



Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

İşletme Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**PERFORMANSA DAYALI EK ÖDEME SİSTEMİ VE
DICLE ÜNİVERSİTESİ HASTANESİNDE BİR
UYGULAMA**

Tarık Ziyad ÇELİK

Diyarbakır 2013

Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

İşletme Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**PERFORMANSA DAYALI EK ÖDEME SİSTEMİ VE
DİCLE ÜNİVERSİTESİ HASTANESİNDE BİR
UYGULAMA**

Tarık Ziyad ÇELİK

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Mehmet METE

Diyarbakır 2013

TAAHHÜTNAME

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Dicle Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi Ve Dicle Üniversitesi Hastanesinde Bir Uygulama ” adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım. Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Dicle Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin ... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

04/09/2013

Tarık Ziyad ÇELİK

YÖNERGEYE UYGUNLUK SAYFASI

“Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi Ve Dicle Üniversitesi Hastanesinde Bir Uygulama” adlı Yüksek Lisans tezi, Dicle Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesi’ne uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Tarık Ziyad ÇELİK

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Mehmet Mete

KABUL VE ONAY

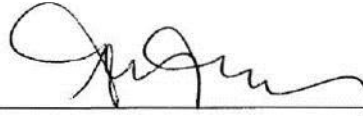
Tank Ziyad ÇELİK tarafından hazırlanan "Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi Ve Dicle Üniversitesi Hastanesinde Bir Uygulama" isimli çalışma, 05/09/2013 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı, **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak oybirliği ile kabul edilmiştir.



DOÇ. DR. ABDULKADİR BİLEN (Başkan)

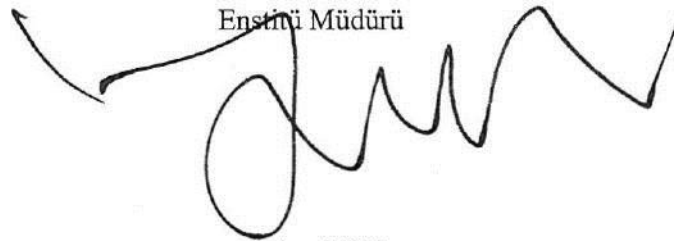


YRD. DOÇ. DR. MEHMET METE (Danışman)



YRD. DOÇ. DR. MEHMET KARAHAAN

Enstitü Müdürü



.../.../2013

ÖNSÖZ

Bir çok kişinin emeği olan bu çalışmada, emeği geçen herkese teşekkürlerimi borç bilirim. İsimlerini anmadan geçemeyeceğim kişiler var ki onlara ayrıca teşekkür etmek isterim. Başta tez konusunun netleştirilmesinde, çalışmamın araştırma safhasında gerekli izinlerin alınmasında ve anketin hastanede uygulanması sırasında, yoğun iş temposuna rağmen vakit ayırıp yardımlarını esirgemeyen Dicle Üniversitesi Tıp Fakóltesi Hastanesi Nöroşirurji Ana Bilim Dalı Başkanı Sayın Prof. Dr. Adnan CEVİZ'e, yoğun temposu ve iş yüküne rağmen eksiklerimi gidermeme yardımcı olan Dicle Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakóltesi Dekan Yardımcısı Sayın Yrd. Doç. Dr. Mehmet METE'e, yardımlarını esirgemeyen Dicle Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakóltesi İşletme Bölümü başkanı Sayın Yrd. Doç. Dr. Mehmet KARAHAN'a ve tüm hayatım boyunca beni yönlendiren çalışma bilinciyle her gün yeni şeyler öğrenmem konusunda beni şevklendiren babam Prof. Dr. Muhammed ÇELİK'e teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Tez çalışmamın başlangıcından bu yana karşılaştığım sıkıntılarını aşmamda gerek yardımlarını gerekse sevgi ve desteğini hiç eksik etmeyen sevgili aileme teşekkürlerim sonsuzdur.

Tarık Ziyad ÇELİK

ÖZET

Performans yönetimi günümüzde sürdürülebilir başarıyı yakalamak isteyen kurumlar için önemini gittikçe arttıran bir süreçtir. Sağlık bakanlığı tarafından geliştirilen performansa dayalı ek ödeme sistemi uygulaması ile devlet hastanelerinde de performans yönetim sürecine geçilmiştir. Çalışmamızda Diyarbakır ilindeki Dicle Üniversitesi hastanesinde uygulanmakta olan mevcut sistemden doktorların memnuniyetleri, sistemi adil bulmaları, iş yükü düzeyleri ve sistemin performans ve motivasyonlarını etkileme düzeyleri ile performansa dayalı ek ödeme sistemi ile ilgili daha önceki çalışmalarda oluşturulan önermelere katılma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma sonucunda anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiş ayrıca doktorların sistemden memnun olmadıkları, sistemi adil bulmadıkları, sistemin performans ve motivasyonlarını olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler

Performans, Performans yönetimi, Performansa dayalı ek ödeme sistemi

ABSTRACT

Performance management has recently been increasingly important process for organizations which want to capture sustainable success. With the application of performance-based remuneration developed by the Ministry of Health, the process of performance management has started in public hospitals, too. In our study, in Diyarbakır Dicle University hospital doctors' satisfaction with the existing system, fairness of it, workload levels and the system's level of affection of their performance and motivation, and whether there is a significant difference between the performance-based remuneration system and the level of their participation propositions to the theorems composed in the previous studies were studied. As a result of the our study significant differences were determined and besides, it is determined that the doctors are not satisfied with the system, they think the system is unfair and it affects their performance and motivation negatively.

Key Words

Performance, performance management, performance based remuneration,

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLO LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR.....	xii

BİRİNCİ BÖLÜM

SAĞLIK, SAĞLIK HİZMETİ, HASTANE KAVRAMLARI VE PERFORMANSA DAYALI EK ÖDEME SİSTEMİ

1.1 SAĞLIK KAVRAMI.....	1
1.2. SAĞLIK HİZMETİ KAVRAMI.....	1
1.2.1. Sağlık Hizmetlerinin Özellikleri.....	2
1.2.2. Sağlık Hizmetlerinin Sınıflandırılması.....	3
1.2.2.1. Koruyucu Sağlık Hizmetleri.....	3
1.2.2.2. Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri.....	4
1.2.2.3. Rehabilitasyon Hizmetleri.....	4
1.3. HASTANE KAVRAMI.....	4
1.4. HASTANELERİN ÖZELLİKLERİ.....	6
1.4.1. Organizasyon Açısından Hastanelerin Özellikleri.....	8
1.5. HASTANELERİN TEMEL FONKSİYONLARI.....	8
1.6. HASTANELERİN SINIFLANDIRILMASI.....	9
1.6.1. Mülkiyet Esasına Göre Hastaneler.....	9
1.6.2. Büyüklüklerine Göre Hastaneler.....	9
1.6.3. Hastaların Kalış Sırasına Göre Hastaneler.....	10
1.7. PERFORMANSA DAYALI EK ÖDEME SİSTEMİ.....	10
1.7.1. Sistemin Kapsamı.....	14
1.7.2. Sistemin Ana Unsuru.....	15

1.7.3. Sistemin İşleyişi	15
1.7.3.1. Bireysel Performans Puanı.....	15
1.7.3.2. Kurumsal Performans Puan Ortalaması.....	15
1.7.3.3 Net Performans Puanı.....	15
1.7.3.4. Ek Ödeme Hesaplanması.....	16
1.7.3.5. Döner Sermaye Komisyonunun Dağıtılacak Toplam Miktarı Hesaplanması.....	16
1.7.3.6. Kurumsal Performans Puanı	16
1.7.3.7. Kurumsal Performans Ölçüm Yöntemleri	16
1.3. UYGULANAN PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME YÖNTEMLERİ	17

İKİNCİ BÖLÜM PERFORMANS YÖNETİMİ

2.1. PERFORMANS KAVRAMI YÖNETİMİ VE KAPSAMI	19
2.1.1. Performans Kavramı	19
2.1.2. Performans Yönetimi.....	19
2.1.3. Performans Yönetimi Süreci.....	20
2.1.4. Performans Değerleme Kavramı.....	20
2.1.5. Performans Değerlemenin Amaçları.....	22
2.1.6. Performans Değerlendirme Zamanı.....	24
2.1.7. Performans Değerlemenin Aşamaları.....	25
2.1.8. Performansı Değerlendireceklerin Saptanması	29
2.1.8.1. İşgörenin İlk Amiri Tarafından Değerlenmesi.....	30
2.1.8.2. Öz Değerleme.....	31
2.1.8.3. İş/Takım Arkadaşlarınca Değerleme	31
2.1.8.4. Astlarca Değerleme	33
2.1.8.5. Bilgisayarlı Değerleme.....	34
2.1.8.6. İşletme Dışındaki Kişilerce Değerleme.....	34
2.1.8.7. Bir grup veya Komite Tarafından Değerleme	34
2.1.8.8. Müşterilerce Değerleme.....	35
2.1.8.9. 360 Derece Değerleme.....	36
2.1.8.10. Danışmanlar Ve Uzmanlar Tarafından Değerleme	36
2.2. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ	36
2.2.1. Geleneksel Yöntemler	37

2.2.1.1. Sıralama Yöntemi.....	37
2.2.1.2. Alternatif Sıralama Yöntemi.....	38
2.2.1.3. Adam-Adama Kıyaslama Yöntemi.....	39
2.2.1.4. Zorunlu Dağılım Yöntemi	40
2.2.1.5. Grafik Değerleme Ölçekleri	42
2.2.1.6. Zorunlu Seçim Yöntemi.....	44
2.2.1.7. İş Boyutları Ölçeği	45
2.2.1.8. Davranışsal Değerleme Ölçekleri.....	45
2.2.1.9. Davranışsal Beklenti Ölçekleri.....	46
2.2.1.10. Davranışsal Gözlem Ölçekleri.....	47
2.2.1.11. Kontrol Listesi Yöntemi	48
2.2.1.12. Kritik Boyutlar Yöntemi	50
2.2.1.13. Metin Tipi Değerlemeler.....	52
2.2.2. Modern (Çağdaş) Yöntemler	53
2.2.2.1. Amaçlara Göre Değerleme Yaklaşımı.....	53
2.2.2.2. Değerleme Merkezleri Yöntemi	54
2.2.2.3. Psiko-teknik Test ve Psikanaliz Yöntemi.....	55
2.2.2.4. 360 Derece Değerleme Yöntemi	56
2.2.2.5. Öz-Değerleme Yöntemi.....	59
2.2.2.6. Balanced Scorecard (BSC) Yaklaşımı	60
2.3. PERFORMANS DEĞERLEMEDE YAPILAN HATALAR	63
2.3.1. Aşırı Olumluluk Hatası	63
2.3.2. Aşırı Olumsuzluk Hatası	64
2.3.3. Ortalama Puan Verme Eğilimi	65
2.3.4. En Son Davranış Etkisi.....	65
2.3.5. Hale-Halo (Halo Effect) ve Boynuz Etkisi	65
2.3.6. Kontrast Hatası	66
2.3.7. Kişisel Önyargılar	67
2.3.8. Tek Yönlü Ölçüm Hatası	67
2.3.9. Teknik Hatalar	67
2.3.10. Gos Eğrisi.....	67
2.4. PERFORMANS GELİŞTİRME	68
2.4.1. Personel Danışmanlığı	69
2.4.2. Eğitim Faaliyetleri.....	69
2.4.3. Koçluk ve Mentorluk	70
2.4.4. Performans Görüşmeleri	71

2.4.5. Etkin İş Örgütlenmesi.....	71
-----------------------------------	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANSA DAYALI EK ÖDEME SİSTEMİNİN DOKTORLAR TARAFINDAN ALGILANIŞI: DİCLE ÜNİVERSİTESİ TIP FAKÜLTESİ HASTANESİNDE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMA YAPILAN KURUM HAKKINDA GENEL BİLGİ.....	72
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	72
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	73
3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	73
3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	74
3.6. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM	75
3.7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	75
3.8. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKSEL ANALİZLER	76
3.9. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUM	77
3.9.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri.....	77
3.9.1.1. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları.....	78
3.9.1.2. Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımları	78
3.9.1.3. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımları	79
3.9.1.4. Katılımcıların Mesleki Kıdemleri.....	80
3.9.1.5. Katılımcıların Dicle Üniversitesi Hastanesindeki Kıdemleri	80
3.9.1.6. Katılımcıların Unvanlara Göre Dağılımı.....	81
3.9.1.7. Katılımcıların Bölümlerine Göre Dağılımı	82
3.9.2. Cevapların Betimleyici Bulguları	84
3.9.2.1. Katılımcıların ‘Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminden Memnun Musunuz?’ Sorusuna Verdikleri Yanıtların Betimleyici Bulguları.....	84
3.9.2.2. Katılımcıların ‘Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin Performansı Adil Olarak Değerlendirdiğine İnanıyor Musunuz?’ Sorusuna Verdikleri Yanıtların Betimleyici Bulguları.....	85
3.9.2.3. Katılımcıların ‘Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi Performans Ve Motivasyonlarınızı Ne Ölçüde Etkilemektedir?’ Sorusuna Verdikleri Yanıtların Betimleyici Bulguları.....	86
3.9.2.4. Katılımcıların ‘İş Yükünüzü Tanımlayınız’ İbaresine Verdikleri Yanıtların Betimleyici Bulguları.....	87

3.9.2.5. Katılımcıların Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik Olarak Hazırlanan İfadelere Verdikleri Yanıtların Betimleyici Bulguları..	88
3.9.3. Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi İle İlgili İfadelerin Faktör Analizi	92
3.9.4. Cinsiyet Değişkeni ve Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine İlişkin İfadelere Katılım Düzeyi Arasında Anlamlı Farklılık.....	97
3.9.5. Medeni Hal Değişkenine Göre Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine İlişkin İfadelere Katılım Düzeyi Arasında Anlamlı Farklılık	98
3.9.6. Yaş Değişkenine Göre Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine İlişkin İfadelere Katılım Düzeyi Arasında Anlamlı Farklılık.....	99
3.9.7. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine İlişkin İfadelere Katılım Düzeyi Arasında Anlamlı Farklılık	100
3.9.8. Ünvan Değişkenine Göre Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine İlişkin İfadelere Katılım Düzeyi Arasında Anlamlı Farklılık.....	102
3.9.9. Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminden Memnuniyet Düzeyi Ve Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik İfadelere Katılım Düzeyi Arasında Anlamlı Farklılık	103
3.9.10. Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin Performansı Adil Olarak Değerlendirdiğine İnanma Düzeyi Ve Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik İfadelere Katılım Düzeyi Arasında Anlamlı Farklılık ..	108
3.9.11. Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin Performansı ve Motivasyonu Etkileme Yönü ve Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik İfadelere Katılım Düzeyi Arasında Anlamlı Farklılık	113
3.9.12. İş Yükü Düzeyi ve Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik İfadelere Katılım Düzeyi Arasında Anlamlı Farklılık.....	117
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	119
KAYNAKÇA	126

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Zorunlu Dağılım Çizelgesi	41
Tablo 2: Doktorların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları	78
Tablo 3: Doktorların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları.....	79
Tablo 4: Doktorların Yaş Dağılımı	79
Tablo 5: Katılımcıların Mesleki Kıdemleri	80
Tablo 6: Katılımcıların Dicle Üniversitesi Hastanesindeki Kıdemleri	81
Tablo 7: Katılımcıların Unvanlara Göre Dağılımı	82
Tablo 8: Katılımcıların Bölümlerine Göre Dağılımı.....	83
Tablo 9: Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminden Memnuniyet Düzeyi.....	84
Tablo 10: Sistemin Performansı Adil Olarak Değerlendirdiğine İnanıp İnanmadıkları	85
Tablo 11: Mevcut Sisteminin Performans Ve Motivasyonu Etkileme Yönü.....	86
Tablo 12: Katılımcıların İş Yükü Düzeyleri	87
Tablo 13: Katılımcıların Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi İle Alakalı Önermelere Verdikleri Yanıtların Betimleyici Bulguları	88
Tablo 14: Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi İle İlgili İfadelerin Faktör Analizinin Açıklayıcı Toplam Varyans Tablosu	92
Tablo 15: Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik İfadeler İle İlgili Faktörlerin Yükleri.....	93
Tablo 16: Cinsiyet Değişkenine Göre Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine İlişkin İfadelere Katılım Düzeyi Arasında Anlamlı Farklılık	97
Tablo 17: Medeni Hal Değişkenine Göre Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine İlişkin İfadelere Katılım Düzeyi Arasında Anlamlı Farklılık	98
Tablo 18: Yaş Değişkenine Göre Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine İlişkin İfadelere Katılım Düzeyi Arasında Anlamlı Farklılık	99
Tablo 19: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine İlişkin İfadelere Katılım Düzeyi Arasında Anlamlı Farklılık	100
Tablo 20: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine İlişkin İfadelere Katılım Düzeyi Arasında Anlamlı Farklılığın Kimin Lehine Olduğu	101
Tablo 21: Unvan Değişkenine Göre Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine İlişkin İfadelere Katılım Düzeyi Arasında Anlamlı Farklılık	102
Tablo 22: Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminden Memnuniyet Düzeyi Ve Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik İfadelere Katılım Düzeyi Arasında Anlamlı Farklılık.....	104

Tablo 23: Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminden Memnuniyet Düzeyi Ve Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik İfadelere Katılım Düzeyi Arasında Anlamlı Farklılığın Kimin Lehine Olduğu	105
Tablo 24: Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin Performansı Adil Olarak Değerlendirdiğine İnanma Düzeyi Ve Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik İfadelere Katılım Düzeyi Arasında Anlamlı Farklılık.....	109
Tablo 25: Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin Performansı Adil Olarak Değerlendirdiğine İnanma Düzeyi Ve Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik İfadelere Katılım Düzeyi Arasında Anlamlı Farklılığın Kimin Lehine Olduğu	110
Tablo 26: Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin Performansı ve Motivasyonu Etkileme Yönü ve Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik İfadelere Katılım Düzeyi Arasında Anlamlı Farklılık.....	114
Tablo 27: Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin Performansı ve Motivasyonu Etkileme Yönü ve Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik İfadelere Katılım Düzeyi Arasında Anlamlı Farklılığın Kimin Lehine Olduğu	115
Tablo 28: İş Yükü Düzeyi ve Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik İfadelere Katılım Düzeyi Arasında Anlamlı Farklılık	118

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil-1: Performans Yönetim Süreci	19
Şekil-2: Performans Değerleme Süreci	26
Şekil-3: Profesyonel ve Teknik Becerilerin Değerlendirilmesine İlişkin 360 Derece Değerlendirme Grafiği	58
Şekil-4: Tek Kaynaklı Sistem Ve 360 Derece Geri Bildirim Süreci	59

KISALTMALAR

AÇGK	Aktif Çalışma Gün Katsayısı
BPP	Bireysel Performans Puanı
F	Frekans
KÜK	Kadro Unvan Katsayısı
N	Örnek sayısı
Nu	Numara
NPP	Net Performans Puanı
Ort	Ortalama
OECD	Organization Economic Cooperation and Development
PDEÖ	Performansa Dayalı Ek Ödeme
PDEÖS	Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi
SB	Sağlık Bakanlığı
Sig	Significant
SMK	Serbest Meslek Katsayısı
ss	Standart Sapma
T	Toplam
TDK	Türk Dil Kurumu

BİRİNCİ BÖLÜM

SAĞLIK, SAĞLIK HİZMETİ, HASTANE KAVRAMLARI VE PERFORMANSA DAYALI EK ÖDEME SİSTEMİ

1.1. SAĞLIK KAVRAMI

Sağlık kavramı özellikle halk arasında ya da sağlık dışında yer alan kesimde, hasta ya da sakat olmama durumu ile eş anlamlı kullanılmakta, oysa sağlık kavramı, hasta olmama durumunu da içeren daha geniş bir anlamı ifade etmektedir. Birleşmiş Milletler Örgütü'nün önemli bir kuruluşu olan Dünya Sağlık Örgütü (WHO) 1948 yılında sağlık kavramını, “insanları hastalıklardan korumak, hastalandıkları zaman tedavi etmek ve tedaviden sonra tekrar hastalanmalarını önleyebilmek için yapılan faaliyet” ve “yalnızca hastalık veya sakatlık durumunun olmayışı değil, bedensel, ruhsal ve sosyal yönden tam bir iyilik hali” dir (Hayran aktaran Tengilimioğlu ve diğ., 2011, 67; Hayran aktaran Tezeller, 2009: 4) olarak tanımlanmaktadır.

1.2. SAĞLIK HİZMETİ KAVRAMI

Literatürde sağlık hizmeti kavramını Tengilimioğlu ve arkadaşları şu şekilde tanımlamışlardır: Sağlığı korumak, geliştirmek, hastalananları tedavi etmek ve sakatlananları rehabilite etmek amacı ile sunulan hizmetlerin tümü (Tengilimioğlu ve diğ., 2011: 67). Bu ve benzeri şekillerde tanımlamalar mevcuttur. Diğer bir tanımda ise sağlık hizmeti; “insanların hastalıktan korunması, hastalandıkları zaman tedavi edilmesi ve tedaviden sonra tekrar hastalanmalarını önleyebilmek için yapılan faaliyetler” olarak tanımlanmıştır (Bektaş aktaran Tezeller, 2009: 4). Diğer bir tanımda ise Fuchs sağlık hizmetini, insanların fiziki ve mental durumların korunması, onarılması ve iyileştirilmesi amacıyla gerçekleştirilen faaliyetler şeklinde tanımladığıdır (Kurtulmuş aktaran Tezeller, 2009, 4). Diğer bir tanıma göre sağlık hizmeti “hastalıkların teşhis, tedavi ve rehabilitasyonu yanında, hastalıkların önlenmesi, toplum ve bireyin sağlık düzeyinin geliştirilmesi ile ilgili faaliyetler bütünü anlamına gelmektedir (Kavuncubaşı aktaran Tezeller, 2009: 4).

Sağlık hizmetleri; kişilerin sağlığının korunması, teşhis, tedavi ve bakım için kişisel ve kurumsal olarak kamu ya da özel şahısların vermiş olduğu hizmetler olarak daha açıklayıcı biçimde tanımlanabilir. Bu tanımın özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Odabaşı aktaran Tengilimioğlu ve diğ., 2011: 70):

- Sağlık hizmetleri faaliyetleri “kişilerin sağlığının korunması” ve “teşhis, tedavi ve bakım” olmak üzere iki ana grupta toplanmaktadır.

- Sağlık hizmetleri kişisel olarak yada kurumsal olarak sunulabilir. Gelişmiş ülkelerde üst düzeylerde kurumsallaşma söz konusu olduğundan, sağlık hizmetlerinin örgütler tarafından sunulması daha yaygındır. Özellikle, sunulan hizmetin bir ekip ile üretilmesi ve daha etkin sunulabilmesi kurumsal düşünmeyi ve uygulamayı zorunlu kılabilir.

- Sağlık hizmetleri hizmet kavramı için geliştirilmiş tüm özelliklere sahip olmakla beraber, bazı farklı özelliklere de sahiptir. Sağlık hizmetlerinin tanımı gereği bu sektördeki kuruluşları belirlemek ve sınıflandırmak oldukça zordur.

- Sağlık hizmetleri kamu ya da özel şahısların sunmuş oldukları hizmetlerdir. Değişim sürecinin kâr amacı taşıması ya da taşıması önemli değildir. Önemli olan hizmet aracılığıyla ihtiyaçların doyuma ulaştırılmasıdır ki, bu da sağlık hizmetlerinin ana amaçlarından biridir. Bu yönüyle sağlık hizmetleri sektöründe kâr amaçlı ticari kuruluşlar olduğu kadar, kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda yer almaktadır.

1.2.1. Sağlık Hizmetlerinin Özellikleri

Sağlık hizmetleri özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Odabaşı; Pala aktaran Tengilimioğlu vd., 71-72):

- Sağlık hizmeti tüketimi rastlantısaldır
- Sağlık hizmetinin ikamesi yoktur.
- Sağlık hizmeti ertelenemez.
- Sağlık hizmetinin boyutunu ve kapsamını hizmetten yararlanan değil, hekim belirler.

- Sağlık hizmeti tüketicilerinin davranışları irrasyoneldir.
- Hizmetten sağlanan doyum ve kaliteyi önceden belirlemek çok zordur.
- Sağlık hizmetlerinin bir bölümü toplumsal nitelik ve kamu malı özelliği taşımaktadır.
- Sağlık hizmetinin çıktısı paraya çevrilemez.
- Sağlık hizmetinin garantisi yoktur.
- Sağlık hizmeti önceden test edilemez.
- Sağlık hizmetinde hata tolere edilemez.
- Sağlık hizmetlerinin yetersizliği toplumsal sorunlara yol açar.
- Sağlık hizmetlerinde dışsal fayda ya da zarar söz konusudur.

1.2.2. Sağlık Hizmetlerinin Sınıflandırılması

Sağlık hizmetleri genel olarak üç şekilde sınıflandırılır. Bu sınıflandırma (Tengilimioğlu vd., 2011: 76-81);

- Koruyucu Sağlık Hizmetleri
- Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri
- Rehabilitasyon Hizmetleri

1.2.2.1. Koruyucu Sağlık Hizmetleri

Koruyucu sağlık hizmetleri hastalık ya da sakatlık oluşmadan, bu risklere karşı önlemler alınmasını içerir. Bu nedenle bu hizmetin devlet tarafından sağlanması gerekir. Bu özelliğin amacı toplumda sağlık seviyesini yükseltmek olduğundan ödeme gücüne bakılmaksızın tüm topluma sunulması gerekmektedir. Koruyucu sağlık hizmetleri, kişinin çevresini olumlu hale getirmek için gerçekleştirilen çevreye yönelik koruyucu sağlık hizmetleri ve kişinin sağlığını korumak ve geliştirmek amacıyla doğrudan kişiye yönelik olarak yapılan, kişiye yönelik koruyucu sağlık hizmetleri olmak üzere iki başlık altında incelenebilir.

1.2.2.2. Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri

Tedavi hizmetleri, hastalık ve sakatlık durumu ortaya çıktığı zaman verilen hizmetlerdir. Hastalanan bireylerin tekrar sağlığına kavuşması için yapılan tüm faaliyetler tedavi edici sağlık hizmetleri olarak anılmaktadır. Tedavi hizmetlerinin koruyucu sağlık hizmetlerine göre en temel farkı ise tamamen kişiye yönelik olarak sunulmasıdır. Koruyucu sağlık hizmetleri bakımından bakıldığı zaman yalnızca kişinin sağlık kuruluşuna yatırılarak tedavisinin yapılması eğer kişi bulaşıcı bir hastalık taşıyorsa diğer toplum fertlerinin bu olumsuzluktan etkilenmesi önlenerek aynı zamanda koruyucu sağlık hizmeti de sağlanmış olunur.

1.2.2.3. Rehabilitasyon Hizmetleri

Hastalık ve kaza sonucunda kişilerin kaybettiği bedensel ve zihinsel becerilerin tekrar kazandırılmasına yönelik hizmetlerdir. Rehabilitasyon hizmetleri, eşgüdümlü ve bütünlük gösteren tıbbi, sosyal eğitsel ve mesleki faaliyetler aracılığıyla kaza ve hastalık sonucu sakatlanan kişilere mümkün olduğunca yüksek işlevsel beceriler kazandırmayı amaçlamaktadır. Rehabilitasyon hizmetleri ikiye ayrılır. Bunlar;

- Tıbbi Rehabilitasyon
- Sosyal Rehabilitasyon

1.3. HASTANE KAVRAMI

İnsanların en önemli ihtiyaçlarından olan sağlık hizmetlerinin karşılanması amacıyla kurulmuş, sağlık hizmeti üreten işletmeler olarak tanımlanan hastaneler, toplumların tüm bireylerinin potansiyel müşterisi konumundaki hizmetleri günün 24 saati sunan işletmelerdir.

Dünya Sağlık Örgütü (WHO), hastaneleri, müşahede, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon olmak üzere gruplandırılacak sağlık hizmetlerini sunan, hastaların uzun veya kısa süreli tedavi gördükleri kuruluşlar olarak tanımlamaktadır (SB aktaran

Tengilimioğlu vd., 2011: 167) yine Dünya Sağlık Örgütü (WHO) hastanelerin geleneksel işlevlerini;

- Bireylerin evlerinde doktor muayenesinde veya kliniklerde tedavi ve bakımları
- Doktorların ve yardımcı sağlık personelinin eğitimi
- Tıbbi araştırma biçiminde gruplamıştır (Alpagun, aktaran Demir, 2005: 64).

Ülkemizde kamusal ağırlık bir sektör içinde yer alan hastanelerimizin çağdaş hastane işletmeciliği bağlamında verimli ve etkin hizmet üretmedikleri sıklıkla dile getirilmekte ve tüm çalıştay, sempozyum ve kongrelerde bu durumun düzeltilmesi yönünde çabalar desteklenmektedir. Sözgelimi hastanelerimizin yatak işgal oranları düşük, ortalama kalış süreleri uzundur. Hastanelerden beklenen sağlık hizmetleri genellikle tüm hastanelerde yeterli düzeyde değildir. Hastanelerin temel işlevi müşterilerini yani hastaların beklentilerinin ana nedeni olan hastalıkların giderilmesi ve bu hastalıkların tedavisidir. İnsan vücudunda hastalıklar farklı organlarda ve farklı nedenlere bağlı olarak meydana gelebilmekte, hastalığın ortadan kaldırılması ile ilgili, hizmetler ise tedavi planı olup hekimler tarafından belirlenmektedir. Bu faaliyet hasta bakımı olarak nitelendirilmektedir. Bu hasta bakım işlevi üretim sürecinde çok sayıda meslek ve kültürel değerlere sahip iş gören gruplarından oluşan hastane bölümlerince aşırı işlevsel bağımlı olarak yerine getirilmektedir (Demir, 2005: 64).

Hasta bakım işlevinin bu özelliği, hastanelerin yatak kapasitelerine de bağlı olarak geniş fiziksel ortamlar şeklinde inşa edilmelerine neden olmaktadır. Bu tespite ek olarak hizmet sürecinin karmaşıklığı ve aşırı işlevsel bağımlılıkta eklendiğinde, pek çok işletmede müşteriler hizmet alımını bir veya birkaç işletme bölümü ile ilişkilendirerek gerçekleştirebilirken, hastanelerde rutin bir muayene bile en az beş birim ile ilişki kurarak gerçekleştirilebilmektedir. Bu bağlamda müşterilerin hastane ile ilgili işlerini en az çaba, zaman ve emek tüketerek sonuçlandırabilmeleri büyük ölçüde danışma iş görenlerinin tam ve uygun bilgi aktarımlarına bağlıdır. Tüketicilerin bir hastane hakkındaki kanılarının olumsuz oluşu son analizde müşteri kaybına neden olmaktadır. Hastanelerin temel işlevi olan hasta bakımı tüm toplumların taraf oldukları hizmetlerdir. Bu sebeple hastaneler, toplumun her kesiminden, her yaş ve cinsiyetten kişiye hizmet

götüren, diğere bir deyişle sözü edilen kitlelerin ilgili olumlu oldukları kuruluşlardır. (Demir, 2005: 64).

Hastanelerde sunulan hasta bakım hizmetleri teknik ve kişisel bakım olarak iki grupta toplanabileceğı gibi tüketicilerinde teknik bakım kalitesini değerlendirmek için epeyce az temele sahip oldukları ve bu nedenle tüketicilerin teknik bakım hakkındaki yargılarının daha ziyade bakım alırken karşılaştıkları uygulamalara göre şekillendiğini öne sürmektedir (Donabedian, aktaran Demir, 2005: 64).

Hastanelerde toplumsal, ekonomik, eğitsel ve mesleki özellikler açısından birbirlerinden farklı bireyler yakın bir iletişim ve işbirliğı içinde çalışırlar. Sıkı işbirliğı ve dayanışmayı gerektiren bu tür görevler başka hiçbir örgütte bu kadar yoğun biçimde yer almaz (Velioğlu, aktaran Demir, 2005: 64).

1.4. HASTANELERİN ÖZELLİKLERİ

Sağlık hizmeti sunan işletmeler içinde çok önemli bir yere sahip olan hastanelerin diğere hizmet işletmelerinden ayırt edici özellikleri şunlardır (Arslan; Seçim aktaran Tezeller, 2009: 4).

- Hastanelerde uzmanlaşma seviyesi çok yüksektir: hastalıklar konusunda ortaya çıkan değışiklikler, tıp bilimi ve teknolojisindeki gelişmeler uzmanlaşma derecesini arttıran faktörlerin başında gelmektedir.

- Hastanelerde işlevsel bağımlılık çok yüksektir; bu nedenle farklı meslek gruplarının faaliyetleri arasında yüksek düzeyde eşgüdüm gereklidir: işlevsel bağımlılık, bir kişi veya birimin iş yapabilmesi için bir başka kişi ve birimin hizmetine gereksinme duyması anlamına gelmektedir. Bir hastanın hastaneye başvurmasından itibaren hekimlerin tanı ve tedavi hizmetlerini, hemşirelerin tedavi hizmetlerini, eczacıların ilaç hizmetlerini sunmaları söz konusu birimler arasındaki işlevsel bağımlılığı açık biçimde göstermektedir. Hastane yöneticilerinin, eşgüdümleme işlevi aracılığıyla, farklı birim ve kişilerin faaliyetlerini uyumlaştırarak ortak amaca yönlendirmeleri mümkün olabilir.

- Hastanelerde insan kaynakları profesyonel kişilerden oluşmaktadır ve bu kişiler işletmenin hedeflerinden daha çok mesleki hedeflere önem vermektedir. Profesyonelleşme, işletme çalışanlarının eğitim düzeyini ifade etmektedir. Sağlık hizmeti niteliği gereği yüksek profesyonelleşmeyi gerektirmektedir. Profesyonel kişiler ise, temel olarak mesleki hedefler üzerine odaklaşmaktadır; görevlerini mesleğin etik kuralları çerçevesinde yerine getirmektedir.

- Hizmet miktarı ve sağlık harcamalarının önemli bir bölümünü belirleyen hekimlerin faaliyetleri üzerine etkili olan yönetsel ve kurumsal denetim mekanizması kurulmamıştır: Sağlık kurumlarında hizmet miktarını belirleyen en önemli çalışan grubu hekimlerdir. Bu kurumlarında yer alan bölümlerin büyük bir kısmında hekimlerin iş taleplerine göre üretim gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla, sağlık kurumlarında ussallığı sağlamak yani mevcut kaynakların etkili ve verimli kullanımını gerçekleştirmek için hekimlerin karar ve davranışlarını denetleyen yönetsel ve kurumsal mekanizmalara büyük gereksinme duyulmaktadır.

- Hastanelerde ikili otorite hattı bulunmaktadır ve bu durum eşgüdümleme, denetim ve çatışma sorunlarına yol açmaktadır: profesyonelleşme düzeyinin yüksek olması nedeniyle sağlık kurumlarında profesyonellerin önemli derecede özerkliği bulunmakta ve bu özerklik profesyonel kişilerin, mesleki bilgi ve deneyimlerinden kaynaklanmaktadır.

- Hastanelerde gerçekleştirilen etkinliklerin büyük kısmı acil ve ertelenmez niteliktedir. Hastanelerde 24 saat kesintisiz hizmet üretilir; sağlık durumu bozulan veya sağlık durumundan kuşkulanan kişiler her an sağlık hizmeti almak için başvurabilir.

- Hastaneler yapılan işlere, hata ve belirsizliklere karşı oldukça duyarlıdır ve tolerans gösteremez: hastanelerde tanı ve tedavi sürecinde yapılan hataların sonradan düzeltilmesi olası değildir. Bu açıdan hastanelerde “iş ilk seferde ve doğru biçimde gerçekleştirme”, kalite ilkesi olarak belirlenmiştir.

- Hastanelerde çıktının belirlenmesi ve ölçülmesi güçtür. Hastanelerde verilen sağlık hizmetinin sonuçlarını görmek ve bunun niteliğini ölçmek oldukça zordur.

1.4.1. Organizasyon Açısından Hastanelerin Özellikleri

Organizasyon açısından ele alındığı zaman hastanelerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Seçim aktaran Tengilimioğlu, 2011: 171):

- Hastaneler birer hizmet organizasyonudur.
- Hastaneler karmaşık yapıda, açık-dinamik sistemlerdir.
- Hastaneler matriks yapıda faaliyet gösteren organizasyonlardır.
- Hastaneler günde 24 saat hizmet veren organizasyonlardır.
- Hastaneler personelinin önemli bir kısmı bayanlardan oluşan organizasyonlardır.

1.5. HASTANELERİN TEMEL FONKSİYONLARI

Hastanelerin dört temel işlevi bulunmaktadır (Ak; Akar ve Özalp; Seçim; aktaran Tengilimioğlu, 2011: 175-176):

- Tedavi hizmetleri
- Koruyucu ve geliştirici sağlık hizmetleri
- Eğitim
- Araştırma

Tedavi hizmetleri hastanelerin en eski ve en temel işlevidir. Hastaneler hasta ve yaralıları ayaktan veya yatış yoluyla tanı ve tedavi hizmetleri sunmak zorunda olan sağlık kurumlarıdır. Hasta ve yaralıların tedavisi yanında koruyucu sağlık hizmetleri de hastanelerde sunulmaktadır. Ayrıca alkol, sigara, uyuşturucu gibi sağlığa zararlı alışkanlıklara karşı mücadelede etkin rol oynamaktadırlar, anne-çocuk sağlığı hizmetlerinde aşılama vb hizmetler ile de toplum sağlığının geliştirilmesine katkı sağlamaktadırlar. Hastaneler aynı zamanda birer eğitim kurumlarıdır. Hastanelerde verilen eğitim ya da hastanelerden beklenen eğitim hizmetleri hasta ve yaralıların eğitimi, öğrencilerin eğitimi, asistan eğitimi, hastane personelinin hizmet içi eğitimi ve sağlık konularında kamuoyunun eğitimi olarak sıralanabilir. Diğer bir işlev ise araştırmadır. Hastaneler tıp biliminde alanında araştırmaların yapıldığı merkezler olmanın yanında, bu tür araştırmalara sponsorluklar da yapmaktadırlar.

1.6. HASTANELERİN SINIFLANDIRILMASI

Hastaneler işlevlerine (hizmet verdikleri alana), finansal kaynakların türüne (mülkiyetine), büyüklüklerine (yatak sayılarına), hastaların hastanede kalış sürelerine, vb. pek çok nitelikleri dikkate alınarak sınıflandırılmaktadır. Hastanelerin belli başlı sınıflandırma şekilleri şu şekilde sıralanabilir (Kavuncubaşı; Ak; Seçim aktaran Tengilimioğlu, 2011: 176-181):

1.6.1. Mülkiyet Esasına Göre Hastaneler

Mülkiyet dikkate alındığında, mülkiyetin hangi kurum ve kuruluşlara ait olduğu veya kurum ve kuruluşların niteliğine göre sınıflandırılmaktadır. Bu esastan hareket edildiğinde Türkiye'deki hastaneler Sağlık Bakanlığı'na, üniversitelere, belediyelere, yabancılara, azınlıklara ve özel kesime ait hastaneler olarak sınıflandırılabilir.

