

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN
HASTANELERDE UYGULANABİLİRLİĞİ:
BİNGÖL DEVLET HASTANESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet ONAT

Enstitü Anabilim Dalı: Sağlık Yönetimi

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Mustafa YILDIRIM

MAYIS 2019

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ


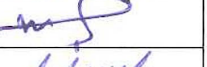
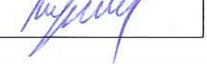
360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME
SİSTEMİNİN HASTANELERDE UYGULANABİLİRLİĞİ:
BİNGÖL DEVLET HASTANESİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet ONAT

Enstitü Anabilim Dalı: Sağlık Yönetimi

“Bu tez 03/05/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Yunus DAŞ	KABUL	
Doc. Dr. Mahmut AKBOLAT	KABUL	
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YILDIRIM	KABUL	



SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	Mehmet ONAT
Öğrenci Numarası	:	Y166047011
Enstitü Anabilim Dalı	:	SAĞLIK YÖNETİMİ
Enstitü Bilim Dalı	:	SAĞLIK YÖNETİMİ
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN HASTANELERDE UYGULANABİLİRLİĞİ: BİNGÖL DEVLET HASTANESİ ÖRNEĞİ
Benzerlik Oranı	:	% 9

İŞLETME ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

24.04.2019
İmza
Mehmet Onat

Sakarya Üniversitesi Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../...../20.....
İmza

Uygundur

Danışman
Unvanı / Adı-Soyadı: Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YILDIRIM

Tarih: 24.04.2019

İmza:

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının gerçekleşmesinde her aşamada benden desteklerini esirgemeyen, yoğun iş yüküne rağmen sabırla ve özveriyle bilgilerini ve tecrübelerini paylaşan değerli hocam, tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YILDIRIM'a,

Gerek yüksek lisans eğitimim gerekse de tez sürecim boyunca desteğini esirgemeyen değerli hocam, Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT'a,

Süreç boyunca hep yanımda olan değerli eşim Meryem ONAT'a

Bu günlere gelmemde şüphesiz en büyük katkıya sahip olan, beni her konuda destekleyen annem Ayşe ONAT'a

Ve son olarak her zaman yanımda olan, desteğini hep hissettiğim tez yazım süreci içerisinde vefat eden değerli babam Sadullah ONAT'a teşekkür ederim.

Mehmet ONAT
13.05.2019

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iii
TABLO LİSTESİ	iv
ŞEKİL LİSTESİ	v
ÖZET	vi
SUMMARY	vii

GİRİŞ	1
--------------------	----------

BÖLÜM 1: PERFORMANS KAVRAMI VE 360 DERECE PERFORMANS YÖNETİMİ	3
--	----------

1.1.Performans Kavramı.....	3
1.2.Performans Yönetimi	3
1.3.Performans Yönetim Süreci	5
1.4.Performans Değerlendirme.....	6
1.4.1.Performans Değerlendirmenin Önemi	6
1.4.2.Performans Değerlendirmenin Yararları	7
1.4.3.Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları.....	8
1.4.4.Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Hatalar	12
1.5.Performans Değerlendirme Yöntemleri	16
1.5.1.Kişiler Arası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler.....	16
1.5.2.Kritik Olay Yöntemi	17
1.5.3.Amaçlara Göre Değerlendirme	18
1.5.4.Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi	18
1.5.5.Davranışsal Değerlendirme Skalaları	18
1.5.6.Grafik Değerlendirme Yöntemi	18
1.5.7.360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi.....	19

BÖLÜM 2: HASTANELERİN YAPISI VE HASTANELERDE PERFORMANS YÖNETİMİ	32
---	-----------

2.1.Hastanelerin Tanımı	32
2.2.Hastanelerin Özellikleri.....	32
2.3.Hastanelerin Sınıflandırılması	33
2.3.1.Verdikleri Hizmet Türüne Göre Hastaneler.....	33

2.3.2. Hastaların Kalış Sürelerine Göre Hastaneler	33
2.3.3.Mülkiyet Esasına Göre Hastaneler	34
2.3.4.Büyükliklerine Göre Hastaneler	34
2.4.Ülkemizde Hastanelerin Organizasyon Yapısı.....	35
2.4.1.Üniversite Hastaneleri.....	35
2.4.2.Sağlık Bakanlığı Hastaneleri	35
2.4.3.Özel Hastaneler.....	36
2.5.Sağlık İşletmelerinde Performans Değerlendirme	36
2.5.1.Sağlık İşletmelerinde Dengeli Puan Cetveli	37
2.5.2.Hastane Performansı	40
2.5.3.Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi.....	43
2.5.4.Performans Yönetim Ölçüm Aracı Olarak Veri Zarflama Analizi.....	44
BÖLÜM 3: GEREÇ VE YÖNTEM	45
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	45
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	45
3.3. Araştırmanın Sınırlıkları.....	45
3.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı	46
3.5. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Yöntemler	46
3.6. Araştırma Hipotezleri	47
BÖLÜM 4: BULGULAR.....	48
4.1. Kişisel Bilgi Formu	48
4.2. Güvenilirlik Analizi.....	50
4.3. 360 Derece Performans Değerlendirmeye Karşı Çalışan Tutumlarına İlişkin Analiz Sonuçları	51
4.4.Hipotezlere Ait Bulgular	57
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	66
KAYNAKÇA	69
EKLER.....	85
ÖZGEÇMİŞ.....	88

KISALTMALAR

DPC : Dengeli Puan Cetveli

PY : Performans Yönetimi



TABLO LİSTESİ

Tablo 1: İkili Kıyaslama Tablosu.....	17
Tablo 2: Performans Değerlendirmede Grafik Dereceleme Ölçeği.....	19
Tablo 3: 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi Uygulama Süreçleri.....	23
Tablo 4: Hasta Memnuniyetinin Önemi.....	41
Tablo 5: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Dağılımları.....	48
Tablo 6: Katılımcıların Çalışma Hayatı ve 360 Derece Değerlendirme Sistemine İlişkin Ait Dağılımları	49
Tablo 7: 360 Derece Performans Değerlendirmeye Karşı Çalışan Tutumları Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Güvenirlik Düzeyi.....	50
Tablo 8: Kurumsal Faaliyetlere Katkı Boyutuna İlişkin Betimsel Bulgular.....	51
Tablo 9: Kendi Bireysel Gelişimine Katkı Boyutuna İlişkin Betimsel Bulgular.....	52
Tablo 10: İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkı Boyutuna İlişkin Betimsel Bulgular.....	52
Tablo 11: Geribildirim Kalitesi Boyutuna İlişkin Betimsel Bulgular.....	53
Tablo 12: Geribildirim Sonuçlarının Kullanımı Boyutuna İlişkin Betimsel Bulgular.....	54
Tablo 13: Verilerin Dağılımına Ait Normallik Testi Sonuçları.....	56
Tablo 14: Katılımcıların 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Fark Analizi Sonuçları.....	58
Tablo 15: Katılımcıların 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Fark Analizi Sonuçları.....	59
Tablo 16: Katılımcıların 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Fark Analizi Sonuçları.....	60
Tablo 17: Katılımcıların 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Düzeylerinin Pozisyon Değişkenine Göre Fark Analizi Sonuçları.....	63
Tablo 18: Katılımcıların 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Düzeylerinin, Halen Çalışılmakta Olan Kurumdaki Çalışma Yılına Göre Fark Analizi Sonuçları	65

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Performans Yönetim Süreci	5
Şekil 2: Kariyer Geliştirme.....	9
Şekil 3: Hale Etkisi Şekli.....	13
Şekil 4: 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi	20
Şekil 5: Mülkiyet Esasına Göre Hastanelerin Sınıflandırılması	34
Şekil 6: Dengeli Puan Cetveli.....	39



Tezin Başlığı: 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Hastanelerde Uygulanabilirliği: Bingöl Devlet Hastanesi Örneği	
Tezin Yazarı: Mehmet ONAT	Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YILDIRIM
Kabul Tarihi: 03.05.2019	Sayfa Sayısı: vii (ön kısım) + 84 (tez) + 4(ek)
Anabilim Dalı: Sağlık Yönetimi	Bilim Dalı: Sağlık Yönetimi
<p>Bu çalışmanın amacı sağlık çalışanlarının 360 derece performans sistemine karşı tutumlarının bir kamu hastanesi çerçevesinde incelenmesidir. Çalışmanın evrenini, Bingöl Devlet Hastanesinde çalışan yönetici, hekim ve hemşireler oluşturmaktadır. Çalışmada kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenmiş 309 yönetici, hekim ve hemşireye yüz yüze anket uygulanmıştır. Çalışmada kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise Şimşek (2016) tarafından geliştirilen “Çalışan Tutumu Ölçeği” kullanılmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, bağımsız örneklerde t testi ve tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Veriler %95 güven aralığında analiz edilmiştir.</p> <p>Çalışmanın sonuçlarına göre, katılımcıların % 79,9'luk kısmı 360 derece performans sisteminin uygulandığı bir hastanede çalışmak istemektedir. Çalışanların tutumları cinsiyet ve pozisyon durumu faktörüne göre değişmekte olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışanların eğitim ve yaş durumu değişkenine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.</p> <p>Çalışanların iş akdinin feshedilmesi durumunda 360 derece performans değerlendirme çıktılarının kullanılmasını istemezken, terfi kararlarının alınmasında kullanılmasını destekledikleri sonucu elde edilmiştir.</p> <p>Bu bulgular sonucunda sağlık çalışanın 360 derece performans değerlendirme sistemine karşı olumlu bir tutuma sahip olduğu görülmektedir. Çalışanlar tarafından destek gören bu sistemden yararlanabilmek için gerekli alt yapının oluşturulması gerekmektedir.</p>	
Anahtar Kelimeler: Performans, 360 Derece Performans Yönetimi, Hastane	

Title of Thesis: The Applicability of 360 Degree Performance Evaluation System in Hospitals: Implementation of Bingöl Public Hospital
Author of Thesis: Mehmet ONAT Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM
Accepted Date: 03.05.2019 Nu. of Pages: vii (pretext) + 83 (mainbody) + 4 (app.)
Department: Health Management Subfield: Health Management
<p>The aim of this study is to examine the attitudes of health workers towards 360 degree performance system within the framework of a public hospital. The population of the study consists of managers, physicians and nurses working in Bingöl Public Hospital. In this study, 309 managers, physicians and nurses, determined with convenience sampling method, were interviewed with face-to-face questionnaires. The questionnaire used in the study consists of two parts. In the first part, questions about the socio-demographic characteristics of the participants are included. In the second part, Employee Attitude Scale “developed by Şimşek (2016) was used. Descriptive statistical methods, independent samples t-test and one-way analysis of variance were used to analyze the data. Data were analyzed at 95% confidence interval.</p> <p>According to the results of the study, 79.9% of the participants want to work in a hospital where 360 degree performance system is applied. It was concluded that the attitudes of the employees vary according to gender and position status. In addition, it was concluded that the employees didn't differ according to their education and age status.</p> <p>Employees don't want to use 360 degree performance evaluation outputs in case of termination of employment contract, but they support their use in promotion decisions.</p> <p>As a result of these findings, it is seen that health workers have a positive attitude towards 360 degree performance evaluation system. In order to benefit from this system which is supported by employees, the necessary infrastructure should be established.</p>
Keywords: Performance, 360 Degree Performance Evaluation System, Hospital

GİRİŞ

İşletmeler hızlı bir değişim ve etkileşimin bulunduğu süreç içerisinde yaşamlarını sürdürmektedirler. Diğer sektörlerde olduğu gibi hastanelerde gelişen ve değişen ortamda var olma çabası içerisinde bulunmaktadırlar. Fakat organizasyonlarda varlığını devam ettirmek için sadece teknolojik yenilikler yapmanın yeterli olmayacağı değerlendirilmektedir. Günümüzde gözlenen ve kanaat edilen en önemli olgu, bir örgütün gelişmesi ve yenileşmesinin maddi kaynaklardan çok insan kaynağı ile ilgili olduğudur. Örgütlerde karşılaşılan sorunların genelinde insan faktörü asıl etkeni oluşturmaktadır. Bu bağlamda insana yapılan yatırım aslında işletmeye yapılan yatırımla eşdeğerdir.

İnsan faktörünün bu denli önemli taşıdığı süreçte, çalışanların performans düzeylerini arttırmak işletmeler için bir hayli önem taşımaktadır. Eksiklikleri, gelişime açık yönleri, gizli kalmış olan potansiyelleri saptayarak geribildirim vermek, bu bilgiler ışığında kolektif olarak ortaya konacak irade ve sergilenecek çabalar sonucunda performansı geliştirmek, 360 derece performans değerlendirme sisteminin temel felsefesini oluşturmaktadır. İşletmelerde işgörenlerin doğru bir şekilde yönetilebilmesi, öncelikle onların doğru bir şekilde yönlendirilmesi ile mümkün olmaktadır. Doğru ve zamanında bir yönlendirme yapabilmeleri, ancak kişinin gelişmeye ihtiyaç duyulan yönlerinin objektif bir değerlendirme yapılarak belirlenmesiyle mümkün olabilmektedir. Böylece 360 derece performans değerlendirme sistemi, çoklu değerlemeyi esas alarak örgütleri tek yönetici değerlemesinden kurtarmıştır. Yöneticiler kendi çalışanlarının performansı hakkında daha kapsamlı bilgi sahibi olabilecektir. Ayrıca 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi çalışan personellere etrafındaki kişilerin kendi performansı hakkındaki algısı ile kendi algısını mukayese etme imkanı oluşturduğundan, çalışanların kişisel farkındalığının artırılmasına olanak tanıyacaktır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde performans yönetimi ve 360 derece performans yönetim sistemi incelenmiştir. İkinci bölümde hastane ve hastanelerin yapısı ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise çalışmaya ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır.

Çalışmanın Amacı ve Önemi

Çalışma, Bingöl İli kamu hastanesindeki sağlık personelinin 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin tutumlarının belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla;

Bingöl Devlet Hastanesi'nin çeşitli pozisyonlarındaki 404 sağlık çalışanın, 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin tutumları saptanmaya çalışılmıştır. Alt boyutlar olan, çalışanların; 360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin tutumlarının, kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin tutumlarının, insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin tutumlarının, geribildirimlerin kalitesine ve geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin tutumlarının tespit edilmesi de araştırmanın alt amacıdır. Araştırma bulguları; klasik performans değerlendirmeden 360 derece performans değerlendirmeye geçmek isteyen hastaneler ile halen bu yöntemi uygulayan kurumlara geribildirim olarak katkıda bulunması açısından önem taşımaktadır.

Çalışmanın Yöntemi

Çalışmanın evrenini Bingöl Devlet Hastanesinde çalışan yönetici, hekim ve hemşireler oluşturmaktadır. Çalışmada örneklem belirlenmemiş evrenin tamamına ulaşılması hedeflenmiştir. Veri toplama aracı olarak Şimşek (2016) tarafından geliştirilen ve kendisi tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılarak literatüre kazandırılan “Çalışan Tutumu Ölçeği” ile 360 derece performans sistemine karşı hastane çalışanlarının tutumları ve katılımcıların sosyo- demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 36 ifadeden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, bağımsız örneklerde t testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Veriler %95 güven aralığında analiz edilmiştir.

BÖLÜM 1: PERFORMANS KAVRAMI VE 360 DERECE PERFORMANS YÖNETİMİ

1.1.Performans Kavramı

Performans, bireysel ve ya organizasyon şeklinde kişilerin sahip oldukları kabiliyet ve kazanımlarını kullanarak; sonuca ulaşmak için harcadıkları çaba ve sergiledikleri uyumun sonucu şeklinde bir tanımlanabilir (Mayatürk Akyol ve Budak, 2013:162). Harcanan çaba ve sunulan uyumun denetlenmesini gerçekleştirir (Armstrong, 1991:397).

Performans personelin işi gerçekleştirebilmesi için olması gereken yüksek enerji, donanım, kişisel yeterlilik ve işten elde ettiği doyuma denir. Bir personelden yüksek düzeyde verim alınmak isteniyorsa bazı koşulların bulunması gerekmektedir. Bunların başında personelin işine ne derece vakıf olduğu, kendi meslek alanında ne seviyede etkin olduğunun bilinmesi gelmektedir (Özmercan, 2016: 10-12).

Performans kavramı genel olarak kabul görmüş bir tasnife göre aşağıda belirtilen ölçütler çerçevesinde ele alınmaktadır (Karaman, 2009:414).

- Kalite
- Alınan verilerden faydalanma
- Verimlilik
- Etkililik
- Farklılık
- Finansal olarak kabul edilebilirlik
- İş hayatının kalitesi

Belirtilen unsurlardan açıklanan performansın istenilen seviye ve niteliğe erişmesi için bir yönetime ihtiyaç duyulmaktadır.

1.2.Performans Yönetimi

Bir organizasyonda çalışanların verimliliğini yükseltmek için uygulanan bir yöntem olan performans yönetimi; hedefin saptanması, değişikliklerin takip edilmesi, insan kaynaklarının geliştirilmesi, motivasyon, kontrol etme gibi birden fazla uygulamanın toplandığı yapı şeklinde tanımlanmaktadır (Kırılmaz, 2013:12).

Performans yönetimi; personelin bulundurduğu yeteneklerinin bilincinde olmalarına faydalı olacak şekilde güdüleyerek örgütlerden, gruplardan ve çalışanlardan etkili çıktılar elde edebilmek adına üzerinde karar kılınmış amaçlar, ölçüm, performans standartları, kontrol, geri bildirim, teşvik gibi basamaklardan meydana gelen sistematik bir yönetim aracıdır. Kabul edilebilir bir performans yönetimi için; kayıt altına alınabilen, açık, değerlendirilebilir, ulaşılabilir, net ve esnek performans yapılarına gereksinim bulunmaktadır (Akçakaya, 2012:172-173).

Performans yönetimi stratejisi, yöneticileri ve yönettikleri kişileri bir çerçevede ortak olarak hareket ettirmeyi içeren sürekli ve esnek bir süreç geliştirmeye odaklanmak zorundadır. Bu şekilde en iyi iş birlikte başarılabilir. Performans yönetimi gelecekte performans planlamasına ve onu geçmişe göre daha iyi geliştirmeye odaklanır. Çalışanlar ve yöneticiler arasında sık ve düzenli bir şekilde bireysel veya grup performansı hakkında iletişim kurulur. Performans yönetimi temel olarak bireysel performansla ilgilenir fakat grup olarak da yapılabilir (Ana-Maria ve diğerleri, 2009:1600-1601).

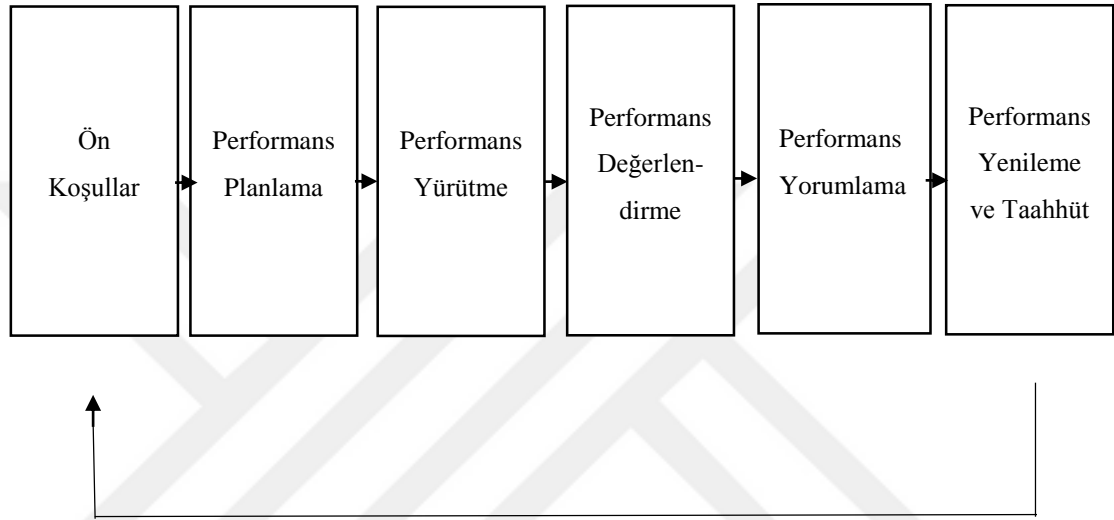
Performans yönetim sisteminin uygulaması hem kurumlar hem de çalışan personeller için çok önemlidir. Başarılı bir performans yönetim sistemi kurumun performansını arttırmaktadır (Akella ve Waqif, 2017:7).

Kısaca performans yönetimi şu şekilde açıklanabilir (Tomic ve diğerleri, 2016:453) :

- Performans yönetimi girdi ve çıktılar ile ilgilidir.
- Performans yönetimi planlama ile ilişkilidir. Planlama başarıya ulaşmanın birinci basamağını oluşturmaktadır.
- Performans yönetimi sonuçların ölçülmesi ve işlemlerin kontrolüyle ilgilidir. Çünkü ölçemediğimiz bir şey varsa onu yönetmemizde mümkün olmamaktadır.
- Kurumsal performans yönetimi kişilerin ve grupların sorumluluk almasına ve sürekli gelişmeyi sağlamaktadır.
- Performans yönetimi paydaşları ile ilişkilendirilir. Bu yöneticilerin, işçilerin ve hissedarların ihtiyaç ve beklentilerin ortak bir nokta buluşmasıdır.
- Performans yönetimi şeffaflık ve adaleti ifade eder.

1.3. Performans Yönetim Süreci

Performans yönetimi uzun bir süreçte çalışan bireylerin ne düzeyde bir gelişme gerçekleştireceğinin tahmin edilmesi ile ilgilidir. Bu tahminin hangi ölçütlere dayandırılması, ileride nasıl bir hal alacağı gözetilerek belirlenmeye çalışılır. Performans yönetim sürecinin genel aşamaları Şekil 1.'de gösterilmektedir (Çıta ve Keçecioglu, 2015:22).



Şekil 1: Performans Yönetim Süreci

Kaynak: Çıta ve Keçecioglu, 2015:22.

Performans değerlendirme süreci, bütün yönleri ile incelenerek bu süreçte başarılı olan bireyler ödüllendirilirken; başarısız olan bireylere ise başarısız oldukları alanlar geri bildirilerek hatalarının düzeltilmesine imkan sağlanmaktadır. Performans değerlendirme faaliyetlerinde temel ilke, başarısız olan bireyleri cezalandırmak değil, başarılı bireylerden yola çıkarak ödüllendirmektir (Kara, 2009:54).

İşletmelerin performans ölçüm ve performans yönetim süreçlerinden maksimum boyutta yarar elde edebilmeleri (Anafarta, 2014:38) ;

- Performans ölçüm sistemi ile işletme stratejisi arasında bir uygunluk bulunmasına,
- Sürekli ölçüm işlemlerinin gerçekleştirilmesine,
- Farklı yönlerden değerlendirme yapacak uygulamaların tercih edilmesine,
- Ulaşılan ölçüm verilerinin karar alma evrelerinde kullanılmasına ve

- Ölçüm çıktılarında ulaşılan verilerin tam ve şüpheli olmamasına bağlıdır.

