

T.C
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

HİZMET İŞLETMELERİNDE PERFORMANS
DEĞERLENDİRMESİ
(KONYA VAKIF HASTANESİ ÖRNEĞİ)

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Cem Ali AKSOY

109194

109194

Enstitü Ana Bilim Dalı: ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
Enstitü Bilim Dalı: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

Bu tez 27.10/2001 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oy birliği / Oy çoğunluğu ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Akın Akın

Jüri Üyesi

Doç. Dr. Selim Y. Lazasem

Jüri Üyesi

Jüri Başkanı

Prof. Dr. Cihangir AKIN
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Bölüm Başkanı

ÖNSÖZ

Çalışmam uzun ve meşakkatli bir çalışmanın ürünüdür. Bu yolda bana çalışmalarım sırasında; araştırmama yön veren ve hoşgörüsünü esirgemeyen saygıdeğer Hocam Sayın Prof. Dr. Cihangir Akın'a saygı ve teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca çalışmalarım süresince fahri danışmanlığımı üstlenen değerli Hocam Dr. Atilla Arıcıoğlu'na, fiili olarak en çok zahmet verdiğim değerli eşim Sayın Meral Aksoy'a sonsuz şükranlarımı sunarım.

Bu tezimi, benden hiçbir fedakarlığı esirgemeyen ve eğitim hayatımın devamı için beni sürekli teşvik eden vefakar babam ve annem Hüseyin-Gülseren Aksoy'a ithaf ediyorum.



İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	VI
ŞEKİLLER.....	VII
TABLolar.....	VIII
ÖZET.....	VIII
SUMMARY.....	X
GİRİŞ.....	1
1. İŞLETMELERDE PERFORMANS İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	3
1.1. Performansla İlgili Kavramlar.....	3
1.1.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı.....	3
1.1.2. Örgütlerde Performans Yönetimi.....	6
1.1.3. Örgütlerde Performans Planlaması.....	7
1.1.4. Örgütlerde Performans Standartları.....	9
1.1.5. Örgütlerde Performans Kontrolü.....	10
1.1.6. Örgütlerde Performans İle İlgili Diğer Kavramlar.....	11
1.1.6.1. İş Analizi.....	11
1.1.6.2. Eğitim.....	12
1.1.6.3. Ücretleme.....	14
1.1.6.4. Motivasyon.....	17
1.2. Performans Değerlendirmenin Kapsamı.....	19
1.3. Performans Değerlendirmenin Önemi.....	23
1.4. Performans Değerlendirmeyi Etkileyen Faktörler.....	24
1.5. Performans Değerlendirmenin Amacı.....	25
1.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	27
1.5.2. Personel Temini ve Seçimi.....	27
1.5.3. Personelin Eğitimi ve Geliştirilmesi.....	27
1.5.4. Personelin Meslekî Gelişimi ve İlerleme.....	28

1.5.5. Ücretleme.....	28
1.5.6. Çalışanların Birbirleri İle İlişkilerinin Geliştirilmesi.....	30
1.5.7. Eleman Potansiyelinin Tespiti.....	30
1.5.8. Stratejileri Tespit Etmek ve Takibini Sağlamak.....	31
1.5.9. Kişisel Hedefler.....	32
1.6. Performans Değerlemenin Özellikleri.....	34
1.7. Performans Değerlendirmesine Olumlu ve Olumsuz Görüşler.....	35
1.7.1. Olumlu Görüşler.....	35
1.7.2. Olumsuz Görüşler.....	37
2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ, ÖLÇÜMÜNDE KULLANILAN SİSTEMLER VE KARŞILAŞILAN SORUNLAR.....	39
2.1. Performans Değerlendirme Süreci.....	39
2.1.1. Değerlendirme Amaçlarını Belirleme.....	40
2.1.2. İş Tanımı ve İş Analizlerinin Hazırlanması.....	41
2.1.3. Başarı Standartlarının Saptanması.....	42
2.1.4. Değerleme Yöntemlerinin Seçilmesi.....	43
2.1.5. Değerleme Süreci.....	43
2.1.6. Performans Değerlendirme Görüşmesi.....	45
2.1.6.1. Görüşme Süreci.....	48
2.2. Performans Değerlendirmede Kullanılan Sistemler.....	51
2.2.1. Grafik Değerleme Tekniği.....	52
2.2.2. Derecelendirme Tekniği.....	54
2.2.3. İş Boyutu Ölçeği.....	56
2.2.4. Davranış Değerleme Ölçeği.....	57
2.2.5. Kontrol Listesi Yöntemi.....	60
2.2.6. Amaçlara Göre Yönetim.....	61
2.2.7. Öz Değerleme Yöntemi.....	63
2.2.8. Psikoteknik Yöntem.....	64
2.2.9. Kritik Olaylar Yöntemi.....	65
2.2.10. Kişisel Değerleme Yöntemi.....	67
2.2.11. Karşılaştırmalı Standartlar Yöntemi.....	67

2.2.11.1. Doğrudan Sıralama Yönetimi.....	67
2.2.11.2. Sıraya Koyarak Değerleme Yöntemi.....	68
2.2.11.3. İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	68
2.2.11.4. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	68
2.3. İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmalarında Karşılaşılan Sorunlar ve Hatalar.....	69
2.3.1. İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmalarında Karşılaşılan Sorunlar.....	70
2.3.2. Performans Değerlemesinde Yapılan Hatalar.....	73
2.3.2.1. Tek Ölçüt.....	73
2.3.2.2. Müsamaha.....	73
2.3.2.3. Hale Etkisi.....	74
2.3.2.4. Objektif Olamama.....	75
2.3.2.5. Ortalama Eğilimi.....	75
2.3.2.6. Ön Yargılar.....	75
2.4. Hemşirelik Mesleğinin Tanımı, Amacı, İşlevleri ve Nitelikleri.....	76
2.4.1. Hemşireliğin Tanımı.....	76
2.4.2. Hemşirelik Mesleğinin Amaçları.....	76
2.4.3. Hemşirenin İşlevleri (Fonksiyonları).....	77
2.4.4. Bir Hemşirede Olması Gereken Nitelik ve Beceriler.....	78
3. HİZMET İŞLETMELERİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE KONYA VAKIF HASTAHANESİ HEMŞİRELERİ ÜZERİNDE UYGULAMALI BİR ÖRNEK.....	79
3.1. Hastaneyle İlgili Genel Bilgiler.....	79
3.2. Uygulamayla İlgili Bilgiler.....	81
3.3. Uygulama Sonuçları.....	83
3.3.1. Acil Servis Performans Değerleme Analizi.....	83
3.3.2. Ameliyathane Servisi Performans Değerlendirme Analizi.....	89
3.3.3. Kadın Doğum Servisi Performans Değerlendirme Analizi.....	95
3.3.4. Poliklinik Servisi Performans Değerlendirme Analizi.....	100
3.3.5. Yatan Hasta Servisi Performans Değerlendirme Analizi.....	109
3.3.6. Servis Yöneticileri Performans Değerlendirme Analizi.....	116

SONUÇ ve ÖNERİLER.....	121
KAYNAKLAR.....	125
EKLER.....	129
ÖZGEÇMİŞ.....	141



KISALTMALAR

a.g.e.	: Adı Geçen Eser
A.G.Y.	: Amaçlara Göre Yönetim
A.Ü	: Atatürk Üniversitesi
b.k.z.	: Bakanız
çev.	: Çeviri
D.T.P	: Devlet Planlama Teşkilatı
E.E.G.	: Elektroanselografi
E.İ.T.İ.A	: Eskişehir İktisadi Ticari İlimler Akademisi
E.Ü	: Erciyes Üniversitesi
F.T.R.	: Fizik Tedavi Rehabilitasyon
G.O.Ü	: Gazi Osman Paşa Üniversitesi
Hemş.	: Hemşire
K.B.B.	: Kulak Burun Boğaz
K.T.O.	: Konya Ticaret Odası
K. Doğum	: Kadın Doğum
M.P.M	: Milli Prodüktivite Merkezi
M.Y.O	: Meslek Yüksek Okulu
M.Ü	: Marmara Üniversitesi
s.	: Sayfa
S.	: Sayı
S.M.L.	: Sağlık Meslek Lisesi
S.M.Y.O.	: Sağlık Meslek Yüksek Okulu
S.Ü	: Selçuk Üniversitesi
Ün.	: Üniversite
Y.D.K.	: Yeniden Değerleme Komisyonu
YRD.	: Yardım

ŞEKİLLER

	Sayfa No
Şekil 1: Ücret, kişi için gelir, kurum için gider kaynağıdır.....	14
Şekil 2: Motivasyon Uygulaması.....	18
Şekil 3: İşgören Değerlemesine İlişkin Bazı Temel Amaçlar.....	26
Şekil 4: Organizasyona ve Hedeflere Dayalı Hedef Çatışmaları.....	32



TABLULAR

	Sayfa No
Tablo 1: Başarı Değerlendirmenin Amaçları.....	29
Tablo 2: Hemşireliğin Yapısı.....	76
Tablo 3: Hemşireliğin Yapısının Şematik Olarak Gösterilmesi.....	78
Tablo 4: Konya Vakıf Hastahanesi Organizasyon Şeması.....	80
Tablo 5: Acil Servis Performans Değerleme Sonucu.....	89
Tablo 6: Ameliyathane Servisi Performans Değerleme Sonucu.....	95
Tablo 7: Kadın Doğum Servisi Performans Değerleme Sonucu.....	99
Tablo 8: Ameliyathane Servis Performans Değerleme Sonucu.....	108
Tablo 9: Yatan Hasta Servisi Performans Değerleme Sonucu.....	115
Tablo 10: Servisi Sorumluları Performans Değerleme Sonucu.....	120



ÖZET

İnsan kaynaklarının en önemli ögesini oluşturan “Performans Değerleme” örgütlere işgörenleri hakkında geniş veri ağı oluşturmakta yardımcı olmaktadır. Bu veri sayesinde örgüt, çalışanları hakkında detaylı bilgiye sahip olacaktır.

Çalışmamızı üç bölüm teşkil etmektedir. Birinci bölümünde işletmelerde performans ile ilgili temel kavramlar öncelikle sunulmuş ve performansı etkileyen faktörler kapsamlı olarak ele alınmıştır. Ayrıca bu bölümde performans değerlendirmenin kapsamı, önemi, amacı da yer almaktadır. Çalışmamızın ikinci bölümünde ise performans değerlendirme süreci, performans değerlendirme ölçümünde kullanılan sistemler, karşılaşılan sorunlar ve hatalar detaylı olarak analiz edilmiştir. Üçüncü ve son bölüm olan uygulama kısmında ise, Konya Sağlık ve Tedavi Vakfı Hastahanesi Hemşireleri üzerinde uygulanan performans değerlendirme çalışması ve bu çalışmayla ilgili sonuçlar yer almaktadır.

Summary

"Performans Evaluation", which is the main element of human resource, helps organizations to provide a wide data network about their employee. Thanks to this data, organization gets extensive information about its employee.

This study is composed of three chapters. In first chapter, some fundamental concepts are presented related with performans in organizations and the factors which effect performans are evaluated extensively. Besides this, scope, importance and the objectives of organization are mentioned. Next, process of performans evaluation, systems used in evaluation, problems which are faced in this process and mistakes are the subjects of second chapter of the study. Third and the last chapter of the study which is about application analysed the performans evaluation which is done on Foundation of Konya Health and Treatment Hospital's nurses, and the results related with this study.

GİRİŞ

İnsanlık bugün “bilgi toplumu”n da yaşamaktadır. Bu aşamaya gelinceye kadar binlerce yıl süren “tarım toplumu” ve birkaç yüzyıllık “sanayi toplumu” dönemi geçirmiştir. Günümüze gelinceye kadar yaşanan bütün bu devrelere paralel olarak insanlar, kurallar, kurumlar ve bunların birbirleriyle ilişkileri değişmiş ve olgunlaşmıştır.

Bu değişimin yoğun olarak yaşandığı kurumlardan biri de işletmelerdir. İşletmeler bir taraftan bu değişimi kavramaya ve ona uyum sağlamaya çalışmışlar; diğer taraftan özellikle günümüzde, moda, medya ve kitle haberleşme araçlarıyla bu değişime yön vermeye uğraşmışlardır.

Yaşanan bu dinamik süreç içerisinde işletme yöneticileri, değişimi kavrayarak, amaçlarını, hedeflerini doğru tanımlamalı, sürekli olarak gözden geçirmeli ve bunları mümkün olan en iyi ve başarılı düzeyde gerçekleştirmelidirler. Eğer bu sağlanırsa, işletmeler uzun ve başarılı bir ömre sahip olabilecekler ve pazarda liderliklerini koruyabileceklerdir.

Tarihi seyri itibariyle en iyi ve başarılı olmanın ölçüsü farklı farklı olmuştur. Bilinen en eski ve en yaygın ölçüt bugün de kullanılan karlılıktır. 1950’den sonraki dönemde üretkenlik ve farklılaşan pazarlama anlayışı temel kriterler olarak yer almıştır.

1990 sonrası modern işletme anlayışı içinde ise karlılık ve üretkenlik bir işletmenin başarısını gösteren tek kriter olmaktan çıkmıştır. Bunların yanı sıra, kalite, etkinlik, verim, çalışma yaşamının kalitesi, yenilik ve bütçeye uygunluk gibi yeni boyutlar eklenmiştir. Bütün bunlar işletme başarısını belirleyen temel kriterler olup “performans boyutları” olarak adlandırılmaktadır. İşletme performansı, sistem yaklaşımı çerçevesinde bir örgütsel sistemin bütününün ve bu bütünü oluşturan alt sistemlerin amaçlarının gerçekleşmesi için gösterilen çabaların ölçülmesi ve değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır.

Sonuç olarak denilebilir ki işgörenlerin performansının değerlendirilmesi sonuçlarından faydalanılarak personelin gelişimi üzerinde çalışılması bir anlamda işletme başarı için gereklidir. Dolayısıyla daha etkili yöntem arayışları sürmektedir. Biz burada bilinen performans değerlendirme yöntemleri üzerinde durup, konuyu ayrıntılı bir biçimde inceleye çalıştık.

Bu çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır: İlk bölümde işletmelerde performans ile ilgili temel kavramlar ve performansı etkileyen faktörler ele alınmıştır. İkinci bölümde ele alınan konular, performans değerlendirme süreci, ölçümde kullanılan sistemler ve karşılaşılan sorunlar ve son bölümde ise performans değerlendirme sonuçlarının nihai yorumlamasına ilişkin bir uygulama örneği yer almıştır. Uygulama bir hizmet işletmesinde gerçekleştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1-)İŞLETMELERDE PERFORMANS İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1.1 Performansla İlgili Kavramlar

1.1.1 Performans Değerlendirmenin Tanımı

İşgörenlerin çalışmasının değerlendirilmesi, kendisinin belirli bir devre içinde ve tipleştirilmiş bir ölçüye göre bir çok yönlerden yeteneklerinin sistemli olarak ölçülmesidir. Böyle bir değerlendirme personelin kabiliyet ve yeteneklerinin tespiti için kurulmuş bir düzen olduğu kadar kendisini geliştirmesine ve ilerlemesine de imkan sağlar. İşletmeler çalışma sürecinde işgörenlerin iş sonuçlarını ve davranışlarını bilinçli ya da bilinçsiz olarak geliştirdikleri kontrol sistemleri oluştururlar. Bu sistem vasıtası ile insan gücü kaynaklarını kontrol altında tutmayı amaçlamaktadırlar. Bir çok işletme de bireysel ya da toplumsal organizasyonel çalışma metodu ve bu çalışmalarını değerlendirme yöntemleri geliştirmiştir.

Genel olarak performans değerlendirmeyi, yöneticinin daha önceden belirlenmiş standartlarla işgörene ilişkin sonuç raporlarından aldığı bilgilere dayanarak, onun iş davranışlarını analiz ederek başarı düzeyini ölçme ve değerlendirme olgusudur. Performans değerlendirme, insana yönelik olması, performans ve başarının sübjektif bir kavram olması nedeni ile ölçümü oldukça zordur. Ancak sübjektifliğine ve insana yönelik bir değerlendirme olmasına rağmen performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez uygulamalarından biridir. Performans değerlendirmesini vazgeçilmez kılan şey, işlerin iyi gidip gitmediğinin nesnel bir ölçüsü olarak, o kuruluşta çalışanların iş performansı üzerinde odaklanmalarıdır. İdeal olan, yönetici ile çalışanların hangi işin yapılacağı, nasıl yapılacağı, arzu edilen sonuçlara nasıl ulaşılabileceği ve nihayet elde edilen performans ile birlikte karşılaşılan hedeflerin birbirine

ne ölçüde uyduğu konularında ortak bir anlayışa varılmasıdır. Bu konudaki tartışma, değerlendirme çalışmalarının ne zaman ve hangi yöntemlerle yapılacağına ilişkindir. Kısaca işletmede çalışan her bir işgörenin belirli dönemlerde elde ettiği sonuçlar onun başarısı, bu sonuçların yöneticiler tarafından analiz edilmesi de onun başarısının değerlendirilmesidir. Amacın gerçekleşip gerçekleşmediği, gerçekleşiyse nedenleri ve gelecek için ne tür değişikliklere ve işlemlere gereksinme olduğu, performans değerlendirmenin temel sorunudur. (Canman, 1993: 34).

Performans değerlendirme, çalışanı yönlendirip işini daha iyi yapmasını sağlamayı ve çalışanın organizasyona daha fazla katkıda bulunmasına yardımcı olmayı hedefler.(Kordsa Başarı Değerlendirme Sistemi El Kitabı, 1995: 2). Daha yalın bir anlatımla performans değerlendirme, belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde çalışan bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır. Bu çabanın mutlaka gösterilmesi gerekir. Çünkü, kişinin tatmini bakımından etkinliğinin belirlenmesi önemlidir. (Fındıkçı, 1999: 298).

Kişinin performans düzeyi gibi bir birimin veya kurumun performans düzeyinden de söz edilebilir. Burada amaçlanan tüm işler için gereken maddi, sosyal kaynaklar ve iş gücü ihtiyacının ne oranda etkin, verimli ve kaliteli kullanıldığının kontrol edilmesi ve ölçülmesi çeşitli yöntemlerle mümkündür. (a.g.e., s.298).

Kurum performans değerlendirme ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığını, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşip ulaşmadığı performans değerlendirme ile belirlenmiş olacaktır. (a.g.e., s.298).

İşgörenin başarısını belirlemek için önce işgörene belirlenmiş bir görev verilmelidir ki bu görev neticesinde tanımlama yapılabilir. Verilen iş, işgörenin özellik ve yeteneklerine uygun olması ve kişinin işin gerçekleştirme derecesinin göstergesi olan bir standardın bulunması gerekir. Tanımlanmış bir görevle karşı karşıya kalan işgören

belirlenen standarda ulaşması durumunda başarılı olarak düşünülürken, standardın altında kalması durumunda da başarısız olarak kabul edilecektir.

Başarı değerlendirme dendiğinde işgörenin işletme içi etkinliğinin yöneticisi tarafından analiz yapılması ve kişiden istenenin ne ölçüde gerçekleştiğinin saptanması akla gelmektedir. (Erdoğan, 1991: 153).

Performans değerlendirme ile işgörenin işini başarma arzusu ön plana çıkmaktadır. Yönetimin bu güdüyü harekete geçirme kabiliyeti ve uygun bir çalışma ortamının oluşturulması başarının daha da artmasını sağlayacaktır.

Başarı değerlemeden elde edilecek sonuçlara göre, hangi teknikle seçilmiş olan elemanların daha başarılı oldukları saptanabilecek, örgütte kimlerin eğitime ihtiyaç duyduğu belirlenebilecektir. Başarı değerlendirmesinden elde edilebilecek bildirim işgörenin eğitim ve güdülenmesi konusundaki kararlara ışık tutacak, terfi edecek işgörenin belirlenmesine yardımcı olacak ve işletmede insan kaynağının etkin kullanımını sağlamak mümkün olabilecektir. (Yüksel, 1998: 161)

Performans değerlendirme yoluyla elde edilen sonuçlar personel geliştirmesi, yani işgörenin örgütün daha etkin bir üyesi durumuna getirilmesi için eğitim ve geliştirme programlarının tasarımında kullanılan verileri sağlar.(Can, Akgül, Kavuncubaşı,1998: 163).

Performans değerlendirme süreci samimi ve dürüst bir ilişkiye dayanmalıdır. Yönetimin ihtiyaçlarını, görevlerini ve amaçlarını açıkça bildirmeli, çalışanlarda bir işin en iyi nasıl yapılacağına ilişkin kendi görüşlerini ortaya koymalıdır. Performans değerlendirme süreci işverenle işgörenin iş konularını tartışmak için fırsat sağlar. Bir organizasyonda çalışan bireylerin yetenekleri birbirinden farklıdır. İyi bir performans değerlendirmesi bireysel farklılıkları göz önünde bulundurur. Ve performansı kesin bir biçimde ölçmek için öznel ve nesnel standartları bir arada kullanır. (Palmer, 1993: 7).

Performans değerlemesi, iyi düzenlenmiş insan kaynakları yönetiminin önemli bileşenidir. Çalışanların performansına ilişkin kararlar insan kaynakları yönetimi sisteminin diğer bölümlerini de etkiler. cret politikası, terfi, görev değişiklikleri, işten çıkarma, mesleki gelişim, görev tasarımı, işe alma kriterleri ve eğitim, performans değerlendirmesinin etkilediği alanların içinde yer almaktadır. (a.g.e., s.7).

Performans değerleme, yalnızca personelin sicil dönemindeki performansının, iş gereklerine, görev tanımlarına ve performans standartlarına uygunluk derecesini belirlemeye hizmet etmekle kalmayıp, aynı zamanda personelin gelecekte göstereceği gelişme düzeyi hakkında da bir yargıya varmayı amaçlamaktadır. (Canman, 1993: 34).

Kısaca performans değerlendirme, her işin yetkinliklerinin analizi ile bu yetkinliklerinin verimli olarak yerine getirilip getirilmediğinin önceden belirlenen belli kriterlere göre değerlendirilip sonuçların şirket, bölüm, unvan/görev, birey bazında incelenmesi ile gerçekleştirilir. Performans değerlendirme sistemi ile istenilen performans bu performansa ulaşımı engelleyen boşluklar bulunur ve geri bildirim yapılarak bunları gidermeye yönelik gelişim planları oluşturulur.(Yıldız, 2001: 14).

1.1.2 Örgütlerde Performans Yönetimi

İşletmelerin büyüklükleri ya da çalışma alanları ne kadar değişe de her işletmenin temel sorunlarından biri de işletmede çalışan işgörenlerin yeteneklerinin tanınması işgörenlerin yeterince değerlendirilememesidir. İşletmelerde yaptıkları işler açısından çalışanları iki şekilde genel olarak değerlendirmek mümkün olmaktadır. Bunlar genellikle işleri rutin halde devam eden ve belirli bir matematiksel verilere dayanan ölçülebilen işler ile idari sorumluluklar üstlenilmiş ve verimin matematiksel değerlendirme sonucu ölçülemediği işlerdir. Birinci iş tipinde çalışan işgörenin verimliliği kolayca ölçülebilirken ikinci tipteki iş de çalışan işgörenin verimliliği somut olarak ortaya konulamamaktadır. İşte bu nedenle belirli verilere net bir şekilde

ulaşılamayan işgörendenlerin çalışmalarının değerlendirilmesi esasında sübjektif yargılarla hareket etmek olağandır. Bu nedenle değerlendirmenin ne şekilde yapılacağı büyük önem taşımaktadır. Burada söz konusu olan bir değerlendirme yapıp yapmamak değil, işgörendenler üzerinde nasıl bir değerlendirme yapmamız ve hangi ölçülerde yapmamızdır. İşgörendenin çalışmasının değerlendirilmesindeki sübjektif yargıların etkisinin sistemli bir ölçünün uygulanmasıyla azaltılması ve bu konuda belirli bir sübjektiflik sağlanması mümkündür.

Objektif bir değerlendirme, kurum açısından işgörenden kabiliyetlerinin, ne derece yararlı olacağının yeterince tanınması ve en verimli şekilde kullanılması, değerlendirilen kişi yönünden de kendisinin zayıf ya da kuvvetli taraflarını tanınması ve kendini değerlendirme imkanı sağlar. İşgörenden iş görme yeteneği yalnızca zeka derecesi, bilgilerinin kapsamı ve işe karşı duyarlılığına bakarak ölçmek yeterli olmaz. Bazen çok bilgili ve kültürlü kişilerin, gerçekleri görüş, çalışma disiplini, otorite ve metottan yoksun oluşları kendilerini başarısız kılacağı gibi alışkan bir işgörenden de işbirliği yeteneğine sahip olmaması başarısızlığının nedeni olabilir.

1.1.3 Örgütlerde Performans Planlaması

Başarı değerlemeden beklenen faydanın sağlanabilmesi için değerlemedenin sistemli bir biçimde yapılması ve belli bir sürecin izlenmesi gerekmektedir. Gelişi güzel yapılan performans değerlemeden beklenen fayda sağlanamayacaktır. Planlama ileriye yönelik, varılması öngörülen genel amaçları içermelidir ve hedefler açıkça ortaya konmalıdır. Performans değerleme sistemi her kuruma özel olarak değerlendirilerek uygulanmalıdır. Çünkü kurumların bünyeleri birbirlerinden farklıdır. Planlama yapılırken hedeflerin belirlenerek hareket edilmesi en doğru seçenek olacaktır. Örneğin; kısa, orta ve uzun vadeli hedefler ile esnek bir planlama ortaya çıkarılmalıdır. Orta ve alt kademedeki işgörendenlere kısa, üst kademedeki işgörendenler için de uzun vadeli planlamalar yapılmasına dikkat edilmelidir. Değerleme yapılırken kurumun ve/veya değerlemede yapılan örgütün

veya kişinin özellikleri analiz edilmeli ve planlamalar bu veriler ışığında düzenlenmelidir. Ayrıca değerlemeyi yapacak kişilerin ve değerlendirmeye tabi olan kişilerin planın değerine inanmaları gerekmektedir. Konu ile ilgili hiçbir açıklığa neden olunmadan gelebilecek tüm sorulara net bir biçimde yanıt verilmelidir. Değerleme tamamlandıktan sonra değerlendirilen işgörenin durumu net biçimde ortaya konmalı ve ileri çalışmalarında yol gösterici planlar yapılmalıdır.

Performans planlamasını diğer planlamalardan ayıran en önemli nokta, bu planların ayrıntıdan daha ziyade hedeflere ve geleceğe yönelik olduğu, “neyin yapılacağı” konusuna odaklandığı vurgulanarak, bunun nasıl, nerede, ne zaman, ne ile ve kim tarafından yapılacağı üzerinde ayrıntılı bir biçimde durmadığı, şeklinde belirtilmektedir. (Eilon, 1999: 74).

Kısaca bir planlamada; öncelikle adından da anlaşılacağı gibi hazırlık aşaması denilen ve çalışmanın başlangıcını teşkil eden evreden söz edilebilir. Bu aşamada nelerin yapılacağı, değerlendirme görüşmelerinin ne kadar zamanda bir yapılacağına ve çalışanlara hangi bilgilerin verileceği tespit edilir. Ayrıca çalışanların iş tanımlarına göz atmak çalışmanın sağlıklı yürütmesinde önem arz etmektedir. Eğer bir işgörenin daha önceden performansı değerlendirilmişse, yöneticinin o elemanın performansı hakkındaki bilgileri geçen görüşmede tutulan notları inceleyebilir. Yönetici işgörenle mülakattan önce bazı notlar alması yararlı olacaktır. Yol gösterici ve hatırlatıcı bir işlevi olan bu notlar mülakat sırasında yöneticinin elden geldiğince objektif olmasına yardımcı olur. Diğer bir adım da görüşme için uygun bir ortamın hazırlanmasıdır. Görüşme yeri rahat ve gözden uzak olmalıdır. Görüşme kesintiye uğramamalıdır ve yeterince zaman ayrılmalıdır. Yönetici çalışanlara görüşmenin yerini ve zamanını oldukça önceden bildirmelidir. Çalışanların görüşmeye tam olarak hazırlanabilmesi için gündeme getirmek istedikleri konular hakkında düşünmeye zaman bulmaları gerekir.

Değerlendirme görüşmesi planlanırken yönetici şu konularda açıklık sağlaması ve tartışmaya hazırlanması gerekir. (Palmer, 1993: 62).

* Elemanın performansının olumlu yönleri,

* Elemanın performansının aksayan yönleri,

*Geçen görüşmede saptanan hedefler ve bunların mevcut performansla karşılaştırılması,

* Performans durumunu gösteren açık seçik örnekler,

* Performansın daha iyi hale gelmesi için yapılması gerekenler,

* Elemanın kendisini geliştirmesi için yapılabilecek yardım,

* Elemanın saptanan hedeflere varabilmesi için sağlanacak destek,

Genel olarak performans planlama adımlarını şu şekilde sıralamamız mümkündür: (Palmer, 1993: 62).

1. Adım: Elemanın iş tanımının gözden geçirilmesi,

2. Adım: Geçen performans değerlemesinden beri tutulan notların gözden geçirilmesi,

3. Adım: Tartışılacak konulara ilişkin notlar alınması,

4. Adım: Her eleman için performans seçeneklerinin araştırılması,

5. Adım: Görüşme için uygun yerin seçilmesi,

6. Adım: Hem yönetici hem de eleman için uygun zamanın seçilmesi,

7. Adım: Görüşme yer ve zamanının uzunca bir süre önceden elemanlara bildirilmesi.

1.1.4 Örgütlerde Performans Standartları

Kullanılmakta olan değerlendirme sisteminin sayılarının çokluğu ve bunların zaman içinde uğradığı değişiklikler basit, etkili ve objektif bir değerlendirme sistemi bulmanın pek kolay olmadığını göstermektedir. (İ.D.T. Yen. Değ. Kom. 1967: 4). İyi bir değerlendirmede kullanılacak kriterlerin neler olduğu, bu kriterlere verilecek ağırlıkların tespiti, değerlendirmeyi kimin yapacağı, bunun hangi zaman aralıkları ile yapılması

gerektiği, yapılan değerlendirmenin değerlendirilen kişinin bilgisine sunulup sunulmayacağı gibi sorunlar üzerinde herkesin birleştiği cözüm yolları bulmak oldukça güçtür. Ayrıca yapılmakta olan işlerin çok çeşitli oluşu yüzünden bir grup personel için uygun gelen bir değerlendirme sistemi bir diğer grup için uygun olmamaktadır.

1.1.5 Örgütlerde Performans Kontrolü

Genellikle, değerlendirmeyi ve bunun takibini değerlendirmenin ilk amiri tarafından yapılması en uygun görülen uygulama şeklidir. Ancak amirin değerlendireceği astları hakkında yeterince bilgiye sahip olması ve objektif davranışı elden bırakmaması gerekmektedir ki aslında bu husus amirin en başta gelen sorumluluklarında biridir.

Bununla birlikte bu işlemin tek kişi tarafından yapılması bazı sakıncalar doğurabilir. Kişisel anlaşmazlıklar veya yanlış anlamalardan doğacak tutumların değerlendirme yapan kişinin görüşlerini etkilemesi mümkündür. Bu sebeple, ilk değerlendirmeyi yapan veya değerlendirme için gerekli bilgiyi toplayan ilk amir ise de, yapılan değerlendirmenin daha üst kademe tarafından incelenmesi ve gerektiğinde bazı düzeltmelerin yapılması zorunludur. Bu üst değerlendirme kademesi bir amir olabileceği gibi insan kaynakları uzmanlarının da aralarında bulunduğu bir komisyon olabilir.

Değerlendirmenin kendine özgü metodları olduğu ve bunların her amirce yeterince bilinemediği gerekçesi de bu konuda daha değişik uygulamalara yol açmıştır. Değerlendirme işlemleri sırasında bir insan kaynakları (değerlendirme) uzmanının bulunması değerlendirmenin sağlıklı işlemesine yol açacaktır. İnsan kaynakları uzmanının rolü, özellikle değerlendirmenin objektif yargılar üzerine dayanmasını ve kullanılan değerlendirme metodlarının amirce yeterince anlaşılmasını sağlamaktır.

1.1.6 Örgütlerde Performans İle İlgili Diğer Kavramlar

1.1.6.1 İş Analizi

İş Analizi, işlerin doğru, etkin ve sağlıklı biçimde değerlendirilmesi amacıyla örgütte yer alan her işin ayrı ayrı niteliği, inceliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir. (Şahin, 1983: 366). Sağlam bir iş analizi, etkili bir performans değerlendirme sisteminin önemli bir ögesini ve personel yönetiminin altyapısını oluşturur.

İş analizi, aşağıdaki konularda kapsamlı ve kesin enformasyon sağlar:

- * İş niteliği “iş sırasında yerine getirilecek görevler”
- * Sorumlular
- * İş için gerekli olan alet ve makine parkı
- * Üretilen mal veya hizmetin türü/nitelikleri
- * İş esnasında kullanılan yöntem ve teknikler
- * İş için gerekli olan bilgiler, aşamalar ve süreç
- * İşin gerektirdiği bireysel koşullar (yaş, cinsiyet, eğitim ve zihinsel yetenek)

İş analizi öncelikle yapılan iş hakkında bilgi sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Bu bilgiler ile yapılan işin ne kadar kurallarına uygun yapıldığının, işgörenin gelecekteki terfisinin, işteki aksamaların yanı sıra, işe yeni alınacak bir işgörenin seçiminde de yararlı olacaktır. Buradaki hedef iş ile bu işi gerçekleştirecek olan işgören arasındaki uyumu yakalayabilmektir. Organizasyonun her kademesinde yapılan belli işler hakkında sistematik bilgi edilir. İşin ne olduğu yani iş ile ilgili özellikler ne kadar net bilinirse bu özellik ve yeteneklere uygun eleman aranır. Neticede de bu uyumu sağlayan işgörenin iş başarısı da yüksek olacaktır.

Tanımlanacak olan iş hakkında bilgiler çeşitli şekillerde temin edilebilir. İşgörene yaptığı işi tanımlaması istenebileceği gibi işgöreni, yaptığı iş başında gözlemlemek veya yapılan işin sonucunda elde edilen netice yoluyla da tanımlana bilir.

1.1.6.2 Eğitim

Üretim sürecine devam eden firmaların ayakta kalabilmeleri için küreselleşme sürecinin neden olduğu hızlı gelişme ve değişimlerle karşı karşıya kalan ve yoğun rekabet koşulları içinde olan işletmelerin de varlıklarını sürdürebilmeleri ve gelişme gösterebilmeleri rekabet güçlerini artırmalarına bağlıdır. Aksi halde gün geçtikçe hızla rekabet şanslarını kaybedecek ve piyasada boğulup kaybolacaklardır. Rekabette başarılı olabilmek de kolay işçilikle değil, ancak iyi eğitilmiş, işletmeyle bütünleşmiş, sürekliliği olan bir işgücünün kaliteli eğitimiyle mümkündür. Firmalar bu dinamizmi sağlayabilmek amacıyla personellerini gerek iç ve gerekse dış eğitimlerle desteklemektedirler. Böylece piyasanın acımasız rekabet koşullarında ayakta kalmayı başarabilmektedirler.

Kişileri belirli işlerin gerektirdiği düzeylere getirmeye yönelik planlamalar yapmak ve programlar yapmak ve programlar hazırlamak gerektiğinde, hedeflenen işin tanımından yararlanır. (Koç Topluluğu İş Analizi El Kitabı, s.3).

Genel manada eğitimi mesleki eğitim ve teknik eğitim olarak iki kısma ayırmamız mümkündür. “Ferdin iş hayatındaki belirli bir meslek alanında üretici olarak herhangi bir statü ile yer alabilmesi için gerekli asgari yeterliliğe ve genel meslek kültürüne sahip olmasını mümkün kılan eğitime mesleki eğitim, ileri seviyede fen ve matematik bilgileri ile tatbiki kabiliyetler kazanmış mühendislik, tarım, sağlık, ticaret, beslenme vs. gibi her alanda yer alabilecek insanı yetiştiren eğitime de teknik eğitim denilmektedir.” (Yazgan, 1996: 68).

Eğitim programı başlıca aşamalardan oluşmaktadış. Bunlar ihtiyaç ve amaçların saptanması, programın hazırlanması, yöntem ve tekniklerin seçilmesi ve uygulamanın yararlarının değerlemesi faaliyetlerini içerir. (Yüksel, 1998: 189).

Eğitim ile;

- * Piyasada firmanın rekabet şansı artacaktır.
- * Verimlilik yükselecektir.
- * İş kazaları ve hatalar azalacaktır.
- * Motivasyon sağlanacaktır.
- * Örgüt içinde st kademeler için yetişmiş personel desteği sağlanacaktır.
- * Firma daha esnek hale gelecek piyasa koşullarına daha hızlı adapte olması sağlanacaktır.
- * Departmanlar arası iletişim güçlenecektir.

İşgörene sağlanacak eğitimin aşamalarını da kısaca şöyle sıralaya biliriz; (Yüksel, 1998: 181).

- * Eğitim ihtiyaç ve aşamalarını belirlemek
- * Eğitim programlarını hazırlamak
- * Eğitime katılacak olanları, eğitim yöntemlerini ve materyalleri saptamak
- * Eğitim programlarını değerlendirmek

Kısaca eğitimle, işgörenin davranış, bilgi ve güdülenmesini daha st düzeye çıkarılmakta ve eğitimin kazandırdığı yeni bilgi ve beceriler ile işin daha kolay yapılmasına imkan verilmesiyle işgörenin tatmini, kalite ve sürati yükseltmesiyle de verimlilik artışını sağlar. Eğitim ile işe yeni başlayanların işe daha kolay adapte olabilmelerini sağlayabilecekleri gibi mevcut elemanların geliştirilmesine yönelik olabilmektedir.

Netice itibariyle; iyi eğitilmiş vasıflı işgücü istihdam edildiği alanda belirgin bir şekilde verimlilik artışına neden olmakla kalmamakta, milli gelir artışı, dolayısıyla ekonomik gelişmeye de önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. (Ünsür, 1998: 14).

1.1.6.3 Ücretleme

Ücret, işgörenin temel gelir kaynağıdır. Bu onun yaşam düzeyini, statüsünü ve saygınlığını önemli ölçüde etkilemektedir. Örgüt açısından önemli bir gider kalemini, iş hukuku açısından da işgörenin fikri ve bedeni faaliyetlerinin karşılığını teşkil etmektedir. Ücret, bir işletmede personelin esas olarak çalışması karşılığında belirli bir dönemde elde ettiği maddi değer olup; ücretleme, doğrudan veya dolaylı olarak ödüllerin eşit ve adil dağılımını sağlamak amacıyla personelin katkılarının değerlendirilmesidir. (Dinçer, Fidan, 1996: 274).

Personel yönetiminin önemli bir fonksiyonu olan ücretleme, işgören ile işverenin çıkarlarını dengeleme bakımından önem taşır. Bu sebeple ücretleme, işgörene sadece para vermektense, birbirine zıt beklentiler içinde olan tarafların ve potansiyel bir çatışmanın odak noktasını oluşturur. Dolayısıyla ücretleme kişilerin sadece belirli fizyolojik ve biyolojik ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde değil, sosyolojik beklentilerine de uygun olarak düzenlenmelidir. Böylece ücretleme, çalışanları işletmede tutmayı, nitelikli elemanları kazanmayı ve iş tatminini sağlar. (Esen, 1998: 138).



Şekil 1: Ücret kişi için gelir, kurum için gider kaynağıdır. (Fındıkçı, 1999: 353).

Personel yönetim sürecinin en önemli öğelerinden biri olan ücretleme etkinliğinin öngörülen amaçlara hizmet edebilmesi için bazı ilkelere dayanması gerekmektedir. Bu ilkeleri özet olarak şöyle sıralaya biliriz. (Artan, 1988: 83).