- Devlete doğrudan bağlı hastaneler: sağlık bakanlığına ve milli savunma bakanlığına bağlı hastanelerden oluşmaktadır. Milli savunma bakanlığına bağlı hastaneler daha ziyade askeri ihtiyaçlar göz önüne alınarak planlanmaktadır.

- Devlete dolaylı bağlı hastaneler: belediye ve üniversite hastaneleri bu tür hastaneleri oluşturmaktadır. Belediye hastanelerin sağlık hizmetlerine katkısı sınırlıdır. Üniversite hastaneleri ise eğitim ve araştırma hizmetlerinin yanı sıra üçüncü basamak sağlık hizmeti suna önemli sağlık kuruluşları arasında yer almaktadır.

- Özel hastaneler: özel hastaneler müteşebbislerin kâr amacı ile kurup işlettikleri hastanelerdir. Piyasada varlıklarını sürdürebilmeleri kâr etmelerine bağlıdır.

1.6.2. Büyüklüklerine Göre Hastaneler

Hastaneler büyüdükçe bazı yeni hizmet birimlerine ihtiyaç duyulacağı gibi diğer bazı birimler de yeterli büyüklüğe ulaşacağından organizasyonlarda değişiklikler oluşacak, böylece hastane içindeki idari kademelerin ve pozisyonların sayısında artışlar olabilecektir. Büyüklüklerine göre hastaneler 25, 50, 100, 200, 400, 800 ve üstü yatak kapasiteli hastaneler olarak sınıflandırılmaktadır.

1.6.3. Hastaların Kalış Sırasına Göre Hastaneler

Bu sınıflandırmada “hastaların hastanede kalış süreleri” esas alınmaktadır. Buna göre hastaneler kısa süreli kalınan hastaneler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kısa süreli kalınan hastanelerde hastaların %50’den fazlası 30 günden daha az hastanede kalmaktadır. Türkiye’deki tüm genel devlet hastaneleri ve doğumevleri bu gruba örnek olarak gösterilmektedir. Uzun süreli kalınan hastaneler ise hastalarının yarıdan fazlasının bir aydan daha fazla hastanede kaldığı hastanelerdir.

1.7. PERFORMANSA DAYALI EK ÖDEME SİSTEMİ

Performansa dayalı ek ödeme sistemine değinmeden önce performans kavramının ne olduğu ile ilgili bir tanımlama yapmak gerekirse, kelime anlamıyla; “başarım, takat sınırı, bir şeyi ya da bir işi yapma ve uygulama hareketi” ve “verilen bir işi başarıyla sonuçlandırmak, uygulamak” anlamlarını taşımaktadır (Öztürk, 2006: 12). Performansın bu ve benzer tanımları literatürde mevcuttur. İkinci bölümde performans kavramı daha detaylı açıklanacaktır. Bu başlık altında performansa dayalı ek ödeme sistemlerinin neye ulaşmayı amaçladıkları ve ne oldukları ile ilgili bilgi verilmeye çalışılacaktır.

Performansa göre ödeme sistemleri, yüksek performans gösterdiğinde performansının karşılığını alabileceğini düşünen kişilerin daha yüksek bir performans için çaba göstereceğine dayalı, Vroom tarafından ileri sürülen beklenti teorisine dayandırılmaktadır (Perry aktaran Coşkun ve Dulkadiroğlu, 86). W. Edward Deming’in de belirttiği gibi “para tek motivasyon aracı değildir”. Ücret motivasyon araçlarından sadece birisidir. Ücret ile diğer motivasyon araçlarının kombinasyonunun etkin bir şekilde işletilmesinin önemi açıktır (Kestane, 2003: 136).

Performansa göre ödeme sistemi, performans ile gelir arasında ilişki kuran normal çalışma performanslarının üzerindeki çalışmaları parasal olarak ödüllendiren işletme verimliliğinin daha fazla artmasını sağlayan sistemlerdir (Akpınar ve Taş, 2012: 1).

Kamu hizmetlerinden yararlanan vatandaşların sayısı arttıkça bu hizmetlerden yararlananların beklentileri de yükselmektedir. Ayrıca kamuda çalışanların verimsiz olduğu, yeterince motive edilmediği düşünülmektedir. Var olan kamu çalışanlarından daha fazla verim alabilmek ve motivasyonlarını artırabilmek için gerekli çabalar gösterilirken, kamu çalışanlarının verimliliğini ve motivasyonunu etkileyen önemli unsurlardan birisinin de çalışanlara ödenen ücretin olduğu görülmüştür (Coşkun ve Dulkadiroğlu, 74).

Kamu kurumlarında performansa göre ücretleme kavramı uzun yıllar tartışılan bir konu olmasına rağmen 2005 yılında yapılan çalışmalarla yasal düzenlemeye kavuşmuş, ancak şimdiye kadar çok da dikkate alınmayan bir düzenleme olarak dikkati çekmiştir (Bakan ve diğerleri, 2008: 73). Bu husus kamu hizmetleri yönetimin performansını tespit edebilmenin oldukça zor olması ve birimlerin kazançlarını personele ücret olarak yansıtmasının zor ve adil olamaması ile ilgilidir (Öztürk aktaran Kestane, 136).

Kamuda ve tüm işletmelerde olduğu gibi hizmet üreten sağlık işletmelerinde de performans değerlendirme önemlidir. Fakat sağlık işletmeleri, diğer işletmelere göre çok değişkenli ve karmaşık bir yapıya sahiptir (Aydın ve Demir aktaran Akpınar ve Taş, 2012: 1).

Hastane performansının değerlendirilmesi çok boyutlu bir yapıyı içerdiği için hastanelerin performansını ayrıntılı gösteren tek bir ölçüt henüz bulunmamaktadır. Bireysel ve kurumsal değerlendirmede çok çeşitli ölçütler kullanılmaktadır. Amerikan Sağlık Kurumları Akreditasyon Komitesi hastanelerde verilen sağlık hizmetlerinin değerlendirilmesinde, hasta hakları, hastanın bakımı, teşhisi, tedavisi, sağlık hizmetinin devamlılığının sağlanması, enfeksiyonların önlenmesi, performans iyileştirme, liderlik gibi göstergelerin kullanılabileceğini belirtmektedir. (Kavuncubaşı aktaran Akpınar ve Taş, 2012: 1). Literatüre bakıldığında yapılan çalışmalarda hastane performansını değerlendirmek için maliyet göstergeleri, çıktı oranları ve çok sayıda finansal ölçüt kullanılmıştır (Gruca ve Nath, aktaran Akpınar ve Taş, 2012: 1).

Türkiye’de hastanelerin performanslarını değerlendirmede gerek kendi yöntemleri, gerekse Sağlık Bakanlığı’na bağlı tüm hastaneler için kurumsal göstergeler

belirlenmektedir. Sağlık Bakanlığı'nda etkinliği ve kaliteyi arttırmak ve daha iyi sağlık çıktısı elde etmek için gittikçe artan oranda performans değerlendirmesi ve yönetimine ağırlık verilmektedir (Aydın aktaran Akpınar ve Taş, 2012: 1). Performans bağlantılı ücretin kendisini finanse edebildiği Türkiye'de ki kamu hastanelerinde döner sermaye ve benzeri uygulamalara gidilerek personele ek ödemeler yapılmaktadır. Bu uygulamaların performansı arttırdığına dair bir delil olmadığı gibi ücretlerin yetersiz olduğu kamu kesiminde bu türden parça parça uygulamalar adaletsizliklere de yol açabilmektedir (Öztürk aktaran Kestane, 136). Sağlık hizmetlerinin finansmanında hizmet başına, vizite başına, gün başına, vaka başına ödeme ile kaleme dayalı bütçeleme ve global bütçeleme gibi farklı ödeme yöntemleri kullanılmaktadır. Genellikle bu yöntemlerin bir arada değerlendirildiği farklı yapılar oluşturulmaktadır. İster tek başına, isterse hepsini bir arada barındıran karmaşık bir yapı içinde olsun, hangi performans ölçüm yöntemini kullanırsak kullanalım uygulama esnasında cevaplanması gereken birçok soru karşımıza çıkmaktadır (Aydın ve Demir aktaran Erşahan ve diğ., 2011: 105).

Sağlık Bakanlığı'nın performansa dayalı ücretlendirme sistemine geçiş yönündeki ilk uygulaması; 15/11/2002 tarihli ve 12311 sayılı Bakan onayı ile yürürlüğe giren, 01/08/2002 tarihli, "Sağlık Bakanlığı'na Bağlı Döner Sermayeli Kurum Ve Kuruluşlarda Görevli Personele Döner Sermayeden Yapılacak Ek Ödeme Hakkında Yönerge" ile gerçekleştirilmiştir (Erşahan ve diğ., 2011: 104). Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastanelerin ve çalışanların performansını değerlendirmek için performansa dayalı ek ödeme sistemi (PDEÖS) 2003 yılından itibaren seçilen bazı illerde pilot uygulamasına başlanmış ve Sağlık Bakanlığı'na bağlı devlet hastanelerinde 2004 yılından itibaren bireysel olarak, 2005 yılından itibaren kurumsal performans ölçütleri uygulanmaya başlanmıştır. Sağlık Bakanlığı 2006 yılından itibaren finansal göstergeler ve yönetim göstergeleri de ekleyerek performansa dayalı ek ödeme sistemini (PDEÖS) daha kapsamlı hale getirmiştir (Akpınar ve Taş, 2012: 1).

Yeni mevzuat "Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumuna Bağlı Sağlık Tesislerinde Görevli Personele Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönetmelik" (2013) olarak geçmektedir. Yönetmeliğin amacı; Türkiye kamu hastaneleri kurumunca belirlenen hizmet sunum şartları ve kriterleri dikkate alınarak personelin unvanı, görevi, çalışma

şartları ve süresi, hizmete katkısı, performansı, tetkik eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetleri, yapılan muayene, ameliyat, anestezi ve girişimsel işlemler ve özel birimlerde çalışmalar esas alınarak döner sermayeden yapılacak ek ödemenin oran, usul ve esaslarını belirlemek, sağlık hizmetlerini iyileştirmek, kaliteli ve verimli hizmet sunumunu teşvik etmektedir. Aynı zamanda personelin yaptığı işe ilişkin bilgi ve yeteneği, işini düzenli ve kaliteli yapabilme, bağımsız iş yapabilme ve inisiyatif kullanabilme, verilen işi organize edebilme becerisi, kendini geliştirme gayreti, amir ve çalışma arkadaşlarına karşı tutum ve davranışları, hizmet sunduğu kesime karşı tutum ve davranışları, birim tarafından yapılan işlerin geliştirilmesine katkısı, işin gücü ve riski gibi faktörler dikkate alınarak, çalışan personelin %5'ini geçmemek kaydıyla hastane yöneticisinin teklifi üzerine döner sermaye komisyonunun 2/3 oy çokluğu ile belirlenen personele, o dönem için sağlık tesisi puan ortalamasının %20'sine kadar ek puan verilebilir. Üniversite hastanelerinde ise döner sermaye işletmeleri aracılığı ile ek ödeme sisteminin uygulanması 1981 tarihinden itibaren süre gelmektedir. Üniversite hastanelerinde akademik ve idari personelin döner sermayeden alacağı ek ödeme üst limitleri kanunla belirlenmiştir. Belirlenen üst limitleri aşmamak koşulu ile üniversite hastanesinin elde ettiği gelir ve finansal durumuna göre döner sermaye ek ödeme dağıtım oranlarını belirleme yetkisi kanunla üniversite yönetim kuruluna verilmiştir. Üniversite hastanelerinde döner sermaye ek ödeme sistemi 01.02.2011 tarihine kadar bu şekilde uygulanmış ve 01.02.2011 tarihinden itibaren Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastanelerde uygulanan performansa dayalı ek ödeme sistemine (PDEÖS) çok benzer bir ek ödeme sistemi üniversite hastanelerinde de uygulanmaya başlanmıştır. 18.02.2011 tarihinde yayımlanan döner sermaye ek ödeme yönetmeliğine göre, üniversite hastanelerinde akademik ve idari personele performansa dayalı ek ödeme sistemi (PDEÖS) uygulanmaktadır. Performansa dayalı ek ödeme sisteminde (PDEÖS) öğretim üyelerinin hasta teşhis ve tedavi faaliyetleri dışında eğitim ve araştırma faaliyetleri için de bir ek ödeme yapılabilmektedir. Bu sistemde her bir öğretim üyesi, hastalarıyla ilgili her türlü teşhis ve tedavilerdeki aylık performanslarına göre değişen bir ek ödeme almaktadırlar. Bu nedenle, öğretim üyeleri hastalarıyla ilgili yaptıkları her işlemin kayda geçirilmesinde ve faturalandırılmasında azami özen göstermektedirler (Akpınar ve Taş, 2012: 2).

Üniversite hastanelerinde uygulanan eski ek ödeme sisteminde tüm öğretim üyeleri sabit döner sermaye almaktaydı. Bu sistemde özel işlem yapanlara bireysel performanslarına ve katkılarına göre ayrıca ek ödeme yapılmaktaydı. Öğretim üyesinin özel hasta muayenesinden elde ettiği bireysel ek ödeme geliri, normal hasta muayenesinin yaklaşık üç katı ve özel ameliyatlardan elde ettiği bireysel ek ödeme geliri, normal ameliyat gelirinin yaklaşık olarak on katıydı. Bu nedenle öğretim üyelerinin özel işlem yapıp yapmamalarına göre gelir düzeyleri arasında önemli bir farklılık mevcuttu. Performansa dayalı ek ödeme sisteminin (PDEÖS) uygulanması özel işlem yapanları özellikle cerrahları çok olumsuz etkilemiştir. Performansa dayalı ek ödeme sistemi (PDEÖS) özel işlem yapmayan öğretim üyelerini ise olumlu etkilemiştir (Akpınar ve Taş, 2012: 4).

1.7.1. Sistemin Kapsamı

Sağlık kurum ve kuruluşlarında sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesi, kaliteli ve verimli hizmet sunumunun teşvik edilmesini sağlamak amacıyla “görevli personele döner sermaye gelirlerinden ek ödeme yapılmasına dair önerge”, sağlık bakanlığının 09/02/2004 tarih ve 417 sayılı makam oluru ile yürürlüğe girmiştir (Arslan, 2011: 427).

Yukarıdaki fıkrada yer alan hükme göre; personelin katkısıyla elde edilen döner sermaye gelirlerinden personele bir ayda yapılacak ek ödemenin tutarı, ilgili personelin bir ayda alacağı aylık, yan ödeme ve her türlü tazminat toplamının; pratisyen tabiplerden serbest çalışanlara %250'sini serbest çalışmayanlara %500'ünü uzman tabip, Tıpta Uzmanlık Tüzüğü'nde belirtilen dallarda bu Tüzük hükümlerine göre uzman olanlar %350'sini, serbest çalışmayanlara %700'ünü, serbest çalışmayan klinik şef ve şef yardımcılara %800'ünü, diğer personele ise %150'sini geçemez. İşin ve hizmetin özelliği dikkate alınarak yoğun bakım, doğumhane, yeni doğan, süt çocuğu, yanık, diyaliz, ameliyathane, kemik iliği nakil ünitesi ve acil servis gibi özellikli hizmetlerde çalışan personel için %150 oranı, %200 olarak uygulanır (Arslan, 2011: 427). Uygulanan modeller şunlardır (Arslan, 2011: 428):

1. Birinci basamak sağlık kuruluşlarına yönelik uygulama
2. Devlet hastaneleri ile eğitim ve araştırma hastanelerine yönelik uygulama

1.7.2. Sistemin Ana Unsuru

- Sistemin ana unsuru sağlık kurumlarında yapılmakta olan 5120 tıbbi işlemin bağıl değerlerinin belirlenerek, puanlandırılmasıdır.

- Hekimler tarafından bire bir yapılan be bizzat sonuçlandırılan işlemler puanlandırılmaktadır.

- Hekim kontrolünde olsa da cihaz ve yardımcı sağlık personeli tarafından yapılan işlemler puanlandırılmamaktadır.

1.7.3. Sistemin İşleyişı

Sağlık kurum ve kuruluşlarında sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesi, kaliteli ve verimli hizmet sunumunun teşvik edilmesini sağlamak amacıyla “görevli personele döner sermaye gelirlerinden ek ödeme yapılmasına dair önerge” işleyişı şu şekildedir (Arslan, 2011: 428-431):

1.7.3.1. Bireysel Performans Puanı

Hekimlerin yapmış oldukları bütün işlemlerin puanları toplanarak elde edilen puandır.

1.7.3.2. Kurumsal Performans Puan Ortalaması

Hastanede çalışan tüm hekimlerin bireysel performans puanlarının aritmetik ortalamasından elde edilen puandır.

1.7.3.3. Net Performans Puanı

Bireysel performans puanının (dolaylı ve dolaysız) belirlenmiş olan katsayılarla çarpılmasından elde edilen puandır.

- NPP: $BPP * KÜK * AÇGK * SMK + Ek Puan$
- NPP: Net Performans Puanı

- BPP: Bireysel Performans Puanı
- KÜK: Kadro Unvan Katsayısı
- AÇGK: Aktif Çalışma Gün Katsayısı
- SMK: Serbest Meslek Katsayısı

1.7.3.4. Ek Ödeme Hesaplanması

Personel puanları her ay hesaplanacak olan ek ödeme katsayısı ile çarpılarak, personele ödenir.

Ek ödeme katsayısı, döner sermaye komisyonu tarafından o ay ödenmesine karar verilen tutarın bütün personelin net performans puanlarının toplamına bölünerek bulunur.

1.7.3.5. Döner Sermaye Komisyonunun Dağıtılacak Toplam Miktarı Hesaplaması

Dağıtılabilecek üst sınır = hastane gelirleri* 0,4

Dağıtılacak miktar = dağıtılabilecek üst sınır*kurumsal performans puanı (0-1 arasında)

1.7.3.6. Kurumsal Performans Puanı

Kurumsal performans 5 ölçüm yöntemiyle ölçülmektedir ve her yöntemin sonucunda kurum 0 ile 1 arasında puan almaktadır bu puanlama sonucunda 5 ölçüm sonucunun aritmetik ortalaması o kurumun kurumsal performans puanını vermektedir.

1.7.3.7. Kurumsal Performans Ölçüm Yöntemleri

Muayeneye erişim: Toplam hekim sayısının toplam poliklinik sayısına oranı ile değerlendirilmektedir.

Altyapı ve süreç değerlendirme: İl performans ve kalite koordinatörlüğü 150 soruluk kurum altyapı değerlendirme formunun her kurum için doldurur ve değerlendirir.

Hasta ve hasta yakını memnuniyet anketleri: Yatan ve ayaktan hastalara uygulanan memnuniyet anketlerinin sonuçlarına göre değerlendirilir.

Kurum verimlilik katsayısı: Personel gideri oranı, yatak doluluk oranı, yatan hasta oranı, ortalama kalış günü vb. kriterlerle kurumun finansal verimliliği ölçülerek değerlendirilir.

Kurum hedef katsayısı: Bakanlık hedefleri doğrultusunda belirlenmiş kriterler göz önünde bulundurularak değerlendirilir.

1.8. UYGULANAN PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME YÖNTEMLERİ

Literatürde performansa dayalı ücretlendirme yöntemleri ikiye ayrılmaktadır: Bireysel performansa dayalı ücretlendirme ve takım performansına dayalı ücretlendirme. Bireysel performansa dayalı ücretlendirme, bireysel performans ile ücret arasında kurulan doğru orantıyla, ücretlerin belirlenmesi ve artırılmasıdır. Böylece, kuruluştaki insan kaynaklarına, aldıkları performans değerlendirme sonuçlarına bakılarak, ücret verilmekte ve performans artışı hedeflenmektedir. Ancak, bireysel performansa göre belirlenen ücretin, insan kaynakları için önceden belirlenmiş olan temel ücret düzeyleri göz önünde bulundurularak kurulması gerekir (Ünal aktaran Ceylan, 2010: 47). Takım performansına dayalı ücretlendirme ise, takımı oluşturan üyelerin tek tek performansları yerine, takımın performansına göre ücret belirlenmesi uygulamasıdır. Bu tür bir ücretlendirme anlayışı, çalışanlar arasında rekabet yerine işbirliğini, yardımlaşma ve dayanışmayı özendirir. Ancak, bu ücretlendirme uygulamasının takımlar arasında kimi zaman olumsuz rekabete yol açtığı da gözlenmektedir (Bilgin aktaran Ceylan, 2010: 48). Çağdaş kamu yönetimi akımları, bireysel performansa dayalı ücretlendirmenin, takım performansına dayalı ücretlendirme ile desteklenmesi anlayışını benimsemektedir. Ülke örnekleri incelendiğinde, her iki sistemin bütünleştirilerek uygulanması yönteminin giderek

yaygınlaştığı görülmektedir. İngiltere, İspanya, Danimarka ve Kore’de hem bireysel performansı hem de takım performansını değerlendiren modeller kullanılmaktadır (OECD aktaran Ceylan, 2010: 48).

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİ

2.1. PERFORMANS KAVRAMI YÖNETİMİ VE KAPSAMI

2.1.1. Performans Kavramı

Performansın literatürde bir çok tanımı mevcuttur. Performans işgörenlerin ne kadar çok gayret göstermeleri, sonuçların ne düzeyde olması, işin nasıl yapılması, ne düzeyde bir gecikmenin normal olabileceği gibi kuralları belirleyen işletme normları ile ölçülen değerlerdir (Robbins ve Judge, 2012: 286). İşletmelerce performans yönetimine verilen büyük öneme rağmen; çok az organizasyon ölçmeye ve geliştirmeye çalıştığı olguyu açıkça tanımlama yoluna gitmektedir. Oysaki; etkin bir performans yönetim sisteminin kurulabilmesi için öncelikle iş performansının tanımlanması gerekmektedir. İş performansını; “belirli bir zaman dilimi süresince, belirli bir iş birimi veya faaliyetince üretilen çıktı sayısı” olarak tanımlamak mümkündür. Performansa bu bakış açısına göre; iş performansı; yetenek, çaba ve fırsatın bir kombinasyonunu oluştursa da; gerçek anlamda üretilen çıktı veya sonuçlar ile ölçülebilmektedir (Bernardin, 2003: 143).

Performans kelime anlamıyla; “başarım, takat sınırı, bir şeyi ya da bir işi yapma ve uygulama hareketi” ve “verilen bir işi başarıyla sonuçlandırmak, uygulamak” anlamlarını taşımaktadır (Öztürk, 2006: 12). Performans belirlenen koşullara göre; bir işin yerine getirilme düzeyi olarak tanımlanabilmektedir. Bir başka ifadeyle performans; bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde, kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır. (Bingöl, 2006: 321).

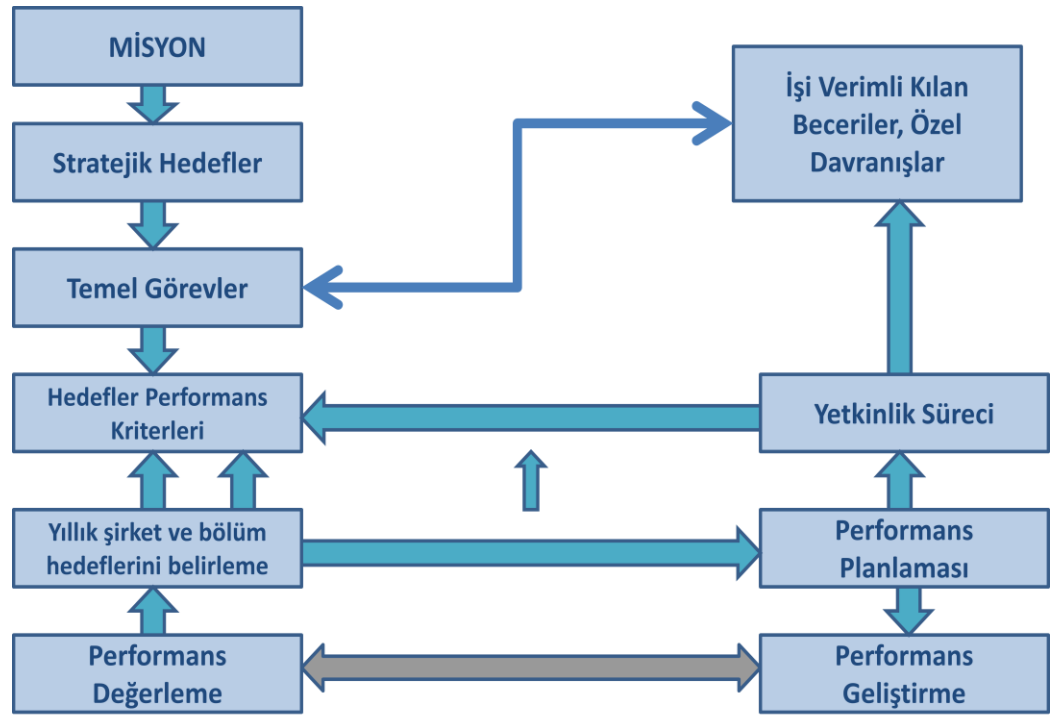
2.1.2. Performans Yönetimi

Çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde “Performans Yönetim Sistemi” olarak adlandırılmaktadır (Uyargil, 2006: 1). Genel anlamda performans yönetiminin üç ana amacı bulunmaktadır (Bingöl, 2006: 321):

- Örgütsel etkinliği iyileştirmek,
- İş görenleri motive etmek,
- Eğitim ve geliştirmeyi mükemmelleştirmek.

2.1.3. Performans Yönetimi Süreci

Performans yönetim sürecini şekildeki gibi göstermek mümkündür:



Şekil-1: Performans Yönetimi Süreci

Kaynak: Budak,2008:411.

2.1.4. Performans Değerleme Kavramı

Genel anlamda değerlendirme kavramı ‘bir şeyin nitelik ve niceliğine yönelik olarak yapılan çalışma sonucu varılan yargı’ olarak tanımlanmaktadır (TDK, Büyük Türkçe Sözlük). İnsanları değerlendirme olgusu sadece bu yüzyıla ait olan bir olgu olmayıp çok

daha eski zamanlara dayanmaktadır. Örneğin “M.S. 3. yy.’da Çin’de hüküm süren Wei Hanedanlığı döneminde kraliyet değerleyicilerin bulunduğu ve bunların kraliyet ailesinin performanslarını değerlendirdikleri bilinmektedir” (Landry, 1989: 135). Buna karşılık “organizasyonlarda çalışanların performanslarını sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900’lü yılların başlarında Amerika Birleşik Devletlerinde kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları F. Taylor’un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır” (Uyargil, 1994: 1) “1950’li yıllardan itibaren ise performans değerlendirme tekniklerinde, yaklaşımlarında ve kullanımında çok ciddi bir artış gerçekleşmiştir. Çeşitli meslek gruplarında faaliyet gösteren kişiler performans değerlendirme metodolojisinin gelişimine ve iyileştirilmesine çok önemli katkılarda bulunmuşlardır. (Landry, 1989: 136). Değerlendirme, çalışan kişi için süreklilik arz eden bir süreçtir. Öncelikle işe alım sürecinde değerlendirmeye alınan kişi, işletmedeki yaşamı boyunca belirli aralıklarla ve belirli amaçlarla yeniden değerlendirilmektedir (Kaynak vd.,1998: 205).

Performans değerlendirme; bir organizasyonda görevi ne olursa olsun işgörenlerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin fazlalıklarının bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir. Bir yöneticinin önceden belirlenmiş standartlarla, karşılaştırma ve ölçme yoluyla işgörenlerin performanslarını değerlendirme sürecidir (Bayraktaroğlu, 2008, 103).

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin, en önemli fonksiyonlarından birisidir. Performans değerlendirme, kişinin herhangi bir konudaki yetkinliğini ve başarı seviyesini belirlemeye yönelik çalışmalardır. Bu ölçüm oldukça meşakkatli bir iştir. Bu zorluğun altında yatan ana neden söz konusu değerlemenin insana dair olmasıdır. Diğer bir söz konusu zorluk ise performans ya da başarının subjektif bir kavram olmasıdır. Bu değerlendirme, sadece bir teknik değildir. İnsanların veriler temelinde diyalog içine girmesini gerektiren bir süreçtir. Bu sürecin iki taraf için de anlam taşıması zorunludur. Performans değerlendirme yapılırken insan faktörünün gözden kaçırılması, yapıcı eleştirilerin ve verilen teknik bilgilerin, cezalandırma ya da uyarı gibi anlaşılmasına yol açmasıdır. (Bayraktaroğlu, 2008, 104).

Zaman içinde; çalışanların performanslarının değerlendirilmesi konusunda geliştirilen tekniklerin sayısı artınca, işletmeler etkinlikle kullanabilecekleri tekniği seçip, uygulama olanağını bulabilecekleri bir sistem geliştirme ihtiyacı duymaya başlamıştır (Uyargil, 1994: 1).

Performansların teknik seçimlerine ağırlık verip bunları bir sisteme oturtmadan uygulayan işletmeler, çeşitli sorunlarla karşılaşmışlar; bu nedenle diğer örgütsel sistemlerle bütünlük ve uyum içinde faaliyet gösterecek bir sistem arayışına girmişlerdir (Kaynak vd., 1998: 206).

Geleneksel performans değerlemede ağırlıklı olarak sayısal göstergeler üzerine yoğunlaşarak “Ne” yapıldığına odaklanılırken; günümüzde örgütler artan oranda performansın “Nasıl” gerçekleştiğine odaklanan, geçmiş değil geleceğe yönelik bir perspektif sunan yetkinlik yaklaşımını da benimsemektedirler (Budak, 2008: 147).

Performans değerlendirilmesi gerçek anlamda; ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar, gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitim ve geliştirmeye olanak sağlayan dinamik bir sistemdir (Barutçugil, 2002: 178).

İşletmelerde performans değerlendirme çalışmaları; çalışanların belirli bir durumdaki fiili başarı durumları ile geleceğe ilişkin, gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır (Kaynak vd., 1998: 206).

2.1.5. Performans Değerlemenin Amaçları

Öncelikle performans değerlemenin amaçlarından ilki olarak gösterilebilecek husus iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alırken üst yöneticilere yol gösterecektir. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlemesinde elde edilen bilgilere dayanır. Yönetim kadrosu performans değerlendirilmesi sonucu elde edilen veriler olmadan yönetsel kararlar vermemelidirler (Bayraktaroğlu, 2008, 104).

Genel olarak performans değerlemenin amaçlarını; değerlendirme ve geliştirme olarak iki grupta ele alınabilmektedir. Değerleme amaçları; ücretlendirme, ödüllendirme, yükseltme, rütbe düşürme, işten uzaklaştırma gibi konularla ilgilidir. Geliştirme amaçları ise; yönetici geliştirme, başarının geliştirilmesi, geribildirim, insan gücü planlaması gibi süreçlerle ilgilidir (Can vd., 2001: 170). Ayrıca performans değerlemenin aşağıda verilen, örgüt için stratejik olarak kabul edilen amaçlara hizmet ettiğini belirtmek mümkündür (Barutçugil, 2002: 189; Can, vd., 2001: 170; Budak, 2008: 415-416; Bayraktaroğlu, 2008: 104):

- İşgörenlerin örgüte yaptığı görelî katkıyı belirlemektedir.
- Organizasyonlarda mevcut performansın güçlü ve zayıf olduğu noktalarını belirler ve mevcut performansı kesin bir biçimde ölçer.
- Personeli sürekli başarı yönünde isteklendirir; personelin daha etkili ve üretken olması için, eksik yönlerini tamamlamasını sağlar.
- Ücret artışı, ikramiye ve ödül standartları belirlenir ve başarı bu yolla özendirilir.
- Personelin başarısına paralel bir ücret/ödül almasını sağlar.
- Çalışan ve onun işi hakkında daha doğru bilgi edinilmiş olur.
- Daha fazla sorumluluk gerektiren işler için personelin sahip olması gereken nitelikleri belirlemede ve bu konuda eksiği olan personeli hazırlamada yardımcı olur.
- İyi performansı geliştirmek ve daha da pekiştirmek amaçlanır, iyileştirme için fikirler ve fırsatlar yaratılır.
- Personelin gerçek başarısı yanında kendinden ne beklediğini de anlamasını sağlar; işte başarı hakkında yapılan geribildirimler, onların motivasyonunu artırır.
- Bu geri besleme aynı zamanda performanslarını geliştirmeleri için onları teşvik ederken yöneticileri de, işgörenlerin eğitim ve geliştirme programları yoluyla desteklemesi gerektiği konusunda uyarır.
- Aynı zamanda mevcut insan kaynağının incelenmesini kapsadığı için; sonuçlar insan kaynakları planlamasında kullanılabilir.

- Üst-ast arasındaki etkileşim pekişir, iletişim ve güven artar; bireysel amaç ve ilgilerin taraflarca bilinmesini sağlar.
- Çalışanlar hakkında eğitim-geliştirme, kariyer planlama ve koçluk için bilgi sağlar.
- Çalışanların beklentileri konusundaki belirsizlik ve endişeleri azaltır.
- Kötü performansın belirlenmesi, nedenlerinin ve çözüm yollarının ortaya konması başarısız çalışanın durumunun yeniden gözden geçirilmesi amaçlanır.
- Çalışanlar arasındaki ilişkilerin gözden geçirilmesi ve düzeltilerek grup çalışmasının artırılması amaçlanır.
- Çalışanın iş hakkında ilgi duyduğu konuların saptanması ve bu ilgi ile örgüt amaçları arasında uyumun sağlanması amaçlanır.
- Örgütün güçlü ve zayıf yönlerini ve insan kaynakları uygulamalarının hata ve eksiklerini ortaya çıkarmaya yardımcı olur.
- Yetkinliklerin tanımlanması ve bu tanımlara göre yetkinliğe dayalı kariyer yönlendirmesine veri girişi sağlar.
- Çalışanların odaklanmasını amaçlar.
- İşten ayrılacak kişilerin belirlenmesine katkısı vardır. Kurumdan uzaklaştırılacak personelin belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları önemli bir kaynak olur.
- Bir bütün olarak kurumun etkinliğinin belirlenmesini sağlar. Tek tek kişilerin performans düzeyleri sonuçta kurumun performansı için belirleyici olacaktır.
- Yönetim becerilerini geliştirir.

2.1.6. Performans Değerlendirme Zamanı

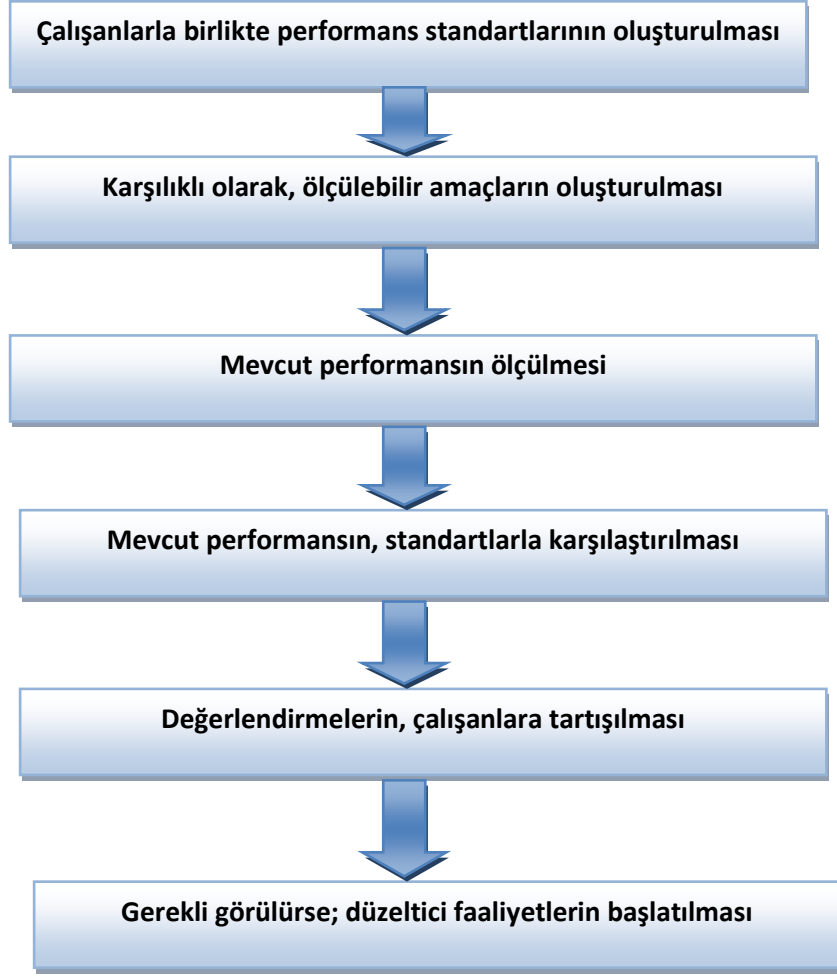
Performans değerlendirme ne zaman yapılmalıdır? Bu sorunun cevabı değerlendirme kapsamına giren işgören gruplarının niteliklerine ve pozisyonlarına bağlıysa da, genel uygulama hakkında bazı açıklamalar yapılabilir (Bayraktaroğlu, 2008: 109). Performans değerlendirme çalışmaları zor ve zaman alıcı olduğu için; bu çalışmaları çok sık yapmak anlamlı ve verimli görülmemektedir. Ayrıca sık yapılan değerlendirmeler çalışanlar üzerinde baskı oluşturabilir (Barutçugil, 2002: 186). Bu çalışmaları çok sık yapmak yerine her yılın belirli bir zamanında örneğin; takvim yılı sonunda, çalışanların başarı ya

da başarısızlığı, davranışları, yaşadıkları sorunlar ve sağladıkları değişiklikler gözden geçirilir ve değerlendirme formlarına işlenir. (Barutçugil, 2002: 186). Bunun yanında ücret artışlarının yapılacağı anda, terfi ve nakil kararlarının alınmasından önce vb. gibi durumlarda sabit zaman aralığında yapılmasından çok belirli durumlara bağlanabilmektedir (Bingöl, 2006: 338). Tabii değerlendirme çalışmalarının hangi aralıklarla gerçekleştirileceği işin doğasına ve örgütün yapısına bağlı olarak da değişebilmektedir. Şöyle ki; eğer çalışan kısa süreli projelerde veya iş temposunun yüksek olduğu bir alanda çalışıyorsa, kısa aralıklarla yapılan değerlendirmeler etkili olacaktır (Şimşek ve Öge, 2007: 293). Bunun yanında; zamanı belli ve haberli yapılan değerlendirmelerde hem değerleyen hem de değerlendirilen için bir takım sıkıntılar ortaya çıkabilecektir. Bu durumları şu şekilde ifade etmek mümkündür (Budak, 2008: 417-418):

- **Değerlenen;** son davranış etkisiyle; değerlendirme zamanına yakın zamanlarda; aşırı olumlu yada olumsuz puan alabilecek davranışlar sergileyebilir.
- **Değerleyen;** Özellikle kalabalık işletmeler ve iş yoğunluğunun fazla olduğu durumlarda; yeterince düşünmeden karara varabilirler.

