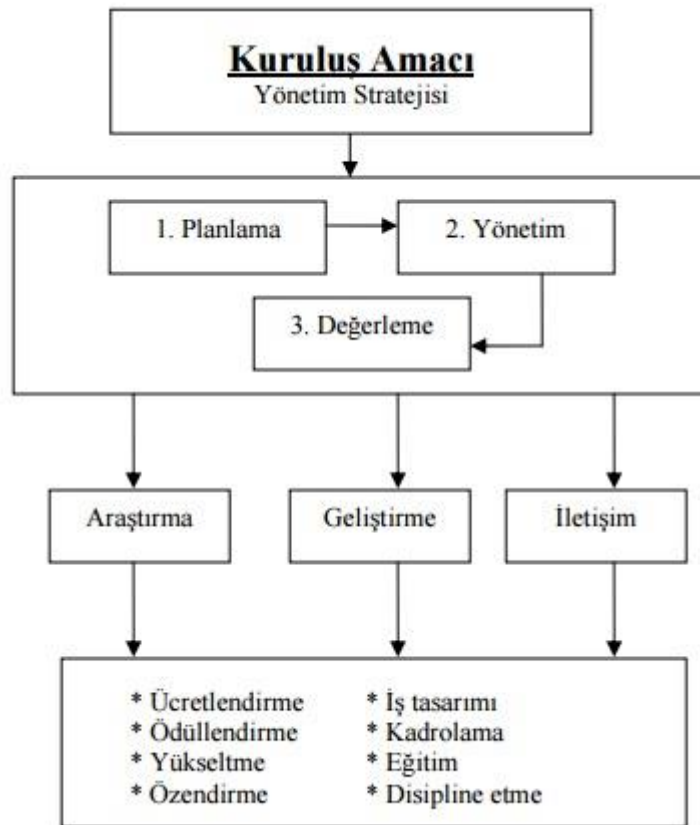
- i. Motivasyon artırma,
- ii. Ücret artışı ya da prim,
- iii. Bilgi verme ve enformasyon,
- iv. Çalışma koşullarını iyileştirme ve
- v. İşgörenlerin kendisini daha iyi hissetmelerine yönelik süreç-yapı geliştirme şeklinde sıralanmaktadır.

Sonuçta hangi araçtan faydalanılıyor olursa olsun, geliştirme aşaması ile birlikte performans göstergelerinin daha iyi olması amaçlanmaktadır. İçinde bulunulan dönemin

koşulları gereği özellikle işletmelerin gelişimlerine sürekli devam ediyor olmaları söz konusu olduğu için performans yönetim sistemi sürecinin geliştirme amacının önemi de giderek artmaktadır. Tıpkı işletmeler gibi çalışanların da daha iyi yerlere gelmek ve daha iyi koşullara sahip olmak amaçları doğrultusunda gelişimlerini sürdürmelerinin gerektiği unutulmamalıdır.

Çalışmanın bu bölümünde açıklanan performans yönetim sistemi süreci şekil üzerinde aşağıdaki gibi gösterilerek özetlenebilir.

**Şekil 3. Performans Yönetim Süreci**



**Kaynak:** Kamil Ufuk Bilgin, Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık: Performans Yönetimi, **Sayıştay Dergisi**, Sayı. 65, 2007, s.58.

Şekil 3'te görüldüğü üzere performans yönetim sistemi süreci planlama ile başlamakta ve geliştirme ile sona ermektedir. Bölüm içerisinde açıklandığı üzere performans göstergelerinin daha iyi olması adına faydalanılan araçlar yine şekil 3'te görülmektedir. Son olarak örgütsel performansın geliştirilmesi adına etkin bir iletişimin gerekli olduğu

şekil 3'te yer alan ve dikkat edilmesi gereken ayrıntılardan bir tanesi olarak görünmektedir.

### **1.11. PERFORMANS YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Performans yönetimi, bireysel ve örgütsel faktörlerden etkilenebileceği gibi örgütün çevresinin dolayısıyla çevresel faktörlerin de etkisi altında olabilir. Gerek örgütsel gerek bireysel gerekse de çevresel faktörlerin her birisi performans yönetimine farklı oranlarda etki edebilmektedir.

Performans yönetimini etkileyen faktörler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Yumuşak, 2009: 46-48):

- i. İşgörenlerin düşünceleri ve memnuniyetleri,
- ii. Örgütsel güvenin var olup olmadığı,
- iii. Kararlara katılım şansının hangi düzeyde verildiği,
- iv. Geribildirim aktiflik ve etkinlik düzeyi,
- v. Bireysel ve örgütsel hedefler arasındaki uyum,
- vi. Örgütün fiziki yapısı,
- vii. Örgüt içerisindeki rol tanımlarının doğru bir şekilde yapılmış olması,
- viii. Örgütün çevresi ve girdiler-çıktılar şeklinde sıralanmaktadır.

Yukarıda ifade edilen maddelere ek olarak performans yönetimini etkileyen birçok faktörden söz edilmesi mümkündür. Ancak yukarıda yer alan faktörlerin performans yönetimini en çok etkileyen faktörler oldukları unutulmaması gereken bir ayrıntıdır.

İşletmelerin sahip oldukları nitelikler, performans yönetimini direkt ya da dolaylı olarak etkileyebilir. Bu nedenle örgüt kültürü, örgütsel güven, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık gibi olguların var olup olmadığı performans yönetimini etkileyen faktörler arasında yer almaktadır (Yerli, 2006: 22). Burada ifade edilen konuların varlığı örgütler adına olumlu birer gösterge oldukları için performans yönetimi sürecine etki bakımından da olumlu yönde etkilerden söz edilebilir.



Sonuçta performans yönetimi, içeriği farklı olmakla birlikte birçok faktörden etkilenebilir. Performans yönetimini etkileyen faktörler kapsamında örgütün sahip olduğu yapının belirleyici olduğu bilinmelidir. Çünkü örgüt yapısı sürecin diğer önemli aktörü konumunda olan işgörenleri direkt olarak etkilemektedir. Bu nedenle yönetici konumundaki kişilerin örgütün sahip olduğu koşulların iyileştirilmesi adına sorumlulukları büyüktür.

### **1.12. PERFORMANS YÖNETİMİNİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI**

Tıpkı performans yönetimini etkileyen faktörler konusunda geçerli olduğu gibi performans yönetiminin avantaj ve dezavantajları da kategorilere ayrılabilir. Buna göre ortaya çıkacak olan avantaj ve dezavantajlar işgören, yönetici ve örgüt şeklinde üçe ayrılacaktır.

Performans yönetiminin sağladığı avantajlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Bilgin, 2007: 56):

- i. Kişisel ve örgütsel performansı artırır,
- ii. İnsan kaynağı planlaması yapar –ileriye dönük-,
- iii. İşletmedeki manevi atmosferi olumlu etkiler ve örgüt kurulma amaçlarını gerçekleştirir,
- iv. Rekabet üstünlüğü sağlanmasında yardımcıdır,
- v. Ücret ile performans arasındaki dengeyi oluşturur ve
- vi. Müşteri memnuniyeti elde edilmesine katkı sağlar şeklindedir.

Burada ifade edilen faydaların ortaya çıkması adına performans yönetimi sürecinin etkin bir şekilde idare edilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde işletmelerin ve işgörenlerin yukarıda değinilen faydalar ile karşılaşmaları neredeyse imkansız bir hal alacaktır.

Performans yönetiminin dezavantajlarının neler olduğuna değinmeden önce, dezavantajların büyük bir kısmının performansa dair değerlendirmelerde yapılan hatalara bağlı olarak ortaya çıktığının bilinmesinde fayda vardır. Bu dezavantajlar ilk olarak değerlendirilen taraf konumundaki işgörenlerin moralini bozmakta ve motivasyona olumsuz etki yapmaktadır. Bunun yanında tarafsızlığını yitirmiş bir performans yönetimi, örgüte karşı duyulan güveni zedeleyecektir. Son olarak performans göstergelerinin kötü olmasına rağmen gerçekdışı bir şekilde kötü değerlendirme yapılmaması ile birlikte işletmenin verimliliği ve etkinliği direkt olarak düşmektedir (Akçakanat, 2009: 12).

Son olarak bölümün en başında ifade edilen performans yönetiminin birey, yönetici ve örgüt açısından avantajları aşağıdaki tablodaki gösterilmiştir.

**Tablo 2 . Performans Yönetiminin Faydaları**

Örgüt İçin İyileştirilmiş	Yönetici İçin İyileştirilmiş	İş gören İçin Geliştirilmiş
Verim düzeyi	İlişkiler	İlişkiler
Karlılık Düzeyi	İletişim	İletişim
Eğitim ihtiyaçları	Karar verme	Kendine güven
İnsan gücü planlanması	Sorunların çözümü	İş doyumunu
Hizmet niteliği	Bireysel performans	Engellerin kaldırılması
Ücret Yönetimi	Birim performansı	Rolünü algılama
Örgütsel performans	Yönetici performans	İş performansı

**Kaynak:** İsmail Arpacı, Performans Yönetimi ve Türk Emniyet Teşkilatı Üzerine Bir Değerlendirme, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yüksek Lisans Tezi**, 2008, İstanbul, s.16.

Tablo 2’de görüldüğü üzere performans yönetimi süreci içerisinde bulunan tarafların her birisi, performans yönetiminin avantajları ile karşılaşma şansına sahiptirler. Yine tablo 2’de yer alan verilerden hareketle değinilmesi gereken bir diğer husus ise yönetici ve

işgören için geçerli olan avantajların dolaylı olarak örgütsel faydayı ortaya çıkardıklarıdır.

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa performans yönetiminin avantajları ve dezavantajları, söz konusu işletmenin süreci ne derece etkili idare ettiği ile ilgilidir denilebilir. Sonuçta performans yönetimi sistemini meydana getiren beş aşamada sağlanacak olan etkinlik ne kadar fazla olursa, aynı oranda performans yönetiminin avantajları ile karşılaşılacaktır denilebilir.

### **1.13. PERFORMANS YÖNETİMİNİN SAĞLIK SEKTÖRÜNDE KULLANIMI**

Dünya üzerinde yaşanan gelişmeler ile birlikte sağlık sektörü de bu gelişimden payını almıştır. Performans yönetiminin sağlık sektöründe kullanımının yaygınlaşması bunun bir göstergesi olarak nitelendirilmektedir. Sağlık sektöründe performans yönetiminin kullanımı hastanelerle sınırlı olmayıp tüm sağlık hizmetlerini içerecek cinstendir.

Sunulan sağlık hizmetleri kapsamında değerlendirilen performans ölçütleri dört temel hususa dayanmaktadır. Bu dört temel husus aşağıda sıralanmıştır (Aydın ve Demir, 2006: 31-32):

- i. Hasta memnuniyetinin sağlanması,
- ii. Daha iyi sağlık düzeyine erişilmesi,
- iii. Sunulan hizmetleri kapsayan süreci ödüllendirme girişimleri,
- iv. Sağlık hizmetleri altyapısının ve girdilerinin kalitesi şeklinde sıralanmaktadır.

Türkiye için sağlık sektöründe performans yönetiminin yer almasının gittikçe daha çok karşılaşılan bir uygulama halini aldığı görülmektedir. Bu sonucun ortaya çıkmasında Sağlıkta Dönüşüm Programının önemli rollerinden söz edilebilir. “Sağlıkta Dönüşüm Programı kapsamında, sağlık politikalarında köklü değişimler meydana geldi. Sağlıkta

reform olarak kabul edilen bu program kapsamında, sağlık sisteminde karar vericiler, çalışanlar ve hizmeti alanlar bir bütün olarak değerlendirilmektedir. Sağlıkta Dönüşüm Programının sağlık sisteminin kalitesi üzerine kurgulanan hedefini gerçekleştirmek amacıyla Performans Yönetimi ve Kalite Geliştirme Daire Başkanlığı ilk olarak Strateji Geliştirme Başkanlığı bünyesinde kuruldu. Ardından uzunca bir süre müstakil bir Daire Başkanlığı olarak hizmet veren Başkanlık şu an Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü bünyesinde hizmetlerine devam etmektedir” (Erkan, 2011: 425). Görüldüğü üzere performans yönetiminin sağlık sektöründe yer alması ve sağlık politikalarına konu olması söz konusu olmaktadır. Bunun yanında performans yönetimi ve gelişimine yönelik başkanlığın kurulmuş olması performans yönetiminin öneminin göstergesi olduğu söylenebilir.

Süreç ve yapılması gerekenler bakımından sağlıkta performans yönetiminin çok farklı niteliklerinden söz edilemiyor olsa da performans göstergelerinin farklılığından bahsedilmektedir. Bu noktada hastane enfeksiyon kontrolü, klinik içi eğitim ve bilimsel çalışmaların sağlık sektöründe performans göstergeleri olduklarına değinilmesi gerekmektedir. Bu göstergeler öncelikle takım liderlerinin analizlerini içermekte olup geri bildirimler ile desteklenmektedir ve emeğe dayalı ölçümlere dayanmaktadır (Aydın, 2008: 2).

Sonuçta en önemli sektör olan sağlık sektöründe performans yönetimi kullanımı giderek daha çok karşılaşılan bir hal almıştır. Elde edilen sonuçların iyileştirilmesi ve geliştirilmesi sağlık sektörü adına daha büyük öneme sahip olduğu için bu durum doğal bir sonuç olarak nitelendirilebilir. Nitekim ülkemizde de bu yönde adımların atılması söz konusu olmuştur ve sağlık sektöründe performans yönetimi ve değerlendirmelerine yönelik bir başkanlık kurulmuştur. Gelineen noktada performans yönetiminin sağlık sektöründe sahip olduğu önemin anlaşılması adına bu adımın kilit rolleri bulunmaktadır. Sağlık hizmetleri kapsamında sunulan hizmetlerin iyileştirilmesinin yanında sektörünün altyapısının geliştirilmesi için performans yönetiminin önemli bir araç olduğu unutulmamalıdır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANS DEĞERLENDİRME

#### 2.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Performans değerlendirme kavramının tanımı yapılmadan önce kurumdan kuruma farklılık gösteren niteliklere sahip olması nedeniyle farklı tanımların varlığının söz konusu olduğuna değinmek gerekmektedir. Bu bilgiden hareketle performans değerlendirmenin tanımı yapılacak olursa, “çalışanların yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçme” şeklinde bir tanım ortaya çıkacaktır (Pehlivan, 2008: 172).