* Eşit işe eşit ücret ilkesi: Yapılan işin ve işi yapan personelin kapasitesi saptanarak “eşit işe eşit ücret” ödenmelidir. Bu ilkeye göre, iki iş aynı çalışma koşulları, beceri ve çabayı gerektiriyorsa, işi yapanın kimliğine bakılmaksızın eşit ücret ödenir. Her işin önem ve zorluk düzeyine göre farklı ücret ödenmesi gerekmektedir. Eşit olmayan bir ücretleme sosyal gerilime yol açabilmektedir.

* Dengeli ücret ilkesi: Ücret personelin yaşam düzeyini yükseltecek kadar doyurucu ve örgütün maliyetlerini aşırı derecede arttırmayacak kadar ölçülü ve dengeli olmalıdır. Personelin sürekli verimliliğini ve tatminini sağlayacak ücret düzeyinin asgari yaşam koşulları ve fiyat endeksleri ile paralel yürümesini sağlayacak önlemler alınmalıdır.

* Piyasa ücretiyle karşılaştırma ilkesi: Personele ödenecek ücretin, örgütün bulunduğu bölge veya endüstride ödenmekte olan ücret düzeyleriyle uyumlu olması gerekmektedir.

* Yükselmeye ücret artışı sağlama ilkesi: Normal koşullarda bir personel, bir üst makama geçmekte ise bu yeni görevinde aldığı ücret, eski görevinden daha yüksek olmalıdır.

* Bütünlük ilkesi: Çalışma tarzı düşünsel emeklerini ortaya koyanlar ile bedensel emeklerini ortaya koyanları birbirinden ayırmadan, belirli bir sınıf farkı gözetmeksizin örgütte çalışan tüm personeli kapsama alanına alan bir ücret politikası ortaya konmalıdır.

* Nesnellik ilkesi: Örgütte herhangi bir duygusalığa, taraflılığa meydan vermeden, herkese hak ettiği ölçüde ücret verilmelidir. İşin özelliği ücret düzeyini asıl belirleyen öğedir.

* Esneklik ilkesi: Örgütün ücret politikası ve programının yapısı, değişen çevre ve örgütsel koşullara uyum sağlayabilecek ölçüde esnek olmalıdır.

* Açıklık ilkesi: Uygulanan ücret düzeyini, örgütte bulunan her personel tarafından kolayca anlaşılır nitelikte olmalıdır. Ücretleme konusunda işgören bilgilendirilmeli konu ile ilgili görüşleri alınmalı, önerilere açık olunmalıdır.

Ücret, ekonomik ve sosyal yaşamda çeşitli etkileri olan çok yönlü bir etkisi bulunmaktadır. Ücret, bir taraftan emeğin karşılığında çalışan insanların gelirini ve yaşam düzeylerini tayin edici bir öge; diğer taraftan gerek endüstrinin gelişmesine etki eden önemli bir maliyet ögesi, gerekse milli gelirin çeşitli gelir gurupları arasında dağılım tarzını, o toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını gösteren bir gösterge olarak çok yönlü bir maliyet arz eder. (Zaim, 1974: 317-318).

Ücret bireysel açıdan şu dört temel konuda önem kazanır. (Goss, 1998: 197).

1. Gdüleri tatmin: Ücret, bireyin güvensizlikten kaçma, kendisinin yeteneklerine inanma, kendi kendini kanıtlama gibi güdülerini tatmin etmesini ve amaçlarına ulaşmasını sağlar.

2. Geri Bildirim: Ücret bireye işindeki ilerlemesi, örgüte yaptığı katkıların değerlendirilmesi, diğer çalışanlar arasındaki başarısı hiyerarşik yapıdaki yeri gibi konularda geri bildirim sağlar.

3. Kontrol: Ücret bireyin kendi amaçları için başkalarını (amirini, iş arkadaşlarını) etkileme derecesini gösterir; Örneğin, bireyin alacağı toplam ücret miktarının saptanmasında, ödeme paketinin içinde yer alacak ödemelerin seçiminde, ödeme sistemlerinin dayandığı ilkelerin belirlemede ortaya koyabildiği gücünü ve etkileme derecesini kontrol etmesine yardımcı olur.

4. Harcama: Ücret bireyin satın alabileceği mal ve hizmetleri temsil ettiği için anlamlıdır. Sonuçta ücret bireysel refah olarak algılanmaktadır.

Ücretin anlamı bireyden bireye farklılık gösterebilir. Bir birey için ücret satın alma gücü anlamına gelirken bir başkası tarafından güdülerini tatmin aracı olarak görülebilir. Ayrıca bireyin ücret hakkındaki düşünceleri zamanla da değişebilir. İşe yeni başlayan bir genç

için ücret satın alma anlamında iken zamanla işinde tecrübe kazandıkça örgüt içindeki yerini belirleme açısından bir geri bildirim teşkil eder.

İşletmelerde ücret yapısının sağlam bir şekilde kurulması gerekmektedir. Bunun için de öncelikle ücret araştırmaları ve iş değerlemelerinin yapılması gerekmektedir. Ücret araştırmalarından elde edilen bilgilerle birlikte ücret yapısını oluşturmada kullanılabilir. Diğer işletmelerden elde edilen ücret araştırmaları sonucu, elde edilen ortalama ücret ile işletmede uygulanan hali hazır ücretle karşılaştırılarak işletmenin durumu ortaya konur. Ücret yapısı periyodik olarak en az yılda bir kez gözden geçirilmeli, işgücü pazarında değişen koşulları, enflasyon düzeyini ve ücretlerini ve ücretleri etkileyen diğer faktörlerdeki değişimleri yansıtacak şekilde değişik ve düzenlemeler yapılabilmelidir. Ayrıca işgörenler yapılan performans değerlendirme sonucunda bu değerlemenin ücretlerine hangi ölçülerde yansiyacaklarını da bilmek isteyeceklerdir.

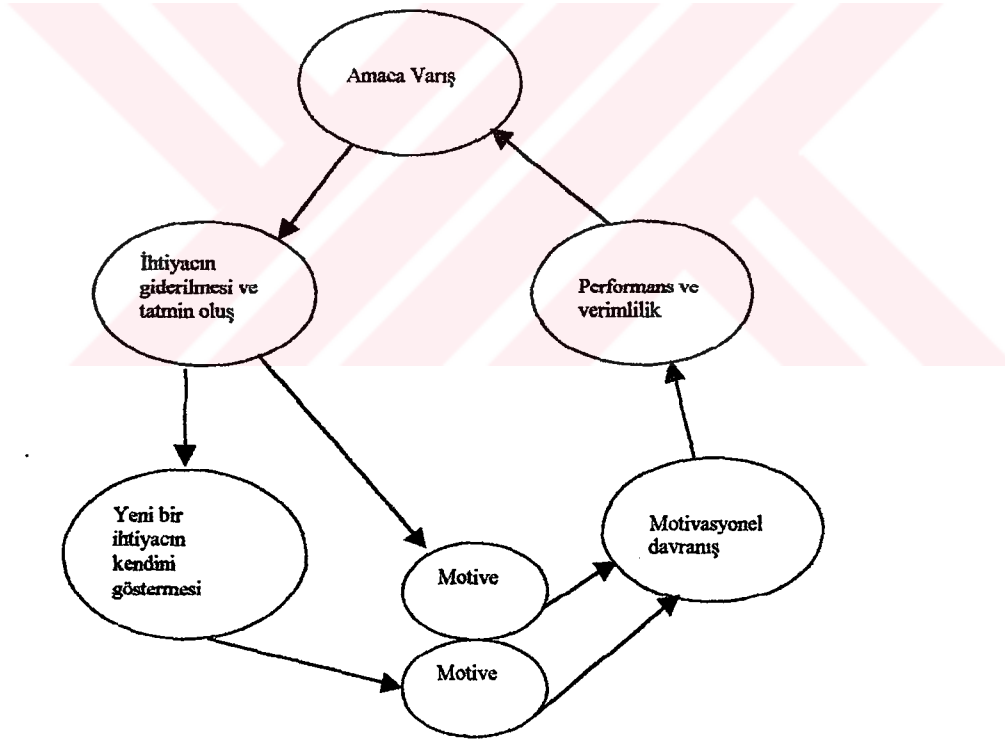
Ücret tatminsizliği işletmenin verimini düşürebilir ve çalışma hayatının niteliğinde bir gerilemeyi ifade edebilir. Birçok durumda ücret sorunları performans düşürebilir, şikayetleri artırabilir veya işçilerin ayrılmasına yol açabilir. Düşük ücretli işçiler devamsızlığa ve diğer bazı sorunlara neden olabilir. Fazla ücret huzursuzluk ve sıkıntıya yol açarak işletmeye ve insanlara zarar verebilir. Ayrıca, yüksek ücret maliyetleri firmanın rekabet gücünü ve iş sağlama yeteneğinin azaltır. (Esen, 1998:137).

1.1.6.4 Motivasyon

Daha önceleri maddi boyutlarda incelenen insan günümüzde onu anlamak büyük önem arz etmektedir. İnsan davranışlarını anlamak, insanın duygusal yapısını anlamak bir çok konuda ön koşulu oluşturmaktadır. İnsan davranışları altında yatan bağlantılar, bulunduğu ortamdaki işleyişi yakından ilgilendirmektedir. Toplumsal etkileşimin olduğu yerde herkesin bir diğerini motive etmeye ihtiyaç duymaktadır. Artık işgörenlerin motive edilmesi ile ilgili ciddi veriler elde edilmeye başlanmasından sonra

organizasyondaki planlar, insan davranışlarını anlamaya yönelik bir şekilde düzenlenmeye başlamıştır. İhtiyaçların birbirlerine benzemeleri yanında çok değişik yönlerinin de varlığı görülür. İnsanın çevresi insana bazı ihtiyaçların varlığını hissettirir ve insanı o ihtiyaçların karşılanması için çabalara girmeye yönlendirir. İnsanlar çalışırken ve belirli uğraşlar içinde bulunurken bilinçli veya bilinçsiz olarak belirli hedeflere ulaşmayı isterler. (Bingöl, 1997: 258). Bunun sonucunda da çevrelerinde belirli bir güç elde ederler.

Becerinin kullanılması için bilinç ve buna bağlı politik anlayış gerekmektedir. Çünkü gücün bilinçli kullanımı politiktir ve politik beceriyi gerektirir. Bunun içinde gücü kullanan birey ya da gruplar yeteri seviyede bilgiye, psiko-sosyal birikime sahip olmalıdır. (Toffler, 1992: 213).



Şekil 2: Motivasyon Uygulaması (Kaynak, 1995: 152).

Motivasyon işletmeler için vazgeçilmez bir strateji parçası olarak birçok konuda karşımıza çıkmaktadır. Psikolojik yönden çalışanlara yaklaşılarak onların kendilerine verilen önemi hissettirmeleri gerekmektedir. Motive etmenin temelinde kişisel

ihtiyaçları anlamak yatmaktadır. Saptanan ihtiyaçlar doğrultusunda bireyleri işe uygun hale getirmekle devam edilmelidir. Onlara daha fazla sorumluluk verilerek kendilerine olan güven artırılır. Bu şekilde gerçek anlamda motive sağlanmış oluna bilinir. Sonuç olarak da performansı yüksek bir iş verimliliğine ulaşılmış oluşulacaktır.

1.2. Performans Değerlendirmenin Kapsamı

Bir süreç olarak işgören değerlemesinin kapsamının belirlenmesi, her şeyden önce söz konusu sürecin bir plana ya da programa bağlanması zorunluluğunu ortaya koymaktadır. İşgören evresinin kapsamı 2 evreden oluşmaktadır; (Aşkun,1978: 276).

1-) Hazırlık Evresi:

- a-) İş analizlerinin yapılması,
- b-) İş tanımlarının çıkarılması,
- c-) İş gereklerinin belirlenmesi,

2-) Asıl Evreler:

- a-) İşletmede işgören değerlemesini zorunlu kılan temel amaçların saptanması,
- b-)İşgören değerlendirmesinde görev alacakların seçimi ve örgütlenmelerini,
- c-)Tüm ilgililere işgören değerlendirmesi hakkında en açık bilgilerin verilerek, işletmede böyle bir plan uygulanmasını benimsemelerinin sağlanması,
- d-)Planın, ilgili yönetici ve görevlilerle tartışılarak, noksanların giderilmesi,
- e-)Plana uygun olarak seçilen tüm görevlilere, gereken eğitimlerin sağlanması,
- f-)Değerlemede kullanılacak ölçü ve yöntemlerin belirlenmesi,
- g-)Değerleme çalışmalarına geçilmesi,
- h-)Yapılan değerlemelerin denetimden geçirilerek, gerekli düzenlemelerin yapıp, yanlış ve noksanların giderilmesi,

1-)Değerleme sonuçlarının ilgililere gönderilerek görüşlerinin alınması varsa yanlışların düzeltilmesi,

i-)Değerlemenin kesin sonuçlarını işgören değerlemesinin yapılma amaçlarına göre kullanılması,

j-)Elde edilen sonuçların yorumlanarak, gerekiyorsa ya amaçlarda ya da planın öteki evrelerinde uygun değişikliklere gidilmesi,

Bu evrelere, her işletmenin kendi yapısına uygun düşen değişiklik evreleri katmaları olurludur. Bunun için ise ilgili işletmenin önde gelen yöneticilerinin, işletmenin yapısını çok iyi bilmeleri gerekmektedir.

Performans değerlendirmeleri, esas itibarıyla işgörenin işletme içindeki davranışlarını ölçer ve değerlendirir.Çalışanların birbirleriyle karşılaştırılması, kimin hangi yönde geliştirilmesi gerektiği sorununa çözüm getirir.İşgörenin işe alındıktan sonra; kişisel yetenek ve özelliklerindeki durumu, performans değerlendirmesi ile ölçülür ve değerlendirilir.

Eğer işgörenin yeteneklerinde bir gelişme ve işinde bir başarı görülüyorsa, yönetim bu gelişmeleri, zamanında görüp, işgöreni motive edici önlemlere başvurmalıdır. Aksı halde işgören de bir başarısızlık söz konusu ise, bu olumsuz durumun düzeltilmesi için gerekli önlemler alınmalıdır.

Elde edilen bilgilere göre, iş grupları için yeniden temel ücretin belirlenmesi, çalışanlara ilave kazanç imkanının sağlanması, yüksek verimli işgörenlerin belirlenerek ödüllendirilmesi, bu kişilerin yeni görevlere hazırlanması eğitim ve geliştirme programlarının düzenlenmesi için, hazırlanacak planlar, başarı değerlemenin sonuçlarına göre olmalıdır. (Erdoğan, 1991: 157).

Bunun yanında alınan sonuçlara dayanarak, işe ait bazı düzenlemeler de yapılmaktadır. Başarı değerlendirme çalışmaları sonucunda, kimin hangi yönde geliştirileceği, kimin hangi

görev için uygun olduğu belirtilir. Bu çalışma sonucunda, işgörene kendini tanınması, eksikliklerini gidermesi ve iyi yönlerini geliştirmesi için olanak sağlanmış olur. Tüm bu çalışmalar sonucunda işletmede kariyer planlaması yapmada başarı değerlendirme sonuçları temel oluşturur. İşletmelerde genellikle toplu sözleşmeler, yönetmelik ve kanunlarla ücretler belirlenmektedir. Bunların yanında başarı değerlendirme sonuçlarına göre işletme temel ücret politikasında düzenlemelere gidilebilir.

Diğer bir yönden, başarı değerlendirme çalışmalarının bulgularına göre, yeniden işbölümü gerçekleştirilip, çalışanların etkinliklerini de artırmak mümkün olacaktır. Yine başarı değerlendirme çalışmalarının sonuçlarına göre, işletmenin bünyesinde üretken olmayan çalışanların önlenmesine veya bu tür davranışların sebeplerini belirlenmesine olanak bulunacaktır. (Erdoğan, 1991: 158).

Başarı değerlendirme sonuçları ile işletmede insan gücü kaynaklarının planlamasını yapmak mümkündür. Değerleme sonuçları sayesinde, her iş için gerekli özellikler, değerlendirme sonucunda belirlenen özellikler olacaktır. Böylece mevcut işgörenler ile iş yeni alınanların planlanması ve düzenlenmesi imkanı doğacaktır. Değerleme sonuçları aynı zamanda personel seçimi sisteminin güvenilirliğini test eder. Başarı değerlendirme sonuçlarına göre, işletme eğitim ihtiyaçları ortaya çıkar, bu ihtiyaçlar doğrultusunda görevli bölüm tarafından eğitim planlaması yapılır.

Performans değerlendirme sürecini hazırlayacak, uygulayacak ve sonuçlarını işletmeye uyarlayacak bölüm insan kaynaklarıdır. Küçük işletmelerde bu çalışma etkin olarak yapılmaz ya da personel işleri ile ilgilenen bölümlerce yapılır. Değerlendirme safhasında işgörenlerle yapılan görüşmeler her bölümün sorumlusu pozisyonundaki kişiler tarafından yapılmalıdır. Değerlendirme sürecinde çalışan personele kendini değerlendirme fırsatı verilmesi onları motive eden, ihtiyaçlarını, arzularını ve eğilimlerini ortaya çıkaran sonuçlar doğurur. Yönetici ile işgören arasında iletişimi sağlayan bu süreç, başarı değerlendirmesinin güncellik sağlanmasını sağlayacaktır.

Değerlemenin uygulanacağı tüm personel, özellikle değerlendirmeyi yapacakların ve bilhassa geri besleme yapacakların performans değerlemesini ve uygulanacak yöntemi çok iyi bilmeleri, uygulama öncesi iyi bir eğitimin yapılması şarttır.

Performans değerlendirme sisteminin etkin hazırlanıp uygulanması, insan kaynakları bölümü ile değerlendirmeyi uygulayacak yöneticilerin işbirliği içinde çalışması sayesinde gerçekleşir. Değerlendirme formunun hazırlanması ve değerlendirmede kullanılacak yöntemin saptanması insan kaynakları bölümünün sorumluluğundadır. Bölüm yöneticileri ise değerlendirmenin amacını saptar, değerlendirme formunu ve çalışanları görüşmeye hazırlar. Performans değerlendirmesi çalışanları uzun süre insan kaynakları bölümü sorumluluğunda sayılmış, bu da bir çok işverenin performans değerlendirmesi çalışmalarını sadece çalışanlar hakkındaki bilgilerin güncelleştirilmesinin bir aracı olarak görülmesine yol açmıştır. Ne var ki, son on yılda bu tutum değişmiş ve performans değerlendirmesi çalışanların şirkette tutulmasının ve değerlendirilmesinin yararlı bir aracı olarak görülmeye başlamıştır. Performans değerlendirmesi yöneticilerin çalışanları tanımalarının, onlara önerilerde bulunup, önderlik etmesinin ve organizasyonun daha etkili bir şekilde işlemesi için onlarla omuz omuza çalışmasının tek yoludur. (Palmer, 1993: 11-12).

Değerleyiciler ilk üst, iş arkadaşları, astlar, işletme dışı danışmanlar ya da bir grup olabilir. Bu noktada değerleyici kişilerin değerlendirme yeteneği, performans standartları hakkında bilgisi, amaç ve prosedürleri bilmesi, kişinin gözlem yapabilecek durumda olması önemlidir.

Kısaca belirtecek olursak, performans değerlendirme konusunda iyi eğitilmiş, programın amaçlarını, ruhunu anlayan, gözlem ve değerlendirmelerine yeterince zaman ve ilgi ayırmayı göze alan tüm bunları uygulamak için, pozisyonu uygun değerlendiricilerin seçimi performans değerlendirme çalışmalarının başarısında etkili olacaktır.

Performans değerlendirmenin kullanım alanları işletmenin amaçları doğrultusunda belirlenir. Bu alışma işletmenin bazı bölümlerinde uygulanabileceği gibi işletme genelinde de uygulanabilir. Özellikle işgören seviyesinde uygulanması yönünde bir eğilim gösteren performans değerlendirmesi orta ve st kademe yöneticileri için de uygulanmaktadır. Performans değerlendirme formları hazırlanırken, her kadroyu temsil edecek ve değerlendirmede standartları belirleyecek özellikler saptanır. Bu zellikleri ortaya ıkarcak şekilde değerlendirme kriterleri belirlenmeli, formlarda bu kriterler yer almalıdır. Açıkça görüldüğü gibi işgören, orta kademe veya st kademe yöneticileri değerlendirmeye tabi tutulacak ise, her kadro için gerekli özellikleri değerleyen formlar oluşturulacaktır. Örneğin, st kademe yöneticilerinde hızlı karar verme, liderlik, sorunlara zm bulma, personel geliştirme gibi özellikler değerlendirilirken, işgören seviyesinde devamlılık ve işe bağlılığı, yaptığı işin kalitesi, miktarı, işin zamanında bitirilmesi gibi özellikler değerlendirmeye tabi tutulur.

1.3. Performans Değerlendirmenin nemi

İlerleme umudu, çoğu işgören için önemlidir. Onlar, başarılarını iyileştirmek ve kendilerini daha işlere hazırlamak için yapabileceklerini bilmek isterler. Diğer yandan işgörenler, terfi nakil, cretlendirme, ve cezalandırma gibi konularda nesnel davranıldığı inancının doğmasını ve dolayısıyla kendilerine hatalı ve eşit işlem yapılmasını beklerler. Bu değerlemeler, çok sık olarak, daha üstün kademe işlerine terfi ettirilecek adayları seçmenin ücretlerde liyakate göre artış sağlanması bir kriteri olarak kullanılmaktadır. (Bingöl, 1997: 217).

Tüm bunlarla birlikte performans değerlendirmenin önemini iki başlıkta inceleye biliriz. (Canman, 1993: 3).

1. alıştıranlar bakımından önemi:

alıştıran, örgütün amaçlarının gerçekleştirilme boyutu ve bu amaca ulaşma çabalarında personelin katkı biçimi ve derecesi hakkında bilgi sahibi olur. Böylece, örgütün dinamik

yapısını oluşturan insan kaynaklarının geliştirilmesi, cezalandırılması vb. düzeltici, önlemler niteliğinde kararlar alınması mümkün olur.

2. Çalışanlar bakımından önemi:

Çalışanlar, çalışmalarının takdir edilmesini, başarılarının karşılığını görmeyi, çalışanlarla, çalışmayan, verimli ile verimsiz, başarılı ile başarısız arasında bir ayrım gözetilmesini ister ve bekler. Çalışanlar bu tür ruhsal gereksinimleri karşılandığı ölçüde örgüte bağlanır, verimliliği artar. Bunun yanında, daha da önemlisi başarı derecesi hakkında bilgisi olan personel, kendini geliştirme ve performansını iyileştirme olanağı kazanır.

1.4. Performans Değerlendirmeyi Etkileyen Faktörler

Çalışma yaşamında personel arasında performans ve başarı derecesi bakımından farklılıklar olması , hatta aynı kişinin performans ve başarı düzeyinde geçen zaman içinde değişiklikler meydana gelmesi, personeli değerlendirmenin, önemini ve gereğini güçlü bir biçimde ortaya koymaktadır. Personelin örgütteki başarısı ya da başarısızlığı bu etmenler arasındaki etkileşime bağlıdır. (a.g.e., s. 3).

1. Kişisel Yetenekler: Bireyler arasında farklılık gösteren, konuşma yazma, kavrama, fiziki güç, zihinsel güç, deneyim gibi yetenekler ile kişinin ruhsal yapısı, ilgileri, değerleri, tutumları, rol algısı vb. öğeler çalışma yaşamında bireyin başarısını belirlemektedir.

2. Başarı Güdüsünün Yoğunluğu: Kişinin yeteneklerini davranışa dönüştürüp ortaya koyma isteği de önem taşımaktadır. Kişinin yeteneklerini örgütsel amaçlar doğrultusunda en üst düzeyde kullanabilmesi, ekonomik, toplumsal ve ruhsal gereksinmelerinin karşılanmasına bağlıdır.

3. Çevresel Etmenler: Örgüt toplumsal bir sistemdir; bu nedenle, toplumsal çevre ile etkileşim içindedir. Örgütün kullandığı teknoloji, insana verdiği değer, görev

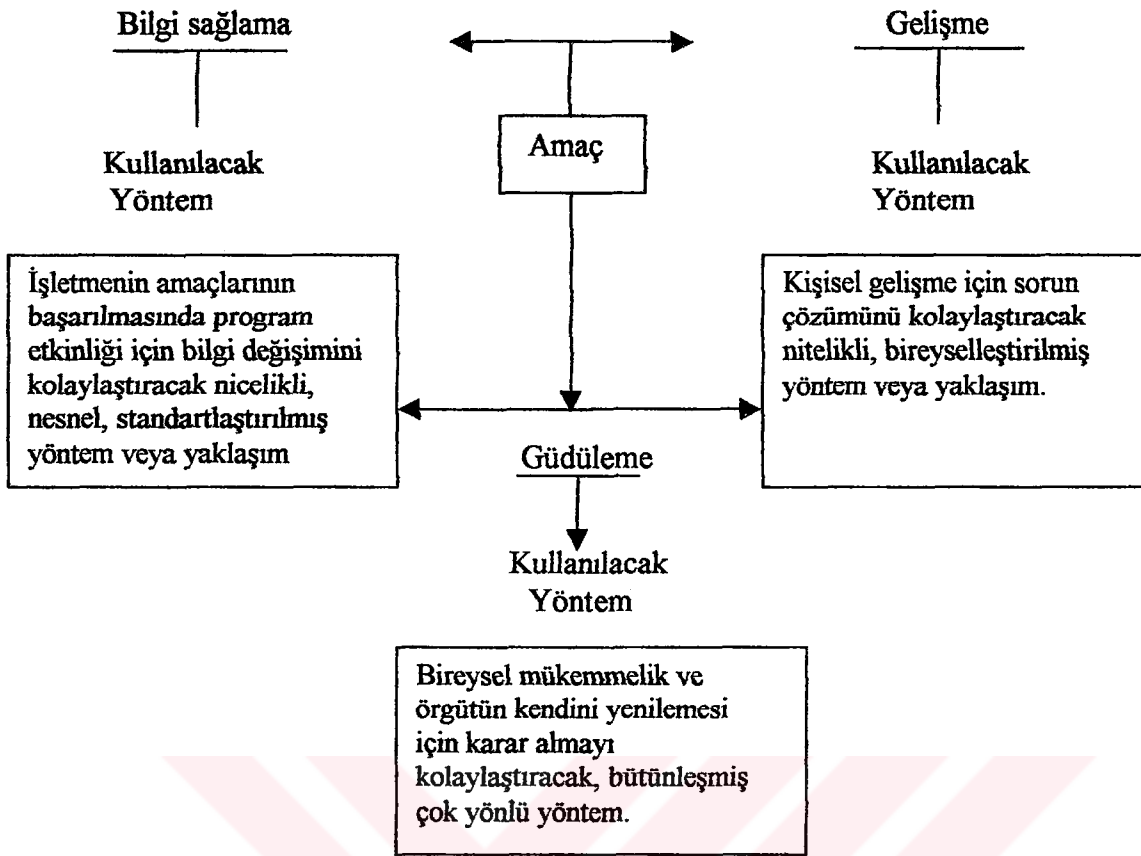
dağılımı, çevresel nüfus, çevrenin ekonomik, ideolojik, psikolojik ve kültürel yapısı, örgütün başarısını etkilemektedir.

4. Örgütsel Etmenler: Örgütte personelin başarısını etkileyen faktörler arasında, örgütün yapısı, amaçları, politikaları, görev, yetki ve sorumluluk bölüştürümü, çalışma koşulları vb. örgütsel faktörlerde yer almaktadır

1.5. Performans Değerlendirmenin Amacı

Performans değerlendirmede amaç kişiyi bir bütün olarak tüm yönleriyle ele almak ve başarılarını ödüllendirmek, eksikliklerin giderilmesine olanak hazırlamaktır. Temel ilke başarısızlıktan hareket edip kişiyi cezalandırmak değil; başarıdan hareket edip kişiyi ödüllendirmektir. Performans değerlendirme, hangi konuda olursa olsun herkesin kendini gözden geçirmesini sağlar. (Fındıkcı, 1999: 298). Diğer bir deyişle performans değerlendirmenin amacı bir şeyler yanlış gittiğinde suçluları ortaya çıkarmak değil, tam tersine güçlükleri aşmak ve hedeflere ulaşmak için yapıcı ve etkili çözümler üretmektir. (Bosch Performans Değerlendirme ve bireysel Gelişim El Kitabı, 1992: 7).

Genel olarak performans değerlendirmenin iki temel amacı bulunmaktadır: (Yıldız, 1998: 115). Birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi idari kararlar alınırken gerekli olacaktır. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere, işten uzaklaştırmalara ve başka idari faaliyetler ile ilgili kararlar genellikle performans değerlendirmesinden elde edilen bilgilere dayanır. Diğer ana amacı ise; işgörenlerin iş tanımlarında ve iş analizlerinde tespit edilen standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Bu geri besleme aynı zamanda işgörenlerin organizasyon içindeki kariyerlerinin ne ölçüde işlendiğini görebilmesini sağlar. Sonuç ne olursa olsun, işgörenlerin organizasyonun neresinde durduklarını görebilmelerini sağlar.



Şekil 3: İşgören Değerlemesine İlişkin Bazı Temel Amaçlar (Aşkun, 1978: 288).

Performans değerlemenin amacı, işgörenlerin mevcut ve geçmişteki başarılarını belirlenen bir standartla veya benzer görevleri yerine getiren diğer işgörenlerle karşılaştırarak değerlendirmektir. Burada üzerinde önemle durulması gereken, yapılan değerlendirme çalışmalarında geri beslemenin kesinlikle olması gerektiğidir. Geri besleme sayesinde, kişinin yeri, alması gereken eğitimi ve kariyerleri belirtilmiş olur. Bu çalışmalar kişiyi motive edici, kişinin kendine güvenini artırıcı niteliktedir. Ayrıca işletmenin gelişen çevre koşulları karşısında, yeniliklere ayak uydurmak amacıyla oluşturacağı politikaların belirlenmesinde performans değerlendirmelerinin sonuçları gereklidir.

1.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Bir işletmede insan kaynakları tayin edilirken elemanların ilerlemelerini ve potansiyellerini anlatan verilere dikkat edilir. Değerleme sonucu elde edilecek bulgular, yöneticinin işe alacağı kişilerin mevcut ve gelecekteki işler için taşıması gereken özellikleri saptamasına ve personel seçimi sırasında bu özelliklerin istenmesine olanak sağlar. Böylece mevcut işgörenler ile işe yeni alınanların iş esasına göre planlanması ve düzenlenmesine olanak bulunulacaktır. (Erdoğan, 1991. 159).

1.5.2. Personel Temini ve Seçimi

İçeriden ve dışarıdan başvuruların birikim ve becerileri işe uygunluğunun değerlendirilmesi için, işin doğasının ayrıntılı olarak anlaşılması gerekli olduğundan iş tanımlarından yararlanıla bilinir. (Koç Topluluğu İş Analizi El Kitabı, s.3). Performans değerlendirmesinin neticeleri ilerde istihdam edilecek personelden beklenebilecek performans açısından çok faydalıdır. Örneğin başarılı yöneticilerin çoğunluğunun belirli okullardan yetiştiği ve belirli alanlarda eğitim yapmış kişiler arasından çıktığı bulunabilir. Bu tür bilgiler işletmeye personel temini konusunda çok faydalı bilgiler sağlar. Ayrıca personelin seçiminde kullanılacak seçim, test neticelerinin değerlendirilmesinde belirleyici etken oluşturur. Bu durumda teste inandırıcılık, performans değerlendirmelerinin neticelerinin doğru olarak alınmasına bağlıdır.

1.5.3. Eğitimi ve Geliştirilmesi

Tamamlanmış değerlendirme raporlarının elemanın eğitimi ve geliştirilmesi için gerekli ihtiyaçları belirtmesi gerekir. Örneğin eğer Mary Jones yazışma kabiliyeti konusunda gelişme gösterdiğinde onun bu alanda kabiliyetini geliştirebilmesi için ilave bir eğitim önerilmelidir. Ya da personel müdürü elemanlarının haberleşme-yazışma kabiliyetlerinin

yetersiz olduğuna kanaat getirirse bunu giderici seminer ve eğitim programları uygulatmalıdır. Böylelikle işgörenlerin eksikliklerinin minimuma indirilmesi sağlanmalıdır. Bu da esasen işgörenlerin tam anlamıyla eğitildiklerinin ve geliştirildiklerinin garantisi olmasa da amacın belirlenmesi ve en iyiye ulaşılması açısından önemlidir.

1.5.4. Mesleki Gelişme ve İlerleme

Mesleki gelişme ve ilerleme kurum ya da kişisel açıdan değerlendirilebilir. Her iki durumda da işgörenini potansiyelinin belirlenmesi, güçlü ve zayıf yanlarının anlaşılması için Performans Değerlendirme verileri gereklidir. Değerlendirme sonucu kimin hangi yönde geliştirilmesi gerektiği saptanacak, yapılan başarı değerlendirme görüşleri ile de gelişmeye istekli olanların zamanla özellik ve yeteneklerini geliştirmelerine yardım edilecektir.(a.g.e., s. 159). Özellikle yöneticiler elemanlarının kariyerlerinde ilerlemeleri aşamasında bu tür bilgileri oldukça kullanırlar.

1.5.5. Ücretleme

Yapılacak ücret artışları, prim ve kâra katılma konusundaki uygulamalarda nesnel ölçütlerin kullanılmasını sağlar. İşgörenini başarısını değerlendirerek işletme faaliyetine doğrudan katkısının derecesini belgeler.Bu durum başarıyla orantılı bir ücret artışı kararında gerçekçi bir ölçüt olabilir. A.B.D.'de 1977 yılında yapılan araştırmada ise, 696 kuruluşa soru belgesi gönderilmiş ve bunlardan 216 geçerli cevap toplanmıştır. Sonuçlara göre başarı değerlemenin kullanılma amaçları Tablo 2'de gösterilmiştir.

<u>Amaç</u>	<u>Küçük Kuruluşlar</u>	<u>Büyük Kuruluşlar</u>	<u>Toplam Ortalama</u>
Ücret	8.6	62.2	71.3
Başarı Geliştirme	49.7	60.6	55.2
Bilgi Sağlama	10.6	37.8	29.3
Yükselme	29.1	21.1	25.1
Beri Kaynağı	11.4	10.0	10.7
Eğitim	8.0	9.4	8.7
İş Aktarması	7.4	8.3	7.9
İşgücü Planlama	6.3	6.1	6.2
İşten Çıkarma	2.3	2.2	2.3
Araştırma	2.9	0	1.4

Tablo 1: Başarı değerlemenin Amaçları

Yaklaşık 10 yıl ara ile yapılan bu iki araştırma arasındaki farklılıklardan bazıları şunlardır:

Performans Değerleme uygulamaları giderek ücrete yönelmiştir. Ayrıca ikinci sırada görülen başarı geliştirme, işgören etkinliğinin artırılmasını amaçladığı için, dolaylı olarak ücretle de görülebilir.

Ücret artışlarının temelini performans değerlendirmeleri oluşturur. Pek çok yönetici artan gelir oranıyla işgörenlerin çalışmasını özdeşleştirerek bir ücret artışına yönelirler. İşletmelerde genelde uygulanan yöntem, eşit ve adil bir ücret sistemi yaratmaya çalışmak, fakat başarılı işgörenleri de mükafatlandırmaktır. Her zaman olmasa bile bu bulguların sonuçlarına göre ücret yapısının belirlenmesi mümkün olacaktır.

1.5.6. Çalışanların Birbirleri İle İlişkilerinin Geliştirilmesi

Performans Değerlendirmesiyle ilgili verilerin sıklıkla kullanıldığı alanlardan bazıları da terfi, görevden indirme, göreve son verme, transfer etme veya işten çıkarma gibi personel ilişkileri ile ilgili konulardır. Her ne kadar bir işgörenin belirli bir konudaki başarısı başka bir iş konusunda başarılı olmasının garantisi olmasa da, Performans değerlendirme verileri bu konuda yine de yardımcı olmaktadır. Örneğin, işgörenin belirli bir görevdeki belirgin başarısını göstermekle birlikte, gelişmeye ihtiyacı olan taraflarını da gösterecektir.

Transfer, bir görevdeki başarı trendi, onun başka bir göreve transfer edildiğinde ne yapabileceğini de gösterir veya performans seviyesi düşükse ya görevden alınmayı ya da işten çıkartmayı belirler.

1.5.7. Eleman Potansiyelinin Tespiti

Çoğu organizasyon, işgören potansiyelinin tespiti konusunu, artan iş hizmetleri ile bir tutar. Denildiği gibi gelecekle ilgili en iyi tahmin geçmiş davranışlar olmaktadır. Yine de bunun aksi olan durumlarda vardır.

Teknik bilgi kadar işgörenin benzer bir işte gösterdiği performansının da önemle üzerinde durulmalıdır. Bu sebeple işletmeler tespit merkezlerini kurmuşlardır. Örneğin başarılı bir pazarlama elemanı, başarısız bir pazarlama müdürü olabilir.

Gerek kâr amaçlı, gerekse kâr amaçsız kuruluşlardaki yöneticilerin temel görevlerinden birisi, yönettikleri kuruluşu en etkin ve verimli bir şekilde önceden belirlenmiş bulunan hedeflerine ulaştırmak için gerekli çalışmaları yapmak veya bu çalışmaların yapılmasını sağlamaktır. İşte bu çalışmaların ne ölçüde etkin ve verimli bir şekilde yapıldığının ölçülmesi aynı zamanda her kademedeki çalışan yönetici ve personelin başarı derecelerinin ölçülmesi anlamına da gelmektedir. (Çubuk, 1986: 79).

Hem işletmenin hem de işgörenin performans değerlendirmesi konusunda çeşitli amaçları vardır. Bazı durumlarda bu amaçlar ortak olabildiği gibi bazı durumlarda da bu amaçlar çakışmaktadır.

1.5.8. Stratejileri Tespit Etmek ve Takibini Sağlamak

Çoğu karma organizasyonun kontrol sisteminde performans değerlendirmesi önemli bir yer tutar. Bilgiler işgörenlerin terfileri, maaşları, atamaları ya da işten çıkarılmaları açısından çok önemlidir. İş için gerekli özelliklere sahip elemanı bulamamak o iş için gerekli parayı ya da malzemeyi bulamamak kadar önemlidir. Bu değerlendirmeye doğru kimseler doğru yerlere getirilmekte ve iş verimi artırılmaktadır. İşletmenin personel bölümü genelde bu işle sorumlu birimdir.

Ayrıca bu sistemin bir başka etkinliği de astlar ve amirler arasında fikir alışverişine imkan vermesi ve işgörenleri belirli bir amaca yönlelmesidir. İşgörenleri motive etme, gerekli değişiklikleri saptama ve iş rekabetini artırıcı özellikleri de vardır. Öyleyse diyebiliriz ki bir organizasyon açısından performans değerlendirmesinin iki amacı vardır.