1.4.Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme kavramı literatürde farklı kelimelerle ifade edilmiştir. Ölçme, değerlendirme gibi kelimeler İngilizce literatürde tercih edilmiştir. Ülkemizde de genellikle aynı ifadeler tercih edilmiştir.(Kutlu ve Duran, 2015:243).

Performans değerlendirme hakkında önceki dönemlerde de araştırmalar yer almaktaydı. Zaman zaman değişen koşullara bağlı olarak performans değerlendirme mantığında farklılıklar ortaya çıktı. Geleneksel performans değerlendirme sistemi olarak nitelendirilen yöntem arzulanan performansı sağlamada yetersiz olduğu anlaşıldı. Sonuç olarak yönetim alanında uzman kişiler, performans gelişimi, teşvikler, çalışanlara yönetimde katılım, çalışanların desteklenmesi, grup kurma gibi opsiyonlarla istenilen performansı gerçekleştirmek için çeşitli alternatifler denemektedirler (Mittal ve diğerleri, 2012:1).

Etkili bir performans değerlendirme sistemi ile organizasyonlar aşağıdaki faaliyetleri gerçekleştirebilirler (Andres ve diğerleri, 2010:1599);

- İdari Kullanımlar: Ücret, promosyon, işten çıkarma kararları, düzen, vb.
- Gelişmeye Yönelik Kullanımlar: Çalışan kişileri gelişmeye yönelik olarak tekrardan düzenlemek, çalışan kişilerin eğitim ihtiyaçlarını saptamak, performans hedeflerini ölçmek vb.
- Dokümantasyon: İnsan kaynakları kararları ve yasal zorunlulukların yerine getirilmesine yardımcı olmak.
- Örgütsel Bakım: İnsan kaynakları planlaması, insan kaynakları sürecini değerlendirmek, organizasyonun eğitim ihtiyaçlarını saptamak vb.

Performans değerlendirme yöneticilere destek sağlamak, değerli ödüller için güdüleme, yaptırımlar ve performansı arttırmak için çabalar gibi açılardan önemli olduğu düşünülmektedir (Grossi ve diğerleri, 2016:500).

1.4.1.Performans Değerlendirmenin Önemi

Performans değerlendirmesi, organizasyonlarda karar mercilerinin, etkili kararlar vermeleri ve sonucunda organizasyonun başarı seviyesinin artırılması ve kuruluş hedeflerini yerine getirebilmesi için önemlidir. Bununla birlikte önceki uygulamaları

inceleyip organizasyonun eksik yanlarını tespit etmesi ve bunları gidermesi, performansı etkileyen unsurları saptayıp bunları kontrol etmesi ve kaynakların bu açıdan şekillenmesi, geleceğe yönelik amaçlarını daha gerçekçi temeller üzerine inşa etmesi ve amaçlara zamanında ve daha verimli yollardan ulaşması bakımından da önemlidir. Ölçülemeyen şeyin üst seviyeye çıkarılması da olası değildir, öyleyse organizasyonun uygun yönetimi ve gelişmesi için kritik performans göstergelerinin belirlenip değerlendirilmesi önemli yer tutmaktadır (Bayyurt, 2011:578).

1.4.2. Performans Değerlendirmenin Yararları

Performans değerlendirmenin değerlendirenler, değerlendirilenler ve organizasyon açısından birçok yararı bulunmaktadır. Değerlendirenler açısından bakıldığında planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkin olma, astlarını daha yakından tanıma, yönetsel becerilerini geliştirme açısından fayda elde edilebilir. Değerlendirilenler açısından bakıldığında ise üstlerinin kendilerinden neler beklediğini öğrenme, güçlü yönlerini tanıma gibi olumlu kazanımlar sağlanabilir. Organizasyon için ise karlılık, etkinlik, hizmet ve üretim kalitesini geliştirmesine neden olur (Uyargil, 2008:11-13).

Performans değerlendirmenin faydalarını maddeler halinde özetleyecek olursak (Barutçugil, 2002:127-128) :

- İş ve sonuçlar üzerinde idarenin etkinliğini artırır.
- Çalışanların verileri bir noktada toplanır.
- İdarenin problemleri önceden bulma ve tedbir üretme yeteneğini geliştirir.
- Çalışan kişilerin menfaatleri ile organizasyonun menfaatlerini ortak paydada toplar. Bu şekilde çalışan kişi için destek hissi meydana gelir.
- Yönetimin beklentilerini net anlaşılmasına olanak sunarak kordinasyonu artırır.
- Kariyer yönetimi ve ücretlendirmede alınacak kararların belirlenmesinde tarafsız kıstaslar oluşturur.
- Çalışanlarda sahiplenme duygusunu ortaya çıkarır.
- Belirli bir seviyenin altında kalınmaması için gerçekleştirilebilecek eylemleri destekler.
- Geribildirim çalışanlara daha objektif bir şekilde ulaşmasına olanak sunan bir sistem üretir.

Bu sayılanlara ek olarak organizasyon için önemli eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesine ve bilhassa eğitim gereksiniminin saptanmasına, performans değerlendirmenin sonucu ile çalışan kişilerin yeni girişimlere ve arayışlara hazırlanmasına, çalışan kişilerin iş başarılarının farkına varma ve bununla birlikte iş tatminine ulaşmasının sağlanmasına, işten ayrılacak kişilerin belirlenmesinde destek olacağı düşünülmektedir (Şimşek ve Öge, 2014:302-303). Bu şekilde çalışan bireyler performans değerlendirmenin yararlarından faydalanır ve hedeflerine ulaştıkları zaman çalışan bireyler kendilerini daha aktif ve daha etkin hissedebileceklerdir.

1.4.3. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları

İdareciler, çalışanlar ve işletme performans değerlendirme ile etkileşim halindedir. Hepsinin işlemin gerçekleştirilmesinde farklı hedef ve beklentileri vardır. Genellikle yönetimin isteğiyle gerçekleştirilir. Faaliyet sonucunda ortaya çıkan sonuçlar açıklanmalı ve kullanılmalıdır. Bazı işletmeler performans değerlendirmeyi bir veya iki amaç için gerçekleştirirken, bazıları da daha çok amaç için kullanabilirler (Uyargil, 2008:5-6). Performans değerlendirmenin kullanıldığı alanları genel olarak stratejik planlama, kariyer yönetimi, eğitim ve geliştirme, ücret ve ödül-prim yönetimi, işten çıkarma kararları olarak sınıflandırılabilir.

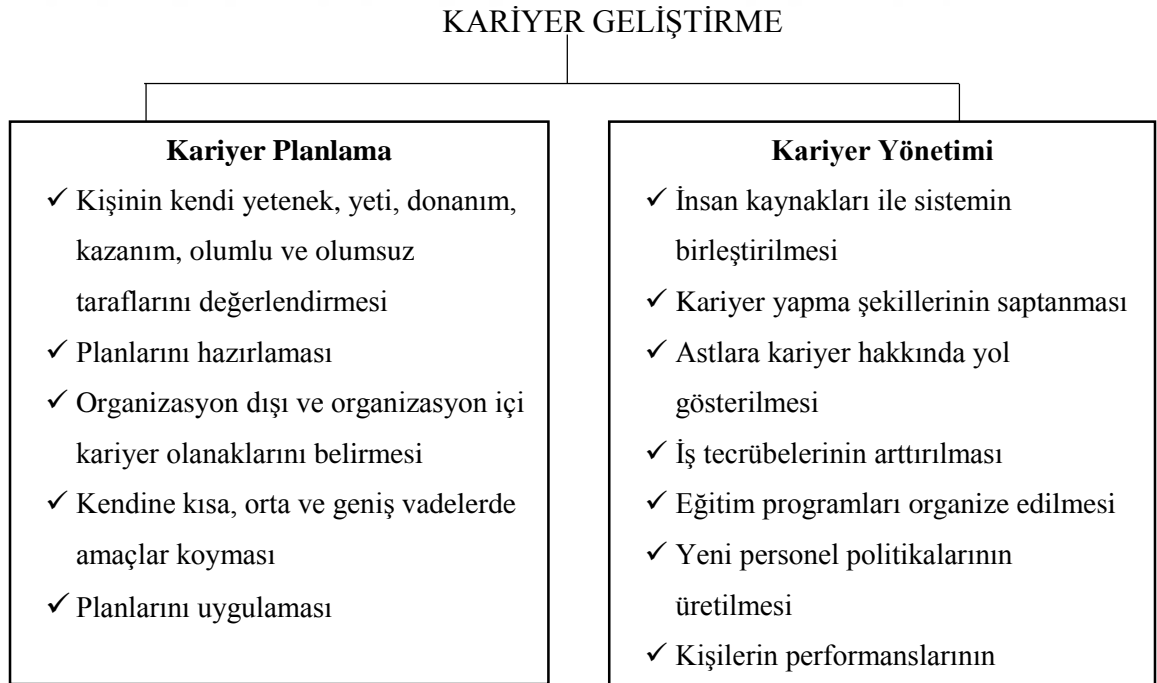
1.4.3.1. Stratejik Planlama

Stratejik planlama, genel olarak işletmelerde karar organları tarafından karar verilen geleceğe dönük tasarlanan hedefleri kapsar. Bu hedefler kişiler aracılığıyla mümkün olacağından hedeflerin paylaşılması gereklidir. Örneğin, bir işletmenin stratejik planı ileriki dönemlerde piyasaya farklı hizmet sunmayı planlıyorsa, planların hayat bulması için yapılanmada üretim birimi, insan kaynakları, pazarlama vb. birimlerde çalışan kişilerin sürece dahil olması lazımdır. Organizasyondaki her ekip kendi amaçları yolunda çalışanları içinde iş bölümünü gerçekleştirerek ve bu stratejik planın yapılmasına katkı sunarak, bu amaçların şahsi seviyede belirlenme ve gerçekleştirilmesi aşamasını gerçekleştirirler. Bu şekilde çalışanlar ile işletme hedefleri ortak bir noktada buluşarak stratejik planın uygulanmasında başarıyı yakalama çok daha muhtemel olmaktadır (Yılmaz ve Ünsar, 2007:52).

1.4.3.2.Kariyer Yönetimi

Kariyer, bireyin herhangi bir meslekteki konumları bir süre sonucu kazanması şeklinde bir tanımlanabilir (Dessler, 2004: 210). Kariyer, bir personelin bütün iş hayatı boyunca yapmış olduğu işlerden meydana gelir. Kariyer kimileri için planlanan bir program iken kimileri içinse de tesadüf ya da kader sonucu oluşur. Bir diğer ifade ile kariyer kişinin meslek hayatı boyunca izlemesi gereken 'faaliyet yolu' olarak da açıklanabilir. O halde kariyer kişinin çalışma hayatı boyunca elde ettiği mevkilerdir (Özgen ve Yalçın, 2015:187).

Kariyer planlama, bir çalışanın çalışma hayatında ulaşmak istediği bazı hedefler belirlemesi ve sonrasında kendisi açısından en doğru yolu seçerek amaçladığı hedeflere ulaşmasını sağlayan hedeftir. Kariyer geliştirme ise çalışan bir bireyin kariyer planını iyileştirme için kendisinde yapmış olduğu olumlu katkılardır (Özgen ve Yalçın, 2015:188). Değişen rekabet koşulları ile birlikte işletmeler insan kaynakları üzerinde mevcut olan önem artmıştır. İnsan kaynaklarından verim alınabilmesi için kariyer geliştirme faaliyetlerine alan açılması hem işletme hem de çalışan motivasyonu bakımından önem taşımaktadır.



Şekil 2: Kariyer Geliştirme

Kaynak: Uyargil, 2008:8.

Şekil ile gösterilen kariyer yönetimi sistemi bünyesinde bulundurduğu amaçları saptama, kendini değerlendirme, eğitim programlarının düzenlenmesi vb. uygulamalar sebebiyle performans yönetimi ile sıkı bir bağ bulunmaktadır. Kariyer yönetimi ve PY (Performans Yönetimi) aralarında bilgi aktarımı oluşu için diğer insan kaynakları yönetim sistemlerini de destekleyecektir. Çalışanların kademe atlaması, buna bağlı olarak eğitim uygulamaları ve ya iş değişiklikleri gibi kararların alınmasında PY'nin kararları kariyer yönetimine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır (Uyargil, 2008:8-9).

1.4.3.3.Eğitim ve Geliştirme

Geçmiş dönemler için çok faydalı bir bilgi bugün yetersiz hale gelebilmektedir. Çalışan bireyler eğitim ile gelişim gösterememiş ise önceki dönemlerde yeterli bilgi ve beceri düzeyine sahip iken bugün yetersiz kalabilmektedir. Yapmış olduğu iş açısından yetersiz bilgi ve beceri düzeyindeki bir birey zamanla taşımış olduğu bu sorun diğer çalışanları da etkileyebilecektir. Bu tarz çalışan sayısındaki artış olması halinde ise zamanla işletme iş yapamayacak konuma gelecektir. Böylesi durumların saptanması ve gerekli eğitimlerin sunulması ile işletme etkinliğine ve verimliliğine önemli katkılar sağlayabilmektedir (Danışman, 2008:26).

Çalışan bireylerin performans ile ilgili problemlerin çözüme kavuşturulmasında işletme içinde veya dışında verilen eğitimler önemli bir rol oynamaktadır. Amaçların ve hedeflerin saptanmasında çalışan birey bulunan bilgi, beceri ve tutumlarının işletme yönetiminin beklentilerini karşılayamayacağını fark ettiğinde istenilen düzeye ulaşmak için eğitim talep edebilir. Sunulacak eğitim ile çalışan bireyde bilgi ve beceri düzeyi arttırılarak istenilen seviyeye ulaşabilecektir (Barutçugil, 2002:111-112).

Eğitim ile ilgili çalışmalar, insan kaynaklarına girdi sunarken bu işlemlerden çıktı alır. Bu açıdan, işletmenin eğitim faaliyetleri yönetimin sürece dahil olması ve insan kaynakları biriminin iletişim ile gerçekleştirilmelidir. Eğitim faaliyetleri kariyer yönetimi ile ilişkilendirilerek işletme insan kaynakları planlamasına paralel olarak yapılmalıdır (Koç ve Topaloğlu, 2012:291).

1.4.3.4.Ücret ve Ödül-Prim Yönetimi

İşletmenin amaçlarına ulaşmasında emeği ile büyük ölçüde katkı sunan çalışanın, ortaya koymuş olduğu emeğin karşılığını tam olarak görmesi lazımdır. Ücret, bir iş karşılığında

iş yaptırmanın işin gerçekleşmesinde kullandığı bireye farklı biçimlerde para ya da mal olarak ödediği bedeldir. Bu bedelin belirlenmesine ise ücretlendirme denilmektedir. Ücretin belirlenmesinde çeşitli faktörler rol oynamaktadır. Bunları; bilgi, beceri, harcanan zaman, işin risk düzeyi, yasalar ve pazardaki iş gücü arzı şeklinde sıralayabiliriz (Ünsalan ve Şimşeker, 2013:133).

Performans değerlendirmenin en yoğun kullanıldığı alan ücret ve ücret artışlarının performans çıktılarına göre değerlendirilmesidir. İşletmeler enflasyon ayarlamasına ek olarak belli bir oranda bütçe ayırırlar. Bu bütçe işletmenin verim düzeyine göre değişim gösterebilmektedir. Performansı ödüllendirmek için ayrılan bütçe genel olarak çalışan bireylerin performansları ile paralel şekilde dağıtılmaktadır. Böylece en yüksek performansı sergileyen çalışan en yüksek payı alabilecektir. Bazı işletmelerde alt ya da istenilen düzeye ulaşamayan bireyle ücret zammı vermemekle birlikte enflasyon zammında kesintiye gitme yolunu dahi seçebilmektedir. Prim sistemi de performans ile ücretin bağlantısı sonrası geliştirilen bir sistemdir. Prim uygulamasının hareket noktasını, önceden belirlenmiş kriterler esas alınarak bu sınırların aşılması durumunda temel ücrete ek olarak verilen ödemelerdir (Edipoğlu, 2002:228-229).

1.4.3.5. İşten Çıkarma Kararları

İşten ayırma kararı işletme yönetimine veya işverene aittir. Çalışan birey açısından gayri ihtiyari meydana gelen ve istenilmeyen bu durumun nedenleri genellikle; çalışanın çalışma yükümlülüğünü belirlenmiş şartlara uygun yerine getirmemesi, uzun dönemli sağlık problemleri, mesleki yetersizlik, ahlak ve iyi niyete aykırı davranışlar, genel ekonomik şartlar ve performans düşüklüğü gibi faktörler sebep olmaktadır (Korkmaz ve Özkara, 2012:209).

Performans değerlendirmenin kişilerarası etkinlik durumunu ölçmede objektif ve bilimsel olduğunu varsayarsak, performans değerlendirme işlemi sonrasında yetersiz veya başarısız olduğu saptanan çalışanların işletmeye yarar sağlayacak şekilde gerekli eğitimin verilmesinin akabinde istenilen seviyeye ulaşamayan çalışanların işten çıkarılması doğru bir uygulamadır (Uyargil, 2008: 10).

Performans yetersizliği çalışanın işine son verilmesinde tek başına geçerli bir sebep olarak görülmesi söz konusu değildir. İlk etapta çalışanın performansının yetersiz

olmasının sebepleri araştırılmalı ve imkan varsa sebeplerin ortadan kaldırılmalıdır. Gereklili işlemler yapıldığı takdirde çalışanın performansında düzelme meydana gelmiyorsa ve bu durum işletmedeki diğer çalışanlara zarar veriyorsa işten çıkarma işlemi gerçekleştirilebilmektedir (Akı ve Demirbilek, 2010: 89).

1.4.4. Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Hatalar

Performans değerlendirmenin etkili ve yeterli olabilmesi için değerlendirme sürecinde yapılabilecek hataları saptamak ve hataları önlemek adına gerekli önlemler alabilmek süreç için büyük önem taşımaktadır. Bu hatalar;

- Hale Etkisi
- Kişisel Önyargılar
- Kontrast Hataları
- Tek Yönlü Ölçüm
- Standart Ölçüm
- Paylaşım Sorunu
- Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme
- Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme

1.4.4.1. Hale Etkisi

Performans değerlendiren kişinin çalışan birey hakkındaki kişisel görüş ve tutumları performans ölçümünü etkilediği zaman “hale etkisi” oluşmaktadır. Örneğin, değerlendirme yapacak yönetici sorumlu olduğu personeli sevgi besliyor ve kişi üzerinde olumlu duygulara hissediyorsa, oluşan bu hal çalışanın performans değerlendirmesine yansıtacaktır. Böylece çalışana beslemiş olduğu duygular performans değerlendirmenin önüne geçecektir. Bu da performans değerlendirmenin doğru ve güvenilir olması önünde bir engel oluşturacaktır (Özgen ve diğerleri, 2005: 234).

Şekil 3’te sunulan değerlendirme unsurları aynı bölge üzerinde yer aldığı miktarda hale etkisi fazlalaşmaktadır. Örneğin iş bilgisi alanında olumlu bir hal sergileyen çalışan, iş kalitesi ve insiyatif gibi görece ayrılık gösteren unsurlarda da olumlu olarak değerlendirilebilir. Bu durum bazen de tam tersi olarak karşımıza çıkabilmektedir.

Değerlendiren kişi yanıltmış veya bilinçli olarak böyle bir değerlendirme yapmış olduğu varsayılarak sonuçlara pek güvenilmez (Sabuncuoğlu, 2013: 218).

					Değerleme faktörleri
			X		İnsiyatif
			X		İşbirliği
		X			İşten Çıkarma
			X		İş Kalitesi
		X			İş Bilgisi
1	2	3	4	5	

Şekil 3: Hale Etkisi Şekli

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2013: 219.

1.4.4.2. Kişisel Önyargılar

Performans değerlendirmesi gerçekleştirilirken, değerlendirmede bulunan birey dini inanç, etnik köken, cinsiyet ve bunun gibi etkenlerden dolayı önyargılı bir şekilde tavır takınabilir. Bu durum da çalışan kişinin performans değerlendirilmesinin sağlıklı yapılmasına engel olmaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2012:307).

1.4.4.3. Kontrast Hataları

Değerlendirmenin kısa bir zaman aralığında belirli sıklıkla ve birçok çalışana yönelik gerçekleştirilmesi durumunda çalışanların birbirleriyle karıştırılarak değerlendirilmesidir. Başka bir deyişle, değerlendirilen herhangi bir çalışanın kendisinden önce değerlendirilen çalışan etkilenmesi durumudur. Örneğin, performansı bakımından çok kötü durumda olan birkaç kişiyi değerlendiren yönetici ardından

değerlendirdiği kişi orta halli olmasına rağmen yönetici tarafından başarılı olarak takdir edilebilir. Bu durumun aksine çok başarılı birkaç kişiyi değerlendirdikten sonra aynı çalışanı düşük performanslı olarak değerlendirebilir (Şimşek ve Öge, 2010:303).

Performans değerlendirmesini yapan kişiler pek çok kişiyi az bir sürede değerlendirdiklerinde farkında olmadan kontrast hatası yaparlar (Çetin, 2013:227).

1.4.4.4.Tek Yönlü Ölçüm

Performansı değerlendirilen kişinin tek bir yönden, örneğin astlarının fikirleri ya da üstlerinin fikirlerine yer verilmesi, performansı saptamada tek yönlülüğe yol açmaktadır. Tek kişi tarafından ve yalnızca çalışanın bir özelliği dikkate alınarak değerlendirilme yapılması doğacak sonuçların yanlış olmasına neden olabilir. Performans değerlemede istenilen çalışana kapsamlı bir şekilde inceleyecek çok yönlü bir bakışı sağlayabilmektir (Helvacı, 2002:161).

1.4.4.5.Standart Ölçüm

Performans değerlendirmeye gerekli hassasiyet gösterilmediği bir durumda, çalışan kişilerin kişisel farklılıklarına dikkat edilmeyip her çalışana ortalama bir standartta görme durumu standart ölçüm hatasına yol açmaktadır. Bu tarz bir uygulama oldukça problemleri veriler ortaya çıkarmakta çünkü değerlemede arzulanan; çalışanlar içindeki iş başarılarına dönük farklılaşan noktaları tespit etmektir (Nas, 2006:52).

1.4.4.6.Paylaşım Sorunu

Organizasyonda performans değerlendirmenin uygulanması ile birlikte ortaya çıkan verilerin çalışanlara iletilmesi de çok önemli bir işlemdir. Çalışanın performans çıktısını öğrenmek istemesi tabii hakkıdır. Fakat bu süreçte karşılaşılan olay sonuçların ne ölçülerde paylaşılacağıdır. Performansı değerlendirilen çalışana sonuçların iletilmesi genel olarak olumlu katkı sunması varsayımının yanında bazen de olumsuz etkileri olabilir. Bazı organizasyonlarda sonuçların çalışanlara aktarılma hâli bile problem doğurabilmektedir. Günümüzde teknoloji ile birlikte gizlilik gözetilerek paylaşım yapılmaktadır. Bu da çalışanların sahip oldukları konumlarını korumalarına destek olmaktadır (Çapraz, 2013:5399-5400).

2.4.4.7. Yakın Geçmişteki Vakalardan Etkilenme

Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme” durumu karşılaşılan bir başka hata türüdür. Değerlendirmeyi uygulayacak kişi çalışanın son dönemlerdeki faaliyetlerini temel alarak bir işlem gerçekleştirir. Böylesi bir hata tüm performans dönemini kapsayacak biçimde yapılmasına yönelik düzenlemeler ile çözüme kavuşturulabilir. Nitekim çalışanların performanslarını dönem sonunda arttırmaları yönünde bir çaba harcamaları doğaldır (Işığışok, 2008:7).