“Gerçekte bütün örgütler, resmi ya da gayri resmi yollarla çalışanların performanslarını değerlendirirler. Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden birisi olup, bireylerin örgütsel amaçlar doğrultusunda ve belirli bir dönem içerisinde ürettikleri sonuçların analiz edilmesi ve çeşitli alanlarda kullanılmasıdır. Değerlendirme sisteminden beklenen faydanın sağlanabilmesi ve etkili sonuçların alınabilmesi için; adil, sürekli, kapsamlı, geliştirici, motive edici, duruma uygun, geçerli ve güvenilir olmalıdır. Aynı zamanda personelin katılımına imkan vermelidir” (Tunçer, 2013: 89).

İçinde bulunulan dönemin şartları gereği, insan kaynaklarından maksimum verim elde edilmesi gerekmektedir. Bunu sağlayabilmek adına performans değerlendirmenin önemli bir araç olduğu söylenebilir. Ancak burada ifade edilen faydaların ortaya çıkması bir anda gerçekleşmemektedir. Performans değerlendirmenin doğru ve tarafsız bir şekilde yapılması sağlıklı sonuçlar elde edilmesi adına ilk gereklilik olarak görünmektedir (Camgöz ve Alperden, 2006: 192). Süreç içerisinde etkisi olan diğer faktörler çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ayrıntılı biçimde ele alınacaktır.

Yirminci yüzyılın başlarında ilk örneklerine rastlanan performans değerlendirme, yüzyılın ikinci yarısından itibaren gelişimini hızlandırmıştır. Performans değerlendirmenin gelişiminde 1980'li yıllardan itibaren bilimsel yaklaşımların artması ile birlikte uygulamaların da artmasından söz edilmektedir (Bakan, Eyitmiş ve Demir, 2011: 4). Performans değerlendirmenin yaşamış olduğu bu gelişimde teknolojik gelişmelerin de payı bulunmaktadır.

Sonuçta performans değerlendirme, örgüt içerisinde yer alan bireylerin yerine getirdikleri işlerdeki verimlilik, etkinlik ve başarı düzeylerini ortaya koymaktadır. Günümüz koşullarında başarı elde etmek adına bu hususların gerekli olması performans değerlendirmesinin yapılmasını şart haline getirmiştir. Son olarak performans değerlendirme kriterlerinin işletmeden işletmeye farklılık gösteren bir yapıya sahip olduğu bilinmelidir.

## **2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ**

Çalışmanın ilk bölümünde incelenen performans yönetimi sistemi sürecinin üçüncü aşaması oluşturan performans değerlendirmesi, ölçümler sonrasında ortaya çıkan verilerin değerlendirilmesi süreci olarak ifade edilmektedir. Performans değerlendirme süreci için atılması gereken ilk adım yine plan noktasında olacaktır. Buna göre yapılacak olan performans değerlendirme planlamalarında vizyon, misyon, amaç, hedef, performans değerlendirme kriterleri, performans göstergeleri gibi hususların açık bir şekilde ortaya konulmuş olması gerekmektedir (Çakmak ve Ocaklı, 2006: 215). İfade edilen hususlarda eksikleri olan ya da yetersiz kalan planların performans değerlendirme sürecine olumlu katkı vermesi oldukça güçtür.

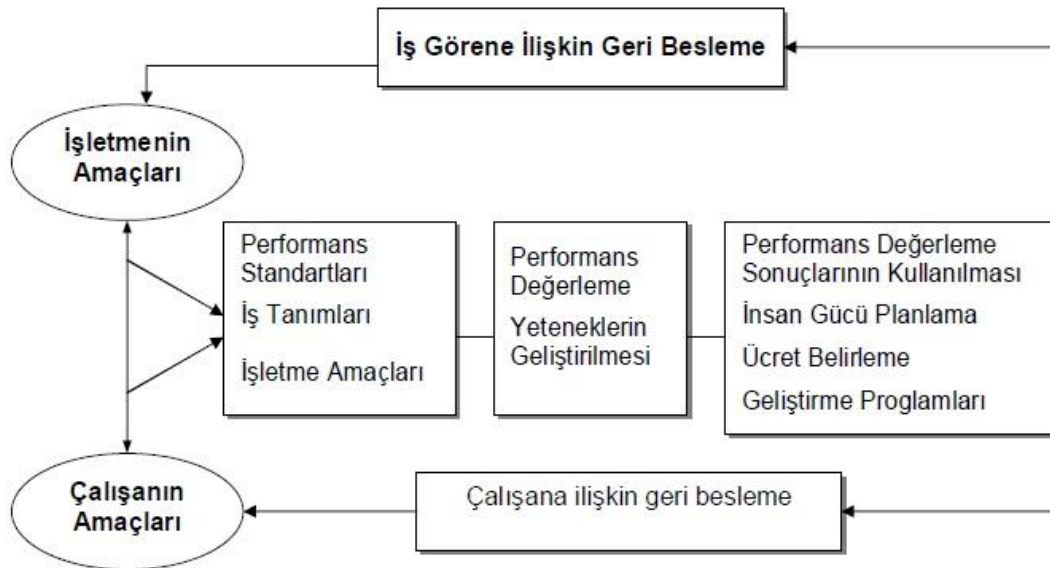
Performans değerlendirme sürecinde değerlendirme kriterlerinin önceden belirlenmesi gerekir (Kalaycı, 2009: 632). Böylelikle işgörenlerin sonuçlara göre değerlendirme kriteri belirlendiği gibi bir düşünce içerisinde girmesinin önüne geçilmiş olacaktır. O halde performans değerlendirme sürecinin anlam ifade edebilmesi adına ilgili kişilerin sürecin tarafsızlığına inancının olması gerektiği söylenebilir.

Verilen bilgilerden yola çıkılarak performans değerlendirme sürecinin içerdiği aşamalar aşağıdaki şekilde sıralanacaktır (Akçakanat, 2009: 15-17):

- i. Değerlendirme standartlarının açıklanması,
- ii. Değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi ve açık bir şekilde ifade edilmesi,
- iii. Performans değerlendirmesi yönteminin belirlenmesi,
- iv. Performans değerlendirmesini yapacak kişilerin tespit edilmesi,
- v. Değerlendirmelerin hangi zaman dilimlerinde –periyotlarda- gerçekleşeceğinin belirtilmesi,
- vi. Performans değerlendirmesine yönelik işgörenlere ve yöneticilere bilgilendirme yapılması şeklindedir.

Performans değerlendirme süreci aşağıdaki gibi şekil üzerinde de gösterilebilir.

Şekil 4. Performans Değerlendirme Süreci



**Kaynak:** Mehmet Tural, Örgütlerde Performans Yönetimi: Bir Kamu Kuruluşundaki Performans Değerleme Sisteminin İncelenerek Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, **Doktora Tezi**, Adana, 2007, s.25.

Şekil 4’te görüldüğü üzere performans değerlendirme sürecinin etkinliğinin sağlanması adına geri bildirimlerin önemli rolleri bulunmaktadır. Bunun yanında çalışmanın ilk bölümlerinden beri ifade edilen çalışanların ve işletmenin amaçları arasında uyum sağlanmasının gerekliliği hususunun önemi yine şekil 4 üzerinde görülmektedir.

Sonuçta performans değerlendirme süreci, işgörenlerin ve işletmenin çabalarının karşılığının anlaşılması adına önemlidir. Bu süreçte yapılacak olan değerlendirmelerde faydalanılan kriterler ve standartlar farklılık gösterebilir. Dolayısıyla süreç öncesinde bu hususların netleştirilmesi sürecin sağlıklı sonuç vermesi adına şarttır. Ayrıca değerlendirmeyi yapacak olan kişilerin doğru belirlenmesi de sürecin sonucunu direkt olarak etkileyecektir.

### **2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN AMAÇLARI**

Performans değerlendirmesinin birçok amacından söz ediliyor olsa da amaçlar temelde ikiye indirgenebilir. Bu amaçlardan birincisi, işgörenlerin performansı hakkında bilgi sahibi olmaktır. Böylelikle ödüllendirme, cezalandırma gibi kararlar alınabilecektir. İkinci temel amaç ise geribildirimlerle birlikte çalışanlara kendilerini değerlendirme şansı vermek ve kişisel gelişimlerine sürekli kılmalarına olanak sağlamaktır (Tunçer, 2013: 88). Esasında performans değerlendirme sürecinin şeffaf olmasının gerekliliği de bu temele dayanmaktadır denilebilir.

Örgütlerin uygulamakta oldukları performans değerlendirmelerinin amaçları aşağıdaki gibidir (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006: 33):

- i. İşletme standartları belirlemek,
- ii. Performans göstergelerinde artış varsa ödül vermek,
- iii. Örgüt içinde yetenekli ve kaliteli elemanları ayırmak, böylece terfi, rotasyon gibi işletme içi değişimlerde kullanmak,



- iv. Yetersiz olan işgörenleri belirlemek ve bu durumun süreklilik ifade etmesi halinde söz konusu bireylerin işlerine son vermek şeklinde sıralanmaktadır.

Yukarıda ifade edilen maddelerden de anlaşılacağı üzere performans değerlendirmesi, işletme için başarılı ve başarısız çalışanların ayırt edilmesi amacı gütmekte olup ortaya çıkan sonuçlara göre işletmenin çıkarlarını gözeterak karar verilmesini sağlamaktadır.

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa, “performans değerlendirmeleri amacına göre yönetsel (kişiler arası) ya da gelişimsel (kişiyeye özel) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Yönetsel amaçlar; ücret artışı, terfi, işten ayırma gibi çalışanın iş hayatı ile ilgili önemli kararları içermekte iken gelişimsel amaçlar ise çalışan geribildirim sağlayarak gelişimine katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Elbette bu amaçların yanı sıra çalışanların ve işletmenin performansını artırmak da performans değerlendirmenin en temel amacıdır” (Baltacı ve Burgazoğlu, 2014: 167). Görüldüğü üzere performans değerlendirme işletmenin ortaya koyduğu performansı artırma temeline dayanan ve bu hedefe yönelik amaçlarla birlikte şekillenen bir süreci ifade etmektedir.

#### **2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN FAYDALARI**

Çalışanların ve buna paralel olarak örgütün performansını artırmak amacı güden, böylelikle bireyin ve işletmenin potansiyelini belirleyen performans değerlendirmenin bir takım faydaları söz konusudur ve değerlendirme sürecinin etkinliği ile birlikte bu faydalardan söz edilmesi mümkün olacaktır. Performans değerlendirmesi ile birlikte ortaya çıkan yararlar çalışanlar, yöneticiler ve işletme için yararlar şeklinde sınıflandırılmaktadır (Boyacılar, 2013: 6).

Performans değerlendirmenin faydaları maddeler halinde aşağıdaki biçimde sıralanabilir (Çakmak ve Ocaklı, 2006: 221-223):

- i. İşletmenin içerisinde bulunduğu süreçlerin izlenmesine şans tanınması,
- ii. Örgütle ilgili doğru analizler yapılmasını sağlaması,
- iii. Çalışanların kendi sınırlarını belirlemesine yardımcı olması,
- iv. Kariyer geliştirme ve planlamaya fırsat sunması,
- v. Kaynak kullanımının etkin olmasına şans vermesi,
- vi. İşletmeye kimin hangi oranda katkısının olduğunu belirlemesi,
- vii. Örgütün vizyon ve misyon paylaşım düzeyi hakkında bilgi vermesi,
- viii. Gerek bireysel gerekse örgütsel eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlaması,
- ix. Geleceğe yönelik yapılması gereken düzenlemeler hakkında sayısal verilere dayanan göstergeler sunması şeklinde sıralanmaktadır.

Yukarıda ifade edilen maddelere ek olarak değinilmesi muhtemel birçok faydadan söz edilebilir ancak bu faydalara tek tek değinilmesi çalışmanın kapsamını aşacaktır.

İşgörenler için alınan ücretler en önemli konular arasında yer almaktadır. Bireyin kendisini kanıtlama isteği gibi maddi dayanağı olmayan hususlar söz konusu olsa da yapılan işlere karşılık olarak alınan ücretler önemlidir. Performans değerlendirmeleri ile birlikte örgüt içerisindeki ücretlendirmelerde adalet sağlanmaktadır. Böylelikle işgörenler yaptıkları işlere –sergiledikleri performanslara- göre ücret almaktadırlar. Ayrıca bu şekilde uygulamaların varlığı ile bireylere örgüte karşı güven duymalarından söz edilmesi yani örgütsel güvenin oluşması mümkün olmaktadır denilebilir (Soydan, 2012: 7).

Genel bir değerlendirme yapılacak olduğunda performans değerlendirme en yalın ifade ile kimin ne düzeyde performans gösterdiğinin anlaşılmasını sağladığı için yararlıdır şeklinde bir değerlendirme yapılabilir. Nitekim performans değerlendirmeleri ile birlikte işgörenlerin sergiledikleri performansa dair işletme içerisindeki diğer işgörenlerle karşılaştırmalı olarak inceleme yapılması mümkün olmaktadır (Camgöz ve Alpten, 2006: 193). Bu sayede örgüte uzun vadede fayda sağlayacak olan kişilerle çalışma şansı elde edilir.

## 2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Performans değerlendirmesi yapılırken her işletme için geçerli olabilecek değerlendirme yöntemlerinden söz edilmesi mümkün değildir. Dolayısıyla ortaya birbirinden farklı özelliklere sahip performans değerlendirme yöntemleri çıkmıştır. İşletme içerisinde yer alan bireylerin ve örgütün performansının değerlendirilmesinde farklı ölçeklerden faydalanılmak suretiyle performans değerlendirme süreci sonlandırılabilir. Buna göre çalışmanın bu bölümünde kişilerarası karşılaştırma yöntemi, ortak performans kriteri yöntemi, bireysel performans standartları yöntemi, kritik olay yöntemi ve 360 derece geri besleme yöntemi ele alınacaktır. Her bir yöntem farklı başlıklar altında incelenecek olup yöntemler hakkında yüzeysel bilgi verilecektir. Ayrıca performans değerlendirme yöntemlerinin açıklanması ile birlikte performans değerlendirme ölçeklerinin/kriterlerinin neden farklılık gösterdiği sorusuna yanıt verilebilmesi amaçlanmaktadır.

### 2.5.1. Kişilerarası Karşılaştırma Yöntemi

Kişilerarası karşılaştırma yöntemi, performans değerlendirme yöntemleri arasında uygulanması en kolayı olarak dikkat çekmektedir. Az zaman alması ve maliyetinin çok düşük olması bu sonucu ortaya çıkaran temel faktörler olarak görünmektedir. Her ne kadar az zaman alması ve maliyetinin düşük olması söz konusu olsa da kullanım alanının sınırlı olması kişilerarası karşılaştırma yöntemine başvurulmasını beraberinde getirmektedir. Ayrıca değerlendirilen kişi ile ilgili genel bilgiler sunduğu ve özel bilgiler içermemesi, kişilerarası karşılaştırma yönteminin bir başka olumsuz yönü olarak görünmektedir (Ferecov, 2003: 135).

