

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ

**HEMŞİRELERDE PERFORMANS DEĞERLEME
YÖNTEMİ KONUSUNDA BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan: **Alime UYSAL**

İstanbul, 2012

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ

**HEMŞİRELERDE PERFORMANS DEĞERLEME
YÖNTEMİ KONUSUNDA BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Alime UYSAL

Öğrenci No:

080746194

Danışman:

Doç. Dr. Metin Ateş

İstanbul, 2012

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Hemşirelerde Performans Değerleme Yöntemi Konusunda Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 23/04/2012

Alime UYSAL



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

08/05/2012

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden **080746194** numaralı **Alime UYSAL**'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**HEMŞİRELERDE PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMİ KONUSUNDA BİR ARAŞTIRMA**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 27.04.2012 tarih ve 2012/11 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (50) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya~~ **Düzeltilme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
DOÇ. DR. METİN ATEŞ



PROF. DR. MEHMET FİKRET GÖZGİN



ÜYE
PROF.DR. SUDİ APAK



TEŐEKKÖR

Çalıőmanın yűrűtűlmesinde ve tamamlanmasında rehberlik eden danıőmanım Doç. Dr. Metin Ateő'e ve verilerin istatistikî analizlerinin yapılmasında deęerli katkılarını esirgemeyen Sayın Rana Konyalıoęlu'na teőekkűr ederim.

Sevgili Eőim ERGİN UYSAL'a...

HEMŞİRELERDE PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMİ KONUSUNDA BİR ARAŞTIRMA

Tezi Hazırlayan: Alime UYSAL

Özet

Organizasyonlar gelecek hedeflerini belirlerken ve stratejik planlamalar yaparken ellerindeki kaynakları doğru değerlendirmek zorundadırlar. İster üretim ister hizmet sektörü olsun tüm işletmelerde verimliliğin ve kalitenin artırılmasında en güçlü ve etkili kaynak “İnsan Kaynağı’dır”.

Çalışanların, yetenekleri, etkinlikleri, fazlalıkları, yetersizlikleri, iş yapma usulleri, kısacası tüm yönleri ile gözden geçirilmesi performans değerlendirme ile mümkündür. Performans değerlendirme sonuçları eğitim, gelişim planlaması, işgücü planlaması, kariyer planlaması, ücret yönetimi, terfi veya işten ayırma vb. insan kaynakları sistemlerinde girdi olarak kullanılır.

Hemşireler, topluma sağlık hizmeti sunan kurumların en büyük çalışan grubunu oluşturmaktadır ve yüksek kalitede hizmet sunumunda önemli roller üstlenmektedirler.

Tezin ilk bölümünde Performans Değerlendirme tüm yönleri ile tanıtılarak İnsan Kaynaklarının verimli ve etkin kullanımına olan katkıları anlatılmıştır. Performans Değerlendirme Süreci adım adım işlenmiş, performans değerlendirme yöntemlerine değinilerek 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi üzerinde durulmuőtur. Tezin ikinci bölümünde Sağlık Sisteminde Performans Değerlemenin

gerekliliği ve Hemşirelik hizmetlerinde Performansın 3nemi anlatılmıştır. Son b3l3mde ise çalışmanın konusunu oluşturan Hemşirelerde Performans Değerlendirmenin uygulanabilirliği bir Kamu hastanesinde 360 derece performans değerlendirme y3ntemi ile sınınmıştır. Araştırma grubunu oluşturan birim hemşireleri ve sorumlu hemşirelerin performans değerlendirme sonuçlarına g3re ortalama performans puanları hesaplanmış, hemşirelerin kendi performanslarını değerlendirmeleri ile amirleri, çalışma arkadaşları veya aştları tarafından değerlendirilmeleri karşılaştırılarak performans algıları arasındaki farklar ortaya konmuştur.

Sonuçlar istatistik3 tekniklerle değerlendirilip yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Performans, Performans Y3netimi, Performans Değerlendirme, 360 Derece Performans Değerlendirme, Hemşirelerde Performans Değerlendirme

A STUDY FOR PERFORMANCE ASSESSMENT METHOD OF NURSES

Presented by: Alime UYSAL

Abstract

While organizations assigning future targets and forming strategic plans, they shall evaluate the sources they have accurately. No matter manufacturing or service sector, “Human Source” is the strongest and the most effective source the operations use to decrease the fertility and the quality.