2.4.4.8. Medokrati Etkisi

Medokrati etkisinde kimi değerlendiriciler bir takım konularda değerlendirmelerde bulunurken tarafsız ve net olmak davranmaktansa çekimser kalma yönünde bir eğilim gösterebilirler. Bir idarecinin değerlendirmede bulunurken “orta” seviyede (ne pozitif, ne negatif) puanlama yolunu tercih etmesi bunu duruma örnek verilebilir (Aktan, 2009:42).

2.4.4.9. Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme

Bazı değerlendiriciler devamlı olarak değerlendirilen çalışanlara performanslarının üstünde veya altında değer verebilmektedir. Bu durumun meydana gelmesinde çeşitli faktörler rol oynamaktadır. Bu faktörler şöyle sıralanabilir (Uyargil, 2008:104-105).

Olumlu puan veya derecelere yönelmenin genel nedenleri;

- Yönettikleri tarafından sevilme isteği,
- Astlar ile çatışmamak ve astın art niyetli hislere sahip olmasını engellemek
- Astları yüksek puanlarla değerlendirerek motive edip, yeteneklerini geliştirmelerine yardım etme duygusu

Olumsuz puan ve derecelere yönelmenin genel nedenleri;

- Performansı iyi olarak değerlendirilen çalışanın kendi yerini alacağı korkusu
- Kendisini zor beğenen ve mükemmeliyetçi olarak gösterme isteği
- İşletmede standartların çok yüksek olması

1.5.Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme alanında günümüze kadar çok çeşitli yöntemler faaliyette kullanılmıştır. Önemli olan seçilecek olan performans değerlendirme yönteminin işletmeye olan uygunluğudur (Örücü, 2011:218). Genel olarak performans değerlendirmede kullanılan yöntemler şu şekildedir.

1.5.1.Kişiler Arası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler

Bu performans değerlendirme yönteminde, değerlendirmeler, kişilerin birbirleri ile kıyaslanmaları sonucu yapılır. Sübjektif bir değerlendirme yöntemidir. Kabul görmüş bir yapıya göre bireylerin performans seviyelerini değerlendirir. Diğer yöntemleri desteklemek ya da kontrol etmek için uygulanabilir (Mercanlıoğlu, 2012:44). Karşılaştırma yöntemleri; basit sıralama yöntemi, ikili kıyaslama yöntemi ve zorunlu dağıtım yöntemi olarak isimlendirilen yöntemlerden oluşur.

1.5.1.1.Basit Sıralama Yöntemi

Bu sistemde ilk aşamada değerlendirme esnasında esas alınacak nitelikler saptanır. Daha sonra ise performansı en iyi olarak değerlendirilen çalışandan kötü olana doğru bir tablo oluşturulur. Bu yöntemin avantajları ise kısa zamanda, kolay ve düşük maliyetle gerçekleştirilmesidir. Sonuç olarak bütün çalışanlar en iyiden en kötüye doğru sıralanmış olur (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2014:325).

1.5.1.2.İkili Kıyaslama Yöntemi

Uygulanabilirliği açısından en az zaman ihtiyacı olan ve maliyet bakımından çok düşük seviyede olan bir yöntemdir. Bu yöntem daha çok çalışan sayısı az olan işletmelerde kullanılmaktadır. Çalışanlar ikişerli olarak değerlendirilir. Örneğin, on çalışanın bulunduğu bir işletme için aşağıdaki şekilde bir tablo oluşturulur (Sabuncuoğlu, 2013:199-201).

Tablo 1

İkili Kıyaslama Tablosu

	A	B	C	D	E
A		+	-	-	-
B	-		-	-	-
C	+	+		+	+
D	+	+	-		+
E	+	+	-	-	

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2013:200.

Sol ve üst kısımda harflendirilmiş çalışanlar birbirinden ayrı kıyaslanır ve beğenilen çalışan artı işareti alır. Toplanan artı işareti göre bir performans sıralaması gerçekleştirilir.

1.5.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Bu değerlendirmede değerlendirmeyi yapan kişi değerlendirilenlerin performanslarını kıyaslayarak belli yüzde dilimlerine göre farklı performans seviyesine dağıtmaktadır. Bu şekilde çalışanların yüzde kaçının performansının beklentiyi karşıladığına, yüzde kaçının performansının ise beklentiyi karşılamadığına karar verebilir. Bu yönetime yöneltilen önemli eleştiri ise az sayıda çalışanı bulunan işletmelere uygulanamamasıdır. Çalışanların performans seviyeleri çan eğrisi biçiminde olabilir. Dağılımın görünümü normal bir şekilde olsa bile bazı çalışanların gerçek manada değerlendirilememesi hatalara yol açmaktadır. Zorunlu dağılım yöntemi farklı bir yöntemdir. Çünkü çalışanın performansı diğer çalışanların performans değerlendirmesi ile ilişkilidir (Barutçugil, 2002:195).

1.5.2.Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yönteminde çalışanın sıra dışı iyi ya da kötü davranışlarından doğan tuhaf ve kritik vakalara dayanılarak performans değerlendirmesi gerçekleştirilir. Değerlendirmeyi uygulayan kişi, tüm sınıftaki sıra dışı bütün eylemleri meydana geldiği vakitte kaydeder ve kaydettiklerini daha sonra değerlendirir. Sonuçlar çalışana iletilir. Çalışanın artı ve eksilerini fark ederek kişisel gelişimine olanak sunar (Karasoy, 2014:261).

1.5.3.Amaçlara Göre Değerlendirme

Amaçlara göre yönetim şeklinin doğal bir sonucu olarak meydana gelen bir değerlendirme yöntemidir. Bu değerlendirme yönteminde çalışanın kişisel özellikleri, tutum ve davranışları gibi nitelikleri değil amaca varmada sağlamış olduğu katkılara bakılır. Ayrıca bu değerlendirme yönteminde değerlendirmeler altı aylık dönemler sonunda en yakın yetkili tarafından gerçekleştirilir (Örücü, 2011:221).

1.5.4.Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi

Çalışanların performansları ön görülen dönemlerde beceri, donanım gibi faktörler bakımından değerlendirilmektedir. Yapılan değerlendirmede kişi bütün olarak değil de belirli ölçütlere göre değerlendirilir. Değerlendirmeyi yapan kişi ölçütler ışığına süreci gerçekleştirir. İhtiyaç olması durumunda üst idareciyle değerlendirme hakkında görüşme gerçekleştirerek kişisel fikirlerini sunar. Aynı yapıda bulunan içinde bütün ölçütlerden faydalanılır ve sonuçta ulaşılan derecelerin sayısınıca bir ortalama elde edilir. Dereceleme yapılan formda değerlendirme yapan kişi ilgili çalışana bağlı olarak ölçütlerin karşısındaki uygun gördüğü dereceye bir (X) işareti koyar. (Ferecov, 2015:10).

1.5.5.Davranışsal Değerlendirme Skalaları

Sistem değerlendirmede bulunan kişinin çalışanı belli bir ölçek ile kötüden iyiye doğru puanlaması ile gerçekleşir. Fakat sistemde doğrudan yapılan faaliyetle alakalı olduğu tahmin edilen davranışlar saptanır ve değişik performans seviyelerini belirtmek için kritik olaylardan yararlanır. Bu sistemin bir sabit işlevi halini alır. Bu yöntemde değerlendirmede baz alınacak davranışların işle ilgili olması ve işe yönelik kritik olayların doğru bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir (Geylan ve diğerleri, 2013:121).

1.5.6.Grafik Değerlendirme Yöntemi

Performans değerlendirmede kullanılan en eski ve aynı zaman sık kullanılan yöntem grafik değerlendirme yöntemidir. Değerlendirmede bulunan kişi, işin yapısı, bilgi, ekip çalışması, zamanlama gibi ölçütlere bir ile beş arası kadar puan vererek ölçütlerin durumunu belirtmeyi hedefler (Gavcar ve diğerleri, 2006:34). Bu özelliklerinin yanı sıra uygulanabilirliği ve anlaşılabilirliği zor olmaması nedeni ile de tercih edilmektedir (Cherrington,1993:293). Ölçek üzerinde yer alan satırlara, genel olarak basit, nitelleyici

sözcükler (pekiyi, orta, zayıf gibi) yazılır. Çalışanları başarı çizgisi üzerinde yayması, yöntemin olumlu yanı olarak değerlendirilirken, farklı gruplarda farklı yöneticiler tarafından yapılan değerlendirmelerin bir araya getirilmesi gerekli olunca problemler ortaya çıkabilir. Şöyle ki bir gruptaki başarılı çalışan başka bir gruptaki kötü çalışanın değerlendirme olarak altındaki bir sırada yer alabilmektedir. Bu yöntem aracılığıyla çalışan rastgele değerlendirilmemekte ve ortak fikirlerin gelişmesine yardımcı olmaktadır. Sistemin sakıncalarından biri ise üstler, astları çok beğendikleri veya beğenmedikleri özelliklerinin etkisinde kalarak bu yönde bir değerlendirmede bulunabilmektedir (Çelik, 2013: 53-54).

Tablo 2
Performans Değerlendirmede Grafik Dereceleme Ölçeği

Değerlendirme Faktörleri	Değer
Çalışmanın Niceliği: Çalışmanın miktarına istenilen ölçülerde ulaşır.	3
Çalışmanın Niteliği: Çalışmasını nitelik bakımından tam ve eksiksiz yapar.	2
İş Bilgisi: İş gereklerini ve görev boyutlarını bilir	3
İşbirliği (Cooperation): Görevlerini ve diğerleriyle işbirliği yapmada isteklidir.	1
Bağlılık: Çalışmaya katılımında ve tamamlanmasında titiz ve dikkatli davranır.	2
İşe Karşı İstekliği: Fikirlerini sunmada ve görevlerinin artırılması noktasında istekli davranır.	2
3=mükemmel 2=yeterli 3=yetersiz	

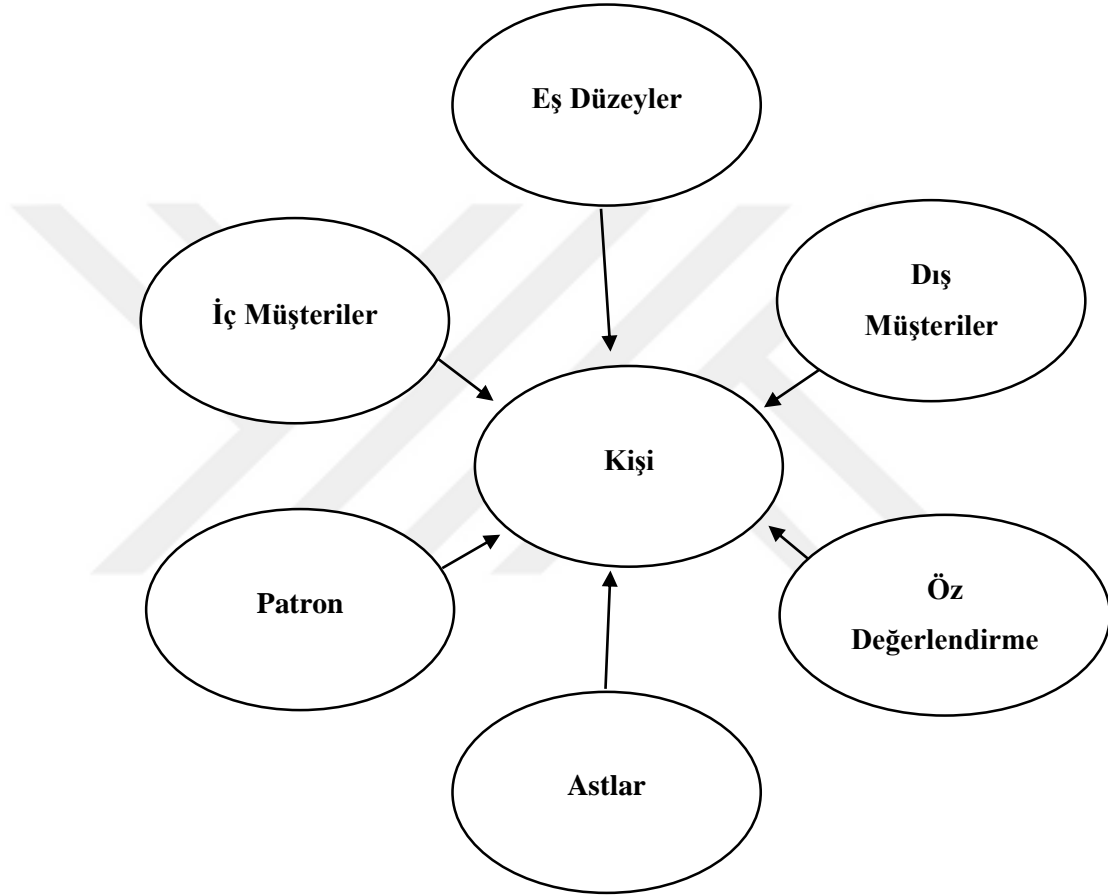
Kaynak: Helvacı, 2002: 164.

1.5.7.360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

Çok kaynaklı değerlendirme ve tam daire değerlendirme sistemi olarak da adlandırılan 360 derece değerlendirme yöntemi; çalışanın kendisi, iş arkadaşları, üstler, astlar ve müşterilerin değerlendirmesini de içeren geniş bir performans değerlendirme sistemidir.

Bu değerlendirmenin olum tarafları; geçerlilik ve kesinliğinin daha fazla kabul edilmesi, çalışanlar arasında eşitlilik algısını arttırması, işletmede çok yönlülük sağlaması, takım çalışmasına dayalı sistemler ve güçlendirilmiş kültürlere daha uygun olması olarak belirtile bilinir (Soysal ve Kılınç, 2016:330).

Şekil 4’de 360 derece performans değerlendirme sisteminde sürece dahil olan kaynaklar gösterilmektedir.



Şekil 4: 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi

Kaynak: Soysal ve Kılınç, 2016: 331.

1.5.7.1.360 Derece Performans Değerlendirmenin Tanımı ve nemi

Günümüz işletmelerinde, yalnızca üstlerin ve amirlerin perspektifinden çalışanların değerlendirdikleri yaklaşımlar son bulmaya başlamıştır. Son bulan bu klasik bireysel performans değerlendirme yöntemleri yerini, çalışanlar boyutunda sisteme önemli geri beslemeler sunan, sistemi sürekli geleğeğe ve organizasyonel vizyona yönlendiren, çalışanların iş performanslarının yükseltilmesine odaklanan değerlendirme sistemlerine

bırakmaktadır (Kubat, 2012:54). Normalde, performans değerlendirme yöneticiler ve çalışanlar arasındaki geri beslemeyi kısıtlamaktadır. Ancak, takım çalışmasına, çalışan gelişimine ve müşteri hizmetlerine odaklanma ile birlikte 360 derece değerlendirme kavramı gündeme geldi. (Daoanis, 2012:56). Bu yönetim anlayışı İngiltere ve Amerika'dan yayılmıştır (Fletcher ve Baldry, 2000:303).

Çalışan kişilerin davranışlarına yönelik düşünce, algı veya değerlendirmelerinin çeşitli kaynaklardan elde edildiği bu yönetim sistemine kullanım amacına bağlı olarak bir takım isimler verilmektedir. Sistem, organizasyon tarafından gelişim amaçlı tercih edildiğinde verilen isim karşımıza genellikle 360 derece geribildirim sistemi olarak çıkmaktadır. Diğer taraftan sistem yönetsel bazı hedefler için tercih edildiğinde; örneğin performans değerlendirme, ücretlendirme, örgütsel büyüme gibi verilen isim “çok kaynaklı değerlendirme” şeklinde de karşımıza çıkmaktadır (Namatoğlu, 2008:139).

360 derece performans değerlendirme sistemi sistematik bir şekilde ilk defa Edwards ve Ewen'ın kitabında sunulmuştur. 360 derece geri besleme İşçi Değerlendirmesi ve Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Model olarak adlandırılmıştır (Bracken ve diğerleri, 2016:762).

360 derece performans değerlendirme sistemini genel olarak şu şekilde tanımlayabiliriz; bir çalışanın/örgütün performansı, eylemleri ve bu eylemlerin etkileri hakkında, etrafındaki her kişiden, tipik olarak bölüm yöneticisinden, iş arkadaşlarından (örgüt üyelerinden), üstlerinden, dış müşterilerden ve/veya tedarikçilerden geribildirim toplanmasını ve bunların bireyin kendi performans algılaması ile karşılaştırılmasını kapsayan bir performans geliştirme ve/veya değerlendirme yöntemidir (Ölçer, 2004:215). Tarihsel olarak, performans derecelendirme kaliteli sonuçlar ve çalışanlara ücret ödeme ile amaçların ve farklılıkların vurgulanmasından doğmuştur. Buna karşın, 360 derece geri besleme araştırmalardan ilk olarak geri bildirim alır organizasyon içinde kişisel gelişim ve davranışsal değişimler üzerine odaklanır (Bracken ve Church, 2013:36). 360 derece geri besleme sistemi çalışanların değerlendirilmesinde birçok kaynaktan bilgi sağlanmasını imkan sunmaktadır. Bu sebeple de çalışanların kendilerini değerlendirebilmelerine imkan sunmaktadır (Yılmaz, 2005:32). 360 derece geri besleme varsayımlarından biri de budur. Olumlu veya olumsuz olarak elde edilen bu verilerin

çalışanların gelişiminin ve motivasyonunun gerçekleştirilmesidir (Brett ve Atwater, 2001:930).

Çok yönlü değerlendirme yöntemleri daha çok kişisel gelişim ve büyümeyi desteklemesi, ayrıca değerlendirmeyi yapanlar açık olmadığı için yüz yüze doğabilecek çatışmaları beraberinde getirmemesi, dahası daha dürüst ve yararlı bir değerlendirme sağlaması (Mount ve diğerleri, 1998:558) ve tek değerlendiricili sistemden duyulan memnuniyetsizlik 360 derece performans değerlendirme istemine duyulan ilgiyi önemli derecede arttırmıştır (Becton ve Schraeder, 2004:24).

1.5.7.2.360 Derece Performans Değerlendirme Sürecindeki Aşamalar

360 derece performans değerlendirme sistemi, üst pozisyondan alt pozisyona veya alt pozisyondan üst pozisyona doğru gerçekleşen geleneksel değerlendirme sistemlerinden farklılık gösterir. Gerçekleştirilen bu uygulama ile birlikte astlardan da dönüş alındığı için iki yönlü bir bağ kurulur. Böylelikle alt mevki de oluşabilecek eğitim ihtiyacı görülür. Etkili bir geri bildirim oluşturulması için ilk olarak, geribildirim özel olması gerekmektedir. İkinci olarak kişiden çok, davranışa odaklı olmalıdır. Bu yönetim sistemi etkili kullanılması halinde farklı yönlerden dönüş alan kişilerin oluşturduğu organizasyonlarda gelişim kültürünün meydana gelmesi görece etkin olacaktır (Kaynak ve Bülbül, 2008:270-271).

Sistemin kullanımına geçilmesinde karar merciinde bulunan kişilerin ortak fikri gereklidir. Karar organının sonrasında uygun modeli oluşturması ve sistemin bütün yönlerinin diğer çalışanlarına açıklaması gerekir (Barutçugil, 2002:204).

360 derece performans değerlendirme yönteminin uygulama süreci; hazırlık aşaması, değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi, veri kaynaklarının seçimi, veri toplama yöntemleri ve toplanan verilerin değerlendirilmesi ve geri bildirim olmak üzere 5 ana aşamadan oluşmaktadır.

Tablo 3
360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi Uygulama Süreçleri

Aşama 1	360 Derece Performans Değerlendirme Hazırlık Aşaması
Aşama 2	Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi
Aşama 3	Veri Kaynaklarının Seçimi <ul style="list-style-type: none">• Öz Değerlendirme• Aynı Seviyedeki İş Arkadaşlarınca Değerlendirme• Yöneticiler Tarafından Değerlendirme• Astlar Tarafından Değerlendirme• Müşteriler Tarafından Değerlendirme
Aşama 4	Veri Toplama Yöntemleri
Aşama 5	Toplanan Verilerin Değerlendirilmesi ve Geri Bildirim

Tablodaki aşamalar aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

1.5.7.2.1.Hazırlık Aşaması

Sistemin uygulanmasından önce uygulama taslağı oluşturularak, gerçekleştirilmesi gerekli işlemler önceden saptanmalı ve hazırlanan taslağa bağlı kalınarak kurulum evresi sonlandırılır (Uygur ve Sarıgül, 2015:194).

Her işletmenin kültürü 360 derece değerlendirmeye elverişli değildir. Genellikle 360 derece değerlendirme tamamen gelişim üzerine yoğunlaşır ve çalışanın bu tarz değerlendirmeye isteyerek dahil olması önemlidir (Dikmen ve Özpeynirci, 2010:82). Bu açıdan bakıldığında işletmenin olumsuz etkenleri izale etmesi veya kullanıma uygun yolları belirmesi bu aşama için oldukça önemlidir. İyi bir performans değerlendirme sistemi oluşturmanın temeli ilk olarak doğru soru sormaktan geçmektedir. Sorulacak sorular, oluşturulacak sisteme katkı sağlayacak ve yön verebilecek özellikte olmalıdır. Bu durumun olmayışı halinde başarıya ulaşmak söz konusu olamaz (Oruç ve diğerleri, 2008:7).

360 derece performans değerlendirmenin etkili bir hal alabilmesi için gerekli hazırlık faaliyetleri ve etkin bir yönetim gerçekleştirilmesi gereklidir. Aksi halde işletmede olumsuz etkiler oluşabilecektir. Sistemin istenilen sonuçlar vermesi için şu öneriler yapılmaktadır (Murat ve Bağrıaçık, 2011:22-23) :

- Sistemin arzulanan sonucu vermesinde yöneticilerin sergileyeceği tutum oldukça önemlidir.
- İlk defa uygulayacak işletmelerde yapının bir bölümü için tercih edilmelidir.
- İlk etapta uygulamanın kişisel gelişimi destekleyeceği hususunda söz verilmelidir.
- İşletmede güven ortamı oluşturulmalıdır.
- Kişilere güvenliklerinin sağlanacağı söylenmelidir.
- Teknolojik imkanlar kullanılarak güvenlik üst seviyede uygulanmalıdır.
- Eğitimin sunulması için ortam hazırlanmalıdır.

1.5.7.2.2.Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi

Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi genel olarak aşağıda açıklanan boyutlar üzerinden gerçekleştirilmektedir.