2.1.7. Performans Değerlemenin Aşamaları

Performans değerlemede iş görenin bireysel amaçları ile örgütün amaçlarının uyumlu olması zorunludur. Ve ayrıca; İş analizi etkili bir performans değerlendirme sisteminin en önemli unsurudur ve buradan elde edilecek görev tanımları, performans değerlemesinin başlangıç noktasını oluşturur (Budak, 2008: 418-419). Performans değerlendirme aşamalarını bir şekil yardımı ile göstermek gerekirse bu şekil aşağıdaki gibi olacaktır.



Şekil-2: Performans Değerleme Süreci

Kaynak: Decenzo ve Robbins, 2002: 272.

Performans standartları, çalışanın ve performans yöneticisinin, iş pozisyonu için beklentileri ne zaman ve ne kadar karşıladığını nasıl bileceklerinin sorusunun cevabıdır (Barutçugil, 2002: 142). Performans kriterleri saptanırken şu hususlara dikkat edilmesi gerekir (Bayraktaroğlu, 2008: 113):

- Süreç boyunca ölçülen şeyin mutlaka örgütün misyonuna ve stratejik amaçlarına paralel olarak hazırlanmış amaçlarla ve hedeflerle ilgili olması gerekir.

- Kriterlerin saptanmasında personelin katılımı sağlanmalıdır. Aksi halde personelin belirlenen kriterlerin gerektiğine inanması, kabul etmesi ve bu kriterleri yerine getirmesi beklenemez.
- Kriterler gözlemlenebilmeli ve objektif olarak ölçülebilmelidir.
- Kriterler güvenilir olmalı, farklı zamanlarda aynı personele veya farklı personele uygulandığında performans düzeyi ile ilgili tutarlı bilgiler sağlanmalıdır.
- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir.
- Kriterler birbirleri ile çakışmamalı, performansın aynı özelliklerini tekrar tekrar ölçmemelidir.

Performans değerlemenin başarılı olması için; alt ve orta basamakta yer alan yöneticiler arasında yeterli bilgi alışverişi bulunmalı ve bu amaçla zaman zaman toplantılar düzenlenmeli, güdülen amaç aşılmalıdır. Bu noktada yöneticiler arasında verilen kararlar ile ve yapılan uygulamalarla ilgili çalışanları bilgilendirmek önem taşımaktadır. Performans değerlemenin amaçları, kullanılan yöntemler ve uygulamada karşılaşılan sorunların çalışanlarla tartışılması, biçimsel olmayan kanallarla dolaşan yanlış bilgilerin zararlı sonuçlar doğurmasının önüne geçecektir (Barutçugil, 2002: 187).

Performans değerlemede bir sonraki adım; Mevcut performansın ne olduğunu öğrenmek ve onunla ilgili bilgi toplama ihtiyacının belirmesidir. Performansa ilişkin bilgi elde etme yolunda; yöneticiler, kişisel gözlem, istatistiksel, sözlü ve yazılı raporlardan yararlanabilmektedir. Tüm bunların hem zayıf hem de güçlü yönleri bulunmakla birlikte, bunların bir kombinasyonun oluşturulması; hem girdi kaynaklarının sayısını hem de güvenilir bilgi alma olasılığını arttırmaktadır (Decenzo ve Robbins, 2002: 273). Bu noktada yöneticiler performans değerlendirme yöntemlerini seçerken, birçok kişinin bir anda değerlendirildiği (sıralama, adam adama kıyaslama vb.), kişinin tek başına değerlendirildiği (metin tipi yöntemler, kritik boyutlar vb.) ve diğer yöntemler olmak üzere sınıflandırılabilen yöntemlerden kendine en uygun yöntemi seçebilmektedir. Yöneticiler, hangi yöntemin kullanılacağına karar verirken, işletmenin gelişme amacı, yönetsel amaçlar, ekonomiklik, hatalardan korunma amaçlarını göz önünde bulundurmalarıdır (Budak, 2008: 420). Etkili bir performans

değerlendirme sisteminin oluşturulması için insan kaynakları departmanı ile değerlendirmeyi işgörenlere uygulayacak yöneticilerin beraber çalışması zorunluluğudur. Değerlendirmede yer alacak konuların bazıları her iki tarafın, bazıları da taraflardan birinin sorumluluğundadır (Bayraktaroğlu, 2008: 107).

Burada belirtilmesi gereken bir diğer husus ta; neyin ölçüleceğinin, nasıl ölçüleceğinden daha kritik bir öneme sahip olduğudur. Çünkü yanlış kriterlerin seçimi; ciddi, işe yaramaz sonuçların ortaya çıkmasıyla sonuçlanabilmektedir (Decenzo ve Robbins, 2002: 273).

Hem üst hem ast için iki tür bilgi vardır. ‘Neyin yapılması gerektiği’ sorusunun cevabı görev tanımlarında yer almaktadır. Diğeri ise ‘nasıl yapılması gerektiği’ sorusudur. Bu sorunun cevabına ise performans standartları ile ulaşılabilir. (Bayraktaroğlu, 2008: 113).

Performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere iki yönlüdür. Kantitatif standartlar arasında belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, üretim miktarı, yapılan hata sayısı sayılabilir. Kalitatif standartlar arasında ise işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütler sayılabilmektedir (Bayraktaroğlu, 2008: 113). Ayrıca farklı bir gruplamaya göre; performans kriterleri, kişilik özelliklerine ve performansa ilişkin kriterler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kişilik özelliklerine ilişkin kriterlere yetkinlik kriterleri denilmektedir ve bunlar kişinin sahip olduğu yaratıcılık, ikna yeteneği, değişikliklere uyum özelliklerini kapsamaktadır. Performansa ilişkin kriterler ise; işin kalitesi, işin gerektirdiği bilgi, beceri vb. olmaktadır (Budak, 2008: 419). Ölçülen kriterlerin, sürecin ilk aşamalarında karşılıklı olarak belirlenen performans temsil etmesi gerekmektedir (Decenzo ve Robbins, 2002: 273).

Performans değerlendirme sürecinde bir sonraki aşamayı; mevcut performansın standartlarla karşılaştırması oluşturmaktadır. Bu aşama bizi değerlendirme sürecinin bir sonraki aşaması olan değerlendirme sonuçlarının çalışanlarla tartışılması aşamasına götürür. Çalışanların değerlendirilmeleriyle ilgili izlenimleri; onların özsaygısını ve daha da önemlisi değerlendirme sonrası performansları üzerinde büyük etki yaratmaktadır (Decenzo ve Robbins, 2002: 273). Çalışanlarla yöneticiler arasında

düzenlenen performans geribildirim toplantıları; değerlendirici ve değerlendirilen arasında hem motivasyonel hem de enformasyonel iletişimin gelişmesine büyük katkıda bulunmaktadır (Bernardin, 2003: 159). Elbette değerlendirme sonuçları ile ilgili iyi haberler iletmek; beklentilerin altında olan kötü haberlerle kıyaslandığında hem değerlendiriciler, hem de çalışanlar için daha kolay olmaktadır (Decenzo ve Robbins, 2002: 273). Tüm elde edilen bilgiler, ücret ayarlamalarının yapılmasında, çalışanların terfi ettirilmesinde, işten çıkartmalarda ve bunlar gibi organizasyonu ilgilendiren bir çok hususta kullanılır (Bayraktaroğlu, 2008: 107). Bu değerlendirme sürecinin son aşamasıdır aynı zamanda bu aşamada; gerekli yerlerde düzeltici faaliyetlerin yapılması zorunludur. Düzeltici faaliyetler iki türlü olabilmektedir. Bunlardan bir tanesi, acil ve genellikle belirtilerle ilgilidir ve diğeri ise temeldir ve nedenlerin araştırılması ile ilgilidir. Acil düzeltici faaliyetler; hataların o anda düzeltilmesini ve her şeyin eski seyrine dönmesini sağlarken; temel düzeltici faaliyetler, performansta neden ve nasıl sapma olduğu sorularının cevabını aramaktadır (Decenzo ve Robbins, 2002: 273).

2.1.8. Performansı Değerlendireceklerin Saptanması

Değerlemenin nasıl ve kim tarafından yapılacağı işletme yönetiminin cevaplaması gereken bir sorudur. Değerleme planını uygulayanlar, genellikle bu sorunun cevabını, düzenlenen yönergeler içinde verirler. Seçilen yönetime göre değerlemeyi kimin yapacağı değerlendirme yönergeleri içinde açıkça belirtilmelidir. Organizasyonlarda çalışanlara dağıtılacak olan performans değerlendirme formunu genel olarak insan kaynakları departmanı hazırlar. Özellikle büyük organizasyonlarda bu durum böyledir. Küçük organizasyonlarda ise performans değerlendirme sistemi insan kaynakları departmanının sorumlusu olan tek bir kişi tarafından ya da organizasyonun genel müdürü tarafından hazırlanıp uygulanır. Performans değerlendirme çerçevesinde çalışanlarla yapılacak görüşmelerin, her bölümde doğrudan doğruya o bölümü denetleyen kişi tarafından gerçekleştirilmesi en iyi yoldur. Çünkü bunlar, hem değerlendirilecek olan performans hakkında ilk elden bilgi sahibidirler hem de performans ölçülen bireyleri en iyi tanıyan kişilerdir (Bayraktaroğlu, 2008: 106). Ayrıca; değerlendiricilerin seçiminde etkili olan etmenlerin başında; değerlendirilecekleri personelin sorumlu olduğu iş hakkında bilgi sahibi olmaları, işletmeyi tanımaları,

duygusal eğilimlere ve peşin yargılara kapılmadan, işgörenin başarısını eldeki ölçülere göre yansız, nesnel olarak değerlendirme durumunda olmaları gelmektedir (Bingöl, 2006: 336).

Birçok işletmede hala üst-düzey yönetici tarafından değerlendirme yaygın olarak kullanılsa da; günümüzde; çoklu değerlendirme sistemleri popülerlik kazanmıştır. Ayrıca birçok işletme; çalışanlarını cesaretlendirmek ve onların, kişisel gelişimlerinde aktif rol almalarını sağlamak amacıyla öz-değerleme yöntemlerine başvurmaktadır. Yükselen diğer bir trend ise; astların yöneticilerini değerlendirdikleri; “astlarca değerlendirme” dir (Bernardin, 2003: 156).

İşgörenlerin performanslarını ölçenlere bakarak bir sınıflandırma yaparsak bu sınıflandırma şu başlıklar altında incelenebilir;

2.1.8.1.İşgörenin İlk Amiri Tarafından Değerlenmesi

Performans değerlemede en yaygın uygulama; her çalışanın bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesidir ve bu uygulama, her çalışmanı ve onun başarısını, en yakından tanıyan kişinin bir üst yöneticisi olduğu gerçeğine dayanmaktadır (Barutçugil, 2002: 197). Çünkü aralarındaki sürekli iletişim ve fiziksel yakınlık nedeniyle, astın performansını en iyi ilk amiri gözlemleyebilmektedir. Bunun sonucunda da kişinin organizasyon ve bölüm amaçlarına ne şekilde katkıda bulunacağını, onun performansını planlayarak ve ölçerek, yine ilk amir en iyi şekilde tespit edebilecektir (Uyargil, 1994: 31). Tüm bunların yanında değerlemenin ilk amir tarafından yapılmasının yol açabileceği bazı sıkıntılar da vardır. Bunlar (Bayraktaroğlu, 2008: 115);

- Çalışanlar yöneticinin ceza ve ödül yetkisini performans değerlendirme sistemi yoluyla kullanıyor olmasından rahatsız olabilirler.
- Eğer değerlendirme tek yönlü işliyor ve yeterli geribildirim sağlamıyorsa, sonuçların olumsuz olması halinde çalışan savunmaya geçerek davranışları için bahaneler bulmaya ve haklılığını kanıtlamaya çalışabilir.
- Cezalandırma durumunda ast, çevresinden ve üstünden uzaklaşabilir.

2.1.8.2. Öz Değerleme

Çalışanlar, kendilerinden başarılmaması beklenen hedefleri ve değerlendirilecekleri standartları anlıyor ise; kendi performanslarını değerlemeleri yani kendi çalışma düzeylerinin standartlarla sağlanmasını yaparak çalışmalarının yeterli olup olmağını yada performans ölçütlerine uyup uymadıklarını takip edebileceklerdir (Mondy vd., 2002: 287). Amaç işgörenlerin kendi iş başarılarına yönelik farkındalık oluşturmaktır (Bayraktaroğlu, 2008: 115). Bunun yanı sıra; değerlendirme planı da bu amacı gerçekleştirecek şekilde düzenlenmektedir. Değerlemecilerin seçilmesinde kullanılacak bu yöntem; öncelikle çalışanın kişisel gelişme amacına büyük katkıda bulunmakta, daha fazla motivasyon ve iş tatmini sağlamaktadır (Barutçugil, 2002: 198-199). Kişinin kendini değerlemesi diğer yaklaşımlarla kıyaslandığında; çalışanlarının katılımı ve gelişimi ile öncelikli olarak ilgilenen yöneticiler tarafından sıklıkla başvurulan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır (Mondy vd., 2002: 287).

İşgörelere kendi performanslarını değerlendirme şansı verildiğinde, işgörelenler dürüst ve açık sözlü olma, yöneticinin göremediği zayıflıkları ortaya çıkarma eğiliminde olabilecekleri gibi kendileri hakkında yöneticilere oranla daha yüksek bir değerlemede bulunabilirler (Bayraktaroğlu, 2008: 115). Özdeğerleme de kişilerden kendilerini başkalarıyla kıyaslamaları istendiğinde, genelde kendilerini daha yüksek derecede değerlendirdikleri görülmektedir. Bu durum öz değerlemenin olumsuz bir tarafı olarak görülebilir. (Budak, 2008: 422).

2.1.8.3. İş/Takım Arkadaşlarınca Değerleme

Belirli bir iş grubunu oluşturan ve iş arkadaşlığı ilişkisi içinde bulunan çalışanların birbirlerinin performansını değerlemesi olarak ifade edilebilir. Bu tür değerlemenin temelinde yatan mantık, hiç kimsenin birbirinden beklentisi olmadığı için değerlemenin daha objektif yapılabilirliğidir (Bayraktaroğlu, 2008: 107).

Değerlemede takım arkadaşlarının kullanılmasının birçok gerekçesinden bahsetmek mümkündür. Bunlar (Mondy vd., 2002: 286):

- Takım üyeleri birbirlerinin performanslarını başka birine göre daha iyi anlayabilmektedir ve böylece performansı daha doğru değerlendirebilmektedirler.
- Çalışma arkadaşlarının baskısı, takım üyeleri için güçlü bir motivasyon aracı olabilmektedir.
- Takım arkadaşlarının kendilerini değerlendirdiklerinin farkında olan üyeler, artan bir bağlılık ve verimlilik gösterebilmektedir.
- Çalışma arkadaşlarının incelenmesi birçok görüşü içermektedir ve bir birey üzerinde odaklanmamaktadır.

İş arkadaşlarınca yapılan değerlemelerin sağlıklı olabilmesi için, birbirlerini değerleyecek kişilerin sıkça karşılıklı etkileşim içinde bulunmaları, oldukça yakın bir şekilde çalışmaları gerekmektedir (Bingöl, 2006: 337). Ayrıca objektifliğin sağlanabilmesi için birbirlerini değerleyen iş arkadaşları arasında terfi, transfer gibi konulardan kaynaklanabilecek bir rekabetin olmaması gerekir (Bayraktaroğlu, 2008: 115). Bu noktada arkadaşlıktan kaynaklanan yanlılığın en aza indirilmesi için değerlendirme kriterlerinin son derece şeffaf olması önemlidir (Budak, 2008: 422). Yapılan araştırmalar sonucunda iş arkadaşlarınca değerlendirme sonunda değerlemecilerin geçerli ve güvenilir bilgi elde ettikleri görülmüştür. Ancak bununla birlikte bir sıralama yapmaları istendiğinde; iş arkadaşlarının birbirlerinin performansları hakkında aynı derecede objektif kalamadıkları gözlenmiştir (Uyargil, 1994: 34).

Yapılan çalışmalar sonucu elde edilen bilgilerde iş arkadaşlarınca yapılan değerlendirme sonuçlarının, ücret ve maaş ayarlamaları gibi bazı kararlarda hiç kullanılmadıkları yada çok az yararlı olabildikleri, buna karşın belirli kilit işlerde yapılacak atamalarla ilgili kararların alınmasında da büyük ölçüde etkili oldukları görülmektedir (Barutçugil, 2002: 199-200).

2.1.8.4. Astlarca Değerleme

Yöneticilerin astları tarafından değerlemeye tabi olduğu bu yöntem çoğu zaman tepkiyle karşılanmakta ve be nedenle de uygulamada az rastlanmaktadır (Barutçugil, 2002: 200). Ancak günümüzde bu anlayışın yavaş yavaş değişmeye başladığını da belirtmemiz mümkündür. Bazı işletmeler de, özellikle bankalarda bu uygulamaya sıkça rastlanılmaktadır. Bu tür işletmeler de yöneticilerin değerlendirilmesi sadece uygun olarak görmekle kalmamakta aynı zamanda gerekli de görmektedir. Bunun sebebi olarak da astların pozisyonlarının üstlerin yönetsel etkililiğinin değerlendirilmesi açısından çok uygun olması gösterilmektedir (Mondy vd., 2002: 286). Yöneticilerin başarıları hakkında “geri besleme” niteliğinde bilgi verilmesini sağlayan bu yöntem, yöneticinin kendisini geliştirebileceği alanları, hangi konularda etkin, hangi konularda zayıf olduğunu açıkça görmesini sağlamaktadır (Barutçugil, 2002: 200). Bu yöntemin başarılı olması için astın, performans değerlendirme konusunda eğitilmiş olması gerekmektedir. Bu eğitim verilmezse, astlar, üstlerin, kişilik özelliklerine ve kendi ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladıklarına bakarak, işletme hedeflerini dikkate almaksızın değerlendirme yapacaklardır (Uyargil, 1994: 34). Burada belirtilmesi gereken diğer hususta; ast sayısı az ise; yönetici kendisi hakkında kimin ne yorum yaptığını anlayabilir, yeterli açıklık ve güven olmadığı sürece yöntem güvenilir sonuç vermeyebilir (Budak, 2008: 423).

Üstünde durulması gereken nokta; Ast, amirinin yaptığı işler hakkında kanaat sahibi olabilir ama organizasyonel yapı içinde kendinden daha üst düzeyde görev yapan bir kişinin performansını doğru bir biçimde değerlendirilebilmesi bilgi, beceri ve deneyimleri açısından mümkün olmayabilir. Bu durumda ast amirinin, kendisi ile ast-üst ilişkileri çerçevesi ile sınırlı kalacak şekilde, ancak astlarına yetki devredebilme, onları motive edebilme, eğitme, kararlara katılımını sağlama gibi bazı yönetsel özelliklerini değerlendirebilir (Uyargil, 1994: 35). Kriterler açık bir şekilde belirlendikten sonra yönetici ve astlar sonuçları değerlendirmek için toplantılar yapar ve uygulama planları gerçekleştirirlerse; astlar tarafından değerlendirilme uygun bir yöntem olabilmektedir (Bingöl, 2006: 336).

2.1.8.5. Bilgisayarlı Değerleme

Önceleri dosyalarda toplanan personele ilişkin bilgilerin tamamına kısa sürede ulaşmanın güçlüğü ve alınan kararlarda yöneticilerin belleklerine güvenilmesi, performans değerlendirme sisteminden sağlanan verilerin etkinlikle kullanılmasına engel olurken; günümüzde bilgisayar teknolojisinden yararlanılarak, bu verilerin etkin bir şekilde kullanılması son derece kolaylaşmıştır (Uyargil, 1994: 142). Çalışanların iş yerindeki performanslarına ilişkin bilgilerin sürekli olarak bilgisayarlarca izlenip toplanması ve analiz edilmesi mümkün hale gelmiştir. Yöntem ile ilgili olarak; gizliliği ortadan kaldırdığı için tepki gösterenler olmuştur; Bunun için gizliliği koruyan sistemlerin geliştirilmesine çalışılmıştır. Bilgisayarlı değerlemeler sayesinde; performans görüşmesine ve görüşmeye kadar tarafların yaşadığı gerginliğe gerek kalmadan; interaktif bir şekilde kurulan iletişim hızlı ve nesnel bir değerlendirme imkanı vermektedir (Budak, 2008: 423).

2.1.8.6. İşletme Dışındaki Kişilerce Değerleme

Bu yöntemde; örgütün çalışma ilişkilerini düzenleyen bölüm tarafından ve dışarıdan seçilecek uzmanlarca değerlemenin yapılması söz konusu olmaktadır (Barutçugil, 2002: 201). Dışarıdan gelen uzmanlar tarafından yapılan değerlendirme yönteminde; personelin çalışmasıyla dolaylı olarak ilgilenebilecek kişilerin değerlendirme yapmasının bazı sakıncalı durumları bulunmaktadır. Değerlendirme öncesi olumlu psikolojik ortam yaratabilmenin güçlüğü yanında, değerlendirme sonuçlarının geçerliliği ve güvenilirliği yönünden de sakınca oluşturmaktadır (Barutçugil, 2002: 202).

2.1.8.7. Bir grup veya Komite Tarafından Değerleme

İlk amir tarafından yapılan değerlemenin sakıncalarını ortadan kaldırabilmek amacıyla; performans değerlendirme sistemlerinde birden fazla kişinin değerlemeye katılmasına ilişkin yaklaşım geliştirilmiştir (Uyargil, 1994: 32). Bu yaklaşıma göre değerlendirme; birden fazla yönetici tarafından yapılmaktadır. Değerleme işini yapan kişi

ilk amir olmakla birlikte, üst yöneticilerde değerlemeye katılmaktadır. Bu tip değerlemelerin çoğu bağımsız olarak yapılmasına karşın, bir ya da daha fazla amiri kapsasın veya kapsamasın, değerlemeler bir grup veya komite tarafından yapılır. Değerleme konusunu bilen birkaç kişinin sadece üst tarafından tek başına elde edilenden daha fazla veri sağlayabilmeleri nedeniyle bu süreç tercih edilmektedir (Bingöl, 2006: 337).

2.1.8.8. Müşterilerce Değerleme

Müşterilerin davranışları, firmanın başarı derecesinin göstergesi olarak kabul edilmektedir. Böylece firmalar; bu kritik kaynağı bir performans girdi kaynağı olarak değerlendirebilmektedirler (Mondy vd., 2002: 287). Bazı işletmeler, personelin terfi, ücret artışı ve eğitim ihtiyacının belirlenmesi gibi kararların alınmasında müşterilerinin performansa ilişkin değerlendirmelerinden yararlanmaktadırlar (Uyargil, 1994: 35). Düzenli aralıklarla yapılan mülakatların dışında, anketlerle ve telefon görüşmeleriyle müşterilerden alınan bilgilerle değerlemeler yapılmaktadır. Bu değerlemeler, işgörenin performans değerlemesinde tam anlamıyla kullanılsa da, yönetici değerlendirme sürecinin bir parçasını oluşturmaktadır (Barutçugil, 2002: 201). Değerlemede müşterinin amaçları ve bakış açısı organizasyonun temel amaçları ile uyumuna da, terfi, ücret artışı, eğitim ihtiyacının belirlenmesi gibi konularda müşterilerden geçerli ve güvenilir veriler elde edilebilmektedir (Uyargil, 1994: 35). Bu yöntemin diğer bir yararı da, işletme-müşteri ilişkilerinin bu yol ile daha sağlam temellere oturtulabilmesidir. Çalışanlara ilişkin olarak kendisinden görüş bildirmesi istendiğinde, müşteri söz konusu işletmeye daha fazla bağlanmakta ve işletme ile müşteri arasında daha uzun süreli ilişkiler gelişebilmektedir (Barutçugil, 2002: 201).

Günümüzde müşteri memnuniyetine ilişkin amaçlar önemli olduğundan, müşterilerin ilişkide buldukları çalışanların özellikle tutum ve davranışları hakkındaki değerlemeleri dikkate alınmaktadır (Bingöl, 2006: 337).

2.1.8.9. 360 Derece Değerleme

Tek kişinin değerlendirme yapmasından kaynaklanan hataları en aza indirmek amacıyla son yıllarda değerlendirme sürecine birden fazla kişiyi katan 360 Derece Performans Değerlendirme yöntemi oldukça dikkat çekmektedir (Özmen ve Üzmez, 2007: 20). 360 derece değerlendirme; çalışanların yöneticileri, iş arkadaşları, müşterileri, kendisi, astları, meslektaşları ve tedarikçileri tarafından değerlendirilmesini öngören çoklu değerlendirme yaklaşımıdır (Byars ve Rue, 2003: 253). İşgörenlerin birden fazla kişi tarafından değerlendirilmesi nedeniyle objektifliğin en yüksek seviyede olduğu yaklaşımdır (Bayraktaroğlu, 2008: 116). 360 derece değerlemenin temel dayanağı; çoklu perspektiften elde edilen bilgilerin, tek kaynaktan elde edilene göre daha anlaşılır ve objektif olacaktır (Budak, 2008: 424). Modern performans değerlendirme yöntemlerinden olan 360 derece değerlendirme yöntemi ayrıca modern değerlendirme yöntemleri başlığı altında ele alınacağından performansı değerleyeceklerin belirlenmesi başlığı altında 360 derece değerlendirme yöntemi ile ilgili bu kadar bilgi yeterli görülmüştür.

2.1.8.10. Danışmanlar Ve Uzmanlar Tarafından Değerleme

Performans değerlemenin dışarıdan seçilecek danışmanlar ve uzmanlar tarafından yapılması maliyetinin yüksek olması dolayısıyla genellikle üst düzeydeki yöneticilerin değerlendirilmesinde tercih edilmektedir. Değerlemenin organizasyon içerisinde yer alan ve organizasyonu tanıyan kişiler tarafından değil de dışarıdan seçilen kişiler tarafından yapılmasının, değerlendirme sonuçlarını ne kadar geçerli kılacağı tartışmalı bir husustur (Bayraktaroğlu, 2008: 115).

2.2. Performans Değerleme Yöntemleri

Performans değerlemenin amacına yönelik olarak çeşitli yaklaşımlar ve yöntemler bulunmaktadır (Bayram; 2006: 51). Genel olarak, klasik (geleneksel) ve çağdaş (modern) olarak iki temel başlık altında incelenmektedir. Bu ayrım günümüz yönetim anlayışının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bazı kaynaklarda bu ayrım,

geçmişe dayalı ve geleceğe dayalı yöntemler şeklinde de belirtilmektedir (Bayraktaroğlu, 2008: 117). Bazı incelemelerde bu ayrım şu şekildedir; kişinin tek başına veya grup içinde değerlendirildiği yöntemler, bazı bireysel performans, ortak performans ve kişilerarası kıyaslama gruplaması da bu yöntemler arasında bulunmaktadır. (Budak, 2008: 424). Her örgütün kullandığı yöntem, o örgütün gereksinimlerine ve kültürüne göre değişiklik göstermektedir (Can vd., 2001: 175). Performans değerlendirme konusundaki geleneksel ve çağdaş yöntemler arasındaki en büyük farklılık değerlendirme yöntemi ve değerlendiriciler bakımındandır (Bayraktaroğlu, 2008: 117). Buradan yola çıkarak; her yönetici ve her örgütün kendi ihtiyaçlarına en uygun olan yöntemi geliştirme çabasına girdiğini belirtmek mümkündür (Bingöl, 2006: 338). Her ne kadar her örgütün özellikleri, o örgütün kendine özgü bir performans değerlendirme yöntemi uygulamasını gerektiriyorsa da; bu tür tutum ve uygulamaların zamanla öznelliğe yol açtığı gözlemlenmektedir. Bu bakımdan değerlemenin bilimsel ölçütlere göre yapılmasına ve bu konuda evrensel olarak kabul edilen yöntemlerin her örgüt tarafından kullanılmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Bingöl, 2006: 338).

2.2.1. Geleneksel Yöntemler

2.2.1.1. Sıralama Yöntemi

İşgörenin çalışmasının değerlendirilmesinde kullanılan en eski ve en basit yöntem olarak görülmektedir. Burada değerlendirmeyi yapan kişi işgöreni ve çalışmasını bir bütün olarak düşünür (Budak, 2008: 425). Bu yöntemin esası; çalışanları diğer çalışanlarla karşılaştırmaktır (Şimşek ve Öge, 2007: 294).

Değerlendirme yapılırken;

- ✓ İşgörenin kişisel özellikleri ve yeteneklerini ayırma yoluna gidilmez,
- ✓ İşgören diğer işgörenlerle bir bütün olarak kıyaslanır,
- ✓ Tüm işgörenler; işbirliği, tutum kişisel girişim gibi bir veya daha fazla nitelik açısından karşılaştırılır (Bingöl; 2006: 340, Aracı, 1988: 24, aktaran Budak; 2008: 425).

İşgörenler hakkında toplu yargıda bulunmaya imkân veren bu yöntemin, az sayıda işgörenin çalıştığı veya değerlendirildiği işletmelerde uygulanması daha doğru olmaktadır (Budak, 2008: 425). Bu yöntemin en büyük avantajı, çok çabuk ve kolay tanımlanıyor olmasıdır. Bu yöntem sonucunda elde edilen verilerle, çalışanların ödüllendirilmeleri, terfi, transfer ve işten ayrılma kararlarının alınması kolaylaşmaktadır. Bu yöntem değerlendirenlerin yakın geçmişteki olaylardan etkilenmelerine neden olurken, belirli derecelere yönelmelerine engel olmaktadır (Altuncu, 1998: 49, aktaran Dilsiz; 2006: 66).

Yöntemde ortalarda yer alanların performanslarını belirlemek güç olmaktadır (Gökaslan, 2000: 86; aktaran Budak, 2008: 425). Ayrıca; işgörenin yetenek ve başarıları belirli parçalara ayırmaksızın incelendiği için, güvenilir veriler sağlamadığı yönünde eleştirilere maruz kalmaktadır. Her işgörenin kendine özgü nitelikleri olduğu için, değerlendirmede bunların göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Eğer her işgörenin kendine özgü kişisel nitelikleri dikkate alınmazsa, ayrıntılı bir inceleme yapılmazsa ve değerlendirme bu şekilde yapılırsa; bu yetenekler belirsiz olacak, açıklıkla tanımlanamayacak ve çeşitli yorumlara açık bulunacaktır (Budak, 2008: 425). Ayrıca; bu yöntemin çalışan performanslarının güçlü ve güçsüz yanları ve geleceğe yönelik yol göstermesi hakkında geri besleme sağlamıyor olması diğer dezavantajdır (Altuncu, 1998: 49; aktaran Dilsiz; 2006: 66). Bir başka deyişle; işgören hangi değerlendirme ölçütlerine göre değerlendirildiğini bilmemekte ve geliştirmesi gereken yönleri kendine iletilmemektedir. Böylece; bu yöntemle çalışanların eğitim gereksinimlerini ortaya koyması ve bu konuda isteklendirilmeleri olanaksız olmaktadır. Bir diğer dezavantajda; işgörenlerin sadece değerlendiricilerin yargılarına bırakılması, sübjektif değerlemelere yol açabilmektedir (Budak, 2008: 426).

2.2.1.2. Alternatif Sıralama Yöntemi

Bu yöntemde; çalışanların isimlerinin bulunduğu liste hazırlanır ve formun sol tarafına yerleştirilir. Değerleyici buradan en başarılı gördüğü çalışanı seçer ve bu formun sağ tarafında en başa geçirir. Değerleyici yine aynı listeden en başarısız gördüğü personeli seçer ve bu kez formun en sonuna yerleştirir. Değerleyici bu işleme sol taraftaki listede hiçbir çalışan kalmayana kadar devam eder ve ortaya doğru ilerletir.

Böylece başarılı ve başarısız ayrımının yapıldığı personellerin isimlerinin yer aldığı bir liste elde edilmiş olur (Byars ve Rue, 2003: 258).

Alternatif sıralama yönteminde; basit sıralama yönteminde karşılaşılan sorunları ortadan kaldırmak için geliştirilmiştir. Ancak bu yöntemde de ortada kalan personelin durumu sorun yaratmaktadır. Örnek vermek gerekirse; 14. ve 15. kişiler arasındaki ayrımın nasıl yapılacağına yada bu ayrımın ne kadar sağlıklı olduğuna ilişkin sorulara cevap bulunamamaktadır (Aldemir vd., 2004: 309).

2.2.1.3. Adam-Adama Kıyaslama Yöntemi

İkili karşılaştırmada denilen adam-adama kıyaslama yöntemi; bir bireyin başka birine göre üstünlüğünün, özen, doğruluk, hız, işbirliği gibi nitelikler açısından yargı yoluyla oluşturulmasını öngörür ve bunun için bir dizi seri çifte karşılaştırmalardan sıralamalara gidilir (Bingöl, 2006: 341). Bir başka deyişle; yöntemine göre; her bir bireyin performansı gruptaki diğer bireylerinkine karşılaştırılır. Performans kriteri genellikle; bir bütün olarak performans gibi tek bir kritere dayanmaktadır (Mondy vd., 2002: 292).

Bu yöntemde yapılacak karşılaştırma sayısı; $[N \times (N-1)]/2$ formülü kullanılarak hesaplanmaktadır. Böylece örneğin değerlendirilecek personel sayısı 10 ise; karşılaştırma sayısı 45 olacaktır (Decenzo ve Robbins, 2002: 279).

Bazı zamanlar bu teknikte, kişilerin adlarının yazılı olduğu kartlar kullanılabilir. Böylece; önceden belirlenen çiftlerin birbiri ile karşılaştırılması sonucunda başarılı olan kişinin yanına konan işaretler toplanır ve en çok işareti olandan, en az işareti olana doğru sıralama yapılır (Uyargil, 1994: 37).

Örneğin bir değerlendirici, altı çalışanı değerlendirmek istemektedir. Bu çalışanların isimlerinin hazır olduğu bir listeyi kullanan değerlendirici; bu listede ilk sırada yer alan personeli iş miktarı gibi bir performans kriterine göre; ikinciyle kıyaslar. Eğer değerlendirici, ilk personelin ikinciye göre daha fazla iş yaptığına inanıyorsa; bu personelin isminin yanına bir işaret koyar. Ve birinci personeli sırasıyla listede yer alan diğer personellerle (ikinci, üçüncü vb.) kıyaslamaya devam eder ve en çok üretim yapanın yanına işaret koyar. Bu işlem birbiriyle kıyaslanmamış personel kalmayana

kadar devam eder. İşlemin sonucunda da; iş miktarı kriterine göre; en çok işaret alan personel en başarılı, en az işaret alan ise en başarısız seçilir (Byars ve Rue, 2003: 258).

Bu teknikte kullanılan diğer yöntemlere göre; çalışanların birbirleri ile karşılaştırılması için özel bir değerlendirme tablosu oluşturulur. Tablonun ilk sütununa ve ilk satırına herhangi bir sıra ile çalışanların adları yazılır. İsimlerden oluşan satır ve sütun bir matris haline getirilir ve her satırdaki kişi sütundaki diğer kişi ile karşılaştırılır. En çok seçilen personel en başarılı personel olarak kabul edilmektedir (Dilsiz, 2006: 67).

Bu yöntemin sıralama yönteminden tek farkı; bir defada yalnızca iki bireyin ele alınmasıdır. Bu nedenle kolay ve doğru değerlendirmeye imkan verdiğini belirtmek mümkündür (Bingöl, 2006: 341). Ancak buradaki temel sakıncayı; değerlendirmeye tabi tutulacak personelin sayısının fazla olması durumunda, karşılaştırılacak personelinde geometrik olarak sayısının artması ile kalabalık gruplara uygulanmasının güç oluşudur (Şimşek ve Öge, 2007: 294). Bu yöntemin bir diğer sakıncası da sıralamada farklı noktalarda yer alan işgörenlerin birbirine göre ne kadar çok ya da az başarılı olduklarının belirlenmesinin zorluğudur (Arıcı, 1988: 31; aktaran: Budak, 2008: 427). Ayrıca karşılaştırmalarda genellikle tek bir kriterin ele alınması, birkaç kriterin birlikte ele alındığı durumlarda ise; objektif değerlendirmelerden ziyade subjektif değerlendirmelerin ön plana çıkması, yöntemin kullanım alanını kısıtlayan bir diğer unsurdur (Şimşek ve Öge, 2007: 295).

2.2.1.4. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Kişiler arası karşılaştırma yöntemlerinden bir diğeri zorunlu dağılım yöntemidir. Zorunlu dağılım yöntemi gelişmiş bir yöntemdir ve esas itibariyle sınıflandırma işlemini içermektedir (Can vd., 2001: 177). Yönetici konumundakiler astların performans düzeylerinin farklı olmadığını veya performanslarında açık farklar olmadığını belirterek, yaptıkları değerlendirmelerde belirli puan ya da derecelere yönelebilirler. Fakat performans değerlendirme sisteminin asıl hareket noktası kişiler arası başarı farklılıklarının dikkatli bir şekilde saptanması gereğidir (Bayraktaroğlu, 2008: 119). Bu nedenle; bu yöntem; değerlendiricilerin değerledikleri işgörenleri, ölçeğin

herhangi bir yerinde kümelenmelerini ve bu nedenle ortaya çıkabilecek tutarsızlıkları önlemek amacıyla geliştirilmiş bulunmaktadır (Bingöl, 2006: 341). Bu farklılıkları belirleyebilmek için zorunlu dağılım yöntemi değerlendiricilere bazı sınırlar getirmektedir. Bu sınırlar, performans düzeyinin normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımından hareketle, değerleyici değerlendirilenleri yöntemin öngördüğü biçimde aşağıdaki gibi beşli bir ölçeğe yerleştirmek durumundadır (Bayraktaroğlu, 2008: 119). Başka bir deyişle; değerlendirici astları belirli dağılımlar içinde değerlemeye zorlanmaktadır (Budak, 2008: 427). Bunun için kullanılan en yaygın kalıp şöyledir (Bayraktaroğlu, 2008: 119);

Tablo 1: Zorunlu Dağılım Çizelgesi

En Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük
%10	%20	%40	%20	%10
.....