Performans değerlendirmesinde kişilerarası karşılaştırma yöntemi ile birlikte fazla sayıda kişinin değerlendirilmesi oldukça güçtür. “Bu yöntemde önce değerlendirilmesi yapılacak kişilerin isimleri bir kağıda veya kartlara yazılmaktadır. Daha sonra her işgören ile tek tek karşılaştırılarak performansı yüksek olan işgörenin isminin karşısına veya kartına bir işaret konulmaktadır. Bu karşılaştırma işlemi, tüm işgörenler için

yapıldıktan sonra, ismin karşısına veya her karta konulan işaretler sayılmakta ve bu işaret sayısına göre de sıralama yapılmaktadır” (Budak, 2013: 514). İçinde bulunulan dönemde teknolojik açıdan gelinen nokta düşünüldüğünde bu yöntemin sağlıklı performans değerlendirmesi adına kullanışlı olmadığı sonucuna ulaşılması güç olmayacaktır.

Sonuçta bir kişinin bir veya daha fazla iş arkadaşı ile karşılaştırılması adına kullanılan kişilerarası karşılaştırma yöntemi, geleneksel bir metot olarak ifade edilebilir ve spesifik inceleme yapılmasına olanak sunmamaktadır. Bu niteliği sebebiyle günümüzde özellikle geniş ölçekli işletmelerin bu yöntemle başvurmadığı ve kişilerarası karşılaştırma yönteminin gün geçtikçe daha az tercih edildiği söylenebilir.

### **2.5.2. Ortak Performans Kriteri Yöntemi**

Ortak performans kriteri yöntemi, kişilerarası karşılaştırma yönteminden farklı olarak birden fazla değerlendirme kriterine sahiptir ve söz konusu kriterler ortak olarak belirlenmektedir (Helvacı, 2002: 163). Dolayısıyla ortak performans kriteri yönteminde çalışanların kendi işleri kapsamında değerlendirmeye tabii tutulmaları söz konusu olacaktır.

Performans değerlendirmesi için ortak olay yöntemi kullanılacak olduğunda (Akbal, 2010: 34);

- i. Grafik değerlendirme,
- ii. Davranışsal değerlendirme,
- iii. Kritik olaylara yönelik değerlendirme,
- iv. Ağırlıklı kontrol listesine dayalı değerlendirme ve
- v. Amaçlara göre değerlendirme olmak üzere ölçeklerin varlığından bahsedilmektedir.

Yapılacak olan değerlendirmelerde yukarıdaki ölçeklerden hangisi uygun ise ortak olay yöntemi için o ölçek kullanılacaktır. Ortak performans kriteri yöntemi kapsamında son olarak değinilmesi gereken husus, bu yöntemin belirli bir çalışan grubunu kapsamasının yanında çalışanların tamamı için geçerli olmasının da mümkün olabileceğidir.

### **2.5.3. Bireysel Performans Standartları Yöntemi**

İsminden de anlaşılacağı üzere bireysel performans standartları yönteminde işğörenler diğer işğörenler ile karşılaştırılmamaktadır. Başka bir ifadeyle bu yöntemin seçilmesi ile kıyaslama yapılmaksızın performans değerlendirmesi yapılacağı anlamına gelmektedir.

“Bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler işğöreni başkalarıyla karşılaştırmadan belirli ölçütlere göre kendi başına değerlendiren yöntemlerdir. Bu yöntemlerde, kişilerin gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlarla değerlendirilmeleri amaçlanmaktadır. Diğer bir deyişle, bu yaklaşım, işğörenlerin çeşitli özellik, ilgi alanı, yönelim ve içinde buldukları şartlara göre belirlenmiş bireysel standartlar çerçevesinde değerlendirildiği yöntemleri içermektedir. Bu yaklaşım üç temel yöntem içerir ki bunlar; direkt indeks yöntemi, standartlar yöntemi ve amaçlara göre yönetimdir” (Ferecov, 2003: 145).

Verilen bilgilerden yola çıkılmak suretiyle bireysel performans standartlarına dayalı yöntem de diğer performans değerlendirme yöntemleri gibi kendi içerisinde farklı uygulamalara içermektedir. Bu durum performans değerlendirmesi yapılacak olan örgütlerin/bireylerin birbirinden farklılık göstermesi nedeniyle değişik uygulamalara başvurulmasının bir sonucu olarak ifade edilmektedir.

#### 2.5.4. Kritik Olay Yöntemi

Performans değerlendirme yöntemleri arasında yer alan kritik olay yönteminin değinilmesi gereken ilk niteliği, performans değerlendirmesini bir süreç olarak ele almasıdır. Nitekim kritik olay yöntemine göre performans değerlendirme süreci içerisinde işgörenlerin sergilemekte oldukları performanslar, olumlu ya da olumsuz olduğu önemli olmaksızın kritik davranışlar belirlenmektedir. Sürecin sona ermesi ile birlikte işgörenlerin kritik olaylardaki başarısına göre puanlama yapılmaktadır (İbicioğlu, 2011: 148).

Kritik olay yönteminde diğer performans değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak aşırı ya da aşırıya yakın gelişmeler değerlendirme kriteri olarak kullanılmaktadır ve bunlara kritik olay adı verilmektedir. Bu yöntemin kritik olaylar üzerinde durmasının temel sebebi ise söz konusu olayların performansın olumlu ya da olumsuz olmasını direkt olarak etkilemesinden kaynaklanmaktadır. Kritik olay yönteminin bir diğer niteliği, kritik olayların neler olduklarının kararlaştırılmasının uzun zaman aldığı ancak geribildirimlerin etkileri açısından olumlu özelliklere sahip olduğudur (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006: 34). Dolayısıyla kritik olay yöntemi ile çalışanların olumlu ve olumsuz yönlerinin belirlenmesinin kolaylığından söz edilebilir.

Sonuçta kritik olay yönteminin işletme içindeki standart faaliyetler kapsamında yer alan gelişmelerden ziyade olağanüstü olaylar ile ilgilendiği değerlendirilmesi yapılabilir. Değerlendirme süreci içinde not edilen bu kritik olayların performansa ne gibi etkilerinin olduğu ise sürecin sona ermesinin ardından kayıtların incelenmesi ile birlikte olmaktadır.

#### 2.5.5. 360 Derece Geri Besleme Yöntemi

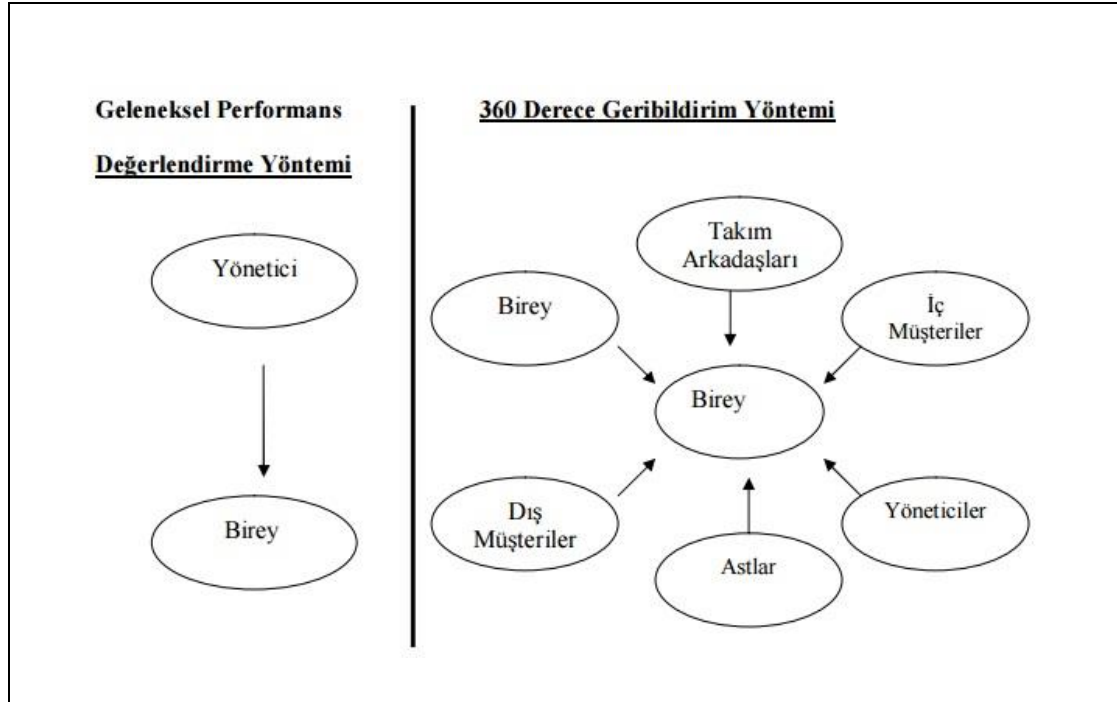
“360 derece değerlendirme sistemiyle, bir çalışanın performans bilgileri, iş ortamında birlikte olduğu yöneticilerinden, astlarından, aynı düzeydeki çalışanlardan, iç veya dış müşterilerden toplanır. Bu yaklaşım gittikçe popüler hale gelmekte ve genellikle ücret

artışlarından çok gelişim amaçlı kullanılmaktadır... 360 derece geribildirimle mesai saatlerinin çoğunluğunu astlarıyla geçiren yöneticilerin yetkinliklerinin değerlendirilmesi mümkün olabilecektir. Yine bu sistemle çalışanın güçlü ve gelişime açık alanları tespit edilerek hizmet içi eğitim planlaması daha sağlıklı biçimde yapılabilir” (Kaynak ve Bülbül, 2008: 270). Görüldüğü üzere 360 derece geri besleme yöntemi birey ve örgüt için oldukça faydalıdır.

Performans değerlendirmelerinde elde edilen sonuçlar ile ilgili çalışanlara geribildirimde bulunulması oldukça önemlidir. Hatta gelinen noktada çalışanların performanslarının artması adına bu yöntem sıkça başvurulan bir araç haline almıştır. 360 derece geri besleme yöntemi ile birlikte çalışanların katılımlarının artması, yöntemin güvenilirliği açısından önemli bir göstergedir. Nitekim takım çalışmasını destekleyen bir yöntem olan 360 derece geri besleme yönteminin bireysel ve örgütsel faydaları bulunmaktadır (Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir, 2007: 190).

Geleneksel değerlendirmeler ve 360 derece geribildirim yönteminin değerlendirmesi noktasında aşağıdaki şekil yardımcı rol üstlenecektir.

**Şekil 5. Geleneksel Performans Değerlendirme ve 360 Derece Geribildirim Yöntemi**



**Kaynak:** Derya Kara, Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Yöneticilerin Ulaşmak İstedikleri Amaca Etkisi, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 1, 2009, s.55.

Şekil 5'te yer alan veriler incelendiğinde 360 derece geribildirim yönteminin neden giderek yaygınlaşan bir yapıya sahip olduğu anlaşılacaktır. Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak sadece birey ve yönetici endeksli değerlendirme yapmaktan uzak olan 360 derece geri besleme yöntemi, bu özelliği nedeniyle daha çok tercih edilen bir hal almıştır.

## 2.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE YAPILAN HATALAR

Performans değerlendirme sürecinin olumlu sonuç vermesi adına süreç içerisinde hatasız şekilde ilerleme kaydedilmesi gerekmektedir. Ancak bu gereklilik her zaman sağlanamamaktadır. Dolayısıyla performans değerlendirme sürecinde hatalar ortaya çıkmaktadır.



Çalışmanın önceki bölümlerinde tarafsızlığın performans değerlendirmeleri adına hayati öneme sahip olduğu ifade edilmişti. Dolayısıyla performans değerlendirme süreci içerisinde yapılan hatalar arasında en yüksek düzeyde etkiye sahip olanın tarafsızlığın yitirilmesi olduğu söylenebilir. Bunun yanında yapılan diğer hatalar (İbicioğlu, 2011: 142-143);

- i. Olumlu ya da olumsuz puan verme –verileri değerlendirmeksizin-,
- ii. Hale etkisinin olması,
- iii. Merkezi eğilim hatası ile karşılaşılması,
- iv. Benzerlik ve yansıtma,
- v. Değerlendirmeyi yapan tarafın motivasyon düzeyinde azalma sorunu oluşması,
- vi. Son eyleme bağlı kalarak yanıltıcı kararlar alma,
- vii. Kültürel farklılıklar sebebiyle hataya düşme ve
- viii. Sisteme yönelik hatalar yapma şeklinde sıralanmaktadır.

İfade edilen hususlardan da anlaşılacağı üzere performans değerlendirmesini yapan kişi ya da kişilerin iyi seçilmiş olması gerekmektedir. Bu nedenle performans değerlendirmesini yapacak tarafın seçilmesi/belirlenmesi hususunun performans değerlendirme süreci içerisinde kabul edilmesi ile karşılaşılabilir.

Performans değerlendirmede yapılan hatalar arasında yer alan hale etkisi, “değerlendirici olarak yöneticinin astının performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasında bulunan farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme” olarak ifade edilmektedir (Budak, 2013: 535). Hale etkisinin tanımından yola çıkılarak değerlendirmeyi yapan kişinin önemini tekrarlamakta fayda vardır. Ayrıca verilen bilgilerden hareketle performans ölçüm kriterlerinin belirlenmiş olmasına rağmen süreç içerisinde hataların ortaya çıkabildiği yorumunun yapılması mümkün olacaktır.

Değerlendirmelere konu olan kişi ya da kişilerin örgüt içerisindeki pozisyonları farklı olabilir. Nitekim performans değerlendirmede kişilerin işletmedeki konumları değil

ortaya koydukları performans öneme sahiptir. Ancak yapılan değerlendirmelerde kişinin pozisyonundan etkilenilmek suretiyle söz konusu kişiye yüksek puan verilmesi, dolayısıyla performans değerlendirme sürecinde hata yapılması söz konusu olmaktadır. Bu durumun tersi olarak işletmede alt seviyede yer alan bir işgörene olumlu performans göstergelerine sahip olduğu halde düşük puan verilebilir (Tunçer, 2013: 100).

Performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan hatalardan bir tanesi de ölçüm aracından kaynaklanan hatalardır. Bireylerden kaynaklı hatalara oranla daha az karşılaşılan bir hata türü olsa da performansın niteliğine uygun olmayan ölçüm araçları sebebiyle performans değerlendirmelerinde hataların ortaya çıkması muhtemeldir (Helvacı, 2002: 160).