- 1-İletişim: Performans değerlendirme sürecinde çalışanlar ile yöneticiler sürekli etkileşim halindedir. Birbirleri ile devamlı olarak bilgi alış verişinde bulunurlar. Böylesi bir ortam verimli olmak için iletişim becerilerinin yüksek olması gerekmektedir. Bu kriter ile kişilerin iletişim becerilerinin ne ölçüde olduğu araştırılmaktadır (Gümüştekin ve diğerleri, 2010:3).
- 2-Üretim ve İş sonuçları: Organizasyon ürettikleri ürün ile bilinmektedirler. Üretimden arzulanan çıktıları alabilmek oldukça önemlidir. Süreç içerisinde yapılacaklar belli bir program dahilinde ilerler. Bu kriter altında neyi ne zaman hayata geçirmek etkili olmak incelenmektedir(Gümüştekin ve diğerleri, 2010:4).
- 3- İnsanlarla İlişkiler: Yapılması istenilen işlerin gerçekleştirilmesi için çalışanların uyumlu olması oldukça önemlidir. Kişiler arasındaki etkileşim süreci bütünü ile etkiler. Kurulan bağın yapısı, var olan ilişkilerin boyutu bu kriter altında incelenir (Gümüştekin ve diğerleri, 2010:3).

- 4-İşin Yönetimi: Çalışanlar işin nasıl idare edildiğine merak duymaktadırlar. Farklı pozisyon veya statülerde bulunan çalışanların etkin bir iş yönetimden beledikleri saptanmalı ve farklılıklar ortaya konmalıdır. Bu kriterde değer üretmek, yetenekleri geliştirmek gibi durumlar incelenir(Gümüştetin ve diğerleri, 2010:4).
- 5- Değişimlere Uyabilmek: Değişim, günümüzün yadsınamaz bir olgusudur. Her şey gibi organizasyonlarda değişimlerden etkilenmektedir. Sürekli değişen şartların kontrolü ve takibi bir hayli zordur (Tunçer, 2010:58). Bu noktada çevre koşullarına adapte olmak, eğilimleri kavrayabilmek ve yenilik doğuran faktörler incelenmektedir.
- 6-Liderlik: Organizasyonda çalışanların sistemin çok iyi olmasında yer almaya istekli olması, yöneticilerin etkililikleri ile ilgilidir. Lider kişilik özelliklerine sahip olunarak gerçekleştirilebilecek bu durum için öncülük etmek, adil olmak, sorumlulukları paylaşmak gibi kriterler incelenmektedir. (Bayram, 2006:57).
- 7- Personel Yetiştirilmesi: Kişilerin sahip olduğu bilgi ve becerilerini diğerlerine aktarma konusundaki eğilimi ödüllendirildiğinde diğer çalışanlar için bir güdüleme etkisi oluşturur. Bu kriter altında etkili bir motivasyon sistemi, fazladan harcanan emeğin ödüllendirilmesi gibi durumlar incelenir (Bayram, 2006:58).
- 8- Çalışanın Geliştirilmesi: Kişilerin mevcut konumlarını koruması veya ileri bir noktaya taşınması kendilerini ne ölçüde geliştirebildikleri ile yakından ilişkilidir. Bu kriter altında sorumluluk durumu ve organizasyon kaynaklarını bu durumda yönlendirilmesi incelenmektedir (Bayram, 2006:58).

Performans kriterleri belirlenirken bazı hususlar dikkate alınmalıdır. Aşağıda bir kısmı sunulmaktadır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003:11);

- Performans yönetim sürecinde ölçülmesi istenen konunun organizasyonun misyonuna ve stratejik amaçlarına uygun olup hedeflerle bir paralellik olması gereklidir
- Çalışanların kriterlerin saptanmasında katılımı oldukça önemlidir. Görüş ve eleştirileri dikkate alınmalıdır. Aksi durumda çalışanın kriterleri kabul etmesi, gerekliliğine inanması ve bu kriterlere ulaşma sözü istenilemez.
- Kriterler gözlenebilmeli ve tarafsız bir şekilde değerlendirilmelidir.

- Kriterler güvenli olmalıdır. Başka dönemlerde tekrar gerçekleştirildiğinde performans seviyesi ile alakalı tutarlı veriler vermelidir.
- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk seviyesine göre şekil almalıdır.
- Kriter seçimi yapılırken iş verimliliğinin yanında çalışanların davranışları da göz önüne alınmalıdır.

1.5.7.2.3. Veri Kaynaklarının Seçimi

Performans değerlendirme süreci içerisinde önemli bir diğer aşama da performansı değerlendirecek kişilerin kararlaştırılmasıdır. Performans ölçütlerinin ve standartlarının en uygun olacak şekilde belirlenmesinin yanında, performans değerlendirmesini gerçekleştirecek kişilerin de titizlikle seçilmesi lazımdır. Başarılı bir performans değerlendirme işlemi gerçekleştirilmesi için performans değerlendirmenin yansız, güvenilir ve hakkaniyetli bir şekilde yapılması gereklidir. Bu noktada performans değerlendirmesi yapacak kişiler ciddi bir yükümlülük altına gireceklerdir. Performans değerlendirme sisteminde, değerlendirmenin kim tarafından gerçekleştirileceği, organizasyon yönetimine ve insan kaynakları politikalarına göre tercih edilecek değerlendirme yönteminde kararlaştırılmaktadır. Performans değerlendirmeyi gerçekleştiren kim olursa olsun dikkat edilmesi gereken nokta değerlendirme yapacak kişilerin değerlendirme yapacakları kişilerin yaptığını bilmeleri, organizasyonu tanımaları ve edindiği tutumlardan uzak değerlendirmeler yapmasıdır (Geylan ve diğerleri, 2013:116).

Uzmanlık ve güvenilirlik veri kaynağının belirlenmesinde en önemli iki alanı oluşturmaktadır. Performansı değerlendirecek ekip objektif bir gözlem yapmasının yanında iş bilgisinin de bulunması gerekmektedir. İşleyişi bilip objektif davranmak gerekir (Taşbaşı, 2013:29).

360 derece performans yönetimini gerçekleştiren yapılar öncelikle değerlendiricileri seçilmektedir. Genel olarak değerlendiriciler üstler, astlar, öz değerlendirme ve müşterilerden oluşmaktadır (McCarthy ve Garavan, 2001:12). Bu çalışmada bu sayılanlara ek olarak aynı seviyedeki iş arkadaşlarınınca değerlendirme de ele alınmaktadır.

1.5.7.2.3.1.Öz Değerlendirme

360 derece performans değerlendirmede veri elde edilenlerden bir diğeri kişinin kendisidir. Öz değerlendirme çalışanlara kendi performanslarını sistemli olarak değerlendirme fırsatı sunar. Çalışmalar çalışanların performans değerlendirme için hazırlıklı olmalarını arttığını göstermektedir. Aynı zamanda adaletli değerlendirmeyi arttırdığı bilinmektedir. Eğer açık performans standartları kullanılırsa, çalışanların deneyimlerine yer verilirse ve güven seviyesi yüksek olursa öz değerlendirme işlemi önemli anlamda gelişim gösterir. Bununla birlikte çalışanlar ve yöneticilerin değerlendirmeleri genellikle paralellik göstermez. Böyle çok kaynaklı sistemleri bir diğer amacı anlaşma çözmek değil, başarılı sonuçlara doğru yönetmektir (Roberts, 2002:335).

Öz değerlendirme ile yönetici tarafından yapılan değerlendirmeler arasında çok farklar bulunmaktadır. Buna olarak halo ve basmakalıp inanış örnek olarak veriler. Uzmanlar değerlendirmedeki bu uyumsuzluğun ana nedenini yumuşaklık olarak belirtmektedir. Çalışanların değerlendirme yaparken daha cömert davrandığı düşünülmektedir (Korsgaard ve diğerleri, 2004:873).

Çalışanların kendi performanslarını değerlendirirken çok daha iyi değerlendirme yoluna girdiği ve bu değerlendirmelerin idareci değerlendirmeleriyle yüksek ilişki kurulamadığı bilinmektedir. Başkalarının değerlendirmesi puanı ile kendinin kendine vermiş olduğu puan arasındaki farkı görüp, böylece iş yapmaya güdülmek sistemin temel hedefidir (Sümer ve Bilgiç, 2006:27).

1.5.7.2.3.2.Aynı Seviyedeki İş Arkadaşlarınca Değerlendirme

Eş değer, kişinin aynı pozisyondaki ve ya pek farklılık olmayan pozisyondaki birlikte iş yaptığı kişilerdir. Böylece 360 derece performans değerlendirmesinin uygulandığı organizasyonlarda eş değer değerlendirmesi daha geniş bir değerlendirici kitlesini kapsamaktadır. Aynı pozisyonda çalışan ve sürekli birlikte iş yapan kişiler birbirlerini diğer değerlendirecilere göre daha iyi tanımaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında yapılan değerlendirmenin daha doğru sonuç vereceği diğer çalışmalarda da ifade edilmiştir. Fakat görevde yükselme ve ya ücretlendirme gibi alanlarda kullanılacak performans değerlendirmeyi suiistimal edebilmekteler. Kişiler arası mücadele bu konularda ağır

basabilir ve sonuçların kalitesine olumsuz etkide bulunabilir (Baltacı ve Burgazoğlu, 2014:61-62).

1.5.7.2.3.3.Yöneticiler Tarafından Değerlendirme

360 derece performans yönetiminde veri kaynaklarından bir diğeri ise yöneticilerdir. Yöneticiler denetimi altında bulunan çalışanların performansını öğrenme ve istenilen seviyeye çıkarma uğraşında olmaktadır.

Performans değerlendirme sistemlerinde genellikle kullanılan sistem, her kişinin sadece ilişki içerisinde olduğu idarecisi tarafından değerlendirilmesidir. Mevcut sistemde de değerlendiriciler bir diğeri olan yöneticiler organizasyonun yapısına uygun olarak yer alırlar. Ayrıca kişinin organizasyon içindeki aktif rol aldığı baş bir iş ve diğer işlerde içinde bulunduğu ekipler varsa, proje veya ekip idareci değerlendirici olarak süreç içerisine dahil edilebilmektedir. Yönetici değerlendirme metotları genellikle iki şekilde gerçekleşmektedir: Çalışanların davranış özelliklerinin ve teknik yeteneklerinin ölçümü veya hedeflerle değerlendirme. Birinci şekilde değerlendirme genellikle anket şeklindeki ölçeklerle yapılan ve değerlendiricinin öznel karar riskini taşıyan değerlendirme yöntemlerdir. İkinci şekil değerlendirme yöntemlerinde ise çalışanın davranışsal özelliklerinden çok tanımlanmış hedeflerdeki başarı yüzdesi belirleyicidir. Ancak bu tarz değerlendirmenin daima objektif ve güvenilir olacağını söylemek mümkün değildir. Bir yönetici yaptığı işte etkin ve verimli bir kişiyi aralarındaki kişisel çekişme, rekabet, çatışma vb. gibi sebeplerle öznel kararlarla başarısız olarak değerlendirebilir. Bundan dolayı özellikle 360 derece değerlendirme yöntemi, çalışanın sadece yöneticisinin değil bunun yanında çalışanın bağlantıda olduğu tüm kaynaklardan geribildirim almasına yönelik hareket etmektedir (Apaydın, 2013:27-28).

1.5.7.2.3.4.Astlar Tarafından Değerlendirme

360 derece performans değerlendirmede bir başka değerlendirme kaynağı da son yıllarda oldukça yaygınlaşmakta olan çalışanın kendisine rapor veren astları tarafından değerlendirilmesidir. Astların, yöneticilerin başta liderlik olmak üzere çeşitli yönetsel performanslarını gözlemlemeye ve değerlendirmeye uygun olması, bu değerlendirme kaynağını geçerli bir yöntem olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu kaynaktan gelecek geri bildirim kabullenilmesi, değerlendirme sürecinin daha katılımcı olmasına katkıda

bulunabilir. Astlarında olumlu bir etki bırakmak isteyen bir yöneticinin, astı ile pozitif bağ kurması ve onların güveninin kazanması gerekmektedir. Yönetici ile astı arasındaki ilişki hakkında bilgi olmaksızın, yöneticilerin performanslarının gerçeğe uygun olarak değerlendirilmesi mümkün olmayabilir. Astların bu bilgi için en uygun kaynak olduğu savunulmaktadır. Ancak bu kaynağında bazı olumsuzlukları söz konusu olabilir: Yöneticilerin astları tarafından değerlendirilmesi yöneticilerde pozisyonlarının ihlal edilmesi hissine sebebiyet verebilmektedir. Yöneticilerden düşük değerlendirme puanı alma korkusu, astların yöneticilerine yüksek performans notu vermesine yol açabilir. Ayrıca, astların değerlendirme yapabilecek yetenekte olmaması geçerli değerlendirme yapmamaya yol açabilir (Gürbüz ve Mert, 2008:5).

1.5.7.2.3.5. Müşteriler Tarafından Değerlendirme

İşletmelerin başarı düzeyleri müşterilerin tutum ve davranışları ile yakından ilişkilidir. Müşteriler gösterdikleri hareketlerle işletmelerin değerini belirtmektedirler. Değişen ve gelişen koşullara uyum sağlamak zorunda olan işletmeler müşterilerin beklentilerini karşılaya çalışmaktadırlar. İhtiyaçların sürekli olarak farklılaşması, müşterilerin yeni ihtiyaç olarak gördükleri işletme tarafından bilinmesi gerekmektedir.

Bu bağlamda bazı işletmeler, bu değerli kaynaktan hem organizasyonun performansı ile ilgili hem de aracısız olarak müşteriler ile ilişkide bulunan çalışanları ile alakalı verilere ulaşılmasının farkında olmaktadır. Bu yaklaşım; müşteri bağlılığını göstermek, çalışanları bundan sorumlu tutmak ve değişimi hızlandırmak açısından işletmeler için önem taşımaktadır. Pozitif müşteri dönüşleri ve memnuniyet düzeylerinin fazla olması yüksek performansı ifade etmektedir. Etkili bir şekilde hazırlanan müşteri memnuniyeti anketleri, istek ve şikâyet kutuları performans için istenilen verileri sunabilmektedir (Özsoy, 2012:24).

1.5.7.2.4. Veri Toplama Yöntemleri

Yaygın olarak anket ve görüşme yöntemi 360 derece performans değerlendirme sisteminde başvurulan veri toplama araçlarıdır.

Anket, belirli bir konu hakkında, kişilerin, grupların, toplulukların fikirlerini almak üzere hazırlanmış öncüllerden meydana gelen veri toplama aracı olarak tanımlanabilir. Anketlerden çeşitli konular hakkındaki kişilerin görüşlerinin yanı sıra demografik bilgiler

de toplanabilir. Bu bilgiler görüşleri araştırılan toplumun temel özelliklerini toplamak için sorulabilir. Ankette öncüllerin nasıl olacağını problem ve alt problemler belirler (Sönmez ve Alacapınar, 2014:154).

Görüşme yöntemi sıkı yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olarak sınıflandırılmaktadır. Sıkı yapılandırılmış görüşme yönteminde öncüller önceden belirlenmiş, yönlendirilmiş ve tüm katılımcılara aynı öncüller sunulur. Buradaki hedef, farklı katılımcılara aynı öncüle verdikleri yanıtları karşılaştırmaktır. Yarı yapılandırılmış yöntemde ise bazı öncüller kapalı uçlu değildir. Burada sorulması gereken bazı sorular bulunmakta fakat konuşmanın esneklik kazanmasını sağlanılır. Yapılandırılmamış görüşme yönteminde ise sorular serbesttir. İstenilen konularda derine inilebilir. Buradaki amaç ise hakkında az bilgi sahibi olunan konuları açıklığa kavuşturmadır (Saruhan ve Özdemirci, 2013:301-302).

1.5.7.2.5. Toplanan Verilerin Değerlendirilmesi ve Geri Bildirim

360 derece performans yönetiminin son aşamasını ise elde edilen verilerin değerlendirilmesi ve çalışanlara geri bildirim yapılmasıdır. Daha önceden belirlenen kriterlere göre çalışanların değerlendirilmesi objektif olarak yapılır.

Çalışanların performansları hakkında elde edilen bilgi olan geribildirim, sürecin en kritik ve önemli olan aşamasıdır. Değerlendirme sonuçları, çalışanın zayıf yönlerini ve gelişme göstermesi gereken yönleri geribildirim ile ortaya çıkarır ve bu sayede çalışanda görülen bu eksik yönlerin geliştirilme imkanı elde edilmiş olur. Bu süreçte çalışan endişe ve merak içinde olduğundan geribildirim, gelişime açık ve ılıman bir hava içerisinde sunulmalıdır. Bunun yanında ders haline kesinlikle dönüştürülmemelidir ve çalışanın karakterine yönelik bir yargılama içermemelidir. Yönetici, çalışanı gelişimine yönelik olarak tartışmaya yönlendirerek onu, duygularını rahatça açıklayacak şekilde teşvik etmelidir (Şimşek, 2012:50-51).

1.5.7.3.360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Sağladığı Faydalar

360 derece performans değerlendirme sistemi birçok konuda kullanıcılara yarar sağladığı bilinmektedir. Yakın dönemlerde yöneticiler 360 derece performans değerlendirme yöntemini çalışanların performansını yükseltmek için çok elverişli görmektedirler. Uygulama ile birlikte organizasyondaki bütün kişileri geri dönüşler yapılmaktadır. Bu

durumda kişilerin bir başka gözden nasıl bir davranış halinde bulduklarını öğrenmelerini sağlamaktadır (Ünal ve Günay, 2016:3).

Genel olarak 360 derece performans değerlendirme sistemlerinin sağladığı faydaları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Çeşitli değerlendirme grubunun bulunması, alınan verilerin daha geniş ve tarafsız oluşmasına olanak tanır (İllez ve Güner, 2006:327).
- Ödülü hak eden çalışanların saptanması konusunda karar merciine destek olur (Arslan ve diğerleri, 2016:83).
- Sürece dahil olan müşteriler ile organizasyon arasında bir ilişki kurulur (Arslan ve diğerleri, 2016:83).
- Eğitime harcanacak kaynağın belirlenmesini destekler (İllez ve Güner, 2006:327).
- Çatışmayı ortaya çıkarır ve çözüme kavuşmasını sağlar (Garavan ve diğerleri, 1997:140).
- Çalışanların yeteneklerine göre iş planlamasına hizmet eder (İllez ve Güner, 2006:327).

BÖLÜM 2: HASTANELERİN YAPISI VE HASTANELERDE PERFORMANS YÖNETİMİ

2.1.Hastanelerin Tanımı

Hastane kelimesinden tıbbi müdahalenin gerçekleştirilebilmesi için gerekli donanım ve organizasyonu bulunduran sağlık kuruluşları anlaşılmaktadır. Türk Dil Kurumu'nun sözlüğünde de bu kavram “hastaların yatırılarak ya da ayakta, hemşire hekim ve diğer sağlık çalışanları ile birlikte tedavi edildikleri sağlık kurumu” olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, 2019:). Dünya Sağlık Örgütü (World Health Organization) hastaneleri tanı, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon hizmetlerinin sunulduğu yataklı tedavi kurumları olarak tanımlamıştır (Küçükilhan ve Lamba, 2007:113).

Hastaneler, hastalıkların tanı ve tedavisine yönelik türlü işlemlerin gerçekleştirildiği, çok sayıda ve birbiri ile ilişki bulunan birimlerden oluşan kompleks bir yapıdadır. İnsan gücü, teknik ve fiziki kaynakları ve harcamaları yönünden hastaneler büyük bir endüstri olarak da değerlendirilebilir (Tandoğan, 2012:5).

Kişilere sağlık hizmeti sunan hastaneler, sağlık sisteminin en önemli ögesidir. Eski dönemlerde sadece muhtaç kişilere hizmet sunan, sosyal ve dini kurumlar tarafından inşa edilmiştir. Bilgi çağında meydana gelen değişimler hastanelerin yerlerini ve rollerinin değişmesine sebep olmuştur. 1990'lı yıllarda cerrahiden laboratuvar tekniklerine kadar değişimler yaşanmıştır (Özgener ve Küçük, 2008:342).

2.2.Hastanelerin Özellikleri

Hastaneler bireylerin yaşamı ile doğrudan ilişkili olan bir sahada hizmet sunan kuruluşlardır. Günümüzde, ortalama yaşam süresinin uzaması, nüfus artışı ve sağlık bilinci düzeyinin artması ile beraber tıbbi uygulamalara olan ihtiyaç artmaktadır.

Hastanelerin bu ihtiyaçlara karşılık vererek, verimliliğini artırabilmesi için birtakım özellikleri bulundurması gerekmektedir (Arslan, 2015:24).

Hastaneleri diğer işletmelerden ayıran özellikleri, şu şekilde sıralanabilir (Dinçer, 2004: 47-49);

- Uzmanlaşmanın yoğun olarak görüldüğü alandır.

- Diğer işletmelerde plan dahilinde gerçekleşen üretim, hastanelerde önceden öngörülememektedir.
- Üretime belli bir zaman diliminde yoğunlaşp diğer dönemler için depolama yapma söz konusu değildir.
- Gerçekleştirilen faaliyet direk insan sağlığı ile ilgili olduğu için diğer sektörler göre baskı hissi daha fazladır.
- Üretilen hizmet miktarının belirlenmesinde diğer işletmeden farklılık göstermektedir. Bu durumun en önemli nedeni hekim faktörüdür.

2.3.Hastanelerin Sınıflandırılması

Genel olarak baktığımız hastaneler hastaların kalış sürelerine, sunulan tedavi türüne, büyüklük ve mülkiyet durumu gözetilerek bir sınıflandırılmaya tabi tutulmaktadır (Seçim, 2017).

2.3.1.Verdikleri Hizmet Türüne Göre Hastaneler

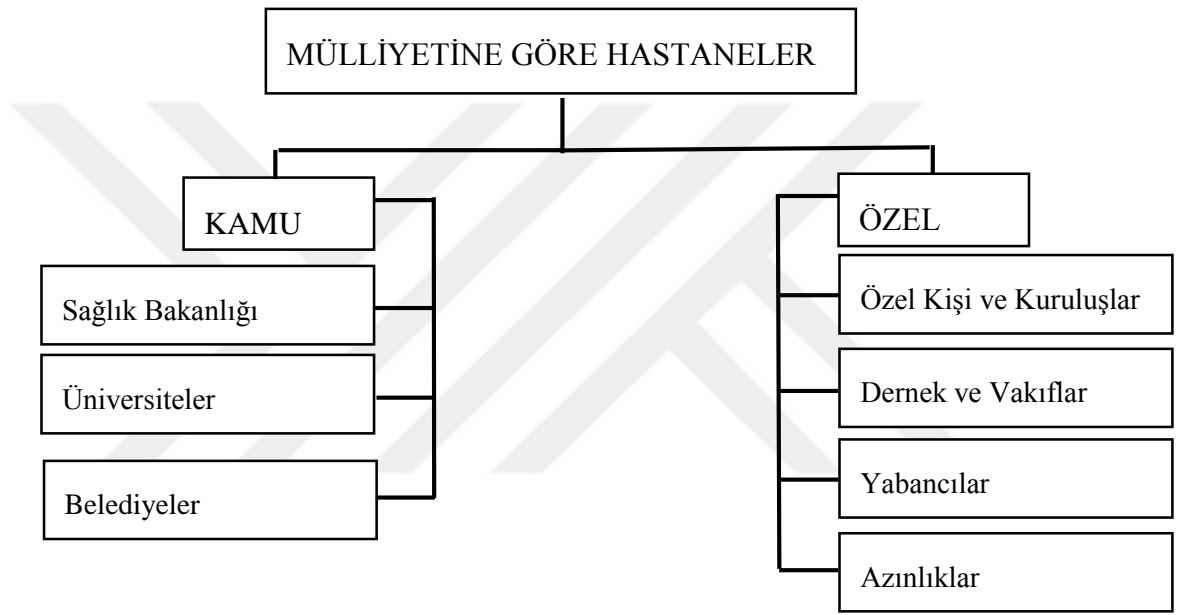
Hastaneler sundukları hizmet türü esas alınarak Genel ve Özel Dal Hastaneleri olarak iki sınıfta değerlendirilmektedir. Genel hastaneler bütün acil durum hizmetlerini sunmakla beraber, yaş ve cinsiyet gibi kriterleri değerlendirmeksizin, var olan uzmanlık alanlarıyla hastalara hizmet sunan hastaneleri oluşturmaktadır. Özel Dal Hastaneleri ise belirlemiş oldukları niteliklere uyan hastalara hizmet sunan hastaneleri oluşturmaktadır. Buna paralel olarak eğitim sunan ve sunmayan hastaneler olarak iki ayrı grup olarak ele alabiliriz. Hasta bireylere hizmet sunmakla görevli olan eğitim vermeyen hastaneler eğitim veren hastanelerden yetişmiş uzmanlarla yükümlülüklerini yerine getirmektedir (Çetin, 2009:4-5).