Değerlemeci, çalışanların performanslarını karşılaştırarak, onları belirli yüzde oranlarına göre, farklı performans düzeylerine dağıtacaktır (Barutçugil, 2002: 195).

Değerlendirilen grubun 100 kişi olduğu ve skalada belirtilen performans düzeylerinin de en yüksek, yüksek, orta, düşük, çok düşük olarak ifade edildiği bir durumda, değerlendirici grubun yaklaşık 40 kişisini orta, 20 kişisini düşük 20 kişisinin yüksek, 10 kişisini en yüksek 10 kişisini de en düşük performans dereceleri ile ifade etmek durumundadır (Bayraktaroğlu, 2008: 119). Personelin başarısı, iş miktarı, işin kalitesi, işbirliği boyutları açısından ölçülmüş ve her boyut 5’li derecelendirmeye tabi tutulmuş ise; her boyut açısından personelin %10’unun olağan üstü başarılı, %20’sinin çok başarılı, %40’ının orta derecede başarılı, %20’sinin düşük başarılı (yetersiz) ve

%10'unun da çok düşük başarılı sınıflarına dağıtılması gerekecektir (Can vd., 2001: 177).

Zorunlu dağılım yönetimini diğer yöntemlerden ayıran fark; bir çalışanın performansının değerlendirilmesinin, diğer çalışanların performanslarının bir fonksiyonu olmasıdır (Barutçugil, 2002: 195).

Bu yöntemin diğer değerlendirme yöntemlerinden güvenilir olduğunu belirten yazarlar vardır. Fakat zorunlu dağılım yönteminde de basit sıralama ve ikili karşılaştırma yönteminde olduğu gibi değerlemeler tek bir kriter esas alınarak yapılmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008: 119). Yöntem; her çalışma grubunun en iyi, orta ve düşük olmak üzere aynı dağılıma sahip olacağı gibi kuşku bir varsayıma dayandığı için eleştirilmektedir. Başka bir deyişle bu yöntem çalışanlar rastlantısal olarak seçilmediği sürece bir işe yaramayacaktır (Mondy vd., 2002: 293). Ayrıca; çeşitli güvenilir ve geçerli yöntemlerle seçilen işgörenlerin, %10'unun daha ilk yıldan başarısız, %20'sinin ise, başarısız sayılması yönetimin tutarsızlığının bir göstergesi olmaktadır (Kaynak vd., 1998: 212).

Zorunlu dağılım yöntemin önemli bir sorunu da; çan eğrisinin az sayıda çalışan grubuna uygulanamamasıdır. Ayrıca dağılım normal bir eğri görünümünde olsa da; bazı çalışanların tam anlamıyla derecelendirilememesi nedeniyle; hataların oluşabilmesi önemli bir sorundur (Byars ve Rue, 2003: 259 ve Barutçugil, 2002: 195).

2.2.1.5. Grafik Değerleme Ölçekleri

Organizasyonlarda en çok kullanılan yöntemlerden birisidir. Bu teknikte çalışanların performansları çeşitli kriterler açısından bir skala ile ölçülür (Bayraktaroğlu, 2008: 120). Grafik değerlendirme skalaları; geleneksel değerlendirme skalaları olarak da anılmaktadır (Bkz.; Uyargil, 1994: 41 ve Kaynak vd.,1998: 212). Bu skalalar değişik biçimlerde karşımıza çıkabilmektedir; ancak başlıca özellikleri; bir değerlendirme ölçeği boyunca yer alan bazı noktalar üzerine bir işaretin konmasıdır. Bu ölçekler; bir nitelikler listesine veya her bir nitelik için derece kolonlarına sahip bir grafik veya çizelge sağlar (Bingöl, 2006: 338). Form üzerindeki satırlar nitelleyici basit kelime ve

ifadelerle doldurulur ve daha önce söylediğimiz gibi değerleyici bu nitelermeleri işaretleyerek işgöreni değerlendirir (Şimşek ve Öge, 2007: 296).

Grafik değerlendirme skalaları; geliştirilirken; ilk önce iş analizi veya kritik olay yöntemi yoluyla önemli bulunan başarı boyutları (uyum yeteneği, mesleki bilgi, üretim miktarı vb.) belirlenir, daha sonra bu boyutlar kendi içinde derecelendirilir. Bu dereceler sayılar ya da harflerle ifade edilebilir ve bu derecelere verilen sayısal ağırlıklar ile; personelin performans durumu sayısal olarak hesaplanabilir (Can vd., 2001: 181).

Ölçeklerin başlıca avantajları; geliştirilmesi ve uygulanması kolay bir yöntem olması, kısa sürede değerlendirilmesinden dolayı işletmeye maliyetinin az olması sayılabilir (Eraslan ve Algün, 2005: 96). Ayrıca; yapılan çalışma sonunda, işgörenler arasında yetersiz olanların hemen tespit edilmesine imkan vermesi ve esnek olması da diğer avantajları arasında yer almaktadır (Gökaslan, 2000: 88; aktaran: Budak, 2008: 429).

Grafik değerlendirme yönteminin uygulanmasında karşılaşılan sorunlar şunlardır (Barutçugil, 2002: 191; Eraslan ve Algün, 2005: 96; Gökaslan, 2000: 88; Aktaran: Budak, 2008: 429, Bayraktaroğlu, 2008:120,):

- Performans ile ilgili yapıcı eleştiri sağlamaz.
- Nezaretçinin ya da değerlendirmeyi yapanın yargılarından ayrı, olgusal bir temele genellikle dayanmaz.
 - Hale ve boynuz etkilerine açıktır. Yani değerlemeciler geçmişlerinin, deneyimlerinin ve kişiliklerinin farklı olması nedeniyle yazılı tanımlamaları aynı biçimde yorumlamazlar.
 - Organizasyonun tümü için hazırlanan ayrıntı formundaki bazı maddeler, organizasyonda yapılan kimi özel işlerle ilgili olmayabilir.
 - Bazı kriterler sayısallaştırılmadığından işgörenler arası farklar ortaya konamamaktadır.
 - Çalışanlara önerilerde bulunmayı ve derinlemesine değerlendirme yapmayı teşvik etmez. Bunun yerine performans değerlemelerde sık sık ortaya çıkan “iş bir an önce bitirme” duygusunu güçlendirebilir.

- İşgören veya onun belirlenen bir özelliği için ölçek üzerinde yer bulmak kimi zaman zordur. Ayrıca işgören değerlendirilse bile, daha sonra diğer işgörenlerle karşılaştırma yapma olanağı kısıtlı olabilmektedir.

Son olarak; diğer değerlendirme yöntemleriyle benzer nitelikte bir sakınca da; “merkezi eğilim” adı verilen, her üstün astını değerlendirirken, uç noktalar yerine orta noktalara gitmesiyle ortaya çıkan ve çalışanlar arası farklılıkların tespitini ortadan kaldıran sakıncadır (Şimşek ve Öge, 2007: 296).

2.2.1.6. Zorunlu Seçim Yöntemi

Zorunlu seçim yönteminin çeşitli türleri vardır. Bunlardan biri, işin gerektirdiği sorumlulukların ve görevlerin çalışan tarafından nasıl yerine getirildiğini tanımlayan, ifadeleri sıralamaktadır (Barutçugil, 2002: 192). Buradaki ifadeler; iş için arzu edilen veya arzu edilmeyen nitelikte olabilmektedir. Değerlendiricinin görevi; bu niteliklerden hangisinin değerlendirilen personele en çok uyduğunu ortaya çıkarmaktır (Decenzo ve Robbins, 2002: 276).

Bu yöntemin dayandığı temel ilkeleri şu şekilde belirtmek mümkündür (Can vd., 2001: 180):

- Bir personelin üstlendiği görevde çeşitli davranışları vardır; bu davranışların bazıları iyiyken, bazıları kötüdür.
- İyi davranışların bir kısmı, başarı ile yakından ilgili ve önemliyken, diğer davranışlar iş başarısı için önemli değildir.
- Kötü davranışların bir kısmı iş başarısı ile yakından ilgili ve önemliyken; diğer kötü davranışlarla meşgul olmak arzu edilmez, bunlar iş başarısını olumlu ya da olumsuz olarak etkilemez.

Bu ilkelerden yola çıkılarak; ifadeler insan kaynakları tarafından oluşturulmaktadır (Budak, 2008: 430). Ve yine insan kaynakları uzmanları tarafından bu ifadelere değerler verilmekte ve değerleri gerçekte; değerlemeci bilmemektedir. Değerlemeci ifadeler arasındaki sıralamasını ortaya koyduktan sonra, son değerlemeyi

insan kaynakları uzmanları yapmaktadır (Barutçugil, 2002: 192). Yöntemde genel olarak ikisi iyi, ikisi kötü özellik ve davranışları içeren dörtlükler hazırlanmaktadır.

Zorunlu seçim yöntemlerinin avantajları; Sayısal yöntem olması değerlendirmeyi kolaylaştırmaktadır ve uygulanması pratik ve ekonomiktir (Eraslan ve Algün, 2005: 97). Yöntem değerlemeyi sınırlama yapmak zorunda bırakarak, önyargı etkilerini ve hata eğilimlerini de ortadan kaldırmaktadır (Byars ve Rue, 2003: 258).

Yöntemin dezavantajlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Aracı, 1988: 28-29; aktaran Budak, 2008: 433):

- Tercihlerin yapılmasında; gerekçe gösterme zorunluluğu bulunmadığı için, yapılan değerlendirmenin doğruluğu kanıtlanmak mümkün değildir.
- Yöneticiler değerlendirme esnasında orta değerleri tercih etme eğiliminde olabilmektedirler.

Ayrıca; işgörenin durumunu belirten bir seçenek yoksa bile bir seçeneğin işaretlenmesi zorunluluğu; bu yönteme işgören arası farklılıkları değerlendirmesi için bir engel teşkil etmektedir (Eraslan ve Algün, 2005: 97). Ayrıca değerlemecinin sıralama yaparken; değerler hakkında bilgi sahibi olmaması, kendisine güvenilmediği hissine kapılması, yöntemin etkinliğini azaltabilir (Barutçugil, 2002: 192).

2.2.1.7. İş Boyutları Ölçeği

Bu ölçekte; iş boyutunu işin yapılması için gerekli unsurlar olarak anlamamız mümkündür. Bu unsurlar doğrudan iş dilimleri ve işgörenin üstleneceği sorumluluklar olmaktadır. Kişilik ise; ölçek dışında ikinci planda yer almaktadır Yöntemin etkinliği iş boyutunun çokluğuna bağlı olmaktadır (Gökaslan, 2000: 92; aktaran Budak, 2008: 429).

2.2.1.8. Davranışsal Değerleme Ölçekleri

Davranışsal değerlendirme ölçekleri, grafik değerlendirme, basit sıralama, ikili karşılaştırma ve zorunlu dağılım yöntemlerinden daha ayrıntılı ve daha geniş bir tekniktir (Bayraktaroğlu, 2008: 120). Aynı zamanda tüm bu geleneksel değerlendirme

ölçeklerinin ve kritik olay yönteminin unsurlarının birleşiminden oluşmaktadır. Bu ölçekler kullanılarak etkili olan ve olmayan davranışları belirten kritik olaylardan kaynaklanan iş davranışları daha objektif olarak tasvir edilebilmektedir (Mondy vd., 2002: 293). Öyle ki bu yönteme göre; belirli bir işe aşına olan bireyler, onun başlıca unsurlarını tanımlarlar ve unsurların her biri için gerekli davranışları sınavı geçireliliklerini ortaya koyarlar (Bingöl, 2006: 345-346). Davranışsal değerlendirme ölçeklerinin beş aşamada gerçekleştiğini belirtmemiz mümkündür (Can vd.,2001:182):

- **1.Aşama**: Kritik olay yöntemiyle personel ve üstünden iş başarısı ile ilgili veriler toplanır.
- **2.Aşama**: Veriler genel sınıflar veya iş boyutları şeklinde gruplandırılır (Yönetmel yeterlilik, kişiler arası ilişkiler vb.). Her boyut personeli değerlendirmede bir ölçüt olarak kullanılır.
- **3.Aşama**: Kritik olaylar; ikinci aşamada belirlenen boyutlar içinde toplanır.
- **4.Aşama**: Kritik olaylarda tanımlanan davranışlar 7 yada 10 aralıkla derecelendirilir.
- **5.Aşama**: Her bir saptanan davranış için değerlendirmede kullanılacak ölçek geliştirilir.

2.2.1.9. Davranışsal Beklenti Ölçekleri

Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen bu yöntem aynı zamanda 'davranışsal temellere dayalı değerlendirme skalası' (Behaviorally Anchored Rating Scales) olarak da adlandırılır. Bu yöntem de diğer geleneksel değerlendirme skalalarında olduğu gibi, kişinin performansını çeşitli boyutlar açısından ölçmeye çalışır. Ancak, bu boyutların ve skaladaki alternatif cevap ifadelerinin tanımlanmış biçimi oldukça farklıdır (Bayraktaroğlu, 2008: 121).

Davranışsal beklenti skalaları, kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, özellikle spesifik iş gerekliliklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebileceklerine göre değerlendirmektedir. Belirli kriterler

için geliştirilmiş alternatif cevap ifadeleri aynı zamanda skalada çeşitli performans düzeylerini temsil etmektedir (Uyargil, 1993: 46).

Yöntemin üstünlüklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Barutçugil, 2002:193):

- Yöntem yöneticilerin ve iş sorumluluğunu taşıyanların aktif katılımı ile gerçekleştirildiğinden benimsenme olasılığı yüksektir.
- Davranış tanımları, işi yapan çalışanların deneyimlerine ve gözlemlerine dayanılarak geliştirildiği için daha güvenilir olmaktadır.
- Yöntem çalışanların iş performanslarıyla ilgili etkili geribildirim olanağı tanımaktadır.

Bunun yanında yöntemin sakıncaları da şu şekilde sıralanmıştır (Barutçugil, 2002: 193 ve Can vd., 2001: 185):

- Ölçeklerin oluşturulması çok zaman ve emek gerektirmektedir. Bu nedenle zaman ve karlılığa olan gereksinim bir dezavantaj oluşturmaktadır.
- Başarı ölçütlerinin fazlalığı nedeniyle tümü kullanılamamaktadır.
- İş analizi yoluyla oluşturulan ölçek üzerindeki tanımlamalara uymayan personel ve davranışların ortaya çıkabilmektedir.
- Farklı işler ve farklı iş grupları için farklı formların gerekli olması, yöntemin geliştirilmesini zorlaştırmakta ve maliyetini arttırmaktadır.

2.2.1.10. Davranışsal Gözlem Ölçekleri

Davranışsal gözlem ölçekleri, davranışsal beklenti ölçeklerinin sakıncalı yönlerini ortadan kaldırmak, güçlü yönlerinden yararlanmak için geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemidir (Uyargil, 1993: 46). Davranışsal gözlem ölçeği yöntemi; başarı boyutlarının geliştirilmesi, ölçek formatı ve puanlama işlemleri bakımından davranışsal beklenti ölçeklerinden farklılaşmaktadır (Can vd., 2001: 185). Davranışsal beklenti ölçeklerinde kişiden çeşitli performans boyutlarında beklenen kritik olayları içeren alternatif davranışlar beklenmekte ve bu davranışlar ölçekte değerlendirilmektedir. Davranışsal gözlem ölçekleri iş davranışına ilişkin çeşitli kritik

olaylardan yararlanmaktaysa da değerlendirici bu davranışları gözleme derecesine göre değerlendirme yapmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008: 121). Yani davranışsal gözlem ölçeği yönteminin; davranışsal beklenti ölçeklerinden ayıran en temel fark; astların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışlara göre değerlendirilmeleri oluşturmaktadır (Budak, 2008: 435).

Bir imalat işletmesinde ilk kademe yöneticisinin performansının bu yöntemle değerlendirildiği Çizelge'de, belirtilen ifadeler, amir tarafından gözlemlenip skalada işaretlenmekte ve daha sonra kişinin her bir ifadeden aldığı puan toplanarak, çalışanın toplam performans puanı ortaya çıkmaktadır (Uyargil, 1993: 46).

Bu yöntemin sonuçlarının astlara açıklanması, kendilerini geliştirmelerinde kullanabilecekleri geri besleme sağlanması kolaydır ve dolayısıyla da astlar tarafından kabul oranı diğer yöntemlere göre daha yüksektir. Ancak bu yöntem de davranışsal beklenti skalaları için belirtilen yüksek maliyet ve zaman alıcı olma sakıncalarını taşımaktadır (Uyargil, 1993: 48).

Diğer bazı olumsuz yönleri de şu şekilde sıralanabilir (Bayraktaroğlu, 2008: 121-122);

- Her bir iş için ayrı bir davranışsal değerlendirme cetveli gerektiğinden daha büyük bir dikkat gerektirmesi,
- Çalışanların gözlemlenebilir davranışlarına dayandığından, değerlendirme sürecinde yargıların hala büyük rol oynaması,
- Hassas bir davranışsal değerlendirme cetveli için iş analizi gerektiğinden bütün iş analizini hep güncel tutmanın zorunlu olması.

2.2.1.11. Kontrol Listesi Yöntemi

Bireysel başarıyı değerlemede kullanılacak yöntemlerden biriside kontrol listesi (Check List) yöntemidir. Başarı değerlemede kontrol listesi yöntemi ile işgörenlerin tam olarak tanınmasından çok bilinmek istenen iş davranışları analiz edilir. Gerekli iş davranışları istenen önem sırasına göre belirlenir (Bayraktaroğlu, 2008: 122). Değerlendirici çalışanın davranışlarıyla ilgili bir dizi soruya 'Evet' veya 'Hayır'

cevaplarını vererek; çalışanı değerlendirmektedir (Byars ve Rue, 2003: 255). ‘Evet’ ve ‘Hayır’ cevaplarının birbirine çok yakın olması durumunda bir tercih yapmak zor olabilir. Üstelik bu soruların işgörenin yaptığı işe bağlı olarak ayrı ayrı hazırlanması oldukça güçtür. (Bayraktaroğlu, 2008: 122). Aslında değerlendirici; işgörenlerin başarılarını değerlendirmekten çok, onların davranışları hakkında bir yorumda bulunmaktadır (Bingöl, 2006: 342).

Kontrol listesi yönteminde; skora ilişkin bilgiler insan kaynakları departmanında yer alır ve değerlendirici her ifadeyle ilişkilendirilen ağırlıkların farkında olmaz. Fakat eğer; değerlendirici soruların çağrıştırdığı negatif veya pozitif anlamların farkına varırsa; hata eğilimlerinin ortaya çıkabileceğinden bahsetmek mümkün olur (Byars ve Rue, 2003: 255). Kontrol listesi ölçeği tamamlandıktan sonra; performans değerlendirici tarafından değil, genellikle insan kaynakları departmanı tarafından değerlendirilir. Böylece; değerlendirici gerçekte performansı değerlemez (Decenzo ve Robbins, 2002: 275).

İnsan kaynakları departmanı; kontrol listesinin skorlarını ve spesifik iş gerekleriyle ilgili faktörleri ağırlıklarıyla birlikte hesaplar (Decenzo ve Robbins, 2002: 275). İş gerekleri ve örgütsel etkililik için en fazla katkıyı sağlayan davranış en yüksek puanı alır ve diğer davranışlarda yine amaçlarına katkısına göre derecelendirilir (Can vd., 2001: 179). Son değerlendirme; sonuçların çalışana tartışılması için değerlemeciye veya çalışana geribildirim sağlamakla görevli olan insan kaynakları uzmanına döner (Decenzo ve Robbins, 2002: 275).

Kontrol listesi yönteminin güçlendirilmiş seçim esasına göre iki aşamada düzenlenmesi mümkündür (Gökaslan, 2000: 94-95; aktaran Budak, 2008: 437):

- İlk aşamada; yöneticiden iş performansını etkileyen olumlu/olumsuz davranış kalıplarını listelemesi istenir.
- İkinci aşamada; işi olumlu ve olumsuz etkileyen ve yaklaşık olarak aynı ağırlıktaki bu davranışlar ikiye ayrılarak gruplandırılır.

Daha sonra gruplar listelenmekte ve değerlendiricilerden bu gruplar içerisinde işgörene uyacak davranışlarından iki tanesini belirlemeleri istenir. Seçilen iki faktörden

yalnızca bir tanesi performansı belirlemekte ve değerleyen bunu bilmemektedir (Gökaslan, 2000: 94-95; aktaran Budak, 2008: 437). Böylece her iki ifade de değerleyici tarafından aynı arzulanma derecesinde görülse de; bu özelliklerin kişinin performansı ile ilişkisi ve performansına etkisi farklı oranda olduğundan yöntem daha etkili sonuçlar vermektedir (Uyargil, 1993: 50).

Kontrol listesi yöntemi; kontrol listesi iyi tasarlandığında doğru sonuçlar veren bir yöntemdir. Çünkü burada; öznel yargılardan ziyade gözlenen davranışlar üzerinde durulur. Böylece değerlendirme hatalarının giderilmesi ve azaltılması sağlanır (Can vd., 2001: 179-180).

Yöntemin uygulamaya ilişkin kolaylıklarının yanında güçlükleri de bulunmaktadır. Özellikle; Sistemin kurulması ve ağırlıklandırılması önemli bir sorundur. Ayrıca; uygun bir soru ve tanıtımsal deyimler listesinin her bir iş kümesi için hazırlanması zaman ve para ve istatistikçilerle psikologların istihdam edilmesini gerekli kılmaktadır (Şimşek ve Öge, 2007: 298).

2.2.1.12. Kritik Boyutlar Yöntemi

Bazı kaynaklarda “kritik olay tekniği” bazı kaynaklarda ise “ilginç olay yöntemi” olarak da adlandırılır. Bu yöntem diğer yöntemlerden daha yeni bir yaklaşımdır (Bayraktaroğlu, 2008: 123).

Kritik boyutlar yöntemi; değerleyicilerin, gerçekleşen kritik olayları gözlemlemesi ve bunlarla ilgili kayıtlar tutmasına dayanmaktadır (Byars ve Rue, 2003: 255). Bu kaydı tutulan olaylar; değerlendirilen personelin işteki davranışlarıyla ilgili hem istenen hem de istenmeyen durumları ortaya çıkarmaktadır (Byars ve Rue, 2003: 255). Bir başka deyişle kaydı tutulan olaylar; işteki düşük performans ile yüksek performans arasında ayırım yapmaya yarayan belirli kilit olaylara dayanır (Şimşek ve Öge, 2007: 298).

Bu değerlendirme yaklaşımında çalışanın sadece spesifik davranışlarına vurgu yapılarak, performansı kişiliğe göre değil yalnızca işle ilgili davranışlara göre değerlendirmektedir (Decenzo ve Robbins, 2002: 274). Bir başka deyişle; yöntem diğer

değerleme ölçeklerinde olduğu gibi; dikkat, işe bağlılık dürüstlük gibi kişilik özelliklerini değil spesifik davranışları ele almaktadır (Kaynak vd., 1998: 218). İşgören davranışlarındaki ilginç olayların teşhisi, sınıflandırılması ve kaydedilmesidir, temel metot budur. Gözlemlenen astların iş sırasında meydana gelen başarı ve başarısızlıkları kaydedilip, bu kayıtlara göre performansının ölçülmesi amaçlanır. (Bayraktaroğlu, 2008: 122). Daha sonra bu durumun astta açıklanması ve kendini geliştirmesi konusunda geri besleme yapılması kolaylaşmaktadır (Kaynak vd., 1998: 218). Bu yöntemde; değerlendirme son hafta veya aylara odaklanmaktan ziyade tüm değerlendirme dönemini kapsamaktadır (Mondy vd., 2002: 292).

Değerlemeyi yapacak olanlar, değerlendirme dönemi içerisinde her çalışanın uygun olan ve olmayan davranışlarını gösteren ilginç olayları bir forma kaydetmektedirler (Şimşek ve Öge, 2007: 299). Bu şekilde kritik olaylara dayalı bir performans değerlendirme sistemi geliştirilirken; öncelikle iş grupları için performans kriterlerini belirlemek gerekmektedir. Astlarını gözlemleyen amirleri, kritik olayları kaydetme konusunda, bu kriterler daha doğru yönlendirecektir (Kaynak vd., 1998: 218-219).

Özetle bu yöntemde yer alan üç aşamayı şu şekilde belirtmek mümkündür (Aldemir vd., 2004: 307):

- **İlk aşamada;** personelin davranışları incelenip; başarılı/başarısız davranışları içeren ifadeler hazırlanır. Bu ifadeler gözlemlemiş davranışlara dayanır ve kritik boyutlar olarak isimlendirilir. Değerlendiriciler işgörenin iş başarılarında meydana gelen belirli bazı olayları kaydetmek ve denetim altına almak durumundadırlar.
- **İkinci aşamada;** Bu olaylar gruplandırılır. Her grupta başarılı ve başarısız davranışlar yer alır.
- **Üçüncü aşamada** ise; gruplanmış ifadeler değerlemeciye verilir; işgöreni uygun bulduğu ifadeleri seçerek değerlendirmesi istenir.

Bu yöntemin en güçlü yanını; davranışlara odaklanması oluşturmaktadır. Ek olarak belirlenen personele ilişkin elde edilen kritik boyutlar; çalışanla ilgili hangi davranışların arzu edilebilir olduğunu ve hangi davranışların geliştirilmeye ihtiyacı olduğunu gösteren zengin bir veri seti sunmaktadır (Decenzo ve Robbins, 2002: 274).

Bu yöntemin temel ilkesi de aslında tam olarak budur; insanların başarıları arasındaki önemli genel farkların, onların meşgul olduğu ister iyi ister kötü olsun, olağanüstü davranışlarından ileri gelmesidir. Bu nedenle bir kimsenin başarısının yeterli ölçüsünü elde etmek için en iyi yol bu olağandışı davranışların iyi veya kötü kaydını tutmaktır. Değerleyici bu kaydetme işi ile mükelleftir (Bayraktaroğlu, 2008: 123).

Bu yöntemin dezavantajlarından bahsetmek gerekirse; değerleyicilerin hem külfetli hem de zaman alıcı bir şekilde kritik olayları düzenli olarak not etmek zorunda olması (Byars ve Rue, 2003: 255), astların davranışlarının izlendiğini ve kaydedildiğini bilmelerinin onları olumsuz etkilemesi (Şimşek ve Öge, 2007:299) ve kritik boyutların tanımının açık bir şekilde yapılmaması, bunların farklı çalışanlarla farklı yorumlanmasına yol açabilmesidir (Byars ve Rue, 2003: 255).

2.2.1.13. Metin Tipi Değerlemeler

Muhtemelen en kolay değerlendirme yöntemi sayılabilecek bu yöntemde; çalışanın performans değerlemesi, personelin güçlü ve zayıf yönlerini, eski ve potansiyel performansını, gelişme için önerileri içeren, yazılı bir öykü biçiminde yapılmaktadır (Decenzo ve Robbins, 2002: 274).

Tipik bir metin değerlendirme yönteminde sorulan soru; “Kendi cümlelerinizle çalışanın performansını, işin sayısal ve nitelik yönünü, iş bilgisini ve diğer çalışanlarla birlikte olma yeteneğini belirterek değerlendiriniz” biçiminde ya da “Çalışanın güçlü ve zayıf olduğu konular nelerdir?” biçiminde olabilmektedir (Barutçugil, 2002: 190).

Bu yöntemin avantajı basit olmasıdır ve karmaşık formlar ve tamamlamak için kapsamlı bir eğitim gerektirmemesidir. Ayrıca bu yöntemden elde edilecek spesifik bilgiler, kolayca geribildirim yapmaya müsaittir ve çalışan tarafından kolayca anlaşılabilmesi bakımından değerli görülmektedir. Bu yöntemin etkili olarak kullanılabilmesi için diğer yöntemlerle birlikte kullanılması tavsiye edilmektedir (Decenzo ve Robbins, 2002: 274).

2.2.2. Modern (Çağdaş) Yöntemler

2.2.2.1. Amaçlara Göre Değerleme Yaklaşımı

Amaçlara göre değerlendirme yaklaşımı esas itibariyle amaçlara göre yönetim anlayışının bir fonksiyonu olarak görülmektedir. Amaçlara göre yönetim; ilk defa Peter Drucker tarafından bir planlama yaklaşımı olarak ortaya konmuştur. Amaçlara göre yönetim; yönetici ve astların amaçlarını birlikte belirlediği, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaç ve sonuçların gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir (Koçel, 2005: 144-145). Yapılan bir araştırmada günümüzdeki organizasyonların %35.4'ü amaçlara göre yönetimi, işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesinde bir araç olarak kullanmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008: 123). Yaklaşımın temel noktası, yönetici ile çalışanların gelecekteki değerlendirme için amaçlar konusunda anlaşmalarıdır. Bu amaçlar organizasyonda istenilen türde ve objektif yöntemler ile ölçülebilir özellikte olmalıdır. Böyle bir yaklaşımda amaçlar örneğin fireleri %3'e indirmek yada verimliliği %10 arttırmak olabilir. Örgütte geleceğe dönük amaçlar iyi belirlenmişse ve çalışanlar bu amaçlara ulaşma hususunda yeterince isteklendirilmişse çalışanların ortaya koyacakları eylemlerindeki performansları amaca yönlendirilebilir (Şimşek ve Öge, 2011: 327).

Etkin bir amaçlara göre değerlendirme yöntemi için ilk olarak yönetici ile çalışanlar arasında bir araya gelirler ve çalışanlarca üstlenilecek sorumluluklar belirlenir. Daha sonra her sorumluluk alanı için performans standartları ve bunların öncelikleri hesaplanır. Daha sonra yönetici ve çalışanlar zaman zaman bir araya gelerek kontrollerini yaparlar. Değerleme dönemi sonunda çalışanları amaçlarını ne derecede gerçekleştirdikleri ölçülür. Yöntemin en temel yararı, çalışan ile değerlendiricinin değerlendirme sürecinde birlikte yer almalarına imkan vermesi ile iletişimi geliştirmesidir (Şimşek ve Öge, 2011: 327).

Ayrıca; performans değerlemede amaçlara göre yönetimin doğurduğu bazı sakıncaları da şu şekilde belirtmek mümkündür (Palmer, 1993: 51; Aktaran: Budak;2008: 442-443):

- Çalışan hedeflerinin birbirine bağımlı olması, çalışan performanslarını tek tek değerlendirmeyi güçleştirmektedir.

- Performansın başarısını sayısal değerlerde arayanların beklentilerini anlatıma dayandığı için karşılamamaktadır.
- Amaçlara göre yönetimin başlıca dayanağı yönetici-çalışan arasında yapılan tartışmalar olduğu için ücret-terfi kararları subjektif olmaktadır.
- Hedefleri kimin biçimlendireceği konusu çatışmayı yol açabilmektedir.
- Hedeflere ulaşma dış etkenlerden de etkilenebileceği için, çalışanların hedefleri kendi gayretleri ile gerçekleştirmesinin beklenmesi performans değerlemesinin başarısını azaltmaktadır.

Bu değerlendirme yönteminin başarıyla sonuçlanması için tüm ilgili yönetici ve çalışanlar tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Ayrıca toplantıların istenilen şekilde gerçekleşmesi, işgörenlerin toplantılara isteyerek katılmaları onların sisteme olan desteği ile alakalıdır. Değerleme dönemi başında ve sonunda yapılan toplantılara, üstlerle birlikte astların da katılması bu değerlendirme yönteminin işgörenlerin desteğine açık olduğunu göstermektedir. Bir diğer önemli nokta ise, bu değerlendirme yönteminde yöneticilerinin işgörenlerin performanslarını geliştirmeleri konusunda taşıyıcı rol üstlenmeleridir (Bayraktaroğlu, 2008: 124).

2.2.2.2. Değerleme Merkezleri Yöntemi

Değerleme merkezlerinin öncelikli kullanım alanını üst mevkideki pozisyonlar için seçilecek elemanların belirlenmesi oluşturmaktadır. Bunlar aynı zamanda personelin gelişmesine odaklanan yönetim sisteminin bir parçası olabilmektedirler. Bazı gelecek odaklı performans değerlendirme sistemleri sadece performans değerlendirilmeye odaklanmakla kalmaz, aynı zamanda bireylerin potansiyel gelişimlerini belirlemeyi de dikkate alırlar (Mondy vd., 2002: 294). Değerleme merkezleri; genellikle; bir grup adayın, yönetim kademesindeki görevlere terfi ettirilmesi yada bu konuda işe alınmasının düşünüldüğü durumlarda kullanılan ve bir dizi test, vak'a ve uygulamadan oluşan bir tekniktir (Dinçer, 1992: 158).

Değerleme merkezinde kullanılan teknikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Dinçer, 1992: 159):

- Bekleyen problemler tekniği: değerlendirilecek kişiden görevle ilgili problemleri ozmesi gerekir. Adayın problemleri öncelik sırasına koyma, iş çevresine uyum, karar çabukluğu vb. kabiliyetleri değerlendirilir.
- Lidersiz grup tartışması tekniği: tartışma sırasında; bireylerin grup ilişkileri, ikna kabiliyeti, bilgi seviyesi vb. kabiliyetleri değerlendirilir.
- Test tamamlama tekniği: bireyler; kabiliyet, zeka, tutum, kişilik testlerinin birleşimi olan bir test bataryasıyla değerlemeye tabi olurlar.
- Görüşme tekniği: bireylerle; mesleki nitelikte yada eğitimi, gelecekle ilgili beklentileri, ilgi alanları konusunda görüşmeler yapılır.
- İşletme oyunları tekniği; özel olarak hazırlanan oyunlarla; bireylerin, örgütlenme kabiliyetleri, stres altındaki tavır ve davranışları, uyum sağlama, liderlik gibi özellikleri uzmanlarca değerlendirilir.

Böylece; değerlendirme merkezlerinin; personelin gelecekteki potansiyelinin analiz edildiği bir yöntem olduğunu belirtmemiz mümkündür (Can vd., 2001: 187).

2.2.2.3. Psiko-teknik Test ve Psikanaliz Yöntemi

Psiko–teknik test ve psikanaliz yöntemi diğer modern değerlendirme yöntemlerindedir. Öncelikle psiko-teknikğin tanımını yapmak gerekirse; Psikoteknik (Spor, 2001: 14);

- Kişinin fizyolojik ve psikolojik niteliklerinin, fizyolojik ve psikolojik testler aracılığı ile ölçülmesidir.
- İşgücünün verimli ve etkin çalışmasını, kişi uyumunu, işin uyumu ile çalışanları yeteneklerini karşılaştıran bir bilim dalıdır.
- İş Psikolojisi'nin bir dalı olan psikoteknik, psikoloji, mekanik, biyoloji ve tıp gibi bilim dallarının bazı bulgularına dayalı testler yardımıyla, kişinin öz olarak veya gruba göre değerlenmesi yöntemidir.

Psikanaliz ise çalışanların sorunları, bunların çözüm yolları üzerinde konuşarak, bazı durumlarda ne yapılması gerektiğini oldukça dolaysız olarak sıklıkla söyler. Günümüzde psikologlar tarafından yapılan danışmanlığın çoğu yönlendiricidir

(Morgan, 1981: 351). Bu iki yöntem bireyleri ileriye dönük olarak inceler, bireyin uyumunu araştırır, amaç bireyi elemek değil, yeteneklerini uygun bir işe yönlendirmektir (Spor, 2001: 14). Kişisel yetkinliklerin belirli bir zaman dilimi içinde veya gelecekteki durumunun tahminini mümkün kılmaktadır. Bu yöntemle işgören performansını arttırmak ve işgören-iş uyumunu gerçekleştirecek koşulların sağlanması amaçlanır (Gökaslan, 2000: 99; Aktaran: Budak, 2008: 444). Yöntem kullanılmadan önce; özellikle bireysel yetkinlik düzeylerini ortaya çıkarmayı amaçlayan iş analizleri yapılır. İşin gerektirdiği tüm özellikler ve bunlar için gerekli yetenekler saptandıktan sonra; bunlara uyan kişiler psiko-teknik ile değerlendirilir (Spor, 2001: 14-15).

2.2.2.4. 360 Derece Değerleme Yöntemi

Bu yöntem çalışanın performansının; çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerden, kendisine doğrudan rapor verenlerden, iç ve (uygun olduğunda) dış müşterilerden derlenen sipariş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirildiği yaklaşımdır (Bayraktaroğlu, 2008: 124). Değerlendiricilerin belirlenmesi kısmında da değinildiği gibi; 360 derece değerlendirme; bir çoklu değerlendirme yaklaşımıdır (Byars ve Rue, 2003: 253). Kısacası bu yöntemde çalışan tüm kesimlerden kendisi hakkında performans değerlemesi alır (Şimşek ve Öge, 2011: 328). Amaç; çalışanın, yöneticiler, proje yöneticileri, iç yada dış müşteriler tarafından doğrudan ya da dolaylı bir rapor aracılığı ile değerlendirilmesi ve performans resminin çok yönlü bir şekilde ortaya konmasıdır (Can vd., 2001: 188).

360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, sekiz temel yetenek alanında işgörenlerin performansının çok boyutlu olarak izlenmesidir. Bu alanlar (Bayraktaroğlu, 2008: 125):

- İletişim
- Liderlik
- Değişimlere uyabilirlik
- İnsanlarla ilişkiler,
- Görevin yönetimi
- Üretim ve iş sorunları,

- Başkalarının yetiştirilmesi
- Personelin geliştirilmesidir.

360 Derece performans değerlendirmesinde dikkate alınması gereken hususları şu şekilde belirtmek mümkündür (Aldemir vd., 2004: 303):

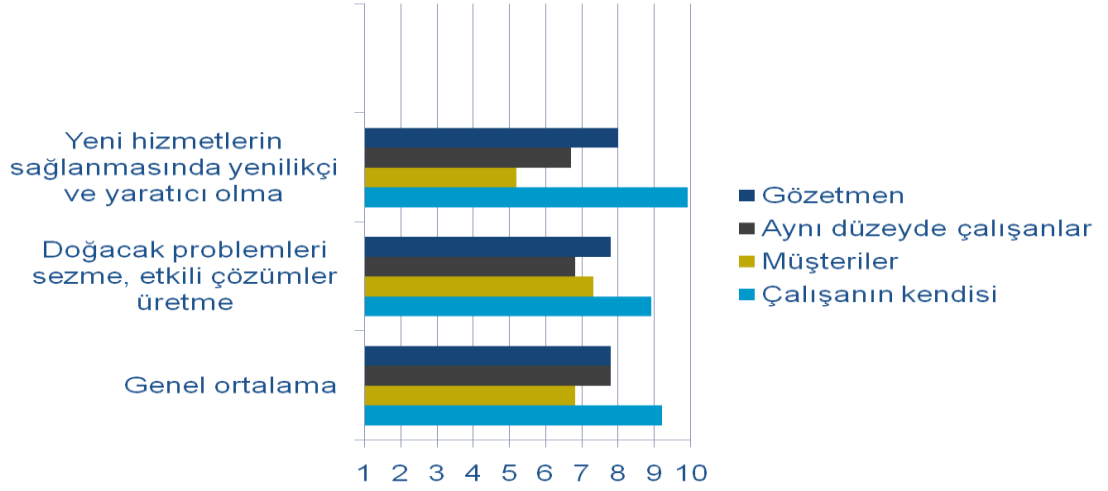
- Kimlerin değerlemeye katılacağına karar vermek kolaydır; ancak dikkat edilmesi gereken geribildirim anonim ve güvenilir olmasıdır.
- Değerleyiciler ve değerlendirilenlerin birbirini tanması, hatta ortak tecrübelerinin bulunması gerekmektedir.
- Geribildirim uzmanı verilerinin doğruluğunu kontrol etmelidir.
- Sayısal değerlemelerle, anlatımsal değerlemelerin birbirini tamamlamasına ve tutarlı olmasına dikkat edilmelidir.