Bunlar:

Değerlendirme Hedefleri

- 1- Astların pozisyonunu belirlemesi
- 2- Sağladığı verilerle ücret ve primleri tayin etmesi
- 3- Yöneticilerin yetersiz verim alınması durumunda astları ikaz etmesini sağlaması

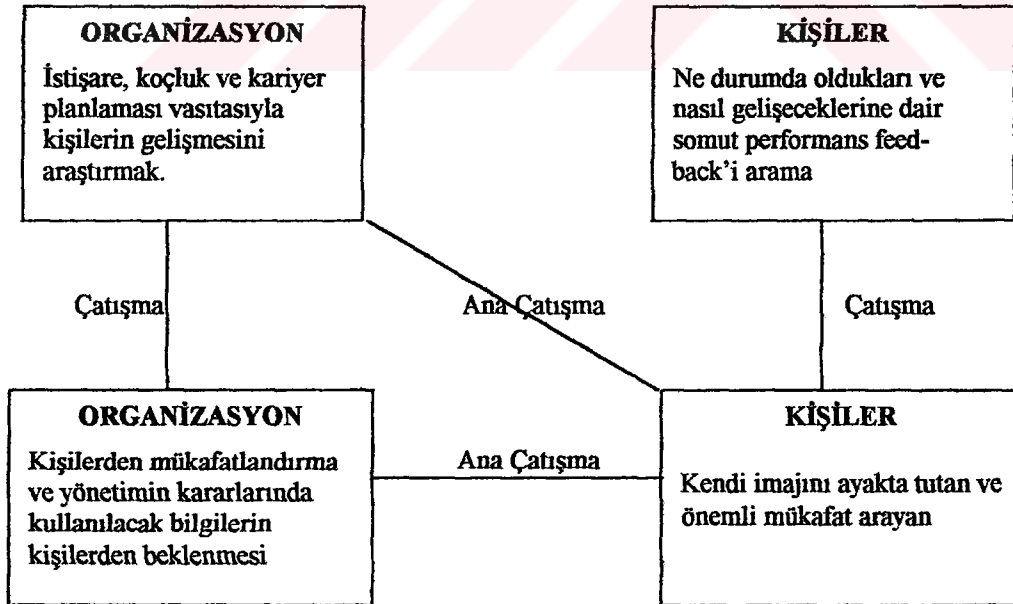
Destek ve Geliştirme Hedefleri

- 1- Astlara destek sağlamak suretiyle gelişimi ve gelecek potansiyeli artırması
- 2- Kariyer imkanları ve planlamasıyla organizasyonun kararlarını geliştirmesi
- 3- Astları motive etmesi
- 4- Amir-astlar ilişkisini güçlendirmesi
- 5- Kişisel ve organizasyon düzeyindeki problemleri açığa çıkarması

Bu listelerle ilgili en önemli nokta amaçların bazı noktalarda çatışma içine girmesidir. Bu yüzden ortak bir değerlendirmeye gitmek suretiyle firmalar ve yöneticileri bu problemleri aşma yoluna gitmelidir.

1.5.9. Kişisel Hedefler

Organizasyonda olduğu gibi kişilerde de zaman zaman çatışan hedefler bulunabilir. (Bkz. Tablo 3) İşgörenler hizmetleri konusunda bilgilendirilmek buna göre davranışlarını düzeltmek isterler. Performans değerlendirmeleri bu açıdan önemlidir. Eğer performansları tatminkarsa onu daha da geliştirmelerini ve psikolojik olarak tatmin olmalarını sağlar. Eğer başarısızlarsa bu durumu zor kabullenirler. Şayet hizmetleri karşılığında ücret artışı ya da terfi söz konusu olmuş ise olumsuz değerlendirmeleri yok etmelerini istemek daha da büyük önem kazanır. Çoğu zaman farkında bile olmadan kendilerini sürekli pozitif olarak görürler. Bu da zaman zaman işgörenin çatışmaya düşmesine sebep olur.



Şekil 4: Organizasyona ve hedeflere dayalı hedef çatışmaları

Organizasyonların çelişkili amaçları olduğu için yöneticilerin değerdendirmeleri genel itibarıyla iki karşıt alanda toplanmıştır.

Aynı çelişkiyi bireylerin amaçlarında da gözleyebiliriz. Yinede en belirgin çelişki işğören-organizasyon arasında görülür. İşğören, kişisel imajını pozitif yönde tasdik ettirmek ve bunun sonucu olarak maaş artışı ya da terfi almak ister. Organizasyon ise, işğörenlerin kendilerini geliştirmeleri için olumsuz yorumlamalara da açık olmasını ister. Ayrıca personelin bu bilgileri temininde de etken olmasını bekler. Bu çelişkinin iki taraf açısından da olumlu geliştigi dönemlerde işğören, verilerin sağlanması konusunda daha da gönüllü olur.

Performans değerdendirmenin diğerd önemli bir amacı da ilgiliye kendi durumunun bildirilmesidir. Bunun en iyi şekli, ilgili ile yapılacak olan yapıcı nitelikte ve kendinin gelişmesine hedef olan bir görüşme/tartışma yapılmasıdır. (Yalçın, 1988: 95).

Performans değerdendirmesi amaçlarını kısaca şu başlıklar altında toplamak mümkündür:

- Başarılı olanları ödüllendirmek, gelişmelerin sağlamak, eşit personele eşit ücret imkanı sağlamak.
- Başarısız veya yetersiz personelin, eksikliklerini belirleyip, eğitim imkanı oluşturmak.
- Değerdleme sonuçlarına bağlı olarak, başarısız görülen elemanları uyarmak, cezalandırmak, hatta gerekirse işine son vermek. (Sabuncuoğlu, 1998: 99).
- Yükseltilmesi uygun personelin yeni görevin gerektirdiği özelliklere uygun olup olmadığını araştırmak.
- Yöneticilerin emrindeki personeli daha iyi tanınmasını sağlamak. Bireysel amaç ve ilgilerin taraflarca bilinmesini sağlar.
- Elde edilen verilere dayanarak insan gücü planlamasını daha bilinçli olarak gerçekleştirmek. (a.g.e., s. 99).
- Personelin daha verimli olacakları iş sahalarını belirleyip, o işe adapte edilmesini sağlamak.

- Sürekli başarı yönünde personeli isteklendirir; personelin daha etkili üreten olması için eksik yönlerini tamamlamasını sağlar. (Can, Akgül, Kavuncubaşı, 1998: 163).
- Personelin kendinden ne beklendiğini ortaya koyar. (a.g.e., s. 163).
- Yeni işgörenleri işe almada kıstaslar belirlenir. (Aşkun, 1978: 284).

1.6. Performans Değerlendirmenin Özellikleri

* Performans değerlendirme sistemi adil olmalıdır. İlgili işe yönelik davranışlara yöneltilmeli, kişilik gibi nesnel nitelikler üzerinde durulmamalıdır. Adil olmayan bir başarı değerlendirme sistemi yanlış, güvenilir olmayan, tartışmaya açık sonuçlar ortaya çıkartır. Bu durum doğal olarak personelde tatminsizliğe yol açar ve istenmeyen davranışları ortaya çıkarır. Kuşkusuz adil bir başarı değerlendirmesinden, tüm personeli aynı başarı düzeyinde göstermesi değil, gerçek başarı farklılıklarını ortaya çıkarması beklenir.

* Geliştirici olmalıdır. Personelin kendisini değerlendirmesi yönünde gerekli veriler sağlanmalıdır. Bu ise değerlendirme sonuçlarının astlara bilgi verilmesi ve açıklanması ile olmalıdır.

* Güdüleyici olmalıdır. Sistem, personelde kuşku ve kaygı yaratmamalıdır. Personele performans değerlendirmesinin gerekliliği ve yararları açıklanmalıdır. Performans değerlendirme ile çok iyi işler yapan personelin ödüllendirilmesi sağlandığından personel güdülenir.

* Durumlara uygun olmalıdır. Performans değerlendirmesinde karşılaşılan sorunların başında personelin, değerlendirmenin çok genel olduğunu ve iş ile fazlaca ilgili olmadığını düşünmesidir. “Benim işimi gerçekten bilmiyorsunuz” “bana daha somut örnekler vermelisiniz” türünden ifadeler bu sorunu yansıtan yakınmalara örnektir.

* Geçerli ve güvenilir olmalıdır. Performans değerlendirme çalışmasının geçerliliği, ölçüm sonucu elde edilen bilgilerin başarılarının gerçek karşılığı olmasına yakınlık olarak düşünülmelidir. Örgüte uygun olarak düzenlenen ölçüm yöntemi, uygulamasıyla elde edilenler ideal ve gerçekçi olduğu oranda geçerlidir. Geçerliliğin bir diğer yönü de

değerlendirmenin örgüt amaçlarına uygun olması ve yönetici tarafından anlaşılır ve kullanılır olmasıdır.

* Kapsamlı olmalıdır. Personeli ve çalışma ortamını bütün olarak ele almalıdır. Personelin başarısını etkileyen etmenleri gözardı eden bir değerlendirme sistemi yararlı olamaz.

* Sürekli olmalıdır. Performans değerlendirme sistemi çalışmaları, belirli bir süre içinde başlayıp biten çalışmalar değildir. Personelin iş başarımına ilişkin gözlem ve kayıtlar düzenli ve sürekli olarak tutulmalı ve değerlendirmelidir.

* Personelin katılımına olanak tanınmalıdır. Performans değerlendirme sistemi örgütün üst kademe yöneticileri tarafından geliştirilmesi ve uygulanmak üzere alt kademelere empoze edilmesi, genellikle sistemin tepkiyle karşılanmasına yol açmaktadır. Sistemden etkilenecek orta ve alt kademe yöneticileri ile tüm personelin değerlendirilme sisteminin gelişmesinde söz sahibi olmaları kendi geliştirdikleri sistemi daha çok benimsemelerine ve daha içtenlikle uygulamalarına yol açabilir.

1.7. Performans Değerlendirmesine Olumlu ve Olumsuz Görüşler

Performans değerlendirme çalışmalarından elde edilen sonuçlar ücret, eğitim planlaması iş gücü planlaması gibi iş görenlerin mesleki gelişimi ve değerlendirme anında ki durumunu ortaya çıkaran bir araçtır. Bu çalışmalara karşı olumlu görüşler olduğu gibi olumsuz görüşler de olmaktadır. Bu bölümde performans değerlemesine ait görüşleri ele alacağız.

1.7.1. Olumlu Görüşler

Performans değerlendirme çalışmaları genellikle işletme yöneticileri ve idari kadro tarafından destek görmektedir. Orta kademe veya üst kademe yöneticileri elemanlarının

değerlendirilip, eksik ve olumlu yönlerinin ortaya çıkarılmasına sevinirler. Onlar astların mesleki ve kişisel açıdan gelişmesini isterler. Bu amaçla yapılan değerlendirmeler bir işletmede en çok orta ve üst kademe yöneticilerin desteğini görür.

İşgörenler de, yapılan değerlendirmelerin doğruluk, açıklık ve güvenilirliğinden emin oldukları sürece bu çalışmalarını destekleyeceklerdir. Kendileri hakkında elde edilen olumlu ve olumsuz yönleri bu çalışmalar sayesinde görme imkanı bulan işgören yukarıdaki koşullar sağlandığı sürece çalışmaların yapılmasını ister. İşgörenlerin bu çalışmaya destek vermesi hem kendileri hem de işletme için olumlu bir gelişme olacaktır. İşgören yapılan çalışmanın sonuçlarına güvenir ve önem verirse, açıklıkla eksik yanlarını görüp, bu eksiklikleri giderme yönünde gayret gösterir. Aynı zamanda sahip olduğu iyi yönleri de ortaya koyunca işgören onure edilmiş olacak ve kendine güveni artacaktır. Unutulmaması gereken bir konu da işgörenin olumlu yanlarının da ortaya çıkarılması güçlü bir motivasyon aracı olacaktır.

Performans değerlemesi, sonuçları objektiften uzaklaşmadıkça işgörenin başarısını ölçmede ve değerlemede en iyi sonucu veren yöntem olarak görülür. Başarıyı ancak belirlenen kriterlerle ölçebileceğimize göre, değerleyiciler objektif oldukça kişi hakkında yapılacak her türlü değerlendirme, verilecek kararlar performans değerlemesinden elde edilen bilgiler baz alınarak yapılabilir.

Performans değerlemesinin diğer olumlu yönleri ücretlemeye, terfi sürecine ve eğitim planlamasına temel oluşturmasıdır. Değerleme objektif olduğu sürece bu üç önemli konunun işletmedeki işleyişi performans değerlemesinden alınan sonuçlara göre düzenlenebilir. Kişinin değerlemeden aldığı puan karşılığı ücretinin yada prim miktarının belirlenmesi değerlemenin objektifliğine inanıldığı sürece işgörenden destek alır. İşletmede herkesin ücretinin yada prim miktarının aynı yöntemle belirlenmesi ve sonuçlarının herkes tarafından kabul görmesi performans değerlemesinin önemli noktalarından biridir.

Ayrıca terfi sisteminin de performans değerlendirme sonuçlarına dayandırılması, terfi sürecine yanlı kararların karışmasını önler. İşgörenler de yöneticiler de terfi sisteminin

performans değerleme sonuçlarına dayandırılmasını, objektiflik korunduğu sürece kabul ederler. Performans değerleme sonuçlarına göre, iřęorenin eksik yönleri ortaya çıkarılmış olur. Bu sayede kişinin gelişmesi gereken yönleri görülür ve eksiklerin giderilmesi yönünde çalışmalar planlanır. Performans değerlemesinin iřęoren yönünden en olumlu sonucu, kişinin eksik yönlerinin ortaya çıkması ve eğitim planlamasının yapılmasıdır. Eğitim alışmaları sonucunda hem iřęorenin bilgi seviyesi artacak, hem de işletmenin sahip olduğu elemanın kalitesi artacaktır.

1.7.2. Olumsuz Görüşler

Performans değerlemesine ait olumlu görüşler olduğu gibi olumsuz görüşler de mevcuttur. Bu görüşler gerek sistemin yapısından, gerekse değerlemenin işletmede uygulanışı sırasında yapılan yanlışlıklardan kaynaklanmaktadır. Eğer bir işletmede örgüt iklimi, iletişimi ve ilişkileri iyi düzenlenmemiş ve iyi işlemiyorsa, bu durumda iřęoren ve sendikalar tarafından, performans değerlendirmesi çalışmalarına karşı olumsuz bir tavır takınabilir. Sendikalar yapılan değerlendirme çalışmalarının gerçeği yansıtmadığını ve adil olmadığını savunurlar. Özellikle cret ve terfi belirleme amacıyla yapılan değerlendirme çalışmaları sendika ve iřęorenler tarafından olumsuz tepki alır. Tüm sorunlara karşı, başarsız olduğunu bilen ve hissedeni iřęorenler yapılacak performans değerlendirme çalışmalarına baştan karşı çıkacaklardır. Kendileri hakkında olumsuz sonuçlar çıkacağı için iřęorenler bu tür değerlendirmelere pek sıcak gözle bakmazlar. Başarsız olarak değerlendirileceğini bilen iřęorenlerin tüm sisteme gösterecekleri tepkileri değerleyici durumundaki üstleri de etkileyecek ve değerlendirme programında bazı gecikme ve sorunlara neden olacaktır.

Sendikaların bu sisteme tümüyle karşı çıkmalarının bir sebebi de, toplu sözleşmelerin bir çoğunda kıdeme dayalı değerlendirmenin daha objektif olduğunu, sorunlara daha kolay zm olduğunu düşünmeleridir. Performans değerlendirmede kıdem unsurunun gözardı edilmesi sendikaların bu konuya olumsuz yaklaşmalarına neden olur. Performans değerleme çalışmalarına karşı oluşan olumsuz görüşlerin en büyük nedeni,

sonuçların objektifliğe dayanmadığı, güvenilir ve tutarlı sonuçların elde edilmediği görüşünün işgören ve sendikalardan olmasıdır. İşletmeler değerlendirme çalışmalarını, bu yer edinmiş olumsuz görüşleri dikkate alarak yürütmelidirler. Mevcut birçok lehte ve aleyhte görüşe karşılık, işletmenin bu konuda karşılaşacağı güçlükleri iyi bir planlama ve iyi bir iletişim düzeni sağlanarak çözüm bulabilir. Sistemde düzenleyici pozisyondaki kişiler değerlendirme çalışmalarına başlamadan önce karşılaşacakları sorunları, mümkün çözümleri önceden bilmelidir. Sistemin başarıyla ilerlemesi amacıyla değerlendiriciler, görülebilecek tüm sorunlara karşı tedbirleri öğrenmeli, yeri geldiğinde bu yöntemleri uygulamayı bilmelidir.



İKİNCİ BÖLÜM

2-) PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ, ÖLÇÜMÜNDE KULLANILAN SİSTEMLER VE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

2.1. Performans Değerlendirme Süreci

Güncel anlamıyla başarı değerlendirme, işgörenin iş başarısını saptamak ve gerekiyorsa geliştirmek için yapılan çalışmaların organizasyonudur. (Erdoğan, 1991: 169). Personel bölümü performans değerlendirme çalışmaları sonucu işe alma, yönlendirme, eğitim ve kariyer planlaması çalışmalarına yön verir. İşgörenin çalıştığı bölüm için performans değerlendirme çalışmaları, verimini artırma, bilgi ve yetenek düzeyini belirleyip gerekiyorsa eğitim çalışmalarını planlama yönünden yararlı olur. Diğer yandan performans değerlendirme sonuçları kişinin iş değişikliğine, terfisine, ücretinin artımına ve işinde kalıp kalmayacağına etki edecektir.

Bu değerlendirme işletmenin yapısına göre her altı veya on iki ayda bir yapılmaktadır. Aynı zamanda performans değerlendirme, yöneticinin gelecekteki davranışlarını planlamasında bir faktör, yöneticilerin etkin olarak değerlendirmesi içinde bir tekniktir. Performans değerlendirmenin süreç olarak görünümü, üç safhadaki davranışların toplamı şeklindedir.

- 1- Öncelikle organizasyonun ve işin temel hedeflerine göre performans standartlarının geliştirilmesi gerekir. Bu standartlar işgörenlerin başarılarını değerlendirme için ve başarı standartlarının belirlenmesi için birer kriter oluşturacaktır.
- 2- İşletmede uygulanacak değerlendirme sisteminin seçilmesi ve işletmenin yapısına uyumlu hale getirilmesine ilişkin çalışmalar performans değerlendirmenin ikinci etabı olarak görülebilir. Bu safhada hangi standardın nasıl saptanacağı kararlaştırılacaktır.

3- Değerlendirme sonucu elde edilen bilgilerin kullanılması da performans değerlendirmede son etaptır. Elde edilen sonuçlar yardımıyla organizasyonun düzenlenmesi, insan gücü planının yapılması, ücret düzeyinin ve işgörenlerin terfi planının uygulanması mümkün olacaktır. Yine bu çalışmalar sırasında işgörenin geliştirilecek bireysel özelliklerinin de saptanması mümkün olacaktır.

Performans değerlendirme sürecini 7 başlık altında toplayabiliriz:

- 1- Değerleme amaçlarını belirleme,
- 2- İş tanımı ve iş analizlerinin hazırlanması,
- 3- Başarı standartlarının saptanması,
- 4- Değerleme yönetiminin seçilmesi,
- 5- Değerleme süreci,
- 6- İşgörenle görüşme,
- 7- Sonuçların kullanılması,

2.6.1. Değerleme Amaçlarını Belirleme

Performans değerlendirme çalışmalarının, her şey de olduğu gibi başarı olması için öncelikle yapılma amacını belirlemek gerekir. Performans değerlemesinin başarısı her şeyden önce yapılacak çalışmaların bir plan ve programa bağlanmasını gerekli kılar. Değerlemeden beklenen amaçlar, önceden açıklıkla saptanmalı ve değerlendirme kapsamına girecek personele bu amaçlar çeşitli iletişim araçlarıyla iletilmelidir. (a.g.e., 100). Ölçüm önce gerçekçi ve güvenilir olmalı, işe ilişkin kişilik özelliklerini gösterebilmelidir. Ayrıca kullanılan değerlendirme biçimi işgören ve yöneten tarafından kabul edilen bir teknik olmalı ve nihayet ölçücü olmalıdır. (Açıkalın, 1999: 43).

Performans değerlendirme çalışmalarının yapılma amaçları genellikle, iřęörenin mevcut ve gelecekteki özellik ve yeteneklerine belirlemektir. Bunun devamında kariyer planlaması, eğitim planlama, ücret, terfi, insan gücü planlaması, işe adaptasyon ve gerekirse işine son verme gibi amaçlar da belirlenebilir. İşletmelerde performans değerlendirme çalışmalarını yürüten bölümler, öncelikle elde edilecek sonuçlar ve verimliliklerin yukarıda saydığımız amaçlardan hangisine yönelik kullanılacağını belirlemektedir. Saptanan amaçlara göre, ilerideki safhalarda en uygun değerleme yönetimi seçilecektir ki, bu bölüm performans değerlendirmenin en önemli noktalarındandır. Başarılı bir performans değerlendirmesi için, tüm işletme çalışanlarının bu konuda çaba göstermesi gerekir. Sistemin hedefleri yöneticilere olduğu kadar, kapsadığı elemanlara da açık olmalıdır. Sistemin başarısı için, bütün organizasyonun çaba göstermesi, nezaretçilerin iřęörenleri itinalı değerlendirmesini sağlar. Açık ve etkili performans değerlendirme sistemi için organizasyonun ve iřęörenlerin amaçlarını açıkça belirlenmesi gerekir.

2.6.2. İş Tanımı ve İş Analizlerinin Hazırlanması

Performans değerlendirme çalışmalarında iş tanımlarının ayrı bir önemi vardır. Başarı standartlarının belirlenmesi için, iş tanımları esas teşkil eder. Detaylı ve etkin hazırlanmayan bir tanımından saptanacak başarı standartları da yetersiz kalacak, dolayısıyla performans değerlendirmeden istenen sonuçlar alınamayacaktır. Personel seçimine hazırlık için oluşturulan iş tanımları, performans değerlendirmede başarı standardı belirlemede basamaktır. Bir işin yapısı bilinmedikçe personeli tanımak ve değerlendirmek kolay değildir. Bu nedenle bilimsel ve sistematik bir personel değerlemesi yapılmak isteniyorsa, öncelikle iş tanımlarında işe başlamak gerekir. (Sabuncuoğlu,1988: 100). İş tanımları ve iş analizleri, performans değerlendirmesi yapmadan önce organizasyonda bulunmalıdır. İşletmede daha önceden hazırlanmış bir iş tanımları yoksa, hazırlanması için bir çalışma başlatılacaktır. İş tanımlarında; iş sırasındaki görevler, sorumluluklar, işi yerine getirecek kişilerin özel nitelikleri ve iş için gerekli özellikler, işe uygun aylık ücret belirlenmelidir.

3- Değerlendirme sonucu elde edilen bilgilerin kullanılması da performans değerlendirmede son etaptır. Elde edilen sonuçlar yardımıyla organizasyonun düzenlenmesi, insan gücü planının yapılması, ücret düzeyinin ve işgörenlerin terfi planının uygulanması mümkün olacaktır. Yine bu çalışmalar sırasında işgörenin geliştirilecek bireysel özelliklerinin de saptanması mümkün olacaktır.

Performans değerlendirme sürecini 7 başlık altında toplayabiliriz:

- 1- Değerleme amaçlarını belirleme,
- 2- İş tanımı ve iş analizlerinin hazırlanması,
- 3- Başarı standartlarının saptanması,
- 4- Değerleme yönetiminin seçilmesi,
- 5- Değerleme süreci,
- 6- İşgörenle görüşme,
- 7- Sonuçların kullanılması,

2.6.1. Değerleme Amaçlarını Belirleme

Performans değerlendirme çalışmalarının, her şey de olduğu gibi başarı olması için öncelikle yapılma amacını belirlemek gerekir. Performans değerlemesinin başarısı her şeyden önce yapılacak çalışmaların bir plan ve programa bağlanmasını gerekli kılar. Değerlemeden beklenen amaçlar, önceden açıklıkla saptanmalı ve değerlendirme kapsamına girecek personele bu amaçlar çeşitli iletişim araçlarıyla iletilmelidir. (a.g.e., 100). Ölçüm önce gerçekçi ve güvenilir olmalı, işe ilişkin kişilik özelliklerini gösterebilmelidir. Ayrıca kullanılan değerlendirme biçimi işgören ve yöneten tarafından kabul edilen bir teknik olmalı ve nihayet ölçücü olmalıdır. (Açıkalın, 1999: 43).

İşle ilgili bilgi toplanması sırasında görüşme, soruşturma, gözlem ve anketlerden yararlanır. İş analizlerinin oluşturulmasında, toplanan bu bilgiler esas alınır. İş analizi, yapılacak işler hakkındaki bütün bilgileri sistematik olarak toplar, değerlendirir ve düzenler. (Palmer, 1993: 29). İş analizleri işin özellikleri ve gerektirdiği görevleri belirlediği için, aynı zamanda yeni bir işgören alınacağında iş tanımı ve iş analizleri esas alınır. İş tanımlarının esas teşkil ettiği bir diğer alan da konumuz olan performans değerlendirmesidir.

İşletmelerde performans değerlendirme çalışmalarının etkinliği, belirlenen başarı standartlarına bağlıdır. Performans standartlarının genellikle sayısal olması istense de, birçok işte sayısal standartların saptanması oldukça güçtür. Ancak, standartların gerçekçi, anlaşılır, kesin, spesifik, yapılan işlerle ilgili olması özellikleri de sayısal olmaları kadar önemlidir. Bu özelliklere sahip standartları belirlerken en güçlü bilgi kaynağımız iş analiz ve iş tanımlarıdır. (Uyargil, 1991: 119). Performans değerlendirme çalışmalarında, iş tanımları temel özellik taşır.

Genel olarak iş tanımları iki yaklaşımla incelenir. Bunlardan birincisi iş analizleri, personel yönetimi açısından ele alır. Bu tür iş analizleri işletmelerde personel planlama, ücret-maaş yönetimi, eğitim vb. konulardaki personel programlarına belge sağlayacak nitelikte hazırlanmıştır. İkinci yaklaşım ise, iş analizi kavramını daha geniş olarak tanımlar ve bu kavramın kapsamına ayrıca sanayi mühendisleri tarafından işlere ilişkin yapılan bir takım kantitatif çalışmaları da ekler. Bu yaklaşıma örnek olarak iş basitleştirme, zaman hareket etütleri, yönetim geliştirme, iş ölçümü gibi faaliyetleri belirtebiliriz. (a.g.e., s. 128).

2.6.3. Başarı Standartlarının Saptanması

Başarı standartları, performans değerlendirmesinde neyin kıstas alınacağını ve neyin ölçülebileceğini gösterir. Başarı standartlarının doğru ve net seçilebilmesi için, işletmenin iş tanımları temel alınarak hazırlanacak başarı standartları, gerçekten işin

önemli özelliklerini yansıtmalı, o işin başarı ya da başarısız etkenlerini açıklıkla ortaya koymalıdır.

Başarı standartlarına örnek verecek olursak, bir satış elemanı için başarı standardı satılan malın miktarı veya parasal değeri, fabrikada üretim hattında çalışan bir işgören için üretim miktarı ve bir bilgisayar operatörü için dakikada yazdığı kelime adededir. İş özel bir başarı standardı geliştirmeye olanak vermiyorsa bu durumda en basit başarı standardı olan kişiyi bir başka kişi ile karşılaştırma yoluna başvurulabilir. Böyle bir davranış, başarı değerlendirme kişileri sıralama ve derecelendirme yöntemin esasını oluşturur. (Akal, 1992: 102). Orta ve üst yöneticiler için oluşturulacak başarı standartları, kişilerin sorumluluk alanları ile sınırlanacaktır. Örneğin bir pazarlama müdürü için, başarı standardı; yıllık pazar payının artırma oranı, yeni kazanılan müşteri sayısı veya satışların artması gibi konular olabilir. Oluşturulacak standartlar net, açık, doğru, herkes tarafından kolay anlaşılır nitelikte olmalıdır. Değerleyen bu başarı standartlarını kolaylıkla anlayabilmeli ve her standardın hangi konular için esas teşkil ettiğini bilmelidir. İşletme bir işin belli yönlerini geliştirmek istiyorsa, oluşturulan başarı standartları bu yönde seçilmeli, işin geliştirilecek yönünü ön plana çıkarmalıdır.

2.6.4. Değerleme Yönteminin Seçilmesi

İşletmede performans değerlendirme çalışmalarını yürüten bölüm, başarı standartlarını belirledikten sonra, değerlendirmenin yapılacağı sistemi seçmelidir. Seçilecek yöntem, işletmenin amaçlarına, yapısına, örgüt ilişkilerine ve değerlendirme amaçlarına en iyi uyum gösteren biçimsel bir yöntem olmalıdır. Biçimsel bir değerlendirme yöntemin yokluğu, değerlendirmenin yanlış olmasına neden olur.

Performans değerlendirme tekniğinin yerine getirdiği farklı pek çok amacı vardır. Ücret belirleme, kişinin terfi edip etmeyeceği, eğitim planlaması ve işgücü planlaması konusunda farklı yöntemlerin uygulanması mümkündür. Literatür taraması yapıldığında

değişik başarı değerlendirme tekniklerinin bulunduğu görülür. İşletmeler bu tekniklerden kendilerine göre yeterli olanları seçmek durumundadırlar. Küçük bir işletmede uygulanan tekniğin yeterliliğini hemen görmek mümkün iken işletme büyüdükçe, tekniğin yeterliliğinin özellikle araştırılması gerekir. (Erdoğan, 1991: 178).

2.6.5. Değerleme Süreci

Değerleme tekniği seçildikten sonra, tekniğe uygun olarak formlar hazırlanır. Her bölüm yöneticisine form ve performans değerlemesi hakkında bilgi verilir. Yöntemin nasıl uygulanacağı, nelerin ölçülmeye çalışıldığı ve amaçların neler olduğu izah edilir. İşletmelerde formel ve informal değerlendirme sistemlerinden bahsetmek mümkündür. Bölüm yöneticileri işgörenlerini günlük iş hayatı sırasında gözler, izler ve her işgören hakkında kendince bir değerlendirme yapar. Her işgören için yöneticinin az çok fikri vardır. Kimlerin verimli, etkin çalıştığı kimlerin başarılı ya da başarısız olduğu konusunda yöneticinin gözlemlerine dayanarak edindiği bilgiler vardır. Bu yolla hiçbir resmi kaydı olmadan edinilen bilgiler informal değerlendirmelerin sonuçlarıdır.

Buna karşın işletmede zamanı belirli, kimlerin değerlendirmeyi yapacağı önceden belirlenen, belirli kriterlere dayanan sonuçları belli amaçlar için kullanılan değerlendirme şekli ise formsal ya da diğer adıyla biçimsel değerlendirme sistemidir. Biçimsel olarak düzenlenmiş bir başarı değerlendirme sistemi kişilerin işe dönüklük ve yatkınlıklarına göre değerlendirilmelerine olanak verir. Bu durumda bir bölümde çalışan işgörenlerin tamamı düzenlenen formlarda ve aranacak özelliklere göre değerlendirilir.

Formel olarak yapılan başarı değerlemede informal değerlendirmelerin de etkileri vardır. Yöneticiler tarafından yapılan formel değerlendirmelerde ısrarla üzerinde durulan konulardan biri de yönetici veya değerlendiricilerin sübjektif değerlendirmelerinin dışlanması ve değerlendirmeye etkisinin en aza indirilmesidir. Ancak yine de kabul edilen bir nokta vardır ki, değerlemede sübjektif yargıları elimine etmenin zor olduğu ve

hiçbir zaman yüzde yüz olarak bu yargıların performans değerlendirmelerinden uzak tutulmadığıdır. Başarılı bir performans değerlendirmesi için değerlendirmeyi yapacak yöneticilerin bu konuyu benimsemeleri ve işletme amaçlarını kabullenmeleri gerekir. Bu safhada kesinlik kazanan noktalar, değerlemeyi kimlerin yapacağı, yöneticilerin sorumlulukları ve raporların nasıl oluşturulup dosyalanacağı belirlenir.

Performans değerlendirme süreci, objektif değerlemeyi içeren, tutarlı, güvenilir, geçerli ve gerçekçi sonuçlar vermelidir. Performans değerlendirmede kullanılan yöntem, işgörenlerin başarıları hakkında doğru bilgi vermelidir. Bunu anlamak için kişilerin iş başındaki başarıları ile değerlendirme sonundaki başarıları karşılaştırılır. Kişinin iş başındaki başarıları ile yapılan değerlendirmenin tutarlı olduğunu söyleyebiliriz. Performans değerlendirmenin güvenilir olmasından anlatılmak istenen, işgörenin benzer yöntemlerle farklı zaman dilimlerinde performansının değerlendirilmesi ve her yöntem sonucunda birbiri ve çok yakın sonuçların alınabilmesidir. Aksi halde yöntemin güvenilirliğinden bahsedemeyiz. Performans değerlendirme sonuçları ile işletmede bazı yönetsel kararlar alınabilir. Yöneticinin, işgören hakkında vereceği kararlar konusunda, performans değerlendirmesinden elde edeceği bilgiler esas teşkil etmelidir. Kişiye ait bu bilgiler, bir sonraki aşamada kullanılacak için hazır hale getirilmelidir.

2.6.6. Performans Değerlendirme Görüşmesi

İşletme performans değerlendirmesinde elde ettiği sonuçları iş görenleri tüm açıklığı ile bildirmelidir. Çalışanlara verilecek en iyi geri besleme, kişinin gerçek performansının iş başarı standartları ile karşılaştırılarak oluşturulan şekildedir. Geri besleme, tek tek her işgörenin saptanan başarısının şahsına yapılması ile yararlı olacaktır. Performans değerlemenin önemli noktalarından bir tanesi de işgörenlerle yapılan görüşmelerdir. Hangi değerlendirme yöntemi kullanılırsa kullanılsın, yönetici ya da nezaretçi yaptığı değerlemeyi çalışanlara aktarmalıdır. Bu da genellikle performans değerlendirme görüşmesi şeklinde olur. (Yapı Kredi Bankası, 1998: 14).

Çalışanlara kendi performansları hakkında geri bildirim vermek; kendilerine güvenmelerini, gerçekte ne derece başarılı olduklarını, hangi yönlerde iyi veya eksik olduklarını görmek imkanı sağlar. Bu sebeple performans değerlendirme görüşmelerinin özenle planlanması gerekir. Görüşmelerde önemli konulardan biri de şudur. İşletmede performans değerlendirmenin yılda bir kez yapıldığı durumlarda, yönetici veya değerlemeyi yapan kişi, yıl içinde sorunları biriktirip, bunların irdelenmesini görüşme süresine kadar bekletebilir. Bu durumda hem işgören, hem de yönetici bu görüşmeden rahatsız olup görüşmeden kaçabilirler. Yöneticiler böyle bir durumun görülmemesi için tüm uyarıları anında yapmalı, performans değerlendirme görüşmeleri günah çıkartma havasına sokulmamalıdır. Performansla ilgili bilgileri biçimsel bir değerlendirme görüşmesi için saklayan yönetici, her iki taraf için sıkıntılı bir atmosfer yaratmış olur. (Kazancı, 1974: 12).

Değerleme görüşmelerinden ulaşılmaması beklenen sonuçlar ise şöyle sıralanabilir. (Palmer, 1993: 56-57)

- * Performans hedefleri üzerinde uzlaşma sağlamak,
- * Görüşülen elemanın güçlü olduğu yönleri bulmak,
- * Düzeltilmeye ihtiyaç gösteren performans alanlarını saptamak,
- * Görüşülen elemanla birlikte, performansın daha iyi hale gelmesi için plan yapmak,
- * Gelecek değerlendirme döneminde o elemandan nasıl bir performans beklendiğini ortaya koymak,

Performans değerlendirme görüşmelerinde yöneticiyi otokritik yönetici ve katılımcı yönetici olarak iki şekilde görmek mümkündür. Otokritik bir yönetici tarafından önceden belirlenmiş sınırlar içerisinde yürütülen görüşmelerde, insanın sadece işi ile ilgili konuların görüşüldüğü görülür. Önceden hazırlanmış konu ve sorular halinde, görüşme atmosferini yöneticinin belirlediği ve işgörenin tüm düşüncelerini açıklayamadığı bir ortam söz konusudur.

Diğer adıyla dolaysız değerlendirme yöntemi çalışanları güçsüz ve çaresiz bir durumda bırakma eğilimindedir. Bu yöntemle elemanlar herhangi katkıda bulunmadan, açıklama ya da savunma yapmadan sadece hakkındaki değerlendirmeleri dinlerler. (Aytaç, 2001: 68). Katılımcı yöneticinin başkanlık ettiği, görüşmelerinin yönünü yönetici ve işgörenin belirlediği, serbest bir diyalog içerisinde geçen görüşmelerde ise çalışanların başarıları çeşitli konularda irdelenme fırsatı bulur. Organizasyon bireyi uygun görevlerde çalıştırmak istiyorsa bu çeşit bir görüşmeden daha sağlıklı sonuçlar alınır.

Görüşme sonucunda performansında ilerleme gören işgören, motive edilir, daha da ilerlemek için çaba gösterir, çalıştığı kuruluşa bağlanır. Çalışanda görülen bu iyileşme ve ilerleme, aynı yönde işletmeye de katkıda bulunur, işletmeyi de etkiler. Değerlendirme görüşmelerine başlamadan önce yöneticilerin bir takım hazırlıklar yapması gerekir. Öncelikle yönetici iş tanımlarını gözden geçirmeli, değerlendirilen işten hangi sonuçların beklendiğini bilmeli ve kişinin performansı ile işten beklenenleri karşılaştırmalıdır. Yönetici değerlendirilen kişi hakkında, geçen değerlendirmeden beri tuttuğu notları gözden geçirmelidir. Bu notlar yöneticinin objektif olmasına, bazı olayları hatırlamasına imkan sağlar. Görüşmelerin çalışanlar açısından faydalı olması için yönetici incelediği konulara örneklerle açıklık getirmelidir. Yöneticinin, kişinin güçlü ve zayıf yönlerini belirtmesi, çalışan için iyi bir geribildirim olacaktır. Yönetici görüşmelere başlamadan önce görüşeceği noktaları belirlemelidir. Yöneticilerin performans değerlendirme görüşmelerinde işgörene verdiği öğütler, iyileştirici tavsiyeler işgörenler için yararlı bir sonuçtur. Çalışanların mesleki gelişimlerini gerçekleştirebilmeleri için performans değerlendirme sonuçlarına ihtiyaçları vardır. İşgörenin, yöneticinin fikirlerinden yararlanması için iyi bir fırsat bu aşamada mevcuttur.

Görüşmelerin yapılacağı yerin ve zamanının itina ile seçilmesi gerekir. Fiziki koşullar işgörenin kendini değerlendirmesinde rahatlatıcı nitelikte olmalıdır. Görüşmenin arasına girilmemeli, sessiz bir ortam sağlanmalı ve mümkünse görüşmelerin yönetici bürosunun dışında yapılmasına özen gösterilmelidir. Çoğu kişi yöneticilik makamını

İktidarla ve tek taraflı bilgi akışı ile özdeşleştirdiğinden yönetici bürosu görüşme için ideal değildir. (Palmer, 1993: 61).

Görüşmeler için hafta sonu veya hafta başı, öğle yemek vakti seçilmelidir. İşgörene cevap süresi için yeterli zaman bırakılmalı, işin aceleye getirilmemesi gerekir. Sonuçta hem yönetici, hem de işgören için uygun bir zaman seçilmelidir. Görüşmeler en az 1 saatlik bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirilmelidir. Görüşmelerle ortaya konulmak istenen konular, elemanın olumlu ve eksik yönleri, vardığı performans, başarısını gösteren örnekler, iyileştirme önerileri ve bunlar için işletmenin verebileceği yardım olmalıdır.

2.6.6.1. Görüşme Süreci

Görüşmeye başlamadan önce, yönetici ile işgören arasında samimi bir hava yaratılmalı, kişiler birbirlerine hal hatır sormalı ve yönetici yapılacak görüşmenin önemli olduğunu hissettirecek havayı yakalamalıdır.

Görüşme yapılacak mekanın da, samimi hava yaratılmasında büyük payı vardır. Katılımcı yönetici tarafından yapılan görüşmelerde yöneticinin masa yerine çalışanla aynı seviyede oturması daha eşitlikçi bir hava yaratır. Masanın arkasına her haliyle yönetici gibi duran biri, hemen yargı vermeye hazır bir iktidar sembolü gibi görünür. Rahat koltuklarda karşı karşıya oturmak daha eşitlikçi bir yaklaşım telkin eder. (Aykaç, 1999: 68). Yönetici samimi ortamı yakalamaya çalışırken bir yandan da, görüşme amaçlarını ortaya koymalıdır. İşgörenin ilk performans değerlendirmesi ise, bu durumda yönetici görüşme sürecini, amacını ve ne gibi işlerde kullanıldığını açıklamalıdır. Yönetici kısa bir açıklamada bulunduktan sonra görüşme gündemini açıklamalıdır. Bu arada işgörenin korku ve çekingenliği yıkılmaya çalışılır.