2.3.2. Hastaların Kalış Sürelerine Göre Hastaneler

Hastalıkların niteliğine bağlı olarak sağlık hizmeti almak isteyen hastaların hastanelerde kalma süreleri değişiklik göstermektedir. Bu duruma bağlı olarak hastane sınıflandırılmasının yapıldığı söylenebilir. Bazı hastanelerin sunmuş oldukları hizmet uzun bir dönemde tamamlanabilirken bazılarında ise süreç oldukça kısa bir dönemi içerebilir. Bu bağlamda uzun ve kısa dönem olarak sınıflandırmak mümkün olmaktadır (Kışla, 2017:56).

2.3.3.Mülkiyet Esasına Göre Hastaneler

Mülkiyet durumuna esas alınarak değerlendirildiğinde hastaneler, mülkiyet durumunun hangi yapıya bağlı bulunduğuna göre bir grupta gerçekleştirilmektedir. Buradan hareketle Türkiye’deki hastaneler Sağlık Bakanlığına, üniversitelere ve özel sektöre bağlı hastaneler olarak sınıflandırılabilir. Hastaneyi yönetme ve kontrol hakkına sahip yapı, genellikle hastanenin mülkiyetini elinde bulundurmaktadır. Bu sebepten dolayı “ mülkiyet” ve “yönetim ve kontrol” yapılan sınıflandırmalar genellikle aynı sınıflandırma türünü temsil etmektedir (Tengilimoğlu vd., 2014:186).



Şekil 5: Mülkiyet Esasına Göre Hastanelerin Sınıflandırılması

Kaynak: Tengilimoğlu vd., 2014:186.

2.3.4.Büyükliklerine Göre Hastaneler

Yatak sayısı, çalışan personel sayısı ve hasta günü sayısı hastanelerin büyüklük açısından değerlendirilmesinde başvurulan genel ölçütlerdendir. Yatak sayısı ölçütü ise en çok kullanılandır. Hastaneler hizmet kapsamını genişlettikçe yeni hizmet birimlerine ihtiyaç doğacaktır ve bununla organizasyon içinde, çalışan sayısında değişimler yaşanacaktır (Danacı, 2010:27).

2.4.Ülkemizde Hastanelerin Organizasyon Yapısı

Ülkemizden hastanelerin büyük çoğunluğu Sağlık Bakanlığına bağlı devlet hastaneleridir. Üniversite ve özel hastaneler de devlet hastanesine ek olarak hizmet sunumunu gerçekleştirmektedir.

2.4.1.Üniversite Hastaneleri

Genellikle bu kuruluştan beklenen üç sorumluluk alanı bulunmaktadır. Birincisi sağlık hizmeti sunumunu gerçekleştirmektir. Tüm sağlık hizmeti sunan kuruluşlar en etkili hizmeti sunabilmek adına uğraş ortaya koyarlar. Fakat üniversite hastaneleri bu konuda daha büyük sorumluluk taşımaktadır. Sağlık hizmetinin üretiminde en önemli faktör olan nitelikli personelin yetiştirilmesi ikinci olarak bu kuruluştan beklenen faaliyettir. Üçüncü olarak da yeni düzenlemeler getirerek sunulan hizmetin kalitesini arttırmaktır (Uğurluoğlu, 2015:53-54).

Yapı olarak değerlendirildiğinde üniversite hastanelerinin net bir standartta bulunmamaktadır. Fakat değişiklik olmasına rağmen genel bir organizasyon yapısından söz edilebilir (Tengilimoğlu vd., 2014:193-194).

Organizasyon yapısındaki farklılıklar genellikle alışkanlıklar, kültür, yaşanılan bölge, üretim alanı, yöneticiler tarafından alınan kararlar yapıda net standartın olmayışına sebep olmaktadır. (Pardes ve Pincus, 2010:1264).

2.4.2.Sağlık Bakanlığı Hastaneleri

Sağlık Bakanlığı sağlık hizmetinin sunumunda en üst yetkili merci konumundadır (Sarsenova, 2010:38). Sağlık bakanlığının mevcut yönetmeliğindeki beşinci maddenin değişimi ile sağlık kurumları beş gruba ayrılmıştır. Bunlar; gün hastanesi, özel dal hastaneleri, ilçe/belde hastanesi, eğitim ve araştırma hastaneleri ve genel hastaneler olarak belirtilmiştir. (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2005). Belirtilen yapıların ortak hedefi sağlık hizmetini en etkili bir biçimde üretmektir. Yapısal veya yönetsel olarak farklılıkları bulunmaktadır.

2.4.3.Özel Hastaneler

“Özel hastaneler” kavramı, tüm dünyada ihtiva ettiği anlam bakımından maddi olarak gelir elde etmeyi hedefleyen teşebbüslerin yanında sosyal olarak bu kaygı sahibi olmayıp yarar sağlama amacı güden dernek gibi yapıları da içermektedir. Belli kişi veya grupların toplumun yararını gözeterek oluşturdukları hastaneler bu alan altında değerlendirilmektedir (Yeşil, 2009:47).

Ülkemizde sağlık hizmeti sunan özel hastaneler iki aşamada faaliyetlerini sürdürmektedirler. İlk aşamada ağır olmayan, yüksek bilgi ve teknolojik ihtiyacın gerekli olmadığı sağlık hizmetlerinin sunumunu gerçekleştirmektedir. Acil vakalar, yaralanmalar gibi ağır faaliyet gerektirmeyen faaliyetlerdir. Diğer aşamada ise daha komplike vakaları, ileri teknoloji ve bilgi tabanlı gerçekleştirilecek vakaların üretimini gerçekleştirmektedir (Kurtulmuş, 1998).

2.5.Sağlık İşletmelerinde Performans Değerlendirme

Çağımızda sağlık sektörü, dünya ekonomisindeki en büyük sektörleri arasında yer almaktadır. Önceleri profesyonellerin dışında toplumda belli kişilerin sunduğu bir hizmet olan sağlık hizmeti, günümüzde ekonomik yapıda önemli bir yer edinmiştir. Bu durum bize nasıl bir değişim yaşandığına dair bilgi sunmaktadır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2005:4).

Günümüzde sağlık sektörü rekabetçi bir hal alması ile birlikte, sağlık hizmetlerinde bireylerin beklenti ve gereksinimlerinin incelenmesi zorunluluğu doğurmuştur. (Kırılmaz, 2012:237).

Dünya Sağlık Örgütü sağlığı geliştirmek, kişilerin sağlık dışındaki problemlerine karşı ilgi göstermek ve finansal bir adaleti gerçekleştirmek şeklinde hedefler göstermiştir. Karar vericilerin bu konulara yönelmesi gerektiğini belirttikten sonra performans konusunu da vurgu yapmıştır. Performansı geliştirilmesi gerektiği konusunda yapılması gerekenleri sunmuştur (WHO, 2000).

Dünya Sağlık Örgütünün yapmış olduğu değerlendirmenin yanında, Roberts ve arkadaşları farklı bir yaklaşım oluşturmuşlardır. Yaklaşımın temelini “kontrol düğmeleri” adını verdikleri süreç oluşturmaktadır. Kontrol düğmelerini finansman, ödeme, organizasyon, düzenleme ve davranış alanları oluşturmaktadır. Bu etkenler üzerinde

yapılacak işlemlerle ara amaçlar gerçekleştirilip sağlık hizmetlerinde arzulanan bir seviyeye varılacağı tasarlanmıştır (Roberts ve diğerleri, 2010:153).

Kullanılan sistemler belli bir hedefe ulaşmak için gerçekleştirilmektedir. Hastaneler toplum sağlığı ile doğrudan ilişkili olduğundan dolayı performansının devamlı ölçülmesi gerekli olmaktadır. Bu değerlendirme sonucunda hastane ve sağlık çalışanının kendilerini geliştirmesi ile topluma sunulacak sağlık hizmetinin kaliteli olmasını doğrudan etkileyecektir. Bu bağlamda sağlık işletmelerinin performans programının amaçları şu şekilde sıralanabilmektedir (Bektaş, 2011:222-223).

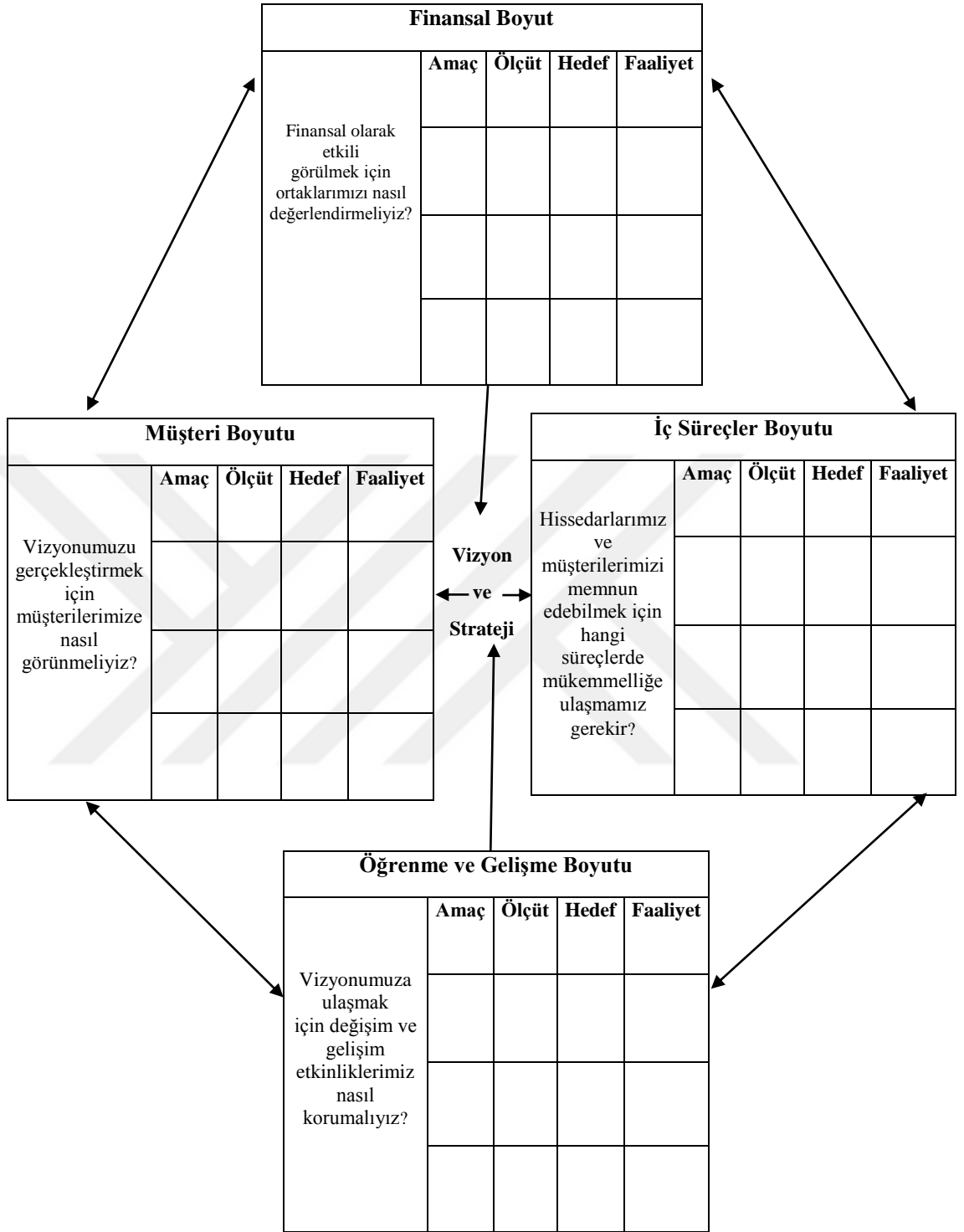
- Çalışan bireyin işi daha iyi bir şekilde gerçekleştirebileceğinin belirlenmesi
- Çalışan bireyin terfi kararının verilmesi
- Çalışan bireyin başarısız yönlerinin saptanarak kişiye yol göstermesi
- Performans seviyesinin artırılması için hangi işlemlerin gerçekleştirilmesi gerektiğinin saptanması
- Astların performanslarının artacağı gibi, üstlerin de performans seviyelerinin ne şekilde artacağına belirlenmesi
- Organizasyona faydalı olmayan ve bu sebeple işten ayrılması gereken çalışanların belirlenmesi ve gerekli işlemlerin yapılması

2.5.1.Sağlık İşletmelerinde Dengeli Puan Cetveli

Balanced scorecard, dilimize farklı şekillerde çevrilmiştir. Yaygın olarak dengeli puan cetveli adını almaktadır.(Bertan, 2009:2526-2527). Bu çalışmada “balanced scorecard” orijinal adının yerine dengeli puan cetveli kullanılması tercih edilmiştir. Dengeli puan cetveli ilk olarak yaklaşık yirmi beş yıl önce Kaplan ve Norton tarafından oluşturulmuş bir sistemdir (Narayanamma ve Lalitha, 2016:60). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin uzun ve kısa vadeli işlemleri arasında ilişki kurmadığı ve problemin dengeli puan cetveli giderildiği görülmüştür. İşletmelerin çoğunda performans ölçümleri finansal ölçümler ve hedefler doğrultusunda meydana getirilmiştir ve bunların işletmenin uzun dönemli stratejik hedeflerini geliştirmesi ve uygulaması ile ilişkisi pek kurulamamıştır. Önceleri performans değerlendirme için finansal faaliyetlerin ölçümü yeterli olarak kabul edilirken dengeli puan cetveli bu durumun yetersiz kaldığı kanısıyla temellendirilmiştir (Tarım, 2014:234-235). Dengeli puan cetveli bize daha karmaşık ve

kapsamlı, başka bir ifade ile geleneksel mekanik yönetim teorilerine (idari yaklaşım, bilimsel yönetim) veya ekonomik ve finans teorilerine göre daha bütünsel bir bakış açısı kazandırıyor. DPC (Dengeli Puan Cetveli) farklı alanlardaki performans değerlendirmesi gerçekleştirmek yerine dört bakış açısıyla işletmelerin performansını inceliyor (Pietrzak, 2017:108).





Şekil 6: Dengeli Puan Cetveli

Kaynak: Erkul vd., 2015: 206.

Dengeli puan cetveli işletmenin performansının dört ayrı açıdan değerlendirilmesini ele alır. Bu açılar genel olarak mali, kurum içi faaliyetler, büyüme öğrenme ve hizmet talebinde bulunan şeklinde adlandırılır (Erkul vd., 2015:205-206). Bu durum yukarıda şekil ile gösterilmektedir.

Dengeli Puan Cetvelinde, yakın ve uzak dönemli amaçlara, mali ve mali olmayan kriterlere, sonuç ve sonucu etkileyen göstergelere, organizasyon içi ve organizasyon dışı performans boyutları arasında meydana getirilen dengenin önemi üzerinde durulmaktadır. Gerçekleştirilen bu faaliyetler ışında eylemler arasında analiz yapılabilmektedir (Bekmezci, 2013:62). Bu bağlamda DPC'nin kullanımında elde edilebilecek yararların boyutu anlaşılabilir. Aynı zamanda Harvard Business Review, son yetmiş yılın en önemli performans yönetim aracı olarak DPC'yi göstermektedir (Meyer, 2002:2).

2.5.2.Hastane Performansı

Hastane performansı, klinik ya da yönetsel bakımdan konulmuş amaçlara ulaşmak şeklinde açıklanabilir. Daha iyi sağlığa ulaşmak temel hedeftir. Amaçlar çok kapsamlı veya yapılması gereken işlerle alakalı olabilir. Performans değerlendirme yöntemleri, idarecilerin organizasyonlardaki performans seviyesini ileriye taşımak ve olumlu katkı sağlaması için kullandıkları etkili bir süreçtir. Günümüz hastanelerinde standart olarak gerçekleştirilen bir şekli bulunmamaktadır(Tengilimoğlu ve Toygar, 2013:55).

Fakat hatalı teşhis oranı, aşılama faaliyetleri, hasta mahremiyeti, verilerin korunması, mikrobiyoloji faaliyetlerinin kalitesi gibi konular hastanelerin performans değerlendirmede kullanabildikleri unsurlardır. Farklı birimlerdeki etkililik hakkında bilgi verebilecek etkenler tercih edilmektedir (Dereköy, 2012:44).

2.5.2.1. Hastane Performansının Temel Göstergeleri

Belli bir zaman dilimi ve sonuçlar temel alınarak performansın saptanmasını sağlayan nicel ölçütlerdir. (Koçgil vd., 2009: 179-180). Bu çalışmada hasta memnuniyeti, sağlık hizmet kalitesi, sağlıkta verimlilik ve finansal göstergeler üzerinde durulacaktır.

2.5.2.1.Hasta Memnuniyeti

Sağlık hizmeti sunucularının en önemli ve son müşterileri hastalardır. Hasta memnuniyeti, sağlık hizmeti sunucularının sağlık hizmeti talebinde bulunan bireylerin kapsamlı ölçütüdür (Smith ve Swinehart 2001). Amerika da başlayan ve sonrasında İngiltere’de gelişim gösteren hasta memnuniyeti sağlık hizmetleri için önemli bir kıstas haline almıştır. Kişilerin almış oldukları hizmete karşı verdikleri tepki kalitenin ne ölçüde olduğu konusunda önemli bilgiler sunmaktadır (Erdugan vd., 2017:166).

Hizmet aldığı kuruluşu ihtiyaç olduğunda tekrar tercih etmesi hastanın karşılaştığı kalite algısı ile yakından ilişkilidir. Kurumun gösterdiği güven, mahremiyet kişinin memnuniyet düzeyini etkilediği açık bir olgudur. Bununla birlikte hastaların tedavi hizmetini aldıkları doktorlar ve yardımcı personellerinin donanımlarını da göz önüne aldıkları bilinmektedir. Yönetmelik işlemler ve alınan hizmet bakımından değerlendirme yapan kişi sonraki kararlarını bu doğrultuda almaktadır (Tüfekci ve Asıgbulmuş,2016:72-73).

Sağlık hizmetinin kullanıcısı olarak bulunan bireyler kaliteli sağlık hizmetinin bilincinde olması, çoğu sağlık kurumunun hastaların memnuniyetini yükselten unsurları öğrenme ve değerlendirme çabasına yöneltmiştir. Aşağıdaki tabloda hasta memnuniyetinin önemi sıralanmıştır (Şenel vd., 2013:200-201).

Tablo 4

Hasta Memnuniyetinin Önemi

Hasta talebinde artış
Verimlilikte artış
Tedavi sürecine uyum gösteren hasta
Mesleki doyum oranlarında artma
Motivasyon kaynağı
Etkili iş görme
İstifa sayısında azalma
Yenilikçi çalışan

Kaynak: Şenel vd., 2013: 201

2.5.2.2. Sağlık Hizmet Kalitesi

Hizmetler, genellikle olarak nitel olarak belirlenemeyen nitelikli bireyle tarafından arz edilen faaliyetler bütünüdür. Sağlık hizmetlerinde durum daha yoğun bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Yapılan işin niteliği çalışan bireylerin donanım açısından üst seviyeler olmasını gerekli kılmaktadır.(Çatı ve Öcel, 2017:177-178).

Donabedian kaliteyi sağlık bakım iyiliğinde adaletin gerçekleştirilmesi şeklinde tanımlamaktadır (Donabedian, 1990). Genellikle hastanelerde hizmet kalitesi “sağlık hizmetleri sisteminin farklı unsurlarının, standartlara uygunluk ya da mükemmellik derecesi” şeklinde belirtilmektedir (Zerenler ve Ögüt, 2007:505).

Kaliteli sağlık hizmetinde ayrılması mümkün olmayan beş önemli ölçüt vardır. Bunlar (Çiçek ve diğerleri, 2006:4);

1. İhtiyaç: Sağlık hizmeti talep edenin, talep ettiği hizmete gereksinim duymuş olması gerekmektedir. Sağlık hizmeti talebi olan kişinin süreç hakkında ve ya nasıl işlemlerin gerçekleştirileceği konusunda bilgi mevcut değildir. Dahası ihtiyacı olduğunu bile fark edemeyebilir.
2. Uzmanlık: Hizmet sunumunun gerçekleştirilmesi için önemli bir konumda olan personellerin yetkin olmaları gerekmektedir. Bununla birlikte hizmetin uygun basamakta sunulması gerekmektedir
3. Zamanlama: Sağlık hizmetlerinde erteleme söz konusu değildir. Zamanlamada oluşabilecek bir hata sonuçta hem tıbbi hem de ekonomik açıdan fazladan maliyet oluşturacaktır.
4. En Düşük Risk: Yönetimsel ve teknik beceriler ile birlikte hareket ederek gerçekleştirilmesi en verimli olan faaliyetin tercih edilmesi gerekmektedir. Bu şekilde meydana gelebilecek istenmeyen vakaların gerçekleşme ihtimali düşürülecektir.
5. Başarılabilirliği Başarmak: Sağlık işletmeleri, tüm kaynaklarını kullanarak, yapmaları gerekeni en iyi ölçüde gerçekleştirmelidir. Hastanelerde hizmet kalitesinin ölçümünde diğer hizmet sektörlerinden daha farklı bir yapıdadır. Hizmet kalitesi üzerine dar ve geniş boyutta çalışmalar yapılarak seviyeyi arttırmak hedeflenmektedir (Zaim ve Tarım, 2011:6).

2.5.2.3. Sağlıkta Verimlilik

Günümüzde eğitim seviyesindeki yükselme, tüm alanları etkilemektedir. Eğitim seviyesindeki artış kişilerin beklenti ve kalite algısındaki fikirlerini ileriye taşımaktadır. Oluşan bu beklentinin karşılanabilmesi mali olarak bir yatırımı gerekli kılmaktadır. Bu durum verimlilik kavramını ön plana çıkmasına sebep olmuştur. Sağlık hizmetlerinin de pahalı olması verimlilik kavramının bu sektör içinde sürekli yer bulmasını sağlamıştır (Göktepe ve Baykal, 2012:31).

Artık verimlilik verileri karar organları tarafından tercih edilmektedir. Daha önceleri bu alanda tercih edilmeme sebebi hastanelerin maddi kaygı gütmemesi gerektiği yönündeki eleştirilerdir. Ancak hastanelerde belli imkanlarla belli çıktıları elde etmek durumundadır (Sezen ve Gök, 2009:385).