Bu yöntem; DuPont, Nabisco, Warner-Lambert, Black&Decker, Mobil Oil, Cook Children Health Care System, General Electric ve UPS'yi de içeren; Fortune 1000 firmalarının yaklaşık olarak yüzde doksanı tarafından kullanılmaktadır (Decenzo ve Robbins; 2002: 287).

360 Derece performans değerlemede izlenmesi gereken adımları şu şekilde belirtmek mümkündür (Can vd., 2001: 189):

- Çalışanların beceri ve performanslarını tanımlamalarını sağlayan sorulardan oluşan bir anket tasarlanır.
- Seçilmiş grup anketi doldurur.
- Son anket döner dönmez çalışanın anlayabileceği bir rapora dönüştürülür.
- Ankette yer alan sorulara verilen cevaplar; ölçek değerleri esas alınarak analiz edilir ve bir grafik üstüne işlenir.

Anket sonuçlarına ilişkin bir grafiği şekildeki gibi göstermek mümkündür:



Ölçek Değerleri: 1-2:Kesinlikle Katılmıyorum, 3-5 Katılmıyorum, 6-8: Katılıyorum, 9-10:Kesinlikle Katılıyorum

Şekil-3: Profesyonel ve Teknik Becerilerin Değerlendirilmesine İlişkin 360 Derece Değerlendirme Grafiği (Kaynak: Can vd., 2001: 190).

360 Derece değerlendirme sisteminin birçok avantajından bahsetmek mümkündür. Bunlar (Barutçugil, 2002: 203, 204, Bayraktaroğlu, 2008: 125):

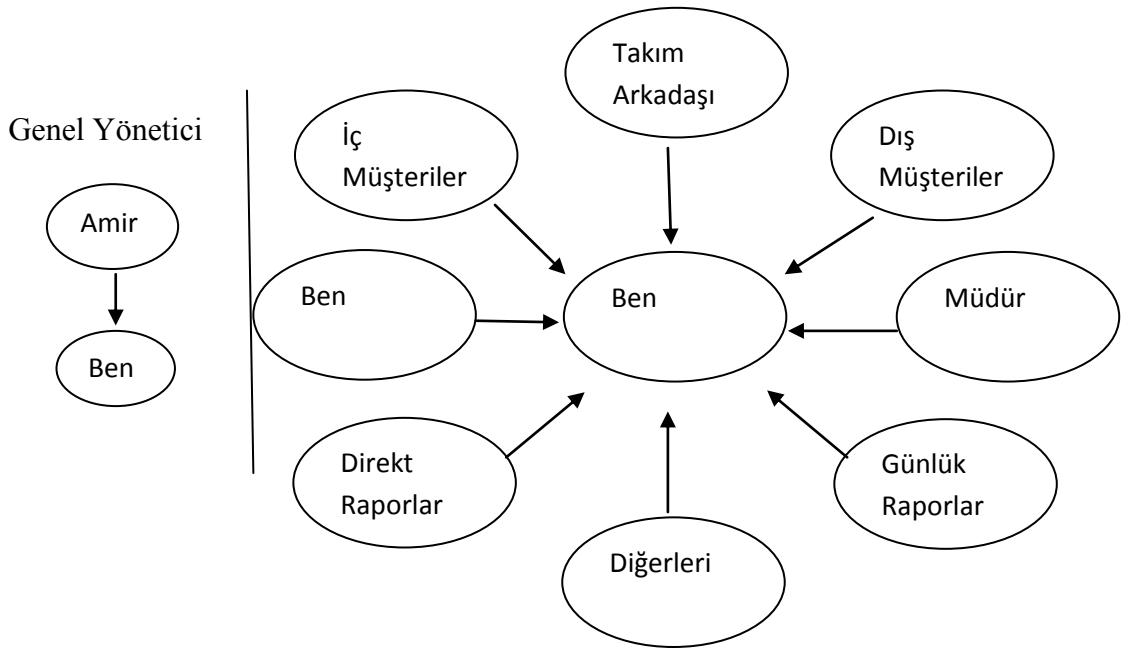
- Başkalarının bakış açılarını daha iyi anlamak, çalışanın kendi güçlü ve zayıf yönlerini daha açık görmesini sağlar. Çalışanın kendini geliştirme çabaları daha da odaklanmış ve etkinlik kazanmış olur.
 - Kişi daha geniş bir performans bilgisi elde eder. Birlikte ve yakın çalıştığı insanların gözünden kendi performansını izleme olanağı elde eder.
 - Geribildirimler isimsiz olduğu için, daha dürüst ve açık olur.
 - Çalışanın başarı beklentilerinin ne olduğu açıklığa kavuşmuş olur.
 - Çalışanlarla yöneticiler arasında açık ve odaklanmış iletişimin temelini oluşturur.
 - Çalışanların güçlü yönlerinin ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini kolaylaştırır.
 - Takım üyelerinin grubu etkileyen performans konularına daha fazla katkıda bulunmasını sağlar.

- 360 derece geri bildirim ayrıca müşteriler için de faydalıdır. Bu yöntem değerlendirme sürecinde müşterilere de söz hakkı tanıyarak konuyla ilgili yararlı bilgi sağlar.

360 derece performans değerlemede değerleyici sayısının fazlalığı değerlendirme çalışmasının uzun zaman almasına ve yüksek maliyete neden olmasına yol açmaktadır (Şimşek ve Öge, 2011: 328). Ancak bu durum; internet bazlı çözüm olanakları ve kısmi 360 derece değerlendirme yada 180 derece değerlendirme adı verilen uygulamalarla aşılmaya çalışılmaktadır (Budak, 2008: 424).

Geleneksel Yöntem

360 Derece Geri Bildirim



Şekil-4: Tek Kaynaklı Sistem Ve 360 Derece Geri Bildirim Süreci

Kaynak: Koçar, 2001: 35, Aktaran; Bayraktaroğlu, 2008:126.

2.2.2.5. Öz-Değerleme Yöntemi

Değerlemecilerin belirlenmesi konusunda aktarıldığı gibi; bu değerlendirme yönteminde çalışanlar kendi kendilerini değerlendirmektedir (Barutçugil, 2002: 198).

Bu şekildeki değerlendirme yöntemlerinin gelişmesi ve yaygınlaşmasının nedeni, kişinin kendi çalışma ve performans düzeyin nasıl gördüğü hakkında bilgi edinmesi ve onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunun saptanabilmesi ve çalışanların bireysel planlama yapmasını özendirmesidir (Gökaslan aktaran Budak, 2008: 445,446).

Öz-Değerlendirme çok sık kullanılan bir yöntem değildir. Ancak kişinin kendi kendini değerlendirmesini savunan kişiler öncelikle onun değerlendirmedeki gelişme amacına büyük katkıda bulunduğunu ileri sürmektedirler. Özellikle kendi kendini değerlendirebilecek düzeyde sorumluluk taşımasını bilen kişilerin daha doyumlu ve güdülenmiş olacakları düşünülmektedir (Aldemir, 2004: 302). Kişilerin ortak kriter ve standartlarla değerlendirildiği, örneğin değerlendirme skalalarının kullanıldığı sistemlerde, kişilerin kendi kendilerini değerlendirmeleri hususu kritik bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Uyargil, 1994: 33). Kendi kendini değerlendirme yöntemi, davranışa dayalı yöntem ve amaçlara göre yönetim gibi performans değerlendirme teknikleriyle birlikte kullanıldığında daha etkili olabilmektedir (Budak, 2008: 445).

2.2.2.6. Balanced Scorecard (BSC) Yaklaşımı

Performans değerlemenin organizasyonun stratejik hedeflerine doğrudan bağlı olmaması, değerlendirmelerin eleştirilere maruz kalmasına yol açmıştır. İşletmelerde organizasyon başarısı ölçülürken çoğunlukla finansal ölçüler baz alınmaktadır. Günümüzde ise yöneticiler finansal ve operasyonel ölçüleri dengeli bir biçimde kullanmak istemektedirler. (Bayraktaroğlu, 2008: 126).

“Balanced Scorecard” kavramı Türkçe’ye “Çok Boyutlu-Dengeli Performans Tablosu” ya da “Dengeli Ölçükart” olarak çevrilmektedir (Bayraktaroğlu, 2008: 126). Organizasyonların değişen çevre koşulları karşısında rekabet güçlerini arttırmak amacıyla önerilen yeni yönetim kavram ve uygulamalarından biridir. 1990’lı yılların başlarında Rober Kaplan ve David Norton tarafından önerilen bu yaklaşım, işletme stratejilerini uygulamaya dönük hedeflerle ilişkilendirmek ve bu ilişkileri temsil eden göstergeleri izleyerek stratejilerin beklenen sonuçlara ulaştırıp ulaştırmadığını kontrol etmek ana fikrine dayanmaktadır (Kaplan ve Norton, 1992; Koçel, 2011, 447).

Dengeli başarı göstergesi yaklaşımı, amacı itibariyle, hem çeşitli performans göstergelerini kullanan bir kontrol ve performans ölçüm ve değerlendirme aracı, hem bütünlük (intergrated) bir yönetim aracı ve hem de bir “kurumsal öğrenme” aracıdır. Dengeli performans göstergesi yaklaşımı, stratejik kararların sonuçlarının değerlendirilmesi ile ilgili olarak şu dört alanda hedef belirlemesini öngörmektedir (Koçel, 2011: 448-450).

- Finansal nitelikli göstergeler: bunlar strateji uygulamaları sonucunda ulaşılan ve finansal nitelikteki değişkenlerle ilgilidir. Bu göstergeler, işletmenin, hissedarlara veya sahiplere nasıl görüldüğünü gösterir.

- Satış gelirlerindeki büyüme
 - Satış tutarı ve Pazar payı
 - Yeni müşteriler ve pazarlar
 - Yeni ürünler
- Maliyet yönetimi
 - Çalışan başına maliyetler
 - Birim maliyetlerdeki düşüşler
 - Aktivite bazlı maliyetleme esasına göre ölçümlenen masraf dağılımları
- Varlıkların kullanımı
 - Stoklardaki azalma, devir hızı
 - Nakit akışı
 - Sermaye getirisi
 - Verimlilik oranları

- Müşterilerle ilgili göstergeler: müşterileri nasıl gördüğümüzü anlatır. Tatmin olmuş müşteri bizimle iş yapmaya devam eden, bizi başkalarına tavsiye eden ve yeni müşteri getiren müşteridir.

- Yeni müşteriler
 - Yeni müşteri adedi ve yeni müşterilere yapılan satışlar
 - Yeni müşteri bulmanın ortalama maliyeti
 - Müşteri başına ortalama satış ve sipariş miktarı
- Mevcut müşteriler
 - Bizden ayrılan müşteri sayısı

- Mevcut müşterilere yapılan satışlardaki artış oranları
- Mevcut müşterilerle ortalama işlem sayısı, sipariş sıklığı
- Müşteri karlılığı
- Müşteri başına toplam karlılık
- Müşteri veya işlem başına maliyet
- İçsel süreçlerle ilgili göstergeler: bu göstergeler, organizasyonun iç işleyişinde hangi süreçler itibariyle geliştirmeler yapması veya mükemmelliğe gitmesi gerektiğini gösterecektir.

- Tasarım ile ilgili olarak
 - Yeni ürünler
 - Yeni ürünü pazara ulaştırma süresi
 - Başa baş durumu
- Üretim ile ilgili olarak
 - Hata oranı
 - Üretim süresi
 - Üretim maliyeti
- Teslimat
 - Zamanında teslimat yüzdesi
 - Satılacak ürünün olmaması durumu
- Satış sonrası
 - Üç aylık bir süre içinde yeniden sipariş veren müşterilerin oranı
 - Bir yıl içinde yeniden sipariş veren müşteriler yüzdesi
 - Müşteri tatmini
- Kurumsal öğrenme ve yeniliklerle ilgili olarak: Bu değişkenler değişim ve geliştirme ile ilgili yeteneklerimizi nasıl sürdürebilir olarak muhafaza edebileceğimizi gösterir.

- Çalışanların yetenekleri
 - Çalışanların mutluluğu
 - Personel devir oranı
 - Çalışan başına verimlilik, çalışan başına kar
- Bilgi teknolojileri ile ilgili olarak
 - Yeni ürünler

- Müşteri ile doğrudan ilişki halindekilerin sahip olduğu müşteri ile ilgili bilgi yüzdesi
- Müşterilerle ilgili bilgilerin sağlığı
- Motivasyon
- Çalışanların yaptıkları öneriler ve sayısı
- Uygulanan önerilerin sayısı
- Personele verilen ödüller, sayısı ve miktarı
- Temel nitelikteki işleri geliştirmek için gerekli süre

Balanced Scorecard yaklaşımını kullanan işletmeler, kendi bünyelerine uygun olarak yukarıda sayılan göstergelere ek olarak başka grup göstergeler de ekleyebilirler. Burada maksat, işletmenin performansını bir bütün olarak ve dengeli bir şekilde görebilmektir. Bu göstergeler bir öğrencinin karnesindeki dersler ve aldığı notlar gibi düşünülebilir (Koçel, 2011: 448-450).

2.3. PERFORMANS DEĞERLEMEDE YAPILAN HATALAR

2.3.1. Aşırı Olumluluk Hatası

Fazla hoşgörü yada değerlendirme enflasyonu olarak da adlandırılan bu hata türü değerlendiricinin; gerçekleri görmezden gelerek, personelin başarısını olduğundan fazla değerlendirmesini anlatmaktadır (Can vd., 2001: 173). Müsamaha da denilen bu hata türünü yapan yöneticiler, işgörenleri performanslarından dolayı sorumlu tutmak için bir neden olmadığını düşünerek ya da onları motive etmek amacı ile işgörenlerin performanslarını mevcut performanslarından daha yüksek değerlendirirler (Bayraktaroğlu, 2008: 131). Böyle bir hata hem ast hem de üst açısından sakıncalıdır. Çünkü; astların hatalı yanlarının göz ardı edilmesi onların gelişmelerine engel olmaktadır (Bingöl, 2006: 351).

Olumlu/yüksek puan ya da derecelere yönelme genellikle aşağıdaki nedenlerle ortaya çıkar (Bayraktaroğlu, 2008: 131, Şimşek ve Öge, 2011: 331):

- Astları tarafından sevilme arzusu,

- Değerlendirme mülakatlarında astları ile çatışmamak ve astın düşmanca hislere kapılmasını önlemek,
- Diğer değerlendirme amirlerinin daha yüksek puan vereceklerini düşünerek, onların astlarının terfi, zam vb. olanaklardan daha fazla, kendi astlarının daha az yararlanacakları endişesi,
- Astları yüksek puanlarla daha fazla motive edip, yetenek ve verimliliklerini geliştirmede yardımcı olma isteği,
- Kendi astlarının diğer bölümlerdekilerden daha üstün, kendisinin de daha iyi bir yönetici olduğunu hissettirmek isteği,
- Hoşlanmadığı bir astını terfi ettirerek başka bölüme geçmesini sağlama isteği,
- Organizasyondaki standartların aşırı derecede düşük olması.

2.3.2. Aşırı Olumsuzluk Hatası

Aşırı Olumsuzluk; değerlendiricilerin; sürekli hatalar ve eksikler üzerinde durarak; başarıyı olduğundan daha düşük değerlendirmesiyle meydana gelen hatadır (Can vd., 2001: 173 ve Bingöl, 2006: 351).

Böyle bir eğilimde çalışanların gelişme yönündeki heyecan ve motivasyonlarının azalmasına yol açmaktadır (Bingöl, 2006: 351). Değerlendirmede olumsuzluk puan ya da derecelere yönelmenin nedenlerini de şöyle sıralanabilir (Bayraktaroğlu, 2008: 131, Şimşek ve Öge, 2011: 332):

- Başarılı olarak değerlendirilen astın ileride kendi yerini alacağı endişesi,
- Kendisini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak tanıtmaya arzusu,
- Organizasyonlardaki standartların aşırı derecede yüksek olması

2.3.3. Ortalama Puan Verme Eğilimi

Değerlendiricilerin personelin büyük çoğunluğunu ortalama performans alanına yerleştirmesidir. Böylece gerçekte hiçbir değerlendirme yapılmamış olmaktadır (Can vd., 2001: 173).

Ortalama puan verme eğilimine yol açan nedenler arasında; değerlendiricinin işgörenin performansını bilmemesi ya da yapılan işin gözlemlenmesi çok zor bir iş olmasını belirtmek mümkündür (Uyargil, 1994: 77-78).

Bu eğilim ile; işletmede kimin yükseltileceğine, kimin hangi noktalarda eğitime ihtiyacı olduğuna, kimin yerinin değiştirileceğine karar verilmesinin önüne geçilmiş olur. Bunu önlemek için zorunlu dağıtım yöntemi gibi yöntemler geliştirilmiştir (Can vd., 2001: 173,174 ve Bingöl, 2006: 352).

2.3.4. En Son Davranış Etkisi (Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme)

Performans değerlendirmenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekir. Çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından, bu bir yıllık süre içinde değerlendirenlerin hafızasında taze olan olaylar, genellikle son birkaç ay süresince yaşananlardır. Dönem başındaki olayları hatırlamakta zorlanan yönetici, değerlendirmeyi son birkaç ay içinde yaşananlara göre yani yakın geçmişteki yaşanan olaylara göre yapmaktadır (Uyargil, 1994: 79). Bu tür bir hata nedeniyle önceleri çalışmayan, başarısız olan, ancak son dönemlerde çok iyi çalışan bir personel başarılı, önceleri çok başarılı olan ancak son dönemlerde başarılı olamayan bir personelde başarısız olarak değerlendirilir (Can vd., 2001: 173). Bu hataya engel olmanın en etkin yolu, çalışanların performanslarına dönük notları değerlendirme dönemi boyunca tutmaktır (Kaynak vd., 1998: 225)

2.3.5. Hale-Halo (Halo Effect) ve Boynuz Etkisi

Hale etkisi; değerlendiricinin astının performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve doğrultuda hatalı

değerlendirme yapması anlamına gelmektedir (Kaynak vd., 1998: 222). Yönetici işgörenin bir özelliği ve işin bir bölümdeki başarısı nedeniyle sahip olduğu olumlu izlenim ile işgöreni tüm konularda başarılı olarak değerleyebilir (Can vd., 2001: 173). Hale etkisi ters yönde de işleyebilir. Bir işgören görevlerinin birçoğunu başarıyla yerine getirmesine rağmen bir tek görevde pek başarılı değilse, bu başarılı olmadığı yönün öne çıkarılması “boynuz etkisi” diye bilinen durumun ortaya çıkmasına neden olur (Bayraktaroğlu, 2008: 131).

Hale etkisini azaltmak için özellikle değerlemecilerin verilecek eğitim yolu ile bilinçlendirilmeleri sayesinde hataların yok edilebileceği ifade edilmektedir (Kaynak vd., 1998: 222). Bir başka çözüm önerisi olarak; ilk soruyu tüm işgörenler için cevapladıktan sonra diğer soruya geçmek verilebilmektedir (Budak, 2008: 448).

2.3.6. Kontrast Hatası

Gözlerin mevcut farklılıkları abartma eğilimine girmesi anlamına gelen kontrast etkisi, her tür değerlemede önemli rol oynamaktadır. Performans değerlemede kontrast etkisini şu şekilde açıklamak mümkündür: Performansı düşük bir çalışan, kendisinden daha düşük performanslı bir grup içinde başarılı, yüksek performanslı bir grup içinde ise olduğundan daha zayıf performanslı olarak algılanabilmektedir. Kontrast hataları öncelikle birden fazla çalışanın belirli kriter ve standartlara göre değil de, adeta rastgele birbirleri ile karşılaştırılmaları, kıyaslanmaları sonucu ortaya çıkabilmektedirler (Ügeöz, 2003: 207). Birey olarak ele alınırsa; her bir çalışanın kendisinden önce değerlendirilen çalışana yönelik yaklaşımdan etkilenmesidir. Örnek vermek gerekirse, oldukça başarısız olarak değerlendirilen birkaç kişinin hemen ardından “vasat” bir çalışan için gerçekleştirilebilecek değerlemede kişi değerleyici tarafından başarılı olarak dikkate alınabilecektir. Yada tam tersi şekilde aynı çalışanın çok başarılı birkaç kişiden sonra değerlemeye tabi tutulması gerçek performans düzeyinin çok altında değerlendirilmesine neden olabilecektir (Kaynak vd., 1998: 226).

2.3.7. Kişisel Önyargılar

Değerlendiren ile değerlendirilen arasındaki, geçmişteki ilişkilerin niteliği, yaş, dil, din ve cinsiyete ilişkin kişisel yargılar performansın önyargılı değerlendirilmesine neden olmasıyla ortaya çıkan hatadır (Bingöl, 2006: 352). Performans değerlemede bu doğrultuda yapılacak diğer bir hata ise; organizasyonun bir birimi ya da çalışanların bir grubu için önyargılı davranmaktır (Uyargil, 1994: 80).

2.3.8. Tek Yönlü Ölçüm Hatası

Genel olarak bir elemanın yaptığı iş birçok görevden oluşur ve bu görevler iş tanımlarında belirlenir. İşin başarı ile tamamlanması için bütün görevlerin tam olarak yapılması gerekir (Bayraktaroğlu, 2008: 133). Bilindiği üzere iş tanımlarında birden çok başarı standardı belirlenebilir. Eğer değerlendirici iş tanımlarında belirtilen başarı standartlarından yalnızca birine göre değerlendirme yapıyorsa ortaya tek yönlü ölçüm hatası çıkacaktır (Bingöl, 2006: 351). Yönetici tek ölçütle yetinir ve performans değerlemesi bu şekilde yapılırsa işgörenler yaptıkları işlerin tek önemli parçasının bu iş olduğu şeklinde yanlış bir kanaata kapılır. Sonuç olarak sağlıklı bir değerlendirme yapılamaz ve organizasyona yarardan çok zarar getirir (Bayraktaroğlu, 2008: 133).

2.3.9. Teknik Hatalar

Değerlendirme formunun sağlıklı hazırlanmaması, aceleye gelmesi, güvenilirlik ve geçerlilik testlerinin yapılmaması, seçilen dilin anlaşılabilmesi gibi problemlerden kaynaklanan hatalardır (Aldemir vd., 2004: 312).

2.3.10. Gos Eğrisi

Çalışanlarla ilgili yapılan değerlemelerin kontrolünde kullanılan bir yöntemdir. Yöntemde beş derece ve bunları değerleyen puan yerine yüzdeler vardır. Yöntem göre örneğin 1. Derecede yer alan çalışan işin gerekleri açısından yetersiz kalan kişidir. 3. Derecede yer alan çalışan iş ya da görevine uyum sağlayan bilgi, yetenek ve kişiliği ile

göz dolduran kişidir. 5 de bulunan çalışan ise, işin gereklerinin çok üstünde yetenek ve beceriye sahip kişi olarak dikkate alınabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 180; Şimşek ve Öge, 2011: 330).

2.4. PERFORMANS GELİŞTİRME

Çalışmanın başında da belirtildiği gibi; performans yönetim sisteminin başarılı bir şekilde çalışması ve performans değerlemenin amacına ulaşabilmesinin sağlanmasında en önemli noktayı performansın geliştirilmesi oluşturmaktadır.

Bu önemli adım genellikle göz ardı edilse de; yöneticilerin çalışanların geliştirilmesinin; performans amaçlarının oluşturulması, bu amaçların hayata geçirilmesi için gerekli eğitimlerin verilmesi, amaçların başarılmasına göre performansın değerlendirilmesi ve yeni ve daha yüksek amaçların belirlenmesinden oluşan devamlı bir döngü olduğunun farkına varmaları gerekmektedir (Byars ve Rue, 2003: 261).

Performans geliştirme faaliyetlerinin önceden planlanması, performans yönetim sisteminin etkililiği açısından çok faydalıdır. Bu nedenle, yönetici her işgören için o kişiye özgü geliştirme planları hazırlamalıdır (Uyargil, 1994: 100).

Bir performans geliştirme planının şu unsurları içermesi gerekmektedir (Byars ve Rue, 2003: 261):

- Şuanda nerdeyiz? Bu sorunun cevabı performans değerlendirme sürecine bakılarak verilir,
- Nerede olmak istiyoruz? Bu soru; değerleyen ve değerlendirilen personel arasında hangi alanlarda gelişmenin gerekli olduğuna dair fikir birliğine varılmasıyla cevaplanır.
- Çalışan şuanda olduğu yerden olmak istediği yere nasıl ulaştırılabilir? Bu unsur performans geliştirme için kritik bir noktayı oluşturmaktadır. Burada atılacak adımların üzerinde anlaşılmiş adımlar olması gerekmektedir. Bu adım çalışanın performansının geliştirilmesi için gerekli eğitim faaliyetlerini ve çalışan performansının gelişmesine değerleyicinin nasıl katılacağı ile ilgili noktaları içermektedir.

Çalışanların performansları değerlendirildikten sonra yapılacak bir sonraki işlem performansta tespit edilen eksikler ile ilgili hususların ele alınıp gerekli düzenlemelerin yapılması sürecidir. Bu süreç şu şekilde işlemektedir.

2.4.1. Personel Danışmanlığı

Danışmalık; organizasyonlarda kişinin herhangi bir sorununu çözmesini ya da içinde bulunduğu durumla baş edebilmesini sağlamak amacıyla yapılan ve iki yönlü bir iletişim sürecini içeren görüşme olarak tanımlanır (Uyargil, 1994: 101). Danışmanlıkta; söz konusu sorunun kişinin performansını etkiliyor olması gerekmekte ve bu sorunun çözümü ile performansın gelişeceğine inanılmaktadır. Danışmanlık yapacak kişinin konuya hâkim olması gerekmektedir. Bu nedenle; Bu tür danışmanlık sürecinin çalışanı değerlendiren üstü tarafından yürütülmesi öngörülmektedir (Uyargil, 1994: 101).

Danışmanlık süreci değişik şekillerde yürütülebilmektedir (Uyargil, 1994: 102):

- **Yönlendirici danışmanlıkta;** danışman sorunları dinlemekte, işgören ile bir karara varmakta ve karar doğrultusunda astı belirli bir davranışa yönlendirmektedir.
- **Yönlendirici olmayan danışmanlıkta;** danışman işgöreni sorunları detaylı açıklamaya teşvik etmekte, dinlemekte ve sorunları kendisinin görmesine ve çözüm geliştirmesine yardım etmektedir.
- **Katılımcı danışmanlıkta;** olası çözüm yollarını danışman ve işgören birlikte araştırmaktadır. Katılımcı danışmanlık ayrıca ast ve üstün performans yönetim sisteminin çeşitli evrelerinde, zaten zaman zaman uyguladıkları, birlikte amaç belirleme ve sorun çözme süreçlerine olan benzerliği ile en kolay ve en rahat kullanılacak yaklaşım olarak kabul edilmektedir.

2.4.2. Eğitim Faaliyetleri

Eğitim programları, işgörenin niteliğini ve bilgisini arttırmak suretiyle yönetime önemli yetenekler kazandırmaktadır. Performans değerlendirme; işgörenin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmak suretiyle, eğitim programlarının etkinliğini arttırmaktadır. Değerleme yapan yöneticilerin astın eğitim gereksinimleri konusunda görüşlerinin

bildirilmesi istenir. Böylece; buradan elde edilecek verilerle, ihtiyaç duyulan konularda eğitim planları yapılır (Gökaslan,2000:107; Aktaran: Budak; 2008:450).

Çalışma davranışında arzulanan değişikliklerin gerçekleşebilmesi için, kişiye uygulanan eğitim programlarının kesinlikle bir ceza ve/veya eğitim gören kişinin de kendisini tedavi gören bir hasta olarak algılamaması gerekmektedir (Uyargil, 1994: 104).

2.4.3. Koçluk ve Mentorluk

Koç'luk (coaching) yetiştirme ve geliştirmede kullanılan bir yöntemdir. Temelinde “öğrenci”nin kontrollü bir şekilde öğrenmesi vardır. Aktif olan öğrencidir, koç gözlemleyici, yorumcu ve geribildirim (feedback) vericidir. Gelişmek isteyen kişi, “öğrenci” işi fiilen yapar. Koç (öğretici) yanındadır, fakat karışmaz, gözlem yapar ancak öğrencinin tüm sorularını cevaplamaya hazırdır (Koçel, 2010: 69). Ast yöneticiden aldığı geribildirim ile güçlü ve güçsüz yönlerini öğrenmekte ve kendini geliştirme imkânı bulmaktadır (Uyargil, 1994: 105-111).

Koçluk yönteminde ast ile üst sürekli bir araya gelmekte ve aynı zamanda sorunların çözümünde sürekli ilişki içinde olmaktadır. Koçlukta; yönetici yönlendirme faaliyetlerini; günlük işlerde uygulanabileceği gibi bazı iş değişikliklerinde de kullanabilmektedir. (Bir astın bir üst konuma yükselmesi, yeni bir ürün geliştirilmesi vb.) (Gökaslan,200: 107; Aktaran: Budak; 2008: 450).

Mentor (veya koruyucu, hami, himaye eden) kavram olarak eski yunan mitolojisinden gelmektedir. Odysseus'un oğlu Telemachus'un eğitim ve terbiyesini, yakın arkadaşı “Mentor”a devretmesinden kaynaklanmaktadır. “Yönetici” teriminin yerini almaya aday bir kavram olarak mentorluk eğitime, geliştirme, yetiştirme, çevreye uyumlu hale getirme, sosyalize etme, önünü açma, destekleme, belirli norm ve değer yargılarını kabul ettirme ve korumayı kapsamaktadır (Koçel, 2010: 69).

Koçluk ve mentorluk uygulamalarında; işgören ve işletmenin gereksinimlerine cevap veren bir performans değerlendirme sistemine ihtiyaç duyulmaktadır (Uyargil;1994:108).

2.4.4. Performans Görüşmeleri

Genellikle performans görüşmeleri, çalışanın değerlendirme periyodunun sonunda gerçekleşmektedir. Çalışanlarda bu görüşmelerin ne zaman olduğunu bildikleri için; herhangi bir gecikme olduğunda endişe düzeyleri artabilmektedir. Bununla birlikte yöneticiler bazı zamanlar; zayıf performans gösterenlerle yüz yüze gelmek istemedikleri için bu görüşmeleri erteleyebilmektedirler (Mondy vd., 2002: 301).

Bu görüşmeler planlanırken yöneticilerin üç amacı dikkate almaları gerekmektedir (Mondy vd.; 2002: 301):

- Çalışanların performansının tartışılması,
- Çalışanlara amaçların belirlenmesi ve kişisel gelişim planlarının oluşturulması konusunda yardımcı olunması,
- Amaçların başarılması için, hem yönetici hem de firma tarafından desteklenen olanakların önerilmesi.

2.4.5. Etkin İş Örgütlenmesi

Performansı geliştirmeye yönelik bu çabada; grup ve onun sosyal yapısının işte verimli olmasını sağlayacak şekilde düzenlemesi söz konusudur. Burada dikkat edilmesi gereken nokta; insanların bireysel olduğu kadar grup halinde çalıştığı unutulmaması ve çalışanların grup halinde birbirleriyle ilgili hareket bütünlüğünün olmasıdır (Budak; 2008: 451).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANSA DAYALI EK ÖDEME SİSTEMİNİN DOKTORLAR TARAFINDAN ALGISI: DICLE ÜNİVERSİTESİ TIP FAKÜLTESİ HASTANESİ ÖRNEĞİ

3.1. ARAŞTIRMA YAPILAN KURUM HAKKINDA GENEL BİLGİ

1966 yılında Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi bünyesinde öğrenime açılan Diyarbakır Tıp Fakültesi, bugünkü Dicle Üniversitesi'nin temelini oluşturmuştur. 1969 yılında öğrencilerini Diyarbakır'a naklederek Ankara Üniversitesine bağlı bir fakülte olarak faaliyetini sürdürmüş ve 1974 yılında Fen Bilimleri Fakültesinin de açılması ile Diyarbakır Üniversitesi fiilen kurulmuştur. 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun yürürlüğe girmesinden sonra 1982 tarihinde çıkartılan 41 sayılı Kanun Hükmünde Kararname uyarınca Diyarbakır Üniversitesinin adı Dicle Üniversitesi olarak değiştirilmiştir (www.dicle.edu.tr/ Erişim Tarihi:17.01.2013).

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı; Dicle Üniversitesi Hastanesi'nde uygulanan performansa dayalı ek ödeme sisteminin hastanede çalışan öğretim üyeleri ve asistanlar tarafından algılanma biçimleri ile performansa dayalı ek ödeme sistemi ile ilgili hazırlanan ifadelerle verdikleri cevaplar arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını tespit etmektir. Bu tespit ile mevcut performans değerlendirme sistemi ile ilgili hastanede çalışan doktorların algıları tespit edilmeye çalışılmıştır. Hastanede hizmet vermekte olan doktorların mevcut performansa dayalı ek ödeme sisteminden duydukları memnuniyet düzeyi, performansa dayalı ek ödeme sistemini ne düzeyde adil buldukları, sistemin performans ve motivasyonlarını etkileme düzeyi ve iş yükleri ile ilgili sorular sorularak katılımcıların hangi düzeyde yer aldıkları tespit edilmiştir. Bu bulgular hastanede uygulanan sistem hakkında doktorların bakışlarını vermesi noktasında çok önemlidir. İzlenen bu amaç doğrultusunda elde edilecek sonuçlar hastane yönetimiyle paylaşılarak mikro bazda yapılabilecekler sonuç raporunda dile getirilecektir.

3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bildiğimiz gibi ülkemizde ve özellikle bölgemizde sağlık alanındaki yatırımlara büyük öncelik verilmektedir. Özellikle entegre bir proje olan GAP ile sağlık hizmetleri yaygınlaştırılmakta ve sağlık hizmetlerinin kalitesi arttırılmaya çalışılmaktadır. Dünya Bankası desteği ile Sağlık Bakanlığı tarafından uygulanmakta olan Birinci ve İkinci Sağlık Projeleri çerçevesinde sağlık personelinin bilgi ve becerilerini geliştirmeye yönelik başlangıç ve hizmet içi eğitim programları uygulanmaktadır. Yürütülen bu yoğun çalışmalarla GAP Bölgesi'ndeki sağlık hizmetleri önemli ölçüde iyileştirilmiş olmasına karşın, GAP Bölgesi sağlık göstergelerinin ülke ortalamasından farklı olduğu gözlenmektedir (www.gap.gov.tr, Erişim Tarihi:17.01.2013).

Tüm bu projelerle beraber sağlık çalışanlarının da bu sistem içinde refah ve tatmininin sağlanması gerektiği yadsınılamaz bir gerçektir. Bu gerçek performansa dayalı ek ödeme sisteminin çalışanları yaptıkları işe motive etmesi bakımından önemli bir uygulama olduğunun göstergesidir. Bu sistemin her şeyden önce doğru uygulanması ve sistemden en fazla etkilenen kişiler olan hastane doktorlarının sisteme bakış açılarının tespit edilmesi son derece önemlidir.

Sistemin yürürlüğe girerken elde etmeyi amaçladığı durum; her şeyden önce hastane çalışanlarının performansa dayalı ek ödeme sistemini gerekli, adil, güvenilir bulmaları ve sistemin çalışanların performans ile motivasyonları olumlu yönde etkilemesi beklenmekteydi. Çalışma bu amacın gerçekleşip gerçekleşmediği hususuna ışık tutmuştur.

3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma Dicle Üniversitesi Hastanesi ve hastanede araştırma süresince görev yapan doktorlar ile sınırlıdır.

Araştırmada belirlenmeye çalışılan Dicle Üniversitesi Hastanesi'nde uygulanmakta olan performansa dayalı ek ödeme sisteminin doktorlar tarafından algılanma biçimlerini tespit etmeyle sınırlıdır.

Doktorların iş yükü, moral düzeyleri ve stres seviyeleri anket uygulamasında karşılaşılan zorlukların başında gelmektedir.

Toplanılan verilerin güvenilirlik ve geçerliliği kullanılan anket ve görüşmelerle sınırlıdır.

Zaman ve mekan sınırlılıkları da araştırmayı zorlaştıran diğer faktörler olarak tespit edilmiştir.

3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

1. Cinsiyet değişkenine göre performansa dayalı ek ödeme sistemine ilişkin ifadeler katılım düzeyi arasında anlamlı farklılık vardır

2. Medeni hal değişkenine göre performansa dayalı ek ödeme sistemine ilişkin ifadeler katılım düzeyi arasında anlamlı farklılık vardır

3. Yaş değişkenine göre performansa dayalı ek ödeme sistemine ilişkin ifadeler katılım düzeyi arasında anlamlı farklılık

4. Mesleki kıdem değişkenine göre performansa dayalı ek ödeme sistemine ilişkin ifadeler katılım düzeyi arasında anlamlı farklılık

5. Ünvan değişkenine göre performansa dayalı ek ödeme sistemine ilişkin ifadeler katılım düzeyi arasında anlamlı farklılık

6. Doktorların performansa dayalı ek ödeme sisteminden memnuniyet düzeyleri ile performansa dayalı ek ödeme sistemine bakış açıları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

7. Performansa dayalı ek ödeme sisteminin doktorların performans ve motivasyonlarını etkileme düzeyleri ile performansa dayalı ek ödeme sistemine bakış açıları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

8. Doktorların performansa dayalı ek ödeme sistemini ne düzeyde güvenilir buldukları ile performansa dayalı ek ödeme sistemine bakış açıları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

9. Doktorların iş yükü düzeyleri ile performansa dayalı ek ödeme sistemine bakış açıları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

3.6. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın verileri Dicle Üniversitesi Hastanesi'nde çalışan doktorlardan toplanmıştır. Çalışma öncesi Dicle Üniversitesi Tıp Fakültesi Dekanlığına başvurularak gerekli izinler yazılı olarak alınmış ve çalışmaya başlanmıştır. 4 Şubat 2013 tarihinde Dicle Üniversitesi Hastanesinde anket yapılan tarihlerde toplam 698 doktor görev yapmaktadır. Hastanede dönemler bazında çeşitli nedenlerden dolayı sayıda değişiklikler olabilmektedir. 698 doktorun unvan olarak ayrıştırması yapıldığında 104 tane profesör doktor, 46 tane doçent doktor, 186 tane yardımcı doçent doktor ve 362 tane araştırma görevlisinden oluştuğu görülmüştür. Dağıtımı yapılan anketlerden 213'ünün değerlendirmeye alınabileceği görülmüştür. Anketlerden toplanan verilerin girişi ve istatistiksel analizlerin yapılmasında SPSS paket programı kullanılmıştır.