Bundan sonraki aşamada, elemanın kendi performansı hakkında değerlendirme yapması istenir. Elemanın kendi performansı hakkında ne düşündüğünü bilmek, yöneticinin nasıl yaklaşacağına karar verebilmesini sağlar. (Türker, 1984: 156). Burada önemli olan, kişinin kendini değerlendirmesinin dikkate alındığı ve performans değerlendirmesinin kritik noktalarından olduğunu görebilmektedir. Yönetici, elemanın kendisi ile ilgili düşüncelerini öğrenerek görüşmede nasıl bir yol izleneceğini belirler. Yönetici aynı zamanda elemanın kendine güvenini, ilgi alanlarını, amaçlarını ve yeteneklerini bu değerlendirme yoluyla öğrenme fırsatı bulur.

Katılımcı yönetimin bir kez daha yararını gördüğümüz bu safhada, fikir alışverişiyle sorunlar beraber çözülüp, kararlar beraber alınınca performans değerlendirmesinden daha verimli sonuçlar alınır. Eğer işgören kendini ifade etmekte güçlük çekiyorsa, bu durumda yönetici araya girmeli, sorularla kendini ifade etmesini sağlamalı, açık uçlu sorularla işgöreni rahatlatmalıdır. Görüşme sırasında yöneticinin astlarına sorduğu sorular sınırlayıcı olmamalı, açık sorular hazırlanmalıdır. İşgörenin işle ilgili görüşleri, işinde sevmediği yönler ya da onu olumsuz etkileyen yönleri öğrenilmelidir. Ayrıca görüşme sırasında genel konular ve başkaları ile ilgili görüşler konuşma dışında tutulmalıdır.

Yönetici görüşmeyi verimli götürebilmek için, elemanın sorularını dikkatle dinlemeli, gerektiğinde soru cevap şeklinde görüşmeyi devam ettirmeli, zamanın sınırlı olduğunu unutmamalıdır.

İşgörenin öz değerlendirmesinin ardından, bu kez yöneticinin değerlendirmesi devreye girer. Bu safhaya başlamanın en uygun yolu kişinin söylediklerine katıldığını belirtmektir. Performans değerlendirme görüşmelerinde zaten temel amaç, bir fikir birliğine varabilmek olduğundan, bu yolla bir giriş yapmak faydalı olur. Anlaşmazlık çıkan yerlerde konu irdelenmeli, iyileştirme yönünde önlemler belirtilmelidir.

Yönetici işgörenin bahsetmediği konularda da görüşmek isteyebilir. Bu durumda yönetici, önceki değerlendirmede belirlenen iyileştirme planından bahsetmelidir. İşgörenin performansının iyi olduğu noktalar belirtilmeli, bunu yaparken de gerçekçi olunmalıdır. Bunun yanında, kişinin eksik veya düzeltilmesi gerekli yönleri de saptanmalı, hangi konularda eksik olduğu açıkça belirtilmelidir.

Performans değerlendirme görüşmelerinde etkili bir iletişim ağının kurulması zorunludur. En azından etkili bir feedback yapabilmek için, yönetici ve işgören arasında iletişim açısından problem çıkmamalıdır. Etkili iletişim ağının kurulması için, yönetici ve işgören birbirlerini iyi dinlemeli, dostça bir ortam kurulmalı, işgörene dürüst cevaplar vereceği ortam yaratılmalı ve kişisel önyargılar dışlanmalıdır.

Görüşmeye başlamadan önce sıcak, rahat, sessiz bir ortamın yaratılması iyi bir iletişimin kurulması için ön çalışmadır. İşgörenin dürüst ve açık cevaplar vermelidir. Bu değerlendirmenin sağlıklı olmasını sağlayacaktır. Yönetici işgören hakkında doğru bilgiler aldığı sürece, kendisi için ilerleme, kariyer edinme v.b. fırsatları rahatlıkla yakalayacaktır.

Görüşme sırasında yöneticinin büyük bir dikkat göstermesi gereken konular olacaktır. Yöneticinin hatalara nasıl yaklaştığı elemanın tartışmaya yaklaşımını büyük ölçüde belirler.(Kocabağ, 1994: 145). İşgören savunma pozisyonuna girerse, görüşme amacından uzaklaşıp, bir suçlama bir savunma havasına girer. Burada yöneticiye düşen görev, işgörenin kendini böyle bir ruh hali içine sokmasının gereksiz olduğunu gösterebilmektedir. Yönetici, işgöreni rahatlatıp sorunlarını çözmeye, yeni öneriler getirmeye, kişisel yargılamadan uzak durup, görüşmenin amacından sapmasını önlemelidir. Performans değerlendirme görüşmelerinden sonra, eleman için yeni standart ve hedefler belirlenir. Bu yolla, işgören için en uygun ilerleme yönü saptanır. İşgören ve yöneticinin ortak hazırlayacağı gelişme planı daha verimli sonuçlar sağlar. Hazırlanan plan, bir sonraki değerlendirme için esas teşkil edecektir. Bu yüzden görüşme sonrası hazırlanan planın işgören ve yöneticinin ortak kararları ile oluşturulması gerekir.

Hazırlanacak planın etkili, uygulanabilir, açık, kişiyi geliştirici ve anlaşılır olması gerekir. Bu planın aynı zamanda pratik, zamanı belirli, neyin ne zaman yapılacağını gösteren, organizasyon tarafından desteklenen ve işgörene kendini geliştirme zamanı ayıran nitelikte olması gerekir. Tüm bu görüşmelerin ardından, değerlendirmenin yazılıp dosyalanacağı formların olması gerekir. Bu formlarda, işgören ve yönetici kendilerine ait ilgili bölümleri doldurmalıdır. Görüşme sonunda varılan kararlar, planlanan geliştirme ve iyileştirme programları belirtilmelidir. İşgören bu formlardan birini, zaman zaman belirlenen hedeflere gözetmek amacıyla saklarken, bir diğer nüshası da personel dosyasına eklenir. İlk kademe elemanlarda görüşme süresi 1 saate yakındır. Üst ve orta kademe yöneticilerde bu süre 3 saate kadar çıkabilir.

2.2. Performans Değerlendirmede Kullanılan Sistemler

Biçimsel olarak düzenlenmiş bir başarı değerlendirme sistemi kişilerin işe dönük yatkınlıklarına göre değerlendirmelerine olanak verir. Bu durumda bir bölümde çalışan işgörenlerin tamamı düzenlenen formlarla ve aranacak özelliklere göre değerlendirilir. (Başer, 1998: 41). Değerlendirmelerin bu şekilde yapılabilmesi için bugüne kadar geliştirilmiş tekniklerden, amaca uygun olanının seçilmesi gerekir. Değerlendirme tekniğini seçecek kişilerin, bu konuda hassasiyet göstermeleri önemlidir.

İşletmelerin kapasitelerinin seçilecek teknikle doğrudan ilişkisi vardır. Küçük ölçekli işletmelerde seçilen tekniğin yeterli olup olmadığına kolaylıkla karar verilebilir. Büyük işletmelerde ise, seçilen teknik üzerinde yapılacak inceleme daha uzun sürecektir. Değerleme tekniğinin işletmede kullanımının ilk kabul edilebilir amacı işgörenlerin geliştirilmesi için bilgi bankası oluşturmaktır.(Erdoğan, 1991: 176). İşletmenin performans değerlendirme yapmadaki amacına göre kullanacağı tekniklerde farklılık gösterecektir. Performans değerlendirmede kullanılan teknikleri; işgöreni geliştirme veya karşılaştırma yapma amacıyla kullanılanlar olarak iki grupta toplayabiliriz. Bir organizasyonun kullandığı sistem onun ihtiyacına ve kültürüne göre değişiklik gösterir. (Palmer, 1993: 39).

Değerleme sürecinde, iş tanımlarına göre herkes değerlendirilir. Yapılacak işlere karşılık, yapılan işler karşılaştırılır. İşgörenin neler yaptığı incelenir. Yönetim yapısı sürekli değiştiği ve çalışma grupları artık üretim birimi olarak düşünölmeye başladığı için performans değerlendirmeleri de artık grup değerlendirmelerini daha fazla içermektedir. FORD motor şirketi gibi birçok organizasyon üretkenliği artırmak için grup çalışmalarına çok büyük önem vermektedir.(a.g.e., s.39). Grup çalışması sayesinde, elemanların gruba karşı sorumluluk duygusu geliştirilir. Çalışma guruplarına uygulanacak performans değerlendirme teknikleri, sübjektif değerlendirmeyi önleyecek, etkili sonuçlar alacak ve doğruluğu tartışılmayacak şekilde yapılmalıdır.

Bu bölümde inceleyeceğimiz performans değerlendirme teknikleri şunlardır:

- 1-) Grafik değerlendirme tekniği
- 2-) Derecelendirme tekniği
- 3-) İş boyutu ölçeği
- 4-) Davranış değerlendirme tekniği
- 5-) Kontrol listesi yöntemi
- 6-) Amaçlara göre yönetim
- 7-) Öz değerlendirme yöntemi
- 8-) Psikoteknik yöntem
- 9-) Kritik olaylar
- 10-) Kişisel değerlendirme yöntemi
- 11-) Karşılaştırmalı standartlar yöntemi

2.2.1. Grafik Değerleme (Konvansiyon) Tekniği

Performans değerlendirmede kullanılan en basit tekniktir. Değerleme bir grup üzerinde yapılabileceği gibi, tek tek iş gören üzerinde de uygulanabilir. Yöntemler her ne kadar basit gibi görünse de, çok yönlü analizlerde de bu yöntem kullanılabilir. Grafik değerlendirme tekniğinde ölçek ölçüm biçimine göre oluşturulan 5 seçim noktasından oluşur. Bu noktaların anlamı, genel olarak şu şekilde düzenlenir.(Efil, 1989: 122).

- Çok düşük
- Düşük, ortalamanın altı
- Normal, ortalama
- Yüksek, ortalamanın üstü
- Çok yüksek

Grup değerlemesinde, işgören grubu genel değerlendirmeye tabi tutulabilir. Burada işgören grubunun tüm özellikleri dikkate alınarak değerlendirme yapılır. Grafik değerlendirme tekniğinde kişiler belirli özelliklere göre değerlendirilecekse, değerlendirme formunda değerlendirilen özellik bölümüne, hangi faktör açısından değerlendirilecekse o yazılır. Değerlenen özellik ve nitelikleri başarı faktörleri olarak adlandırabiliriz. Örneğin, kişinin kendine güveni değerlendirilecekse, bu bölüme kendine güven yazılır. Formda bu hanede belirtilen özelliğe göre bir değerlendirme yapılacaktır.

Bir işletmenin üretim bölümünde başarıyı belirleyen faktörler, üretim miktarı, üretim kalitesi, işgörenin arkadaşları ile birlikte çalışma eğilimi, yaratıcılığı, karar verme özelliği, işe devamı, iş bilgisi, olarak belirlenmiş olabilir.(Erdoğan, 1991: 181). Bu yöntemin uygulanmasından önce, değerlemeyi yapacak yöneticilere form, başarı faktörleri ve değerlendirme sınırları hakkında bilgi verilir.

Standart puanlandırma cetvelleri olarak da adlandırılan bu yöntemin olumlu yönlerini şöyle sıralayabiliriz.

- Değerlendirme süreci hızlı ve basittir. Az zaman ve emek ister.

- Değerlendirmeyi yapan kişiler, işgörenin performansını açıklıkla hemen görebilir.
- Değerlendirme formları oldukça objektiftir.
- Ücret ve terfi konularında verilecek kararlarda yol gösterir.
- Değerlendirilen işgörenleri sıralamada kolaylık sağlar.
- Konuyu iyi bilen, işletmeyi iyi analiz etmiş kişi, bu örnek yardımı ile işgörenleri çok yönlü analiz etme fırsatı bulur.

Grafik değerlendirme yönteminin eksik yönleri ise şunlardır:

- Bu yöntem, performansla ilgili yapıcı eleştiri sağlamaz.
- Çalışanlara önerilerde bulunmayı ve derinlemesine değerlendirme yapmayı teşvik etmez; yerine, performans değerlendirmelerinde sık sık ortaya çıkan “bir an önce işi bitirme” duygusunu güçlendirir.
- Nezaretçinin veya değerlendirmeyi yapmanın yargılanmasından ayrı, olgusal bir temele genellikle dayanmaz.(Palmer, 1993: 41).
- İşgörenin değerlendirilecek özelliği için oluşturulacak ölçek üzerinde yer bulmak güç olabilir. Değerlemeyi yapan yönetici, işgörenin belirlenen özelliğini değerlendirirken, uygun gördüğü değer karşılığını ölçek üzerinde bulamayabilir. Az kullanılan bir teknik olmakla birlikte ilk bakışta değerlendirmeciye veya daha üst yöneticilere bilgi vermesi yönünden ilginçtir.

2.2.2. Derecelendirme Tekniği

Performans değerlendirmede en eski ve en yaygın kullanılan yöntem derecelendirme tekniğidir. Değerlendirme formlarında, değerlendirilecek başarı faktörleri ve değerlendirme eşikleri yer alır. Derecelendirme tekniğinde grafik değerlemede olduğu gibi başarıyı belirleyen değişkenler açısından işgörenin belirli noktalara göre değerlendirilmesi söz konusudur.(Kaynak, 1995: 45). Değerleme ölçeği üzerinde faktörler 5 veya 7 basamak altında değerlendirmeye tabi tutulur. Bir işletmede işgörenin başarısını iş bilgisi, karar

verme yeteneği etkileyebilir. Bu faktörlere göre, işgörenlerin başarılarını ölçmek için hazırlanacak derecelendirme ölçeğine dayalı bir formun, belirtilen faktörlerle ilgili bölümü şu şekilde olabilir:(Kazancı, 1974: 15).

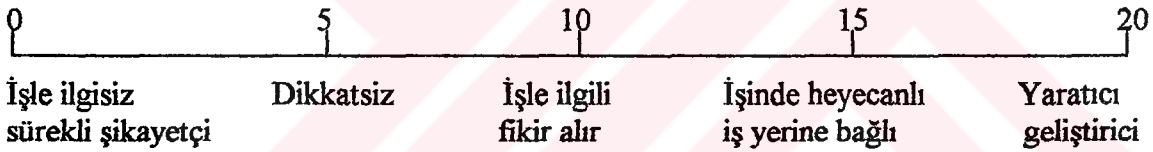
İŞBİLGİSİ

1	2	3	4	5
Bilgisi aşırı Yetersiz	İş bilgisi yetersiz	İş bilgisi var	İş bilgisi yeterli	Çok bilgili

YARGILAMA

1	2	3	4	5
Yanlış ve etkin Olmayan karar	Doğruya yakın bazen hatalı karar	İyi karar verir	Kararları akılcıdır	Karmaşık olaylarda iyidir

Oluşturulan derecelendirme ölçeği bazı uygulamalarda 0 başlangıçlı ve büyük aralıklı olabilir. Örnek olarak işgörenin işe karşı tutumunu ele alırsak, oluşturabileceğimiz ölçek aşağıdaki gibi olur.(Erdoğan, 1991: 184).



Derecelendirme ölçeği genel bir görünüm içerisinde değerlendirme tablosu haline gelebilir. İşgörenlerin performansları ayrı ayrı değerlendirirken bu tür bir yöntemin kullanılması yaygındır. Değerlendirme tablosunda belirlenen başarı faktörleri iş ve işletmeye göre farklılık gösterir ve her faktör küçük açıklamalarla izah edilir. Oluşturulan derecelendirme ölçeği, puanlı hale getirilir. Bu durumda, formlar değerlendirici tarafından doldurulur. Değerleme uzmanı formu puanlayarak işgörenin toplam puanını oluşturur. Bu sayede işgörenler arası karşılaştırma imkanı da yaratılmış olur.

Daha gerçekçi bir performans değerlendirme sistemi oluşturmak amacıyla uygulama çift puan girişli hale getirilir. Burada, performans faktörlerine ağırlıklı puanlar verilir.

Değerleme uzmanı, her faktöre 100 üzerinden ağırlıklı puanlar verir. İşgörenin toplam puanı hesaplanırken, her bir faktörden elde edilen puan, o faktörün ağırlık puanı ile çarpılır. Her faktör için aynı işlem yapıldıktan sonra elde edilen puanların toplamı, işgörenin performans değerlendirme ölçeğinden aldığı puanı gösterir.

Derecelendirme ölçeği ile yapılacak performans değerlendirmesinde kişinin kendini değerlendirmesi yönünde bir fikir kabul edilirse, değerlendirme formları bu amaca yönelik hazırlanır. Bu tür değerlendirme yönteminde işgörenlerin kendilerini değerlendirme, fikirlerini ve düşüncelerini belirtme fırsatı doğar.

Bu yönde hazırlanacak değerlendirme formu iki bölümden oluşur. Birinci bölümde; belirtilen başarı faktörlerine ilişkin işgörenin kendi fikirleri, ikinci bölümde yöneticinin aynı işgören üzerindeki düşünceleri yer alır.

Değerleme formunun doldurma süreci şöyledir:

Her iş için belirlenen başarı faktörleri değerlendirme formuna yazılır. İşgören bu faktörlere göre kendini değerlendirir ve doldurduğu formu yöneticiye teslim eder. Yönetici de işgören hakkında, belirtilen başarı faktörleri dahilinde düşüncelerini formdaki ölçeklere göre belirtir. Her iki tarafın değerlendirme sonuçları aynı ise tutarlı bir değerlendirme yapıldığını söyleyebiliriz. Aksi halde görülen farklılıklar karşılıklı görüşmeler sonucunda giderilmeli, yönetici ve işgören ortak bir fikre varmalıdır. Performans değerlendirme çalışmasının sonunda yapılacak görüşmelerde bu formlar aynen kullanılır. Bir dönemin sonunda yapılan görüşmelerin formun ekine ilave edilmesi, ortaya çıkan bulgular konusundaki işgören-yönetici görüşlerinin bu ilave doküman arasında bulunması bir sonraki dönemde yapılacak değerlendirme ve görüşmeler için özel kaynak olur.(Maitland, 1996: 102).

Derecelendirme tekniği, ucuz ve uygulaması kolay bir yöntemdir. Değerleyicilerin uzun süreli bu konuda eğitilmesine gerek yoktur. Unutulmaması gereken bir nokta, değerlendirme formlarındaki başarı faktörlerinin her iş için farklı oluşturulacağıdır.

2.2.3. İş Boyutu Ölçeği

İş boyutu ölçeği işin yapılması için gerekli faktörleri inceler. Değerlendirmenin başarılı sonuçlar vermesi için iş analizlerinin etkin yapılması ve her iş için gerekli iş boyutlarının önemli noktalarıyla ortaya konması gerekir. Her işgören veya iş grubu için kolaylıkla hazırlanan ölçeklerdir. Kişiler arası karşılaştırma yapılmak isteniyorsa, her ölçek için puanlamaya gidilir. İşgörenlerin her birinin değerlemeden aldıkları toplam puanlar karşılaştırılarak, gerekli işlemler yapılır. Etkin bir iş analizinden sonra, iş boyutu ölçeğinin düzenlenişi ve yönetici tarafından uygulanışı kolaydır. İş boyutu ölçeği puanlama yöntemi ile uygulanacaksa, en iyi seçenek 5, en kötü seçenek 1 olarak değerlendirilir. Ayrıca iş boyutlarının ağırlıklı puanları da hazırlanırsa puanlama yoluyla elde edilecek değerlendirme sonuçları daha objektif sonuçlar verecektir.

Dikkat edilmesi gereken bir konu, iş boyutları belirlenirken gereksiz iş boyutlarının değerlemeye alınmasını engellemektir. Doğru ve etkili faktör seçimi sayesinde değerlemenin başarıyı ölçme gücü artacaktır. Ölçeğin güçlülüğü iş açısından performansı belirleyen faktörlerin tam olarak saptanmasına ve değerlemeyi yapan yöneticinin analiz sırasında dikkatli davranmasına bağlıdır. (a.g.e., s.104).

2.2.4. Davranış Değerleme Ölçeği

İşgörenlerde başarı derecesini yükseltme yönünde yapılacak çalışmalarda veri toplama amacıyla yapılan değerlendirmedir. Terfi ve ücret belirlemede uygulanırılığı fazla değildir. Davranış değerlendirme ölçeği başarı sınırları içinde işgörenin tam olarak yerini belirlemeye çalışan bir yöntemdir. Ölçek iyi düzenlendiği sürece, sonuçların diğer yöntemlere göre daha tutarlı ve objektif olduğu görülür. Davranış değerlendirme ölçeği için en uygun kullanım yeri çalışanların performansının sayısal olarak ölçülebileceği veya üretim kapasiteleri açısından değerlendirilebileceği durumlardır. Davranış değerlendirme ölçeği doğrudan işle ilgili davranışları ölçtüğü için, üretimi artırma amacıyla yapılan çalışmaları değerlemede kullanılması uygundur. Davranış değerlendirme ölçeği çalışanların

becerilerini ölçmenin ve onlara hangi alanlarda kendilerini düzeltmeleri gerektiği konusunda geri besleme vermenin çabuk ve etkili bir araçtır.(Palmer, 1993: 44). Davranış değerlendirme ölçeği hizmet işletmelerinde çalışan karşılıklı beşeri ilişkiler içinde olan işgören ve yöneticilerin performans değerlendirmelerinde kullanılır.

Davranış değerlendirme beş temel adıma bağlı olarak oluşturulur.(Erdoğan, 1991: 192).

1- İşgörenler ve işi kontrol edenler tarafından, işin kritik noktaları belirlenir. Kritik noktalar başarıyı olumlu veya olumsuz etkileyen iş yönleri olmalıdır. İşin yapılması için gerekli, önemli noktalar ve işgörenin yerine getirmesi gerekli temel davranışlar belirlenir.

2- İkinci bölümde başarı aralıkları saptanır. Kritik olaylardan işi etkileyen benzer davranışlar gruplanır, her kritik davranış değerine göre tanımlanır. Başarıyı belirleyen bu faktörler 5'li veya 10'lu gruplar halinde dizinlenir.

3- Kritik iş davranışlarının, başarı faktörlerinin yeniden düzenlenmesi yapılır. İş bilen ikinci bir grup tarafından yeniden düzenlenen kritik davranış ve başarı faktörleri davranışa göre derecelendirilir.

4- İkinci grup kritik iş davranışlarını 7 veya 9 kısımlı ölçek haline getirir. Özel davranışlar ve bu davranışların performansı olumlu ve olumsuz nasıl etkileyeceği ortaya konur.

5- Bu bölümde artık değerlemede kullanılacak ölçek oluşturulur. Her iş için istenen en iyi durumdan istenmeyen duruma doğru bir sıralama yapılır. Genellikle 7 basamaklı olan bu derecelendirme ölçek olarak kullanılır.

Konuya bir örnekle açıklık getirelim:

Özel bir hastanenin resepsiyonunda resepsiyonist olarak çalışan bir kişinin görevleri, iş tanımında gelen hastalarla iyi diyalog kurabilme, kayıt işlemlerini eksiksiz ve tam yapma, ücret tahsilinde dikkatli olma, oda rezervasyon ve boş oda takiplerinin yürütme, günlük hasta hesaplarını çıkarma ve föylere işleme, yönetime her türlü hasta istek ve şikayetlerini iletme, hastaları gerekli bölüm ve kısımlara gönderme şeklinde gösterilmiştir. Davranış değerlendirme ölçeğine göre, iş tanımlarından çıkarılan kritik iş

davranışlarından her biri için ayrı ayrı ölçekler geliştirilir. En iyi, en kötü noktalar arasında sıralanacak yedi ölçek değeri belirlenir. Ücret tahsilinde dikkatli olma faktörünü ele alırsak, en iyi durum olarak kasanın tam çıkması, en kötü durum olarak da kasanın devamlı açık vermesi olacaktır.

Davranış değerlendirme ölçeği; belirlenen her kritik nokta için ölçeklerin oluşturulması, basılı formlar haline getirilmesi ve her işgören için formların hazırlanması ile değerlendirme yapılacak hale gelir. Davranış değerlendirme ölçeğinin kullanılmasında bazı sorunlarla karşılaşılır. Oluşturulan değerlendirme ölçeklerinin değişikliklere çabuk ayak uyduramaması, ancak uzman kişilerce ön etüt çalışmaları sonucunda ölçeklerin hazırlanması karşılaşılan sorunlar arasında sayılabilir.

Diğer sorunları şöyle sıralayabiliriz:

- Her iş için ayrı bir form oluşturulması büyük dikkat ister.
- Her iş için iş analizlerinin güncel tutulması gerekir.
- Değerlendirme sürecinde kişisel görüşler yer alabilir.

Davranış değerlendirme ölçeğinin bazı eksik yönleri olduğu gibi, yararlı yönleri de vardır.

- Değerlemede genel davranış kategorileri yerine özel davranışların seçilmesi, performansın daha objektif gözle değerlendirilmesini sağlar.
- Değerlendirme sırasında değerlendirilen kişinin, kişilik özellikleri ve tutumu göz önüne alınmaz.
- Değerlendirme gereksiz faktörleri önceden dışlar, önemli faktörleri ön plana çıkarır. Eğitim ve gelişim planlaması çalışmalarına rehberlik eder.
- Ölçeğin değerlendirme standartları açıktır. Değerlemeyi yapanın her dereceden ne demek istediği konusunda şüphesi yoktur.
- Değerlendirme formları sayesinde her işgören için bilgi birikimi sağlanmış olur. Elde edilen bu bilgiler işgören hakkında net ve açık yargıların oluşmasını sağlar.

Bu yöntemin uygulanmasının yine de yöneticilerin eğitiminden sonra yapılması doğru olacaktır. Ayrıca sistemi hazırlayan uzmanların işletmeyi tanıma konusunda göstereceği çaba uygulamayı güçlendirecektir.(Goss, 1998: 55).

2.2.5. Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yöntemi bireysel performans değerlendirme yöntemlerinden biridir. Bu yöntemde gerekli olan iş davranışları önem sırasına göre sıralanır. İşgörenler belirlenen bu davranışlara göre analiz edilir. Kontrol listeleri ağırlıklı sistemde hazırlanabileceği gibi güçlendirilmiş seçim esasına göre de hazırlanabilir. Ağırlıklı kontrol listeleri, uzman kişilerce hazırlanır ve değerlendirmeye sunulur. Listedeki faktörler önem derecelerine göre 100 üzerinden puanlandırılır. Değerleme sonucunda her işgörenin aldığı puan hesaplanarak işgörenler arası bir karşılaştırma yapılabilir. Genellikle kontrol listelerindeki davranışların ağırlıkları son analizi yapan kişiler tarafından bilinir. Ağırlıklı kontrol listeleri, ilk yöneticinin elemanının davranışları hakkındaki düşüncesinin çok özel olarak belirlenmesi yöntemidir de denebilir. Bu yöntemin iyi işlemesi için kontrol listesinin her iş grubuna göre ayrı geliştirilmesi gerekir, böyle bir gereklilik de yöntemi biraz pahalı kılmaktadır.(Erdoğan, 1991: 197).

Güçlendirilmiş seçim esasına göre düzenlenen kontrol listesinde değerlemeyi yapan kişinin subjektif yargıları en aza indirgenebilir. Bu yöntemde her iş grubu için ayrı değerlendirme formu oluşturulur.

Güçlendirilmiş kontrol listesi oluşturma sürecini şöyle sıralayabiliriz:

- Yönetici işgören performansını olumlu ve olumsuz etkileyen davranış şekillerini listeler.
- Bu listede, yaklaşık aynı ağırlıkta ve işi aynı yönde etkileyen davranışlar ikiyeşerli gruplar halinde toplanır.

- Oluşturulan gruplar listelenir ve değerlemeyi yapan kişiler bu gruplardan kişiye en uygun davranışları belirlerler.

Bu seçimi yapan kişiler seçilecek davranışların ağırlığını bilmezler. Bu iki özel davranıştan ancak bir tanesi kişinin performansını belirleme özelliği taşır. Prensipler olarak derecesi yüksek olan belirleyici faktör olarak düşünülür. Seçilen iki olumsuz değerlendirme kriterinden ancak bir tanesi yüksek ve düşük başarı arasındaki ayırıcıdır. (Fındıkçı, 1999: 285).

Genel kontrol listelerinin faydalarını şöyle sıralayabiliriz:

- Sübjektif değerlendirme yargılarından minimum etkilenecek şekilde değerlendirme yapılmasına fırsat verir.
- Bu yöntemde gerçek iş davranışları tarif edildiği için, değerlendirme, puanlandırma cetvellerinde olduğundan daha anlaşılırdır.
- Uygulanması kolaydır.

Kontrol listelerinin dezavantajları ise:

- Listedeki bazı sorular, yöneticinin ayrımı göremeyeceği kadar benzer olabilir.
- Değerlendirme sonucunda elde edilen veriler, kişiye sadece listedeki konular dahilinde öneriler veya eğitim imkanı sağlar.

Kontrol listesi yöntemine ait bir diğer açıklama ise şu şekilde verilmiştir. Bu teknikte değerlemeci diğer tekniklerden farklı olarak değerlendirilenler hakkında hazırlanan bir tablo üzerinde yer alan sorulara evet veya hayır şeklinde yanıt verir. Sonuçlar evet ve hayırların toplamına göre yorumlanır. (Sabuncuoğlu, 1988: 107).

2.2.6 Amaçlara Göre Yöntem

Son zamanların en çok ilgi duyulan yönetim tekniklerindedir. Amaçlara göre yönetim, planlama, kararlara katılma, yönetici geliştirme, performans değerlendirme, motivasyon ve ödüllendirme gibi pek çok noktayı bünyesinde toplamaktadır.(Efil, 1989: 35). Verimliliğin ve etkinliğin artırılmasında yöneticilerin başvuracakları yeni yönetim tekniklerinden biri amaçlara göre yönetim (AGY) dir. 1954’de Peter Drucker’un ortaya attığı bu yöntem, daha sonra Mc Gregor tarafından yönetici değerlendirme tekniği olarak düşünülmüş ve yöneticilerin ulaştıkları sonuçlara göre değerlendirilmesini sağlamıştır. Amaçlara göre yönetim önceleri performans değerlendirme sistemi, daha sonraları işgören ile yönetimin amaçlarını birleştiren bir araç, son zamanlarda da işgören ile yönetimin birleşen amaçlarını uzun dönemli planlar haline getirmiştir.

Amaçlara göre yönetimde, her işgören ve yöneticinin gelecekte yapacağını taahhüt ettiği işe göre değerlendirilmesi yapılır. Bu teknik, özellikle değerlemenin sık yapıldığı ve kaliteli sonuçların istendiği durumlarda kullanılabilir. AGY çalışanların performansının yöneticilerle birlikte kararlaştırdıkları amaçlara göre değerlendirdiği, basit ve mantıksal bir yöntemdir. Saptanan amaçlar açık seçik, ölçülebilir ve belli zamanla sınırlı olmalıdır. (Palmer, 1993: 48).

Amaçlara göre yönetim yaklaşımının çalışanlar açısından hedefi, işgörenlerin işyerlerinde kolaylık sağlamak veya istenen sonuçlara ulaşmalarına olanak vermek için bireysel olarak cesaretlendirilmeleridir.(Dinçer, Fidan, 1996: 51). Etkili bir AGY, işgören ve yöneticinin başarı düzeylerini, işle ilgili sorunlarını belirli aralıklarla görüşerek çözmeleri sonucunda sağlanır. AGY sürecini, örgütsel ve kişisel amaçların belirlenmesi, amaçlara uygun faaliyetlerin planlanması, planların uygulamaya dökülmesi ve periyodik değerlemenin yapılması olarak sıralayabiliriz.

AGY'in faydaları şunlardır:

- Hiyerarşik organizasyon yapısını hareketlendirir. Gerek yönetici, gerekse işgören amaçlarına ulaşma gayretiyle çalışırlar.
- Planlama ve kontrol işlemlerinin daha etkin yapılmasını sağlar.
- Yöneticilere oto kontrol yapma imkanı verir.
- Yönetici değerlemenin daha objektif yapılmasını sağlar.
- İşletme içindeki anlaşmazlıkları önler.
- Yönetici motivasyonu ve planlama daha etkin sağlanır.
- Her eleman kendi başına değerlendirilir.
- Yönetici ve çalışanlara, performanslarının iyileştirilmesi için yol gösterici sonuçlar sağlar.

AGY'nin eksik yanları şunlardır:

- İşgörenlerin amaçlarının birbiriyle bağımlı olması, performanslarının tek tek değerlendirilmesi ilkesine ters düşer.
- Değerlendirme sonucunda sayısal sonuçlar yoktur. Sonuçlar sözel ifade edilir.
- AGY sonuçları ücret ve terfi konularına temel oluşturacak ise subjektif değerler sonuçlara etki edebilir.
- Amaçları kimin belirleyeceği genellikle tartışma konusudur.
- Amaçlar belirlenirken, yöneticilerle çalışanların işbirliği yapması gerekir.
- AGY kesinlikle tepe yönetimin desteği ile etkinlik kazanır.
- AGY'de yazışmaların fazla olması, büyük bir zaman diliminin bu işe ayrılmasını gerektirir.
- Pahalı bir uygulamadır.
- Sonuçların değerlendirilmesi bireyler üzerinde baskı yaratır. Bu durum sistemi baltalayıcı bir unsurdur.

- Amaçların kesinlikle yerine getirilme şartı, kişileri her türlü yoldan, amaçların gerçekleştirilmesine iter. Bu da istenmeyen bir sonuçtur.

2.2.7. Öz değerlendirme Yöntemi

Modern yönetim kavramında, işgörenlerin kendilerini değerlendirmeleri, işgöreni açık ve doğru olmaya, yöneticinin göremediği eksiklikleri ortaya çıkarmaya fırsat verir. Öz değerlendirmede, işgörenin kendini olduğundan daha iyi görerek değerlendirmesi mümkündür. Ancak burada önemli olan, değerlendirme sonrası işgören davranışlarındaki değişiklik ve kurula iletişimin sağlamlığıdır. Öz değerlendirme diğer performans değerlendirme teknikleri ile birlikte kullanıldığı sürece daha iyi sonuçlar verir. Kişilerin yaptığı öz değerlendirmeler, diğer tekniklerin uygulanmasından önce yöneticiye, değerleyiciye ön bilgi ve o kişi hakkında bir fikir verecektir. Periyodik performans değerlendirme dışında çalışanların belli zamanlarda öz değerlendirme yapmaları, yöneticinin o kişi hakkında ara dönemlerde bilgi elde etmesini sağlar.

Çalışanların öz değerlendirme yapmaları, kendi performansları hakkında düşündüklerini öğrenmenin en iyi yoludur. Öz değerlendirme sayesinde işgöreni motive eden unsurlar veya işine engel olan unsurlar daha kısa sürede ve daha net öğrenilir. Bu tür bilgileri elde eden yönetici performans değerlendirmesini daha doğru ve daha kolay şekilde yapar.

2.2.8. Psikoteknik Yöntem

Performans değerlendirme yöntemlerinden biri de psikoteknikdir. Yönetici, işletmesindeki işgörenin özellik ve yeteneklerini gelecekteki durumunu, gelişme gösterdiği ve gösterebileceği yönlerini öğrenmek istediğinde en sağlıklı yöntem olarak

psikoteknik görülür. Psikoteknikde uygulama araçları, kağıt-kalem testleri ve aletli test ölçüm araçlarıdır. İşletmede performans değerlendirmesi psikoteknik yöntemle uygulanacak ise, diğer yöntemlerde olduğu gibi öncelikle değerlendirilen özellikler için başarı standartları belirlenir. Kişiler teste tabi tutulduktan sonra aldıkları puanlar, önceden belirlenen standart puanla karşılaştırılır. Kişinin testten aldığı puan toplamı, standart puan istediği aralıklarda veya üzerinde ise işgören için başarılı bir kişidir denir. Aksine eğer kişinin aldığı puan standartların altında ise, değerlendirilen konuda yetersiz olduğu, geliştirilmesi gerektiği anlaşılır. Diğer değerlendirme yöntemlerinde olduğu gibi kişinin hangi konularda eğitim alması gerektiği, kendini yenilemesi, geliştirmesi gerektiği aldığı test puanına göre değerlendirilir. Psikoteknik, ülkemizde teori olarak bilinen fakat uygulama olarak pek fazla tercih edilmeyen bir yöntemdir. İşgörenler kendileri hakkında mekanik araçlar tarafından değerlendirmeler yapılması, ücret, terfi, eğitim gibi önemli konularda kararlar verilmesi gibi nedenlerden dolayı psikotekniğe olumlu yaklaşmamaktadırlar.

İşgörenler tarafından bu yöntemin olumlu karşılanmaması yanında, işverenler, işletme sahipleri veya değerlemeyi yapan kişiler psikotekniğe daha olumlu yaklaşırlar. Bunun en büyük sebebi, değerlemeye sübjektif görüşlerin katılamaması, sonuçların güvenilir ve kabul edilebilir olmasıdır. Psikoteknik yöntemle elde edilen sonuçların güvenilir, gerekli ve tutarlı olması gerekir. İşgören hakkında aldığımız test sonuçlarını direkt hiçbir sınamaya tabi tutmadan yürürlüğe koymalıyız. Öncelikle kişinin aldığı puan sonucu ile iş başında değerlendirilmesi sonucu alacağı puan veya yapılan değerlendirme sonucu bir karşılaştırmaya tabi tutulmalıdır. Eğer psikoteknik test sonucu ile işbaşı değerlendirme arası fark yoksa psikoteknik değerlendirme sonuçları için güvenilirdir diyebiliriz. Aksi halde işgörenin değerlendirmesi yenilenmeli, sonuçlar aynı prosedür içinde sınanmalıdır.

Psikoteknik uygulama esas itibarıyla testlere dayandığı için psikoteknik yöntemle değerlendirme yapmaya karar veren işletmenin özel bir psikoteknik laboratuvarı oluşturması gerekecektir. Şüphesiz her laboratuvarın iş hacmine göre uzman uygulamacıları bünyesinde toplaması gerekir.(Can, Akgül, Kavuncubaşı, 1998: 176)

2.2.9. Kritik Olaylar

Kritik olaylar yöntemi, işgörenin olumlu ve olumsuz davranışlarını belli zamanlarda yapılan gözlemler sonucunda saptamada kullanılır. Burada sözü geçen olumlu ve olumsuz davranışlar performans değerlendirme çalışmalarında kritik olay olarak adlandırılır. İşgören bu kritik olaylar bazında belli zamanlarda yöneticisi tarafından gözlenir. Gözlemler sonucunda, işgören davranışları kaydedilir, dosyalarına işlenir. Değerlendirme zamanı geldiğinde bilgiler çıkarılır ve işgörenler bu bilgilere göre değerlendirilir. Sonuçta işgörenin kritik davranış şekillerine göre olumlu ve olumsuz davranışları belirlenmiş olur. Performans değerlemede, kritik olay yöntemi işgörenin işine ilişkin davranışlarının yönetim tarafından bilinmesi için iyi bir çalışmadır.(Aşkun, 1978: 290).

Bu yöntemin en yaygın kullanım alanı, iş performansıyla doğrudan ilgili olayların dökümün yapılabileceği iş alanlarıdır. Aynı zamanda değerlendirme subjektif ölçütlerin önemli olduğu kurumlarda da bu yöntem kullanılmalıdır.

Kritik olaylar yönteminin yararları şunlardır:

- Performansla ilgili tartışma ve görüşme ortamı yaratır, çalışanlara yol gösterici ve teşvik edici etkisi vardır.
- Diğer tekniklerle kullanıldığında etkin sonuçlar veren bir performans değerlendirme yöntemidir.
- Yönetici ve işgörenin performans konusunda yararlı görüşmeler yapmasını sağlar.
- İşe yeni giren işgörenin olumsuz veya yanlış davranışlarını gidermek amacıyla ilk kademe yöneticisi tarafından uygulanabilir.
- Kritik olay yöntemi objektif, sonuçları tutarlı ve sürekli kullanılan bir yöntem olursa dinamik bir performans değerlendirme yöntemi olacaktır.