2.5.2.4. Finansal Göstergeler

Finansal göstergeler işletmenin mali yapısını inceler. Edinilen veriler doğrultusunda yapılacak yatırım faaliyetlerinin seçimini etkiler. İdari yönetimin etkinliği konusunda da kullanılabilir. (Özgülbaş ve diğerleri, 2008:120-121).

Diğer işletmelerden farklı olarak hastaneler çeşitli işlevleri aynı anda gerçekleştirmektedir. Donanımlı personel yetiştirmek, verimli hizmet sunumu gerçekleştirmek bunlardan ilk akla gelenlerdir. Bu faaliyetleri gerçekleştirirken finansal yapılarını da korumak ve geliştirmek gereklidir. (Avcı ve Çınaroğlu, 2015:6).

2.5.3. Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi

Sağlık sistemlerindeki değişen koşullar, ücretlerin farklı şekillerde yapılmasını doğurmuştur. Ücret ödemesi çeşitli kıstaslar üzerinden belirmektedir. Örneğin çalışılan zaman aralığı, üretilen hizmet miktarı gibi faktörler kullanılmaktadır. Çalışanların verimliliğini arttırmak için maddi teşvik sistemi de tercih edilebilmektedir (Kizek ve diğerleri, 2010:613).

Çalışanların motivasyonunu arttırmak ve memnuniyetini sağlamak adına Sağlık Bakanlığı tarafından sistem 2000’li yılların başında hayata geçirilmiştir. Hizmet sunumunda etkin rol alan sağlık çalışanının gerçekleştirilen uygulama ile verimlilik düzeyinin arttırılması hedeflenmiştir (Çakır ve Sakaoğlu, 2014:4). Uygulama çeşitli

eleştiriler almış olsa dahi uzman kişiler tarafından kabul görmektedir (Fettah ve Şahin, 2009:181).

Sağlık işletmelerinde performansa dayalı ödeme daha çok sağlık hizmeti sunucularının ve hastaların tatmin seviyesini yükseltmek, hizmet kalitesini daha yukarılara çıkarmak ve maliyetleri kontrol altına almak gibi stratejik amaçları gerçekleştirmek için kullanılmaktadır (Akçakanat ve Çarıkçı, 2016:869).

2.5.4. Performans Yönetim Ölçüm Aracı Olarak Veri Zarflama Analizi

Regresyon analizi ile oran analizi verimliliğin tespiti konusunda işletmeler tarafından kullanılmaktaydı. Ancak bu iki metot işletmeler arası karşılaştırma yapılırken kısıtlamalar, en etkin ve verimli işletmenin tam olarak belirlenememesi gibi eksiklikler içerir. Bundan dolayı yöneticiler ve politika yapıcılar bu dezavantajlı unsurları ortadan kaldıracak alternatif yöntemlere yönelmişlerdir. Sonuç olarak bu eksikliklere cevap veren Veri Zarflama Analiz (VZA) yöntemi ortaya çıkmıştır (Şenol ve Gençtürk, 2017:273-274). Veri Zarflama Analizi, farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Genel olarak Veri Zarflama Analizi, aynı tip girdileri işleyerek aynı tip çıktılar elde eden bununla birlikte benzer ekonomik karar yapılarının karşılaştırmalı faaliyetlerinin ölçülmesi amacıyla ortaya çıkartılmış parametrik olmayan bir tekniktir (Karahan ve Özgür, 2011:100).

BÖLÜM 3: GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırma, Bingöl İli kamu hastanelerindeki sağlık personelinin 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin tutumlarının belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla; Bingöl Devlet Hastanesi'nin çeşitli pozisyonlarındaki 404 sağlık çalışanının, 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin tutumları saptanmaya çalışılmıştır. Alt boyutlar olan, çalışanların; 360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin tutumlarının, kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin tutumlarının, insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin tutumlarının, geribildirimlerin kalitesine ve geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin tutumlarının tespit edilmesi de araştırmanın alt amacıdır. Araştırma bulguları; klasik performans değerlendirmeden 360 derece performans değerlendirmeye geçmek isteyen hastaneler ile halen bu yöntemi uygulayan kurumlara geribildirim olarak katkıda bulunması açısından önem taşımaktadır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın yapıldığı kamu hastanesinde homojen olmayan ana kütleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak hemşire, doktor ve yöneticilerinden oluşan 404 kişilik evrenin örneklem büyüklüğü 212 olarak belirlenmiştir (Coşkun ve diğerleri, 2017:143-144, Sekeran, 2003:294). Ancak tüm evrene anket formu dağıtılmış ve geri dönüşü yapılan 370 anketten 309'u değerlendirmeye uygun görülerek analiz edilmiştir. Diğer 61 anket eksik veri sebebiyle değerlendirmeye alınmamıştır.

3.3. Araştırmanın Sınırlıkları

Araştırma, Bingöl Devlet Hastanesi'nde görev yapan hemşire, doktor ve yöneticilerin görüşleri ile sınırlıdır. Bu nedenle bütün sağlık çalışanlarının görüşünü yansıtmamaktadır..

3.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı

360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarının belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmada; veri toplama yöntemi olarak anket çalışması kullanılmıştır. Anketlerin alışanlara dağıtılması ve toplanması araştırmacı tarafından yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan anket formunun birinci kısmında; 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarını belirlemek üzere 5 alt boyuttan oluşan bir ölçek yer almaktadır. Ölçekte; 360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumlarını belirlemek için 7 adet soru, kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumlarını belirlemek için 7 adet soru, insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumlarını belirlemek için 6 adet soru, geribildirim kalitesine ilişkin çalışan tutumlarını belirlemek için 10 adet soru ve geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumlarını belirlemek için 6 adet soru olmak üzere toplam 36 adet soru bulunmaktadır. 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları 5’li Likert tipi ölçekle ölçülmüştür (1: Kesinlikle Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Ne Katılıyorum Ne De Katılmıyorum; 4: Katılıyorum; 5 Kesinlikle Katılıyorum). Değerlendirmede en olumlu seçeneğe (5), en olumsuz seçeneğe (1) puan verilmiştir. Anket formunun ikinci kısmında; çalışanların demografik özelliklerini ortaya koymaya yönelik sorular yer almaktadır. Kullanılan anket formu Birol Şimşek’in “360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin alışan Tutumlarının Belirlenmesi: Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezinden alınmıştır (Şimşek,2016). Araştırmada kullanılan anket formuna ekte yer verilmektedir.

3.5. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 25.0 ile analiz edilmiştir. Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ait dağılımları belirlemek için frekans ve yüzde analizinin yanı sıra ölçeklere ait düzeylerin belirlenmesi için betimsel analizlerden ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeğin araştırma kapsamında örneklem grubu için güvenirlik düzeylerini belirlemek için Cronbach’s Alpha iç tutarlılık analizi yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin dağılımlarını belirlemek için normal dağılım analizlerinden kolmogorov-smirnova analizi yapılarak verilerin basıklık, arpıklık değerleri ile ortalama-medyan değerlerin yakınlığı incelenmiş verilerin

dağılımın normal dağılımdan geldiği belirlenmiştir. Verilerin dağılımın normal olması sonucu hipotezlere ilişkin analizlerin test edilmesinde ikili gruplar için bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla gruplar için ise tek yönlü anova analizi uygulanmıştır. Anova analizi sonucu anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi için post-hoc testlerinden Scheffe analizi yapılmıştır.

3.6. Araştırma Hipotezleri

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler aşağıda verilmektedir.

H1: 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları, cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H2: 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları, eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H3: 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları, yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H4: 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları, pozisyon durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H5: 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları, halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre farklılaşmaktadır.

BÖLÜM 4: BULGULAR

4.1. Kişisel Bilgi Formu

Veri toplama aracı olan anket formunun ilk bölümünde katılımcıların demografik düzeylerini belirlemek için sırası ile cinsiyet eğitim durumu, yaş soruları sorulmuştur. Araştırmaya katılan bireylerin demografik özelliklerine ait dağılımları tablo 5'te verilmiştir. Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ait dağılımlar incelendiğinde, katılımcıların %47,2'sinin erkek, %52,8'sinin kadın, %13,3'ünün lise mezunu, %22,3'ünün ön lisans mezunu, %32,7'sinin lisans mezunu ve %31,7'sinin yüksek lisans/doktora/tıpta uzmanlık alanlarından mezun oldukları belirlenmiştir. Katılımcıların %18,4'ünün 20-25 yaş aralığında, %30,1'inin 26-30 yaş aralığında, %24,9'sunun 31-35 yaş aralığında ve %26,52ininin 36 veya üzeri yaşta olduğu belirlenirken katılımcıların yaş ortalamasının 31,7 olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5
Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Dağılımları

Cinsiyet	f	%
Erkek	146	47,2
Kadın	163	52,8
Eğitim Düzeyi	f	%
Lise	41	13,3
Ön Lisans	69	22,3
Lisans	101	32,7
Lisans üstü/Tıpta Uzmanlık	98	31,7
Yaş	f	%
≤25 yaş	57	18,4
26-30 Yaş	93	30,1
31-35 yaş	77	24,9
≥36 yaş	82	26,5
#Yaş ortalaması= 31,7		
Toplam	309	100

Araştırmaya katılan bireylerin 360 derece performans değerlendirme sistemi ve çalışma hayatlarına ait dağılımları tablo 6’da verilmiştir. Katılımcıların çalışma hayatlarına ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların %57’sinin hemşire, %28,5’sinin doktor, %14,5’inin ise yönetici olduğu, %13,6’sının 0-1 yıllık tecrübesi olduğu, %27,5’inin 2-5 yıl tecrübeye ve %58,9’unun ise 5 yıl ve üzerinde bir tecrübeye sahip oldukları belirlenmiştir. Katılımcıların 360 derece değerlendirme sistemi hakkındaki düşünceleri incelendiğinde, %13,3’ünün daha önce bu tarz derecelendirme yapan bir işte çalıştıkları, %86,7’sinin çalışmadığı, %79,9’unun bu tarz bir sistemde çalışmak istedikleri %20,1’i ise bu tarz bir sistemin olduğu firmada çalışmak istemediklerini belirtmişlerdir.

Tablo 6

Katılımcıların Çalışma Hayatı ve 360 Derece Değerlendirme Sistemine İlişkin Ait Dağılımları

Pozisyon	f	%
Hemşirelik	176	57,0
Doktorluk	88	28,5
Yönetici	45	14,5
Tecrübe	f	%
(0-1) Yıl	42	13,6
(2-5) Yıl	85	27,5
5 Yıl Ve Üzeri	182	58,9
Daha Önce 360 Derece Çalışma Durumu	f	%
Evet	41	13,3
Hayır	268	86,7
Sistemde Çalışma İsteği	f	%
Evet	247	79,9
Hayır	62	20,1
Toplam	309	100,0

4.2. Güvenilirlik Analizi

360 derece performans değerlendirme sistemine karşı çalışan tutumlarının güvenilirlik sonuçları tablo 7’de gösterilmiştir.

36 maddeden oluşan 360 derece performans değerlendirme sistemi ölçeğine ait güvenilirlik düzeyini belirlemek için cronbach’s alpha kat sayısına bakılmıştır. 360 derece performans değerlendirme sistemi ölçeğine ait güvenilirlik düzeyinin 0,970 olduğu belirlenmiş ve bu ölçeğin alt boyutlarına ait güvenilirlik düzeylerinin de 0,70’den büyük olduğu için güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğunu belirlenmiştir.

Tablo 7
360 Derece Performans Değerlendirmeye Karşı Çalışan Tutumları Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Güvenirlik Düzeyi

Ölçek/Boyutlar	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
360 Derece Performans Değerlendirmeye Karşı Çalışanların Tutumu	0,970	36
Kurumsal Faaliyetlere Katkı	0,877	7
Kendi Bireysel Gelişimine Katkı	0,904	7
İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkı	0,848	6
Geribildirimlerin Kalitesi	0,896	10
Geribildirim Sonuçlarının Kullanımı	0,816	6

4.3. 360 Derece Performans Değerlendirmeye Karşı Çalışan Tutumlarına İlişkin Analiz Sonuçları

Araştırmanın bu bölümde katılımcıların 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşlerine ilişkin, betimsel istatistikleri, demografik özelliklere göre farklılıklarının belirlenmesine ait bulgulara yer verilmiştir.

Katılımcıların kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin tutumları tablo 8’de yer almaktadır. Katılımcıların 360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumları düzeylerinin yüksek seviyede olduğu ($\bar{X}=3,69$) belirlenirken, en yüksek düzeye sahip maddenin 3,81 ortalama ile “Kurum içi iletişimi güçlendirir” maddesi olduğu, en düşük düzeye sahip maddenin ise 3,54 ortalama ile “Kurumsal hedeflerle bireysel hedeflerin örtüşmesini sağlar.” maddesi olduğu belirlenmiştir.

Tablo 8
Kurumsal Faaliyetlere Katkı Boyutuna İlişkin Betimsel Bulgular

Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumları	\bar{x}	ss
Kurum içi iletişimi güçlendirir.	3,81	0,97
Kurumun rekabet gücünü artırır.	3,60	1,00
Kurumsal hedeflerle bireysel hedeflerin örtüşmesini sağlar.	3,54	0,85
Kurum içi rekabeti artırarak ürün / hizmet kalitesini yükseltir.	3,72	0,88
Kurumun vizyon ve misyonunun sahiplenilmesini destekler.	3,72	0,86
Kurumun hedeflerine ulaşmasına katkı sağlar.	3,67	0,92
Kurumun verimliliğini artırır.	3,79	0,92
Kurumsal Faaliyetlere Katkı	3,69	0,69

Katılımcıların kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin tutumları Tablo 9’da verilmiştir. Katılımcıların 360 derece performans değerlendirme sisteminin kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumlarına ilişkin düzeylerinin yüksek seviyede olduğu ($\bar{X}=3,70$) belirlenirken, en yüksek düzeye sahip maddenin 3,79 ortalama ile “Çalışanın, eksik olduğu alanları görmesini sağlar” maddesi olduğu, en düşük düzeye sahip maddenin ise 3,65 ortalama ile “Çalışanın eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini sağlar” maddesi olduğu belirlenmiştir.

Tablo 9
Kendi Bireysel Gelişimine Katkı Boyutuna İlişkin Betimsel Bulgular

Madde/Ölçek	\bar{x}	ss
Çalışanın, eksik olduğu alanları görmesini sağlar.	3,79	0,92
Çalışanın, yeni şeyler öğrenmesine katkıda bulunur.	3,67	0,97
Çalışanın, öz denetimine / kendini eleştirmesine katkıda bulunur.	3,73	0,86
Çalışanı, organize olup planlı çalışmaya teşvik eder.	3,68	0,87
Çalışanın, bireysel farkındalığını (kendisini tanımasını) artırır.	3,69	0,89
Çalışanın eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini sağlar.	3,65	0,89
Çalışanın, eğitim faaliyetlerine katılımını destekler.	3,69	0,89
Kendi Bireysel Gelişimine Katkı	3,70	0,72

Katılımcıların 360 derece performans değerlendirme sisteminin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumlarına ilişkin düzeylerinin yüksek seviyede olduğu ($\bar{X}=3,58$) belirlenirken, en yüksek düzeye sahip maddenin 3,62 ortalama ile “Kurumda gizli kalmış olan yetenekli kişilerin belirlenerek ortaya çıkarılmasına fırsat verir” maddesi olduğu, en düşük düzeye sahip maddenin ise 3,54 ortalama ile “Çalışanlara, kariyer gelişimi için yeni fırsatlar sunar.” maddesi olduğu belirlenmiştir.

Tablo 10
İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkı Boyutuna İlişkin Betimsel Bulgular

Madde/Ölçek	\bar{x}	ss
Çalışanlara, kariyer gelişimi için yeni fırsatlar sunar.	3,54	1,02
Kurumdaki rotasyon, nakil ve terfi gibi uygulamaların objektif temellere dayandırılmasını sağlar.	3,58	1,02
Kurumda gizli kalmış olan yetenekli kişilerin belirlenerek ortaya çıkarılmasına fırsat verir.	3,62	1,01
Kurumun, kariyer yönetimi fonksiyonuna destekte bulunur.	3,59	0,86
Kurumun ödül / ceza yönteminin objektif temellere dayandırılmasını sağlar.	3,56	0,95
İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkı	3,58	0,73

Katılımcıların 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimlerin kalitesine ilişkin çalışan tutumlarının yüksek seviyede olduğu ($\bar{X}=3,69$) belirlenirken, en yüksek düzeye sahip maddenin 3,81 ortalama ile “Çok değerlendircili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri, tek değerlendircili yöntemlere göre daha güvenilirdir” maddesi olduğu, en düşük düzeye sahip maddenin ise 3,48 ortalama ile “Hastalardan gelen performans değerlendirme geribildirimleri yararlıdır.” maddesi olduğu belirlenmiştir.

Tablo 11
Geribildirim Kalitesi Boyutuna İlişkin Betimsel Bulgular

Madde/Ölçek	\bar{x}	ss
Çok değerlendircili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri, tek değerlendircili yöntemlere göre daha güvenilirdir.	3,81	0,98
Çok değerlendircili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri, tek değerlendircili yöntemlere göre daha motive edicidir.	3,72	0,93
Akranlardan (eşit düzeydeki / pozisyonadaki kişilerden) gelen performans değerlendirme geribildirimleri yararlıdır.	3,63	0,84
Çalışanlardan gelen performans değerlendirme geribildirimleri yararlıdır.	3,79	0,86
Çok değerlendircili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri, iş performanslarını daha doğru yansıtır.	3,76	0,82
Çok değerlendircili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri, tek değerlendircili yöntemlere göre daha doğru sonuçlar verir.	3,72	0,91
Yöneticilerden gelen performans değerlendirme geribildirimleri yararlıdır.	3,52	0,94
Hastalardan gelen performans değerlendirme geribildirimleri yararlıdır.	3,48	1,06
Çok değerlendircili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri, tek değerlendircili yöntemlere göre daha adildir.	3,79	0,88
Eşlerden / aile üyelerinden gelen performans değerlendirme geribildirimleri yararlıdır.	3,76	0,53
Geribildirimlerin Kalitesi	3,69	0,67

Katılımcıların 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumlarının yüksek seviyede olduğu ($\bar{X}=3,55$) belirlenirken, en yüksek düzeye sahip maddenin 3,76 ortalama ile “Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri sonuçlarının çalışana maddi ödül verilmesinde kullanılmasını desteklerim.” maddesi olduğu, en düşük düzeye sahip maddenin ise 3,06 ortalama ile “Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri sonuçlarının çalışanın iş akdinin feshedilmesinde kullanılmasını desteklerim.” maddesi olduğu belirlenmiştir

Tablo 12:
Geribildirim Sonuçlarının Kullanımı Boyutuna İlişkin Betimsel Bulgular

Madde/Ölçek	\bar{x}	ss
Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri sonuçlarının çalışanın eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılmasını desteklerim.	3,77	0,91
Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimi sonuçlarının çalışanın rütbe düşürme kararlarında dikkate alınmasını desteklerim.	3,35	1,02
Kurumdaki mevcut personelin durumunu belirleyerek, gelecekte kuruma alınacak kişilerin niteliklerinin belirlenmesinde etkili olur.	3,61	0,96
Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri sonuçlarının çalışanın iş akdinin feshedilmesinde kullanılmasını desteklerim.	3,06	1,07
Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri sonuçlarının çalışanın gelişim ve kariyer planlarının oluşturulmasında kullanılmasını desteklerim.	3,72	0,86
Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri sonuçlarının çalışana maddi ödül verilmesinde kullanılmasını desteklerim.	3,76	0,98

Çok değerlendircili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri sonuçlarının çalışanın terfi kararlarında kullanılmasını desteklerim.	3,65	1,01
Geribildirim Sonuçlarının Kullanımı	3,55	0,71



Tablo 13:
Verilerin Dağılımına Ait Normallik Testi Sonuçları

Ölçek/Boyut	Statistic	n	p	\bar{x}	Medyan	Çarpıklık	Basıklık
360 Derece Performans Değerlendirme	0,103	309	0,000	3,65	3,77	-0,876	1,086
Kurumsal Faaliyetlere Katkı	0,144	309	0,000	3,69	3,86	-0,837	0,840
Kendi Bireysel Gelişimine Katkı	0,159	309	0,000	3,70	3,86	-0,868	0,750
İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkı	0,121	309	0,000	3,58	3,67	-0,524	0,303
Geribildirimlerin Kalitesi	0,155	309	0,000	3,69	3,80	-0,939	1,210
Geribildirim Sonuçlarının Kullanımı	0,111	309	0,000	3,55	3,67	-0,661	0,683

Verilerin hangi dağılımdan geldiğini belirlemek için; aritmetik ortalama, medyan, çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiş olup, aritmetik ortalama ve medyanın eşit ya da yakın olması, çarpıklık ve basıklık katsayılarının ± 2 sınırları içinde bulunmasından verilerin dağılımının normallikten geldiği belirlenmiştir. (Tabachnick ve Fidell, 2014).

4.4.Hipotezlere Ait Bulgular

Araştırmanın bu kısmında, Katılımcıların 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin hipotezlere ait bulgulara yer verilmiştir.

H₁: 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları, cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.

Katılımcıların 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda; Katılımcıların 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarının cinsiyetlerine göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendiğinden (**t= -2,054; sd= 307; p=0,041; p<0.05**) H₁ hipotezinin kabul edildiği belirlenmiştir. Cinsiyeti Kadın ($\bar{x}=3,73$) olan katılımcıların 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin düzeylerinin erkeklere ($\bar{x}=3,58$) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların 360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katısına ilişkin çalışan tutumlarının, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda; Katılımcıların 360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katısına ilişkin çalışan tutumlarının cinsiyetlerine göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendiğinden (**t= -2,515; sd= 307; p=0,012; p<0.05**) H₁ hipotezinin bu boyut özelinde kabul edildiği belirlenmiştir. Cinsiyeti Kadın ($\bar{x}=3,68$) olan katılımcıların 360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katısına ilişkin çalışan tutumları düzeylerinin erkeklere ($\bar{x}=3,47$) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumlarının, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık

gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda; 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumlarının cinsiyetlerine göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendiğinden ($t= -2,136$; $sd= 307$; $p=0,034$; $p<0,05$) H1 hipotezinin bu boyut özelinde kabul edildiği belirlenmiştir. Cinsiyeti Kadın ($\bar{x}=3,63$) olan katılımcıların 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumları düzeylerinin erkeklere ($\bar{x}=3,46$) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 14

Katılımcıların 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Fark Analizi Sonuçları

Ölçek/Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{X}	ss	t	sd	p
360 Derece Performans Değerlendirme	Erkek	146	3,58	0,69	-2,054	307	0,041
	Kadın	163	3,73	0,60			
Kurumsal Faaliyetlere Katkı	Erkek	146	3,62	0,75	-1,794	307	0,074
	Kadın	163	3,76	0,63			
Kendi Bireysel Gelişimine Katkı	Erkek	146	3,64	0,73	-1,507	307	0,133
	Kadın	163	3,76	0,70			
İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkı	Erkek	146	3,47	0,77	-2,515	307	0,012
	Kadın	163	3,68	0,69			
Geribildirimlerin Kalitesi	Erkek	146	3,62	0,74	-1,768	307	0,078
	Kadın	163	3,76	0,60			
Geribildirim Sonuçlarının Kullanımı	Erkek	146	3,46	0,75	-2,136	307	0,034
	Kadın	163	3,63	0,66			

H₂: 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları, eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır.