Reviewing the employees with their abilities, activities, increment, insufficiencies, working methods, with all aspects in short, is possible with performance evaluating. Performance evaluating results are used as input in training, development planning, labor force planning, career planning, wage management, promotion or release systems.

Nurses, consist the largest working group of the institutions rendering health service and have an important role for serving in high quality.

In the first chapter of the thesis, Performance Evaluation is introduced with all aspects and its contribution for using the Human Sources efficiently and effectively is told. Performance Evaluation Process is operated step by step, performance evaluating methods are mentioned, and 360 Degrees Performance Evaluation Methods are accentuated. In the second chapter of the thesis, necessity of Performance Evaluation in Health System and importance of performance in Nursery

services are told. In the last chapter, feasibility of Performance Evaluation for Nurses, which consists the subject of the study, is tested with 360 Degrees Performance Evaluation Method in a public hospital. Average points of unit nurses that consists the research staff and responsible nurses according to the performance evaluation results are accounted, nurses own performance evaluation is compared with their performance evaluation by chiefs, workmates or inferiors and finally the differences between the performance perceiving are propounded.

The results are evaluated and commented with statistical techniques.

Key Words: Performance, Performance Management, Performance Evaluation, 360 Degrees Performance Evaluation, Performance Evaluation for Nurses.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZET	
ABSTRACT	
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR	xiii

GİRİŞ	1
--------------	---

1.BÖLÜM

1. PERFORMANS KAVRAMI	4
1.1. Performansın Boyutları	5
1.1.1. Etkililik	6
1.1.2. Etkenlik	7
1.1.3. Ekonomiklik	9
1.1.4. Verim	9
1.1.5. Verimlilik	9
1.1.6. Kalite	10
1.1.7. Çalışma Yaşamı Kalitesi	11
1.1.8. Yenilik	12
1.1.9. Kârlılık	12
1.1.10. Sosyal Sorumluluk	13
1.1.11. Ürün Liderliği	13
1.2. İşletmelerde Personelin Başarılarını Etkileyen Faktörler	14
1.2.1. Kişisel Yetenekler	14
1.2.2. Başarı Güdüsünün Yoğunluğu	15

1.2.3.	Çevresel Etmenler	15
1.2.4.	Örgütsel Faktörler	16
2.	PERFORMANS YÖNETİMİ	17
2.1.	Performans Yönetim Sisteminin Özellikleri	18
2.2.	Performans Yönetim Sisteminin Amaçları	19
2.3.	Performans Yönetim Sisteminin Gereği ve Yararları	20
2.4.	Performans Yönetim Sisteminin Temel Unsurları	22
2.5.	Performans Yönetim Sisteminin Aşamaları	22
3.	PERFORMANS DENETİMİ	24
3.1.	Performans Ölçme	25
3.2.	Performans Değerlendirme	27
3.3.	Stratejik Yönetim Açısından Performans Değerlendirme	32
4.	PERFORMANSI DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	33
5.	PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ	37
5.1.	Performans Planlarının Yapılması	41
5.1.1.	Örgüt Kurum veya Bölüm Hedeflerinin Belirlenmesi	41
5.1.2.	İş Analizlerinin Yapılması	42
5.1.3.	İş Tanımlarının İncelenmesi	42
5.1.4.	İş görenin Faaliyette Bulunacağı Çevre Koşullarının Belirlenmesi	43
5.1.5.	Astın Güçlü ve Güçsüz Yönlerinin Belirlenmesi	43
5.1.6.	Performans Standartlarının Belirlenmesi	44
5.1.7.	Çalışan Performans Hedeflerinin Belirlenmesi	45
5.1.8.	Performans Kriterlerinin Belirlenmesi	45
5.1.9.	Değerleyicilerin Belirlenmesi ve Eğitimi	47
5.2.	Değerlendirme Yönteminin Seçilmesi	49
5.2.1.	Derecelendirme Yöntemi	49
5.2.2.	Puanlama Yöntemi	51
5.2.3.	Grafik Değerlendirme Yöntemi	52
5.2.4.	Sıralama Yöntemi	53