Kritik olay yönteminin dezavantajları ise şunlardır:

- Değerlendirmenin, yöneticinin sübjektif yargılarından etkilenmemesi oldukça güçtür.

- Yönetici kritik olay olarak belirlenen olaylardan biri ile karşılaştığında, olayla ilgili işgörenle sığağı sığağına görüşmelidir. Aksi halde durumun açıklık kazanması, gerekli düzenlemelerin yapılması zorlaşır. Performans değerlendirmesi yapmanın bir anlamı kalmaz.

- Bu yöntem özenle ve usulüne uygun olarak uygulandığında geniş bir zaman dilimi gerektirir.

- Yönetici gözlemlere başladıktan bir süre sonra kritik noktaları gözlemeyi terk edebilir. Bu durumda yöntemin uygulanmasının hiçbir anlamı kalmaz.

2.2.10. Kişisel Değerleme Yöntemi

Çalışanların kendilerini genel olarak gözden geçirmesini sağlayan bir yöntemdir. Burada amaç, kişilerin kendilerinin iş başarılarına yönelik fikir ve düşüncelerinin belirlenmesidir. Bir form yardımıyla yapılabileceği gibi yılda bir ya da iki defa hazırlanıp üst amirine verdiği bir rapor şeklinde de uygulanabilir. Bu yöntemin olumsuz tarafı kişinin bireysel yargılarına dayanması ve kendine yönelik değerlemenin sübjektif olabilmesi olasılığıdır.

2.2.11. Karşılaştırmalı Standartlar Yöntemi

Bir personelin diğer bir personel ile karşılaştırılması düşüncesine dayanır. Bu yaklaşım çerçevesinde personel başarı değerlendirmesinde kullanılan başlıca yöntemler şunlardır:

2.2.11.1. Doğrudan Sıralama Yöntemi

Bu yöntemin kolay ve en ekonomik başarı değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde bir personelin diğer personel ile karşılaştırılması söz konusudur. Tüm personel en başarılıdan en başarısız doğru sıraya konulur.

2.2.11.2. Sıraya Koyarak Değerleme Yöntemi

Burada öncelikle personellerin isimleri belli bir sıra ve düzene dayanmaksızın bir kağıdın sol tarafına yazılır. Değerleyici kağıtta yazılı isimler arasından kendi düşünce ve izlenimlerine göre “en fazla değer” taşıdığına inandığı personelin ismini işaretleyerek o ismi kağıdın sağ başına yazar. Aynı değerlendirici ikinci iş olarak bu kez “en az değer” taşıdığına inandığı personeli seçip ismini işaretleyerek kağıdın sağ tarafında en alta yazar. Bundan sonra sol tarafına kalan isimler arasından yine en fazla değer atfonulan personel seçilip ismi üzerine işaret konur ve bu isim sağ tarafta oluşan dizinin en başındaki ismin altına yazılır. İşleme sol taraftaki tüm isimler tamamıyla işaretlenip, değerlendiricinin taktirine dayanan yeni bir isim sırası ortaya çıkıncaya kadar devam edilir.

2.2.11.3. İkili Karşılaştırma Yöntemi

Personelin isimleri bir kağıda veya kartlara yazılır. Daha sonra her personel diğer personel ile tek tek karşılaştırılarak başarısı diğerinden yüksek bulunan personelin isminin karşısına veya kartına bir işaret konur. Bu karşılaştırma işlemi tüm personel için tamamlandıktan sonra ismi karşısına veya her karta konulan işaret sayılır ve bu işaret sayısına göre personel sıralanır.

2.2.11.4. Zorunlu Dağıtım Yöntemi

Bu yöntem diğer üç yöntemle göre daha gelişmiş bir yöntemdir. Bu yöntem, değerlendiricilerin başarısını değerlendirdikleri personeli değerlendirme ölçeği ya da çizelgenin yüksek noktasında veya herhangi yerinde kümelendirilmelerini engellemek için geliştirilmiştir. Değerleyicilerin değerlendirmelerini istatistikteki normal dağılıma uygun biçimde yapmasını öngörür. (Aşkun, 1976: 82). Değer aralıkları, normal dağılım gereği faktör ya da boyut derecesine göre değişmektedir. Personelin başarısı, iş miktarı, işin kalitesi, işbirliği boyutları açısından ölçülmüş ve her boyut 5'li derecelendirmeye tabi tutulmuş ise her boyut açısından personelin % 10'unun olağanüstü başarılı, % 20'sinin çok başarılı, % 40'ının orta derecede başarılı, % 20'sinin düşük başarılı (yetersiz) ve % 10'unun da çok düşük başarılı sınıfına dağıtılması gerekecektir. Zorunlu dağıtım yönteminin, basit ve kolay kullanılabilir olması, değerlendiricilerin gereksiz biçimde personeli koruma ve kayırmalarına engel olması, başarı faktörleri açısından personelin çok yönlü olarak değerlendirilmesine olanak tanınması (Erdoğan, 1991: 207). Gibi olumlu yönleri bulunmakla birlikte, küçük personel guruplarında uygulanamaması, personel gurubunun gerçekten başarılı olması durumunda bile, yönetici –en azından % 10'luk- belirli bir gurubu başarısız olarak sınıflamaya zorlaması, yöntemin olumsuz yönleri olarak ortaya çıkmaktadır.

2.3. İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmalarında Karşılaşılan Sorunlar ve Hatalar

Performans değerlendirme çalışmaları uygulama şekli, seçilen yöntem veya işletme örgüt iklimi nedeniyle bazı zamanlar yetersiz kalır veya istenen sonuçlar elde edilemez. Bugüne kadar ortaya çıkmış sorunları ve eksiklikleri bilerek performans değerlendirmesine başlayan işletmeler, bu sorunlara karşı tedbirli olacaklardır. Genellikle performans değerlendirme çalışmalarını hazırlayan bölümler, insan kaynakları veya personel bölümleri olduklarından bu tür sorunları bilip, çalışmaları, bu sorunlardan etkilenmeyecek şekilde organize etmelidirler.

2.3.1. İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmalarında Karşılaşılan sorunlar

Performans değerlendirmede görülen başlıca sorunlardan biri; başarı standartlarının her iş tanımına göre ayrı ayrı ve doğru şekilde belirlenmesidir. Bunun yanında örneğin, A işinde çalışan 5 kişinin de belirlenen bu standartlara tam anlamıyla uyması çok zordur. Aynı işte çalışan hepsinin aynı başarıyı göstermesini bekleyemeyiz.

Standartları belirlemek çok özen isteyen bir aşama iken değerlemenin, ölçümün nasıl yapılacağı ayrı bir sorundur. İşe ait ölçek hazırlamak kolay gibi görünse de, gerçekte zor bir çalışma ve zor bir aşamadır. Hazırlanan ölçeğin ölçme gücü, gerekli özellikleri yansıtıp yansıtmadığı, ölçekten alınacak sonuçların doğruluğu önemli noktalaradır.

Karşılanan sorunları ise, değerlendiriciye ve değerlemeye bağlı olarak 2 grupta inceleyebiliriz.

İşe bağlı hatalardan bahsedecek olursak; öncelikle işten ne gibi sonuçların beklendiğini, miktarını, kalitesini ve verim düzeyini kesinlikle belirlemek gerekir. Aksi halde, karşılaşılabilecek ilk sorun, kişinin performansını hangi kriterlere göre değerlendirebileceğimizdir. Bu açıdan bakıldığında her iş için sonuçların ve başarı standartlarının belirlenmesi gerekir. Bunun yanında çalışma prosedürleri veya iş talimatları türünde düzenleyici bilgileri olmayan, önceden planlanmamış işleri de değerlendirmek oldukça güçtür. Çünkü bu tür bir iş, değerlendirme için net bir yol gösteremez. neyi nasıl değerlendireceğimizi anlatamaz.

Değerlemeyi yapan kişilerden de kaynaklanan bir grup sorun ve istenmeyen durum söz konusudur. Özellikle yönetici veya değerlendirmeyi yapan kişinin subjektif yargıları değerlendirmeden çok zor tutulur. Değerleyiciler, bu yöntemi uygularken öncelikle şahsi fikirlerinden ve önyargılarından arınmalıdırlar. Değerleyicilerin düştükleri hatalardan biri de işgörenlerin yaş, cinsiyet ve ünvanlarını göz önüne alarak değerlendirme yapmalarıdır. Örneğin yaşını almış bir yönetici, değerlendireceği kişinin

genç oluşunu bir eksiklik, bir tecrübesizlik olarak görebilir veya bu kişi hakkında negatif bir önyargıya sahip olabilir. Yine yıllardır aynı kadroyu dolduran bir orta kademe yönetici, evli bayanların işlerinde yetersiz, sorumluluk duygusu bölünmüş ve verimsiz olacaklarını düşünerek, değerlendirme yapacağı her evli bayan hakkında yetersizdir, başarısızdır gibi katı bir önyargıyı tanıyabilir.

Değerleyicilerin yaratacakları bir diğer sorunda, işi anlamaları, kişiyi değerlendirmek için hatalı gözlemlerin yapılmasıdır. Değerleyici, kişi hakkında yeterli kadar açık, net onun hakkında karar vermeye yardımcı bilgileri toplamadan bir değerlendirmeye yönelebilir. Bu durumda, değerlendirilen kişi hakkında yanlış bir işlem yapılmış olur.

Bunun yanında yönetici veya değerlendirmeci kişi tarafından yapılan hatalardan biri de değerlendirme formlarının hatalı doldurulmasıdır. Burada yapılacak, formların dikkatli ve doğru doldurulmaları için değerlendirmecilerin bu konuda aydınlatılmaları, gerekiyorsa, değerlendirme çalışmalarının ilk başında bu konuda eğitim almalarıdır.

Son bir değerlendirmeci hatası da, sonuçlarda bireysel eğilimin yer almasıdır. Değerlendirmeciler başka insanların etkisinde kalarak, bazı yanlış, abartılmış ya da olduğundan alçak gösterilen sonuçlar oluşturabilirler. Bu da, objektif ve tarafsız değerlendirmeyi ihlal etmiş olur. İstenmeyen bir durumdur. Değerlendirme sisteminin yapısından kaynaklanan sorunları ise 3 başlıkta toplayabiliriz.

Bunlar;

- * Sistemin organizasyon amacına uymaması, işe göre değişmemesi
- * İşletme yapısına ve boyutlara uymayan sistem
- * Bulunan sonuçların diğer yöneticiler tarafından kabul edilmesidir.

İşletmeler performans değerlendirmesi yaparken, bunu belli amaç çerçevesinde gerçekleştirirler. Her amaca uygun, bazı yöntemlerin olduğunu daha öncede belirtmiştik. İşletme amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştirecek yöntemlerin tercih

edilmemesi, performans değerlendirmenin başarısızlığa veya sorunlar yaratmasına neden olur. İşletmeler performans değerlendirmeyi hangi amaçla kullanılacaksa öncelikle o amaca kesin bir şekilde belirleyip, ilgililere de durumu açıkça bildirmeleri gerekmektedir. Burada diğer önemli husus ise, işletmelerin ücret-maaş amacı ile yapacakları değerleme çalışmalarını diğer amaçlardan kesinlikle ayırmaları gerekmektedir. Değerlemeden yüksek puan alan bir kişi, işletmenin o andaki finansal durumu nedeni ile düşük zam elde ederse ve değerleme sonuçları ile ücret değişikliği aynı ya da yakın zamanlarda olursa, değerlemenin diğer bir amacı için kullanımı (örneğin; eğitim ihtiyacının belirlenmesi) bu kişiyi pek fazla ilgilendirmeyecek ve değerleme sonuçları ile aldığı zam arasında kurduğu ilişki sonucu işğörenin sisteme karşı güveni sarsılacaktır.(Uyargil, 1991: 115).

Bugüne kadar geliştirilmiş performans değerlendirme yöntemleri işletmelerin ölçeklerine göre çeşitlilik gösterir. Küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerin yapılarına daha iyi uyum sağlayan, özelliklerini daha iyi ortaya çıkaran, daha etkin verimli çalışan teknikler vardır.

Bunun yanında seçilen yöntemin, değerlendirmeyi yapan kişilerce beğenilmemesi ya da kabullenilmemesi, zaten sistemin baştan çöktüğünün bir işaretidir. Seçilen yöntem ve kurulan sistem öncelikle uygulayıcı ve personel tarafından kabul görmelidir. Bu sayede değerlenen kişi sonuçlara saygı gösterir ve uymaya çalışır. İşte o anda sistem anlamını bulmuş olur.

Bir diğer sorun çeşidi de, değerlendirme sonucunda elde edilen bilgilerin, kararların yöneticiler tarafından kabul edilmemesidir. Bu durumdan biraz da değerlendirme sistemi sorumludur. Eğer sistem kabul görmüyor, ya da işletmeye uygun değilse, dolaylı olarak bu sistemden elde edilen sonuçlar ve kararlarda kabul görmez.

2.3.2. Performans Değerlemede Yapılan Hatalar

Performans değerlendirme çalışmalarında ister sistemden, ister değerleyiciden olsun çeşitli hataların mevcut olduğu bilinir. Her şey nihayetinde insan gücüne bağlı olarak gerçekleşmektedir. İnsan emeğine dayanan tüm işler belli oranlarda hata payını içerir. Özellikle insanların geçimlerini sağlamak amacıyla emeklerini ortaya koydukları işletmelerde insana dayalı hataların varlığı kabul edilebilir. Bu bölümde performans değerlendirmelerinde yapılabilirliği yüksek hatalardan bahsedeceğiz.

2.3.2.1. Tek Ölçüt

İş tanımlarında her iş için birden fazla başarı standardı belirlenir. Kişinin performansı değerlendirilecek ise oluşturulan iş tanımlarından çıkarılan bu standartlar temel kriter olacaktır. Diğer değerlendirici başarı standartlarından sadece bir tanesini gözönüne alarak bir değerlendirmeye giderse hatalı değerlendirme söz konusudur.

İşin başarıyla tamamlanması için bütün görevlerin yerine getirilmesi gerektiği halde, bu yönetici en göze çarpan göreve ilişkin tek bir ölçütle yetinir. Performans değerlendirmesi bu şekilde yapıldığı takdirde çalışanlar işlerinin tek önemli parçasının bu görev olduğu şeklinde yanlış bir mesaj alır. Bazen öyle bir durum olur ki, işgören işiyle ilgili tek önemli ölçütün bu konu olduğunu düşünmeye başlar. Tek faktöre dayalı bir değerlendirme yapılırsa, bu durumda diğer faktörler önemini yitirecektir.

2.3.2.2. Müsamaha

Müsamaha ya da “değerlendirme enflasyonu”, bir yöneticinin, elemanın performansını gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir.(Palmer,1993: 18).

Bu tür hatada yönetici işgöreni olduğundan daha üst bir başarı seviyesinden gösterme eğilimi içindedir. Bu çeşit bir değerlendirme hem işgören hem de yönetici açısından sakıncalıdır. İşgörenin eksik ve hatalı yönleri gözardı edilerek gelişmesi önlenirken, yönetici de elemanın gelişmesini, eksik yanlarının ortaya konulmasını engellemiş olur.

Müsamaha; gerçekleri saklar, geribildirimün önemini ortadan kaldırır. Diğer bir müsamaha şekli de, işgöreni teşvik etmek amacıyla kişileri olmak istedikleri düzeyde göstererek değerlendirme yapmaktır. Yukarıda saydığımız sakıncalar bu tür müsamaha için de geçerlidir.

Müsamahanın bir diğer şekli de, katılıktır. Kişileri hak ettiği başarı düzeyinden daha alt seviyede değerleyen bu yöndeki bir hatada çalışanların başarıları küçümsenir, daha çok hata ve eksik yönler dikkat çekilir, kişilerin kapasitesini daraltıcı yönde etki eder. Kişilerin gelişme isteklerini kırar.

2.3.2.3. Hale Etkisi

Bu tür hatada, yönetici elemanı bir konudaki kusursuzluğuna göre genel değerlendirme eğiliminde bulunurlar. Eğer eleman işin bir bölümünde başarılı ise yönetici, o elemanı tüm konularda aynı şekilde başarılı görebilir. Ama işgören başarılı görüldüğü konunun dışındaki noktalarda aynı başarıyı göstermemiş olabilir. Bu açıdan bakıldığında bu tür temayül gösteren yönetici elemanı hakkında hatalı değerlendirme yapmış olur.

Hale etkisinin tersine kişi tek yönde başarısız görüldüyse genel bir değerlemeye tabi tutularak başarısız olarak değerlendirilebilir. Kişi başarılı olduğu konularda da başarısızmış gibi gösterilir. Bu tür hatalı değerlendirme şekline de boynuz etkisi denir. Sonuçta hale ve boynuz etkileri işgörene geribildirimün ulaşmasını engeller, kişilerin gelişmesini önler.

2.3.2.4. Objektif Olamama

Performans değerlendirmesi belirlenen başarı standartlarına göre kişinin değerlendirilmesidir. Bazı durumlarda değerlemeyi yapan kişiler, standartlar dışına çıkararak kişilere objektif bakamazlar ve değerlemeye kişisel yargılarını da katarlar. Bu tür yapılan performans değerlendirmesi çalışmaları sübjektif yargılar içerdiğinden pek güvenilir ve doğru sonuçlar vermezler. Bu tür sorunlarla karşılaşmamak mümkün olsa da önleyici yöntem olarak başarı standartları belirlenirken elden geldiğince sayısal, işle ilişkili ve nesnel faktörler seçilmelidir.

2.3.2.5. Ortalama Eğilimi

En çok karşılaşılan sorunlardan biri de ortalama eğilimidir. Değerleyici değerlendirdiği kişileri ne çok yüksek, ne de çok düşük seviyelerde görür. Devamlı bir vasat ve ortalama değerleme söz konusudur. Yapılan diğer hatalarda görülen olumsuz sonuçlar bu hata türü içinde geçerlidir. Değerlenen kişilere feedback imkanı ortadan kaldırılmış olur. İşgören kendinde eksik olan yönleri görme şansını kaybeder. Gelişmeleri konusunda açıklayıcı bilgi alamazlar. Organizasyon içinde de kimlerin terfi edeceği, kimlerin hangi göreve getirileceği ve kimin hangi konuda eğitim ihtiyacı olduğu belirlenemez.

2.3.2.6. Ön yargılar

Performans değerlendirmelerinde değerleyicilerin en çok düştükleri hata türüdür. Objektif olamama da görüldüğü gibi, önyargılı değerlemeler hem işgören, hem yönetici, hem de işletme açısından hiçbir kazanç sağlamaz. Etkili bir değerlendirme için bu sürecin ön yargılardan temizlenmesi gerekir. Değerlendirme yapan kişilerin

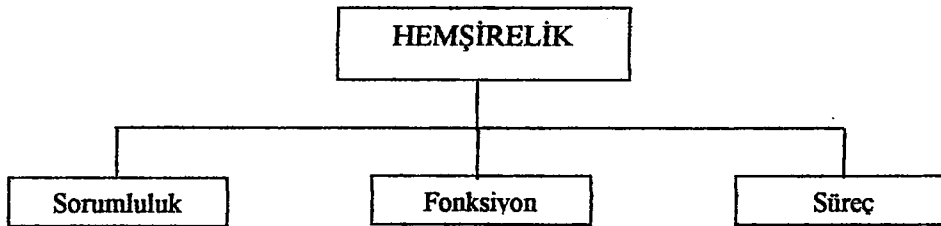
önyargılardan sıyrılabılması için, bu konuda eğitim çalışmalarına katılmaları gerekir. Kişisel duygular, düşünce kalıpları ve başka her türlü önyargı, çalışanların performansları değerlendirilirken bir tarafa bırakılmalıdır.

Önyargılar cinsiyete, yaşa ya da ırka göre farklı değerlendirmeler yapılmasına, insanların eğitimlerine ya da ekonomik durumlarına göre kategorize edilmesine, bir grup insanın, o grup içindeki kişinin davranışına göre yargılanmasına yol açar.(Palmer, 1996: 23).

2.4. Hemşirelik Mesleğinin Tanımı, Amacı, İşlevleri ve Nitelikleri

2.4.1 Hemşireliğin Tanımı

Türk Hemşireler Derneği Eğitim Komisyonu, hemşireliği şöyle tanımlar; “Hemşirelik, bireyin, ailenin ve toplumun sağlığını ve esenliğini koruma, geliştirme ve hastalık halinde iyileştirme amacına yönelik; hemşirelik hizmetlerinin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, değerlendirilmesinden; ve bu hizmetleri yerine getirecek kişilerin eğitiminden sorumlu; bilim ve sanattan oluşan bir sağlık disiplindir.” Bu tanımla bağlantılı olarak, hemşireliğin yapısını şematik olarak şu şekilde gösterilebilir:



Tablo: 2 Hemşireliğin yapısı (Hovardaoğlu, Şenocak, 1988: 3).

2.4.2. Hemşirelik Mesleğinin Amaçları

- İnsanların sağlığını korumak, sağlık eğitimini yapmak, hastalıkları önlemek,
- Bireyin bakımının planlanması, yöneıtılması ve koordine edilmesini sağlamak.
- Bireyin ihtiyaçlarını anlamak ve gerekli bakımını sağlamak,

- Hasta ve ailesinin güvenini kazanmak, yardımcı olmak, sağlık kurallarını onlara öğretmek,
- Onların üstün bir yargı gücü ile değerlendirmek, hasta-hemşire, hemşire-doktor, ilişkilerinin önemini anlatmak,
- Yeni tedavi ve gelişmelerden haberi olmak, hastaların tedavi ve bakımında, hastaların korunmasında, koruyucu hekimlikte, sağlık eğitiminde diğer sağlık ekibi üyeleri ile sıkı iş birliği yapmak.

2.4.3. Hemşirenin İşlevleri (Fonksiyonları)

Hemşirelerin işlevleri iki gruba ayrılmaktadır.

1. Bağımsız olarak uygulayacağı işlevler.
2. Bağımlı olarak uygulayacağı işlevler.

1. Bağımsız olarak uygulayacağı işlevler:

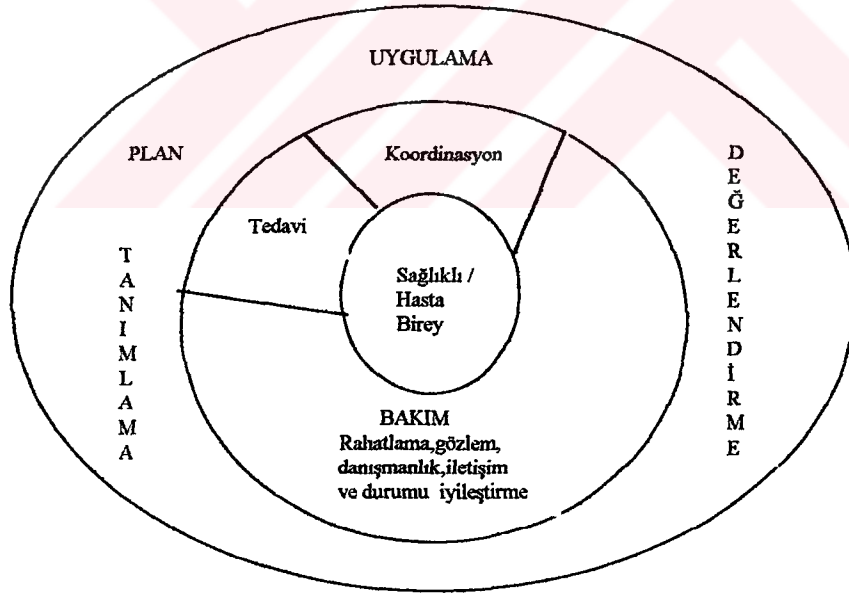
- a) Hastaların idaresi-Bakımından sorumlu olduğu hastasına iyi bir bakım verebilmek için biyolojik, fizik ve sosyal gereklere göre plan hazırlar ve uygular.
- b) Hastasında gördüğü belirtileri, yapılan tedavi, yiyecek ve ilaçların reaksiyonlarını ve hastalığın gidişini değerlendirir.
- c) Hastasının ruhsal, fiziksel ve akıl sağlığının korunması için, gerekli eğitimi ve rehabilitasyonuna yardım eder.
- d) Sorumluluğu altındaki hasta bakımı ile ilgili personeli kontrol eder, eğitir ve gerekirse uyarır.
- e) Sağlık hizmetleri ile ilgili, diğer meslek grupları ile işbirliği yapar.
- f) Fizik ve ruh sağlığına önem vererek çalışır.

2) Bağımlı olarak uygulayacağı işlevler:

- a) Hastaların tıbbî tedavileri için doktorla işbirliği yapar ve doktorun verdiği tedaviyi bilerek ve anlayarak uygular.
- b) Hastaneler yönetmeliğinin, hemşirelerin görevleri hakkında belirtilen diğer işleri yapar.

2.4.4. Bir Hemşirede Olması Gereken Nitelik ve Beceriler

- 1.) Demokratik bir yaşayışın temelini oluşturan değerlere inanmak.
- 2.) Çalıştığı ve ilgilendiği bireyleri, psikolojik prensiplere göre anlamaya çalışmak.
- 3.) Anlama ve konuşma yeteneğini geliştirmek için yazı, söz ve ifadelerine dikkat etmek.
- 4.) Sağlığın önemini anlayarak onu korumak.
- 5.) Programlı çalışmayı sevmek ve ona göre kendisini ayarlamak.
- 6.) Irk, din, renk, dil, mezhep, cins ayırt etmeden her türlü hastaya gerekli olan hasta bakımını vermek.
- 7.) Mesleğini topluma, bilgisi, becerisi ve davranışları ile en iyi şekilde tanıtmak.
- 8.) Yaratıcı, çalışkan, gayretli, yetenekli ve karar verebilme cesareti göstermek.
- 9.) Formasını mesleğinin özeliğine uygun temiz ve düzenli tutmak.
- 10.) Mesleğini, meslek ahlakının gereğine uygun olarak yürütmek



Şekil: 5 Hemşireliğin yapısının şematik olarak gösterilmesi. (Hovardaoğlu, Şenocak, 1988: 3).

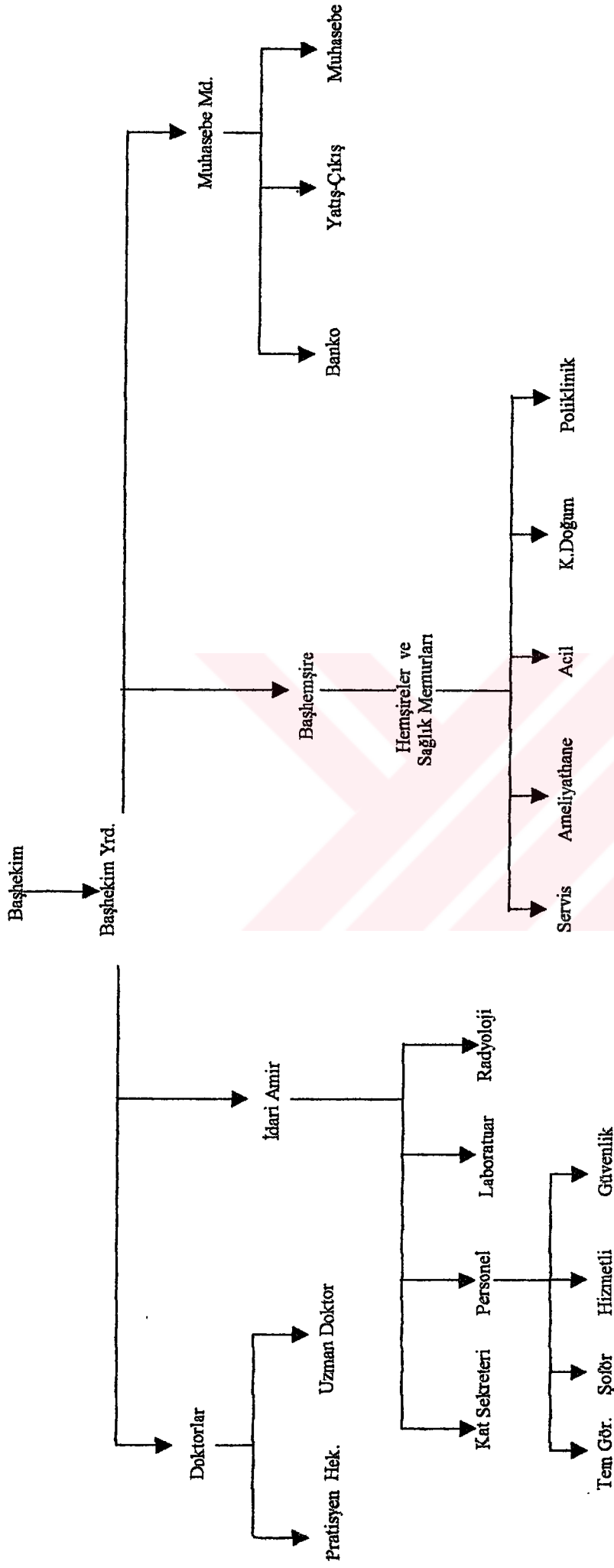
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3-) HİZMET İŞLETMELERİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE KONYA VAKIF HASTAHANESİ HEMŞİRELERİ ÜZERİNDE UYGULAMALI BİR ÖRNEK

3.1. Hastahaneyle İlgili Genel Bilgiler

Çalışmamız olan performans değerlendirme ile ilgili uygulamayı Türkiye Sağlık ve Tedavi Vakfı Konya Hastahanesi'nde yapmış bulunmaktayız. Hastahane, Türkiye Sağlık ve Tedavi Vakfına bağlı olarak 1996'dan bu yana Konya merkezinde faaliyet göstermektedir. Beş yıldır faaliyetlerine devam eden Konya Vakıf Hastahanesi bu süreç içerisinde hastahanenin araç ve gereç yönünden tam donanımını sağlamıştır. 55 yatak kapasitesine sahip bulunan hastahane Dahiliye, Cildiye, Göz, Psikiyatri, İntaniye, Mikro Biyoloji, Beslenme ve Diyetetik, Psikoterapi, Endoskopi, Genel Cerrahi, Fizik Tedavi, Kulak-Burun-Boğaz, Kardiyoloji, Üroloji, Çocuk Hastalıkları, Nöroloji, Ortopedi, Mamografi, Kemik Dansitomertesisi, Hemodializ, Elektroanselografi (E.E.G), Tomografi, Radyoloji, olmak üzere 21 ünite mevcuttur. Tüm bunlarla birlikte gelişmiş 1 tahlil laboratuvarı (Biyokimya- Seroloji- Mikrobiyoloji- Hematoloji), 1 yoğun bakım, 1 röntgen laboratuvarı, 1 ultrason laboratuvarı, 1 E.E.G laboratuvarı, 1 Ekokardiografi laboratuvarı, 1 renkli doppler laboratuvarı, 1 holter laboratuvarı, 1 odyoloji laboratuvarı, 1 Solunum Fonksiyon Testi (S.F.T) laboratuvarı, 1 N.S.T laboratuvarı, 2 acil müdahale salonu, kapalı sistem laporoskopik safra kesesi ameliyat ünitesi, 1 bilgisayarlı tomografi ünitesi, 1 endoskopi ünitesi, 1 doğumhane, 8 yataklı acil müşahede salonu ve iki ameliyathaneye sahip olan hastahane 18 uzman doktor, 3 pratisyen hekimle birlikte 30 adet de hemşire görev yapmaktadır. Tüm bunların yanında hastahane 70 personel görev almaktadır. 24 saat acil servis hizmeti veren hastahane tüm teşekküllü bir ambulansa ve hasta yakınlarına hizmet veren bir de servis aracına sahiptir.

Aşağıda hastahanenin organizasyon şeması görülmektedir.



Tablo 3: Konya Vakıf Hastahanesi Organizasyon Şeması

3.2. Uygulamayla İlgili Bilgiler

Uygulama yapmış olduğumuz Konya Vakıf Hastahanesinde uygulamamız tüm hastaneyi kapsamayarak sadece 30 çalışandan oluşan hemşire guruplaması üzerinde gerçekleştirilmiştir. Hemşirelerin seçilmesindeki neden hastahanesinin en önemli işlevlerinden birini yerini getirmelerinden kaynaklanmaktadır. Hastahane de uygulamaya başlanmadan önce iş tanımlarının ve iş analizlerinin çıkarılması (Ek-1) ile işe başlandı. Daha sonra kullanılacak yöntemler (Grafik Derecelendirme, Karşılaştırmalı Yöntem ve Kişisel Değerlendirme) (Ek-2, Ek-3 ve Ek-4) ve değerlendiriciler tespit edilmiştir. Bu değerlendiriciler bölüm doktorları, başhemşire ve bölüm sorumlularından oluşmaktadır. Ayrıca çalışanların kendilerini değerlendirmeyi öngören kişisel değerlendirme formları oluşturulmuştur. (Ek-4) Hemşireler arasında genel bir değerlendirme yapılmayarak daha spesifik davranılmış ve ameliyathane servisi, kadın doğum servisi, acil servis, poliklinik servisi, yatan hasta servisi, servis sorumluları kendi aralarında değerlendirmeye tabi tutulmuşlardır. Tüm bölümlerde üç değerlendiricinin değerlendirmesi mümkün olmamış bazı bölümlerde çeşitli nedenlerden dolayı iki değerlendiricinin değerlendirmesine olanak bulunmuştur. Bunlar; kadın doğum ve poliklinik servisleridir. Kadın Doğum servisinde, bölüm doktoru dışarıdan geldiğinden ve hemşireleri yeterince tanınamalarından dolayı burada sadece başhemşire ve bölüm sorumlusu, poliklinik servisinde ise bölüm sorumlusu olmadığından burada bölüm doktoru ve başhemşirenin değerlendirmelerine yer verilmiştir.

İş tanımları neticesinde hemşirelerin tümünde olması gereken 6 kriter tespit edilmiştir. Bunlar: iş kalitesi, iş miktarı, iş bilgisi, işe devam ve disiplin, güvenilirlik ve ekip çalışması olarak adlandırılmıştır. Tüm bunlar ayrıca grafik derecelendirme yönteminin de kriterlerini oluşturmuştur. Bu kriterler birleştirilerek değerlendirmenin birinci ve en önemli ayağını oluşturan grafik derecelendirme sıkalasını "performans değerlendirme sıkalası 1" (Ek-2) oluşturmuştur. Her kriter çok yüksek (5 puan), yüksek (4 puan), orta (3 puan), düşük (2 puan), çok düşük (1 puan), olarak derecelendirilmiştir. Daha sonra her bölümdeki çalışanlar birbirleri ile karşılaştırmaya imkan tanıyan "performans değerlendirme sıkalası 2" (Ek-3) oluşturulmuştur. En son olarak da kişilerin kendilerini

tanımlamalarına yardımcı olmak ve kendilerini değerlendirmeye olanak sağlayan “kişisel değerlendirme formu” (Ek-3) oluşturulmuştur.

Ölçümlemede çalışanların performans puanları, grafik derecelendirme yönteminin sonucunda oluşan sayısal değerler neticesinde ortaya çıkmıştır. Karşılaştırmalı yöntem ve kişisel değerlendirme formuyla grafik derecelendirme yönteminin sağlamanın yapılması amaçlanmıştır. Oluşturulan grafik dereceleme formu ve karşılaştırmalı yöntem formları değerlendiricilere bir hafta arayla dağıtılmıştır. Burada amaç her iki değerlendirme formunda da objektifliği sağlama çabasıdır.

Hastahane de geçmiş yıllarda bir defa performans değerlendirme çalışması yapılmıştır. Bu çalışma hastahane nin kendi imkanlarıyla dışarıdan herhangi bir destek alınmadan yapılmıştır. Değerlendirme çalışanlar üzerinde yapılan mini bir test ve birim yöneticileri ile mülakat ile oluşturulmuştur. Bu değerlendirme çalışanlar üzerinde tamamen olumsuz etki oluşturduğu gözlemlenmiştir. Netice olarak, bizim uyguladığımız değerlendirmeden de çalışanların oldukça rahatsızlık duydukları söylene bilinir.

İşgörenler değerlendirilirken sırası ile genel bilgi, olumlu özellikleri, olumsuz özellikleri, sonuç ve öneriler başlıkları altında incelenmişlerdir. İşgören hakkında genel bilgi, grafik derecelendirme sıkalası neticesinde doktor, başhemşire ve bölüm sorumlusunun görüşleri karşılaştırılarak ortaya çıkmaktadır. İşgörenlerin olumlu özellikleri ise grafik derecelendirme sıkalasında aldıkları yüksek ya da çok yüksek puanlamaların bir yansımasıdır. İşgörenlerin olumsuz özellikleri yine grafik derecelendirme sıkalasında değerlendiricilerin işgörelere verdikleri düşük veya çok düşük puanlamalar neticelerinin yansımalarıdır.

3.3. Uygulama Sonuçları

3.3.1. Acil Servis Performans Değerleme Analizi

İşgörene İlişkin Bilgiler :

Adı Soyadı	: Ali Cam	Bölümü	: Acil Servis
Doğum Tarihi	: 1975	Ünvanı	: Sağlık Memuru
Medeni Durumu	: Evli	İşe Giriş Tarihi	: 05.05.1996
Mezun Olduğu Okul	: Sağlık M.L	Sicil No	: 4201199613635
Bitirdiği Bölüm	:		

İşgörenin Performansı Hakkında Genel Bilgiler :

Performansı bölüm içinde en yüksek işgören olarak tespit edilmiştir. İşgörenin iş kalitesi ve iş bilgisi bölüm doktoru ve sorumlusu tarafından çok yüksek görülürken, başhemşire tarafından iş kalitesi orta, iş bilgisi yüksek olarak görülmektedir. İş miktarı ise bölüm sorumlusu ve başhemşire tarafından orta, bölüm doktoru tarafından yüksek olarak görülmüştür. İşe devam ve disiplini bölüm sorumlusu ve başhemşire tarafından orta olarak, bölüm doktoru tarafından çok yüksek tespit edilmiştir. İşgörenin güvenilirliğine ve ekip çalışmasına bakıldığında; her üç değerlendireninde ayrı ayrı puanlar verdiği gözlemlenmektedir. Doktor, bölüm sorumlusu ve başhemşire sırası ile çok yüksek, yüksek ve de orta puan vermişlerdir.

İşgörenin Olumlu Özellikleri:

İşin tüm aşamalarını çok iyi kavramakta, daha fazla şey öğrenmek için istekli görünmektedir. Teknik araç kullanım düzeyi mükemmel düzeydedir.

İşgörenin Olumsuz Özellikleri:

İşgörenin dikkate değer olumsuz bir yanına rastlanmamıştır.

Sonuç ve Öneriler:

İşgören bölümün en başarılı çalışandır. Kendine güveni oldukça yüksektir. Öğrenme ve kendini geliştirme isteği üst seviyelerdedir. İşgören gelecekte gerek bölüm içinde gerekse bölüm dışında yönetici adayı olarak görülebilir. Mutlak surette yöneticilik konusunda eğitime tabi tutulmalıdır. İşgörenin ücretinde ve kıdeminde yapılacak olan muhtemel bir artışta veriminin daha üst seviyelere çıkabileceği tahmin edilmektedir. Ayrıca işgörenin başhemşire ile çok ciddi boyutlarda olmasa bile bazı problemlerinin olduğu gözlemlenmiştir.

İşgörene İlişkin Bilgiler :

Adı Soyadı	: Neriman Bilgi	Bölümü	: Acil Servis
Doğum Tarihi	: 28.10.1979	Ünvanı	: Hemşire
Medeni Durumu	: Bekar	İşe Giriş Tarihi	: 26.01.2001
Mezun Olduğu Okul	: Çumra Sağlık M.L	Sicil No	: 4201199906758
Bitirdiği Bölüm	: Hemşirelik		

İşgörenin Performansı Hakkında Genel Bilgiler :

Performansı genel anlamda düşük bir personeldir. İşgörenin işe başlayalı sekiz ay olmasının bu sonuç da önemli ölçüde etkisi olmuştur. Bu sebepten dolayı işgören performans değerlendirme dışı tutulmuştur.