Performans değerlendirmesini yapan kişilerin objektif oldukları varsayılmaktadır ve karşılaşılan hataların birçoğu bu varsayıma dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında sistem kaynaklı ya da ölçüm aracı ile ilgili sorunlar olması sebebiyle performans değerlendirme hatalarının ortaya çıktığı söylenebilir. Yine de bölüm içerisinde verilen bilgilerden yol çıkılmak suretiyle en önemli hususun değerlendirmeyi yapan tarafın önyargı ya da hatalarının olması olduğu söylenebilir. Kişisel önyargıların olumsuz etkileri ile karşılaşılmaması adına yönetici konumundaki kişilerin performans yönetim sistemini önemsemelerinin, ciddiye almalarının yanında işgörenlerin de kişisel performans göstergelerine yönelik ağırlık vermeleri gerekmektedir (Işığışık, 2008: 7). Aksi takdirde yapılan değerlendirmelerin olumlu sonuçlar vermesi söz konusu olmayacaktır.

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa performans değerlendirme süreci içinde değerlendiren kişi ya da sisteme yönelik sebepler ile hata yapılması mümkündür. Çoğunlukla değerlendirmeyi yapan kişinin yetersizliği ya da önyargıları nedeniyle ortaya çıkan bu hatalar, performans değerlendirme sürecinin tarafsızlığını yitirmesine sebep olmanın yanında süreç sonunda fayda elde edilmesinin de önünde engeldir. Bu nedenle performans değerlendirme sürecinin planlamasının doğru ve eksiksiz yapılması değerlendirmenin sonucunu direkt olarak etkileyecektir denilebilir.

## 2.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN SAĞLIK SEKTÖRÜNDE KULLANIMI

Sağlık sektöründe performans değerlendirmeleri, tıpkı diğer performans değerlendirmelerinde olduğu gibi hedeflerin ve planların açık bir şekilde ortaya konması ile başlamalıdır. Sonrasında performans ölçüm kriterlerinden başlayarak sektörel farklılıklardan söz edilmesi mümkün olacaktır.

Sağlık sektöründe performans ölçümleri kapsamında ölçüm alanlarının neler olduklarına değinilmesi gerekmektedir. Buna göre sağlık sektöründeki ölçüm alanları aşağıdaki gibi olacaktır (Tengilimoğlu ve Toygar, 2013: 53):

- i. Sağlık nüfusu,
- ii. Bireysel sağlık çıktıları,
- iii. Klinik kalite ve bakım uygunluğu,
- iv. Sağlık sisteminin duyarlılığı,
- v. Eşitlik,
- vi. Verimlilik şeklindedir.

Sektörün ölçüm alanları yukarıdaki şekilde olmakla birlikte kurumdan kuruma farklı ölçüm standartları ile karşılaşılabileceğinin yinelenmesi faydalı olacaktır.

Türkiye’de sağlık kurumlarının performanslarının değerlendirilmesi adına 2006 ve 2007 yıllarında “Sağlık Bakanlığına Bağlı Kurum ve Kuruluşlarında Kaliteyi Geliştirme ve Performans Değerlendirme Yönergesi” ortaya çıkmıştır. Buna göre sağlık hizmetlerinin sunumunda gösterilecek performansa dair bir takım kriterler getirilmiştir. Bunlar arasında; muayene erişim katsayısı, altyapı ve süreç değerlendirme katsayısı, hasta ve hasta yakınları memnuniyet anketleri katsayısı gibi hususlar yer almaktadır (Aydın ve Demir, 2006: 67).

Performans değerlendirmesinin sağlık sektöründe kullanımında şüphesiz ki hastaların düşüncelerine ve hastaların tecrübelerine başvurulması şarttır. Aksi takdirde doğru

değerlendirmelerin yapılması yapılmadığının bilinmesi mümkün olmayacaktır. Nitekim sağlık hizmetlerinde sunulan performansın doğru bir şekilde değerlendirilebilmesi adına hastaların yaptıkları şikayetler ve bu şikayetlerin yönetimi önemli bir konudur (Toprak ve Şahin, 2012: 4). Böylelikle hastalar ile sağlık kurumları arasında bir etkileşim meydana gelecek ve kurulan iletişimle hastaların memnuniyetsizlikleri anlaşılacaktır. Sonrasında ise ifade edilen konularda alınacak olan önlemlerde ortaya konan başarı düzeyi, sağlık kurumu için performans değerlendirmenin başarılı olup olmayacağını belirleyecektir.

Sonuçta sağlıkta performans değerlendirmesi sürecinin diğer sektörlerdeki değerlendirmelerden ölçüm standartları ve değerlendirme tarafları gibi aktörler nedeniyle ayrıldığı değerlendirilebilir. Sağlık sektöründe performans değerlendirmesinin önemi aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

“Sağlık sistem performansı ölçümü iki açıdan önemlidir: Birincisi, sağlık sistemlerinin eksiklerini tanımlamanın ve finansmanda adalet, insanların beklentilerine yanıt vermek ve benzer sağlık düzeylerine ulaşmak gibi konularda ülkelerin benzer gelir düzeyleri ile neden başarısızlığa düştüğünü açıklamaya yardımcı olur; ikinci, bir sağlık sisteminin yıllara göre değerlendirilmesini sağlayacak göstergeleri sağlar. Bu faydaların her ikisi de, eğer belirli bir sağlık sistemi politikaları, belirli sosyo-ekonomik koşullar altında özellikle farklılaşıyorsa, gelecekte bu politikaları doğrulamak ya da reddetmek için bir temel sağlayabilir” (Uğurluoğlu ve Çelik, 2005: 8). Bu tanımdan yola çıkarak sağlık sisteminde performans ölçümü ve ölçümlerin kayıtlandırılması büyük önem taşımaktadır. Gelişen teknoloji ile değişmesi muhtemel sağlık sistemi politikalarına sağlıklı veriler elde edilmesini sağlayarak değişen politikaların ülkeye yarar sağlayacağı şeklinde yorum yapabiliriz.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖZEL HASTANELERDE PERFORMANS YÖNETİMİNİN DEĞERLENMESİ ARAŞTIRMASI

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırma, özel hastanelerdeki performans yönetimi standartlarının açıklanması amacıyla yapılacaktır. Bu sayede özel hastanelerle kamu hastanelerinin performans yönetiminin karşılaştırılabilmesi mümkün olacaktır. Ayrıca günümüz koşullarında piyasadaki rekabet düzeyinin her geçen gün artması ile birlikte ifade ettiği önem genişleyen performans yönetimine karşı hastane çalışanlarının yaklaşımının anlaşılması da araştırmanın amaçları arasında yer almaktadır.

#### 3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmacının hastane personeline dağıtmış olduğu anket sorularının her bir personel tarafından cevaplanması istenmiştir. Özel hastaneler ve devlet hastanelerinde örneği çıkan SPSS paket programı ile kişilerin cevapları değerlendirilmiştir.

#### 3.3. YIĞIN VE ÖRNEK

Yığınızı, Ankara da faaliyet gösteren Özel ve Devlet Hastaneleri oluşturmuştur. Bunlarda örneğimizi iki özel ve bir devlet hastanelerinde çalışanlarından toplam 213 kişi oluşturmaktadır. Söz konusu hastaneler, isimlerinin açıklanmamasını talep etmişlerdir.

### **3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

AraŐtırmamız Ankara ili ve iki özel, bir devlet hastanesi ile sınırlıdır. Verilen cevapların doğruluğu bire bir görüşme ile arttırılmaya çalışılmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

#### 4.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE AİT BULGULAR

Araştırmaya katılan bireylerin özelliklerinin frekanslar yardımı ile gösterilmesine yardımcı olur.

Araştırmaya katılan hastane personelinin demografik özelliklerine ilişkin dağılımlar tablo 3'te gösterilmiştir. Bu bilgilere göre araştırmaya katılan personelin %70'inin bayan ve %30'unun da bay olduğu görülmektedir.

Personelin yaşları incelendiğinde %52,1'inin 20-30 yaşları arasında, %30,5'inin 31-40 yaşları arasında, %14,1'inin 41-50 yaşları arasında ve %3,3'ünün de 51 yaş ve üzerinde olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan personelin medeni durumları göz önüne alındığında personelin %50,7'sinin evli ve %49,3'ünün de bekâr olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan personelin hastanedeki görevleri incelendiğinde %37,1'inin hemşire, %13,6'sının tıbbi sekreter, %12,2'sinin doktor, %12,7'sinin sağlık personeli ve %12,2'sinin başka görevlerde çalıştıkları anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan hastane personelinin şu an çalıştığı hastanedeki toplam süreleri göz önüne alındığında bireylerin %50,7'sinin 1-5 yıl arasında, %24,9'unun 1 yıldan az süredir çalıştığı, %13,6'sının 6-10 yıl arasında çalıştığı ve 10 yıl ve üzeri süredir hastanede çalışan personel sayısının bu oranlara göre daha düşük olduğu gözlemlenmiştir.

**Tablo 3. Araştırmaya Katılan Personelin Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılımlar**

Demografik Özellikler	Değişkenler	Frekans	Yüzde %
Cinsiyet	Bay	64	30,0
	Bayan	149	70,0
Yaş	20-30 Arası	111	52,1
	31-40 Arası	65	30,5
	41-50 Arası	30	14,1
	51 ve üzeri	7	3,3
Medeni Durum	Bekâr	105	49,3
	Evli	108	50,7
Görev	Doktor	26	12,2
	Hemşire	79	37,1
	Tıbbi Sekreter	29	13,6
	Sağlık Personeli	27	12,7
	Memur	11	5,2
	Acil Tıp Teknisyeni	15	7,0
Hastanede Toplam Çalışma Süresi	Diğer	26	12,2
	1 yıldan az	53	24,9
	1-5 yıl	108	50,7
	6-10 yıl	29	13,6
	11-15 yıl	9	4,2
	16-20 yıl	7	3,3
	21 yıl ve üstü	7	3,3
<b>Toplam</b>		<b>213</b>	<b>100</b>



**Tablo 4. Hastane Performans Değerlendirmesine İlişkin Sorulara Verilen Yanıtların Dağılımları**

<b>Performans Değerlendirme</b>	<b>Değişkenler</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde %</b>
Performans Değerlendirme Sıklığı	Yılda 1 kere	120	57,1
	Yılda 2 kere	29	13,8
	Yılda 3 kere	12	5,7
	Yılda 3 kereden fazla	8	3,8
	Hiç uygulanmıyor	41	19,5
Performans Değerlendirmesini Yapan	Hastane Yönetimi	168	88,4
	Bağımsız Kuruluşlar	4	2,1
	Hastanenizde Çalışan Herhangi bir kişi	18	9,5
Çalışanları Ödüllendirme Mekanizması	Evet	28	13,9
	Kısmen	89	44,1
	Hayır	85	42,1
Çalışan Performansı Artırılma Yolları	Teşekkür Yazıları	75	38,1
	Parasal Ödüller	27	13,7
	Terfi	3	1,5
	Diğer	92	46,7
Hizmet İçi Eğitim Düzenleme	Evet	166	77,9
	Hayır	47	22,1
Mesai Süresinden Fazla Çalışma	Evet	121	56,8
	Hayır	92	43,2
<b>Toplam</b>		<b>213</b>	<b>100</b>

Hastanede yapılan performans değerlendirmesi ile ilgili personele yneltlen sorulara verilen cevaplar tablo 4'te gösterilmiştir. Bu bilgilere göre personele göre hastane değerlendirmesinin yılda 1 kere yapıldığını düşünen bireylerin oranı %57,1, performans değerlendirmesinin hiç uygulanmadığını belirtenlerin oranı %19,5, yılda 2 kere performans değerlendirmesi yapıyor diye belirtenlerin oranı %13,8 iken yılda 2 kereden fazla performans değerlendirilmesi yapıldığını belirten kişilerin oranı ise oldukça düşük olarak görülmektedir. Bu bilgilere göre genel olarak hastanelerde yılda 1 kere performans değerlendirilmesinin yapıldığı anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan hastane personelinin verdiği cevaplara göre hastanenin performans değerlendirmesinin %88,4 oranında hastane yönetimi tarafından, %9,4 oranında hastanede çalışan herhangi bir kişi tarafından ve %2,1 oranında ise bağımsız kuruluşlar tarafından yapıldığı belirtilmiştir.

“Hastane yönetimi tarafından çalışanlara ödüllendirme mekanizması işletilmekte midir ?” sorusuna araştırmaya katılan personelin %44,1'i kısmen, %42,1'i hayır ve %13,9'u evet cevabını vermişlerdir.

“alıştığımız kurumda performansınızı artırmak için hangi yola başvuruluyor ?” sorusuna ise çalışanların %46,7'si diğer(hiçbir yola başvurulmuyor), %38,1'i teşekkür yazıları yoluna başvuruluyor ve %13,7'si ise parasal ödüller yoluna başvuruluyor şeklinde belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan bireylere yneltlen “Son 6 ay içinde size yönelik bir hizmet içi eğitim düzenlendi mi?” sorusuna ilişkin bireylerin %77,9'u evet ve %21,1'i hayır cevabını vermişlerdir.

Benzer şekilde araştırmaya katılan bireylere yneltlen “Haftalık mesai süresinden daha fazla çalışıyor musunuz?” sorusuna ilişkin bireylerin %56,8'i evet ve %43,2'si hayır cevabını vermişlerdir.

**Tablo 5. Hastane Performans Değerlendirmesine İlişkin Sorulara Verilen Yanıtların Dağılımları**

Demografik Özellikler	Değişkenler	Frekans	Yüzde %
Mesai Süresinden Fazla Çalışma Nedeni	Çalışan Sayısı Yetersiz	93	72,1
	Nöbet Ücreti Almak İçin	7	5,4
	Hastalara daha fazla zaman ayırmak için	12	9,3
	Ek ödmeden daha fazla yararlanmak için	1	,8
	Mesai saatleri iyi düzenlenmediği için	16	12,4
<b>Toplam</b>		<b>121</b>	<b>100</b>

Haftalık mesai saati süresinden daha fazla çalışan 121 bireyin daha fazla çalışma nedenlerine ilişkin bilgiler tablo 5'te özetlenmiştir. Bu bilgilere göre bireylerin %72,1'inin hastanedeki çalışan sayısının yetersiz olduğundan dolayı mesai süresinden fazla çalıştığı, %12,4'ünün mesai saatleri iyi düzenlenmediği için daha fazla çalıştığı, %9,3'ünün hastalara daha fazla zaman ayırmak için daha fazla çalıştığı, %5,4'ünün nöbet ücreti almak için ve %0,8'inin de ek ödmeden daha fazla yararlanmak için daha fazla çalıştığı anlaşılmaktadır. Bu bilgilere göre personelin mesai saati süresinden daha fazla çalışmasının genel nedeni olarak hastanedeki düzenlemeler ve çalışan sayısı ile ilgili olduğunu söylemek mümkün olacaktır.