5.2.5.	Kontrol Listesi Yöntemi	54
5.2.6.	Zorunlu Seçim Yöntemi	56
5.2.7.	Zorunlu Dağılım Yöntemi	58
5.2.8.	Puan Tahsis Yöntemi	59
5.2.9.	İkili Karşılaştırma Yöntemi	59
5.2.10.	Kritik Olay Yöntemi	60
5.2.11.	Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi	62
5.2.12.	Serbest Anlatım Yöntemi	63
5.2.13.	Performans Değerlendirmede Çağdaş Yöntemler	64
5.2.13.1.	Amaçlara Göre Performans Değerlendirme	64
5.2.13.2.	Davranışsal Değerlendirme Yöntemi	67
5.2.13.3.	Takım Temelli Performans Değerlendirme	68
5.2.13.4.	360 Derece Performans Değerlendirme	70
5.3.	360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Tercih Edilmesine Neden Olan Değişimler	73
5.3.1.	Örgütsel Değişimler	73
5.3.2.	Kültürel Değişimler	74
5.3.3.	Katılımcı Liderlik	75
5.3.4.	Matris ve Ekip Tipi Organizasyonlar	75
5.3.5.	Müşteri Hizmetleri ile Birlikte Kalitenin Ön Plana Çıkması	75
5.4.	Performans Değerlendirme Görüşmeleri	76
5.5.	Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları	79
6.	PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE YAPILAN HATALAR	80
6.1.	Hale Etkisi	80
6.2.	Ortalama Eğilim (Gos Eğrisi)	81
6.3.	Fazla Hoşgörü	82
6.4.	Fazla Katılık	82
6.5.	Yakın zaman Etkisi	83
6.6.	Kontrast Hatalar	83
6.7.	Başarı Standartlarının Yetersizliği ve Belirsizliği	84

6.8.	Kişisel Önyargılar ve Objektif Olamama	84
------	--	----

2.BÖLÜM

7.	SAĞLIK İŞLETMELERİNDE PERFORMANS DEĞERLEME	85
8.	HEMŞİRELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME	89
8.1.	Hemşirelik Mesleğinin Tanımı ve Hemşirelerin Görevleri	89
8.2.	Hemşirelerin Çalışma Alanları	90
8.3.	Hemşirelik Hizmetlerini Düzenleyen Kanun Yasa Yönetmelikler	91
8.4.	Hemşirelik Uygulamaları	92
8.5.	Hemşirelik Uygulamalarını Etkileyen Faktörler	93
8.6.	Hemşirelerin İş Performansını Etkileyen Faktörler	94

3.BÖLÜM

9.	HEMŞİRELERDE PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMİ KONUSUNDA BİR ARAŞTIRMA	100
9.1.	Araştırmanın Amacı	100
9.2.	Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi	100
9.3.	Sınırlılıklar	101
9.4.	Araştırmanın Yöntemi	101
9.5.	Ölçek	102
9.6.	Analiz Yöntemi	104
9.7.	Hipotezler	105
9.8.	Alan Araştırmasından Elde Edilen Bulgular	107
9.8.1.	Hemşirelerde Ortalama Performans Puanlarının Karşılaştırılması	109
9.8.2.	Performans Puanlarının Hemşirelerin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması	114
9.8.3.	Performans Puanlarının Hemşirelerin Meslekteki Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması	124
9.8.4.	Performans Puanlarının Hemşirelerin Birimdeki	133

Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması	
9.8.5. Cinsiyet ile Performans Puanlarının Karşılaştırılması	144
9.8.6. Hemşirelerin Medeni Durumunun Performans Puanlarına Etkisi	148
9.8.7. Hemşirelerin Performans Puanları İle Çocuk Durumunun Karşılaştırılması	157
9.8.8. Performans Puanları İle Hemşirelerin Yaşının Karşılaştırılması	165
9.8.9. Çalışılan Klinik Özelliklerine Göre Performans Puanlarının Karşılaştırılması	173
9.8.10. Değerlendirme Kriterlerinin Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması	175
9.8.11. Hemşirelerin Performans Notunun Hesaplanması	177
10. SONUÇ VE ÖNERİLER	179
KAYNAKLAR	183
Ek-1 Çalışmada Kullanılan Performans Değerlendirme Formu	198
Ek-2 Çalışmaya Katılan Birimler	201
Ek-3 Çalışmaya Katılan Hemşirelerin Demografik Özellikleri	202
Ek-4 Çalışmaya Katılan Hemşirelerin Performans Puanları	207
Ek-5 Çalışmaya Katılan Birim Hemşirelerinin Ortalama Performans Puanları	221
Ek-6 Çalışmaya Katılan Birim Sorumlu Hemşirelerinin Ortalama Performans Puanları	225
Ek-7 İl Sağlık Müdürlüğü'nün İzin Yazısı	226
ÖZGEÇMİŞ	228