360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları, eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda; 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin

çalışan tutumlarının, eğitim durumu gruplarına göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlendiğinden ($F_{(3,305)}=2,242$; $p=0,083$; $p>0,05$) H2 hipotezinin red edildiği belirlenmiştir.

360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının, eğitim türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda; 360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumları, eğitim değişkeni gruplarına göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendiğinden ($F_{(2,306)}=3,427$; $p=0,018$; $p<0,05$) H2 hipotezinin bu boyut özelinde kabul edildiği belirlenmiştir. Anlamlı farklılığın kaynağını belirlemek için post-hoc testlerinden Scheffe testi yapılmıştır. Yapılan Scheffe testi sonucuna göre 1. Grup ile 4. Grup arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Lise mezunlarının ($\bar{x}=3,74$) 360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının Yüksel Lisans veya üzerindeki ($\bar{x}=3,39$) eğitim durumundakilere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 15
Katılımcıların 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin
Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Fark Analizi

	Eğitim Durumu	n	\bar{X}	Ss	sd	F	p	Scheffe
360 Derece Performans Değerlendirme	Lise ¹	41	3,77	0,60	3	2,242	0,083	
	Önlisans ²	69	3,69	0,71				
	Lisans ³	101	3,71	0,61				
	Lisansüstü/Tıpta Uzm. ⁴	98	3,52	0,64				
Kurumsal Faaliyetlere Katkı	Lise ¹	41	3,84	0,67	3	2,105	0,100	
	Önlisans ²	69	3,69	0,74				
	Lisans ³	101	3,76	0,66				
	Lisansüstü/Tıpta Uzm. ⁴	98	3,56	0,70				
Kendi Bireysel Gelişimine Katkı	Lise ¹	41	3,83	0,63	3	1,843	0,139	
	Önlisans ²	69	3,75	0,81				
	Lisans ³	101	3,75	0,71				
	Lisansüstü/Tıpta Uzm. ⁴	98	3,57	0,68				

İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkı	Lise ¹	41	3,74	0,66	3	3,427	0,018*	1-4
	Önlisans ²	69	3,66	0,79				
	Lisans ³	101	3,66	0,70				
	Lisansüstü/Tıpta Uzm. ⁴	98	3,39	0,73				
Geribildirimlerin Kalitesi	Lise ¹	41	3,79	0,58	3	1,390	0,246	
	Önlisans ²	69	3,74	0,74				
	Lisans ³	101	3,73	0,64				
	Lisansüstü/Tıpta Uzm. ⁴	98	3,58	0,68				
Geribildirim Sonuçlarının Kullanımı	Lise ¹	41	3,65	0,71	3	1,861	0,136	
	Önlisans ²	69	3,57	0,74				
	Lisans ³	101	3,63	0,66				
	Lisansüstü/Tıpta Uzm. ⁴	98	3,42	0,72				

H₃: 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları, yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.

360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda; 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarının, yaş değişkeni gruplarına göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlendiğinden ($F_{(3,305)}=1,480$; $p=0,220$; $p>0,05$) H₃ hipotezinin red edildiği belirlenmiştir.

Tablo 16
Katılımcıların 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Fark Analizi

Ölçek/Boyutlar	Yaş Grupları	n	\bar{X}	Ss	sd	F	p
360 Derece Performans Değerlendirme	≤25 yaş	57	3,69	0,67	3	1,480	0,220
	26-30 Yaş	93	3,54	0,75			
	31-35 yaş	77	3,69	0,54			
	≥36 Yaş	82	3,72	0,57			

Kurumsal Faaliyetlere Katkı	≤25 yaş	57	3,73	0,74	3	1,488	0,218
	26-30 Yaş	93	3,57	0,77			
	31-35 yaş	77	3,75	0,60			
	≥36 Yaş	82	3,76	0,65			
Kendi Bireysel Gelişimine Katkı	≤25 yaş	57	3,76	0,71	3	2,262	0,081
	26-30 Yaş	93	3,54	0,85			
	31-35 yaş	77	3,75	0,62			
	≥36 Yaş	82	3,80	0,62			
İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkı	≤25 yaş	57	3,68	0,72	3	0,851	0,467
	26-30 Yaş	93	3,50	0,84			
	31-35 yaş	77	3,57	0,68			
	≥36 Yaş	82	3,63	0,66			
Geribildirimlerin Kalitesi	≤25 yaş	57	3,70	0,66	3	1,585	0,193
	26-30 Yaş	93	3,57	0,77			
	31-35 yaş	77	3,75	0,61			
	≥36 Yaş	82	3,77	0,60			
Geribildirim Sonuçlarının Kullanımı	≤25 yaş	57	3,58	0,77	3	0,836	0,475
	26-30 Yaş	93	3,46	0,79			
	31-35 yaş	77	3,58	0,64			
	≥36 Yaş	82	3,62	0,60			

H4: 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları, pozisyon durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır.

360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları, pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda; 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarının, pozisyon değişkeni gruplarına göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendiğinden ($F_{(2,306)}=4,585$; $p=0,011$; $p<0.05$) H4 hipotezinin kabul edildiği belirlenmiştir. Anlamlı farklılığın kaynağını belirlemek için post-hoc testlerinden Scheffe testi yapılmıştır. Yapılan Scheffe testi sonucuna göre 1. Grup ile 2. Grup arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Hemşirelerin ($\bar{x}=3,72$) 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin tutumlarının doktorlara ($\bar{x}=3,48$) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumlarının, pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda; 360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumlarının, pozisyon değişkeni gruplarına göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendiğinden ($F_{(2,306)}=4,273$; $p=0,015$; $p<0.05$) H4 hipotezinin bu boyut özelinde de kabul edildiği belirlenmiştir. Anlamlı farklılığın kaynağını belirlemek için post-hoc testlerinden Scheffe testi yapılmıştır. Yapılan Scheffe testi sonucuna göre 1. Grup ile 2. Grup arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Hemşirelerin ($\bar{x}=3,76$) 360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumlarının doktorlara ($\bar{x}=3,51$) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının, pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda; 360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının, pozisyon değişkeni gruplarına göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendiğinden ($F_{(2,306)}=3,725$; $p=0,025$; $p<0.05$) H4 hipotezinin bu boyut özelinde de kabul edildiği belirlenmiştir. Anlamlı farklılığın kaynağını belirlemek için post-hoc testlerinden Scheffe testi yapılmıştır. Yapılan Scheffe testi sonucuna göre 1. Grup ile 2. Grup arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Hemşirelerin ($\bar{x}=3,77$) 360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının doktorlara ($\bar{x}=3,53$) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının, pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda; 360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının, pozisyon değişkeni gruplarına göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendiğinden ($F_{(2,306)}=6,980$; $p=0,001$; $p<0.01$) H4 hipotezinin bu boyut özelinde de kabul edildiği belirlenmiştir. Anlamlı farklılığın kaynağını belirlemek için post-hoc testlerinden Scheffe testi yapılmıştır. Yapılan Scheffe testi sonucuna göre 1. Grup ile 2. Grup arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Hemşirelerin ($\bar{x}=3,68$) 360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının doktorlara ($\bar{x}=3,34$) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumlarının, pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda; 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumlarının, pozisyon değişkeni gruplarına göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlendiğinden ($F_{(2,306)}=3,880$; $p=0,022$; $p<0.05$) H4 hipotezinin bu boyut özelinde de kabul edildiği belirlenmiştir. Anlamlı farklılığın kaynağını belirlemek için post-hoc testlerinden Scheffe testi yapılmıştır. Yapılan Scheffe testi sonucuna göre 1. Grup ile 2. Grup arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Hemşirelerin ($\bar{x}=3,62$) 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumlarının doktorlara ($\bar{x}=3,38$) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 17
Katılımcıların 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin
Düzelelerinin Pozisyon Değişkenine Göre Fark Analizi Sonuçları

Ölçek/Boyutlar	Çalışılan Pozisyon	n	\bar{X}	Ss	sd	F	p	Scheffe
360 Derece Performans Değerlendirme	Hemşire ¹	176	3,72	0,65	2	4,585	0,011*	1-2
	Doktor ²	88	3,48	0,64				
	Yönetici ³	45	3,72	0,59				

Kurumsal Faaliyetlere Katkı	Hemşire ¹	176	3,76	0,70	2	4,273	0,015*	1-2
	Doktor ²	88	3,51	0,69				
	Yönetici ³	45	3,79	0,61				
Kendi Bireysel Gelişimine Katkı	Hemşire ¹	176	3,77	0,75	2	3,725	0,025*	1-2
	Doktor ²	88	3,53	0,69				
	Yönetici ³	45	3,78	0,61				
İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkı	Hemşire ¹	176	3,68	0,71	2	6,98	0,001*	1-2
	Doktor ²	88	3,34	0,73				
	Yönetici ³	45	3,67	0,71				
Geribildirimlerin Kalitesi	Hemşire ¹	176	3,75	0,66	2	2,57	0,078	
	Doktor ²	88	3,56	0,68				
	Yönetici ³	45	3,73	0,64				
Geribildirim Sonuçlarının Kullanımı	Hemşirelik	176	3,62	0,68	2	3,88	0,022*	1-2
	Doktorluk	88	3,38	0,73				
	Yönetici	45	3,62	0,70				

H₅: 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları, halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre farklılaşmaktadır.

360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları, halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü anova testi sonucunda; 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarının, halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkeni gruplarına göre farkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlendiğinden ($F_{(2,306)}=0,680$; $p=0,533$; $p>0,05$) H₅ hipotezinin red edildiği belirlenmiştir.

Tablo 18
Katılımcıların 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin
Düzeylerinin, Halen Çalışılmakta Olan Kurumdaki Çalışma Yılı Değişkenine Göre
Fark Analizi Sonuçları

Ölçek/Boyutlar		n	\bar{X}	Ss	sd	F	p
360 Derece Performans Değerlendirme İlişkin Çalışan Tutumları	≤1 Yıl	42	3,56	0,71	2	0,680	0,533
	2-5 Yıl	85	3,65	0,68			
	≥5 Yıl	182	3,68	0,61			
Kurumsal Faaliyetlere Katkı	≤1 Yıl	42	3,61	0,69	2	0,699	0,498
	2-5 Yıl	85	3,65	0,74			
	≥5 Yıl	182	3,73	0,67			
Kendi Bireysel Gelişimine Katkı	≤1 Yıl	42	3,57	0,77	2	0,99	0,373
	2-5 Yıl	85	3,68	0,76			
	≥5 Yıl	182	3,74	0,68			
İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkı	≤1 Yıl	42	3,48	0,83	2	0,569	0,567
	2-5 Yıl	85	3,62	0,75			
	≥5 Yıl	182	3,59	0,70			
Geribildirimlerin Kalitesi	≤1 Yıl	42	3,59	0,74	2	0,674	0,511
	2-5 Yıl	85	3,69	0,68			
	≥5 Yıl	182	3,72	0,65			
Geribildirim Sonuçlarının Kullanımı	≤1 Yıl	42	3,48	0,73	2	0,256	0,774
	2-5 Yıl	85	3,56	0,76			
	≥5 Yıl	182	3,57	0,68			

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada sağlık çalışanı olan yönetici, doktor ve hemşirelerin 360 derece performans değerlendirme sistemine karşı tutumlarını ölçmek üzere testler yapılmıştır.

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda “Kurum içi iletişimi güçlendirir” ve “Çok değerlendircili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri, tek değerlendircili yöntemlere göre daha güvenilirdir” ifadeleri bireylerin en çok katıldıkları ifadeler olarak tespit edilmiştir. Bunun yanında “Çok değerlendircili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimi sonuçlarının çalışanın rütbe düşürme kararlarında dikkate alınmasını desteklerim” ile “Çok değerlendircili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri sonuçlarının çalışanın iş akdinin feshedilmesinde kullanılmasını desteklerim” ifadeleri bireylerin en az katıldıkları ifadeler olarak tespit edilmiştir. Bu ifadelere bakıldığında çalışanların cezalandırıcı bir nitelikte olan yaptırımların uygulanması istemediği sonucuna ulaşılmaktadır.

Katılımcıların daha önce 360 derece performans değerlendirme sistemi sisteminin uygulandığı bir hastanede çalışma durumları incelendiğinde, katılımcıların %13,3'ünün daha önce 360 derece performans değerlendirme sistemi yapan bir hastanede çalıştıkları belirlenirken %86,7'sinin çalışmadıkları belirlenmiştir.

Analizler sonucunda katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılıkları incelendiğinde cinsiyet değişkeninde kadınların katılım düzeylerinin erkeklere göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alt boyutlardan sadece geri bildirim kullanımına ilişkin tutumları alt boyutunda anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Kadın katılımcıların 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumları düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Analizler sonucunda katılımcıların eğitim durumuna göre farklılıkları incelendiğinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. İnsan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine olan katısı alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Eğitim durumu lise olan katılımcıların, yüksek lisans ve üzeri eğitim durumuna sahip olan kişilere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ve yaş grupları arasında 360 derece performans değerlendirme sistemine karşı tutumlarının farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Analiz sonuçlarına bakıldığında hemşirelerin katılım düzeylerinin doktorlardan yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Kurumsal faaliyetlere katkısı, kendi bireysel gelişimine katkısı, insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısı ve geribildirim sonuçlarının kullanımı alt boyutlarında hemşirelerin katılım düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda hemşirelerin doktorlara göre 360 derece performans değerlendirme sistemine karşı daha olumlu tutumlara sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Çalışan bireylerin kendi bireysel eksikliklerini görmek ve bireysel farkındalıklarını artırması için bu yönetim sistemini benimsedikleri, fakat iş akdinin feshedilmesinde bu yönetim sisteminin desteklemedikleri söylenebilir. Aynı sonuca Şimşek (2016) de yapmış olduğu çalışmada ulaşmıştır. Aynı zamanda çalışanların Kendi Bireysel Gelişimine Katkısını ölçmede kullanılan ölçekte vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda yeni şeyler öğrenmek için bu değerlendirme sistemini yeterli görmedikleri sonucuna ulaşılmaktadır.

Tek değerlendiricili sistem ile kıyaslamak için kullanılan ölçek sonuçlarına bakılarak 360 derece performans sisteminin daha doğru sonuç verdiği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu da 360 derece performans değerlendirme sistemini daha ön plana çıkarmaktadır (Bakan ve Kelleroğlu,2003:124).

Analiz sonuçlarına bakıldığında katılımcıların ölçeklerde vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda 360 derece performans değerlendirme sisteminin benimsedikleri sonucuna ulaşılmaktadır.

Araştırma sonucunda; 360 derece performans değerlendirme sisteminden istenen yararların sağlanması ve sürecin sağlıklı bir şekilde devamı için gerekli olabilecek öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- 360 derece performans değerlendirilme sistemine başlanmadan önce, yöneticiler ve çalışanlara mutlaka uygulamanın amacı, uygulama sırasında takip edilecek etaplar, kendilerine düşen sorumluluklar ile elde edilen sonuçlarının nasıl kullanılacağı açık ve net bir şekilde ifade edilmeli, gerekli eğitimlerin verilmesi sağlanmalıdır. Böylece sistemin sahiplenilmesi ve rahatlıkla gerçekleştirilmesi sağlanabilecektir.

- Değerlendirme sonrasında mutlaka birebir görüşmelerle geribildirim yapılmalı ve olumsuz yönler varsa bunlar belirtilmeli ve süreç içerisinde gözlemlenmelidir.
- Çalışanların daha fazla geribildirim almalarını gerçekleştirmek amacıyla, performans değerlendirme sistemi yılda birden fazla uygulanmalıdır.
- Çalışanların kendilerini geliştirmesine fırsat sunularak mevcut teknolojik imkanlar çalışanlara ulaştırılmalıdır.
- Sistemin sonuçlarının sağlıklı olabilmesi için öncelikle duygusallıktan uzak profesyonel bir şekilde uygulanması gerekmektedir.
- Değerlendirme süreci çalışanın öz güvenini ve itibarını azaltmak yerine, bu özelliklerin bu özelliklerin artırılmasına imkan sunmalıdır. Bu, çalışanların başarılarının takdir edilmesi ve geliştirilmeye açık yönlerinin saptanarak, meslekî ve bireysel gelişim için destek sağlanması ile olasıdır.
- Farklı kültürel özellikleri sahip örgütlerin 360 derece geri bildirim sisteminin performans değerlendirme aracı olarak kullanmadan önce, bu sisteme ne derece hazır oldukları konusunda araştırma yapmaları önemlidir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Armstrong, M. (1991), *A Hand Book Of Personel Management Practice*. 4. The Edition, London: Kogan Page.

Barutçugil, İ. (2002), *Performans Yönetimi*, 2.Basım, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bektaş, G. (2011), *Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kaptanoğlu, A.Y(Ed.), Sağlık Yönetimi (s.186-235). İstanbul: Beşir Kitabevi.

Coşkun, R., Altunışık, R., ve Yıldırım, E., (2017), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı Yeniden Düzenlenmiş*, 9. Baskı , Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Çetin, C. (2013), *Temel İşletmeciliğe Giriş*, İstanbul: Beta.

Danışman, A. (2008), *Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, Adana: Nobel Kitabevi.

Dessler, G. (2004), *A Framework For Human Resource Management*, Third Edition, New Jersey: Pearson Education International.

Edipoğlu, E. (2002), *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları İçinde*, Edt. Figen Tahiroğlu 2.Basım, İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Geylan, R. Bilgin, L., Taşçı, D., Kağncıoğlu, D., Benligiray, S., Tonus, H.Z.(2013), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Kitabı, Eskişehir, 1-245.

J.D. Cherrington, (1993), *The Management of Human Resources*, New Jersey: Prentice Hall

Karahan, A. Özgür, E.(2011), *Hastanelerde Performans Yönetim Sistemi ve Veri Zarflama Analizi*, 2.Basım, Ankara: Nobel Kitabevi.

- Koç, H. Topaloğlu, M. (2012), *İşletmeler İçin Yönetim Bilimi*, 2. Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kurtulmuş S.(1998), *Sağlık Ekonomisi ve Hastane Yönetimi*, İstanbul: Değişim Dinamikleri Yayınları.
- Meyer, M. (2002), *Rethinking Performance Measurement Beyond The Balanced Scorecard*, USA, Cambridge University Press.
- Örücü, E. (2011), *Modern İşletmecilik*, 8.Basım, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özgen, H. Yalçın, A. (2015), *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*, 3. Basım, Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Özgen, H. Öztürk, A. Yalçın, A. (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013), *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*, 7.Basım, Bursa: Beta.
- Sekaran, U. (2003) *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 4th Edition, John Wiley & Sons, New York.
- Şimşek, M.Ş. Öge, H.S. (2014), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6.Basım, Konya: Eğitim Kitabevi.
- Şimşek, M.Ş. Öge, H.S. (2010), *Stratejik ve Uluslararası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3.Basım, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Saruhan, Ş.C. Özdemirci, A. (2013), *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*, 3.Basım, İstanbul: Beta.
- Sönmez, V. Alacapınar, F.G. (2014), *Örneklendirilmiş Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 3. Basım, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Tabachnick, B. G. ve Fidel, L. S. (2014). *Using multivariate statistics*. USA: Pearson Education Limited.

Tengilimoğlu, D. Işık, O. ve Akbolat, M. (2014), *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*, 6. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Uyargil, C. (2008), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, , 2.Basım, İstanbul: Arıkan Basım Yayım.

Ünsalan, E. şimşeker, B. (2013), *Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Basım, Ankara: Detay Yayıncılık.



Sürelî Yayınlar

- Akçakaya, M. (2012), *Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar*, Journal Of Black Sea Studies, Vol. 9 No. 32, 171-202.
- Akçakanat, T. Çarıkçı, İ.H. (2016), *Sağlık Kurumlarında Performansa Dayalı Ödeme Sistemi: Üniversite Hastanelerinde Çalışan Öğretim Üyeleri Üzerine Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 21, Sayı 3, 865-892.
- Akella, S.S, Waqif, A.A.,(2017), *Implementation of Performance Management Systems in Indian It Industry: An Exploratory Study*, Clear International Journal of Research in Commerce & Management, Vol. 8, No. 1, 7-11
- Akı, E. Demirbilek, T. (2010), *Performans Değerlendirme Sistemi ve Performans Düşüklüğü Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi*, Sosyoekonomi, Cilt 11, Sayı 11, 80-96.
- Aktan, C.C. (2009), *Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme ve Ölçme*, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, 25-49.
- Ana-Maria, G., Constantin, B., Catalina, R. (2009), *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, Vol. 18 No 4, 276-279.
- Andres, R., Lapresta, J.L.G., Pachon, J.G., (2010), *Performance Appraisal Based on Distance Function Methods*, European Journal of Operational Research, No.207, 599-1607.
- Arslan, A.E. BAŞ, B. Özler, D.E. (2016), *360 Derece Performans Değerlendirmenin Bir İşletmedeki Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Algısı*, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 49, 79-95.
- Avcı, K. Çınaroğlu, S.(2015), *Sağlık Bakanlığı Hastaneleri'nin Örgütsel ve Finansal Performans Göstergeleri Bakımından Kümelenmesi*, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 33, Sayı 2, 1-23.

- Bakan, İ. Kelleroğlu, H. (2003), *Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt 8, Sayı 1, 103-127.
- Baltacı, A. Burgazoğlu, H. (2014), *Değerlendiriciler Arası Güvenirlilik ve Tatmin Bağlamında 360 Derece Performans Değerlendirme*, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, Cilt 11, Sayı 41, 57-76.
- Bayram, L. (2006), *Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme*, Sayıştay Dergisi, Sayı 62, 47-65.
- Bayyurt, N. (2011), *İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler*, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Cilt 0, Sayı 53, 577-592.
- Becton, J.B. Schraeder, M. (2004), *Participant Input Into Rather Selection: Potential And Acceptance Of Rating In The Context of 360 Degree Feedback*, Public Personnel Management, Volume 33, No 1, 23-32.
- Bekmezci, M. (2013), *2006 Yılında Dengeli Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönetimini Kullanan İşletmelerin Finansal Performansının Yıllar İtibari İle İzlenmesi: Dengeli Başarı Göstergesi Beklentileri Karşılıdı Mı?*, AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 13, Sayı 2, 59-80.
- Bertan, S . (2009), *Otel İşletmelerinde Yönetim Aracı Olarak Kurumsal Karne*, Journal of Yaşar University, Cilt 4, Sayı 16, 2525-2538.
- Bracken, D.W. Church, A.H. (2013), *The “New” Performance Management Paradigm: Capitalizing On The Unrealized Potential of 360 Degree Feedback*, People & Strategy, Volume 36, Issue 2, 34-40.
- Bracken, D.W. Church, A.H. Rose, D.S. (2016), *The Evolution and Develution of 360 Degree Feedback*, Industrial and Organizational Psychology, Volume 9, Issue 4, 761-794.