3.7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma verileri Dicle Üniversitesi Hastanesi'nde çalışan asistan ve öğretim üyelerine uygulanan anketler sonucu toplanmıştır. Anket için 14 Aralık 2012 tarihinde Dicle Üniversitesi Tıp Fakültesi Dekanlığı'ndan izin alınarak uygulamaya başlanmıştır. Soru formu daha önce kullanılmış (Erşahan vd.,2011, 2008) çalışmalardan alınmıştır.

Soru formu toplamayı amaçladığı bilgiler bakımından üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik özelliklere istenmiştir. İkinci bölüm ise dört sorudan oluşmaktadır. Bu bölümde performansa dayalı ek ödeme sisteminden memnuniyet düzeyi, sistemin performansı adil olarak değerlendirebilmesi, sistemin performans ve motivasyonu etkilemesi ve son olarak iş yükü tanımlamasından

oluşmaktadır. Üçüncü bölümde ise otuz üç ifade yer almaktadır. Bu otuz üç ifade 5'li Likert tipi ölçek düzeyinde hazırlanmıştır.

3.8. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKSEL ANALİZLER

Faktör Analizi

Faktör analizi birbiriyle ilişkisi olduğu düşünülen çok sayıdaki değişkenler arasındaki ilişkinin yapısına ilişkin ipuçları sağlamak amacıyla kullanılır. Başlıca amacı aralarında ilişki olduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz tekniğine verilen genel bir isimdir. Başka bir ifade ile faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel faktörlerin ortaya çıkarılarak araştırmacı tarafından veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olmaktır. Faktör analizinde temel mantık, karmaşık bir olgunun daha az sayıda faktörler yardımıyla açıklanabileceği düşüncesidir (Altunışık ve diğ., 2000,261-262).

Anova- One-Way Anova

İkiden fazla grubun karşılaştırılması için kullanılması gereken analiz türüdür. Bu analiz türü ile inceleme yapılabilecek bir çalışmayı örnek olarak ele alabiliriz. Bir pazarlama müdürünün mamullerini, kullanıcılarına az, orta ve yoğun kullanıcılar şeklinde sınıflandırarak her bir grubun satın alma davranışlarını araştırmak ve üç grup tüketicinin mamule karşı tutumlarını incelemek istemektedir. Bu testin ön şartlarından biri bütün grupların normal dağılım sergileyen bir ana kitleden tesadüfi olarak seçilmiş örnekler olmasıdır. Bunun yanında bütün gruplarının varyanslarının birbirine eşit olması da istenmektedir. ANOVA testi normal dağılım şartının ihlaline karşı hassasiyeti azdır. Ancak, ANOVA testi sonuçları, sadece, karşılaştırma yapılan gruplar (3 veya daha fazla sayıda olabilir) arasında herhangi bir farkın olup olmadığını göstermekle beraber, bu farklılığa sebep olan grubun hangi grup veya gruplardan kaynaklandığı konusunda

herhangi bir bilgi vermemektedir. Bu amaçla one-way ANOVA testi uygulamak gereklidir (Altunışık ve diğ., 2000,109).

3.9. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUM

Anketin güvenilirlik testi sonucunda soruların güvenilirliği %86,7 (cronbachs alpha) 0,867 olarak bulunmuştur. Buna göre anket yüksek derecede güvenilir kabul edilmektedir.

Hipotezlerde sorgulanan konular uygun istatistiksel analizler kullanılması yoluyla elde edilen sonuçlar ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Öncelikle araştırmaya katılanların özelliklerini görebilmek amacıyla betimleyici analiz sonuçları ele alınacak ve açıklanmaya çalışılacaktır. Daha sonraki aşamada ise performansa dayalı ek ödeme (PDEÖ) sisteminden memnuniyet düzeyi, sistemin performansı adil olarak değerlendirip değerlendirmedeği, çalışanların performans ve motivasyonları etkileme düzeyi ve çalışanların iş yükü düzeyleri ile ilgili sorulara verilen cevaplar ile performansa dayalı ek ödeme sistemine yönelik olarak hazırlanan ifadelere bakış açıları arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığı değerlendirilecektir.

3.9.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Bu başlık altında araştırmaya katılanların cinsiyet, medeni durum, yaş, doktorluk mesleğindeki kıdem, Dicle Üniversitesi Hastanesindeki kıdem, unvan ve bölüm değişkenleri ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar tablolar halinde gösterilerek analiz edilmiştir. Katılımcıların Sosyo-Demografik özellikleri analiz edilirken her tabloda gruptaki katılımcı sayısı (Frekans) ve her gruptaki katılımcı sayısının tüm katılımcılara oranı yüzde olarak ifade edilmiştir. Bu durum tüm değişkenler için aynı şekilde devam etmiştir.

3.9.1.1. Katılımcıların Cinsiyete Değişkenine Göre Dağılımları

Tablo 2: Doktorların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Bay	171	80,3
	Bayan	42	19,7
	Toplam	213	100,0

Tablo 2’deki ‘Katılımcıların cinsiyete göre dağılımlarına’ bakıldığında erkek oranında bir yığılma görülmektedir. Bu yığılma tüm meslek gruplarında olduğu gibi doktorluk mesleğinde de mevcuttur. Ankete katılan 213 doktordan 171 tanesinin bay doktor 42 tanesinin bayan doktor olduğu görülmektedir. Yüzdesel olarak bakıldığında ise katılımcıların yüzde 80,3’ünün bay doktor yüzde 19,7’si bayan doktor olduğu görülmektedir.

3.9.1.2. Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımları

Deneklerin medeni durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında evli olan doktorların fazlalığı öne çıkmaktadır. Evli doktorların frekanslarına baktığımızda 135 doktorun evli olduğu ve bunun tüm doktorlar arasında yüzde 63,4 oranına tekabül ettiği görülmektedir. Bekar doktorların sayısı ise 78 ve tüm doktora oranı ise yüzde 36,6 dır. Aşağıdaki Tablo 3’te doktorların medeni durumlarına göre dağılımları ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 3: Doktorların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

		Frekans	Yüzde
Medeni Durum	Evli	135	63,4
	Bekar	78	36,6
	Toplam	213	100,0

3.9.1.3. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımları

Doktorların yaşa göre dağılımları incelendiğinde 25-34 yaş grubundaki katılımcıların diğer yaş gruplarına göre daha fazla olduğu görülmektedir. 25-34 yaş arası katılımcılar 150 tane olup tüm katılımcıların yüzde 70,4'ünü oluşturmaktadırlar. 35-44 yaş arası katılımcılar 44 tane olup toplam katılımcıların yüzde 20,7'sini, 45-54 yaş arası katılımcılar 8 tane olup toplam katılımcıların yüzde 3,8'ini oluşturarak en düşük katılımı göstermekte, 55 ve üzeri yaş grubunda ise 11 tane katılımcı ve tüm katılımcıların yüzde 5,2'sini oluşturmaktadırlar. Katılımcıların yaş değişkenine göre dağılımları aşağıda yer alan Tablo 4'te ayrıntılı bir şekilde verilmiştir.

Tablo 4: Doktorların Yaş Dağılımı

		Frekans	Yüzde
Yaş	25-34	150	70,4
	35-44	44	20,7
	45-54	8	3,8
	55+	11	5,2
	Toplam	213	100,0

3.9.1.4. Katılımcıların Mesleki Kıdemleri

Doktorların doktorluk mesleğindeki çalışma sürelerini gösteren mesleki kıdemleri incelendiğinde Dicle Üniversitesi Hastanesinde çalışan doktorlardan 5 sene ve daha az süredir doktorluk mesleğini yapanların tüm doktorların yarısı olduğu görülmektedir. Bu durum doktorluk mesleğine yeni başlayan asistan doktorların sayısının diğer doktorlara nazaran daha fazla olduğu içindir. 213 tane katılımcı doktorun 108 tanesi 5 ve daha az senedir hastanede çalışmaktadır. Bir üst grup olan 6-10 senedir hastanede çalışan grup 50 kişidir. Bu grup toplam katılımcıların yüzde 23,5'ini temsil etmektedir. 11-15 sene grubunda ise 28 katılımcı bulunmakta ve toplam katılımcılara oranı yüzde 13,1 dir. 16-20 sene grubunda ise 12 katılımcı bulunmakta ve tüm katılımcılara oranı yüzde 5,6 dir. 21 sene ve 21 seneden daha fazla süredir doktorluk mesleğini yapan doktorların sayısı 15 dir ve tüm katılımcılara oranı yüzde 7'dir. Katılımcıların mesleki kıdemlerinin gösterildiği Tablo 5 aşağıda yer almaktadır.

Tablo 5: Katılımcıların Mesleki Kıdemleri

		Frekans	Yüzde
Mesleki Kıdem	0-5	108	50,7
	6-10	50	23,5
	11-15	28	13,1
	16-20	12	5,6
	21+	15	7,0
	Toplam	213	100,0

3.9.1.5. Katılımcıların Dicle Üniversitesi Hastanesindeki Kıdemleri

Yukarıdaki Tablo 5'e bakıldığında, Dicle Üniversitesi hastanesinde görev yapan doktorlardan bu mesleği 5 sene ve daha az süredir yapanların sayısı (frekansı) 108 iken aşağıdaki Tablo 6'da 'Dicle Üniversitesi hastanesindeki kıdemlerine' bakıldığında 5 sene ve daha az süredir hastanede çalışanların sayısının 167 olduğu görülmektedir. Aynı

şekilde Tablo 5 ve Tablo 6 karşılaştırıldığında grup katılımcı sayılarının farklılıklar içerdiği görülmektedir. Bu farklılığın temel nedeni başka hastanelerde çalışıp daha sonraki dönemlerde Dicle Üniversitesi hastanesine geçmiş olan doktorların sayısının bir hayli fazla olmasındandır. Çalışmaya başladığı ilk yer Dicle Üniversitesi olmayan birçok doktor vardır. 6-10 sene kıdem grubuna bakıldığında frekansın 16 olduğu görülmekte ve bu tüm katılımcıların arasında yüzde 7,5 oranına denk gelmektedir. 11-15 sene kıdem grubu 10 kişiden oluşmakta ve tüm katılımcılara oranı ise yüzde 4,7 olmaktadır. 16-20 sene kıdem grubu 8 kişiden oluşmakta ve tüm katılımcılara oranı yüzde 3,8'dir. 21 sene ve 21 seneden daha fazla süredir Dicle Üniversitesi hastanesinde çalışan doktor sayısı 12'dir ve tüm katılımcılara oranı ise yüzde 5,6'dır.

Tablo 6: Katılımcıların Dicle Üniversitesi Hastanesindeki Kıdemleri

		Frekans	Yüzde
Dicle Üniversitesi Hastanesindeki Kıdem	0-5	167	78,4
	6-10	16	7,5
	11-15	10	4,7
	16-20	8	3,8
	21+	12	5,6
	Toplam	213	100,0

3.9.1.6. Katılımcıların Unvanlara Göre Dağılımı

Diğer bir demografik değişken ise Dicle Üniversitesi hastanesinde çalışan doktorların unvanlara göre dağılımını gösteren değişkendir. Çalışmaya katılan doktorların unvanlara göre dağılımı incelendiğinde 146 tane asistan doktor, 39 tane yardımcı doçent, 7 tane doçent doktor ve 21 tane profesör doktorun çalışmaya katıldığı görülmüştür. Çalışmaya katılan doktorların unvanları yüzdesel olarak incelendiğinde

asistan doktorlar yüzde 68,5, yardımcı doçentler yüzde 18,3, doçent doktorlar yüzde 3,3 ve yüzde 9,9 oranında profesör doktorun çalışmaya katıldığı görülmüştür. Katılımcıların unvanlara göre dağılımını gösteren Tablo 7 aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 7: Katılımcıların Unvanlara Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde
Unvan	Prof.	21	9,9
	Doç.	7	3,3
	Yrd. Doç	39	18,3
	Dr.	146	68,5
	Toplam	213	100,0

Çalışma sırasında Dicle Üniversitesi hastanesinde çalışan doktorların sayısının 698 olduğunu daha önce belirtmiş ve unvanlara göre ayrıştırmaları yapıldığında 104 tane Profesör doktor, 46 tane Doçent doktor, 186 tane Yardımcı Doçent doktor ve 362 tane Araştırma Görevlisinin görev yaptığını tespit edilmiştir. Çalışmaya katılan doktorların unvan ayrıştırması yapıldığında o unvana sahip olan ve hastanede çalışan tüm doktorların yüzdesel oranları şu şekildedir; hastanede çalışan tüm asistanların sayısı 362 ve çalışmaya katılan asistanların sayısı 146 dır. Bu durum bize asistan doktorların yüzde 40,34'ünün çalışmaya katıldığını göstermektedir. Yine aynı şekilde diğer unvanlara göre analiz yapıldığında bu oran yardımcı doçentlerde yüzde 20,97, doçent doktorlarda yüzde 15,22 ve son olarak profesör doktorlarda yüzde 20,2'dir. Tüm gruplarda makul oranlar yakalanmış olup en yüksek oran yani çalışmaya katılan en büyük grup asistan doktorlardır.

3.9.1.7. Katılımcıların Bölümlerine Göre Dağılımı

Çalışma 21 farklı bölümde yapılmıştır. Bazı bölümlerde çalışan sayısının diğer bölümlere göre az olmasından dolayı çalışmaya katılanların sayısında bölümler bazında farklılıklar görülmektedir. En yoğun katılım dahiliye bölümde gerçekleşmiş ve dahiliye bölümünde çalışmaya katılanların, çalışmaya iştirak eden tüm katılımcılara oranı yüzde

12,7'dir. Diğer bölümlerin frekansları ve toplam katılım içindeki yüzdeleri aşağıdaki tablo 8'deki gibidir.

Tablo 8: Katılımcıların Bölümlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	
Bölüm	Plastik Cerrahi	11	5,2
	Halk Sağlığı	5	2,3
	Dermatoloji	7	3,3
	Biyokimya	8	3,8
	Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon	15	7,0
	Patoloji	9	4,2
	Çocuk Hastalıkları	12	5,6
	Dahiliye	27	12,7
	Ortopedi	13	6,1
	Genel Cerrahi	13	6,1
	Anestezi	10	4,7
	Üroloji	7	3,3
	Kadın Doğum	8	3,8
	Göğüs Cerrahisi	6	2,8
	Göz	8	3,8
	Nöroşirurji	8	3,8
	Radyoloji	20	9,4
	Kulak Burun Boğaz	3	1,4
	Acil Tıp	17	8,0
	Psikiyatri	5	2,3
Toplam	213	100,0	

3.9.2. Cevapların Betimleyici Bulguları

3.9.2.1. Katılımcıların ‘Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminden Memnun Musunuz?’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Betimleyici Bulguları

Deneklerin performansa dayalı ek ödeme sisteminden memnuniyet düzeyini ölçen soruya verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları aşağıdaki tablodaki gibidir. Likert tipi ölçek olan bu soruya verilmesi beklenen cevapların kodlaması şu şekilde yapılmıştır: 1=Tamamen memnun değilim, 2=Memnun değilim, 3=Az memnunum, 4=Memnunum, 5= Tamamen memnunum.

Tablo 9: Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminden Memnuniyet Düzeyi

İfade	Tamamen memnun değilim		Memnun değilim		Az memnunum		Memnunum		Tamamen memnunum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Performansa dayalı ek ödeme (PDEÖ) sisteminden memnunuz musunuz?	114	53,5	75	35,2	16	7,5	7	3,3	1	0,5

Yukarıdaki Tablo 9’dan anlaşıldığı üzere performansa dayalı ek ödeme sisteminden doktorların yüzde 88,7’si memnun değildir (tamamen memnun değilim=53,5 + memnun değilim=35,2). Memnun olanların oranı ise az memnun olanlar ile beraber sadece yüzde 11,7’dir. 213 denek arasında performansa dayalı ek ödeme sisteminden tamamen memnun olan sadece bir katılımcı vardır.

3.9.2.2. Katılımcıların ‘Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin Performansı Adil Olarak Değerlendirdiğine İnanıyor Musunuz?’ Sorusuna Verdikleri Cevapların Betimleyici Bulguları

Deneklerin mevcut sistemin performansı adil olarak değerlendirdiğine inanıp inanmadıklarını bulmaya çalışan soruya verdikleri cevaplar aşağıdaki Tablo 10’de gösterilmiştir.

Tablo 10: Sistemin Performansı Adil Olarak Değerlendirdiğine İnanıp İnanmadıkları

İfade	Kesinlikle katılıyor		Katılıyor		Tarafsız		Katılmıyor		Kesinlikle katılmıyor	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Mevcut sistemin performansı adil olarak değerlendirdiğine inanıyor musunuz?	6	2,8	9	4,2	10	4,7	46	21,6	142	66,7

Performansa dayalı ek ödeme sisteminin performansı adil olarak değerlendirdiğine kesinlikle inanan doktorların sayısı 6 ve tüm katılımcılara oranı yüzde 2,8’dir. Yine bu ifadeye katılan doktorların sayısı 9 oranı yüzde 4,2, tarafsız olan doktorların sayısı yani performansın adil olarak değerlendirilip değerlendirilmediği ile ilgili görüşe sahip olmayan katılımcıların sayısı 10 ve bunların tüm katılımcılara oranı yüzde 4,2’dir. Mevcut sistemin performansı adil olarak değerlendirdiği ifadesine katılmayan 46 doktorun ise tüm katılımcılara oranı yüzde 21,6 olarak görülmektedir. Son olarak en yüksek katılım düzeyi, kesinlikle performansa dayalı ek ödeme sisteminin performansı adil olarak değerlendirmedikleri kanısına sahip grupta görülmektedir. Bu ifadeyi bu şekilde betimleyen grupta 142 katılımcı doktor bulunmaktadır. Bu katılımcıların tüm katılımcılara oranı ise 66,7’dir. Görüldüğü gibi doktorların büyük bir

çoğunluğu yani 213 doktordan 188'i mevcut sistemin performansı adil olarak değerlendirmedini düşünmektedir.

3.9.2.3. Katılımcıların 'Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi Performans Ve Motivasyonlarınızı Ne Ölçüde Etkilemektedir?' Sorusuna Verdikleri Cevapların Betimleyici Bulguları

Performansa dayalı ek ödeme sisteminin çalışanların motivasyon ve performanslarını olumlu yönde etkilemesi genel bir kanıdır. Bu soruya deneklerin verdikleri cevapların betimleyici bulguları aşağıdaki Tablo 11'de yer almaktadır.

Tablo 11: Mevcut Sisteminin Performans Ve Motivasyonu Etkileme Yönü

İfade	Olumlu Etkilemekte		Olumsuz Etkilemekte		Bir Değişiklik Oluşturmamakta	
	f	%	f	%	f	%
Performansa dayalı ek ödeme sistemi performans ve motivasyonlarınızı ne ölçüde etkilemektedir	13	6,1	167	78,4	33	15,5

Katılımcılara yöneltilen 'Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi Performans Ve Motivasyonlarınızı Ne Ölçüde Etkilemektedir?' sorusuna verdikleri cevapların yer aldığı yukarıdaki Tablo 11 incelendiğinde, mevcut sistemin performans ve motivasyonlarını olumlu yönde etkilediğini düşünen katılımcıların sayısı 13 ve bu sayının tüm katılımcılara oranı yüzde 6,1 olarak görülmektedir. Sistemin performans ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediğini düşünen 167 çalışan bulunmakta ve bu çalışanların tüm katılımcılara oranı yüzde 78,4'tür. Bu çıktılar, sistemin çalışanlar için büyük bir sorun olduğu ve olumlu sonuçlar almayı beklerken performansa dayalı ek ödeme sistemin aslında çalışanların motivasyonlarını düşürmeye ve performanslarını

etkilemeye yönelik yordayıcı bir etkisinin olduğunu göstermiştir. Bu durum, sistemin en önemli amacının başarılmadığının bir göstergesidir. Çalışan doktorların her şeyden önce, iş başındayken kritik durumlarda en fazla gereksinim duydukları şey; işlerine yoğunlaşmasını sağlayan isteklendirmenin sağlanmasıdır.

3.9.2.4. Katılımcıların ‘İş Yükünüzü Tanımlayınız’ İbaresine Verdikleri Cevapların Betimleyici Bulguları

Katılımcıların iş yüklerini tanımladıkları ve tablolaştırılan betimleyici bulgular aşağıdaki Tablo 12’te sunulmuştur.

Tablo 12: Katılımcıların İş Yükü Düzeyleri

İfade	Mesai saatleri içinde normal bir tempoda çalışabiliyorum.		İşimi mesai saatleri içinde yoğun bir tempoda ancak yetiştirebiliyorum.		İşim genelde mesai saatleri dışına sarkıyor.	
	f	%	f	%	f	%
İş Yükünüzü Tanımlayınız	43	20,2	67	31,5	103	48,4

‘ İş Yükünüzü Tanımlayınız’ ifadesine verilen cevapların frekans ve yüzdelere bakıldığında 43 katılımcının mesai saatlerinde normal bir tempoda çalışarak işlerini bitirebildiğini, 67 katılımcının işini mesai saatlerinde yoğun bir tempoda çalışarak ancak yetiştirebildiğini ve 103 çalışanın yoğun bir tempoda çalışmasına rağmen işini mesai saatleri içinde bitiremeyerek genelde mesai saatleri dışına sarkıtığı, görülmektedir. Bu ifadeye verilen cevaplardan da anlaşılacağı üzere doktorların yoğun iş temposundan dolayı büyük kısmının ya fazla mesai yaptığı ya da işleri yetiştirmek için olması gerekenden daha yoğun çalıştığı görülmektedir. Normal bir tempoda mesai saatlerinde işlerini bitirebilen doktorların tüm katılımcılara oranı yüzde 20,2’dir.

3.9.2.5. Katılımcıların Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik Olarak Hazırlanan İfadelere Verdikleri Cevapların Betimleyici Bulguları

Katılımcıların performansa dayalı ek ödeme sistemine yönelik ifadelere verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları aşağıdaki Tablo 13'deki gibidir.

Tablo 13: Katılımcıların Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi İle Alakalı İfadelere Verdikleri Cevapların Betimleyici Bulguları

İfadeler	Kesinlikle katılıyor		Katılıyor		Tarafsız		Katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
PDEÖ'de para getiren işlemler, hekimler için avantaj sağlarken, az para getiren bir dizi önemli muayene ve tedavi işlemi hemen hemen angarya haline dönüştürülmektedir.	119	55,9	48	22,5	8	3,8	16	7,5	22	10,3
PDEÖ' de hastalarına yeterince zaman ayıran hekim az puan toplayarak cezalandırılırken yeterince zaman ayırmayıp, gerektiğinden daha kısa sürede muayene yapıp, lüzumsuz ameliyat yapan hekim ödüllendirilmektedir.	149	70,0	42	19,7	10	4,7	5	2,3	7	3,3
PDEÖ'den dolayı hasta sağlığını riske sokan ve de hastaya doğrudan zarar verdiği söylenen tıbbi tetkiklerin ve girişimsel işlemlerin sayısında artış yaşanmaktadır.	101	47,4	55	25,8	29	13,6	19	8,9	9	4,2
PDEÖ sağlık kurumlarında tam bir kargaşa ve huzursuzluk ortamı oluşturmaktadır.	119	55,9	63	29,6	15	7,0	11	5,2	5	2,3
PDEÖ uygulaması is barışını bozan bir uygulama olarak görülmektedir.	124	58,2	58	27,2	18	8,5	8	3,8	5	2,3
PDEÖ farklı uzmanlık grupları arasında adaletsizlik ve eşitsizliklere yol açmaktadır.	138	64,8	62	29,1	6	2,8	4	1,9	3	1,4

Tablo 13 Devamı

İfadeler	Kesinlikle katılıyor		Katılıyor		Tarafsız		Katılmıyor		Kesinlikle katılmıyor	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
PDEÖ'nin sağlık kurumlarını ticarethaneye dönüştürmesi beni rahatsız etmektedir.	163	76,5	34	16,0	8	3,8	3	1,4	5	2,3
PDEÖ adı altında etik değerler başta olmak üzere çalışma ortamı tahribata uğramaktadır.	124	58,2	67	31,5	11	5,2	8	3,8	3	1,4
PDEÖ hastaneleri hizmetten çok kar amacı güden işletmeye, hastaları da müşteriye dönüştürmektedir.	144	67,6	56	26,3	5	2,3	3	1,4	5	2,3
PDEÖ'nin hastaneleri hizmetten çok kar amacı güden işletmeye, hastaları da müşteriye dönüştürmesi bana göre yanlış bir uygulamadır.	152	71,4	51	23,9	4	1,9	4	1,9	2	0,9
PDEÖ sisteminin karmaşık yapısından dolayı puanların hesaplanmasında hatalar yapılabilmektedir.	121	56,8	66	31,0	23	10,8	2	0,9	0,5	56,8
Yeterli personel olmadığından PDEÖ sisteminde puanların hesaplanmasında hatalar yapılabilmektedir.	102	47,9	5	2,3	41	19,2	63	29,6	2	0,9
Yeterli personel olmasına rağmen personelin PDEÖ sistemi ile ilgili gerekli eğitimi almamış olmasından dolayı puanlamalarda hatalar yapılabilmektedir.	101	47,4	71	33,3	34	16,0	5	2,3	2	0,9
PDEÖ ekip çalışmasını etkisizleştirmektedir.	108	50,7	57	26,8	31	14,6	13	6,1	4	1,9
PDEÖ'nin ekip çalışmasını etkisizleştirilmesi çalışma barışını bozmaktadır.	110	51,6	60	28,2	26	12,2	14	6,6	3	1,4
PDEÖ'nin ekip çalışmasını etkisizleştirilmesi verimsizliğe neden olmaktadır.	104	48,8	65	30,5	30	14,1	10	4,7	4	1,9
PDEÖ prensip olarak doğru, uygulama olarak hatalıdır.	74	34,7	55	25,8	25	11,7	26	12,2	33	15,5
PDEÖ göreceli olarak yüksek paralar vererek bütün hekimleri "puan toplama" seferberliğine yöneltmektedir.	129	60,6	60	28,2	12	5,6	4	1,9	8	3,8

Tablo 13 Devamı

İfadeler	Kesinlikle katılıyorum		Katılıyorum		Tarafsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
PDEÖ'nin göreceli olarak yüksek paralar vererek bütün hekimleri "puan toplama" seferberliğine yöneltmesi beni rahatsız etmektedir.	137	64,3	2	0,9	9	4,2	59	27,7	6	2,8
PDEÖ'den dolayı hastaların çok da gereksinim duymadıkları durumlarda puan toplama adına gereksiz ameliyatlara yapılabilmektedir.	93	43,7	63	29,6	40	18,8	9	4,2	8	3,8
PDEÖ'den dolayı hekimler arası dayanışma yok olmaktadır.	101	47,4	74	34,7	31	14,6	5	2,3	2	0,9
PDEÖ'den dolayı hekimler diğer meslektaşlarının yaptığı işi elinden alarak kendi gelirlerini arttırmak isteyeceklerdir.	93	43,7	74	34,7	25	11,7	14	6,6	7	3,3
PDEÖ vicdani ve ahlaki anlamda kendini fazla sorgulamayıp, düşünmeyen bir çalışan tarafından suistimale açık durumlar oluşturmaktadır.	119	55,9	68	31,9	18	8,5	5	2,3	3	1,4
PDEÖ hastanın gereğinden fazla kontrole çağrılmasına neden olmaktadır.	83	39,0	71	33,3	32	15,0	18	8,5	9	4,2
PDEÖ insiyatifle ilgili durumlarda her zaman puanı artırma eğiliminde karar verilmesini sağlayarak hekimleri puan getirecek eylemlerde bulunmaya yönlendirmektedir.	109	51,2	77	36,2	18	8,5	5	2,3	4	1,9
Mevcut PDEÖ sisteminin kaliteyi değil, kantiteyi öne çıkarmasını doğru bulmuyorum.	130	61,0	64	30	11	5,2	4	1,9	4	1,9

Tablo 13 Devamı

İfadeler	Kesinlikle katılıyorum		Katılıyorum		Tarafsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Sağlıkla ilgili işlemlerde ekip çalışması çok önemlidir. Buna karşın performansa dayalı ek ödeme sistemi hekimi esas alıp diğer ekip üyelerini dışladığından dolayı ekip çalışmasının etkin şekilde yürütülmesine engel teşkil etmektedir.	110	51,6	74	34,7	16	7,5	8	3,8	4	1,9
PDEÖ sisteminin genel sonuçlarına ilişkin bilgiler mutlaka tüm hekimlerle paylaşılmalı, gerek birey olarak hekimlere ve gerekse organizasyona katkısı anlatılmalıdır.	123	57,7	68	31,9	15	7,0	3	1,4	4	1,9
PDEÖ sistemi tek değil, kuruluşun diğer politika ve uygulamaları (insan kaynakları politikası, mevcut parasal ve sosyal olanaklar, eğitim olanakları ve ücret düzeyi gibi) ile uyumlaştırılmalıdır.	118	55,4	71	33,3	15	7,0	4	1,9	5	2,3
PDEÖ sürekli izlenmeli, varsa sorunlar çözülmeli ve değişimlere göre yeniden düzenlenmelidir.	132	62,0	57	2,3	12	5,6	5	26,8	7	3,3
PDEÖ için gerekli kayıt ve izleme formlarının hazırlanmasında kırtasiyecilik en alt düzeye indirilmelidir.	123	57,7	53	24,9	31	14,6	2	0,9	4	1,9
Mevcut PDEÖ sisteminde yapılacak değişiklikler ile hekimlerin gereksinimleri, beklentileri ve istekleri göz önünde bulundurulmalıdır.	154	72,3	42	19,7	10	4,7	4	1,9	3	1,4
Hekim, ileriye dönük planlamalar yapabilmeli, örneğin sadece hastanede çalışmaya karar verebilmesi için performans gösterdiği sürece karşılığını sürekli alabileceğinin garantisini görmeli ve sistem içi sürekliliğe güvenmelidir.	149	70,0	44	20,7	16	7,5	2	0,9	149	70,0

3.9.3. Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi İle İlgili İfadelerin Faktör Analizi

Aşağıdaki tabloda faktör çözümünün açıklayıcılığı görülmektedir. Burada analiz neticesinde beş faktör boyutunun olduğu ve bu beş boyutlu çözümün toplam varyansın %63,241'ini açıklayabildiğini göstermektedir. Kayıp %35'lik kısım başka nedenlerdir. Beş faktör önerilmesinin nedeni, öz değerleri 1'in üzerine çıkan beş bileşen olmasıdır (Çokluk vd.,2012,221). Tabloda özdeğerler, döndürülmemiş faktör analizi çözümü ile döndürülmüş faktör çözümleri ile her iki çözümde de her faktörün açıklayıcılık açısından performansı görülmektedir. Döndürülmemiş çözümde birinci faktör açıklanan varyansın yarısından fazlasını açıklarken, döndürülmüş çözümde aynı faktör açıklanan varyansın yaklaşık %30 luk kısmını açıklayabilmektedir. Bir çok çalışmada yüklerin 0.71 olması halinde (varyansın %50'sini açıklar) 'mükemmel', 0.63 olması halinde (varyansın %40'ını açıklar) 'çok iyi', 0.55 olması halinde (varyansın %30'unu açıklar) "iyi", 0.45 olması halinde (varyansın %20'sini açıklar "vasat" ve 0.32 olması halinde (varyansın %10'unu açıklar) "zayıf" olarak değerlendirilmesi için öneri getirmişlerdir (Çokluk vd.,2012,197). Bu araştırma analizi ile toplam varyansın %63,241'i açıklanabilmekte ve yukarıda yapılan yorumda bu çalışma 'çok iyi' kategorisine girmektedir.

Tablo 14: Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi İle İlgili İfadelerin Faktör Analizinin Açıklayıcı Toplam Varyans Tablosu

Bileşenler	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	11,897	36,051	36,051	11,897	36,051	36,051	7,261	22,004
2	4,201	12,731	48,782	4,201	12,731	48,782	4,614	13,982	35,985
3	1,850	5,605	54,387	1,850	5,605	54,387	4,589	13,905	49,891
4	1,649	4,998	59,386	1,649	4,998	59,386	2,369	7,178	57,069
5	1,272	3,856	63,241	1,272	3,856	63,241	2,037	6,173	63,241

Tablo 15: Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik İfadeler İle İlgili Faktörlerin Yükleri

Rotated Component Matrixa					
	Component				
	1	2	3	4	5
s13	,805				
s10	,793				
s8	,786				
s14	,781				
s12	,771				
s11	,771				
s9	,762				
s19	,728	,458			
s20	,685				
s18	,656	,446			
s7	,631				
s6	,602				
s26		,765			
s28		,696			
s25		,687			
s31		,634			
s27		,611			
s24		,605			
s29		,597			
s34			-,749		
s35			-,737		
s37			-,736		
s36			-,719		
s33			-,719		
s32			-,718		
s30			,459		
s21			,410		
s5					
s16				,833	
s17				,782	
s15				,730	
s23					,695
s22		,439			,646

Birinci Faktör (F1): Yapısal Sorunlar

İfade 6. PGÜ’de hastalarına yeterince zaman ayıran hekim az puan toplayarak cezalandırılırken yeterince zaman ayırmayıp, gerektiğinden daha kısa sürede muayene yapıp, lüzumsuz ameliyat yapan hekim ödüllendirilmektedir.

İfade 7. PGÜ’den dolayı hasta sağlığını riske sokan ve de hastaya doğrudan zarar verdiği söylenen tıbbi tetkiklerin ve girişimsel işlemlerin sayısında artış yaşanmaktadır

İfade 8. PGÜ sağlık kurumlarında tam bir kargaşa ve huzursuzluk ortamı oluşturmaktadır.

İfade 9. PGÜ uygulaması iş barışını bozan bir uygulama olarak görülmektedir.

İfade 10. PGÜ farklı uzmanlık grupları arasında adaletsizlik ve eşitsizliklere yol açmaktadır.

İfade 11. PGÜ’nin sağlık kurumlarını ticarethaneye dönüştürmesi beni rahatsız etmektedir.

İfade 12. PGÜ adı altında etik değerler başta olmak üzere çalışma ortamı tahrip edilmeye çalışılmaktadır.

İfade 13. PGÜ hastaneleri hizmetten çok kar amacı güden işletmeye, hastaları da müşteriye dönüştürmektedir.

İfade 14. PGÜ’nin hastaneleri hizmetten çok kar amacı güden işletmeye, hastaları da müşteriye dönüştürmesi bana göre yanlış bir uygulamadır.

İfade 18. PGÜ ekip çalışmasını etkisizleştirmektedir.

İfade 19. PGÜ’nin ekip çalışmasını etkisizleştirmesi çalışma barışını bozmaktadır.

İfade 20. PGÜ’nin ekip çalışmasını etkisizleştirmesi verimsizliğe neden olmaktadır.

İkinci Faktör (F2): Mesleki Dezenformasyon

İfade 24. PGÜ'den dolayı hastaların çok da gereksinim duymadıkları durumlarda puan toplama adına gereksiz ameliyatlarda yapılmaktadır.

İfade 25. PGÜ'den dolayı hekimler arası dayanışma yok olmaktadır.

İfade 26. PGÜ'den dolayı hekimler diğer meslektaşlarının yaptığı işi elinden alarak kendi gelirlerini arttırmak isteyeceklerdir.

İfade 27. PGÜ vicdani ve ahlaki anlamda kendini fazla sorgulamayıp, düşünmeyen bir çalışan tarafından suistimale açık durumlar oluşturmaktadır.

İfade 28. PGÜ hastanın gereğinden fazla kontrole çağrılmasına neden olmaktadır.

İfade 29. PGÜ inisiyatifle ilgili durumlarda her zaman puanı arttırma eğiliminde karar verilmesini sağlayarak hekimleri puan getirecek eylemlerde bulunmaya yönlendirmektedir.

İfade 31. Sağlıkla ilgili işlemlerde ekip çalışması çok önemlidir. Buna karşın performansa göre ücretlendirme sistemi hekimi esas alıp diğer ekip üyelerini dışladığından dolayı ekip çalışmasının etkin şekilde yürütülmesine engel teşkil etmektedir.

Üçüncü Faktör (F3): İnsan Kaynakları Yetersizlikleri

İfade 15. PGÜ sisteminin karmaşık yapısından dolayı puanların hesaplanmasında hatalar yapılabilmektedir.

İfade 16. Yeterli personel olmadığından PGÜ sisteminde puanların hesaplanmasında hatalar yapılabilmektedir.

İfade 17. Yeterli personel olmasına rağmen personelin PGÜ sistemi ile ilgili gerekli eğitimi almamış olmasından dolayı puanlamalarda hatalar yapılabilmektedir.

Dördüncü Faktör (F4): Puan Kaygısı

İfade 22. PGÜ göreceli olarak yüksek paralar vererek bütün hekimleri “puan toplama” seferberliğine yöneltmektedir.

İfade 23. PGÜ’nin göreceli olarak yüksek paralar vererek bütün hekimleri “puan toplama” seferberliğine yöneltmesi beni rahatsız etmektedir.

Beşinci Faktör (F5): Denetim Etkinsizliği

İfade 21. PGÜ prensip olarak doğru, uygulama olarak hatalıdır.

İfade 30. Mevcut PGÜ sisteminin kaliteyi değil, kantiteyi öne çıkarmasını doğru bulmuyorum.

İfade 32. PGÜ sisteminin genel sonuçlarına ilişkin bilgiler mutlaka tüm hekimlerle paylaşılmalı, gerek birey olarak hekimlere ve gerekse organizasyona katkısı anlatılmalıdır.

İfade 33. PGÜ sistemi tek başına değil, kuruluşun diğer politika ve uygulamaları (insan kaynakları politikası, mevcut parasal ve sosyal olanaklar, eğitim olanakları ve ücret düzeyi gibi) ile uyumlaştırılmalıdır.

İfade 34. PGÜ sürekli izlenmeli, varsa sorunlar. çözülmeli ve değişimlere göre yeniden düzenlenmelidir.