**Tablo 6. Performans Yönetimde Temel Sorunlar Sorularına İlişkin Cevapların Dağılımları**

<b>Performans Yönetiminde Temel Sorunlar</b>	<b>n</b>	<b>Ortalama(<math>\bar{X}</math>)</b>
Performans değerlendirmesinin objektif olmaması	213	2,5399
Kişilerin iş yapma stillerinin farklı olması	213	2,2770
Motivasyon eksikliği	213	2,5070
Kişisel çekememezlikler	213	2,1690
Hedef gösterilmemesi(Performans standartlarının belirlenmemesi)	213	2,3803
Geçerli Gözlemlerin Sayısı	213	

Tablo 6’da görüldüğü üzere araştırmaya katılan hastane personeline yöneltilen “Size göre performans yönetimindeki temel sorunlar nedir?” sorularına ilişkin cevapların ortalamaları elde edilmiş ve değerlendirme her bir madde için o şekilde yapılacaktır. Eğer madde ortalaması 3’e doğru yaklaşırsa personelin o madde için cevabının “Çok önemli” seviyesinde olduğu anlaşılacak ve eğer ortalama değeri 1’e doğru yaklaşırsa personelin her bir madde için verdikleri cevapların “Önemsiz” dir seviyesinde olduğu anlaşılacaktır. Bu sonuçlar hastane personeline göre performans yönetiminde en önemli temel sorunun sırasıyla “Performans değerlendirmesinin objektif olmaması” ( $\bar{X} = 2,5399$ ) ve “Motivasyon eksikliği” ( $\bar{X}=2,5070$ ) olduğunu göstermektedir.

**Tablo 7. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalara İlişkin Cevapların Dağılımları**

<b>Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar</b>	<b>n</b>	<b>Ortalama(<math>\bar{X}</math>)</b>
Halo(Hale) etkisi	213	2,2723
Kişisel tercihler ve önyargılardan doğan hatalar	213	2,2864
Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme	213	2,3192
Kayırmacılık	213	2,6009
Geçerli Gözlemlerin Sayısı	213	

Tablo 7’de hastane personeline yöneltilen “Size göre performans değerlendirmede yapılan hatalar nelerdir?” ile ilgili sorulara katılma dereceleri araştırılmış ve tablo 4’deki gibi her bir madde için ortalama değerler elde edilmiştir. Bu bilgiler sonucunda hastane personeli performans değerlendirmede en sık yapılan hataların sırasıyla “Kayırmacılık” ( $\bar{X} = 2,6009$ ) ve “Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme” ( $\bar{X} = 2,3192$ ) olduğunu belirtmişlerdir.

#### **4.2. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ**

Değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacı ile ki kare analizi, varyans analizi, t testi ve parametrik olmayan testler kullanılacaktır.

***Hastane Personelinin Görevi ile Haftalık Mesai Süresinden Daha Fazla Çalışması Arasındaki İlişki***

Hipotezler;

H<sub>0</sub>: Hastane personelinin görevinin farklı olması ile haftalık mesai süresinden daha fazla çalışması arasında ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Hastane personelinin görevinin farklı olması ile haftalık mesai süresinden daha fazla çalışması arasında ilişki vardır.

**Tablo 8. Hastane Personelinin Görevi ile Haftalık Mesai Süresinden Daha Fazla Çalışması Arasındaki İlişkiye Ait Ki Kare Analizi Sonuçları**

	Ki Kare Değeri	sd	Anlamlılık Düzeyi (2- yanlı)
Pearson $\chi^2$	42,447 <sup>a</sup>	6	,000
Olabilirlik Oranı	45,352	6	,000
Linear-by-Linear Association	1,688	1	,194
Geçerli Gözlemlerin Sayısı	213		

Tablo 8'de görüldüğü üzere personelin görevi ile fazla mesai yapması arasında ilişki olup olmadığı ki kare analizi ile incelenmiştir. Ki kare analizi sonucuna göre p-değeri 0,000 olarak elde edilmiştir ve bu değer  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinden küçük bir değerdir bu nedenle H<sub>0</sub> hipotezi reddedilmiştir. Bu bilgilere göre hastane personelinin görevi ile haftalık mesai süresinden daha fazla çalışması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu sonucun nedeni hemşirelerin daha fazla mesai yapması ve doktorların neredeyse hiç fazla mesai yapmamasından kaynaklanabilir.

***Hastanenin Özel veya Devlet Hastane Olması ile Çalışanları Ödüllendirme Mekanizmasının Olması Durumu Arasındaki İlişki***

Hipotezler;

H<sub>0</sub>: Hastanenin özel veya devlet hastane olması ile çalışanları ödüllendirme mekanizmasının olması durumu arasında ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Hastanenin özel veya devlet hastane olması ile çalışanları ödüllendirme mekanizmasının olması durumu arasında ilişki vardır.

**Tablo 9. Hastanenin Özel veya Devlet Hastane Olması ile Çalışanları Ödüllendirme Mekanizmasının Olması Durumu Arasındaki İlişkiye Ait Ki Kare Analizi**

	Ki Kare Değeri	sd	Anlamlılık Düzeyi (2- yanlı)
Pearson $\chi^2$	3,664 <sup>a</sup>	2	,160
Olabilirlik Oranı	3,708	2	,157
Linear-by-Linear Association	,569	1	,451
Geçerli Gözlemlerin Sayısı	202		

Tablo 9’da görüldüğü üzere hastane performans değerlendirmesinde hastanenin özel ya da devlet hastanesi olması ile çalışanları ödüllendirme mekanizmasının olması arasında ilişki olup olmadığı ki kare analizi ile araştırılmıştır. Bu analiz sonucuna göre p-değeri 0,160 olarak elde edilmiştir ve bu değer  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyi değerinden büyük bir değer olduğundan dolayı H<sub>0</sub> hipotezi reddedilememiştir. Bu sonuçlara göre hastanenin

özel veya devlet hastane olması ile çalışanları ödüllendirme mekanizmasının olması durumu arasında ilişki olduğunu destekleyen bilgi elde edilemediği anlaşılmıştır.

***Hastanenin Özel veya Devlet Hastane Olması ile Çalışanların Haftalık Mesai Süresinden Fazla Çalışması Arasındaki İlişki***

Hipotezler;

H<sub>0</sub>: Hastanenin özel veya devlet hastane olması ile çalışanların haftalık mesai süresinden daha fazla çalışması arasında ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Hastanenin özel veya devlet hastane olması ile çalışanların haftalık mesai süresinden daha fazla çalışması arasında ilişki vardır.

**Tablo 10. Hastanenin Özel veya Devlet Hastane Olması ile Çalışanların Haftalık Mesai Süresinden Fazla Çalışması Arasındaki İlişkiye Ait Ki Kare Testi Sonuçları**

	Ki Kare Değeri	sd	Anlamlılık Düzeyi (2-yanlı)	Kesin Anlamlılık Düzeyi (2-yanlı)	Kesin Anlamlılık Düzeyi (1-yanlı)
Pearson Ki Kare	15,550 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	14,422	1	,000		
Olabilirlik Oranı	16,149	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	15,477	1	,000		
Geçerli Gözlemlerin Sayısı	213				



Tablo 10'da görüldüğü üzere hastane performans değerlendirmesinde hastanenin özel ya da devlet hastanesi olması ile çalışanların haftalık mesai süresinden fazla çalışması arasında ilişki olup olmadığı ki kare analizi ile araştırılmıştır. Bu analiz sonucuna göre p-değeri 0,000 olarak elde edilmiştir ve bu değer  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyi değerinden küçük bir değer olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir. Bu sonuçlara göre hastanenin özel veya devlet hastane olması ile çalışanların haftalık mesai süresinden fazla çalışması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

***Hastanenin Özel veya Devlet Hastane Olması ile Hastane Performans Değerlendirme Sıklığı Arasındaki İlişki***

Hipotezler;

$H_0$ : Hastanenin özel veya devlet hastane olması ile hastanenin performans değerlendirme sıklığı arasında ilişki yoktur.

$H_1$ : Hastanenin özel veya devlet hastane olması ile hastanenin performans değerlendirme sıklığı arasında ilişki vardır.

**Tablo 11. Hastanenin Özel veya Devlet Hastane Olması ile Hastane Performans Değerlendirme Sıklığı Arasındaki İlişkiye Ait Ki Kare Testi Sonuçları**

	Value	df	Anlamlılık Düzeyi (2-yanlı)
Pearson Ki Kare	28,767 <sup>a</sup>	4	,000
Olabilirlik Oranı	31,584	4	,000
Linear-by-Linear Association	5,814	1	,016
Geçerli Gözlemlerin Sayısı	210		

Tablo 11’de görüldüğü üzere hastane performans değerlendirmesinde hastanenin özel ya da devlet hastanesi olması ile hastanenin performans değerlendirme sıklığı arasında ilişki olup olmadığı ki kare analizi ile araştırılmıştır. Bu analiz sonucuna göre p-değeri 0,000 olarak elde edilmiştir ve bu değer  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyi değerinden küçük bir değer olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir. Bu sonuçlara göre hastanenin özel veya devlet hastane olması ile hastanenin performans değerlendirme sıklığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

***Hastane Personelinin Cinsiyeti ile Haftalık Mesai Süresinden Daha Fazla Çalışması Arasındaki İlişki***

Hipotezler;

$H_0$ : Hastane personelinin cinsiyeti ile haftalık mesai süresinden daha fazla çalışması arasındaki ilişki yoktur.

$H_1$ : Hastane personelinin cinsiyeti ile haftalık mesai süresinden daha fazla çalışması arasındaki ilişki vardır.

**Tablo 12. Hastane Personelinin Cinsiyeti ile Haftalık Mesai Süresinden Daha Fazla Çalışması Arasındaki İlişkiye Ait Ki Kare Analizi Sonuçları**

	Ki Kare Değeri	sd	Anlamlılık Düzeyi (2- yanlı)
Pearson Chi-Square	,168 <sup>a</sup>	1	,682
Continuity Correction <sup>b</sup>	,067	1	,796
Olabilirlik Oranı	,167	1	,683
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,167	1	,683
Geçerli Gözlemlerin Sayısı	213		

Tablo 12’de görüldüğü üzere personelin cinsiyeti ile fazla mesai yapması arasında ilişki olup olmadığı ki kare analizi ile incelenmiştir. Ki kare analizi sonucuna göre p-değeri 0,682 olarak elde edilmiştir ve bu değer  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinden büyük bir değerdir bu nedenle  $H_0$  hipotezi reddedilememiştir. Bu bilgilere göre hastane personelinin cinsiyeti ile haftalık mesai süresinden daha fazla çalışması arasında ilişki olduğunu destekleyen bir sonuç elde edilememiştir.

### ***Hastane Personelinin Cinsiyeti ile Hastanedeki Görevi Arasındaki İlişki***

Hipotezler;

$H_0$ : Hastane personelinin cinsiyeti ile hastanedeki görevi arasındaki ilişki yoktur.

$H_1$ : Hastane personelinin cinsiyeti ile hastanedeki görevi arasındaki ilişki vardır.

**Tablo 13. Hastane Personelinin Cinsiyeti ile Görevi Arasındaki İlişkiye Ait Ki Kare Analizi Sonuçları**

	Ki Kare Değeri	sd	Anlamlılık Düzeyi (2- yanlı)
Pearson Chi-Square	25,616 <sup>a</sup>	6	,000
Olabilirlik Oranı	24,438	6	,000
Linear-by-Linear Association	,059	1	,808
Geçerli Gözlemlerin Sayısı	213		

Tablo 13'te görüldüğü üzere personelin cinsiyeti ile hastanedeki görevi arasında ilişki olup olmadığı ki kare analizi ile incelenmiştir. Ki kare analizi sonucuna göre p-değeri 0,000 olarak elde edilmiştir ve bu değer  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinden küçük bir değerdir bu nedenle  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir. Bu bilgilere göre hastane personelinin cinsiyeti ile hastanedeki görevi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir.

***Hastanenin Yapısı (Özel/Devlet) ile Çalışanların Performans Değerlendirmesi Arasındaki İlişki***

Hipotezler;

$H_0$ : Hastanenin yapısı (özel/devlet) ile çalışanların performans değerlendirme arasında farklılık yoktur.

$H_1$ : Hastanenin yapısı (özel/devlet) ile çalışanların performans değerlendirme arasında farklılık vardır.

**Tablo 14. Hastanenin Yapısı (Özel/Devlet) ile Çalışanların Performans Değerlendirmesi Arasındaki İlişki**

	Performans
Mann-Whitney U	3566,000
Wilcoxon W	6267,000
Z	-3,619
Anlamlılık Düzeyi(2-tailed)	,000

Hastanenin özel veya devlet hastanesi olmasının çalışanların performans değerlendirme tutumları üzerinde etkisi olup olmadığı parametrik olmayan Mann Whitney U testi ile incelenmiştir. Bu analiz sonucunda tablo 14’de görüldüğü üzere p-değeri 0,000 olarak elde edilmiştir. Bu değer  $\alpha=0,05$  değerinden küçük bir değer olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir. Bu nedenle özel veya devlet hastanesinde çalışan personelin performans değerlendirme tutumları arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir.

**Tablo 15. Farklılığın İncelenmesi**

	Hastane	n	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
Performans	Devlet Hastanesi	73	71,9863	11,49576	1,34548
	Özel Hastane	140	77,1071	10,70984	,90515

Tablo 15’te hastane yapısının çalışanlar üzerinde performans değerlendirmesi konusunda farklılığa neden olduğu belirtilmişti bu nedenle tablo 13’deki gibi ortalamalar ile farklılık incelenmiştir. Bu sonuçlara göre özel hastanede çalışan personelin devlet hastanesinde çalışan personele göre ölçekten daha yüksek puan aldığı gözlemlenmiştir.

***Personelin Hastanedeki Toplam Çalışma Süresi ile Performans Değerlendirmeleri Arasındaki İlişki***

Hipotezler;

H<sub>0</sub>: Personelin hastanedeki toplam çalışma süresi ile performans değerlendirmeleri arasında farklılık yoktur.

H<sub>1</sub>: Personelin hastanedeki toplam çalışma süresi ile performans değerlendirmeleri arasında farklılık vardır.