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa No:
Tablo.1. Grafik Dereceleme Örneği	50
Tablo.2. Grafik Değerleme Örneği	52
Tablo.3. Sıralama Yöntemine Göre Değerleme Ölçeği	53
Tablo.4. Kontrol Listesi Örneği	55
Tablo.5. Ağırlıklı Kontrol Listesi	56
Tablo.6. Zorunlu Seçim Yöntemi Örneği	57
Tablo.7. Zorunlu Dağılım Yöntemi Örneği	58
Tablo.8. İkili Karşılaştırma Tablosu	59
Tablo.9. Kritik Olay Değerlendirme Formu Örneği	61
Tablo.10. Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçeği Örneği	67
Tablo.11. Davranış Gözlem Ölçeği Örneği	68
Tablo.12. Performans Puanlarının Dağılımı	102
Tablo.13. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi	104
Tablo.14. Alfa Cronbach İç Tutarlılık Kabulleri	105
Tablo.15. Hemşirelerin Eğitim Durumu	107
Tablo.16. Hemşirelerin Yaşı ile Eğitim Durumlarının Karşılaştırılması	108
Tablo.17. Birim Hemşirelerinin Ortalama Performans Puanlarının Karşılaştırılması	109
Tablo.18. Birim Hemşirelerinin Performans Puanlarının Değerlendirme Kriterlerine Göre Dağılımı	111
Tablo.19. Birim Hemşirelerinin Toplam Puanlarının Değerleyicilere Göre Dağılımı	111
Tablo.20. Birim Sorumlu Hemşirelerinin Performans Puanlarının Karşılaştırılması	112

Tablo.21.	Birim Sorumlu Hemşirelerinin Performans Puanlarının Değerlendirme Kriterlerine Göre Dağılımı	113
Tablo.22.	Birim Sorumlu Hemşirelerinin Toplam Puanlarının Değerleyicilere Göre Dağılımı	114
Tablo.23.	Birim Hemşirelerinin Eğitimleri ile Performans Puanlarının Karşılaştırılması	115
Tablo.24.	Birim Hemşirelerinin Eğitim Durumuna Göre Performans Kriterleri ile Değerleyici Puanlarının Karşılaştırılması	118
Tablo.25.	Birim Hemşirelerinin Eğitim Durumunun Değerleyici Puanlarına Etkisi	119
Tablo.26.	Birim Sorumlu Hemşirelerinin Eğitimleri ile Performans Puanlarının Karşılaştırılması	120
Tablo.27.	Birim Sorumlu Hemşirelerinin Eğitim Durumuna Göre Performans Kriterleri ile Değerleyici Puanlarının Karşılaştırılması	123
Tablo.28.	Birim Sorumlu Hemşirelerinin Eğitim Durumunun Değerleyici Puanlarına Etkisi	123
Tablo.29.	Birim Hemşirelerinin Mesleki Sürelerine Göre Performans Puanlarının Karşılaştırılması	124
Tablo.30.	Birim Hemşirelerinin Mesleki Sürelerine Göre Performans Kriterleri ile Değerleyici Puanlarının Karşılaştırılması	127
Tablo.31.	Birim Hemşirelerinin Meslekte Geçirdikleri Sürenin Değerleyici Puanlarına Etkisi	128
Tablo.32.	Birim Sorumlu Hemşirelerinin Mesleki Sürelerine Göre Performans Puanlarının Karşılaştırılması	129
Tablo.33.	Birim Sorumlu Hemşirelerinin Mesleki Sürelerine Göre Performans Kriterleri ile Değerleyici Puanlarının Karşılaştırılması	132
Tablo.34.	Birim Sorumlu Hemşirelerinin Meslekte Geçirdikleri Sürenin Değerleyici Puanlarına Etkisi	133
Tablo.35.	Hemşirelerin Birimlerindeki Çalışma Süresinin Performans Puanlarına Etkisi	134
Tablo.36.	Hemşirelerin Birimdeki Çalışma Süresine Göre Performans Kriterleri ile Değerleyici Puanlarının Karşılaştırılması	138
Tablo.37.	Hemşirelerin Birimdeki Çalışma Süresinin Değerleyici Puanlarına Etkisi	138
Tablo.38.	Sorumlu Hemşirelerin Birimlerindeki Çalışma Süresinin Performans Puanlarına Etkisi	140