İşgörenin Olumlu Özellikleri :

İşgörenin Olumsuz Özellikleri :

Sonuç ve Öneriler :

İşgören işe başlayalı sekiz ay olmuş ancak buna rağmen işe adapte olamamıştır. Kişisel değerlendirme formunda da belirttiği üzere devlet tayinini beklemektedir. Bu da hastaneden

beklentisi bulunmadığı göstermektedir. İşgören mutlaka mülakata alınmalı ve problemlerinin çözümünde yardımcı olunmalıdır. Gerektiği takdirde rotasyona tabi tutulmalı ve en kısa zamanda yatan hasta bölümüne kaydırılması uygun olacaktır.

İşgörene İlişkin Bilgiler :

Adı Soyadı	: Fatih Aydemir	Bölümü	: Acil Servis
Doğum Tarihi	: 06.05.1977	Ünvanı	: Sağlık Memuru
Medeni Durumu	: Evli	İşe Giriş Tarihi	: 01.01.1997
Mezun Olduğu Okul	: Sağlık M.L	Sicil No	:
Bitirdiği Bölüm	:		

İşgörenin Performansı Hakkında Genel Bilgiler :

Hizmet kalitesi orta seviyelerde tespit edilmiştir. İş kalitesi, bölüm doktoru, başhemşire ve bölüm sorumlu tarafından yüksek bulunmuştur. İş miktarı ise başhemşire ve birim amiri tarafından orta, bölüm doktoru açısından yüksek olarak görülmektedir. İş gören, iş bilgisi kriterine göre incelendiğinde, bölüm doktoru ve başhemşire tarafından çok yüksek, servis sorumlusu tarafından yüksek olarak değerlendirilmiştir. İşe devam ve disiplin, güvenilirlik ve ekip çalışmalarında işgören her üç değerleyen tarafından ayrı yorumlanmıştır. Her üç kriter için bölüm doktoru çok yüksek, bölüm sorumlusu yüksek ve başhemşire tarafından ise orta olarak değerlendirilmiştir.

İşgörenin Olumlu Özellikleri :

Hizmet kalitesi genellikle yüksek görülmüştür. Yaptığı işin az bir kısmı yeniden yapmayı gerektirmektedir.

İşgörenin Olumsuz Özellikleri :

Dikkate değer olumsuz bir yanına rastlanmamıştır.

Sonuç ve Öneriler :

Sübjektif kriterler birbirinden farklı çıktığından sağlıklı bir değerlendirme sağlanamamıştır. Bu sebepten dolayı işgören hakkında belirli yargıya varmak, şu an için mümkün görülmemektedir. Değerleyicilerle tekrar görüşülerek problemler tespit edilmeli ve giderilmelidir.

İşgörene İlişkin Bilgiler :

Adı Soyadı	: Ali Sunay	Bölümü	: Acil Servis
Doğum Tarihi	: 30.08.1982	Ünvanı	: Sağlık Memuru
Medeni Durumu	: Bekar	İşe Giriş Tarihi	: 03.02.2001
Mezun Olduğu Okul	: Sağlık M.L	Sicil No	: 4201200101594
Bitirdiği Bölüm	: İlk Yrd. ve Acil Bakım Böl.		

İşgörenin Performansı Hakkında Genel Bilgiler :

İşgören, bölüm içerisinde performansı en düşük çalışandır. İşgörenin işe başlayalı altı ay gibi kısa bir sürenin geçmesi nedeni ile işgören değerlendirme dışı tutulmuştur.

İşgörenin Olumlu Özellikleri :

İşgörenin Olumsuz Özellikleri :

Sonuç ve Öneriler :

İşgören işe başlayalı altı ay olmuştur. Bu kısa süreç içerisinde işgörenin hastahanedeki belirli bir beklentisi kalmamıştır. İleride kamu sektöründe çalışmayı düşünmektedir. İşgörenle görüşülerek sıkıntıları dinlenmeli ve işe motivasyonu tekrar sağlanmaya çalışılmalıdır.

İşgörene İlişkin Bilgiler :

Adı Soyadı : Nadife Temiz Bölümü : Acil Servis
Doğum Tarihi : 14.07.1977 Ünvanı : Hemşire
Medeni Durumu : Evli İşe Giriş Tarihi : 20.09.1998
Mezun Olduğu Okul : Sağlık M.L Sicil No :
Bitirdiği Bölüm :

İşgörenin Performansı Hakkında Genel Bilgiler :

Acil servisin performansı yüksek elemanlarından. İş kalitesi bölüm doktoru ve başhemşire tarafından yüksek tespit edilirken, bölüm sorumlusu tarafından ise çok yüksek olarak görülmektedir. Bölüm doktoru ve sorumlusu işgörenin iş kalitesini yüksek bulurken, başhemşire ise orta olarak değerlendirmiştir. İş bilgisini her üç değerleyicide yüksek olarak değerlendirmiştir. Başhemşire ve bölüm sorumlusu işgörenin işe devam ve disiplinini yüksek, bölüm doktoru ise çok yüksek tespit etmiştir. Yine işgörenin güvenilirliğini bölüm doktoru ve sorumlusu çok yüksek bulmuş, başhemşire ise sadece yüksek bulmuştur. Ekip çalışması konusunda her üç değerleyicide farklı farklı değerlendirmiştir. Buna göre bölüm doktoru çok yüksek, bölüm sorumlusu yüksek ve başhemşire ise orta olarak belirlemiştir.

İşgörenin Olumlu Özellikleri :

Hizmet kalitesi genellikle yüksektir. Yapılan işin oldukça az bir kısmı yeniden yapmayı gerektirmektedir. İşin tüm aşamaları konusunda yeterli bilgi sahibi, kendini geliştirme potansiyeline sahiptir. Teknik araç kullanımında başarılıdır. Kurallara gönüllü olarak uymaktadır. İşe devamsızlığı ise çok düşüktür. Oldukça güvenilir bir işgörendir. Çok az gözetim gerektirir. İşini zamanında yapar.

İşgörenin Olumsuz Özellikleri :

İşgörenin dikkate değer olumsuz bir özelliği görülmemektedir.

Sonuç ve Öneriler :

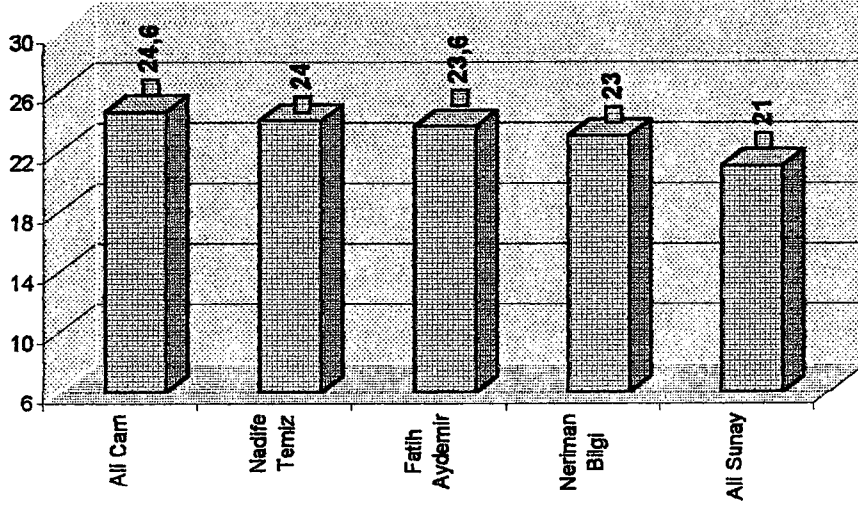
İşgörenin kendini daha fazla geliştirmesi için hastahane yönetimi tarafından destek sağlanmalıdır. Bu destek hizmet içi eğitim semineri veya daha büyük ve uzmanlaşmış hastanelere göndererek staj imkanı sağlana bilir. Genel anlamda işgörenle ilgili çok ciddi boyutlarda problem tespit edilmemiştir.

Bölümle İlgili Genel Sonuç:

Bölümün performansı en yüksek işgöreni Ali Cam dır. Nadife Temiz ise yine performansı yüksek tespit edilen işgörenlerden biridir. Fatih Aydemir orta seviyede, Neriman Bilgi düşük, Ali Sunay ise performansı en düşük işgörenlerdir. Burada Ali Sunay ve Neriman Bilgi, işe başlayalı bir yıldan az bir süre olduğundan, değerlendirme sonuçları dikkate alınmamalıdır. Bu iki işgören gelecek değerlendirmede daha yakından takip edilmelidir.

Acilde çalışan işgörenler başhemsireden en düşük puanı aldıkları gözlemlenmiştir. Bunun iki sebebi bulunmaktadır. Birinci sebebi başhemsirenin göreve başlayalı bir yılı aşkın bir süre olmasına rağmen personelle yaklaşık 6-7 aydır yoğun olarak ilgilenmesi, ikinci nedeni ise acil personelinin vardiyalı çalışmasından kaynaklanmaktadır. İşgörenler genel anlamda işlerinden memnun görülmemektedirler. Bunun en önemli sebebi hastahane yönetiminin kurum içinde belirli bir istikrarı, huzuru ve disiplini sağlayamamasından kaynaklanmaktadır. İşgörenler işyerine kesinlikle güven duymamaktadır. Personelle ilgilenen ciddi bir birim mevcut değildir. İşgörenlerin büyük çoğunluğu kamu kurumlarında bir iş bulup ayrılma düşüncesi içindedirler. Bu da işgörenlerin verimini büyük ölçüde düşürmektedir. İşgörenlerle daha yakından ilgilenilmesi şarttır.

PERFORMANS DEĞERLEME ANALİZİ



Tablo 5: Acil Servis Performans Değerleme Sonucu

3.3.2. Ameliyathane Servisi Performans Değerlendirme Analizi

İşgörene İlişkin Bilgiler :

Adı Soyadı	: Alim İncetire	Bölümü	: Ameliyathane
Doğum Tarihi	: 11.04.1977	Ünvanı	: Enstümante Hemş.
Medeni Durumu	: Bekar	İşe Giriş Tarihi	: 15.06.1998
Mezun Olduğu Okul	: Selçuk Ün. S.M.Y.O	Sicil No	: 4201199808989
Bitirdiği Bölüm	: Hemşirelik		

İşgörenin Performansı Hakkında Genel Bilgiler :

Alim İncetire ameliyathane personeli içinde başarılı bir işgören, hizmet kalitesi özellikle bölüm doktoru tarafından yüksek görülürken, bölüm sorumlusu tarafından orta derecede görülmektedir. Bunun yanı sıra iş bilgisi ve ekip çalışması her üç değerlendiren tarafından yüksek bulunmuştur. İşe devamlılığı ve güvenilirliği bölüm doktoru tarafından çok yüksek tespit edilmiştir. Aynı kriteri başhemşire yüksek, bölüm sorumlusu ise orta olarak değerlendirilmiştir.

İşgörenin Olumlu Özellikleri :

İşin tüm aşamalarını çok iyi kavramakta, daha fazla şey öğrenmek için isteklidir. Teknik araç kullanım düzeyi mükemmeldir. İşgören ekip çalışmasına karşı çok duyarlıdır. Ekipte çalışması olağan üstü derecede iyidir. Ekipte sözü geçmektedir. Liderlik vasfı çok yüksektir.

İşgörenin Olumsuz Özellikleri :

İşgörenin dikkate değer olumsuz yanı bulunmamaktadır.

Sonuç ve Öneriler :

Alime İncetire genel olarak bölümünde performansı yüksek bir işgörendir. Yaptığı iş miktarı normal standartlarda tespit edilmesine rağmen işgören bunun üzerine çıkabilecek kapasitede görülmektedir. Hastanenin imkansızlıklarından işgören oldukça rahatsızlık duymaktadır. Alim İncetire'nin hastaneye daha faydalı olabilmesi için gerekli hizmet içi eğitim seminerlerine gönderilmelidir. Örneğin lazer tedavisi gibi. İleri ki zamanlarda kendisine özel görevler verilmelidir. İşgören bir üst kademedeki görev alabilecek kapasitededir.

İşgörene İlişkin Bilgiler :

Adı Soyadı	: Tülay Bulut	Bölümü	: Ameliyathane
Doğum Tarihi	: 1977	Ünvanı	: Hemşire
Medeni Durumu	: Bekar	İşe Giriş Tarihi	: 04.08.1999
Mezun Olduğu Okul	: Selçuk Ün. S.M.Y.O	Sicil No	: 4201199909391
Bitirdiği Bölüm	: Hemşirelik		

İşgörenin Performansı Hakkında Genel Bilgiler :

Tülay Bulut bölümde performansı en yüksek işgören olarak tespit edilmiştir. Bölüm doktoru ve başhemşire iş kalitesi ve ekip çalışmasını yüksek olarak değerlendirmiş, bölüm sorumlusu ise orta olarak gözlemlemiştir. İş miktarını bölüm doktoru yüksek, başhemşire ve bölüm sorumlusu orta olarak değerlendirmişlerdir. İş bilgisini ise her üç değerlendiren de yüksek olarak tespit etmişlerdir. İşe devam ve disiplin kriterini tüm değerlendiriciler de farklı değerlendirmişlerdir. Buna göre bölüm doktoru çok yüksek, başhemşire yüksek, bölüm sorumlusu da orta olarak değerlendirmişlerdir. İşgörenin güvenilirliğini bölüm doktoru çok yüksek, başhemşire ve bölüm sorumlusu ise orta olarak değerlendirmede bulunmuşlardır.

İşgörenin Olumlu Özellikleri :

İşin tüm aşamaları konusunda yeterli bilgi sahibi, kendini geliştirme potansiyeline sahiptir. Teknik araç kullanımında başarılıdır. Ekip uyumu mükemmel düzeydedir. Ekip arkadaşları ile hemen hemen hiç problem yaşamamaktadır. Ekibi zaman zaman yönlendirdiği görülmektedir.

İşgörenin Olumsuz Özellikleri :

Öne çıkan olumsuzluklar çok ciddi boyutlarda yer almamaktadır.

Sonuç ve Öneriler :

İşgörenin bölüm sorumlusu ile çok ileri düzeyde olmamakla birlikte sorun yaşadığı tespit edilmiştir. Burada özellikle bölüm sorumlusu ile başhemşire arasında yaşanan olumsuz ilişkilerinde etkili olması yüksek bir ihtimal olarak görülmektedir. Bu problem en kısa zamanda çözüme kavuşturulmalıdır. Tüm bu olumsuzluklara rağmen işgören bölümdeki en yüksek performansa sahip işgördendir. Tülay Bulut ileriye dönük olarak bölüm içinde yönetici adayı olarak tespit edilmiştir. Bu nedenle özel görevler verilmeli ve bu pozisyon için hazır hale getirilmelidir.

İşgörene İlişkin Bilgiler :

Adı Soyadı : Cevriye Türkan Bölümü : Ameliyathane
Doğum Tarihi : 22.11.1977 Ünvanı : Enstümante Hemş.
Medeni Durumu : Evli İşe Giriş Tarihi : 02.09.1998
Mezun Olduğu Okul : Selçuk Ün. S.M.Y.O Sicil No : 4201199812601
Bitirdiği Bölüm : Hemşirelik

İşgörenin Performansı Hakkında Genel Bilgiler :

Genel olarak bölümünde performansı düşük bir işgören. İşgörenin iş kalitesi ve miktarı tüm değerleyiciler tarafından orta derecede tespit edilmiştir. İşgören adına dikkat çekici bir özellikte iş bilgisi, güvenilirlik ve ekip çalışması ile ilgili değerlendiricilerin ortaya koydukları birbirlerinden farklı sonuçlardır. Servis sorumlusu iş bilgisi, güvenilirlik ve ekip çalışmasını yüksek olarak değerlendirirken birim doktoru orta, başhemşire ise düşük olarak değerlendirmiştir. İşe devam ve disiplin kriterini bölüm doktoru yüksek olarak değerlendirirken, bölüm sorumlusu ve başhemşire orta olarak değerlendirmiştir.

İşgörenin Olumlu Özellikleri :

İşgörenin dikkat çekici olumlu yanı bulunmamaktadır.

İşgörenin Olumsuz Özellikleri :

İş hakkında yeterli bilgiye sahip değildir. Eleştirilere ve uyarılara karşı tepki göstermektedir. Araç ve gereç kullanımında yetersiz kalmaktadır. Bu yüzden sık sık gözetimi gerektirmektedir. Güvenilirliği beklenenin altındadır.

Sonuç ve Öneriler :

İşgören kendini geliştirmek için istekli görülmemektedir. Bölüm yöneticisi ile yakın arkadaşlığı olduğu gözlemlenmiştir. Bu sebepten dolayı bölüm yöneticisi tarafından

özel muamele tespit edilmiştir. Bunun yanında bölüm yöneticisi ile başhemşire arasındaki soğukluk ve işgörenin bölüm yöneticisine yakınlığı, işgörenin başhemşire ile problemler yaşamasına neden olmaktadır.

İşgörenin kişisel değerlendirme formunda aktardığı üzere hemşirelik mesleğinden bir beklentisi yoktur. Kariyerle ilgili beklentisi olmaması nedeni ile de düşük performansla çalışmaktadır. İşgörenle muhakkak surette görüşülmeli ve hastane ile ilgili düşünceleri netleştirilmelidir. Bu işgörenin ameliyathane de çalışması hastalar açısından risk taşımaktadır. İşgören yatan hasta bölümüne kaydırılması, bir müddet burada çalışarak ve eğitilerek tekrar ameliyathanede görevlendirilmesi daha uygun olacaktır. Başhemşire, bölüm sorumlusu ve işgören ile ayrı ayrı görüşülüp aralarındaki problem tespit edilerek çözüm bulunmalıdır. Tüm bunların yanında icaplar personelin performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

İşgörene İlişkin Bilgiler :

Adı Soyadı	: Fatma Akbayrak	Bölümü	: Ameliyathane
Doğum Tarihi	: 27.06.1978	Ünvanı	: Ebe Hemşire
Medeni Durumu	: Evli	İşe Giriş Tarihi	: 01.02.2001
Mezun Olduğu Okul	: İnönü Ün. S.M.Y.O	Sicil No.	: 4201199811675
Bitirdiği Bölüm	: Hemşirelik		

İşgörenin Performansı Hakkında Genel Bilgiler :

İşgören genel itibarla bölümünde performansı en düşük personel çıksa bile işe başlayalı altı ay gibi kısa bir zaman olması ve gündüzleri normal mesainin haricinde sürekli gece icaplara geliyor olması işgörenin performansının düşmesinde etkin olan en önemli etmenlerdendir. Şu anda sık sık denetlenmeli ve yakından gözetim altında tutulmalıdır.

İşgörenin Olumlu Özellikleri :

Dikkat çekici olumlu bir tarafına rastlanmamıştır.

İşgörenin Olumsuz Özellikleri :

Dikkat çekici olumsuz bir tarafına rastlanmamıştır.

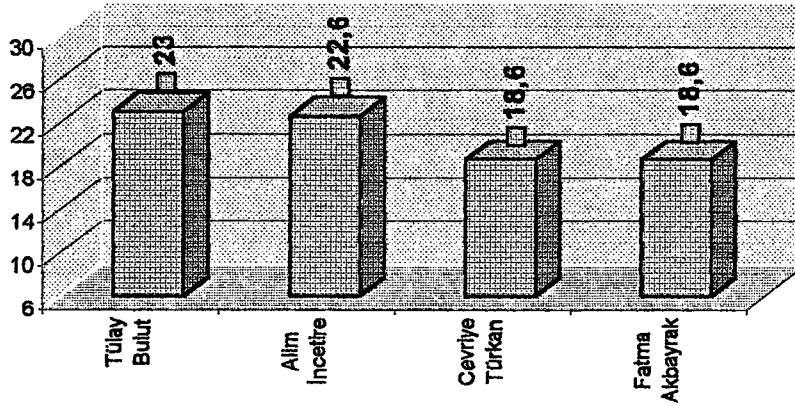
Sonuç ve Öneriler :

İşgörenin öğrenme isteği yoğun olarak görülmektedir. Muhakkak mesleki eğitime tabi tutulmalı ve eksikleri kapatılmalıdır. Ara sıra yapılan çalışmalarla ilgili fikri alınmalı, bazı sorumluluklar verilerek mesleki bilgisi sınanmalı ve işine karşı motive edilmelidir. Özellikle gece icaplarına gelindiğinde mutlaka gündüzleri gerekli izin verilmelidir. Gelecek için umut veren bir işgörendir. İşgören yeni olduğu için Performans değerlendirme dışı tutulmuştur.

Bölümle İlgili Genel Sonuç :

Bölümde performansı en yüksek olarak Tülay Bulut görülmektedir. Daha sonra Alim İncetire gelmektedir. Cevriye Türkan ve Fatma Akbayrak ise performanslarının düşük olduğu tespit edilmiştir. Fatma Akbayrak'ın işe yeni başlaması performansının düşük çıkmasında etken olurken, Cevriye Türkan'ın işe eğitime tabi tutulması gerekmektedir. Özellikle ameliyathanede gece icaplarından sonra gündüzde çalışmaların devam etmesi işgörenlerin performansını genel olarak düşürmektedir. Yönetimin buna acilen bir çözüm bulması gerekmektedir. Ayrıca bölüm sorumlusunun başhemşire ile problemi tespit edilmiş bunun neticesinde de bu çatışma bölüm içerisine yansımıştır. Burada başhemşirenin daha önceden ameliyathanede çalışmış olmasının ve özellikle şu andaki bölüm sorumlusunun da başhemşirenin eski amiri olmasının önemli olduğu kanaati söz konusudur. Bu sorun başhekimlikçe önemle ele alınmalı ve acilen çözüme kavuşturulmalıdır.

PERFORMANS DEĞERLEME ANALİZİ



Tablo 4: Ameliyathane Servisi Performans Değerleme Sonucu

3.3.3. Kadın Doğum Servisi Performans Değerlendirme Analizi

İşgörene İlişkin Bilgiler :

Adı Soyadı	: Ayşe Uysal	Bölümü	: K. Doğum Servisi
Doğum Tarihi	: 29.05.1978	Ünvanı	: Ebe
Medeni Durumu	: Evli	İşe Giriş Tarihi	: 10.02.1998
Mezun Olduğu Okul	: Fırat Üni. S.M.Y.O	Sicil No	: 4201199802467
Bitirdiği Bölüm	: Ebelik		

İşgörenin Performansı Hakkında Genel Bilgiler :

Bölüm içinde performansı en düşük işgörendir. İş kalitesi ve iş miktarı açısından her iki değerlendirilende orta olarak değerlendirilirken, iş bilgisini başhemşire orta, bölüm yöneticisi ise yüksek olarak değerlendirmiştir. Yine başhemşire işgöreni işe devam ve disiplin açısından orta olarak değerlendirirken bölüm sorumlusu çok yüksek olarak değerlendirmiştir. Başhemşire güvenilirlik ve ekip çalışmasını orta derecede değerlendirmiş, servis sorumlusu da her iki kriteri yüksek olarak değerlendirmiştir.

İşgörenin Olumlu Özellikleri :

Örgütsel kurallara tam uymaktadır. İşe devamsızlığı olağanüstü durumlar dışında söz konusu değildir.

İşgörenin Olumsuz Özellikleri :

Genel anlamda işgörenin olumsuz bir yanına rastlanmamıştır.

Sonuç ve Öneriler :

Hastahane de kadın doğum uzmanının olmamasından dolayı bölüm doktorunun değerlendirmelerine yer verilmemiştir. Yaptığı işler genel ortalamanın çok altında kalmıştır. Yakından ilgilenilerek motivasyonunun sağlanması gereken bir işgören dir. Ayrıca kadın doğum ve çocuk sağlığı konularında eğitim verilmesi gerekmektedir. Hastahane de kadın doğum doktorunun olmaması, dışarıdan gelen doktorlarla idare edilmesi, personelin genel anlamda performansının ve motivasyonunu düşmesine neden olmaktadır. Tüm bu nedenlerle birlikte işgörenin kendini geliştirme azmi olmasına karşın sağlıklı bir çalışma ortaya koyamamaktadır.

İşgörene İlişkin Bilgiler :

Adı Soyadı	: Emine Arslan	Bölümü	: K. Doğum Servisi
Doğum Tarihi	: 18.12.1977	Ünvanı	: Ebe
Medeni Durumu	: Bekar	İşe Giriş Tarihi	: 01.10.1997
Mezun Olduğu Okul	: Selçuk Üni. S.M.Y.O	Sicil No	: 4201199714866
Bitirdiği Bölüm	: Ebelik		

İşgörenin Performansı Hakkında Genel Bilgiler :

Bölümde performansı en yüksek personeldir. İş kalitesi ve iş bilgisi her iki değerlendirici tarafından da yüksek görülmüştür. İş miktarı ve güvenilirlik kriterlerini

ise bölüm sorumlusu yüksek bulurken, başhemşire ise orta olarak değerlendirmiştir. İşgörenin işe devamını bölüm sorumlusu çok yüksek olarak değerlendirmiş başhemşire ise orta olarak değerlendirmiştir. Ekip çalışmasını başhemşire orta olarak değerlendirirken, bölüm sorumlusu düşük olarak değerlendirmiştir.

İşgörenin Olumlu Özellikleri :

Hizmet kalitesi genellikle yüksek görülmüştür. Yapılan işin oldukça az bir kısmı yeniden yapmayı gerektirmektedir. İşin tüm aşamaları konusunda yeterli bilgiye sahip bulunmaktadır. İşgören kendini geliştirme potansiyeline de sahiptir. Teknik araç kullanımında başarılıdır.

İşgörenin Olumsuz Özellikleri :

Ekip çalışmalarında problemler tespit edilmiştir. Kendi başına buyruk davranışlar sergilemektedir.

Sonuç ve Öneriler :

Genel olarak performansı yüksek bulunmuştur. Ancak hemşirelik mesleğinde hiç gözardı edilemeyecek olan ekip çalışması, işgörende en önemli problem olarak görülmüştür. Bu eksikliğin kaynağına inmek için işgörende mutlaka görüşülmeli ve problemin çözümüne gidilmelidir. Ayrıca yine kadın doğum doktorunun olmamasının verdiği bir boşluğun olması işgören üzerinde olumsuz bir etki yapmaktadır.

İşgörene İlişkin Bilgiler :

Adı Soyadı	: Emine Güler	Bölümü	: K. Doğum Servisi
Doğum Tarihi	: 24.01.1976	Ünvanı	: Ebe
Medeni Durumu	: Evli	İşe Giriş Tarihi	: 17.08.2000
Mezun Olduğu Okul	: Selçuk Üni. S.M.Y.O	Sicil No	:
Bitirdiği Bölüm	: Ebelik		

İşgörenin Performansı Hakkında Genel Bilgiler :

Performansı düşük bir işgörendir. İşin kalitesi açısından bölüm sorumlusu düşük, başhemşire ise orta olarak değerlendirmiştir. İşin kalitesini ise her iki değerleyende orta olarak değerlendirmiştir. İş bilgisi ve ekip çalışmasını bölüm sorumlusu yüksek, aynı kriterleri başhemşire orta olarak değerlendirmiştir. İşe devam ve disiplin ile birlikte güvenilirlik ölçümlerini bölüm sorumlusu çok yüksek, başhemşire ise orta derecede tespit etmişlerdir.

İşgörenin Olumlu Özellikleri :

Örgütsel kurallara tam olarak uymakta. İşe devamsızlık olağanüstü durumlar dışında söz konusu olmamaktadır.

İşgörenin Olumsuz Özellikleri :

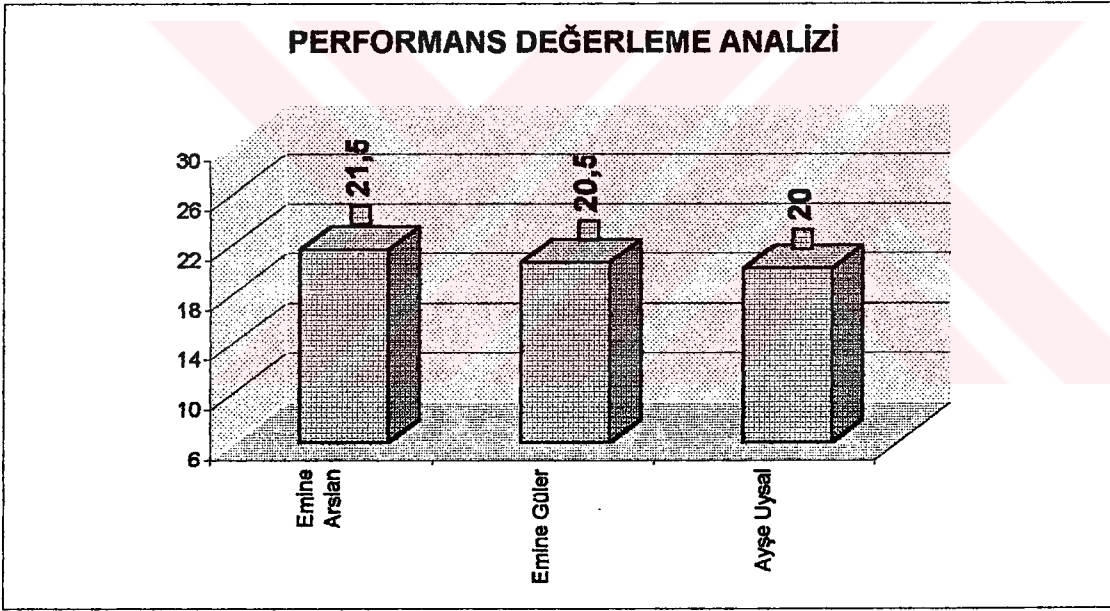
İş kalitesi genellikle kabul edilebilir standartların altındadır. Yapılan işin önemli bir kısmı yeniden yapmayı gerektirmektedir.

Sonuç ve Öneriler :

Önemli ölçüde motivasyon eksikliği tespit edilmiştir. Yine doktorun olmaması personel üzerinde olumsuz etkilerin oluşmasında etkili olmuştur. Ayrıca nöbet saatlerinin uzun olması da işgöreni olumsuz yönde etkilemektedir. İşgörenin hastahanedeki beklentisi kalmadığını kişisel değerlendirme formunda açıkça belirtmiştir. Değerleyiciler arasında kriterlerin objektif olarak net biçimde ortaya konulduğu da söylenemez. Örneğin; bölüm sorumlusu iş kalitesini kabul edilebilir standartların altında ve işgörenin yaptığı işlerin önemli bir kısmının tekrar yapılması gerektiğini tespit ettikten sonra işgöreni güvenilirlik açısından değerlendirirken de serbest bırakılabileceğini ve işi zamanında yapmak için öncelikleri iyi bildiğini tespit etmiştir. Bu kendi içinde tezat oluşturmaktadır. Yine işgörenle hastahane arasında belirli düzeyde problemler tespit edilmiştir. Bunların acilen giderilmesi gerekmektedir.

Bölümle İlgili Genel Sonuç :

Bölümün en yüksek performansına Emine Arslan sahiptir. Emine Güler ve Ayşe Uysal'ın performansları oldukça düşüktür. Bölümde kadın doğum doktorunun olmaması işgörenleri olumsuz yönde etkilemektedir. İşgören doktorun doğuma geç kalacağı endişesi taşımaktadır. Gece nöbetlerinin çok uzun tutulmaktadır. İşgörenler bu nöbetlerden çok yorgun ayrılmaktadırlar. Nöbetlerin süreleri kısa tutulmalıdır. Yöneticiler işgörenlerin belirli başarılar karşısında olumlu tepkiler vermemekte bu da işgörenleri olumsuz yönde etkilemektedir. Örneğin işgöreni taktir etmek gibi. Mutlaka kurum içi eğitime tabi tutulmalıdırlar. Bölüm çalışanları diğer birimlerde çalışanlara nazaran daha az disipline sahip bulunmaktadırlar. Burada yine bölümde sürekli çalışan bir doktorun bulunmamasının ağılıkla etkili olduğu söylene bilinir.



Tablo 5: Kadın Doğum Servisi Performans Değerleme Sonucu

3.3.4. Poliklinik Servisi Performans Değerlendirme Analizi

İşgörene İlişkin Bilgiler :

Adı Soyadı : Melek Akar Bölümü : Poliklinik Servisi
Doğum Tarihi : 28.10.1976 Ünvanı : Hemodializ Hemş.
Medeni Durumu : Bekar İşe Giriş Tarihi : 01.03.1997
Mezun Olduğu Okul : Sütçü İmam Ün. S.M.Y.O Sicil No : 4201199702587
Bitirdiği Bölüm : Hemşirelik

İşgörenin Performansı Hakkında Genel Bilgiler :

Sübjektif kriterler öne çıktığından olası neticeye ulaşılamamıştır. İşgören hakkında değerleyiciler arasında çok fazla fark gözlemlenmiştir. Değerleyicilerle görüşülerek bunun nedenleri araştırılmalıdır.

İşgörenin Olumlu Özellikleri :

İşgörenin Olumsuz Özellikleri :

Sonuç ve Öneriler :

Tüm bunlara rağmen işgörenin kariyer değerleme formundan anlaşıldığı üzere hastahaneden pek fazla beklentisi bulunmamaktadır. Motivasyon eksikliği mutlak surette giderilmelidir. Tüm bunlara rağmen başhemşire ile işgören arasında belirli bir problem olduğu gözlemlenmektedir. Bu sorun başhemşireyle görüşülerek giderilmelidir.

İşgörene İlişkin Bilgiler :

Adı Soyadı	: Derya Fidan	Bölümü	: Poliklinik Servisi
Doğum Tarihi	: 02.01.1978	Ünvanı	: FTR Hemşiresi
Medeni Durumu	: Bekar	İşe Giriş Tarihi	: 01.09.1998
Mezun Olduğu Okul	: Çumra Sağlık M.L	Sicil No	: 4201199812603
Bitirdiği Bölüm	: Hemşirelik		

İşgörenin Performansı Hakkında Genel Bilgiler :

İşgören bölümün performansı en yüksek çalışandır. İşin kalitesini bölüm doktoru, yüksek olarak değerlendirirken başhemşire, çok yüksek olarak değerlendirmiştir. İş miktarı ve iş bilgisini gerek bölüm doktoru gerekse başhemşire yüksek olarak ölçümlemişlerdir. İşe devam ve disiplin, güvenilirlik ve ekip çalışması ile ilgili değerleyicilerin işgörene dair görüşleri şöyledir. Bölüm doktoru her üç kriter için çok yüksek değerlendirmesinde bulunurken başhemşire ise sadece yüksek bulmuştur.

İşgörenin Olumlu Özellikleri :

Olağanüstü derecede yüksek kaliteli hizmet vermekte, çok özenli ve dikkatli çalışmakta, kendi kendine hatalarını düzeltebilmektedir. Yapılan iş miktarı standardın üstündedir. Yüksek bir hız temposuyla çalışmaktadır. İşe devamsızlığı çok düşüktür. Çalışmalarında çok az gözetim gerektirmektedir. İşini zamanında yapmaktadır. Ekip çalışmalarına karşı çok duyarlıdır. Ekibe sözü geçmektedir. Liderlik vasfı çok yüksek tespit edilmiştir.

İşgörenin Olumsuz Özellikleri :

Dikkate değer olumsuz bir yanı tespit edilmemiştir.

Sonuç ve Öneriler :

Bölümünün olduğu kadar hastahanenin de en yüksek performansına sahip olan personelidir. Hastahane ile ilgili gelecekte olumlu yönde planları bulunmaktadır. Özellikle fizik tedavi rehabilitasyon alanında eğitim verilerek daha da geliştirilebilecek bir işgörendir. Mutlak surette üzerinde durularak gelişimi sağlanmalıdır. Meslek lisesi çıkışlı olmasına rağmen yüksek okul mezunu hemşirelere kendini kabul ettirmiştir. Çok azimli ve hırslı olduğu gözlemlenmiştir.

İşgörene İlişkin Bilgiler :

Adı Soyadı	: Ülkü Yılmaz	Bölümü	: Poliklinik Servisi
Doğum Tarihi	: 1977	Ünvanı	: Endoskopi Hemş.
Medeni Durumu	: Bekar	İşe Giriş Tarihi	: 01.09.1998
Mezun Olduğu Okul	: Çumra Sağlık M.L	Sicil No	:
Bitirdiği Bölüm	: Hemşirelik		

İşgörenin Performansı Hakkında Genel Bilgiler :

Ülkü Yılmaz üç yıldan bu yana hastahane de çalışmasına rağmen bölüm doktoru ile bir-iki aydan bu yana çalışmaktadır. Bu sebepten dolayı bölüm doktorunun değerlendirmesi dikkate alınmamıştır. Buna rağmen bölümünde performansı yüksek ölçülen bir işgören olarak tespit edilmiştir. İşin kalitesi, işe devam ve disiplin, iş bilgisi, güvenilirlik açısından başhemşire çok yüksek olarak tespit etmiş, iş miktarı ve ekip çalışmalarını ise yüksek olarak değerlendirmiştir.

İşgörenin Olumlu Özellikleri :

Olağanüstü derecede yüksek kaliteli hizmet vermektedir. Çok özenli ve dikkatli çalışıp, kendi kendine hatalarını düzeltebilmektedir. Ayrıca işin tüm aşamalarını çok iyi kavramakta olup, daha fazla şey öğrenmek için isteklidir. Teknik araç kullanım düzeyi mükemmeldir. Ayrıca ekiple uyumu mükemmel olarak görülmektedir. Ekip arkadaşları

ile hemen hemen hiç problem çıkarmaktadır. Ekibi zaman zaman yönlendirebilmektedir. İşinde kesinlikle serbest bırakılabilir. İş zamanında yapmak için öncelikleri iyi belirlemektedir.

İşgörenin Olumsuz Özellikleri :

İşgörenin dikkate değer olumsuz bir yanına rastlanmamıştır.

Sonuç ve Öneriler :

İşgören bölümünün olduğu kadar hemşireler arasında da en başarılı işgören olduğu gibi aynı zamanda da diğer hemşirelerden daha hırslı ve azimli olduğu görülmektedir. Kesinlikle yakından takip edilmeli ve gelişimine özellikle önem verilmelidir. Gelecekteki başhemşire adayları arasında en önemli isimlerden biridir. Özellikle meslek lisesi çıkışlı olmasına rağmen yüksek okul mezunlarının önünde yer alması dikkate değer bir yanı olarak kabul edilmelidir. İşgörenin bu başarısında geçmiş senelerde almış olduğu eğitim seminerlerinin önemli ölçüde etkisi olmuştur.

İşgörene İlişkin Bilgiler :

Adı Soyadı	: Ayşegül Doğan	Bölümü	: Poliklinik Servisi
Doğum Tarihi	: 28.12.1978	Ünvanı	: Hemşire
Medeni Durumu	: Evli	İşe Giriş Tarihi	: 01.09.1998
Mezun Olduğu Okul	: S.Ü Hemşirelik M.Y.O	Sicil No	:
Bitirdiği Bölüm	: Hemşirelik		

İşgörenin Performansı Hakkında Genel Bilgiler :

İşgörenin genel olarak performansı düşük bulunmuştur. Üç yıl içerisinde üç bölüm değiştirmesinin burada etkili olduğu söylene bilir. Şu an çalıştığı birimde sadece üç aydan beri çalışması, değerlendirmeyi net biçimde ortaya koymakta sıkıntı oluşturmaktadır. Bu sebepten dolayı personel hakkında spesifik yargılara varılmamış, sadece çok yüzeysel bir değerlendirme yapılmıştır. İş kalitesi, iş bilgisi ve güvenilirliği her iki değerleyici de

yüksek olarak değerlendirmiştir. İşin kalitesini başhemşire orta, bölüm doktoru ise yüksek olarak değerlendirmiştir. İşe devam ve disiplinini başhemşire yüksek, bölüm doktoru çok yüksek olarak değerlendirmiştir. Ekip çalışmasını bölüm doktoru yüksek, başhemşire orta olarak değerlendirmiştir.

İşgörenin Olumlu Özellikleri :

Özellikle örgütsel kurallara tam uymakta. İşe devamsızlığı olan üstü durumlar dışında söz konusu değildir.

İşgörenin Olumsuz Özellikleri :

Dikkate değer olumsuz bir yanına rastlanmamıştır.