**Tablo 16. Personelin Hastanedeki Toplam Çalışma Süresi ile Performans Değerlendirmeleri Arasındaki İlişki**

	Performans
$\chi^2$	21,062
sd	5
Anlamlılık Düzeyi	,001

Hastane personelinin hastanede çalışma süresinin performans değerlendirme tutumları üzerinde etkisi olup olmadığı parametrik olmayan Kruskal Wallis H testi ile incelenmiştir. Tablo 16'da görülen bu analiz sonucuna göre p-değeri 0,001 olarak elde edilmiştir. Bu değer  $\alpha=0,05$  değerinden küçük bir değer olduğundan dolayı H<sub>0</sub> hipotezi reddedilmiştir. Bu nedenle personelin hastanedeki toplam çalışma süresi ile performans değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespiti amacı ile de LSD testi yapılmış, 1 yıldan az ve 1-5 yıl arasında hastanede çalışan personelin diğer personele göre daha fazla tutum puanı elde ettikleri anlaşılmıştır. Bu sonuçlara göre farklılığın sebebinin 5 yıldan az süredir hastanede çalışan personelden kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir.

***Personelin Hastanedeki Ödüllendirme Mekanizması İle İlgili Görüşleri ile Performans Değerlendirmeleri Arasındaki İlişki***

Hipotezler;

H<sub>0</sub>: Personelin hastanedeki ödüllendirme mekanizması ile ilgili görüşleri ile performans değerlendirmeleri arasında farklılık yoktur.

H<sub>1</sub>: Personelin hastanedeki ödüllendirme mekanizması ile ilgili görüşleri ile performans değerlendirmeleri arasında farklılık vardır.

**Tablo 17. Personelin Hastanedeki Ödüllendirme Mekanizması İle İlgili Görüşleri ile Performans Değerlendirmeleri Arasındaki İlişki**

	Performans
$\chi^2$	4,789
sd	2
Anlamlılık Düzeyi	,091

Tablo 17’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan personelin ödüllendirme mekanizması ile ilgili görüşlerinin performans değerlendirme ile ilgili tutumları üzerinde farklılık meydana getirip getirmediği Kruskal Wallis H testi ile araştırılmıştır. Bu analiz sonucuna göre p-değeri 0,091 olarak elde edilmiştir ve p-değeri  $> \alpha = 0,05$  olduğundan dolayı H<sub>0</sub> hipotezi reddedilememiştir. Diğer bir ifade ile hastanede çalışan personelin ödül mekanizması ile ilgili görüşlerinin farklı olması performans değerlendirme tutumlarını etkilediğini destekleyen bir sonuç elde edilemediği görülmüştür.

***Personelin Yaşı ile Performans Değerlendirmeleri Arasındaki İlişki***

Hipotezler;

H<sub>0</sub>: Personelin yaşı ile performans değerlendirmeleri arasında farklılık yoktur.

H<sub>1</sub>: Personelin yaşı ile performans değerlendirmeleri arasında farklılık vardır.

**Tablo 18. Personelin Yaşı ile Performans Değerlendirmeleri Arasındaki İlişki**

	Performans
$\chi^2$	8,110
sd	3
Anlamlılık Düzeyi	,044

Tablo 18’da görüldüğü üzere araştırmaya katılan personelin yaşları ile performans değerlendirmeleri arasında farklılık olup olmadığı parametrik olmayan Kruskal Wallis H testi ile araştırılmıştır. Bu analiz sonucuna göre p-değeri  $0,044 < \alpha = 0,05$  olduğundan dolayı H<sub>0</sub> hipotezi reddedilmiştir. Bu nedenle personelin yaşlarının farklı olmasının performans değerlendirmeleri üzerinde farklılığa neden olduğu söylenebilir.



**Tablo 19. Personelin Yaşı ile Performans Değerlendirmeleri Arasındaki Farklılığın Araştırılması**

(I) Yaşınız	(J) Yaşınız	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	%95 Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
20-30 arası	31-40 arası	-2,35634	1,73253	,175	-5,7718	1,0591
	41-50 arası	3,95135	2,28260	,085	-,5485	8,4512
	51 ve üzeri	4,92278	4,32288	,256	-3,5993	13,4448
31-40 arası	20-30 arası	2,35634	1,73253	,175	-1,0591	5,7718
	41-50 arası	6,30769*	2,44843	,011	1,4809	11,1345
	51 ve üzeri	7,27912	4,41269	,101	-1,4200	15,9782
41-50 arası	20-30 arası	-3,95135	2,28260	,085	-8,4512	,5485
	31-40 arası	-6,30769*	2,44843	,011	-11,1345	-1,4809
	51 ve üzeri	,97143	4,65622	,835	-8,2078	10,1506
51 ve üzeri	20-30 arası	-4,92278	4,32288	,256	-13,4448	3,5993
	31-40 arası	-7,27912	4,41269	,101	-15,9782	1,4200
	41-50 arası	-,97143	4,65622	,835	-10,1506	8,2078

Tablo 18’de personelin yaşı ile performans değerlendirmeleri arasında farklılık olduğu belirlenmişti ve bu farklılığın araştırılması amacı ile de tablo 19’daki gibi Fisher’in en küçük anlamlılık testi(LSD) uygulanmıştır. Bu test sonucuna göre yalnızca 31-40 yaşları arası ile 41-50 yaşları arasındaki personelin görüşleri arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir.

### 4.3. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Güvenilirlik analizi araştırmada kullanılan ölçeğin ne derecede doğru sonuçlar vereceğini ve araştırmayı ne derecede iyi temsil ettiğinin araştırılmasına yardımcı olmaktadır.

**Tablo 20. Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Cronbach's Alpha	Maddelerin Sayısı
<b>,876</b>	<b>17</b>

Tablo 20’de görüldüğü üzere araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliği Cronbach’s Alpha yöntemi ile test edilmiştir. Bu test sonucuna göre Cronbach’s Alpha yani güvenilirlik katsayısı 0,876 olarak elde edilmiştir. Bu değer araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermekte veya araştırmanın güvenilirliğinin yaklaşık olarak %88 civarında olduğunu göstermektedir.

**Tablo 21. Madde Toplam İstatistikleri**

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Doğrulanmış Toplam Madde Korelasyonları	Karesi Alınmış Korelasyon	Madde Silindiğinde Güvenilirlik Katsayısı
Soru11	61,3192	91,681	,598	,495	,866
Soru12	61,2441	96,289	,454	,330	,872
Soru13	61,2207	95,229	,493	,419	,870
Soru14	61,2019	94,558	,513	,476	,869
Soru15	61,0657	95,345	,524	,385	,869
Soru16	62,0845	96,578	,349	,271	,877
Soru17	61,2629	94,902	,613	,521	,867
Soru18	60,8357	92,081	,678	,649	,863
Soru19	60,7465	94,218	,546	,476	,868
Soru20	60,8779	91,268	,649	,636	,864
Soru21	60,8685	93,190	,574	,546	,867
Soru22	60,8451	93,773	,568	,558	,867
Soru23	60,6995	95,419	,591	,567	,867
Soru24	60,8075	92,732	,661	,599	,864
Soru25	60,8357	93,553	,635	,599	,865
Soru26	62,3615	97,921	,229	,466	,885
Soru27	62,3991	97,288	,254	,469	,883

Tablo 21’de madde toplam istatistikleri tablosu verilmiştir ve bu tablo araştırmada kullanılan ölçekten herhangi bir soru çıkartıldığında ölçeğin güvenilirliğinin nasıl değişeceğini göstermektedir. Bu bilgiler göz önüne alındığında araştırmada kullanılan sadece 27. soru ölçekten çıkartıldığında ölçeğin güvenilirliğinin yükseleceği anlaşılmakta ve yaklaşık olarak 0,883 olacağı görülmektedir. Fakat soru 27 ölçekten çıkarılmadan önce elde edilen güvenilirlik katsayısı da yaklaşık olarak 0,833 değerine yakın bir değer olduğundan dolayı ölçekten bu sorunun çıkarılması uygun görülmemektedir.

#### 4.4. MADDE ORTALAMALARININ EŞİTLİĞİ TESTİ

##### *Bireylerin Performans Yönetimindeki Temel Sorunlar Tutumları ile Bireylerin Performans Değerlendirmeleri Arasındaki İlişki*

Hipotezler;

H<sub>0</sub>: Bireylerin performans yönetimindeki temel sorunlar ile ilgili tutumları ve performans değerlendirme tutumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H<sub>1</sub>: Bireylerin performans yönetimindeki temel sorunlar ile ilgili tutumları ve performans değerlendirme tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 22. Bireylerin Performans Yönetimindeki Temel Sorunlar Tutumları ile Bireylerin Performans Değerlendirmeleri Arasındaki İlişki**

	Kareler Toplamları	sd	Ortalama Kareler	F Değer	Anlamlılık
Gruplar Arası	3827,184	10	382,718	3,378	,000
Gruplar İçi	22889,407	202	113,314		
Toplam	26716,592	212			

Tablo 22’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan personelin performans yönetimindeki temel sorunlar ile performans değerlendirme tutumları arasında ortalamalar bakımından farklılık olup olmadığı varyans analizi ile incelenmiştir. Bu analiz sonucuna göre p-değeri=0,000< $\alpha$ =0,05 olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir. Yani bireylerin performans yönetimindeki temel sorunlar tutumları ile performans değerlendirme tutumları arasında ortalamalar bakımından farklılık olduğu söylenebilir.

***Bireylerin Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar ile İlgili Tutumları ile Bireylerin Performans Değerlendirmeleri Arasındaki İlişki***

Hipotezler;

$H_0$ : Bireylerin performans değerlendirmede yapılan hatalar ile ilgili tutumları ile performans değerlendirme tutumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

$H_1$ : Bireylerin performans değerlendirmede yapılan hatalar ile ilgili tutumları ile performans değerlendirme tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 23. Bireylerin Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar ile İlgili Tutumları ile Bireylerin Performans Değerlendirmeleri Arasındaki İlişki**

	Kareler Toplamları	sd	Ortalama Kareler	F Değeri	Anlamlılık
Gruplar Arası	3386,304	8	423,288	3,701	,000
Gruplar İçi	23330,288	204	114,364		
Toplam	26716,592	212			

Tablo 23'te görüldüğü üzere araştırmaya katılan personelin performans değerlendirmede yapılan hatalar ile performans değerlendirme tutumları arasında ortalamalar bakımından farklılık olup olmadığı varyans analizi ile incelenmiştir. Bu analiz sonucuna göre  $p\text{-değeri}=0,000 < \alpha=0,05$  olduğundan dolayı  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir. Yani bireylerin performans değerlendirmede yapılan hatalar ile ilgili tutumları ve performans değerlendirme tutumları arasında ortalamalar bakımından farklılık olduğu söylenebilir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### TARTIŞMA

Kara 2014, hastanelerde performans yönetimini incelediği çalışmasında performans sistemlerinin her birisinin öncelikli hedefinin gereksiz kullanımı önlemek olduğunu ortaya koymuştur. Böylece hastanelerin karşılaştıkları maliyetlerin azalmasının mümkün olduğu çalışmada elde edilen sonuçlar arasında yer almaktadır. Aynı çalışmada hastanelerdeki performans ölçümlerinde tarafsızlığın büyük öneme sahip olduğu ifade edilmiştir. Tarafsızlık hususu, bu çalışmada da birçok noktada üzerinde durulan ve önemi açıklanan bir husus olarak görünmektedir. Dolayısıyla iki çalışma karşılaştırıldığında tarafsızlığın ortak bir sonuç olarak nitelendirilmesi mümkün olacaktır. Kara 2014, hastanelerde performans yönetiminin etkinliğinden bahsedilmesi adına sahip olunan kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasının gerekliliğini belirtmiştir. Kaynakların etkinlik ve verimliliğinin sağlık sektöründe performans yönetiminin yanında ülke ekonomisinin geleceğini dahi etkileyeceği çalışmanın sonuçları arasında yer almaktadır. Elde edilen bu sonuç, performans yönetiminin sahip olduğu rollerin oldukça geniş bir kapsama sahip olduğunu ortaya koymuştur. Sağlık sektörünün diğer sektörlerle göre daha fazla öneme sahip olması nedeniyle, hastanelerdeki performans yönetiminin daha geniş etkilere sahip olduğu sonucuna ulaşıldığı çalışmada, performans yönetimi değerlendirmeleri kapsamında hasta odaklılık anlayışının belirleyici olduğu ifade edilmiştir.

Hastanelerdeki performans yönetiminde hasta odaklı yaklaşımın var olması ile birlikte yüksek kalite hedefinin gerçekleştirilmesinin daha kolay bir hal aldığı çalışmada ulaşılan sonuçlardandır. Hasta odaklılık anlayışına dair ulaşılan sonuçların bu çalışma ile paralel sonuçlara sahip olduğu değerlendirilmesi yapılabilecektir. Hastanelerde performans yönetimi isimli çalışmada performans sistemi kapsamında önemli unsurların verimlilik, maliyet, etkililik, yüksek kaliteli hizmet, müşteri odaklılık ve çalışanların memnuniyet düzeyleri olduğu ifade edilmiştir. Bunun yanında sağlık sektöründe ve tüm sektörler içerisinde tarafsız performans değerlendirmelerine ihtiyaç duyulduğu ifadesinin yinelenmesinde fayda vardır. Sonuçta Kara 2014'ün elde ettiği sonuçlar ile bu

çalışmada elde edilen sonuçların büyük oranda benzerlik gösterdiği, aradaki farkların sebebinin bu çalışmada hastanelerin özel hastanelerle sınırlandırılması söz konusu iken diğer çalışmanın tüm hastaneleri içeriyor olmasından dolayı olduğu söylenebilecektir. Kamu hastanelerinde performans yönetiminin istenilen seviyelerde olması adına devletin etkinliğinin belirleyici olduğu görülmektedir.

Erkan 2011, Sağlık Bakanlığı'nın performansa dayalı ödeme uygulamasını incelediği çalışmada performans yönetimi kapsamındaki değerlendirmeleri çalışanlara ödenecek ödemeleri göz önünde bulundurarak incelemiştir. Bu çalışmada da yine performansa dayalı unsurların tarafsızlık ilkesi göz önünde bulundurularak yapılması gerektiği özellikle vurgulanmıştır. Ayrıca performans yönetimi gereğince yapılacak olan ücretlendirmelerde hata yapılmaması adına yöneticilerin önemli rolleri olduğu ifade edilmiştir. Çalışmada performansın doğru bir şekilde ölçülmesi adına Sağlık Bakanlığı'nın girişimlerinin olduğu belirtilmiştir. Buna göre Sağlık Bakanlığının performans değerlendirmeye yönelik adımları ile birlikte hastaların sağlık hizmetlerinden daha etkin yararlandığı, sağlık sektöründeki performans göstergelerinin düzelmesini sağladığı sonucu elde edilmiştir.