İfade 35. PGÜ için gerekli kayıt ve izleme formlarının hazırlanmasında kırtasiyecilik en alt düzeye indirilmelidir.

İfade 36. Mevcut PGÜ sisteminde yapılacak değişiklikler ile hekimlerin gereksinimleri, beklentileri ve istekleri göz önünde bulundurulmalıdır.

İfade 37. Hekim, ileriye dönük planlamalar yapabilmeli, örneğin sadece hastanede çalışmaya karar verebilmesi için performans gösterdiği sürece karşılığını sürekli alabileceğinin garantisini görmeli ve sistem içi sürekliliğe güvenmelidir.

3.9.4. Cinsiyet Değişkeni ve Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine İlişkin İfadelere Katılım Düzeyi Arasında Anlamlı Farklılık

İlk olarak ele alacağımız cinsiyet değişkenine göre performansa dayalı ek ödeme sistemine ilişkin ifadeler katılım düzeyi arasında anlamlı farklılık olup olmadığını test etmektir. Bunu ölçmek için t testi yapılmıştır.

Tablo 16: Cinsiyet Değişkenine Göre Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine İlişkin İfadelere Katılım Düzeyi Arasında Anlamlı Farklılık

CİNSİYET		Independent Samples Test						
		Varyans Eşliği için Levene Testi		ortalamaların eşliği için t-testi				
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Ortalamaların Farkı	Std. Hata Farkı
F1	Varyanslar eşit	3,079	,081	,304	211	,762	,03693	,12168
	Varyanslar eşit değil			,385	92,201	,701	,03693	,09582
F2	Varyanslar eşit	4,275	,040	,447	211	,655	,05681	,12700
	Varyanslar eşit değil			,531	80,928	,597	,05681	,10692
F3	Varyanslar eşit	3,821	,052	-,067	211	,946	-,00863	,12810
	Varyanslar eşit değil			-,078	78,170	,938	-,00863	,10999
F4	Varyanslar eşit	2,547	,112	,338	211	,736	,04950	,14657
	Varyanslar eşit değil			,438	96,531	,662	,04950	,11299
F5	Varyanslar eşit	3,953	,048	-1,081	211	,281	-,08547	,07907
	Varyanslar eşit değil			-1,376	92,625	,172	-,08547	,06213

Yukarıda tablo 16’da görüldüğü üzere cinsiyet değişkenine göre performansa dayalı ek ödeme sistemine ilişkin ifadeler katılım düzeyi arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Böylelikle ilk hipotez olan H1:Cinsiyet değişkenine göre performansa dayalı ek ödeme sistemine ilişkin ifadeler katılım düzeyi arasında anlamlı farklılık vardır’ hipotezi reddedilmiştir.

3.9.5. Medeni Hal Değişkenine Göre Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine İlişkin İfadelere Katılım Düzeyi Arasında Anlamlı Farklılık

Medeni hal değişkenine göre performansa dayalı ek ödeme sistemine ilişkin ifadelere katılım düzeyi arasında anlamlı farklılık olup olmadığı bu bölümde incelenmiştir. Bu değişkenin testi yine t testi ile yapılmıştır.

Tablo 17: Medeni Hal Değişkenine Göre Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine İlişkin İfadelere Katılım Düzeyi Arasında Anlamlı Farklılık

MEDENİ HAL		Varyans Eşliği için Levene Testi		ortalamaların eşliği için t-testi				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalamaların Farkı	Std. Hata Farkı
F1	Varyanslar eşit	,233	,630	-,095	211	,924	-,00957	,10051
	Varyanslar eşit değil			-,090	134,608	,929	-,00957	,10646
F2	Varyanslar eşit	,035	,851	-,499	211	,619	-,05230	,10487
	Varyanslar eşit değil			-,494	156,622	,622	-,05230	,10578
F3	Varyanslar eşit	,568	,452	-1,117	211	,265	-,11785	,10549
	Varyanslar eşit değil			-1,123	163,465	,263	-,11785	,10492
F4	Varyanslar eşit	,253	,616	-1,000	211	,318	-,12080	,12080
	Varyanslar eşit değil			-,994	157,739	,322	-,12080	,12156
F5	Varyanslar eşit	,061	,805	-,026	211	,979	-,00171	,06548
	Varyanslar eşit değil			-,026	152,088	,980	-,00171	,06668

Yukarıda tablo 17’de görüldüğü üzere medeni hal değişkenine göre performansa dayalı ek ödeme sistemine ilişkin ifadelere katılım düzeyi arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Yani evli ve bekar olanlar performansa dayalı ek ödeme sistemine dayalı olarak hazırlanan ifadelere katılım yönünden aynı düşünmektedirler. Bu durum ikinci hipotez olan H2: Medeni hal değişkenine göre performansa dayalı ek ödeme sistemine ilişkin ifadelere katılım düzeyi arasında anlamlı farklılık vardır hipotezinin reddi manası haline gelmektedir.

3.9.6. Yaş Değişkenine Göre Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine İlişkin İfadelere Katılım Düzeyi Arasında Anlamlı Farklılık

Bu başlık altında diğer bir bağımsız değişken olan yaş değişkenine göre performansa dayalı ek ödeme sistemine ilişkin ifadelere katılım düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Söz konusu test anova testi aracılığıyla yapılmıştır. Burada belirtilmesi gereken diğer bir husus yaş değişkeninin kategorilerinin açıklanmasıdır. Bu kategoriler şu şekildedir; 25-34, 35-44, 45-54, 55+ .

Tablo 18: Yaş Değişkenine Göre Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine İlişkin İfadelere Katılım Düzeyi Arasında Anlamlı Farklılık

ANOVA						
YAŞ		Karelerin Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
F1	Gruplar Arası	1,249	3	,416	,835	,476
	Grup İçi	104,127	209	,498		
	Toplam	105,376	212			
F2	Gruplar Arası	1,293	3	,431	,793	,499
	Grup İçi	113,570	209	,543		
	Toplam	114,863	212			
F3	Gruplar Arası	1,629	3	,543	,986	,400
	Grup İçi	115,130	209	,551		
	Toplam	116,758	212			
F4	Gruplar Arası	1,591	3	,530	,733	,534
	Grup İçi	151,340	209	,724		
	Toplam	152,932	212			
F5	Gruplar Arası	,023	3	,008	,037	,991
	Grup İçi	44,708	209	,214		
	Toplam	44,731	212			

Yukarıdaki Tablo 18’de Anova testinin sonuçlarından anlaşılacağı gibi yaş değişkenine ile performansa dayalı ek ödeme sistemine ilişkin ifadelere katılım düzeyi arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Bu durum üçüncü hipotez olan ‘H3: Yaş değişkenine göre performansa dayalı ek ödeme sistemine ilişkin ifadelere katılım düzeyi arasında anlamlı farklılık vardır’ hipotezinin reddi manasına gelmektedir.

Bu durum ile ilgili olarak her yaş grubundaki doktorun performansa dayalı ücretlendirme ile ilgili olarak benzer düşüncükleri söylenebilir.

3.9.7. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine İlişkin İfadelere Katılım Düzeyi Arasında Anlamlı Farklılık

Mesleki kıdem değişkenine göre performansa dayalı ek ödeme sistemine ilişkin ifadelere katılım düzeyi arasında anlamlı farklılık olup olmadığı bu başlık altında incelenmiştir. Bu durumun testi anova testi aracılığıyla yapılmıştır.

Tablo 19: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine İlişkin İfadelere Katılım Düzeyi Arasında Anlamlı Farklılık

ANOVA						
MESLEKI KIDEM		Karelerin Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
F1	Gruplar Arası	1,812	4	,453	,910	,459
	Grup İçi	103,564	208	,498		
	Toplam	105,376	212			
F2	Gruplar Arası	1,749	4	,437	,804	,524
	Grup İçi	113,114	208	,544		
	Toplam	114,863	212			
F3	Gruplar Arası	5,383	4	1,346	2,513	,043
	Grup İçi	111,375	208	,535		
	Toplam	116,758	212			
F4	Gruplar Arası	2,196	4	,549	,758	,554
	Grup İçi	150,736	208	,725		
	Toplam	152,932	212			
F5	Gruplar Arası	,629	4	,157	,742	,565
	Grup İçi	44,102	208	,212		
	Toplam	44,731	212			

Yukarıdaki mesleki kıdem değişkenine göre performansa dayalı ek ödeme sistemine ilişkin ifadelere katılım düzeyi arasında anlamlı farklılık tablosu incelendiğinde kategorileri göre ifadelere katılma yalnız bir faktör için anlamlı farklılık

göstermektedir (F3 için; F=2,513, p<0,05). Ancak farklılığın kimin lehine olduğu post hoc analizi ile test edilmiştir.

Tablo 20: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine İlişkin İfadelere Katılım Düzeyi Arasında Anlamlı Farklılığın Kimin Lehine Olduğu

Multiple Comparisons						
Bağımlı Değişken		(I)	(J)	Ortalamaların Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
		mesleki.kıdem	mesleki.kıdem			
F3	Tukey HSD	6-10	0-5	-,09593	,12517	,940
			11-15	-,11048	,17272	,968
			16-20	-,67000*	,23522	,038
			21+	-,37556	,21542	,410
		16-20	0-5	,57407	,22266	,078
			6-10	,67000*	,23522	,038
			11-15	,55952	,25248	,178
			21+	,29444	,28341	,837

Tablo 20’de görüldüğü üzere (F3) 16-20 yıl aralığında doktorluk mesleğini yapanlar, şu ifadelerde 6-10 yıl aralığında doktorluk mesleğini yapanlar ile farklılaştıkları görülmüştür. ‘Performansa dayalı ek ödeme sisteminin karmaşık yapısından dolayı puanların hesaplanmasında hatalar yapılabilir, Yeterli personel olmadığından performansa dayalı ek ödeme sisteminde puanların hesaplanmasında hatalar yapılabilir, Yeterli personel olmasına rağmen personelin performansa dayalı ek ödeme sistemi ile ilgili gerekli eğitimi almamış olmasından dolayı puanlamalarda hatalar yapılabilir’ Faktör bağlamında 16-20 sene grubu lehine 6-10 sene grubu aleyhine bir durum söz konusu olup, 6-10 sene grubu sistemin insan kaynakları bakımından yetersiz olduğunu düşünmektedir şeklinde yorumlanabilir.

Ortaya çıkan bu farklılık neticesinde dördüncü hipotez olan; ‘H4: Mesleki kıdem değişkenine göre performansa dayalı ek ödeme sistemine ilişkin ifadeler katılım düzeyi arasında anlamlı farklılık vardır’ hipotezinin kabulü manasına gelmektedir.

3.9.8. Ünvan Değişkenine Göre Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine İlişkin İfadelere Katılım Düzeyi Arasında Anlamlı Farklılık

Demografik değişkenler arasında son olarak inceleyeceğimiz değişken unvan değişkenidir. Unvana göre performansa dayalı ek ödeme sistemine ilişkin ifadelere katılım düzeyi arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını tespit etmek için yine diğer değişkenlerimizin analizinde yararlandığımız anova testi kullanılmıştır. Söz konusu testin sonuçlarının verildiği Tablo 21 aşağıda resmedilmiştir.

Tablo 21: Ünvan Değişkenine Göre Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine İlişkin İfadelere Katılım Düzeyi Arasında Anlamlı Farklılık

ANOVA						
UNVAN		Karelerin Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
F1	Gruplar Arası	3,181	3	1,060	2,168	,093
	Grup İçi	102,195	209	,489		
	Toplam	105,376	212			
F2	Gruplar Arası	3,155	3	1,052	1,968	,120
	Grup İçi	111,708	209	,534		
	Toplam	114,863	212			
F3	Gruplar Arası	3,558	3	1,186	2,190	,090
	Grup İçi	113,200	209	,542		
	Toplam	116,758	212			
F4	Gruplar Arası	1,605	3	,535	,739	,530
	Grup İçi	151,327	209	,724		
	Toplam	152,932	212			
F5	Gruplar Arası	,216	3	,072	,338	,798
	Grup İçi	44,515	209	,213		
	Toplam	44,731	212			

Yukarıdaki Tablo 21’de Anova testinin sonuçlarından görüldüğü üzere unvan değişkenine göre performansa dayalı ek ödeme sistemine ilişkin ifadelere katılım düzeyi arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Unvana göre bir farklılığın olmadığını tespiti ile beşinci hipotez (H5: Ünvan değişkenine göre performansa dayalı

ek ödeme sistemine ilişkin ifadeler katılıma düzeyi arasında anlamlı farklılık vardır)'in reddi manasına gelmektedir.

3.9.9. Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminden Memnuniyet Düzeyi Ve Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik İfadelere Katılım Düzeyi Arasında Anlamlı Farklılık

Çalışmada yer alan değişkenlerden biri de performansa dayalı ek ödeme sisteminden memnuniyet düzeyi değişkenidir. Hipotezimiz olan; 'doktorların performansa dayalı ek ödeme sisteminden memnuniyet düzeyleri ile performansa dayalı ek ödeme sistemine yönelik ifadeler katılıma düzeyi arasında anlamlı farklılıklar vardır' ifadesi bunun sınanması gerektiğini vurgulamaktadır.

Performansa dayalı ek ödeme sisteminden duyulan memnuniyet düzeylerine göre oluşturulan grupların (1=Tamamen memnun değilim, 2=Memnun değilim, 3=Az memnunum, 4=Memnunum, 5=Tamamen Memnunum), performansa dayalı ek ödeme sistemine ilişkin ifadeler verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiş ve farklılığın olduğu faktörler aşağıdaki Tablo 22'de sunulmuştur.

Tablo 22: Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminden Memnuniyet Düzeyi Ve Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik İfadelere Katılım Düzeyi Arasında Anlamlı Farklılık

ANOVA						
		Karelerin Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
F1	Gruplar Arası	14,079	4	3,520	8,019	,000
	Grup İçi	91,297	208	,439		
	Toplam	105,376	212			
F2	Gruplar Arası	9,783	4	2,446	4,841	,001
	Grup İçi	105,080	208	,505		
	Toplam	114,863	212			
F3	Gruplar Arası	16,703	4	4,176	8,681	,000
	Grup İçi	100,056	208	,481		
	Toplam	116,758	212			
F4	Gruplar Arası	7,145	4	1,786	2,548	,040
	Grup İçi	145,787	208	,701		
	Toplam	152,932	212			
F5	Gruplar Arası	5,215	4	1,304	6,863	,000
	Grup İçi	39,516	208	,190		
	Toplam	44,731	212			

Yukarıdaki Tablo 22’de katılımcıların performansa dayalı ek ödeme sisteminden memnuniyet düzeyleri ile anlamlı farklılıkların görüldüğü faktörler verilmiştir. İfadelere katılma derecesi şu şekilde ölçülmüştür; 1=Kesinlikle Katılıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Tarafsızım, 4=Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılmıyorum.

Yukarıdaki performansa dayalı ek ödeme sisteminden memnuniyet düzeyi değişkenine göre performansa dayalı ek ödeme sistemine ilişkin ifadelere katılım düzeyi arasında anlamlı farklılık tablosu incelendiğinde performansa dayalı ek ödeme sisteminden memnuniyet kategorilerine göre ifadelere katılma tüm faktörler için farklılaşmaktadır (F1 için; F=8,019, p<0,01, F2 için; F=4,841, p<0,05, F3 için; F=8,681, p<0,01, F4 için; F=2,548, p<0,05, F5 için; F=6,863, p<0,01). Ancak farklılığın hangi grubun lehine olduğu Post Hoc analizi ile test edilmiştir.

**Tablo 23: Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminden Memnuniyet Düzeyi
Ve Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik İfadelere Katılım Düzeyi
Arasında Anlamlı Farklılığın Kimin Lehine Olduğu**

Multiple Comparisons							
Bağımlı Değişken		(I) s1 memnuniyet	(J) s1 memnuniyet	Ortalamaların Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.	
F1	Tukey HSD	tamamen memnun değilim	memnun değilim	-,36264*	,09885	,003	
			az memnunum	-,53125*	,17707	,025	
			memnunum	-,89137*	,25811	,006	
			tam memnunum	-1,12153*	,38759	,034	
		memnun değilim	tamamen memnun değilim	,36264*	,09885	,003	
			az memnunum	-,16861	,18244	,887	
			memnunum	-,52873	,26183	,260	
			tam memnunum	-,75889	,39008	,297	
		az memnunum	tamamen memnun değilim	,53125*	,17707	,025	
			memnun değilim	,16861	,18244	,887	
			memnunum	-,36012	,30023	,752	
			tam memnunum	-,59028	,41682	,618	
	memnunum	tamamen memnun değilim	,89137*	,25811	,006		
		memnun değilim	,52873	,26183	,260		
		az memnunum	,36012	,30023	,752		
		tam memnunum	-,23016	,45718	,987		
	tam memnunum	tamamen memnun değilim	1,12153*	,38759	,034		
		memnun değilim	,75889	,39008	,297		
		az memnunum	,59028	,41682	,618		
		memnunum	,23016	,45718	,987		
	F2	Tukey HSD	tamamen memnun değilim	memnun değilim	-,28226	,10605	,063
				az memnunum	-,63393*	,18996	,009
				memnunum	-,40689	,27691	,584
				tam memnunum	-,93750	,41582	,164
memnun değilim			tamamen memnun değilim	,28226	,10605	,063	
			az memnunum	-,35167	,19573	,378	
			memnunum	-,12463	,28090	,992	
			tam memnunum	-,65524	,41849	,521	
az memnunum			tamamen memnun değilim	,63393*	,18996	,009	
			memnun değilim	,35167	,19573	,378	
			memnunum	,22704	,32209	,955	
			tam memnunum	-,30357	,44718	,961	
memnunum		tamamen memnun değilim	,40689	,27691	,584		
		memnun değilim	,12463	,28090	,992		
		az memnunum	-,22704	,32209	,955		
		tam memnunum	-,53061	,49048	,816		
tam memnunum		tamamen memnun değilim	,93750	,41582	,164		
		memnun değilim	,65524	,41849	,521		
		az memnunum	,30357	,44718	,961		
		memnunum	,53061	,49048	,816		

Tablo 23 devamı

Bağımlı Değişken	(I) s1memnuniyet	(J) s1memnuniyet	Ortalamaların Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.	
F3	Tukey HSD	tamamen memnun değilim	memnun değilim	-,49278*	,10348	,000
			az memnununum	-,43750	,18536	,131
			memnununum	-,77976*	,27021	,035
			tam memnununum	-1,20833*	,40576	,027
		memnun değilim	tamamen memnun değilim	,49278*	,10348	,000
			az memnununum	,05528	,19099	,998
			memnununum	-,28698	,27410	,833
			tam memnununum	-,71556	,40836	,404
		az memnununum	tamamen memnun değilim	,43750	,18536	,131
			memnun değilim	-,05528	,19099	,998
			memnununum	-,34226	,31430	,812
			tam memnununum	-,77083	,43636	,396
	memnununum	tamamen memnun değilim	,77976*	,27021	,035	
		memnun değilim	,28698	,27410	,833	
		az memnununum	,34226	,31430	,812	
		tam memnununum	-,42857	,47861	,898	
	tam memnununum	tamamen memnun değilim	1,20833*	,40576	,027	
		memnun değilim	,71556	,40836	,404	
		az memnununum	,77083	,43636	,396	
		memnununum	,42857	,47861	,898	
F5	Tukey HSD	tamamen memnun değilim	memnun değilim	,21205*	,06503	,011
			az memnununum	,20424	,11649	,404
			memnununum	,39063	,16981	,149
			tam memnununum	1,00372*	,25500	,001
		memnun değilim	tamamen memnun değilim	-,21205*	,06503	,011
			az memnununum	-,00781	,12003	1,000
			memnununum	,17857	,17226	,838
			tam memnununum	,79167*	,25663	,019
		az memnununum	tamamen memnun değilim	-,20424	,11649	,404
			memnun değilim	,00781	,12003	1,000
			memnununum	,18638	,19752	,879
			tam memnununum	,79948	,27423	,032
	memnununum	tamamen memnun değilim	-,39063	,16981	,149	
		memnun değilim	-,17857	,17226	,838	
		az memnununum	-,18638	,19752	,879	
		tam memnununum	,61310	,30078	,251	
	tam memnununum	tamamen memnun değilim	-1,00372*	,25500	,001	
		memnun değilim	-,79167*	,25663	,019	
		az memnununum	-,79948*	,27423	,032	
		memnununum	-,61310	,30078	,251	

Tablo 23’de görüldüğü üzere performansa dayalı ek ödeme sisteminden memnuniyet düzeyi ile performansa dayalı ek ödeme sistemine yönelik ifadeler katılım düzeyi arasında F1 için sistemden az memnun olanlar, memnun olanlar, tamamen memnun olanlar ve memnun olmayanlar lehine sistemden tamamen memnun olmayanlar aleyhine bir algılama söz konusudur. Bu bağlamda sistemde tespit edilen yapısal sorunların sistemden tamamen memnun olmayanların aleyhine bir durum

olduğu yani sistem aksaklıklarının tamamen memnun olmayanları negatif yönde etkilediği söylenebilir.

Tekrar Tablo 23'e baktığımızda F2 yani mesleki dezenformasyon faktörü için performansa dayalı ek ödeme sisteminden az memnun olanlar lehine sistemden tamamen memnun olmayanlar aleyhine bir algılamının olduğu görülmektedir. Bu durumdan yola çıkarak sistemden tamamen memnun olmayanların sistemin bir sonucu olarak kendilerinin ve meslektaşlarının mesleki olarak bir yıpranmaya maruz kaldıkları, gereksiz ameliyatlara yaptıkları, meslektaşları ile dayanışmalarının yok olduğu, suistimale açık durumlar barındırdığı, hastaların gereksiz kontrollere çağrıldıkları, inisiyatifin her zaman puan arttırıcı yönde kullanıldığı, ekip çalışmasının tahribata uğradığını düşünmekte ve bu nedenlerden dolayı sistemden memnuniyetsizliklerinin arttığı söylenebilir.

F3 yani insan kaynakları yetersizlikleri faktörü için performansa dayalı ek ödeme sisteminden memnun değilim ve memnunum cevabını verenler lehine tamamen memnun değilim cevabını verenler aleyhine bir durumun ortaya çıktığı görülmektedir. Sistemin yapısından dolayı puan hesaplamalarında yanlışlıklar yapılması, personel yetersizliğinden puan hesaplamalarında hataların olması, mevcut personelin yeterli eğitimi almamış olmasından dolayı hataların ortaya çıkması gibi ifadelere tamamen memnun değilim cevabını verenlerin memnuniyetsizliklerinin artmasına yardımcı olduğu görülmektedir.

Denetim etkinsizliğini açıklayan beşinci faktör (F5) için anlamlı farklılığın kimin lehine olduğuna bakıldığında, sistemden tamamen memnun olmayanların lehine ve memnun değilim ve tamamen memnunum cevabını verenlerin aleyhine bir durum olduğu anlaşılmaktadır. Tamamen memnun değilim cevabını verenlerin denetim etkinsizliği faktörü konusunda farklı düşündükleri memnun değilim ve tamamen memnunum cevabını verenlerin aksine denetim ve uygulama etkinsizliği ile ilgili ifadelere katılmadıkları söylenebilir.

Performansa dayalı ek ödeme sisteminden memnuniyet düzeyi ile ifadelere verilen cevaplar arasında anlamlı farklılık olup olmadığını test etmek için yapılan

Anova analizi sonucuna göre gruplar bazında (1=tamamen memnun olmayanlar, 2=memnun olanlar, 3=az memnun olanlar, 4=memnun olanlar ve 5=tamamen memnun olanlar) faktörlere katılmada anlamlı farklılıklar görülmüştür ($p<0.05$). Performansa dayalı ek ödeme sisteminden ‘tamamen memnun olmayanlar’ grubu, performansa dayalı ek ödeme sistemi ile ilgili ifadelerle diğer gruplardan daha fazla katılmaktadırlar. Memnuniyet düzeyi ile performansa dayalı ek ödeme sistemine bakış açıları arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu sonuç birinci hipotez (H6: Performansa dayalı ek ödeme sisteminden memnuniyet düzeyi ile performansa dayalı ek ödeme sistemine bakış açıları arasında anlamlı farklılıklar vardır)’in kabulü anlamına gelmektedir.

3.9.10. Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin Performansı Adil Olarak Değerlendirdiğine İnanma Düzeyi Ve Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik İfadelere Katılım Düzeyi Arasında Anlamlı Farklılık

Çalışmada yer alan değişkenlerden bir diğeri ise performansa dayalı ek ödeme sisteminin performansı adil olarak değerlendirdiğine inanma düzeyidir. Yedi numaralı hipotez; ‘Performansa dayalı ek ödeme sisteminin doktorların performans ve motivasyonlarını etkileme düzeyleri ile performansa dayalı ek ödeme sistemine bakış açıları arasında anlamlı farklılıklar vardır’ idi. Performansa dayalı ek ödeme sisteminin doktorların performansını adil olarak ölçtüğüne inanma düzeyi ve performansa dayalı ek ödeme sistemine yönelik faktörlere katılım düzeyi arasında anlamlı farklılık aşağıdaki Tablo 24 ve Tablo 25’de resmedilmiştir. Performansa dayalı ek ödeme sisteminin performansı adil olarak değerlendirdiğine inanma düzeyi bağımsız değişkeni ile, doktorların performansa dayalı ek ödeme ile ilgili ifadelerle verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiştir.

İlk olarak aşağıda yer alan Tablo 24’de performansa dayalı ek ödeme sistemi ile ilişkili faktörler ile performansa dayalı ek ödeme sisteminin adil olarak sistemi değerlendirmesine yönelik olarak oluşturulan gruplar arasında verilen cevaplar açısından bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 24: Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin Performansı Adil Olarak Değerlendirdiğine İnanma Düzeyi Ve Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik İfadelere Katılım Düzeyi Arasında Anlamlı Farklılık

ANOVA						
		Karelerin Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
F1	Gruplar Arası	15,103	4	3,776	8,700	,000
	Grup İçi	90,273	208	,434		
	Toplam	105,376	212			
F2	Gruplar Arası	6,549	4	1,637	3,144	,015
	Grup İçi	108,314	208	,521		
	Toplam	114,863	212			
F3	Gruplar Arası	17,323	4	4,331	9,059	,000
	Grup İçi	99,436	208	,478		
	Toplam	116,758	212			
F4	Gruplar Arası	14,742	4	3,686	5,547	,000
	Grup İçi	138,190	208	,664		
	Toplam	152,932	212			
F5	Gruplar Arası	2,066	4	,517	2,518	,042
	Grup İçi	42,665	208	,205		
	Toplam	44,731	212			

Performansa dayalı ek ödeme sisteminin performansı adil olarak değerlendirdiğine inanma düzeyi ve performansa dayalı ek ödeme sistemine yönelik ifadelere katılım düzeyi arasında anlamlı farklılık tablosu incelendiğinde performansı adil olarak değerlendirdiğine inanma düzeyi kategorilerine göre ifadelere katılma tüm faktörler için farklılaşmaktadır (F1 için; $F=8,700$, $p<0,01$, F2 için; $F=3,144$, $p<0,05$, F3 için; $F=9,059$, $p<0,01$, F4 için; $F=5,547$ $p<0,05$, F5 için; $F=2,518$ $p<0,01$). Ancak farklılığın hangi grubun lehine olduğu Post Hoc analizi ile test edilmiştir.

Aşağıdaki Tablo 25’de performansa dayalı ek ödeme sisteminin sistemi adil olarak değerlendirdiğine inanma derecesi şu şekilde gruplandırılmıştır; 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Tarafsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum. Aynı şekilde ifadelere katılma derecesi de; 1=Kesinlikle Katılıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Tarafsızım, 4=Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılmıyorum, şeklinde ölçülmüştür.

Tablo 25: Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin Performansı Adil Olarak Değerlendirdiğine İnanma Düzeyi Ve Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik İfadelere Katılım Düzeyi Arasında Anlamlı Farklılığın Kimin Lehine Olduğu

Bağımlı Değişken	(I) s2adil.değ.inanma	(J) s2adil.değ.inanma	Ortalamaların Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
F1 Tukey HSD	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	-,47038*	,11176	,000
		tarafsızım	-,88451*	,21554	,001
		katılıyorum	-,53358	,22645	,132
		kesinlikle katılıyorum	,13772	,27457	,987
	katılmıyorum	kesinlikle katılmıyorum	,47038*	,11176	,000
		tarafsızım	-,41413	,22986	,375
		katılıyorum	-,06320	,24012	,999
		kesinlikle katılıyorum	,60809	,28595	,213
	tarafsızım	kesinlikle katılmıyorum	,88451*	,21554	,001
		katılmıyorum	,41413	,22986	,375
		katılıyorum	,35093	,30269	,774
		kesinlikle katılıyorum	1,02222*	,34020	,025
katılıyorum	kesinlikle katılmıyorum	,53358	,22645	,132	
	katılmıyorum	,06320	,24012	,999	
	tarafsızım	-,35093	,30269	,774	
	kesinlikle katılıyorum	,67130	,34721	,303	
kesinlikle katılıyorum	kesinlikle katılmıyorum	-,13772	,27457	,987	
	katılmıyorum	-,60809	,28595	,213	
	tarafsızım	-1,02222*	,34020	,025	
	katılıyorum	-,67130	,34721	,303	
F2 Tukey HSD	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	-,35762*	,12242	,031
		tarafsızım	-,43340	,23610	,356
		katılıyorum	-,40007	,24805	,491
		kesinlikle katılıyorum	,07612	,30076	,999
	katılmıyorum	kesinlikle katılmıyorum	,35762*	,12242	,031
		tarafsızım	-,07578	,25178	,998
		katılıyorum	-,04244	,26302	1,000
		kesinlikle katılıyorum	,43375	,31323	,638
	tarafsızım	kesinlikle katılmıyorum	,43340	,23610	,356
		katılmıyorum	,07578	,25178	,998
		katılıyorum	,03333	,33156	1,000
		kesinlikle katılıyorum	,50952	,37265	,649
katılıyorum	kesinlikle katılmıyorum	,40007	,24805	,491	
	katılmıyorum	,04244	,26302	1,000	
	tarafsızım	-,03333	,33156	1,000	
	kesinlikle katılıyorum	,47619	,38033	,721	
kesinlikle katılıyorum	kesinlikle katılmıyorum	-,07612	,30076	,999	
	katılmıyorum	-,43375	,31323	,638	
	tarafsızım	-,50952	,37265	,649	
	katılıyorum	-,47619	,38033	,721	

Tablo 25 devamı

Bağımlı Değişken	(I) s2adil.değ.inanma	(J) s2adil.değ.inanma	Ortalamaların Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
F3 Tukey HSD	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	-,49826*	,11730	,000
		tarafsızım	-,87653*	,22621	,001
		katılıyorum	-,77282*	,23766	,012
		kesinlikle katılıyorum	-,08764*	,28817	,998
	katılmıyorum	kesinlikle katılmıyorum	,49826*	,11730	,000
		tarafsızım	-,37826	,24124	,520
		katılıyorum	-,27456	,25201	,812
		kesinlikle katılıyorum	,41063	,30011	,649
	tarafsızım	kesinlikle katılmıyorum	,87653*	,22621	,001
		katılmıyorum	,37826	,24124	,520
		katılıyorum	,10370	,31768	,998
		kesinlikle katılıyorum	,78889	,35705	,180
katılıyorum	kesinlikle katılmıyorum	,77282*	,23766	,012	
	katılmıyorum	,27456	,25201	,812	
	tarafsızım	-,10370	,31768	,998	
	kesinlikle katılıyorum	,68519	,36441	,331	
kesinlikle katılıyorum	kesinlikle katılmıyorum	,08764	,28817	,998	
	katılmıyorum	-,41063	,30011	,649	
	tarafsızım	-,78889	,35705	,180	
	katılıyorum	-,68519	,36441	,331	
F4 Tukey HSD	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	-,41672*	,13828	,024
		tarafsızım	-,82324*	,26668	,019
		katılıyorum	-,62324	,28017	,175
		kesinlikle katılıyorum	-,70657	,33972	,233
	katılmıyorum	kesinlikle katılmıyorum	,41672*	,13828	,024
		tarafsızım	-,40652	,28439	,609
		katılıyorum	-,20652	,29709	,957
		kesinlikle katılıyorum	-,28986	,35380	,924
	tarafsızım	kesinlikle katılmıyorum	,82324*	,26668	,019
		katılmıyorum	,40652	,28439	,609
		katılıyorum	,20000	,37451	,984
		kesinlikle katılıyorum	,11667	,42091	,999
katılıyorum	kesinlikle katılmıyorum	,62324	,28017	,175	
	katılmıyorum	,20652	,29709	,957	
	tarafsızım	-,20000	,37451	,984	
	kesinlikle katılıyorum	-,08333	,42959	1,000	
kesinlikle katılıyorum	kesinlikle katılmıyorum	,70657	,33972	,233	
	katılmıyorum	,28986	,35380	,924	
	tarafsızım	-,11667	,42091	,999	
	katılıyorum	,08333	,42959	1,000	

Performansa dayalı ek ödeme sisteminin performansı adil olarak değerlendirdiğine inanma düzeyi ile F1 yani sistemde tespit edilen yapısal sorunlar faktörü arasında, sistemin performansı adil olarak değerlendirdiğine katılmıyorum ve tarafsızım cevabını verenler lehine sistemin performansı adil olarak değerlendirdiğine kesinlikle katılmıyorum cevabını verenler aleyhine bir farklılık söz konusudur. Ayrıca performansa dayalı ek ödeme sisteminin performansı adil olarak değerlendirdiğine ‘tarafsızım’ cevabını verenler ile ‘kesinlikle katılıyorum’ cevabını verenler arasında bir farklılaşma görülmektedir. Bu farklılaşma ‘tarafsızım’ cevabını verenler lehine

‘kesinlikle katılıyorum’ cevabını verenler aleyhinedir. Bu bağlamda sistemde tespit edilen yapısal sorunların, sistemin performansı adil olarak değerlendirdiğine kesinlikle katılmıyorum cevabını verenler aleyhine bir durum olduğu yani sistem aksaklıklarının kesinlikle katılmıyorum cevabını verenleri negatif yönde etkilediği ve sistemin performansı adil olarak değerlendirdiğine ‘katılmıyorum ve tarafsızım’ cevabını verenlere göre farklı düşündükleri söylenebilir. Ayrıca performansa dayalı ek ödeme sisteminin performansı adil olarak değerlendirdirmesine ‘tarafsızım’ yönünde cevap verenler ile aynı soruya kesinlikle katılıyorum ve kesinlikle katılmıyorum cevabını verenler arasında farklılık vardır. Bu farklılık tarafsızım cevabını verenler lehinedir.

F2 yani mesleki dezenformasyon faktörü ile performansa dayalı ek ödeme sisteminin performansı adil olarak değerlendirdiğine inanma düzeyi arasındaki farklılık ‘katılmıyorum’ cevabını verenler lehine ‘kesinlikle katılmıyorum’ cevabını verenler aleyhinedir, bu durumdan yola çıkarak sistemin performansı adil olarak değerlendirdiğine kesinlikle katılmayanlar sistemin bir sonucu olarak kendilerinin ve meslektaşlarının mesleki olarak bir yıpranmaya maruz kaldıkları, gereksiz ameliyatlara yaptıkları, meslektaşları ile dayanışmalarının yok olduğu, sistemin suistimale açık durumlar barındırdığı, hastaların gereksiz kontrollere çağrıldıkları, inisiyatifin her zaman puan arttırıcı yönde kullanıldığı, ekip çalışmasının tahribata uğradığını düşünmekte ve bu nedenlerden dolayı sistemin performansı adil olarak değerlendirdiğine katılmama oranının arttığı söylenebilir.

F3 yani insan kaynakları yetersizlikleri faktörü için performansa dayalı ek ödeme sisteminin performansı adil olarak değerlendirdiğine inanma düzeyine bakıldığında, katılmıyorum, tarafsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum cevabını verenler lehine kesinlikle katılmıyorum cevabını verenler aleyhine bir durumun ortaya çıktığı görülmektedir. Sistemin yapısından dolayı puan hesaplamalarında yanlışlıklar yapılması, personel yetersizliğinden puan hesaplamalarında hataların olması, mevcut personelin yeterli eğitimi almamış olmasından dolayı hataların ortaya çıkması gibi ifadeler katılımların, performansa dayalı ek ödeme sisteminin performansı adil olarak değerlendirdiğine inanma düzeyine kesinlikle katılmıyorum cevabını verenlerin artmasına yardımcı olduğu söylenebilir.

Puan kaygısını açıklayan beşinci faktör (F4) için anlamlı farklılığın kimin lehine olduğuna bakıldığında, sistemin performansı adil olarak değerlendirdiğine kesinlikle katılmıyorum cevabını verenlerin aleyhine, katılmıyorum ve tarafsızım cevabını verenlerin lehine bir durum görülmektedir. Kesinlikle katılmıyorum cevabını verenlerin puan kaygısı faktörü konusunda farklı düşündükleri katılmıyorum ve tarafsızım cevabını verenlerden daha fazla bu ifadelerin puan kaygısı oluşturmasıyla sistemin performansı adil olarak değerlendirdiğine kesinlikle katılmayanlar grubunun arttığı söylenebilir.

Tüm faktörler incelendiğinde tüm faktörler için anlamlı farklılıkların hemen hemen hepsinin performansa dayalı ek ödeme sisteminin performansı adil olarak değerlendirdiğine kesinlikle katılmayanlar aleyhine olduğu söylenebilir. Performansa dayalı ek ödeme sisteminin performansı adil olarak değerlendirdiğine katılma derecesi ile performansa dayalı ek ödeme sistemi ile ilgili ifadeler verilen cevaplar arasında anlamlı farklılıklar vardır hipotezi olan H7 ($p < 0.05$) böylelikle kabul edilmiştir.

3.9.11. Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin Performansı ve Motivasyonu Etkileme Yönü ve Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik İfadelere Katılım Düzeyi Arasında Anlamlı Farklılık

Performansa dayalı ek ödeme sisteminin motivasyon ve performansı olumlu yönde etkilemesini beklemek gerekmektedir. Çalışma sonuçları incelendiğinde sistemin çeşitli aksaklıklar sebebiyle bu amacından uzak olduğu görülmektedir. Çalışmamızın önceki safhalarında performansa dayalı ek ödeme sisteminin doktorların performans ve motivasyonlarını etkileme düzeyi ile ilgili katılımcıların verdikleri cevaplar incelenmiş ve sunulmuştur. Bu inceleme sonucunda çalışmaya katılanların büyük kısmının sistemin kendi motivasyon ve performanslarını olumsuz yönde etkilediğini düşünmekte oldukları görülmüştür.