Sonuç ve Öneriler :

İşgörenin doktorla yeni çalışmasından dolayı objektif olarak değerlendirememesi olasılığı yüksek görülmektedir. Bu sebepten dolayı gelecek değerlendirmede işgören daha yakından incelenmelidir.

İşgörene İlişkin Bilgiler :

Adı Soyadı	: Ömür Akgül	Bölümü	: Poliklinik Servisi
Doğum Tarihi	: 07.06.1975	Ünvanı	: Hemodializ Hemsş.
Medeni Durumu	: Evli	İşe Giriş Tarihi	: 01.10.1997
Mezun Olduğu Okul	: S.Ü Hemşirelik M.Y.O	Sicil No	:
Bitirdiği Bölüm	: Hemşirelik		

İşgörenin Performansı Hakkında Genel Bilgiler :

Performansı orta düzeylerde bir işgördendir. İşgörenin iş kalitesi ve iş bilgisini bölüm doktoru çok yüksek, başhemşire aynı kriter için işgöreni yüksek olarak değerlendirmiştir. Ancak her iki değerlendirmede iş miktarını değerlendirirken yüksek

olarak değerlendirmişlerdir. İŖe devam ve disiplin ile birlikte gúvenilirlięi bölüm doktoru ok yüksek, baŖhemŖire ise yüksek olarak deęerlendirmiŖtir. Ekib alıŖmasını ise bölüm doktoru ok yüksek, baŖhemŖire yüksek deęerlendirmiŖtir.

İŖgrenin Olumlu zellikleri :

Yaptığı iŖin olduka az bir kısmı yeniden yapmayı gerektirmektedir. İŖgren normal bir hızın úzerinde bir tempoyla alıŖmaktadır. Teknik ara ve gere kullanım düzeyi baŖarılıdır. Hastahane kurallarına gönüllü olarak uymakta, iŖe devamsızlığı ok dŖktr. İŖini zamanında yapar. Ekiple uyumunda herhangi bir problem yoktur.

İŖgrenin Olumsuz zellikleri :

Motivasyon eksikliği dıŖında yaptığı iŖle ilgili her hangi bir probleme rastlanmamıŖtır.

Sonuç ve neriler :

Performansı orta ıkmıŖtır. İŖgrenin eŖitli problemleri tespit edilmiŖtir. İŖgren hemodializ hemŖiresi olmasına rağmen kariyerinin sonuna geldiğine ve amacına ulaŖtıęına inanması iŖgrenle ilgili negatif sinyaller vermektedir. İŖgrenle mutlaka grŖlerek kendisi ile ilgili endiŖeler aktarılmalıdır. Ayrıca iŖgrenin baŖhemŖire ile iŖgren arasında belirli bir problemleri olduğu da gzlemlenmiŖtir.

İŖgrene İliŖkin Bilgiler :

Adı Soyadı	: Sebahat Sayalı	Bölümü	: Poliklinik Servisi
Doğum Tarihi	: 01.07.1974	nvanı	: Hemodializ HemŖ.
Medeni Durumu	: Evli	İŖe GiriŖ Tarihi	: 15.02.1997
Mezun Olduğu Okul	: G.O..M.Y.O	Sicil No	: 4201199702593
Bitirdiği Bölüm	: HemŖirelik		

İşgörenin Performansı Hakkında Genel Bilgiler :

Performansı düşük olarak değerlendirilmiştir. İşin kalitesi ve iş bilgisi her iki değerlendiren tarafından yüksek olarak tespit edilmiştir. Başhemşire iş miktarını orta olarak değerlendirirken, bölüm doktoru yüksek olarak değerlendirmiştir. İşe devam ve disiplin, güvenilirlik ve ekip çalışmasını bölüm doktoru çok yüksek bulurken başhemşire orta olarak değerlendirmiştir.

İşgörenin Olumlu Özellikleri :

İşgörenin hizmet kalitesi genellikle yüksektir. Yapılan işin oldukça az bir kısmı yeniden yapmayı gerektirmektedir. Ayrıca işin tüm aşamaları konusunda yeterli bilgiye sahiptir. Teknik araç kullanımında başarılı bir işgördendir.

İşgörenin Olumsuz Özellikleri :

Dikkate değer olumsuz bir yanına rastlanmamıştır.

Sonuç ve Öneriler :

Diğer hemodializ hemşirelerinde olduğu gibi bu işgörende, başhemşire tarafından diğer değerlendiriciye nazaran çok düşük değerlendirilmiştir. Burada başhemşire ile hemodializ bölümü arasında belirli bir problemin olduğu muhtemel görülmektedir. Bu problem mutlaka görüşülerek çözümlenmelidir. İşgörenin hemodializ konusunda hizmet içi eğitime tabi tutulması ile işgörenden daha fazla verim alınabilecektir. İşgören gayretli görülmektedir.

İşgörene İlişkin Bilgiler :

Adı Soyadı : Emsal Gözeller Bölümü : Poliklinik Servisi
Doğum Tarihi : 09.09.1974 Ünvanı : EEG Hemşiresi
Medeni Durumu : Evli İşe Giriş Tarihi : 01.08.1996
Mezun Olduğu Okul : M.Y.O Sicil No :
Bitirdiği Bölüm : Hemşirelik

İşgörenin Performansı Hakkında Genel Bilgiler :

Performansı düşük bir personeldir. İşgörenin iş kalitesi tüm değerlendirenler tarafından yüksek, iş miktarı ise, tüm işgörenler tarafından orta olarak değerlendirilmiştir. Başhemşire iş bilgisini, işe devam ve disiplin, güvenilirlik kriterlerini yüksek olarak değerlendirirken, bölüm doktoru ise çok yüksek olarak değerlendirmiştir. İşgörenin ekip çalışmasını başhemşire orta, bölüm doktoru, yüksek olarak değerlendirmiştir.

İşgörenin Olumlu Özellikleri :

İşin tüm aşamalarını çok iyi kavramaktadır. Daha fazla şey öğrenmek için istekli görülmektedir. Hastahane kurallarına gönüllü olarak uymaktadır. Ekip arkadaşları ile hemen hemen hiç problem yaşamamaktadır.

İşgörenin Olumsuz Özellikleri :

Ekip uyumu yeterli değildir. Ekibin karşılaştığı problemlerde yeterli çözüm bulamamaktadır.

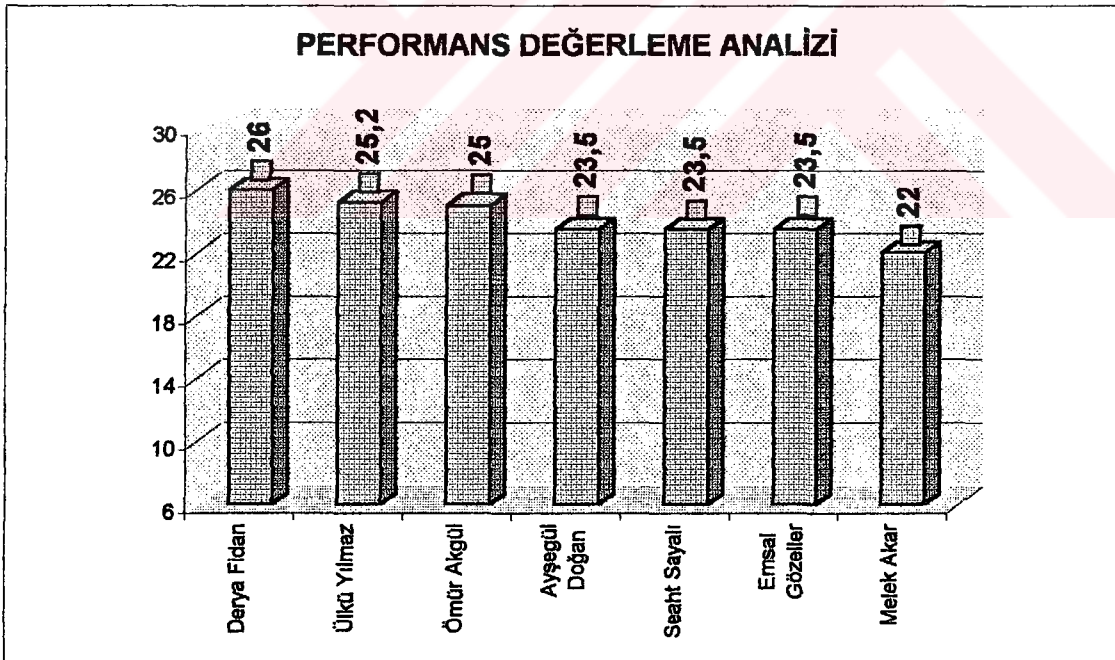
Sonuç ve Öneriler :

İşgöreni kurum içi eğitime tabi tutmak gerekmektedir. Bölümde ekip arkadaşları ile yeterli iletişimi sağlayamamaktadır. Bu sorunun incelenerek çözülmesi hem işgören için hem de ekip için önem taşımaktadır.

Bölümle İlgili Genel Sonuç :

Bu bölümü poliklinik sorumlusu olmadığı için bölüm doktoru ve başhemşire değerlendirmiştir. Bölüm içinde Derya Fidan en yüksek performansa sahiptir. Ülkü Yılmaz'ın ise performansı yüksek olarak kaydedilmiştir. Ömür Akgül orta, Sebahat Sayalı, ve Emsal Gözeller'in performansları ise düşük çıkmıştır. Melek Akar ise değerlendiriciler arasında korelasyon çok düşük çıktığından değerlendirme dışı tutulmuştur. Ayşegül Doğan halen çalıştığı poliklinikte görevine yeni başladığı için kapsam dışı tutulmuştur.

Bölümde Derya Fidan ve Ülkü Yılmaz gibi performansları gerçekten yüksek, kaliteli işgörenler bulunmaktadır. Bu iki işgören gelecek için umut vadetmektedir. Ayrıca başhemşirenin hemodializdeki tüm hemşireler ile belirli bir problemi olduğu görülmektedir. Bu durum en kısa zamanda ilgililerle görüşülerek çözüme kavuşturulmalıdır.



Tablo 6: Ameliyathane Servis Performans Değerleme Sonucu

3.3.5. Yatan Hasta Servisi Performans Değerlendirme Analizi

İşgörene İlişkin Bilgiler :

Adı Soyadı	: Fatma Aydın	Bölümü	: Yatan Hasta Serv.
Doğum Tarihi	: 10.07.1978	Ünvanı	: Hemşire
Medeni Durumu	: Evli	İşe Giriş Tarihi	: 26.10.1998
Mezun Olduğu Okul	: Fırat Üni. S.M.Y.O	Sicil No	: 4201199815246
Bitirdiği Bölüm	: Hemşirelik		

İşgörenin Performansı Hakkında Genel Bilgiler :

Performansı yüksek bir işgörendir. İşin kalitesi ve işin miktarı bölüm doktoru ve sorumlusu tarafından yüksek bulunurken, başhemşire tarafından orta derecede tespit edilmiştir. İş bilgisi ve ekip çalışması ise değerleyicilerin tamamı açısından yüksek bulunmuştur. İşgörenin işe devamı ve disiplinle birlikte güvenilirliği bölüm doktoru ve başhemşire tarafından yüksek bulunmuş, bölüm sorumlusu tarafından ise çok yüksek olarak değerlendirilmiştir.

İşgörenin Olumlu Özellikleri :

Hizmet kalitesi genellikle yüksektir. Yapılan işin oldukça az bir kısmı yeniden yapmayı gerektirmektedir. Örgütsel kurallara tam olarak uymaktadır. İşe devamsızlık olağanüstü durumlar dışında söz konusu değildir. Ekip arkadaşlarıyla hemen hemen hiç problem yaşamamaktadır. Ayrıca işi zamanında yapmak için öncelikleri iyi bilmektedir. Serbest bırakıla bilinir.

İşgörenin Olumsuz Özellikleri :

Dikkate değer olumsuz özelliği görülmemektedir.

Sonuç ve Öneriler :

Gelecek için umut vadetmektedir. 2000 yılında ayın hemşiresi seçilmiş olmasının işgören üzerinde kayda değer bir motivasyon sağladığı görülmüştür. Kurum içi mesleki eğitime tabi tutulduğu da maksimum verim alına bileceği düşünülmektedir. Daha önemli görevler verilmeli ve gelecekteki verilecek sorumluluklar için yetiştirilmelidir. Azimli ve çalışkan bir işgörendir. İşgören mutlaka yönetim tarafından desteklenmeli ve sorumluluklar verilmelidir.

İşgörene İlişkin Bilgiler :

Adı Soyadı	: Özgür Ünlü	Bölümü	: Yatan Hasta Serv.
Doğum Tarihi	: 09.05.1976	Ünvanı	: Hemşire
Medeni Durumu	: Bekar	İşe Giriş Tarihi	: 11.12.2000
Mezun Olduğu Okul	: Selçuk Üni. S.M.Y.O	Sicil No	:
Bitirdiği Bölüm	: Hemşirelik		

İşgörenin Performansı Hakkında Genel Bilgiler :

İşgören işe başlayalı sekiz ay olmuştur. Bu nedenden dolayı işgören değerlendirme dışı tutulmuştur.

İşgörenin Olumlu Özellikleri :

İşgörenin Olumsuz Özellikleri :

Sonuç ve Öneriler :

Kişisel değerlendirme formunda belirttiği üzere bir kamu kuruluşunda görev almayı amaçlamaktadır. İşgören yeni olmasına rağmen işgörenin hastahaneden bir beklentisi kalmamıştır. Bunun bir an önce giderilmesi gerekmektedir. İşgörenle yüz yüze görüşülmesi ve endişelerinin giderilmesi gerekmektedir.

İşgörene İlişkin Bilgiler :

Adı Soyadı : Nuran Demirdelen Bölümü : Yatan Hasta Serv.
Doğum Tarihi : 01.01.1975 Ünvanı : Hemşire
Medeni Durumu : Evli İşe Giriş Tarihi : 27.02.2001
Mezun Olduğu Okul : Selçuk Üni. S.M.Y.O Sicil No :
Bitirdiği Bölüm : Ebelik

İşgörenin Performansı Hakkında Genel Bilgiler :

İşgören hastahaneye başlayalı beş ay gibi kısa bir süre olmuştur bundan dolayı değerlemeye dahil edilmemiştir

İşgörenin Olumlu Özellikleri :**İşgörenin Olumsuz Özellikleri :****Sonuç ve Öneriler :**

İşgören işe başlayalı bir yıldan az bir süre olması nedeni ile değerlendirmesi için yorumda bulunulmamıştır. Gelecek değerlendirmede yakından izlenilmelidir.

İşgörene İlişkin Bilgiler :

Adı Soyadı : Şebnem Savcı Bölümü : Yatan Hasta Serv.
Doğum Tarihi : 13.07.1981 Ünvanı : Hemşire
Medeni Durumu : Bekar İşe Giriş Tarihi : 01.2001
Mezun Olduğu Okul : Sağlık Meslek Lisesi Sicil No :
Bitirdiği Bölüm : Hemşirelik

İşgörenin Performansı Hakkında Genel Bilgiler :

İşgören hastahanedeki yedi aydan bu yana çalışmaktadır bu sebepten dolayı işgören değerlendirmeye dahil edilmemiştir.

İşgörenin Olumlu Özellikleri :

İşgörenin Olumsuz Özellikleri :

Sonuç ve Öneriler :

İşgören işe başlayalı bir yıldan az bir süre olması nedeni ile değerlendirmesi için yorumda bulunulmamıştır. Gelecek değerlendirmede yakından izlenilmelidir.

İşgörene İlişkin Bilgiler :

Adı Soyadı	: Elife Karatepe	Bölümü	: Yatan Hasta Serv.
Doğum Tarihi	: 04.03.1981	Ünvanı	: Hemşire
Medeni Durumu	: Bekar	İşe Giriş Tarihi	: 01.10.2000
Mezun Olduğu Okul	: Çumra S.M.L	Sicil No	:
Bitirdiği Bölüm	: Hemşirelik		

İşgörenin Performansı Hakkında Genel Bilgiler :

Performansı çok düşük bir işgördür. İş kalitesi ve iş miktarını bölüm doktoru ve başhemşire orta seviyede değerlendirirken, bölüm sorumlusu düşük olarak değerlendirmiştir. Yine her üç değerleyici tarafından iş bilgisi orta derecede değerlendirilmiştir. İşgörenle ilgili işe devam ve disiplin kriterini bölüm sorumlusu çok yüksek, bölüm doktoru yüksek ve başhemşire ise orta olarak değerlendirmişlerdir. Güvenilirlik açısından incelendiğinde ise bölüm doktoru yüksek, başhemşire orta ve bölüm sorumlusu düşük olarak ölçümlenmişlerdir. Son olarak da ekip çalışması

incelendiğinde bölüm doktoru ve başhemşire yüksek, bölüm sorumlusu ise orta olarak değerlendirilmiştir.

İşgörenin Olumlu Özellikleri :

Örgütsel kurallara tam uymaktadır. İşe devamsızlık olağan üstü durumlar dışında söz konusu değildir.

İşgörenin Olumsuz Özellikleri :

Yapılan işin kalitesi genellikle kabul edilebilir standartların altındadır. Yapılan işin önemli bir kısmı yeniden yapmayı gerektirmektedir. İşgören yavaş çalışmaktadır. Ayrıca sık sık denetlemeyi ve yakından gözetimi gerektirir. Güvenilirliği beklenenin altındadır.

Sonuç ve Öneriler :

İşgören birim içinde performansı en düşük çalışanıdır. İş bilgisi oldukça eksik tespit edilmiştir. Bunun mutlaka giderilmesi gerekmektedir.

İşgörene İlişkin Bilgiler :

Adı Soyadı	: Mehtap Koçoğlu	Bölümü	: Yatan Hasta Serv.
Doğum Tarihi	: 04.07.1978	Ünvanı	: Hemşire
Medeni Durumu	: Bekar	İşe Giriş Tarihi	: 01.09.1998
Mezun Olduğu Okul	: S.Ü. M.Y.O	Sicil No	:
Bitirdiği Bölüm	: Ebelik		

İşgörenin Performansı Hakkında Genel Bilgiler :

İşgörenin performansı çok yüksek tespit edilmiştir. İşgörenin iş kalitesi ve iş miktarı bölüm doktoru ve başhemşire tarafından çok yüksek görülmüş, bölüm sorumlusu

tarafından orta derecede görülmüştür. Yine işgörenin iş bilgisini bölüm doktoru ve başhemsire çok yüksek olarak değerlendirirken, bölüm sorumlusu yüksek olarak değerlendirmiştir. Her üç değerleyici de işgörenin işe devam ve disiplinini çok yüksek olarak saptamışlardır. Bunun yanında yine her üç değerleyici güvenilirlik konusunda işgörenin güvenilirliğini yüksek olarak değerlendirmişlerdir. Bölüm doktoru ekip çalışmasını çok yüksek, bölüm sorumlusu ve başhemsire ise yüksek olarak değerlendirmiştir.

İşgörenin Olumlu Özellikleri :

İşgören işin tüm aşamalarını çok iyi kavramakta, daha fazla şey öğrenmek için isteklidir. Teknik araç gereç kullanım düzeyi mükemmeldir. Örgütsel kurallara tam uymaktadır. İşe devamsızlığı olağanüstü durumlar dışında söz konusu değildir. Serbest bırakılabilecek bir işgörendir. İş zamanında yapmak için öncelikleri iyi belirlemektedir. Ekip çalışmasına karşı çok duyarlı, ekiple uyumu olağanüstüdür. Ekipte sözü geçmekte ve liderlik vasfı çok yüksek görülmektedir.

İşgörenin Olumsuz Özellikleri :

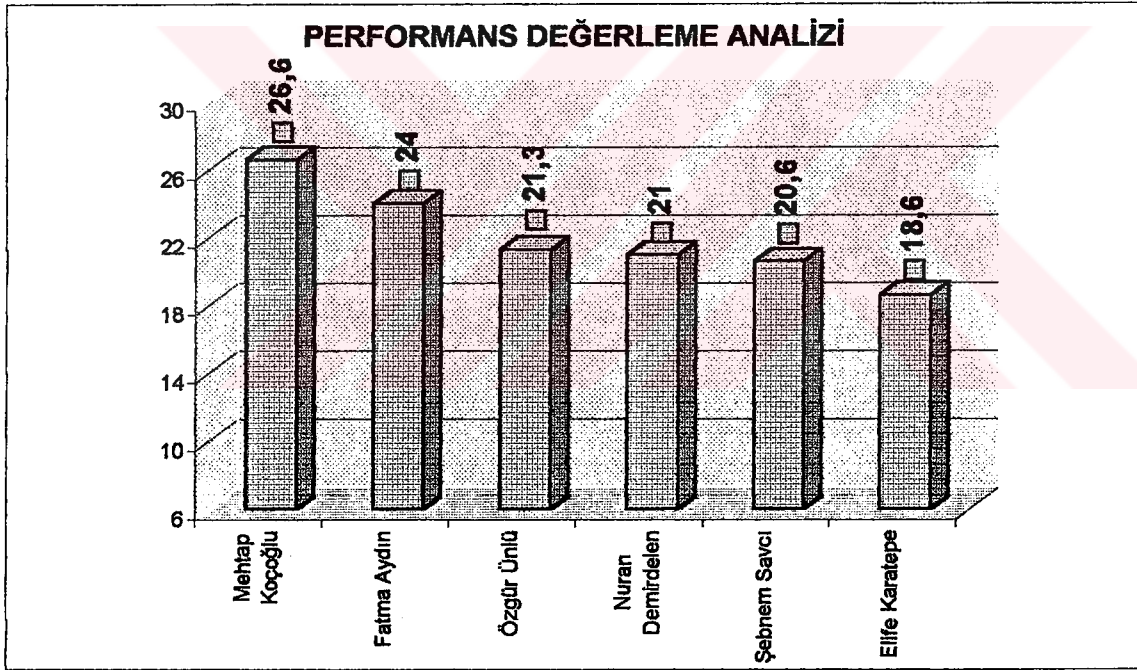
İşgörenin dikkate değer olumsuz bir özelliği görülmemiştir.

Sonuç ve Öneriler :

İşgören çok başarılı bulunmuştur. Gelecek için kesinlikle umut vaat etmekte, hem birimi hem de diğer departmanlar için rahatlıkla yönetici adayı olarak görülebilir. Yöneticilik konusunda eğitime tabi tutulmalıdır. Bunun yanında bölüm yöneticisi ile ciddi boyutlarda olmasa bile belli bir problemin varlığı söz konusudur. Buna neden olarak da birim yöneticisinin işgöreni kendisine rakip görmesinden ileri geldiği görülmektedir. Geleceğin başhemsire adayları arasında görülebilir. İşgören yüksek kalitede hizmet vermektedir.

Bölümle İlgili Genel Sonuç :

Bölümde en yüksek performansa Mehtap Koçoğlu sahip bulunmaktadır. Daha sonra Fatma Aydın gelmektedir. Özgür Ünlü, Nuran Demirdelen, Şebnem Savcı gibi çalışanlar hastahanedeki işe başlayalı bir seneden daha az bir süre olduğundan değerlendirme dışı tutulmuşlardır. Elife Karatepe ise bölümde performansı en düşük işgören olarak tespit edilmiştir. Bölümdeki elemanların yeni olması ekip çalışmasında da çeşitli problemlere yol açmaktadır. Bu bölümde yeni elemanların fazla olmasının nedeni bu bölümün diğer bölümlere nazaran hastalar açısından daha az risk taşımasıdır. Hemşireler buradan diğer bölümlere zaman içerisinde kaydırılmaktadırlar. Bölüm çalışanlarını zamana ihtiyaçları bulunmaktadır.



Tablo 7: Yatan Hasta Servisi Performans Değerleme Sonucu

3.3.6. Servis Yöneticileri Performans Değerlendirme Analizi

İşgörene İlişkin Bilgiler :

Adı Soyadı	: Songül Şahin	Bölümü	: Yatan Hasta Serv.
Doğum Tarihi	: 12.07.1974	Ünvanı	: Servis Sorumlusu
Medeni Durumu	: Bekar	İşe Giriş Tarihi	: 01.09.1997
Mezun Olduğu Okul	: E.Ü S.M.Y.O	Sicil No	:
Bitirdiği Bölüm	: Ebelik		

İşgörenin Performansı Hakkında Genel Bilgiler :

Performansı orta düzeyde tespit edilmiştir. İşgörenin iş kalitesi, ve işe devam başhemşire tarafından çok yüksek tespit edilmiş, bölüm doktoru tarafından ise yüksek olarak tespit edilmiştir. İş miktarı, güvenilirlik ve ekip çalışması dahil olmak üzere her üç kriteri tüm değerlendirenler yüksek olarak kabul etmişlerdir. İş bilgisini bölüm doktoru çok yüksek, başhemşire ise yüksek olarak değerlendirmiştir.

İşgörenin Olumlu Özellikleri :

Hizmet kalitesi genellikle yüksektir. Yapılan işin oldukça az bir kısmı yeniden yapmayı gerektirmektedir. Hatalarını kendi kendine düzeltebilmektedir. Öğrenmek için çok istekli görülmektedir. Teknik araç kullanım düzeyi mükemmeldir.

İşgörenin Olumsuz Özellikleri :

Dikkate değer olumsuz bir özelliğine rastlanmamıştır.

Sonuç ve Öneriler :

Genel anlamda orta düzeyde bir personeldir. İşgören bölüm sorumlusu olmasına rağmen ekip çalışmasına çok yatkın görülmemektedir. Yöneticilik konusunda kurum içi eğitime tabi tutulması gerekmektedir. Mesleki eğitime ihtiyacı bulunmaktadır.

İşgörene İlişkin Bilgiler :

Adı Soyadı	: Emine Gökçay	Bölümü	: Acil Servisi
Doğum Tarihi	: 23.11.1977	Ünvanı	: Servis Sorumlusu
Medeni Durumu	: Evli	İşe Giriş Tarihi	: 03.09.1998
Mezun Olduğu Okul	: A.Ü. S.M.Y.O	Sicil No	:
Bitirdiği Bölüm	: Ebelik		

İşgörenin Performansı Hakkında Genel Bilgiler :

Birim sorumluları içinde performansı en yüksek personeldir. İşgörenin iş kalitesi ve iş miktarı, başhemşire ve bölüm doktoru tarafından yüksek olarak değerlendirilmiştir. İş bilgisi, işe devam ve disiplin, güvenilirlik ve ekip çalışması bölüm doktoru tarafından çok yüksek olarak değerlendirilmiş, başhemşire tarafından ise yüksek olarak değerlendirilmiştir.

İşgörenin Olumlu Özellikleri :

Olağan üstü derecede yüksek kaliteli hizmet vermektedir. Çok özenli ve dikkatli çalışmakta, kendi kendine hatalarını düzeltere bilmektedir. Yaptığı iş miktarı standartların çok üzerindedir. Hızlı çalışan bir işgören. Ayrıca işin tüm aşamalarını çok iyi kavramakta, daha fazla şey öğrenmek için istekli görülmektedir. Teknik araç kullanım düzeyi mükemmeldir.

İşgörenin Olumsuz Özellikleri :

Dikkate değer olumsuz bir yanına rastlanmamıştır.

Sonuç ve Öneriler :

Başarılı bir işgören ve gelecekte umut vadetmektedir. Başhemşire olabilecek kapasiteye sahip görülmektedir.

İşgörene İlişkin Bilgiler :

Adı Soyadı	: Çiğdem Yılmaz	Bölümü	: Ameliyathane Serv.
Doğum Tarihi	: 22.11.1978	Ünvanı	: Servis Sorumlusu
Medeni Durumu	: Evli	İşe Giriş Tarihi	: 01.11.1996
Mezun Olduğu Okul	: İskenderun S.M.L	Sicil No	: 4201199618876
Bitirdiği Bölüm	: Hemşirelik		

İşgörenin Performansı Hakkında Genel Bilgiler :

Bölüm sorumluları içerisinde performansı en düşük işgörendir. İşgörenin iş kalitesi, iş miktarı, iş bilgisi ve ekip çalışması bölüm doktoru tarafından yüksek başhemşire tarafından ise orta olarak değerlendirilmiştir. Bölüm doktoru işe devam ve disiplin kriterini orta, başhemşire ise yüksek olarak değerlemiştir. İşgörenin güvenilirliğini bölüm doktoru yüksek, başhemşire orta olarak değerlemiştir.

İşgörenin Olumlu Özellikleri :

Dikkate değer olumlu bir özelliğine rastlanmamıştır.

İşgörenin Olumsuz Özellikleri :

Sık sık denetlemeyi ve yakından gözetimi gerekmektedir. Güvenirliliği beklenin altındadır. Ekibinin karşılaştığı problemlerde yeterli çözüm bulamamaktadır.

Sonuç ve Öneriler :

Bölüm yöneticileri arasında en vasatı olarak tespit edilmiştir. Yönetici olmasına rağmen gerekli özellikleri kesinlikle taşımamaktadır. Görevinde rotasyon şarttır. Gerekli görüşmeler kendisiyle mutlaka yapılmalıdır. Sonuç alınmaz ise daha pasif bir göreve verilmelidir. Özellikle ameliyathane gibi hayati öneme sahip olan bir birimin başında görev almış olması kaygı vericidir.

İşgörene İlişkin Bilgiler :

Adı Soyadı	: Şükran Zorludiken	Bölümü	: K. Doğum Servisi
Doğum Tarihi	: 17.05.1973	Ünvanı	: Servis Sorumlusu
Medeni Durumu	: Bekar	İşe Giriş Tarihi	: 01.03.1997
Mezun Olduğu Okul	: M.Ü.M.Y.O	Sicil No	:
Bitirdiği Bölüm	: Ebelik		

İşgörenin Performansı Hakkında Genel Bilgiler :

Performansı orta düzeyde tespit edilmiştir. Gerek bölüm doktoru gerekse başhemşire tüm kriterlerde işgöreni yüksek işgücüne sahip bulmuşlardır.

İşgörenin Olumlu Özellikleri :

Hizmet kalitesi genellikle yüksektir. Yapılan işin oldukça az bir kısmı yeniden yapmayı gerektirmektedir. İşin tüm aşamalarında yeterli bilgiye sahip bulunmaktadır. Ekiple uyumu mükemmeldir.

İşgörenin Olumsuz Özellikleri :

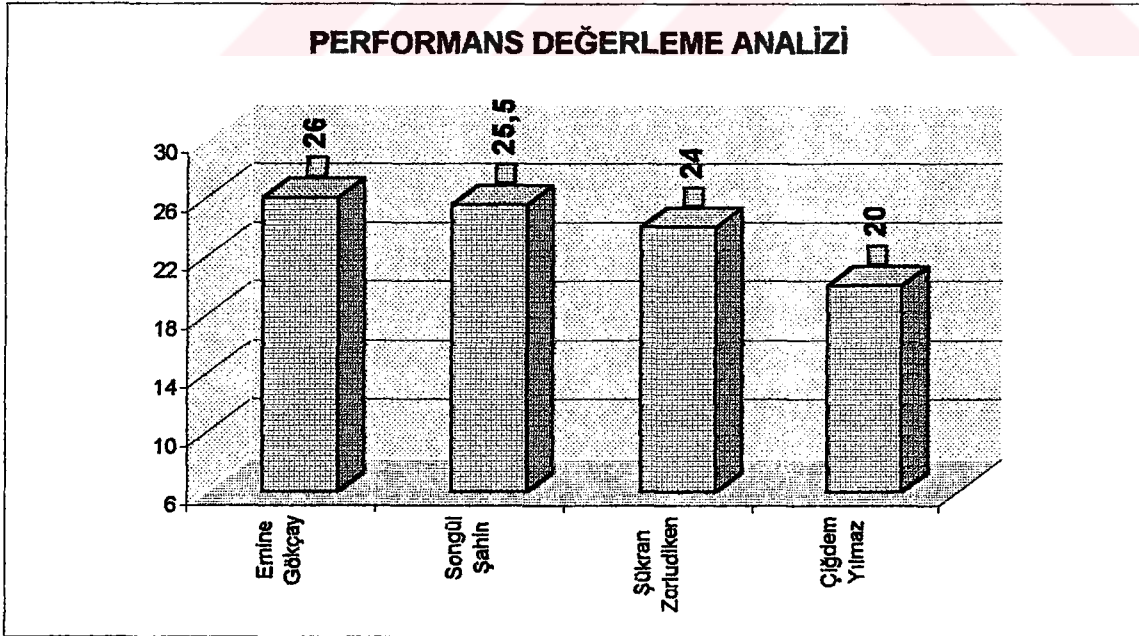
Dikkate değer olumsuz bir özelliğine rastlanmamıştır.

Sonuç ve Öneriler :

Kadın Doğumda sürekli görev alan bir doktorun olmaması birimde olan üstü derecede rahatsızlığa ve disiplinsizliğe neden olmaktadır. Bu da işgörenlerin performansını düşürmektedir. Dışardan gelen kadın doğum doktorları sürekli değiştiğinden gerekli adaptasyon sağlanamamaktadır. İşgörenin kişisel değerlendirme formunda da belirttiği üzere işletmede hiç bir kariyer ve amacının olmadığını belirtmesi işgörenele ilgili endişeleri daha da arttırmaktadır.

Bölümle İlgili Genel Sonuç :

Bölüm sorumlularını bölüm doktoru ve başhemşire değerlendirmişlerdir. Bölümün en yüksek performansına sahip işgöreni Emine Gökçay dır. Songül Şahin ve Şükran Zorludiken orta, Çiğdem Yılmaz ise en düşük performansa sahiptir. Bölüm sorumluları genel anlamda yeterli formasyona sahip bulunmamaktadırlar. Hatta kendi personelleri içerisinde kendilerinden çok daha iyi işgörenler mevcut bulunmaktadır. Özellikle ameliyathane sorumlusu Çiğdem Yılmaz ameliyathane gibi önem ve risk taşıyan bir bölümün başında yer alması hastalar açısından sakıncalı olarak gözlemlenmiştir. Tüm sorumluların özellikle yöneticilik konusunda eğitimden geçirilmesi gerekmektedir.



Tablo 8: Servisi Sorumluları Performans Değerleme Sonucu

Sonuç ve Öneriler

İşletmeyi meydana getiren tüm alt sistemlerin mükemmel bir ahenk içerisinde çalışarak, işletme amaçlarını gerçekleştirmek üzere gösterdikleri çabanın bir sonucu ve bu amaçları gerçekleştirme düzeyi olarak da ifade edebileceğimiz performans değerlendirme, sadece kontrolden ibaret bir olay değildir. Geçmişte yapılan faaliyetlerin bir değerlendirmesini yaparak düzeltici önlemlerin alınmasını ve gelecekle ilgili çok yönlü hedef ve politikaların ortaya konmasını, hazırlanmasını ve uygulanmasını sağlayan ve böylece yönetime yol gösteren çok yönlü ve çok boyutlu aktif bir süreç başlı başına bir yönetim sistemidir. Yani performans değerlendirme yönetim sürecinden ayrı bir olay olmadığı gibi planlama, koordinasyon, motivasyon, etkinlik, verimlilik, zamanlılık, kalite gibi, bir çok yönetsel ve faaliyetssel boyutu içererek, bu sürece daha büyük bir güvenilirlik ve tutarlılık kazandıran performans değerlendirme sürecinde performans boyutlarının her biri ayrı bir öneme sahiptir. Örneğin işlerin nereye gittiği ve gelecekte faaliyetlerin nasıl bir seyir izleyeceği ancak sağlıklı bir planlama yardımıyla görülebilir. Plansız rast gele bir tutumla etkin ve başarılı bir yönetim ve kontrol düşünülemeyeceği gibi önceden amaçların belirlenmesi, politikaların geliştirilmesi ve bir yürütme planının hazırlanarak bu planın işletmenin her kademesine yayılması gerekir diğer taraftan kontrolsüz bir yönetimden bahsetmek mümkün değildir. Böyle bir yönetim “ yok sayılmaktadır.” Yönetmek kontrol etmek demektir. Buna dayalı olarak performans değerlendirme sürecine de kontrolde önemli bir yer tutmaktadır. Bu süreçte kontrol, klasik kontrollerden farklı olarak, ortaya çıkan farkların analizini ve düzeltici tedbirlerin alınarak sonuçların izlenmesini yine bu hataların tekrarını önleme maksadıyla, kontrol sırasında cezalandırma yerine yapıcı bir üslup ve eğitimi sonra, çalışanların performansını geliştirmeyi içine almaktadır. Performans değerlendirmenin temel amacı performansın geliştirilmesidir. Tanımdan da anlaşıldığı üzere içte bir çok alt sistemle birlikte çevresel bir çok etmenin tesiri altında varlığını sürdürmek zorunda olan bir işletmenin mükemmel bir uyum içinde çalışması yani iyi bir koordinasyon ve motivasyon sağlaması zorunludur.

Öte yandan performansın belirlenmesi için ölçümlerin yapılması şarttır. Bu ölçümlerin yapılmasında ise, performans ölçümleri veya kullanılacak kriterler temel birer araç

niteliğindedir. Performans ölçüleri, daha çok sayısal ifadeleri içeren ve istenilen hedeflerine ulaşıp ulaşmadığını gösteren kriterlerdir.

Ölçümlerin dolayısıyla kriterlerin bütün performans boyutlarını kapsamaları ve değerlendirmelerin bu kapsamda yapılması gereklidir. Ölçümde kullanılan kriterlerin sağlıklı ve doğru olması önemli bir konudur. Yanlış karşılaştırmalarla doğru bir değerlendirme yapmak mümkün değildir. Bu bakımdan değerlendirmelerde kullanılacak ölçülerin sağlıklı olması ve değerlendirmelerin mutlaka ölçüm sonuçlarına dayandırılması gereklidir.

Nihayet bu ölçümlerim bir sonuç verebilmesi için sağlıklı bir şekilde rapor edilerek ilgili yerlere ulaştırılması gerekmektedir. Performans raporları işletme yönetimine işlerlik kazandıran hareket planlarıdır. Bu bakımdan değerlendirme sisteminin ayrılmaz bir parçası durumundadırlar. Bu raporlar aynı zamanda bir üst yönetimin kendine bağlı birimleri değerlendirme araçlarıdır. Bunlarla tepeden başlayarak en alt kademelere kadar bütün kademelerin dolayısıyla bütün kontrolü sağlanmaktadır.

Uygun bir başarı değerlendirme sistemine sahip olunmaması veya bunların etkin bir biçimde uygulanmaması veya bunlar arasında tutarsızlıkların bulunması, çalışanların davranışlarını işletmenin amaçlarıyla tutarlı bir biçimde yönlendirememesi sonucu doğabilmektedir. Böyle bir durumda ise işletmenin tümü açısından bir başarısızlık söz konusu olmaktadır. Bu bakımdan işletmelerde sağlıklı bir başarı değerlendirme sisteminin kurulması ve işletilmesi önemlidir.

Performans yönetimi ve değerlendirme sistemi çalışan bir organizmaya benzetilebilir. Nasıl ki işlemeyen bir organizmanın kısa bir müddet sonra çürüyeceği fiziğin temel bir prensibi ise, iyi işlemeyen bir işletmenin de ayakta kalamayacağı böyle gerçektir. Bunun içindir ki, işletmeler sağlıklı bir performans ölçme ve değerlendirme sistemi kurarak uygulamaya koymalı ve bu sisteme işlerlik kazandıran performans raporlarının sağlıklı bir şekilde işlemesine gereken önemi vererek bu sistemden faydalanmasını bilmelidir.

Hastahane ile ilgili uygulama sonuçlarını şu başlıklarda toplaya biliriz.