Ayrıca performans yönetim sistemlerine dair Sağlık Bakanlığı'nın uygulamalarının kamu hastanelerinin özel hastanelerle rekabet edebilmelerine olanak tanıdığı çalışmada elde edilen önemli sonuçlar arasında yer almaktadır. Yazar, bu noktada kamu hastanelerinde ödemelere yönelik inceleme yapmasına rağmen Sağlık Bakanlığı'nın uygulamalarının ödemelerdeki dengenin yanında kurumsal performans kriterleri elde etmeyi hedeflediğini ortaya koymuştur. Erkan'ın 2011 çalışmasında elde ettiği sonuçların bu çalışma ve Kara 2014 çalışmasındaki sonuçlar ile verimlilik ve etkinlik noktasında bulunduğu sonucundan söz edilebilir. Sonuçta çalışmada performans değerlendirmesi ve performansa göre ödeme uygulamaları değerlendirilmiş olup hastanelerin amaçlarına ulaşabilmesi adına performans yönetim sistemlerinin etkinliğinin gerekli olduğunu ortaya koymuştur. Sağlık Bakanlığı'nın yaptığı uygulamaların değerlendirildiği çalışmada kamu hastanelerinin ve özel hastanelerin rekabet edebilmeleri adına performans yönetiminin rolleri olduğunun anlaşılması, çalışma kapsamında elde edilen sonuçlar arasında en çok dikkat çekenleri arasında yer almaktadır. Erkan'ın 2011 çalışması ile bu çalışma karşılaştırılacak olduğunda elde



edilen sonuçların çok büyük oranda paralellik gösterdiği anlaşılmıştır. Çalışmalarda farklı olarak elde edilen sonuçların temel nedeni ise Erkan'ın 2011, daha çok Sağlık Bakanlığı'nın yapmış olduğu uygulamalara yer vermiş olmasından dolayıdır denilebilir.

Çınaroğlu ve Şahin 2012, yönetici değerlendirmelerine göre hastanelerde performans ölçümünü inceledikleri çalışmada hastanelerin sergilemiş oldukları performansların yönetici fikirlerine göre karşılaştırmayı amaçlamışlardır. Çalışma kapsamında değerlendirmeye alınan hastaneler özel ve kamu olarak ayırt edilmemiş, elde edilen sonuçlar özel hastanelerin performans göstergeleri açısından daha yüksek ortalamalara sahip oldukları saptanmıştır. Çalışmada hastane yöneticilerinin değerlendirmelerinin kalite, maliyet ve finansal performans göstergelerini içerdiği ifade edilmiştir. Özel hastanelerin kamu hastanelerine göre daha fazla harcama yaptıklarının ifade edildiği çalışmada, katlanılan maliyetlerin fazla olmasına paralel olarak özel hastanelerin performans göstergelerinin olumlu yönde seyretmesinin kamu hastanelerine göre daha öncelikli olduğu yorumunun yapılması mümkündür. Çınaroğlu ve Şahin 2012, hastane yöneticileri ile yaptıkları görüşmelerde hastanelerin performans göstergelerinin, dolayısıyla da performans yönetim sistemlerinin bilgi teknolojilerine yatırımlar ile direkt olarak ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Buna göre bilgi teknolojilerine yapılan yatırımların yüksek olması halinde performans göstergelerinin yükselmesi ihtimalinin daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. O halde performans yönetimi süreci içerisinde yapılacak olan yatırımların doğru bir şekilde seçilmesinin büyük önem ifade ettiği değerlendirmesinin yapılması yanlış olmayacaktır.

Hastane yöneticilerinin performans ölçümüne dair görüşlerinin araştırıldığı çalışma ile bu çalışmanın sonuçlarının karşılaştırılması sonrasında, yöneticilerin bilişim teknolojilerine yatırım yapılmasını ifade etmelerinin en temel farkı oluşturduğu söylenebilecektir. Bunun yanında Çınaroğlu ve Şahin'in 2012, özel hastanelerin yanında kamu hastanelerini de incelemiş olmalarının bir başka farklılık olduğu ifade edilebilir. Sonuçta diğer iki çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da büyük oranda benzer sonuçlar elde edildiği yorumunun yapılması mümkündür.

Genel bir değerlendirme yapılacak olduğunda bu çalışmada elde edilen sonuçlarla diğer üç çalışmada elde edilen sonuçların birçok ortak sonuç elde ettikleri anlaşılmış olup

Çalışmaların sonuçlarının bazı noktalarda ayrıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Hastanelerdeki performans yönetim sistemlerinin değerlendirilmesinde özel hastanelerle kamu hastanelerinin özellikle yapılan yatırımlar noktasında birbirlerinden ayrıldıkları anlaşılmıştır. Yine bu çalışmada özel hastane çalışanlarının performans değerlendirmesine karşı yaklaşımlarında farklılıklar olduğu anlaşılmıştır. Elde edilen bu sonuç, hastanelerdeki yönetici konumundaki bireylerin rollerinin önem düzeyini ortaya koymaktadır. Buna göre yöneticiler, çalışanların gösterdikleri performansı kontrol etmelerinin yanında bireylerin performans değerlendirmelerine karşı yaklaşımlarını da doğru analiz etmelidir. Böylece bireyin performans yönetimine olumlu yaklaşması mümkün olacak ve bu da performans göstergelerine olumlu bir şekilde yansiyacaktır denilebilir.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Ankara ilinde yapılan bir araştırma aracılığıyla özel hastanelerdeki performans yönetimini değerlendirildiği bu çalışmada elde edilen sonuçlar günümüz koşullarında performans yönetim sistemlerinin ve performans değerlendirmelerinin başarının sürekli olması adına önemli rollere sahip olduğunu ortaya koymuştur. Geline nokta performans değerlendirmeye yönelik birçok yöntemin olduğunu belirtildiği çalışmada, işletmelerin performans değerlendirmeleri aracılığıyla çok sayıda fayda ettikleri belirlenmiştir. Elde edilen faydaların bireysel ve örgütsel boyutunun olduğu, özellikle kariyer geliştirme, vizyon ve misyona katkı, planlama gibi hususlarda faydadan söz edilmesi performans değerlendirmenin geleceğe yönelik önemli yararları olduğu sonucunu beraberinde getirmektedir.

Gelişen ve değişen koşullara paralel olarak farklı performans değerlendirme yöntemlerinin ortaya çıktığının saptandığı çalışmada, özellikle 360 derece geri besleme yönteminin giderek daha çok bilinen ve daha çok kullanılan bir hale geldiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonucun ortaya çıkmasında yöntemin bireysel ve örgütsel faydaları içeriyor olmasının direkt etkilerinin söz konusu olduğu çalışmada elde edilen sonuçlar arasında yer almaktadır.

Performans değerlendirmelerinin çok geniş ve çok sayıda faktörün etkisinde olan bir süreç olduğu, dolayısıyla bu süreç içerisinde hataların da yapıldığı anlaşılmıştır. Bu hataların büyük çoğunluğunun telafi edilebilir nitelikte olduğu, ancak tarafsızlığın yitirilmesi hatasının yapılmasının telafisi olmadığı sonucu elde edilmiştir. O halde performans değerlendirmelerini yapan kişi veya kişilerin tarafsızlığını korumalarının birey ve kurum açısından büyük öneme sahip olduğu değerlendirilmesi yapılabilecektir. Nitekim elde edilen bu sonuç, performans yönetim sistemlerinin incelendiği çalışmaların büyük çoğunluğunda üzerinde önemle durulan bir husus olarak görünmektedir.

Çalışma kapsamında Ankara ilinde faaliyet gösteren iki özel ve bir devlet hastanesinde 213 kişiyi kapsayacak şekilde bir anket uygulanmıştır. Bu araştırma katılan bireylerin performans yönetiminde temel sorunların neler olduğuna verdikleri yanıtlar sırasıyla (çoktan aza doğru); performans değerlendirmesinin objektif olmaması, motivasyon eksikliği, performans standartlarının belirlenmemesi (hedef gösterilmemesi), kişilerin iş yapma stillerinin farklı olması ve kişisel çekememezlikler olarak ortaya çıkmıştır. Tarafsız performans değerlendirmelerinin en çok karşılaşılan sorun olduğunun ifade edilmesi hastane için oldukça olumsuz bir göstergedir ve diğer sorunların ortaya çıkmasının objektif olmayan değerlendirmelere bağlı olduğu söz konusu olabilmektedir. Buna paralel olarak performans değerlendirmelerinde en çok hataya verilen yanıtlarda kayırmacılık yanıtı ön plana çıkmıştır. Diğer yanıtlar ise sırasıyla; hale etkisi, kişisel tercihe dayalı hatalar ve yakın geçmişteki olaylardan etkilenme şeklinde ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan hastane personelinin verdiği yanıtlar, performans değerlendirmesinin çok büyük oranda hastane yönetimi tarafından yapıldığını göstermektedir. Düşük oranda karşılaşılsa da hastane çalışanlarının ya da bağımsız kuruluşların performans değerlendirmesini gerçekleştirdiği de yine ankete katılan personelin verdiği yanıtlar sonrasında anlaşılmıştır.

Özel hastanelerde performans yönetim sistemlerinin anlaşılması adına yapılan araştırmada hastane personelinin performansının kurumdaki çalışma süresinin de etkilediği anlaşılmıştır. Ayrıca personelin yaşına göre performansa dair fikirlerde de farklılık olduğu sonucu elde edilmiştir. Bunlara karşın cinsiyet faktörünün hastane personelinin performans göstergelerini etkilemediği sonucu elde edilmiştir. Yapılan araştırmada özellikle kurum içerisinde bir yıldan az süredir çalışan bireylerin performans değerlendirme konusunda daha fazla sorun yaşadığı sonucunun elde edilmesi, kurum içerisinde çalışma süresinin performansı etkileyen unsurlar arasında yer aldığı ifadesine desteklemektedir.

Çalışmada elde edilen sonuçlar ve araştırmanın hipotezleri karşılaştırılacak olduğunda hastane personelinin cinsiyeti ve hastanedeki görevler arasında ilişki vardır hipotezinin reddedilemediği görülmektedir. Ortaya çıkan bu sonuç hastane personelinin görev

dağılımının yapılmasında cinsiyetin rollerinin olduğu yorumunun yapılması mümkün olacaktır.

Özel hastaneler ve devlet hastanelerinin yapısı ve çalışanların performanslarına dair yapılan incelemeler sonrasında hastanenin yapısı (özel/devlet) ile çalışanların performans değerlendirmesi arasında fark olduğu hipotezi reddedilememiştir. Buna göre hastanenin özel veya devlet hastanesi olmasının çalışanların performansını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. O halde özel hastanelerin personele sunduğu olanakların devlet hastanelerine oranla daha iyi olduğu yorumu yapılabilir. Devlet hastanelerinin daha yüksek performans elde etmesi için sahip olduğu imkanları gözden geçirmesi faydalı olacaktır.

Personelin yaşı ve performansa dair geliştirilen hipotezlerden personelin yaşı ile performans değerlendirmeleri arasında fark vardır hipotezi, uygulanan araştırma sonrasında reddedilememiştir. Yaş aralıkları 20-50 arasında değişen personele uygulanan araştırmada elde edilen veriler bu sonucun ortaya çıkmasını beraberinde getirmiştir. Bu noktada hastanelerde görev alma süresine göre oluşan tecrübe düzeyinin, ifade edilen farklılıkların oluşmasında önemli rolleri olduğu yorumu yapılabilir.

Özel hastanelerde performans yönetimine dair literatür taraması ve anket uygulaması kapsamında elde edilen sonuçlar, sağlık sektöründe performans yönetim sisteminin diğer sektörlere oranla daha önemli olduğunu ortaya koymuştur. Hastane personelinin performans değerlendirmelerine yönelik verdikleri yanıtlar özel hastanelerde performans yönetiminin motivasyon eksikliğinin yanında taraflı değerlendirmelerin etkisinde kaldığını ortaya koymuştur. Bunun yanında hastane personeli, hasta odaklı bir yaklaşıma sahip olması gerektiğinin bilincinde görünmektedir. Sonuçta hastanelerde performans yönetimine dair özellikle hastane yöneticilerinin önemli rolleri olduğu anlaşılmıştır. Hastanelerde performans değerlendirmeleri kapsamında personelin yanında kurumun da sorumluluklarının olduğu, özellikle değerlendirmeleri yapacak kişilerin seçiminin sürecin sonucuna dair belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aksi takdirde yapılan olan değerlendirmelerin başarının sağlanmasına ve sürdürülebilir olmasına katkı sağlayamayacağı unutulmaması gereken hususlar arasında görünmektedir.

## KAYNAKÇA

- Afşar, Bilge ve Dede, Ayşegül, Performansa Dayalı Yönetim Sistemi, **Konya Ticaret Odası Araştırma Raporu**, 2008, 1-11.
- Ağca, Veysel ve Tunçer, Ender, Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 1, 2006, 173-193.
- Akbal, Bilge, Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel Kamu Bankaları Karşılaştırılması, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, **Yüksek Lisans Tezi**, 2010, Ankara.
- Akçakanat, Tahsin, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğünde Bir Uygulama, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yüksek Lisans Tezi**, 2009, Isparta.
- Akçakaya, Murat, Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar, **Karadeniz Araştırmaları Dergisi**, Sayı: 32, 2012, 171-202.
- Akın, Özlem ve Erdost Çolak, Hayat Ebru, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 2, 2012, 85-114.
- Altıntaş, Abdullah, Mahalli İdarelerde Performans Yönetimi ve Riskleri, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 69, 2008, 3-16.
- Aydın, Sabahattin ve Demir, Mehmet, **Sağlıkta Performans Yönetimi: Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi**, Sağlıkta Dönüşüm Serisi 2, Sağlık Bakanlığı Yayını, Onur Matbaacılık, 2006, Ankara.

- Aydın, Sabahattin, **Sağlıkta Performans: Ne için, Nereye Kadar**, [http://www.kalite.saglik.gov.tr/content/files/uluslaratras\\_i\\_acilimler\\_2011/upsem/4.pdf](http://www.kalite.saglik.gov.tr/content/files/uluslaratras_i_acilimler_2011/upsem/4.pdf) , Erişim Tarihi: 23.03.2015.
- Bakan, İsmail ve Kelleroğlu, Hakan, Performans Değerlendirme: Çalışanların Performansını Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 1, 2003, 103-127.
- Bakan, İsmail, Eyitmiş, A. Melih ve Demir, Bircan, Tekstil İşletmelerinde Yönetici Adayları İçin Performans Değerleme Sistemi Kurulmasına Yönelik Bir Çalışma, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 16, 2011, 1-32.
- Baltacı, Adem, ve Burgazoğlu, Hüseyin, Performans Değerlendirmenin Etkinliği Açısından Değerlendirme Amacının ve Cinsiyetinin Rolü, **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 1, 2014, 163-174.
- Bayraktaroğlu, Serkan, Balaban, Özlem ve Özdemir, Yasemin, 360 Derece Geribildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış: Bir Örnek Olay, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 2, 2007, 185-201.
- Bilgin, Kamil Ufuk, Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık: Performans Yönetimi, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 65, 2007, 53-87.
- Boyacılar, Çiğdem, **Performans Değerlendirme Sistemi Yönergesi**, Güneydoğu Havacılık Yayını, 2013, Ankara.
- Budak, Gönül, **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları Fakülte Kitabevi, 2. Baskı, 2013, İzmir.
- Camgöz, Selin Metin ve Alpterten, İ. Nurdan, 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 2, 2006, 191-212.