Bağımsız değişken olan performansa dayalı ek ödeme sisteminin performans ve motivasyonlarını etkileme düzeyi ile ilgili üç grup oluşturulmuştur. Söz konusu gruplar şu şekildedir; 1=Olumlu Etkilemekte, 2=Olumsuz Etkilemekte, 3=Bir Değişiklik Oluşturmamakta. İfadelerin gruplandırılması ise; ‘1=Kesinlikle Katılıyorum,

2=Katılıyorum, 3=Tarafsızım, 4=Katılmıyorum ve 5=Kesinlikle Katılmıyorum' şeklinde yapılmıştır.

Performansa dayalı ek ödeme sisteminin performans ve motivasyonları ne ölçüde etkilediği, ifadelerine verilen cevaplar ile arasındaki ilişkisi Tablo 26 ve Tablo 27'de incelenmiştir. Tablo 26'da performansa dayalı ek ödeme sisteminin performans ve motivasyonları etkileme yönü ile ifadelerine verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı resmedilmiştir. Tablo 27'de ise var olan mevcut farklılığın yönü belirtilecektir. Performansa dayalı ek ödeme sisteminin performans ve motivasyonları ne ölçüde etkilediği bağımsız değişkeni ile doktorların performansa dayalı ek ödeme ile ilgili faktörlere verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiştir.

Tablo 26: Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin Performansı ve Motivasyonu Etkileme Yönü ve Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik İfadelere Katılım Düzeyi Arasında Anlamlı Farklılık

ANOVA						
		Karelerin Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
F1	Gruplar Arası	9,874	2	4,937	10,856	,000
	Grup İçi	95,502	210	,455		
	Toplam	105,376	212			
F2	Gruplar Arası	6,194	2	3,097	5,984	,003
	Grup İçi	108,670	210	,517		
	Toplam	114,863	212			
F3	Gruplar Arası	7,591	2	3,795	7,301	,001
	Grup İçi	109,168	210	,520		
	Toplam	116,758	212			
F4	Gruplar Arası	3,073	2	1,537	2,153	,119
	Grup İçi	149,859	210	,714		
	Toplam	152,932	212			
F5	Gruplar Arası	,791	2	,395	1,890	,154
	Grup İçi	43,940	210	,209		
	Toplam	44,731	212			

Performansa dayalı ek ödeme sisteminin performans ve motivasyonu etkileme yönü ve performansa dayalı ek ödeme sistemine yönelik ifadelerine katılım düzeyi arasında anlamlı farklılık tablosu incelendiğinde sisteminin performans ve motivasyonu etkileme yönü kategorileri göre ifadelerine katılma F1,F2,F3 için farklılaşmaktadır (F1 için; F=10,856, p<0,01, F2 için; F=5,984, p<0,05, F3 için; F=7,301, p<0,01). Diğer

faktörler için ise (F4 ve F5) farklılaşma görülmektedir ($p>0,05$). Farklılığın görüldüğü faktörlerin hangi grubun lehine olduğu Post Hoc analizi ile test edilmiştir.

Tablo 27: Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin Performansı ve Motivasyonu Etkileme Yönü ve Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik İfadelere Katılım Düzeyi Arasında Anlamlı Farklılığın Kimin Lehine Olduğu

Bağımlı Değişken	(I) s3performans ve motivasyonu etkileme	(J) s3perf.motv.etki	Ortalamaların Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
F1 Tukey HSD	olumlu etkilemekte	olumsuz etkilemekte	,54529*	,19418	,015
		olumsuz etkilemekte	,03108	,22082	,989
	olumsuz etkilemekte	olumlu etkilemekte	-,54529*	,19418	,015
olumsuz etkilemekte		-,51421*	,12847	,000	
F2 Tukey HSD	olumlu etkilemekte	olumsuz etkilemekte	,34737	,20713	,216
		olumsuz etkilemekte	-,08991	,23556	,923
	olumsuz etkilemekte	olumlu etkilemekte	-,34737	,20713	,216
olumsuz etkilemekte		-,43728*	,13704	,005	
F3 Tukey HSD	olumlu etkilemekte	olumsuz etkilemekte	,08991	,23556	,923
		olumsuz etkilemekte	,43728*	,13704	,005
	olumsuz etkilemekte	olumlu etkilemekte	,39122	,20761	,146
olumsuz etkilemekte		-,09091	,23610	,922	
F4 Tukey HSD	olumlu etkilemekte	olumsuz etkilemekte	-,39122	,20761	,146
		olumsuz etkilemekte	-,48213*	,13735	,002
	olumsuz etkilemekte	olumlu etkilemekte	,09091	,23610	,922
olumsuz etkilemekte		,48213*	,13735	,002	

Performansa dayalı ek ödeme sisteminin performans ve motivasyonu etkileme yönü ve performansa dayalı ek ödeme sistemine yönelik ifadelere katılım düzeyi arasında anlamlı farklılığın kimin lehine olduğuna dair Tablo 27'e baktığımızda ilk faktör olan yapısal sorunlar (F1) faktörü için anlamlı farklılığın performansa dayalı ek ödeme sisteminin performans ve motivasyonu 'olumlu etkilemekte' cevabını verenler lehine, 'olumsuz etkilemekte' cevabını verenler aleyhine olduğu görülmektedir. Ayrıca 'bir değişiklik oluşturmamakta' cevabını verenler ile 'olumsuz etkilemekte' cevabını verenler arasındaki anlamlı farklılığın kimin lehine olduğuna bakıldığında, 'bir

değişiklik oluşturmamakta' cevabını verenlerin lehine 'olumsuz etkilemekte' cevabını verenlerin aleyhine bir durumun ortaya çıktığı görülmektedir.

İkinci faktör olan mesleki dezenformasyon faktörü ile performansa dayalı ek ödeme sisteminin performans ve motivasyonu etkileme yönü arasındaki anlamlı farklılığa bakıldığında, 'bi değişiklik oluşturmamakta' cevabını verenler lehine 'olumsuz etkilemekte' cevabını verenler aleyhine bir durum söz konusu olup, bu durumdan yola çıkarak sistemin performans ve motivasyonlarını olumsuz etkilediğini söyleyenler kendilerinin ve meslektaşlarının mesleki olarak bir yıpranmaya maruz kaldıkları, gereksiz ameliyatlara yaptıkları, meslektaşları ile dayanışmalarının yok olduğu, sistemin suistimale açık durumlar barındırdığı, hastaların gereksiz kontrollere çağrıldıkları, inisiyatifin her zaman puan artırıcı yönde kullanıldığı, ekip çalışmasının tahribata uğradığını düşünmekte ve bu nedenlerden dolayı sistemin performans ve motivasyonlarını olumsuz etkilediğini belirtmektedirler.

Üçüncü faktör olan insan kaynakları yetersizlikleri ile ilgili faktöre baktığımızda mevcut anlamlı farklılığın sistemin performans ve motivasyonu etkileme yönüne 'bir değişiklik oluşturmamakta' cevabını verenler lehine olduğu 'olumsuz etkilemekte' cevabını verenler aleyhine olduğu görülmektedir. Sistemin yapısından dolayı puan hesaplamalarında yanlışlıklar yapılması, personel yetersizliğinden dolayı puan hesaplamalarında hataların olması, mevcut personelin yeterli eğitimi almamış olmasından dolayı hataların ortaya çıkması gibi ifadeler katılımların, performansa dayalı ek ödeme sisteminin performans ve motivasyonu olumsuz yönde etkilediğini savunmaların artmasına sebebiyet verdiği düşünülmektedir.

Tüm bu analizler sonucunda 8 numaralı hipotez olan "performansa dayalı ek ödeme sisteminin doktorların performans ve motivasyonlarını etkileme düzeyleri ile performansa dayalı ek ödeme sistemine bakış açıları arasında anlamlı farklılıklar vardır" hipotezi H8 ($p < 0.05$) kabul edilmiştir.

3.9.12. İş Yükü Düzeyi ve Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik İfadelere Katılım Düzeyi Arasında Anlamlı Farklılık

Çalışmada önceki safhalarında bahsedildiği gibi, doktorların büyük kısmının yoğun bir tempoda çalışmasına rağmen işini mesai saatleri içinde bitiremediği, yine diğer büyük bir kısmının işini mesai saatlerinde yoğun bir tempoda çalışarak ancak yetiştirebildiğini ve mesai saatlerinde normal bir tempoda çalışarak işlerini bitirebilenlerin en az sayıda olarak son sırada yer aldıkları görülmektedir. Bu bağımsız değişkene verilen cevaplardan da anlaşılacağı üzere doktorların yoğun iş temposundan dolayı büyük kısmının ya fazla mesai yaptığı ya da işleri yetiştirmek için olması gerekenden daha yoğun çalıştığı görülmektedir.

Dördüncü bağımsız değişken olan doktorların iş yükü düzeyleri diğer bağımsız değişkenlerde olduğu gibi performansa dayalı ek ödeme sistemine yönelik olarak hazırlanan ifadelere verilen cevaplara göre anlamlı bir farklılık içerip içermediği incelenmiştir. Bu analiz yapılırken diğer değişkenlerin analizinde olduğu gibi ANOVA testten yararlanılmıştır. Analiz sonuçları elde edildikten sonra, bulguları yorumlarken öncelikle iş yükü ile ilgili sorulan sorunun gruplandırılmasının açıklanması gerekmektedir. Söz konusu gruplar doktorlara iş yükü düzeyleri ile alakalı olarak sorulan sorunun üç kategorisini içermekte olup şu şekildedir; ‘1=mesai saatleri içinde normal bir tempoda çalışabilenler, 2=işini mesai saatleri içerisinde yoğun bir tempoda ancak yetiştirebilenler, 3=işini genelde mesai saatleri dışına sarkıtanlar’.

Tablo 28: İş Yükü Düzeyi ve Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik İfadelere Katılım Düzeyi Arasında Anlamlı Farklılık

ANOVA						
		Karelerin Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
F1	Gruplar Arası	,914	2	,457	,919	,401
	Grup İçi	104,462	210	,497		
	Toplam	105,376	212			
F2	Gruplar Arası	1,712	2	,856	1,589	,207
	Grup İçi	113,151	210	,539		
	Toplam	114,863	212			
F3	Gruplar Arası	,488	2	,244	,440	,644
	Grup İçi	116,271	210	,554		
	Toplam	116,758	212			
F4	Gruplar Arası	,020	2	,010	,014	,986
	Grup İçi	152,912	210	,728		
	Toplam	152,932	212			
F5	Gruplar Arası	,348	2	,174	,823	,440
	Grup İçi	44,383	210	,211		
	Toplam	44,731	212			

İş yükü düzeyi ve performansa dayalı ek ödeme sistemine yönelik ifadelere katılım düzeyi arasında anlamlı farklılık tablosu incelendiğinde sisteminin iş yükü düzeyi kategorilerine verdikleri cevaplar ile performansa dayalı ek ödeme sistemine yönelik ifadelerine verdikleri cevaplar farklılaşmamaktadır ($p>0,05$).

Bu durum; ‘Doktorların iş yükü düzeyleri ile performansa dayalı ek ödeme sistemine bakış açıları arasında anlamlı farklılıklar vardır’ hipotezinin H9 ($p<0,05$) reddi manasına gelmektedir. Yani doktorların iş yükü düzeyleri ile performansa dayalı ek ödemeye yönelik olarak hazırlanan ifadelerine bakış açıları arasında anlamlı fark yoktur. Hipotez reddedilmiştir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüzde çalışanların performanslarını ölçmek ve ölçülen bu performansların mevcut işyeri için yeterli olup olmadığını tespit etmek son derece önemli bir husustur. Performans ölçümünün sadece tespit ile yetinmeyip gerekli düzeltmeler için yol gösterici olması gerekmektedir. Tüm bunların yanında performans yönetimi ve performans değerlendirme için hem uygulamalarda görülen hem de teorik olarak yapılan araştırmaların sadece performansın doğru bir şekilde değerlendirilmesine odaklanması büyük bir sorun teşkil etmektedir. Özellikle; 360 derece değerlendirmeler gibi çoklu değerlendirme sistemleri uygulamada sorunlara yol açmaması açısından odaklanması gereken konulardır. Ayrıca; performans değerlendirme sonuçlarından elde edilen veriler ücret, terfi gibi kararların verilmesinde kullanıldığı için bunların objektif ve bilimsel bir şekilde ölçülmesi ve ayrı bir ekibin sadece bu konu ile ilgilenmesini gerektirmektedir. Bunlara verilen önemin yanında; yöneticilerin performans değerlendirme sonuçlarını anlık birer veri olarak kabul etmemesi ve bunların performansın geliştirilmesi için nasıl kullanacakları üzerinde durmaları önemli bir unsur oluşturmaktadır. Performansın değerlendirilmesinde temel amaç, organizasyonun hedeflerine daha hızlı ve etkin bir şekilde ulaşması ise; performans geliştirilmesinin sistemin çok önemli bir unsurunu oluşturduğunu gözden kaçırmamak gerekmektedir.

Tüm bu bilgiler ışığında hastanelerde performans değerlendirme sistemlerinin dört dörtlük uygulanması gerekmektedir. Çalışanlar ve fayda sağlayıcılar bakımından performansın gerekliliği hususunu hastanelerde ayrı bir önem taşımaktadır. Hastane çalışanlarının performansından birinci derecede etkilenenler hastalardır. Hastaların hastanelere sağlıklarına kavuşmak için geldikleri unutulmamalıdır. Bu kişilerin sağlığına kavuşmaları için temel şart muayene sürecinde çok dikkatli davranılması ve her hastaya optimum sürenin ayrılarak teşhis konusunda yanlışa mahal verilmemesidir. Bu durumun sağlanması için doktorların çalışma süresinin her anında performanslarının zirvesinde olmaları gerekmektedir. Sonuç olarak çalışanların (özellikle doktorların) hastanelerde hastalarla ilgilenmeleri ve maksimum yararlılığın elde edilmesi için performans değerlendirme sisteminin etkin bir şekilde uygulanması gerekmektedir.

Performans yönetim sürecinin en temel hususu yukarıda da belirttiğimiz gibi çalışanların performansının tespitidir. Performans verilerinin irdelenmesi sonucunda gerekli iyileştirmelerin yapılması gerektiği aşikardır.

Araştırmada katılımcılara cevaplamaları için yöneltilen ifadeler incelendiğinde katılımcıların büyük kısmının ifadelere katılma yönünde cevap verdikleri görülmektedir. Genel itibariyle olumsuz olan bu ifadelerde en önemli husus doktorların sistemi maddi bir unsur olarak görmeleridir. Performans yönetim sistemi incelendiğinde bu durumun böyle algılanılmaması gerekmektedir. Çünkü performans yönetim sisteminin genel anlamda üç ana amacı bulunmaktadır (Bingöl,2006:321):

- Örgütsel etkinliği iyileştirmek,
- İş görenleri motive etmek,
- Eğitim ve geliştirmeyi mükemmelleştirmek.

Örgütsel etkinliği iyileştirmek amacına ulaşıp ulaşılmadığı analiz edildiğinde, doktorların sistemin hastanelerde kargaşa ve huzursuzluk ortamı oluşturduğu, iş barışını bozduğu, ekip çalışmasını etkisizleştirdiği, ekip çalışmasının etkisizleşmesiyle verimsizliğin arttığı, hekimler arası dayanışmanın yok olduğu gibi ifadelere yüksek katılım gösterdikleri görülmekte ve bu sonuçları sistemin örgütsel etkinliği iyileştirmek amacını sekteye uğrattığını göstermektedir.

Çalışmada ortaya çıkan diğer sonuçlar incelendiğinde ölçülen değişkenlerden cinsiyet, unvan, medeni hal ve yaş değişkenlerine göre performansa dayalı ek ödeme sistemine ilişkin ifadeler katılıma düzeyi arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Tüm gruplarda katılımcıların aynı düşüncelere sahip oldukları görülmektedir. Bu değişkenler ile ilgili olan hipotezler reddedilmiştir.

Performansa dayalı ek ödeme sisteminden doktorların yüzde 88,7'si memnun olmadığı görülmüştür (tamamen memnun değilim=%53,5 + memnun değilim=%35,2). Memnun olanların oranı ise az memnun olanlar ile beraber sadece yüzde 11,7'dir. Doktorların 188'i mevcut sistemin performansı adil olarak değerlendirmedini düşünmektedir. Sistemin performans ve motivasyonlarını olumlu yönde etkilediğini düşünen katılımcıların sayısı 13 ve bu sayının tüm katılımcılara oranının yüzde 6,1

olduğu grlmŖtir. Doktorların yoğun iŖ temposundan dolayı büyük kısmının ya fazla mesai yaptığı ya da iŖleri yetiŖtirmek için olması gerekenden daha yoğun alıŖtıđı grlmŖtir. Normal bir tempoda mesai saatlerinde iŖlerini bitirebilen doktorların tüm katılımcılara oranı yüzde 20,2'dir.

alıŖma sırasında katılımcılara sorulan 'Performansa dayalı Ek deme Sistemi Performans ve Motivasyonlarınızı Ne lde Etkilemektedir?' sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde, katılımcıların %78'inin sistemin performans ve motivasyonlarını olumsuz etkilediğini belirtmektedirler. Bu durumun performansa dayalı ek ödeme sisteminin, performans yönetim sisteminin ikinci temel amacı olan 'iŖ görenleri motive etmek' hedefi ile tezat bir durum oluŖturduđu gerçeğini ortaya çıkarmaktadır. Mevcut sistemin kaliteyi değil kantiteyi ne çıkardığı ifadesi yine en fazla katılan ifadelerdendir. Bu durum sistemde alıŖanların mevcut durumu geliŖtirmek ve sağlık hizmetlerinde belli bir kaliteyi oluŖturmamak yerine daha çok gün içinde baktıkları hasta sayısı ile meŖgul olmalarına yol açmaktadır.

Katılımcıların en az katılım gösterdikleri ifadeye bakıldığında bu ifadenin; performansa dayalı ek ödeme sisteminin prensip olarak doğru, uygulama olarak hatalı olduğu ifadesidir. Bu ifadeye verilen cevap doktorların sistemi prensip olarak doğru bulmadıklarının ve daha önceki ifadelere verdikleri cevaplarla mukayese ile ortaya çıkan uygulama yönünün baŖtan sorunlu olduğununu dŖnmektedirler. Çünkü katılımcılar sistemi özünde doğru ve uygulanabilir bulmamaktadırlar.

Hastanelerde uygulanan performansa dayalı ek ödeme sisteminin doktorlar tarafından algılanma biçimi ise döner sermayeden aldıkları ücret ile ilintilendirilmektedir. Sistemin doktorların performans ve motivasyonlarını olumlu yönde etkilemesi beklenirken; bu beklentinin aksine alıŖmamızın sonucuna göre hedeflenen verimin yeterince elde edilemediği ve mevcut uygulanan sistemin doktorların büyük kısmının performans ve motivasyonunu olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiŖtir.

alıŖma sonucunda tespit edilen diğer hususlar Ŗu Ŗekildedir;

- 16-20 yıl aralığında doktorluk mesleğini yapanlar, 6-10 yıl aralığında doktorluk mesleğini yapanlar ile sistemin insan kaynakları eksiklikleri bakımından farklı düşünmektedirler. 6-10 sene grubu sistemin insan kaynakları bakımından yetersiz olduğunu düşünmektedir.
- Performansa dayalı ek ödeme sisteminde tespit edilen yapısal sorunların sistemden tamamen memnun olmayanların aleyhine bir durum olduğu yani sistem aksaklıklarının tamamen memnun olmayanları negatif yönde etkilediği ve memnuniyetsizliği arttırdığı söylenebilir. Sistemden tamamen memnun olmayanların sistemin bir sonucu olarak kendilerinin ve meslektaşlarının mesleki olarak bir yıpranmaya maruz kaldıkları, gereksiz ameliyatlara yaptıkları, meslektaşları ile dayanışmalarının yok olduğu, sistemin suistimale açık durumlar barındırdığı, hastaların gereksiz kontrollere çağrıldıkları, inisiyatifin her zaman puan artırıcı yönde kullanıldığı, ekip çalışmasının tahribata uğradığını düşünmekte ve bu nedenlerden dolayı sistemden memnuniyetsizliklerinin arttığı yorumu yapılabilir. İnsan kaynakları yetersizlikleri faktörü için sistemin yapısından dolayı puan hesaplamalarında yanlışlıklar yapılması, personel yetersizliğinden puan hesaplamalarında hataların olması, mevcut personelin yeterli eğitimi almamış olmasından dolayı hataların ortaya çıkması gibi durumlar ‘tamamen memnun değilim’ cevabını verenlerin memnuniyetsizliklerinin artmasına sebebiyet vermektedir. ‘Tamamen memnun değilim’ cevabını verenlerin denetim etkinsizliği faktörü konusunda farklı düşündükleri ‘memnun değilim ve tamamen memnunum’ cevabını verenlerin aksine denetim ve uygulama etkinsizliği ile ilgili ifadeler katılmadıkları görülmüştür. Tüm bu hususlar ışığında memnuniyet düzeyi ile performansa dayalı ek ödeme sistemine bakış açıları arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir.
- Performansa dayalı ek ödeme sisteminde tespit edilen yapısal sorunların, sistemin performansı adil olarak değerlendirdiğine ‘kesinlikle katılmıyorum’ cevabını verenler aleyhine bir durum olduğu görülmüştür. Ayrıca performansa dayalı ek ödeme sisteminin performansı adil olarak değerlendirmesine ‘tarafsızım’ yönünde cevap verenler ile aynı soruya ‘kesinlikle katılmıyorum ve

kesinlikle katılmıyorum' cevabını verenler arasında yapısal sorunlara katılmada farklılık vardır. Bu farklılık tarafsızım cevabını verenler lehinedir.

- Sistemin performansı adil olarak değerlendirdiğine kesinlikle katılmayanlar sistemin bir sonucu olarak kendilerinin ve meslektaşlarının mesleki olarak bir yıpranmaya maruz kaldıkları, gereksiz ameliyatlar yaptıkları, meslektaşları ile dayanışmalarının yok olduğu, sistemin suistimale açık durumlar barındırdığı, hastaların gereksiz kontrollere çağrıldıkları, inisiyatifin her zaman puan arttırıcı yönde kullanıldığı, ekip çalışmasının tahribata uğradığını düşünmekte ve bu nedenlerden dolayı sistemin performansı adil olarak değerlendirdiğine katılmama yönünde cevap verdikleri görülmüştür.
- Sistemin yapısından dolayı puan hesaplamalarında yanlışlıklar yapılması, personel yetersizliğinden puan hesaplamalarında hataların olması, mevcut personelin yeterli eğitimi almamış olmasından dolayı hataların ortaya çıkması gibi ifadelere katılımın, performansa dayalı ek ödeme sisteminin performansı adil olarak değerlendirdiğine 'kesinlikle katılmıyorum' cevabını verenlerin artmasına yardımcı olduğu söylenebilir.
- Puan kaygısını açıklayan faktör incelendiğinde farklılığın, sistemin performansı adil olarak değerlendirdiğine 'kesinlikle katılmıyorum' cevabını verenlerin aleyhine, 'katılmıyorum' ve 'tarafsızım' cevabını verenlerin lehine bir durum görülmektedir. 'Kesinlikle katılmıyorum' cevabını verenlerin puan kaygısı faktörü konusunda farklı düşündükleri 'katılmıyorum' ve 'tarafsızım' cevabını verenlerden daha fazla bu ifadelerin puan kaygısı oluşturmasıyla sistemin performansı adil olarak değerlendirdiğine kesinlikle katılmayanların arttığı söylenebilir.
- Yapısal sorunlar ile ilgili faktör incelendiğinde farklılığın, performansa dayalı ek ödeme sisteminin performans ve motivasyonu 'olumlu etkilemekte' olduğunu düşünenler lehine, 'olumsuz etkilemekte' cevabını verenler aleyhine bir durum oluşturduğu görülmüştür. Ayrıca sistemin performans ve motivasyon da 'bir değişiklik oluşturmamakta' olduğunu düşünenler ile 'olumsuz etkilemekte' olduğunu düşünenler arasındaki anlamlı farklılık yine 'olumsuz etkilemekte' cevabını verenler lehinedir.

- Mesleki dezenformasyon ile ilgili faktör için anlamlı farklılık incelendiğinde, sistemin performans ve motivasyonlarını olumsuz etkilediğini söyleyenler kendilerinin ve meslektaşlarının mesleki olarak bir yıpranmaya maruz kaldıkları, gereksiz ameliyatlara yaptıkları, meslektaşları ile dayanışmalarının yok olduğu, sistemin suistimale açık durumlar barındırdığı, hastaların gereksiz kontrollere çağrıldıkları, inisiyatifin her zaman puan artırıcı yönde kullanıldığı, ekip çalışmasının tahribata uğradığını düşünmekte ve bu nedenlerden dolayı sistemin performans ve motivasyonlarını olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir.
- Sistemin yapısından dolayı puan hesaplamalarında yanlışlıklar yapılması, personel yetersizliğinden dolayı puan hesaplamalarında hataların olması, mevcut personelin yeterli eğitimi almamış olmasından dolayı hataların ortaya çıkması gibi ifadeler katılımların, performansa dayalı ek ödeme sisteminin performans ve motivasyonu olumsuz yönde etkilediğini savunanların artmasına sebebiyet verdiği düşünülmektedir.
- Doktorların iş yükü düzeyleri ile performansa dayalı ek ödemeye yönelik olarak hazırlanan ifadeler bakış açıları arasında anlamlı fark yoktur.

Tüm bu sonuçlar incelendikten sonra çalışma sonucunda performansa dayalı ek ödeme sisteminin uygulanmasında eksik bulunan hususların düzeltilmesi için gerekli birkaç husus vardır. Öncelikle hastanenin üniversite bünyesinde olmasından istifade edilerek performans yönetim sistemini profesyonel olarak icra edebilecek bir ekibin diğer fakülteler aracılığıyla oluşturulması gerekmektedir. Teorik olarak konuyu incelerken de değindiğimiz gibi performans yönetim sisteminin icrası için ayrı bir ekibin kurulması ve sürekli kontrollerin yapılması gerekmektedir. Özellikle insan kaynakları departmanının performans yönetimi sürecinde etkin bir rol üstlendiği ve üstlenebileceği unutulmamalıdır. Tüm bu bilgiler ışığında Dicle Üniversitesi Hastanesinde de benzer bir insan kaynakları departmanının kurulması ve bu birim içinde bir ekibin sistemi sürekli denetlemesi gerekmektedir.

İnsan kaynaklarından etkin bir şekilde yararlanmak genel itibariyle iktisadi ve idari bilimler fakültelerinde ayrıntılı olarak ele alınmaktadır. Üniversitemiz bünyesinde de söz konusu fakülte kurulmuş bulunmakta ve faaliyetlerine devam etmektedir. Bu fakültede görev yapan öğretim elemanlarından performans yönetim sistemini

profesyonel olarak bilen ve Şu an uygulanan mevcut performansa dayalı ek ödeme sistemini de iyi analiz edebilecek bir ekip oluşturularak Dicle Üniversitesi Hastanesindeki mevcut sistemin sürekli denetlenip güncellenmesini ve bu sistemden optimum faydayı elde etmek gerekmektedir. Oluşturulan ekip, düzenli olarak sistemin işleyişini ve sistemden direkt olarak etkilenen kişilerin görüşlerini alarak sistemi uygun noktaya, uygun işleyişe getirmelidir. İncelemeler yapılırken idareciler, öğretim üyeleri, araştırma görevlileri, hemşireler ve hastalar ayrı ayrı gözlemlenmeli, çalışanların performansını artıracak düzenlemeler acilen yapılmalı, sağlık hizmeti verenlerin ve hastaların sistemden memnuniyetlerinin artırımı sağlanmalı, idarecilerin sistem üzerindeki uygulamaları takip edilmeli ve yanlış olan uygulamalar dile getirilmeli, öğretim üyelerinin eğitici rollerini yerine getirirken hastalarla ilişkilerinde de motivasyonlarının artırılması gerekmektedir. Özellikle öğretim üyelerinin bu çift rol işlevi unutulmamalıdır. Öğretim üyelerinin verdikleri derslerde ki başarıları, asistanlarla olan eğitici faaliyetleri ve en önemlisi muayene ve ameliyat işlevleri ayrı ayrı değerlendirilmeli ve sistemden bu şekilde maksimum fayda sağlanmalıdır. Özellikle döner sermayenin bu süreçte denetlenmesi gerektiği ve bu denetlemenin şeffaf bir şekilde hastane personeli ile paylaşılması hatta her ay döner sermayeden en az ve en fazla yararlanan bölümlerinde bu bilgilendirmede yer alması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Ak, B., (1990). Hastane yöneticiliği, Ankara:Özkan Matbaacılık
- Akar, Ç. ve H. Özalp, (2000) *Sağlık Hizmetlerinde ve İşletmelerde yönetim*, Ankara: Somgür Yayıncılık Ticaret Ltd. Şti.
- Akpınar, A.T. ve Taş, Y. (2012). *Performansa Dayalı Ek Ödeme Siteminin Etkileri Üzerine Kocaeli Üniversitesi Araştırma Ve Uygulama Hastanesinde Bir Araştırma*
- Aldemir, C., Ataol, A., Budak, G., (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi. 4. Baskı, İzmir: Barış Yayınları, Fakülteler Kitapevi.
- Alpagun, O. (1981). *Hastane Yönetimi ve Ekonomik İlkeler*. Ege Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:1-2
- Altuncu,C., (1998). *İşletmelerde Performans Yönetimi ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Master Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul: Sosyal Bilimler Enstitüsü, İçinde; Dilsiz,F.,Y., (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Altunışık, R., Bayraktaroğlu,S., ve diğ., (2000). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamalı*, Sakarya Yayıncılık, 109.
- Arıcı, H. (1988). *İşletmelerde Performans Değerlemesini Etkileyen Faktörler*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,İzmir; İçinde: Budak,G., (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Arslan, A., (2004), *360 Derece Değerlendirme, Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç*, (çevrimiçi), <http://www.kalder.org.tr>, 20Nisan2004
- Arslan, E., (2011), *Performansa Dayalı Ödeme: Sağlık Bakanlığı Uygulaması*, Maliye Dergisi, sayı 160
- Aydın, S. (2007). *Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi Türkiye örneği*. Ateş, H., Kırılmaz, H., Aydın S. (der), *Sağlıkta Dönüşüm Programı ve Performans Yönetimi İçinde*, Ankara:252-365

- Aydın, S. Ve Demir, M. (2006). *Sağlıkta Performans Yönetimi Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi*, Ankara: Sağlıkta Dönüşüm Serisi-2.
- Aydın, S. Ve Demir, M. 2006. *Sağlıkta Performans Yönetimi, Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi*, Ankara: Onur Matbaacılık, T. C. Sağlık Bakanlığı Yayını
- Ballı,S., Uğur.,A., Korukoğlu,S., (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme İçin Bir Bulanık Uzman Sistem Gerçekleştirimi*. Ege Akademik Bakış, 9 (2): 837-849.
- Barutçugil, İ., (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu,S., (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya,ss.103-134
- Bayram,L., (2006). *Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme*. Sayıştay Dergisi, Sayı: 62.
- Bektaş, G. (2002). *Sağlık İnsangücü Planlaması*, İstanbul: Nobel Tıp Kitapevi, s.13
- Bernardin, H., J., (2003). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. Third edition, McGraw-Hill Irwin.
- Bilgin, K. U., (2004), *Kamu Performans Yönetimi-Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi*, Ankara: TODAIE Yayınları, No. 323,
- Bingöl,D., (2006).*İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Budak,G., (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem Akademi
- Byars,L., L.,Rue, L.,W., (2003). *Human Resource Management*. Seventh Edition, Mc.Graw Hill Inc.
- Can,H., Akgün,A.,Kavuncubaşı,Ş., (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ceylan, Z., (2010). *Performansa Dayalı Ücretlendirme Modelleri Ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme*, Sayıştay Dergisi, Sayı 74-75
- Coşkun, S. ve Dulkadiroğlu, H. *Ücret, Performansa Göre Ücret Ve Çalışanların Algısı: ABD'de Federal Düzey Örneği*, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 64-3
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., Büyüköztürk, Ş., (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS Ve LISREL Uygulamaları*, Ankara: Pegem Akademi

- Decenzo, D.,A., Robbins, S.,P., (2002). *Human Resource Management*. Seventh Edition, John Wiley & Sons, Inc.
- Demir, N. (2005). *Hastanelerde Örgüt Kültürü Ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Dilsiz,F.,Y., (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dinçer,Ö., (1992). *Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler*. İstanbul: Timaş Basım.
- Donabedian, A. (1992). *Kalite Güvencesi*, Hacettepe Sağlık İdaresi.
- Eraslan,E., Algün,O., (2005). *İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı*. Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der. Cilt 20, No 1, 95-106.
- Erşahan,B., Bakan,İ., Eyitmiş,A.M., (2008), *Performansa Göre Ücretlendirme Sistemine Doktorların Genel Bakış Açılırları: Bir Alan Araştırması*, KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 5(1-2)
- Erşahan,B., Bakan,İ., Eyitmiş,A.M., (2011), *Performansa Göre Ücretlendirme Sisteminin Doktorlar Tarafından Algılanan Negatif Yönleri*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,25
- Gökaslan,S., (2000). *Performans Değerlemesinin Toplam Kalite Yönetimindeki Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,İzmir; İçinde: Budak,G., (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Gruca, T. D. ve Nath, D. (1994). *The Impact of Marketing on Hospital Performance*, Journal of Hospital Marketing, 8(2) 87-12
- Hayran, O. (2005). *Sağlık, Hastalık Kavramları ve Sağlık Hizmetlerinden Yararlanma, Sağlık İşletmelerinde Yönetim*, Editör: Hayran, O. ve Sur, H., İstanbul: SAYED Yayınları
- Kaplan,R., Norton,D., (1992 A). *The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review, Vol:70-1, S.71-79, Kaplan,R., Norton,D., (1992 B). *Putting The Balanced Scorecard To Work*, Harvard Business Review, Vol:71-5, 1993, S. 134-147
- Kavuncubaşı, Ş. (2000). *Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitapevi, s.34

- Kaynak, T., Adal,Z., Atalay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar,A.,C., Özçelik, O., Dündar, G., Uluhan, R., (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Kestane, D. (2003). *Performansa Dayalı Ücret Sistemi Ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği*, erişim tarihi:14/11/2012
- Koçel,T., (2005). *İşletme Yöneticiliği*. 10.baskı, İstanbul: Arıkan. Koçel,T., (2010). *İşletme Yöneticiliği*, 18. Baskı, İstanbul:Beta Yayınları, s.69
- Kurtulmuş, S., (1998). *Sağlık Ekonomisi ve Hastane Yönetimi*, İstanbul: Değişim Dinamikleri Yayınları, s.18
- Landry,J.A., (1989). *Performance Management Systems, Productivity and Performance Management in Health Care Institutions*, Editor: Steven R. Eastaugh, Michigan, Healthcare Financial Management Association , Gale Group, Farmington Hills.
- Mondy, R. W., Noe, R.,M., Premeaux, S., R., (2002). *Human Resource Management*. Eighth edition, Prentice-Hall Inc., New Jersey, USA.
- Morgan,C.T., (1981). *Psikolojiye Giriş Ders Kitabı*,(Çev), Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları, Ankara: Meteksan.
- Odabaşı, Y., (2001), *Sağlık Hizmetleri Pazarlaması*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- OECD (2005), *Performance-related Pay Policies for Government Employees*, Organisation For Economic Co-operation And Development, Paris
- Özmen, F., Üzmez, İ.,T., (2007). *Örgütsel Etkililik Açısından Performans Değerlendirme: İş ve Eğitim Örgütlerinde Performans Değerlendirme Süreci*. E-Journal of New World Sciences Academy, Vol: 2, No:1.
- Öztürk,N.K. (2000), *Kamu Kesimi Ücret Sistemleri Ve Türkiye’de Durum*, Türk İdare Dergisi, Sayı 428
- Öztürk,Ü., (2006). *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Palmer,J.,M., (1993). *Performans Değerlendirmeleri*. İstanbul:Rota Yayınları, 1. Baskı, İçinde; Budak,G., (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Perry, J.L. (2003), “Compensation, Merit Pay, and Motivation,” HAYS Stephen W./KEARNEY, Richard C. (eds), *Public Personel Administration:Problems And Prospects* (Upper Sandle River: Prentice Hall):143-153
- Robbins,S.,P., Judge,T.,A., (2012), *Örgütsel Davranış*, İnci Erdem (çev.), Ankara: Nobel yayıncılık, 286.

- Sabuncuoğlu,Z., (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları, ss.180
- Seçim, H., (1991). *Hastane Yönetim ve Organizasyonu: Türkiye’de Hastanelerin Organizasyonu İçin Bir Model Önerisi*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını
- Spor,N.,Y., (2001). *Psikoteknik ve Kullanım Alanları*. TTB Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi, Sayı:5.
- Şimşek,M., Ş., Öge, H.,S., (2007). *Stratejik Ve Uluslararası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek,M., Ş., Öge, H.,S., (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Konya: Eğitim Kitapevi.
- T.C. Sağlık Bakanlığı, (1992), I. Ulusal Sağlık Kongresi, Ankara: Çalışma Grupları Raporları,
- Tengilimioğlu, D., Işık, O., Akbolat, M. (2011). *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*, İstanbul:Nobel Yayın Dağıtım, 3.Basım
- Tezeller, A., (2009). *Hastanelerde Performans Değerleme Ve İstanbul’da Faaliyet Gösteren Özel Hastanelere Yönelik Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Erişim Tarihi: 08.10.2012, www.tez2.yok.gov.tr.
- Uyargil,C.,(1994). *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın no. 262, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No. 154.
- Ügeöz, P., (2003). *Performans Değerlemesi ve Sorun Alanları*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi, (3):199-213.
- Ünal, A., (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ödüllendirme: Ücret Performans İlişkisi*, KAMU-IS Is Hukuku ve İktisat Dergisi, C.5, S.5.
- Velioğlu, P. (1991). *Hastane Sistemi Ve Hemşirelik*. Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Bülteni
- Werther, W., B., Davis, K., (1993). *Human Resources and Personel Management*. Fourth Edition., New York: McGraw-Hill Mc., İçinde: Dilsiz,F.,Y., (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri*: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Hastanemiz hakkında genel bilgi*, Erişim Tarihi:17.01.2013, www.dicle.edu.tr
- GAP’ın sağlık boyutu*, Erişim Tarihi:17.10.2012, www.gap.gov.tr,

“Büyük Türkçe Sözlük”, Erişim Tarihi: 10.12.2012.

<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=ba%FEar&FDm&ayn=tam>

“*Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumuna Bağlı Sağlık Tesislerinde Görevli Personele Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönetmelik*”, (2013), T.C. Resmi Gazete, 28559, 14 Şubat 2013