- Hastahane teknik donanımına sahip olmasına rağmen, aynı özeni işgörenleri karşı göstermemiştir. Sağlık sektörü gibi dikkat ve özenin maksimum olduğu bir alanda işgörenin ihmal edilmesi kaygı vericidir.
- Hastahannede acilen insan kaynakları biriminin yapılandırılması şarttır.
- Hastahannede genel anlamda işgörenler arasında gelecekleriyle ilgili ciddi endişeler taşımaktadırlar. Her an işten çıkarılma endişesi işgörenlerin performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir.
- İşgöreni motive edici unsurlar bulunmamaktadır. (ödüllendirilme, taktir edilme gibi)
- İşgörenlerin problemleri ile daha yakından ilgilenilmelidir.
- Bazı bölüm sorumluları (örn. Ameliyathane gibi) yöneticilik için yeterli formasyona sahip bulunmamaktadırlar.
- Tüm bölüm sorumluları yöneticilik ile ilgili eğitime tabi tutulmalıdırlar.
- Bazı bölümlerde doktorun bulunmaması buradaki işgörenlerin disiplin noksanlığına neden olmaktadır.
- Tüm işgörenler hizmet içi eğitime tabi tutulmalıdırlar.
- İşgörelere uygulanan ücret piyasa şartlarının çok altında kalmıştır. Bu da işgörenlerin kamu sektörüne ya da diğer özel hastahanelere yönelmelerine neden olmaktadır.
- Başhemşire çalışanlarını yeterince tanımamaktadır. Özellikle bazı bölümlerdeki işgörelere önyargılı yaklaşmaktadır. (örn: Hemodializ)
- Hastahannede çok iyi eğitilmiş profesyonel işgörenler mevcuttur. Bu elemanlardan maksimum düzeyde yararlanılmalıdır.
- Hastahanenin şu andakinden daha profesyonel yönetime ihtiyaç duymaktadır. Gerekli önlemler alınmadığı takdirde hastahanenin geleceği konusunda ciddi kaygılar bulunmaktadır.
- Hastahanenin personel biriminin yetkileri artırılmalıdır. Halen kendilerine bağlı bulunan satın alma gibi diğer faaliyetler üzerlerinden alınmalıdır.
- personel müdürünün konumu için gerekli formasyona sahip olmadığı da gözlemlenmiştir. Bu birim için çok daha ciddi ve konuya hakim birinin atanması şarttır.

- Performans Değerlemesi sonucunda performansı yüksek görülen işgörenler terfi yönünden ya da ücret yönden mutlaka dllendirilmelidirler. Bunun yanında işgörenler özel görevler sonunda ya da belli başarılar sağladıklarında belli oranlarda ödüllendirilmeleri kendilerine motive sağlayacağı unutulmamalıdır.

Sonuç olarak, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi başarılarını her gün biraz daha artırmalarına yenilik ve gelişmelere ayak uydurabilmelerine hatta bu yenilik ve gelişimlerin öncüsü olabilmesine bağlıdır. Öyle ki bu başarı, maliyetlerin düşürülmesi, verimin artırılması, müşteri memnuniyeti, üretim ve satış ile satış sonrası hizmetlerin kalitesi, çalışanların becerisi, çalışanlarla işverenlerin ortak bir amaca yönelmesi, yeni yöntem ve teknolojilerden yararlanılması ve sürekli gelişmenin sağlanması ile doğru orantılıdır. İşte bu yarışta performans yönetim ve değerlendirilmesi işletmeler için vazgeçilmez bir araç niteliğindedir. Ve bu sistemi iyi kavramış olan işletmeler, sonuçta kazançlı çıkacaklardır.

KAYNAKLAR

A-KİTAPLAR

- AÇIKALIN, Aytaç**, “İnsan Kaynağının Yönetimi - Geliştirilmesi”, Pegema Yayıncılık, Ankara-1999.
- AKAL, Zuhâl**, “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri”, MPM Yayını, No: 473, Ankara-1992.
- AKAL, Zuhâl**, “İmalatçı Kamu Kuruluşlarında İşletmelerarası Toplam Performans, Verimlilik, Karlılık ve Maliyet Karşılaştırmaları”, MPM Yayınları, Ankara-1994.
- ARTAN, Sinan**, “Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulama”, E.İ.T.İ.A. Yayınları, Eskişehir-1998.
- AŞKUN, İ. Cem**, “İşgören”, E.İ.T.İ.A. Yayın No: 207, İ.T.İ.A. Matbaası, Eskişehir-1978.
- AYKAÇ, Burhan**, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması”, Nobel Yayın-Dağıtım, Ankara-1999.
- BACKER, Morton, ve JACOBSEN, Lyle**, “Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi”, 2. Baskı, Çev. Sadık Baklacioğlu, Beta Basım-Yayım, İstanbul-1983.
- BİNGÖL, Dursun**, “Personel Yönetimi”, 3. Baskı, Beta Basım-Yayım, İstanbul-1997.
- CANMAN, Doğan**, “Personel Değerlendirmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi”, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara - 1993.
- CAN, Halil, Ahmet AKGÜL ve Şahin KAVUNCUBAŞI**, “Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi”, 3. Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1998.
- ÇUBUK, Adem**, “Personel Departmanı Başarı Değerlendirmesinde Kullanılan Oranlar”, Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F. 7c, Kasım, Bursa-1986
- DİNÇER, Ömer ve Yahya FİDAN,**, “İşletme Yönetimine Giriş”, 2. Baskı, İstanbul-1996.

- EILON, Samuel**, "Aspects of Management", Pargemon Press, New York, 1977, Çev. Burhan Aykaç, "İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Stratejik Planlaması", Nobel Yayın-Dağıtım, Ankara-1999.
- EFİL, İsmail**, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Sidre Yayıncılık, Bursa-1989.
- ERDOĞAN, İlhan**, "İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri", Küre Ajans, İstanbul-1991.
- FINDIKÇI, İlhami**, "İnsan Kaynakları Yönetimi", Alfa Basın-Yayın, İstanbul-1999.
- GOSS, David**, "Principles of Human Resource Management", London: Routledge, 1994, alıntı: Öznur Yüksel, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara-1998.
- HOVARDOĞLU, Aysen, Leyla ŞENOCAK**, "Meslek Esasları ve Teknikleri Ders Kitabı" Hatipoğlu yayınları, İstanbul-1988.
- KAYNAK, Tuğrul**, "Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi", Alfa Yayınları, 2.Baskı, İstanbul-1995.
- KÖROĞLU, Kazım**, "Verimlilik Yönetimine Japon Yaklaşımı ve Kazukiyo Kurusawa Modeli", MPM Yayınları, No: 507, Ankara-1993.
- MAİTLAND, Iain**, "The Barclays Guide To Managing Staff", Çev. Duygu Uğur, "Personel Yönetimi", Epsilon Yayıncılık, İstanbul-1996.
- MARGARET, J. Palmer**; Performans Değerlendirmeleri, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayıncılık, İstanbul-1993.
- SÜMER, Haluk Hadi**, "İş Hukuku", 3. Baskı, Mimoza Basım - Yayın, Konya - 1996.
- ŞAHİN, Mehmet**, "İş İdaresinin Temel Kavramları", 4. Kitap, A.Ö.F, Ankara-1983.
- TOFFLER, Alvin**, "Yeni Güçler, Yeni Şoklar", Çev. Belkıs Çorakçı, Altın Kitaplar, İstanbul-1992.
- TÜRKER, Asuman**, "İşletmeye Giriş", Okan Yayıncılık, İstanbul-1984.
- UYARGİL, Cavide**, "İş Analizlerinin Personel Yönetimi Faaliyet ve Programları İle İlişkileri", Verimlilik Dergisi, Sayı: 2, 1991
- ÜNSÜR, Ahmet**, "Mesleki Eğitim ve Mesleğe Yönelme" (İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi), Sakarya Üniversitesi Yayın, No:30, Sakarya-1998.

YALÇIN, Selçuk, “Personel Yönetimi”, Beta Yayınevi, İstanbul-1988.

YAZGAN, Turan, “İnsangücü Eğitimi ve Prodüktivite-Ücret Münasebetleri”, İktisat Fakültesi Mecmuası, 1994/B-3, C.1-4, İstanbul-1996.

YÜKSEL, Öznur, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 2. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998.

B-MAKALELER

BAYRAKTAR, Osman, “Çalışanların Başarı Değerlendirmesi”, Albaraka Türk Bülteni, Bereket Dergisi, Sayı: 11, 2000.

AYTAÇ, Senem, 6. “İnsan Kaynakları Konferansı ve Fuarı”, Computerlife Dergisi, Sayı: 47, 19 Mart, 2001.

KOCABAĞ, Duran, “Sanayimizin Verimlilik, Teknoloji ve İnsan Sorunları”, Anahtar Dergisi, Yıl: 6, Sayı: 62, Şubat 1994.

UYARGİL, Cavide, “İş Analizlerinin Personel Yönetimi Faaliyet ve Programları ile İlişkileri”, Verimlilik Dergisi, Sayı:2, 1991.

UYARGİL, Cavide, “İşletmelerde Performans Değerleme Çalışmalarında Karşılaşılan Başlıca Sorunlar”, TÜSSİDE, 1-2 Şubat 1988.

C-DİĞERLERİ

BAŞAR, Haşmet, “İşletmelerde Stratejik Planlama”, K.T.O Yönetici Eğitim Merkezi Yayın No:10, Yönetim ve Organizasyon Seminer Notları,(6 Ekim-25 Aralık 1997), Konya-1998.

BOSCH Grubu “Personel Geliştirme Politikası”, Performans Değerlendirme ve Personel Gelişimi Görüşmesi ile İlgili Bilgiler,1992.

BOSCH Grubu, Performans Değerlendirme ve Bireysel Gelişim El Kitabı, 1995.

KOÇ Topluluğu, İş Analizi El Kitabı.

ESEN, Adem, “Verimlilik Yönetimi”, Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi Yayın No:10, Yönetim ve Organizasyon Seminer Notları, (6 Ekim-25 Aralık 1997), Konya-1998.

İktisadi Devlet Teşekküllerini Yeniden Düzenleme Komisyonu “Personelin Çalışmasının Değerlendirilmesi”, Rapor ve Teklif ve Tavsiyeler, Ankara-1967.

KAZANCI, Metin, “Personel Değerlemesi”, Amme İdaresi Dergisi, cilt:7, sayı:1’den ayrı baskı, Sevinç Matbaası, Ankara-1974.

KORDSA, “Başarı Değerleme Sistemi”, KORDSA İnsan Kaynakları Müdürlüğü Verimlilik Yönetimi El Kitabı, MPM Yayınları, No:476, Ankara-1992.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, “İşletmelerde Personel Seçimi ve Performans Değerlendirmeleri Semineri”, TÜSSİDE, Kocaeli, 1-2 Şubat 1988.

YAPI KREDİ BANKASI, “Genel Müdürlük Yönetimleri ve Operasyon Yönetimleri” 1998 Yılı Performans Değerlendirmeleri.

YILDIZ, Gültekin, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, İttifak Holding İnsan Kaynakları Semineri Ders Notları, Konya-2001.

YILDIZ, Gültekin, “Çalışanların Teşvik Yöntemleri ve Başarının Araştırılması”, Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi Yayın No:10, Yönetim ve Organizasyon Seminer Notları (6 Ekim-25 Aralık 1997), Konya-1998.

YILDIZ, Gültekin, “İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi”, Sakarya Üniversitesi Yayını, Sayı:10, Sakarya-1994.

GÖREV-İŞ TANIMLARI

KİMLİK BİLGİLERİ :

İŞLETME ADI:

Konya Vakıf Hastahanesi

İŞİN ÜNVANI:

Başhemşire

BAĞLI BULUNDUĞU BÖLÜM:

Başhekimlik

EĞİTİM DURUMU:

En az Sağlık Meslek Lisesi veya Sağlık meslek Yüksek Okulu mezunu olmalıdırlar.

KİŞİSEL ÖZELLİKLERİ:

Mesleki bilgilerini çok iyi kullanmalıdır. Astlarına karşı hoşgörülü, sorunlarıyla ilgilenmeli ve çözüm bulmalıdır. Personeli arasında uyumlu bir çalışma ortamı oluşturmalıdır. Teknik hizmetlerin en kısa sürede aksamadan yürütülmesini sağlamalıdır. Zaman ve enerjisini iyi değerlendirmeli, acil durumlarda soğukkanlı olmalı, hızlı ve doğru karar verebilmelidir. Yaptığı işe çok özen göstermelidir. Tüm bölümlerle koordineli çalışmalı, ekip çalışmasına müsait olmalıdır. Mesleki sır saklamamalı, gerektiğinde inisiyatif kullanabilmelidir.

GÖREV VE SORUMLULUKLARI:

- * Başhemşire, başhekime bağlı olarak ve tüm hemşirelerin birinci amiri olarak çalışır.
- * Hastane içindeki tüm hemşirelik çalışmalarını düzenler.
- * Hemşirelerin hizmet içi eğitimlerini, toplantılarını programlar ve uygular.
- * Yatan hastaları rutin olarak dolaşır, isteklerini, şikayetlerini dinler, problemlerine çözüm üretmeye çalışır, ilgili birime konuyu iletir.
- * Hastahänenin temizlik ve estetik gelişimi konusunda projeler geliştirir.
- * Tıbbi hizmetlerin kalitesinin arttırılmasında projeler geliştirir.
- * Hemşirelerin iş yeri ve çalışma disiplinin aykırı davranmamalarını sağlar ve kontrol eder.

- * Bağlı olan gurubun izin, rapor ve özlük işlerinin tanzim ve takibini yapar.
- *Bağlı alanların şahsi, ailevi, sosyal problemlerini birinci elden öğrenip, ilgililerle çözmeye çalışır.
- *Hastahanedeki diğer birimlerle, kendisine bağlı alanlar arasında özel ve mesleki çalışma koordinasyonu kurar.
- * Ortaya çıkacak rutin dışı gerekli hallerde ilgili personeli görevlendirme ile yetkilidir.
- * Satın alma toplantılarına katılır, malzeme teslimlerini kontrol eder.
- * İş başvuru formlarını kabul eder, dosyalar.
- * Personel alımı mülakatlarına katılır.

KİMLİK BİLGİLERİ :

İŞLETME ADI:

Konya Vakıf Hastahanesi

İŞİN ÜNVANI:

Hemşire

BAĞLI BULUNDUĞU BÖLÜM:

Acil Servis

EĞİTİM DURUMU:

En az Sağlık Meslek Lisesi veya Sağlık meslek Yüksek Okulu mezunu olmalıdırlar.

KİŞİSEL ÖZELLİKLERİ:

Mesleki bilgilerini çok iyi kullanmalıdır. Zaman ve enerjisini iyi değerlendirmeli, acil durumlarda soğukkanlı olmalı, hızlı ve doğru karar verebilmelidir. Yaptığı işe çok özen göstermelidir. Tüm bölümlerle koordineli çalışmalı, ekip çalışmasına müsait olmalıdır. Mesleki sır saklamamalı, gerektiğinde inisiyatif kullanabilmelidir.

GÖREV VE SORUMLULUKLARI:

- * Mesaisine zamanında, düzenli, güler yüzlü gelir.
- * Nöbet teslim ederken arkadaşını olan olaylardan haberdar eder.
- * Hasta geldiği zaman ayakta karşılar, hastaya yardımcı olur, muayene masasına alır, acil yapması gereken işler (T.A damar yolu v.b.) yaptıktan sonra doktora haber verir. Doktora hasta hakkında bilgi verir.
- * EKG çeker, İM İV enjeksiyon, pansuman yapar ve kaydeder.

- * Hasta kabulde işlerini yapmamış hastaların tedavi ya da işleri bitince gerekli, kağıtları yazıp muayene, tetkik ve tedavilerinin yakınları veya hastanın kendisine refakat edilerek hasta kabule götürülmesi ücretinin ödenmesini sağlamak.
- * Acilde işi biten hastayı güler yüzle uğurlar.
- * Adli vakaları mutlaka polise bildirir, adli vaka durumları deftere kaydedilir.
- * Acil servisin, müşahedenin temizliğini yapar.
- * Eksilen malzemeleri, ilaçları giderir.

KİMLİK BİLGİLERİ :

İŞLETME ADI:

Konya Vakıf Hastahanesi

İŞİN ÜNVANI:

Hemşire

BAĞLI BULUNDUĞU BÖLÜM:

Kadın Doğum Servisi

EĞİTİM DURUMU:

En az Sağlık Meslek Lisesi veya Sağlık meslek Yüksek Okulu mezunu olmalıdırlar.

KİŞİSEL ÖZELLİKLERİ:

Mesleki bilgilerini çok iyi kullanmalıdır. Zaman ve enerjisini iyi değerlendirmeli, acil durumlarda soğukkanlı olmalı, hızlı ve doğru karar verebilmelidir. Yaptığı işe çok özen göstermelidir. Tüm bölümlerle koordineli çalışmalı, ekip çalışmasına müsait olmalıdır. Mesleki sır saklamamalı, gerektiğinde inisiyatif kullanabilmelidir.

GÖREV VE SORUMLULUKLARI:

- * Mesaisine zamanında, düzenli, güler yüzlü gelir.
- * Doğumhanenin temizlendiğinden sorumludur.
- * Müdahalede kullanılan aletlerin temizliğinden, bakımından ve sterilizasyonunu sağlar.
- * Gelen hastayı müdahaleye veya ameliyata hazırlar.
- * Doğum için gelen hastayı kabul eder, anamnezini alır, muayenesini yapar., doğum anına kadar takip eder, doğum anında doktora yardım eder. Bebeğin temizliğini, temizliğini yapar, elbiselerini giydirir.
- * Poliklinikte hastayı alır, hazırlar ve doktora yardımcı olur.

- * Sezeryanlarda hastayı hazırlar, ameliyathaneye götürür, bebek çıkana kadar ameliyatta kalır, çocuk doktoruna yardımcı olur.
- * Ameliyat olan hastanın preop-postop bakımını yapar.
- * Boş zamanlarında serviste çalışır.

KİMLİK BİLGİLERİ :

İŞLETME ADI:

Konya Vakıf Hastahanesi

İŞİN ÜNVANI:

Hemşire

BAĞLI BULUNDUĞU BÖLÜM:

Yatan Hasta Servisi

EĞİTİM DURUMU:

En az Sağlık Meslek Lisesi veya Sağlık meslek Yüksek Okulu mezunu olmalıdırlar.

KİŞİSEL ÖZELLİKLERİ:

Mesleki bilgilerini çok iyi kullanmalıdır. Zaman ve enerjisini iyi değerlendirmeli, acil durumlarda soğukkanlı olmalı, hızlı ve doğru karar verebilmelidir. Yaptığı işe çok özen göstermelidir. Tüm bölümlerle koordineli çalışmalı, ekip çalışmasına müsait olmalıdır. Mesleki sır saklamamalı, gerektiğinde inisiyatif kullanabilmelidir.

GÖREV VE SORUMLULUKLARI:

- * Mesaisine zamanında, düzenli ve güler yüzlü gelir.
- *Yatış için gelen hastayı kabul eder, odasını gösterir, yatışını/çıkışını yaptırır. Vital bulgularının takibini yapar. Doktorun dediği ordur'u eksiksiz uygular.
- *Nöbet teslimleri hastanın dosyası incelenerek tek tek yapılır. Gündüz ve gece olan olaylardan arkadaşlarını haberdar eder.
- * Servisin temizliği, havalandırılması, aydınlatılması, kışın ısıtılması ile ilgilenir.
- * Servisin ilaç ve eksiklerini tespit edep sorumlusuna bildirir.
- * Hastanın odasında rahat etmesini sağlar.
- * Yemek servislerinde yemeğin sıcaklığını, tepsinin düzenini kontrol eder. Hastanın diyet yemeğini yemekhaneye bildirir.

- * Hasta dosyasını eksiksiz olarak doldurur, doktorun doldurması gereken yerleri doldurtur.
- * Servisten ayrılmak zorunda kalırsa mutlaka yerine birini bırakır, en kısa zamanda geri döner.
- * Cerrahi hastaların pre-op ve port-op bakımını yapar.
- * Acil durumlarda doktor gelinceye kadar ilk müdahaleyi yapar.
- * Taburcu olan hastanın dosyasını düzenler yatış- çıkışa teslim eder, reçetelerini verir, ilaçların kullanım şeklini anlatır, ödemesi yapılan hastayı hastahane dışına kadar güler yüzle uğurlar.
- * Hastanın serviste yattığı sürece her türlü bakımını (ağız bakımı, dekitütüs bakımı, vücut temizliği v.b.) yapar.

KİMLİK BİLGİLERİ :

İŞLETME ADI:

Konya Vakıf Hastahanesi

İŞİN ÜNVANI:

Hemşire

BAĞLI BULUNDUĞU BÖLÜM:

Ameliyathane Servisi

EĞİTİM DURUMU:

En az Sağlık Meslek Lisesi veya Sağlık meslek Yüksek Okulu mezunu olmalıdırlar.

KİŞİSEL ÖZELLİKLERİ:

Mesleki bilgilerini çok iyi kullanmalıdır. Zaman ve enerjisini iyi değerlendirmeli, acil durumlarda soğukkanlı olmalı, hızlı ve doğru karar verebilmelidir. Yaptığı işe çok özen göstermelidir. Tüm bölümlerle koordineli çalışmalı, ekip çalışmasına müsait olmalıdır.

Mesleki sır saklamamalı, gerektiğinde inisiyatif kullanabilmelidir.

GÖREV VE SORUMLULUKLARI:

- * Mesaisine zamanında, düzenli ve güler yüzlü gelir.
- * Ameliyathanenin temizliğinden, sterilizasyonundan sorumludur. Rutin temizliğini yaptırır. Ayda bir kültür yaptırır.
- * Kullanılan setlerin bakımını, temizliğini yapar. Eksik malzemeleri giderir.

*Gelen hastanın olacağı ameliyat türüne göre set hazırlığı yapar. Hastayı hazırlar. (pozisyon, traş,sonda v.b.)

* Anesteziist ile koordineli çalışır.

* Ameliyatta doktorun rahat çalışmasını sağlar.

* Patoloji için alınan parçayı teslim alır, kağıdıyla birlikte hasta yakınına teslim eder.

* Ameliyat sonunda hastanın ameliyat bölgesinin temizliğini yapar. Enfekte olmaması için bölgeyi sıkıca kapatır.

* Ameliyata doktordan önce girer, doktordan sonra çıkar.

KİMLİK BİLGİLERİ :

İŞLETME ADI:

Konya Vakıf Hastahanesi

İŞİN ÜNVANI:

Hemşire

BAĞLI BULUNDUĞU BÖLÜM:

Poliklinik Servisi

EĞİTİM DURUMU:

En az Sağlık Meslek Lisesi veya Sağlık meslek Yüksek Okulu mezunu olmalıdırlar.

KİŞİSEL ÖZELLİKLERİ:

Mesleki bilgilerini çok iyi kullanmalıdır. Zaman ve enerjisini iyi değerlendirmeli, acil durumlarda soğukkanlı olmalı, hızlı ve doğru karar verebilmelidir. Yaptığı işe çok özen göstermelidir. Tüm bölümlerle koordineli çalışmalı, ekip çalışmasına müsait olmalıdır.

Mesleki sır saklamamalı, gerektiğinde inisiyatif kullanabilmelidir.

GÖREV VE SORUMLULUKLARI:

* Mesaisine zamanında, düzenli ve güler yüzlü gelir.

*Çalıştığı odanın temizliğini, düzenini sağlar. Belirli periyotlarla cihaz bakımını yaptırır.

* Test veya tedaviye gelmiş olan hastayı en iyi şekilde karşılar.

* Raporlar kayıtlarını aylık tutar, ayın sonunda arşive gönderir.

* Boş zamanlarında diğer bölümlere yardım eder.

1. S. I. V. KUNYA VAKIF HASTAHANESİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME SIKALASI - 1

Değerleinenin

Adı Soyadı :
Görevi :
Kurum Sicil No :

Değerleinenin

Adı Soyadı :
Kıdem Durumu :
Değerlendirme Tarihi :

Kriterler	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük
İşin Kalitesi	Olağan üstü derecede yüksek kaliteli hizmet. Çok öznel ve dikkatli çalışma, kendi kendine hatalarını düzeltme bilir.	Hizmet kalitesi genelinde yüksek. Yapılan işin oldukça az bir kısmı yeniden yapılmayı gerektiriyor.	Dikkatli bir personel, yaptığı işlerin çok azı yeniden yapılmayı gerektiriyor. Yapılan hatalar makul bir süre içinde düzeltilebilir. İşin kalitesi normal standartlardadır.	Yapılan işin kalitesi genelinde kabul edilebilir standartların altında. Yapılan işin önemli bir kısmı yeniden yapılmayı gerektiriyor.	Yapılan iş kalitesi oldukça düşük, kabul edilen standartlara nadiren ulaşmakta. Yapılan işin oldukça büyük bir kısmı yeniden yapılmayı gerektiriyor.
İşin Miktarı	Yapılan iş miktarı standartların çok üstünde. Hızlı çalışan bir personel.	Yapılan iş miktarı standartların üstünde. Normal bir hızın üstünde bir hız temposu.	Yapılan işin miktarı standartların yakalamakta. Personel normal hızda çalışmaktadır.	Yapılan işin miktarı standartların altında. Personel yavaş çalışmaktadır.	Yapılan iş miktarı oldukça az. Personel oldukça ağır çalışmaktadır.
İş Bilgisi	İşin tüm aşamalarını çok iyi kavramakta, daha fazla şey öğrenmek için istekli. Teknik araç kullanım düzeyi mükemmel.	İşin tüm aşamaları konusunda yeterli bilgi sahibi, kendini geliştirme potansiyeline sahip. Teknik araç kullanımında başarılı.	Normal bir iş başarısı için yeterli bilgiye sahip. Kendini geliştirmek için istekli değil. Araç ve gereçleri yeteri kadar iyi kullanım beceresine sahip değil.	Yeterli bilgiye sahip değil. Eleştirilere ve uyarılara karşı tepki göstermekte. Ayrıca araç ve gereç kullanımında yetersiz.	İşin yapılışı ile bilgi düzeyi hemen hemen yok gibi. Yeterli kadar teknik cihazların kullanımını hakkında bilgiye sahip değil.
İşe Devam ve Disiplin	Örgütsel kurallara tam uymakta. İşe devamsızlık olağanüstü durumlar dışında söz konusu değil.	Kurallara gönüllü olarak uymakta. İşe devamsızlığı çok düşük.	Kurallara yeterince uymakta. İşe devamsızlığı düşük.	Kurallara fazla uymamakta, yakından gözetimi gerektirmekte. İşe devamsızlığı yüksek.	Kurallara uymamakta, tepki göstermekte. Yakından gözetim altında tutulmalı. İşe devamsızlığı çok yüksek.
Güvenilirlik	Olağanüstü. Serbest bırakılabilir. İş zamanında yapmak için öncelikleri iyi belirlemekte.	Oldukça güvenilir. Çok az gözetime gereksinime gösterir. İşini zamanında yapar.	Birçok görevde güvenlidir. Normal düzeyde gözetimi gerektirir.	Sık sık denetlemeyi ve yakından gözetimi gerektirir. Güvenilirliği beklenenin altındadır.	Güven vermeyen bir personel. Yapıldığı tüm işlerin takip ve denetimini gerektirir.
Ekip Çalışması	Ekip çalışmasına karşı çok duyarlı. Ekiple uyumu olağanüstü. Ekipte sözü geçiyor. Liderlik vasfı çok yüksek.	Ekiple uyumu mükemmel. Ekip arkadaşları ile hemen hemen hiç problem çıkmıyor. Ekip zaman zaman yenilendirebiliyor.	Yeterince ekiple uyumu çalışıyor. Ekipte karşılaştığı problemlerde yeterli çözüm bulamıyor.	Ekip çalışmalarında problemler oluşturuyor. Kendi başına buyruk davranıyor.	Sürekli olarak ekip içinde problem oluşturuyor. Ekipli huzursuz eden davranışları mevcut. Kesinlikle uyumlu değil.

Değerlendirme kriterlerini dikkatle okuyarak değerlendirildiğiniz işiye uyan en uygun şıktı işaretleyiniz.

Çok Yüksek : 5

Yüksek : 4

Orta : 3

Düşük : 2

Çok Düşük : 1

T.S.T.V. KONYA Vİ... F HASTAHANESİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME SIKALASI - 1

Değerlenenin
Adı Soyadı :
Görevi :
Kurum Sicil No :

Değerleyenin
Adı Soyadı :
Kıdem Durumu :
Değerlendirme Tarihi :

: Songül Şahin
: Servis Sorumlusu
: 07.08.2001

Kriterler	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük
İşin Kalitesi	Olağan üstü derecede yüksek kaliteli hizmet. Çok düzenli ve dikkatli çalışma, kendi kendine hatalarını düzelte bilir.	Hizmet kalitesi genellikle yüksek. Yapılan işin oldukça az bir kısmı yeniden yapılmayı gerektiriyor.	Dikkatli bir personel, yaptığı işlerin çok azı yeniden yapılmayı gerektiriyor. Yapılan hatalar makul bir süre içinde düzeltililebiliyor. İşin kalitesi normal standartlardadır.	Yapılan işin kalitesi genellikle kabul edilebilir standartların altında. Yapılan işin önemli bir kısmı yeniden yapılmayı gerektiriyor.	Yapılan işin kalitesi oldukça düşük, kabul edilen standartlara nadiren ulaşmakta. Yapılan işin oldukça büyük bir kısmı yeniden yapılmayı gerektiriyor.
İşin Miktarı	Yapılan iş miktarı standartların çok üstünde. Hızlı çalışan bir personel.	Yapılan iş miktarı standartların üstünde. Normal bir hızın üstünde bir hızla çalışıyor.	Yapılan iş miktarı standartların yakalamakta. Personel normal hızda çalışmaktadır.	Yapılan iş miktarı standartların altında. Personel yavaş çalışmaktadır.	Yapılan iş miktarı oldukça az. Personel oldukça ağır çalışmaktadır.
İş Bilgisi	İşin tüm aşamalarını çok iyi kavramakta, daha fazla şey öğrenmek için istekli. Teknik araç kullanım düzeyi mükemmel.	İşin tüm aşamalarını konusunda yeterli bilgi sahibi, kendini geliştirme potansiyeline sahip. Teknik araç kullanımında başarılı.	Normal bir iş becerisi için yeterli bilgiye sahip. Kendini geliştirmek için istekli değil. Araç ve gereçleri yeterli kadar iyi kullanım beceresine sahip değil.	Yeterli bilgiye sahip değil. Eleştirilere ve uyarılara karşı tepki göstermekte. Ayrıca araç ve gereç kullanımında yetersiz.	İşin yapılışı ile ilgili düzeyi hemen hemen yok gibi. Yeterli kadar teknik cihazların kullanımını hakkında bilgisi sahip değil.
İşe Devam ve Disiplin	Örgütsel kurallara tam uymakta. İşe devamsızlık olağanüstü durumlarda dışında söz konusu değil.	Kurallara gönüllü olarak uymakta. İşe devamsızlığı çok düşük.	Kurallara yeterince uymakta, işe devamsızlığı düşük.	Kurallara fazlaca uymamakta, yakından gözetimi gerektirmekte. İşe devamsızlığı yüksek.	Kurallara uymamakta, tepki göstermekte. Yakından gözetim altında tutulmalı. İşe devamsızlığı çok yüksek.
Güvenilirlik	Olağanüstü. Serbest bırakılabilir. İş zamanında yapmak için öncelikleri iyi belirlemekte.	Olağanüstü. Çok az gözetime gereksinime gösterir. İşini zamanında yapar.	Birçok görevde güvenilirdir. Normal düzeyde gözetimi gerektirir.	Sık sık denetlemeyi ve yakından gözetimi gerektirir. Güvenliliği beklenenin altındadır.	Güven vermeyen bir personel. Yaptığı tüm işlerin takip ve denetimi gerekir.
Ekip Çalışması	Ekip çalışmasına karşı çok duyarlı. Ekip üyeleriyle çok iletişimi. Ekip üyeleriyle çok iletişimi. Ekip üyeleriyle çok iletişimi. Ekip üyeleriyle çok iletişimi.	Ekip üyeleriyle çok iletişimi. Ekip üyeleriyle çok iletişimi. Ekip üyeleriyle çok iletişimi. Ekip üyeleriyle çok iletişimi.	Yeterince ekip üyeleriyle çalışıyor. Ekipin karşılaştığı problemlerde yeterli çözüm bulamıyor.	Ekip çalışmalarında problemler oluşturuyor. Kendi başına buyruk davranıyor.	Sürekli olarak ekip içinde problem oluşturuyor. Ekip üyeleriyle çok iletişimi. Ekip üyeleriyle çok iletişimi. Ekip üyeleriyle çok iletişimi.

Değerlendirme kriterlerini dikkate alarak değerlendirildiğiniz kişiye uyan en uygun şikdi işaretleyiniz.

Çok Yüksek : 5

Yüksek : 4

Orta : 3

Düşük : 2

Çok Düşük : 1

S.T.V. KONYA VAKIF HASTAHANESİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME SIKALASI - 2

ŞGÖRENLERİN ÇALIŞTIĞI BÖLÜM : Hemşire "Poliklinik Servisi"
DEĞERLEMEYİ YAPAN : Havva Sema Yüksek
DEĞERLEMEYİ YAPANIN KIDEMİ : Servis Sorumlusu
DEĞERLEME TARİHİ : 02.08.2001
KURUM SİCİL NO :

No	Adı Soyadı	2	3	4	5	6	7
1	Ayşegül Doğan						
2	Emsal Güzeller	X					
3	Ülkü Yılmaz	X	X				
4	Ömür Akgül	X	X	X			
5	Melek Akar	X	X	X	X		
6	Sebahat Sayalı	X	X	X	X	X	
7	Derya Fidan	X	X	X	X	X	X

Ukardaki kişileri iş performanslarındaki üstünlüklerine göre karşılaştırın. Her bir kişi tüm isimlerle karşılaştırılacaktır.

No	Adı Soyadı	Puan
1	Ayşegül Doğan	
2	Emsal Güzeller	
3	Ülkü Yılmaz	
4	Ömür Akgül	
5	Melek Akar	
6	Sebahat Sayalı	
7	Derya Fidan	

S.T.V. KONYA VAKIF HASTAHANESİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME SIKALASI - 2

ŞGÖRENLERİN ÇALIŞTIĞI BÖLÜM : Hemşire "Poliklinik Servisi"
DEĞERLEMEYİ YAPAN : Havva Sema Yüksek
DEĞERLEMEYİ YAPANIN KIDEMİ : Servis Sorumlusu
DEĞERLEME TARİHİ : 02.08.2001
KURUM SİCİL NO :

No	Adı Soyadı	2	3	4	5	6	7
1	Ayşegül Doğan	2	3	1	1	1	7
2	Emsal Gözeller	X	3	2	2	2	2
3	Ülkü Yılmaz	X	X	3	3	3	3
4	Ömür Akgül	X	X	X	4	4	7
5	Melek Akar	X	X	X	X	6	7
6	Sebahat Sayalı	X	X	X	X	X	7
7	Derya Fidan	X	X	X	X	X	X

ukandaki kişileri iş performanslarındaki üstünlüklerine göre karşılaştırın. Her bir kişi tüm isimlerle karşılaştırılacaktır.

No	Adı Soyadı	Puan
1	Ülkü Yılmaz	6
2	Emsal Gözeller	5
3	Derya Fidan	4
4	Ayşegül Doğan	3
5	Ömür Akgül	2
6	Sebahat Sayalı	1
7	Melek Akar	0

KİŞİSEL DEĞERLENDİRME FORMU

Değerlendirilene İlişkin Bilgiler:

Adı Soyadı	:	Dönem	:
Doğum Tarihi	:	Bölümü	:
Medeni Durumu	:	Ünvanı	:
Mezun Olduğu Okul	:	İşe Giriş Tarih	:
Bitirdiği Bölüm	:	Sicil No	:

Bölüm A: İşle İlgili Düşünceler:

1-Bu kurumda çalışırken geçmişteki en önemli başarınız nedir?

.....
.....

2- İşinizi yaparken karşılaştığınız en önemli zorluk nedir?

.....
.....

3-Mevcut işinizdeki performansınızı artırmak için önerileriniz nelerdir?

.....
.....

4-Biriminizdeki ekip çalışması hakkındaki düşünceleriniz nelerdir.?

.....
.....

Bölüm B: Kapasite Analizi:

5-Güçlü taraflarınızı yazınız.

.....
.....

6-Geliştirmeye ihtiyaç duyduğunuz alanları yazınız.

.....
.....

Bölüm C: Kariyerle İlgili Düşünceler:

7-Kariyerle ilgili geleceğe dönük hedef ve amaçlarınızı yazınız.

.....
.....

KİŞİSEL DEĞERLENDİRME FORMU

Değerlendirmeye İlişkin Bilgiler:

Adı Soyadı : Fatma Albayrak Dönem : 2001/2 dönem.
Doğum Tarihi : 27.06.1978 Bölümü : Ameliyathane
Evlilik Durumu : Evli Ünvanı : Anestezi Hemşiresi
Ezlenildiği Okul : İnönü Üniversitesi İşe Giriş Tarihi : 01.02.2001.
Çalıştığı Bölüm : Ebe-Hemşirelik. Sicil No : 420199811675

Bölüm A: İşle İlgili Düşünceler:

1-Bu kurumda çalışırken geçmişteki en önemli başarınız nedir?

Ameliyathane gibi zor bölümde en iyi şekilde (hastalara her türlü psikolojik destekten tutularak fiziksel ihtiyaçları karşılamak) benim için en önemli başarıdır.

2- İşinizi yaparken karşılaştığınız en önemli zorluk nedir?

Benim için en önemli zorluk işi yaparken ~~günlük~~ normal mesai saatleri dışında çalışmam gerektiği için. Birçok durumda performans düşüklüğü oluyor.

3-Mevcut işinizdeki performansınızı artırmak için önerileriniz nelerdir?

İş zamanını artırmak için iki kişi çalışmalı. Bir kişi çalışsa başka birisi de normal günlük çalışmaları görmeli. Daha az çalışıyor. Performans düşüklüğü oluyor.

4-Biriminizdeki ekip çalışması hakkındaki düşünceleriniz nelerdir.?

En büyük ameliyatları ekip çalışmadan yapılmıyor. Çünkü o zaman hasta rahatlatılmıyor. Ameliyat hemşiresi olmaz. Ameliyat olmaz. Personellerde olmuyor. Elbette eli ayağı olduğu için sürekli bir şeyler oluyor. Zorunlu olmadan olmuyor.

5-Güçlü taraflarınızı yazınız.

En geniş tolerans çok hızlı olman. Hasta ne kadar acıya katılsa ben ağlamıyorum. Her zaman hastamın tarafındayım. Çalışmam gerektiği anında koşuyorum.

6-Geliştirmeye ihtiyaç duyduğunuz alanları yazınız.

Medikal güncel tıpta olan yenilikleri yakından takip etmeyi istiyorum. Elime geçen dersleri tıpla ilgili yayınları büyük ilgi gösteririm.

Bölüm C: Kariyerle İlgili Düşünceler:

7-Kariyerle ilgili geleceğe dönük hedef ve amaçlarınızı yazınız.

Mesleğimle ilgili olan her şeyi öğrenmek. İhtiyaç her şeyin yakından gelmesi ve mesleğin konusunda her sorulan soruda bilgim olmasını istiyorum. Bence kendimi izlemekten hoşlanmıyorum sadece bana bağlı.

ÖZGEÇMİŞ

Cem Ali Aksoy 1973 yılında Ankara'da doğdu. İlk ve orta okul öğrenimini asıl memleketi olan Giresun'da bitirdi. Lise öğrenimini Ankara Ayrancı Lisesi'nde tamamladı. 1998 yılında Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. İktisat Bölümünü hazırlamış olduğu "Medya'nın Tüketiciler Üzerine Etkileri" konulu tezini sunarak tamamladı. Üniversite birinci sınıfından itibaren basın mensubu olarak başladığı iş hayatında daha sonraları çeşitli yerel televizyon kuruluşlarında program dairesi müdürlüğü ve genel yayın yönetmenliği görevlerinde bulundu. Çalışma hayatının ileriki yıllarında çeşitli firmaların basın danışmanlığı ve reklam müdürlüğü görevlerinde bulundu. Şu an da çalışmalarına serbest olarak devam etmektedir. Aksoy evli ve bir çocuk babasıdır.