- Candan, Ekrem, **Türk Bütçe Sisteminde Performans Denetimi**, Ümit Ofset Matbaacılık, 2007, Ankara.
- Celep, Hatice, Kamu Sektöründe Performans Yönetimi Ölçümü, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Mesleki Yeterlilik Tezi, Ankara, 2010.
- Coşkun, Ali, Bankaların Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı, **Bankacılar Dergisi**, Sayı: 56, 2006, 28-39.
- Çakmak, Nermin ve Ocaklı, Emre, Performans Değerlendirmesi Gerekli midir? Neden?, **ÜNAK Toplantısı Bildirisi**, 2006, Ankara, 212-230.
- Elitaş, Cemal ve Ağca, Veysel, Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 2, 2006, 343-370.
- Erkan, Arslan, Performansa Dayalı Ödeme: Sağlık Bakanlığı Uygulaması, **Maliye Dergisi**, Sayı: 160, 2011, 423-438.
- Ferecov, Rakif, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Yöntemleri, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 8, 2003, 133-153.
- Gavcar, Erdoğan, Bulut, Zeki Atıl ve Engin, Kemal, Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği), **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 2, 2006, 31-45.
- Gazet, Seda, Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Performans Yönetimi ve Denetimi, Kültür ve Turizm Bakanlığı Personel Dairesi Başkanlığı, **Uzmanlık Tezi**, 2010, Ankara.
- Gürol, Yonca ve Çapan, Onur Muhteşem, **Örgütsel Performansın Yükseltilmesinde İnsan Performans Teknolojisi Modeli**, Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 1, 2010, 59-77.
- Helvacı, M. Akif, Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: 35, Sayı: 1-2, 2002, 155-169.



- Işığışok, Erkan, Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi**, Sayı. 7, 2008, 1-23.
- İbicioğlu, Hasan, **İnsan Kaynakları Yönetimi (Geleneksel ve Stratejik Perspektif)**, Yosun Ofset Matbaacılık, 3. Baskı, 2011, Ankara.
- İbicioğlu, Hasan, **İnsan Kaynakları Yönetimi: Geleneksel ve Stratejik Perspektif**, Alter Yayıncılık, 3. Baskı, 2011, Ankara.
- Kakırman Yıldız, Asiye, Kütüphanelerde Performans Ölçümü: IFLA Performans Ölçütlerinin Değerlendirilmesi, **Bilgi Dünyası Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 1, 2010, 155-169.
- Kalaycı, Nurdan, Yükseköğretim Kurumlarında Akademisyenlerin Öğretim Performansını Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Yöntemler, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 60, 2009, 625-656.
- Kara, Derya, Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Yöneticilerin Ulaşmak İstedikleri Amaca Etkisi, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 1, 2009, 53-64.
- Kara, Nedim, Hastanelerde Performans Yönetimi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2014, İstanbul.
- Kaynak, Ramazan ve Bülbül, Murat, 360 Derece Geribildirim Sisteminde Değerlendirme Farklılıkları, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 1, 2008, 269-292.
- Kılıç, Mustafa ve Erkan, Volkan, Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir Mi? , **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 2, 2006, 77-93.
- Noe, A. Raymond, **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi**, Çetin, Canan (Çev.), Beta Yayıncılık, 2009, İstanbul.

- Önemli, Aybilge, Stratejik Performans Yönetim Modeli Olarak Dengeli Performans Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Alan Çalışması Örnekleri, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2010, Ankara.
- Özdemir, Selim ve Muradova, Terane, Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi, **Qafqaz Üniversitesi Dergisi**, Sayı: 24, 2008, 146-153.
- Özer, M. Akif, Çalışanların Verimliliği İçin Performans Yönetimi, **Kamu-İş Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 1, 2013, 37-57.
- Özmutaf, Nezih Metin, Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 2, 2007, 41-60.
- Pehlivan, Bülent, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanları Yönelik Bir Uygulama, **Maliye Dergisi**, Sayı: 154, 2008, 171-187.
- Soydan, Tarık, Eğitim Alanında Performans Değerlendirme Sisteminin Geçerliliği Üzerine Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Dayalı Bir Araştırma, **Ege Eğitim Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 1, 2012, 1-25.
- Tengilimoğlu, Dilaver ve Toygar, Şükrü Anıl, Hastane Performansının Ölçümünde PATH Yöntemi, **Sosyal Güvenlik Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 1, 2013, 50-78.
- Toprak, Duygu Kırgın ve Şahin, Bayram, Sağlık Bakanlığı Hastanelerine Yapılan Hasta Şikayetlerinin Değerlendirilmesi, **Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi**, Sayı: 3, 2012, 1-28.
- Tunçer, Polat, Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 88, 2013, 87-108.
- Tural, Mehmet, Örgütlerde Performans Yönetimi: Bir Kamu Kuruluşundaki Performans Değerleme Sisteminin İncelenerek Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, **Doktora Tezi**, 2007, Adana.

- Uğurluoğlu, Özgür ve Çelik, Yusuf, Sağlık Sistemleri Performans Ölçümü, Önemi ve Dünya Sağlık Örgütü Yaklaşımı, **Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 1, 2005, 3-29.
- Usta, Aydın, Kamu Kurumlarında Örgütsel Performans Yönetim Süreci, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 78, 2010, 31-58.
- Yavan, Öznur, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı, **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı: 32, 2012, 1-21.
- Yenice, Ebru, Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ve Bütçe İlişkisi, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 61, 2006, 57-68.
- Yerli, Esra, Performans Yönetimi ve Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmesi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yüksek Lisans Tezi**, 2006, Konya.
- Yıldız, Sebahattin, İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 36, 2010, 179-193.
- Yılmaz, Aydın, Takım Esaslı Performans Ölçme Sistemlerinin Uygulanmasında Etkili Olan Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir İnceleme, **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 2, 2011, 114-124.
- Yumuşak, Sedat, Performans Değerlemesinin Etkinliğine Etki Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Alan Araştırması, **Akademik Fener Dergisi**, Sayı: 11, 2009, 44-62.
- Zengin, Eyüp ve Erdal, Ayhan, Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi, **Qafqaz Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 1, 2000, 43-56.

## ANKET

### 1. Bölüm - Demografik Bilgiler

#### 1. Cinsiyetiniz:

Bay  Bayan

#### 2. Yaşınız:

20-30 arası  31-40 arası  41-50 arası  51 ve üzeri

#### 3. Medeni durumunuz:

Bekâr  Evli

#### 4. Göreviniz:

Doktor  Hemşire  Tıbbi Sekreter  Sağlık Personeli  Memur  Acil Tıp Teknisyeni

Diğer (açıklayınız).....

#### 5. Şu an çalıştığınız hastanedeki toplam çalışma süreniz:

1 yıldan az  1-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16-20 yıl

21 yıl ve üstü

### 2. Bölüm - Performans Değerlendirmesi ile İlgili Sorular

#### 1. Hastanenizde performans değerlendirmeleri hangi sıklıkta yapılıyor?

Yılda 1 kere  Yılda 2 kere  Yılda 3 kere  Yılda 3 kereden fazla

Hiç uygulanmıyor (4. soruya geçiniz.)

#### 2. Hastanenizde performans değerlendirmesi kim/kimler tarafından yapılmakta ve yorumlanmaktadır?

Hastane Yönetimi  Bağımsız Kuruluşlar  Hastanenizde çalışan herhangi bir kişi

**3. Hastane yönetimi tarafından çalışanları ödüllendirme mekanizmaları işletilmekte midir?**

Evet  Kısmen  Hayır

**4. Çalıştığınız kurumda performansınızı arttırmak için hangi yola başvuruluyor?**

Teşekkür yazıları  Parasal ödüller  Terfi  Diğer, belirtiniz .....

**5. Son 6 ay içinde size yönelik bir hizmet içi eğitim düzenlendi mi?**

Evet  Hayır

**6. Haftalık mesai süresinden daha fazla çalışıyor musunuz?**

Evet  Hayır

**7. ‘Evet’ ise neden? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)**

Çalışan sayısı yetersiz

Nöbet ücreti almak için

Hastalara daha fazla zaman ayırmak için

Ek ödemeden daha fazla yararlanmak için

Mesai saatleri iyi düzenlenmediği için

Aşağıdaki sorular; ‘‘1 =Önemsiz’’, ‘‘2=Önemli’’, ‘‘3=Çok Önemli’’ şeklinde derecelendirilmiştir. İlgili sütuna ‘‘X’’ işareti koyarak cevaplarınızı önem sırasına göre belirtiniz.

	Önemsiz	Önemli	Çok Önemli
<b>9. Size göre performans yönetiminde temel sorun nedir?</b>			
-Performans değerlendirmesinin objektif olmaması	1	2	3
-Kişilerin iş yapma stillerinin farklı olması	1	2	3
-Motivasyon eksikliği	1	2	3
-Kişisel çekememezlikler	1	2	3
-Hedef gösterilmemesi (Performans standartlarının belirlenmemesi)	1	2	3
<b>10. Size göre performans değerlendirmede yapılan hatalar nelerdir?</b>	1	2	3
-Halo (Hale) etkisi	1	2	3
-Kişisel tercihler ve önyargılardan doğan hatalar	1	2	3
-Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme	1	2	3
-Kayırmacılık	1	2	3

- **Halo (Hale) etkisi** – bir insanın sahip olduğu bir olumlu ya da olumsuz özelliğinin, onunla ilgili genel bir yargının oluşması ve diğer özelliklerinin bu çerçevede değerlendirilmesine yol açmasıdır.

Aşağıdaki sorular; “1=Kesinlikle katılmıyorum”, “2=Katılmıyorum”, “3=Kararsızım”, “4=Katılıyorum”, “5=Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir. Anketi yanıtlama aşamasında sizin düşüncenize en uygun olan ifadenin sütununa “X” işareti koyarak cevaplarınızı belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>11.</b> Performans değerlendirme uygulamaları, performansı artırır.	1	2	3	4	5
<b>12.</b> Performans değerlendirme sisteminin tasarımından kaynaklanan eksiklikler, performansı olumsuz etkiler ve performans değerlendirme hatalarına yol açar.	1	2	3	4	5
<b>13.</b> Performans değerlendirme sonuçlarının kariyer gelişiminde kullanılması yararlıdır.	1	2	3	4	5
<b>14.</b> Performans değerlendirme sonuçlarının ücretlerin belirlenmesinde kullanılması yararlıdır.	1	2	3	4	5
<b>15.</b> Performans değerlendirme sonuçlarının eğitim ihtiyacının ve açığının belirlenmesinde kullanılmalıdır.	1	2	3	4	5

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>16.</b> Performans değerlendirme sonuçları, işten çıkarma ve sözleşme kararlarında kullanılmalıdır.	1	2	3	4	5
<b>17.</b> Çalışanlara performans değerlendirme hakkında bilgi verilmesi, performansını artırır.	1	2	3	4	5
<b>18.</b> Çalışanların performansı objektif değerlendirilmeli.	1	2	3	4	5
<b>19.</b> Performans değerlendirilmesi yapılırken çalışanlar arasında herhangi bir ayırım yapılmamalıdır.	1	2	3	4	5
<b>20.</b> Birden fazla değerlendiricinin olması, tek değerlendiriciye göre daha adil bir değerlendirme yapılmasını sağlar.	1	2	3	4	5
<b>21.</b> Çalışanların performansı doğrudan hastanenin hizmet başarısını gösterir.	1	2	3	4	5
<b>22.</b> Alınan eğitimler, çalışanların kişisel ve mesleki gelişimine ve performansına katkıda bulunur.	1	2	3	4	5
<b>23.</b> Yanlış ayarlanan çalışma saatleri ( dinlenme aralıkları, nöbet sayıları, vb. ) çalışanların performansını olumsuz yönde etkiler.	1	2	3	4	5



24. Çok çalışarak iyi iş yapan çalışanların ödüllendirilmesi gerekir.	1	2	3	4	5
25. Performans değerlendirilmesi yapan yöneticilerin değerlendirme eğitimi almaları şart ve yararlıdır.	1	2	3	4	5
26. Çalıştığım hastanede çalışanların, yöneticilerini iş ve görevle ilgili konularda rahatça eleştirebilirler.	1	2	3	4	5
27. Çalıştığım hastanede çalışanların iş ve görevle ilgili fikirlerine çok önem verirler ve fikirlerini her zaman sorarlar.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki sorular; ‘‘1= Çok Kötü’’, ‘‘2=Kötü’’, ‘‘3= Ne iyi Ne kötü’’, ‘‘4=İyi’’, ‘‘5=Çok iyi’’ şeklinde derecelendirilmiştir. Anket yanıtlama aşamasında, hastanenizin daha önceki ve şimdiki durumunu göz önünde tutup, sizin düşüncenize en uygun olan ifadenin kutucuğuna iki taraflı olmak üzere ‘‘X’’ işareti koyarak belirtiniz.

Daha Önceki Yıllar						Şimdi					
Çok Kötü	Kötü	Ne İyi Ne Kötü	İyi	Çok İyi		Çok Kötü	Kötü	Ne İyi Ne Kötü	İyi	Çok İyi	
1	2	3	4	5	28.	Çalışma ortamı ve çalışma koşulları...	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	29.	Hizmet içi eğitimler...	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	30.	Genel olarak hastanenin performansı...	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Gürkan GÜNER  
Doğum Yeri ve Tarihi : ANKARA / 22.06.1989

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : T.C Kırıkkale Üniversitesi-Biyoloji Bölümü  
Yüksek Lisans Öğrenimi : T.C Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü- İşletme  
Yönetimi Programı  
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

### İş Deneyimi

Stajlar :Kırıkkale Üniversitesi Tıp Fakültesi- Mikrobiyoloji Lab.  
Tarım ve Köyişleri Bakanlığı- Ankara İl Kontrol Lab.  
Çalıştığı Kurumlar : Ankyra Spor ve Sağlıklı Yaşam Kulübü-Satış Şefi

### İletişim

E-Posta Adresi : gurkan8guner gmail.com  
Tarih : 28.07.2015