- Brett, J.F. Atwater, L.E. (2001), *360 Degree Feedback: Accuracy, Reactions, Perceptions of Usefulness*, Journal of Applied Psychology, Volume 86, No 5,930-942.
- Çakır, Ö. Sakaoglu, H.H. (2014), *Sağlık Çalışanlarının Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminde Ücret Adaleti Algısı: Tepecik Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği*, Çalışma İlişkileri Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, 1-21.
- Çapraz, B. (2013), *Örgütlerde Performans Yönetim Sistemleri Tasarımın Karşılaşılan Sorunlar*, Journal of Yaşar University, Cilt 8, Sayı 32, 5392-5408.
- Çatı, K. Öcel, Y. (2017), *Toplumda Algılanan Doktor İmajının Sağlık Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi: Bolu ve Düzce Örneği*, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 7, Sayı 2, 176-205.
- Çıta, K., Keçecioglu, T. (2015), *Çalışanların Performans Yönetimi Sistemini Algulamaları Üzerine Bir Araştırma*, LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, 19-36.
- Çiçek, R. Kara, B. Koyuncu, K. (2006), *Sağlık Hizmet Sektöründe Kalite Algılanımı ve Hastanelerde Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma*, Verimlilik Dergisi, Sayı 3.
- Daoanis, E.L. (2012), *Performance Appraisal System: It's Implication To Employee Performance*, Management Journals, Volume 2, No 3, 55-62.
- Dikmen, B. Özpeynirci, Ö. (2010), *Matris Tipi Örgütlerde Bireysel Performans Değerlendirme: 360 Derece Yöntemi ve Hedeflerle Yönetim Teknikleri İle Melez Bir Yöntem Uygulaması*, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 28, Sayı 1, 71-104.
- Dinçer, Ö, (2004), *Poliklinik Hizmetlerinde Etkinlik*, T.C. Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığı Ankara, 1- 216.
- Donabedian, A. (1990), *Contributions of Epidemiology to Quality Assessment and Monitoring*, Infection Control Hospital Epidemiology. Vol 11, No 3, 23.

- Erdugan, F. Yörübulut, S. Şahin, E. Öncel, S.Y. (2017), *Kırıkkale Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde Hasta ve Çalışan Memnuniyeti*, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 9, Sayı 18, 165-177.
- Erkul, H. Dereköy, F. Erden, S.(2015), *"Yükseköğretim Kurumlarında Dengeli Ölçüm Kartı Geliştirilmesi: Çanakkale Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Örneği"*, Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, Cilt.5, ss.203-213.
- Ferecov, R. (2015), *İnsan Kaynaklarını Yönetiminde Performans Değerleme Yöntemleri*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 8, 133-153.
- Fettah, K. Şahin, B.(2009), *Birinci Basamak Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Personelin Performansa Dayalı Döner Sermaye Ek Ödeme Uygulamasına İlişkin Değerlendirmeleri*, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt 12, Sayı 2, 177-201.
- Fletcher, C. Baldry, C.(2000), *A Study Of Individual Differences And Self-Awareness In The Context Of Multi-Source Feedback*, Journal Of Occupational And Organizational Psychology, Volume 73, 303-319.
- Garavan, T.N. Morley, M. Flynn, M. (1997), *360 Degree Feedback: Its Role In Employee Development*, Journal of Management Development, Volume 16, Issue 2, 134-147.
- Gavcar, E. Bulut, Z.A. Engin, K. (2006), *Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)*, Yönetim ve Ekonomi, Cilt 13, Sayı 2, 31-45.
- Göktepe, N. Baykal, Ü. (2012), *Verimliliğe İlişkin Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi*, Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi, Cilt 14, Sayı 2, 29-41.
- Grossi, G. Hansen, M. B., Johanson, J., Vakkuri, J., & Moon, M. J. (2016), *Introduction: Comparative Performance Management and Accountability in the Age of Austerity*, Public Performance & Management Review, Vol. 39, No.3, 499-505.

- Gümüştekin, G.E. Özler, D.E. Yılmaz, F. (2010), *360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, 1-20.
- Gürbüz, S. Mert, İ.S. (2008), *360 Derece Geribildirim Sisteminde Toplumsal Kültürün Önemi*, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 5, Sayı 2, 1-21.
- Helvacı, M.A. (2002), *Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt 35, Sayı 1-2, 155-169.
- Işığışık, E. (2008), *Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi*, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi, Sayı 7, 1-23.
- İllez, A.A. Güner, M.(2006), *Personel Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yönetimi*, Tekstil ve Konfeksiyon, Sayı 1, 325-327.
- Kara, D. (2009), *Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Yöneticilerin Ulaşmak İstedikleri Amaca Etkisi*, İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, 53-64.
- Karaman, R . (2009), *İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard*, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt 8, Sayı 16, 410-427.
- Karasoy, H.A. (2014), *Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimine Bir Bakış*, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 10, Sayı 22, 257-274.
- Kaynak, R. Bülbül, M. (2008), *360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Değerlendirme Farklılıkları*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt 13, Sayı 1, 269-292.
- Kırılmaz, H. (2013), *Hasta Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin Sağlık Hizmetlerinde Performans Yönetimi Çerçevesinde İncelenmesi: Poliklinik Hastaları Üzerine Bir Alan Araştırması*, Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, 11-21.

- Kırılmaz, H. (2012), *Sağlık Bakanlığı Performans Yönetimi Modelinin Hasta Memnuniyetine Etkileri: Poliklinik Hastaları Üzerine Bir Alan Araştırması*, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, 234-249.
- Kizek, Ö. Türkkkan, A. Pala, K. (2010), *Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin Bursa İlinde Birinci Basamak Sağlık Hizmetlerine Etkisi*, TAF Preventive Medicine Bulletin, Cilt 9, Sayı 6, 613-622.
- Korkmaz, A. Özkara, O.(2012), *İşçi Davranışlarının İşverenin İşten Çıkarma Kararı Üzerindeki Etkileri: Isparta İli Örneği*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 16, 207-222).
- Korsgaard, M.A. Meglino, B.M. Lester, S.W. (2004), *The Effect of Other Orientation On Self-Supervisor Rating Agreement*, Journal of Organizational Behavior, Issue 25, 873-891.
- Kubat, G. (2012), *Öz Değerlendirmenin 360 Derece Geri Besleme Yöntemindeki İşlevselliği*, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl 5, Sayı 1, 51-65.
- Kutlu, S., Duran, C . (2015), *Sanayi İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Uygulamalarının Performans Üzerine Etkisi*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 28, 239-251.
- Küçükilhan, M. Lamba, M. (2007), *Üniversite Hastanelerinde Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Sorunlar (Hasta Hakları Örnek Olayı)*, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt 9, Sayı 2, 111-138.
- Mayatürk Akyol, E., Budak, G., (2013), *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi: Çok Uluslu Bir Firma Örneği*, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 15, Sayı 2, s.155-174.
- McCarthy, M. Garavan, T.N. (2001), *360° Feedback Process: Performance, Improvement and Employee Career Development*, Journal of European Industrial Training, Volum 25, Issue 1, 5-32.

- Mercanlioğlu, . (2012), *Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenderin Motivasyonu Arasındaki İlişki*, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, 41-52.
- Mittal, K. Goel, A. Mohindru, P. (2012), *Performance Evaluation of Employees Using Analytical Hierarchical Process: A Case Study of Indian IT Industry*. BVIMR Management Edge, Vol.5, No.2,1-6.
- Mount, M.K. Judge, T.A.Sculen, S.E.Sytsma, M.R. Hezlett,S.A. (1998), *Trait, Rater And Level Effects In 360-Degree Performance Rating*, Personnel Psychology, Issue 51, 557-576.
- Murat, G. Bağrıaçık, İ.(2011), *Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 16, Sayı 1,1-24.
- Namatoğlu, N. (2008), *360 Derece Geribildirim Sistemi ve Uygulaması*, Edebiyat Fakültesi Dergisi, Cilt 25, Sayı 2,137-164.
- Narayanamma, P. L., & Lalitha, K. (2016), *Balanced Scorecard - The Learning & Growth Perspective*, Aweshkar Research Journal, Vol 21, No 2, 59-66.
- Oruç, K.E. Armaneri,Ö. Yalçınkaya, Ö.(2008), *360 Derece Performans Değerleme ve Web Tabanlı Bir Model İle Kurumsal Verimliliğin Arttırılması*, Endüstri Mühendisliği Dergisi, Cilt 19, Sayı 1, 4-18.
- Ölçer, F. (2004), *360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç*, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 18, Sayı 3-4, 213-229.
- Özgener, Ş. Küçük, F. (2008), *Hastanelerde Modern Yönetim Felsefesinin Verimliliğe Etkisi: Gevher Nesibe Hastanesinde Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 19, 341-358.

- Özgülbaş, N. Koyuncugil, A.S. Duman, R. Hatipoğlu, B. (2008), *Özel Hastane Sektörünün Finansal Değerlendirmesi*, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı 40, 120-131.
- Pardes, H. ve Pincus, H.A. (2010), *Models of Academic-Clinical Partnership*, Goods, Better, Best Academic Medicine, 85(8): 1264-1265.
- Pietrzak, M. (2017), *Balanced Scorecard And Morgan's Organizational Metaphors*, Global Challenges of Management Control and Reporting, Volum 474, 106-116.
- Roberts, G.E.(2002), *Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique That Works*, Public Personnel Management, Volume 31, No 3, 333-342.
- Sezen, B. Gök, M.Ş (2009), *Veri Zarflama Analizi Yöntemi İle Hastane Verimliliklerinin İncelenmesi*, ODTÜ Gelişme Dergisi, Cilt 36, Sayı 2, 383-403.
- Slavica, T., Jelena, T., Otilija, S. (2016), *Analysis of the Aspects of Performance Management System*, Tem Journal, Vol 5, No.1, 451-459.
- Smith, A.E. Swinehart, K.D. (2001), *“Integrated Systems Design for Customer Focused Health Care Performance Measurement: A Strategic Service Unit Approach”*, International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol 14, No 1, 21-29.
- Soysal, A. Kılınç, E. (2016), *İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi Uygulamaları*, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı 31, 325-347.
- Sümer, H.C. Bilgiç, R. (2006), *Performans Değerlendirmelerinde Geleneksel Olmayan Değerlendirici Kaynaklarının Kullanımı*, Türk Psikoloji Dergisi, Cilt 21, Sayı 57, 25-40.
- Şenel, E. Topal, F.E. Topal, F. Mansuroğlu, C. (2013), *Hasta Memnuniyeti Araştırması: Bir Devlet Hastanesinin Acil Kliniğine Başvuran Hastaların Memnuniyet Düzeyleri*, Cumhuriyet Tıp Dergisi, Sayı 35, 199-205.

- Şenol, O. Gençtürk, M. (2017), *Veri Zarflama Analiziyle Kamu Hastanelerin Birliklerinde Verimlilik Analizi*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 4, Sayı 29, 265-286.
- Tarım, M. (2014), *Sağlık Organizasyonlarında Performans Ölçme ve Dengeli Puan Cetveli (Balanced Scorecard)*, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt 7, Sayı 2, 233-248.
- Tengilimoğlu, D. Toygar, Ş.A.(2013), *Hastane Performansının Ölçümünde PATH Yöntemi*, Sosyal Güvenlik Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, 50-78.
- Tomic, S. Tadic, J. Sedlak, O.(2016), *Analysis Of The Aspects Of Performance Management System*, TEM Journal, Volume 5, Issue 4, 451-459.
- Tunçer, P. (2010), *Örgüt Değişim ve Liderlik*, Sayıştay Dergisi, Sayı 80,57-83.
- Tüfekci, N. Asıgbulmuş, H. (2016), *Hasta Memnuniyeti ve Hastane Tercihinde Etkili Olan Faktörler: Isparta İli Örneği*, Journal of Current Researches on Health Sector, Cilt 6, Sayı 2, 71-92.
- Uğurluoğlu, Ö. (2015), *Üniversite Hastanelerinde Uygulanan Organizasyon Yapılarının Değerlendirilmesi*, İşletme Bilimi Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, 52-63.
- Uğurluoğlu, Ö. Çelik, Y. (2005), *Sağlık Sistemleri Performans Ölçümü, Önemi ve Dünya Sağlık Örgütü Yaklaşımı*, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt 8, Sayı 1, 3-29.
- Uygur, A. Sarıgül, S.S. (2015), *360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 33, 189-201.
- Ünal, Ö.F. Günay, Z.(2016), *Çalışanların Algıladıkları Performansları İle 360 Derece Performans Değerleme Arasındaki İlişki: Bir Telekomünikasyon Şirketi Örneği*, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, 1-17.
- Wimer, S. Nowack, K.M. (1998), *13 Common Mistakes Using 360 Degree Feedback*, Training & Development, 69-80.

Yılmaz, F. Ünsar, S. (2007), *Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 9, Sayı 1, 35-57.

Yılmaz, K. (2005), *Performans Değerlendirme Sürecinde 360 Derece Geri Bildirim Sistemi*, Verimlilik Dergisi, Sayı 1, 27-45.

Zaim, H. Tarım, M. (2011), *Hasta Memnuniyeti: Kamu Hastaneleri Üzerine Bir Alan Araştırması*, İstanbul Üniversitesi, Sayı 59, 1-24.

Zerenler, M. Öğüt, A. (2007), *Sağlık Sektöründe Algılanan Hizmet Kalitesi ve Hastane Tercih Nedenleri Araştırması: Konya Örneği*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 18, 501-519.

Tezler

- Anafarta, N.A. (2014), *Performans Karnesi-Bankacılık Sektöründe Stratejik Yönetim ve Performans Ölçüm Sürecinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü.
- Apaydın, M.H.(2013), *Toplam Kalite Yönetimini Hedefleyen Firmalarda 360 Derece Performans Değerlendirmesi ve Bir Sanayi Kuruluşunda Uygulanabilirliği Üzerine Hazırlık Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Mersin, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arslan, B. (2015), *Hastane Yönetiminde Liderlik ve İş Doyumu*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, V. (2013), *Avrupa Birliği'ne Uyum Çerçevesinde Performans Yönetiminin Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği*, Doktora Tezi, Ankara, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, N.G. (2009), *Türkiye Hastanelerinin Profesyonel Yönetime Geçişinde Başhekimlik ve Hastane Yönetiminin Reorganizasyonu*, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Danacı, B. (2010), *Sağlık Bakanlığı, Üniversite ve Özel Hastanelerin Yataklı Birimlerinde Görev Yapan Hemşirelerin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Dereköy, F.(2012), *Hastane İşletmelerinde Performans Ölçümü ve Muhasebe Bilgi Sistemi İle İlişkilendirilmesi Temelinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Çanakkale, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kışla, A. (2017), *Hastane Yöneticilerinde Etkin Zaman Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, Tekirdağ, Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Nas, T. (2006), *Sağlık Örgütlerinde Ödüllendirme Sistemlerinin Performans Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Özmercan, C.(2016), *Performans Değerlendirme Sistemleri ve Sürdürülebilir Performans: Milli Eğitimde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Karabük, Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özsoy, N. (2012), *360 Derece Performans Öz Değerlendirme Sisteminin Çalışan Verimliliği İle İlişkisi –Bir Uygulama-*, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sarsenova, K. (2010), *Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi: Kamu-Özel Hastanelerinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Konya, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, B. (2016), *360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Belirlenmesi: Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, H. (2012), *360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Malatya, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tandoğan, A. (2012), *Hastane Yatan Hasta Kayıtlarının İç Mekan Analizi, Adana Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Adana, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşbaşı, B. (2013), *360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Banka Sektöründe Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Malatya, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yeşil, F. (2009), *Hastane Yöneticilerinin Etkili Zaman Yönetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Diğer Yayınlar

Koçgil, O.D. Beyan, T. Baykal, N. (2009), *Sağlık Bakımı Performans Ölçümü İçin Bir Karşılaştırma Aracı Önerisi ve Türkiye Sağlık Bakım Sistemine Uygulanması*, Kırılmaz, H. (Ed.) Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı İçinde, Ankara, Cilt 3, 177-194.

Roberts, Marc J., William Hsiao, Peter Berman , Michael R. Reich (2010), *Sağlık Reformunun Doğru Yapılması: Performans ve Hakkaniyetin Geliştirilmesi İçin Bir Kılavuz*, (Çeviri: Hıfzıssıhha Mektebi Müdürlüğü), Ankara: Sağlık Bakanlığı Yayınları.

Seçim, H. (2017, 15 12). *Hastanelerin Tanımı, Sınıflandırılması ve İşlevleri*. 15 12, 2017 <http://www.merih.net/m1/hastmod1.htm> adresinden alındı.

Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı (2017, 21 12) Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği. 21 12 2017 tarihinde T.C. Sağlık Bakanlığı : <https://www.saglik.gov.tr/TR,10518/yatakli-tedavi-kurumlari-isletme-yonetmeliği-son-degisiklerle-beraber.html> adresinden alınmıştır.

Türk Dil Kurumu (2019, 05 05) http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5ccf33f733d499.07889173 adresinden alınmıştır.

WHO (2000), *The World Health Report, Health Systems: Improving Performance*, World Health Organization Publishing, Geneva.

EKLER

Ek 1: Anket Örneği

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı; Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalında yapmış olduğum “360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Hastanelerde Uygulanabilirliği: Bingöl Devlet Hastanesi Örneği” konulu yüksek lisans tezimde kullanılmak üzere hazırlamış olduğumuz ölçek soruları aşağıda yer almaktadır. 360 derece performans değerlendirme sistemi yöntemi; çalışanın kendisi, iş arkadaşları, üstler, astlar ve hastaların değerlendirmesini de içeren geniş bir performans değerlendirme sistemidir.

Lütfen, ankette yer alan her bir ifadeye belirtilen seçenekler doğrultusunda içtenlikle yanıt veriniz. Anket sonuçları tamamen gizli tutulacak olup sadece bilimsel veri olarak kullanılacaktır. İlgi ve yardımlarınız için teşekkür ederim.

Mehmet ONAT
mhmtont@hotmail.com

LÜTFEN TÜM SORULARI İŞARETLEYİNİZ

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi (X) olarak işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Çok değerlendircili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri, tek değerlendircili yöntemlere göre daha güvenilirlerdir.	()	()	()	()	()
2	Kurum içi iletişimi güçlendirir.	()	()	()	()	()
3	Çalışanlara, kariyer gelişimi için yeni fırsatlar sunar.	()	()	()	()	()
4	Kurumdaki rotasyon, nakil ve terfi gibi uygulamaların objektif temellere dayandırılmasını sağlar.	()	()	()	()	()
5	Çok değerlendircili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri sonuçlarının çalışanın eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılmasını desteklerim.	()	()	()	()	()
6	Çalışanın, eksik olduğu alanları görmesini sağlar.	()	()	()	()	()
7	Çok değerlendircili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri sonuçlarının çalışanın rütbe düşürme kararlarında dikkate alınmasını desteklerim.	()	()	()	()	()
8	Çalışanın, yeni şeyler öğrenmesine katkıda bulunur.	()	()	()	()	()

9	Kurumda gizli kalmış olan yetenekli kişilerin belirlenerek ortaya çıkarılmasına fırsat verir.	()	()	()	()	()
10	Çalışanın, öz denetimine / kendini eleştirmesine katkıda bulunur.	()	()	()	()	()
11	Çok değerlendircili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri, tek değerlendircili yöntemlere göre daha motive edicidir.	()	()	()	()	()
12	Kurumun rekabet gücünü artırır.	()	()	()	()	()
13	Kurumdaki mevcut personelin durumunu belirleyerek, gelecekte kuruma alınacak kişilerin niteliklerinin belirlenmesinde etkili olur.	()	()	()	()	()
14	Kurumsal hedeflerle bireysel hedeflerin örtüşmesini sağlar.	()	()	()	()	()
15	Çok değerlendircili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri sonuçlarının çalışanın iş akdinin feshedilmesinde kullanılmasını desteklerim.	()	()	()	()	()
16	Akranlardan (eşit düzeydeki / pozisyonundaki kişilerden) gelen performans değerlendirme geribildirimleri yararlıdır.	()	()	()	()	()
17	Kurum içi rekabeti arttırarak ürün / hizmet kalitesini yükseltir.	()	()	()	()	()
18	Çalışanlardan gelen performans değerlendirme geribildirimleri yararlıdır.	()	()	()	()	()
19	Çok değerlendircili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri sonuçlarının çalışanın gelişim ve kariyer planlarının oluşturulmasında kullanılmasını desteklerim.	()	()	()	()	()
20	Çalışanı, organize olup planlı çalışmaya teşvik eder.	()	()	()	()	()
21	Kurumun vizyon ve misyonunun sahiplenilmesini destekler.	()	()	()	()	()
22	Çok değerlendircili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri, iş performanslarını daha doğru yansıtır.	()	()	()	()	()
23	Çalışanın, bireysel farkındalığını (kendisini tanımısını) artırır.	()	()	()	()	()
24	Kurumun, kariyer yönetimi fonksiyonuna destekte bulunur.	()	()	()	()	()
25	Kurumun ödül / ceza yönteminin objektif temellere dayandırılmasını sağlar.	()	()	()	()	()
26	Çok değerlendircili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri, tek değerlendircili yöntemlere göre daha doğru sonuçlar verir.	()	()	()	()	()
27	Çalışanın eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini sağlar.	()	()	()	()	()
28	Yöneticilerden gelen performans değerlendirme geribildirimleri yararlıdır.	()	()	()	()	()
29	Çok değerlendircili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri sonuçlarının çalışana maddi ödül verilmesinde kullanılmasını desteklerim.	()	()	()	()	()
30	Çalışanın, eğitim faaliyetlerine katılımını destekler.	()	()	()	()	()
31	Hastalardan gelen performans değerlendirme geribildirimleri yararlıdır.	()	()	()	()	()

32	Çok değerlendircili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri, tek değerlendircili yöntemlere göre daha adildir.	()	()	()	()	()
33	Kurumun hedeflerine ulaşmasına katkı sağlar.	()	()	()	()	()
34	Çok değerlendircili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri sonuçlarının çalışanın terfi kararlarında kullanılmasını desteklerim.	()	()	()	()	()
35	Kurumun verimliliğini artırır.	()	()	()	()	()
36	Eşlerden / aile üyelerinden gelen performans değerlendirme geribildirimleri yararlıdır.					

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER		
Cinsiyetiniz: () Erkek () Kadın		
Eğitim durumunuz: Lise () Ön lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora () Tıpta uzmanlık ()		
Pozisyonunuz nedir: Hemşirelik () Doktorluk () Yönetici ()		
Yaşınız:		
Kaç yıldır bu pozisyonda çalışmaktasınız: 0-1 yıl () 2-5 yıl () 5 yıl ve üzeri ()		
Daha önce 360 derece performans değerlendirme yöntemi uygulanan bir kurumda çalıştınız mı?	Evet ()	Hayır ()
360 derece performans değerlendirme yöntemi uygulanan bir kurumda çalışmak ister misiniz?	Evet ()	Hayır ()

ÖZGEÇMİŞ

Mehmet ONAT, 1994 yılında Bingöl’de doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimi Bingöl’de tamamladı. 2016 yılında Muş Alparslan Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu Sağlık Kurumları Yöneticiliğinden mezun oldu. 2016 yılında Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Sağlık Yönetimi Bilim Dalı’nda başladığı yüksek lisans eğitimini 2019 yılında tamamladı.