Tablo.39.	Sorumlu Hemşirelerin Birimdeki Çalışma Süresine Göre Performans Kriterleri ile Değerleyici Puanlarının Karşılaştırılması	143
Tablo.40.	Sorumlu Hemşirelerin Birimdeki Çalışma Süresinin Değerleyici Puanlarına Etkisi	143
Tablo.41.	Hemşirelerin Cinsiyetinin Performans Puanlarına Etkisi	144
Tablo.42.	Hemşirelerin Cinsiyetine Göre Performans Kriterleri ile Değerleyici Puanlarının Karşılaştırılması	147
Tablo.43.	Hemşirelerin Cinsiyetinin Değerleyici Puanlarına Etkisi	147
Tablo.44.	Hemşirelerin Medeni Durumunun Performans Puanlarına Etkisi	148
Tablo.45.	Hemşirelerin Medeni Durumuna Göre Performans Kriterleri ile Değerleyici Puanlarının Karşılaştırılması	151
Tablo.46.	Hemşirelerin Medeni Durumunun Değerleyici Puanlarına Etkisi	152
Tablo.47.	Sorumlu Hemşirelerin Medeni Durumunun Performans Puanlarına Etkisi	153
Tablo.48.	Sorumlu Hemşirelerin Medeni Durumuna Göre Performans Kriterleri ile Değerleyici Puanlarının Karşılaştırılması	156
Tablo.49.	Sorumlu Hemşirelerin Medeni Durumunun Değerleyici Puanlarına Etkisi	156
Tablo.50.	Hemşirelerin Çocuk Sahibi Olup Olmamasının Performans Puanlarına Etkisi	157
Tablo.51.	Hemşirelerin Çocuk Sahibi Olup Olmamasına Göre Performans Kriterleri ile Değerleyici Puanlarının Karşılaştırılması	160
Tablo.52.	Hemşirelerin Çocuk Sahibi Olup Olmamasının Değerleyici Puanlarına Etkisi	160
Tablo.53.	Sorumlu Hemşirelerin Çocuk Sahibi Olup Olmamasının Performans Puanlarına Etkisi	161
Tablo.54.	Sorumlu Hemşirelerin Çocuk Sahibi Olup Olmamasına Göre Performans Kriterleri ile Değerleyici Puanlarının Karşılaştırılması	164
Tablo.55.	Sorumlu Hemşirelerin Çocuk Sahibi Olup Olmamasının Değerleyici Puanlarına Etkisi	164
Tablo.56.	Hemşirelerin Yaşının Performans Puanlarına Etkisi	165
Tablo.57.	Sorumlu Hemşirelerin Yaşının Performans Puanlarına Etkisi	169

Tablo.58.	Hemşirelerin Performans Puanlarının Çalıştıkları Klinik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması	173
Tablo.59.	Sorumlu Hemşirelerin Çalıştıkları Klinik Özelliklerine Göre Performans Puanlarının Karşılaştırılması	174
Tablo.60.	Hemşirelerin Performans Kriterlerine Göre Ortalama Puanları	175
Tablo.61.	Sorumlu Hemşirelerin Performans Kriterlerine Göre Ortalama Puanları	176

ŞEKİLLER LİSTESİ

		Sayfa No:
Şekil.1.	İşletme Etkinliği İçin Performans Boyutlarının İlişkileri	14
Şekil.2.	Performans Yönetimi Süreci	18
Şekil.3.	Performans Değerlendirme Sisteminin Diğer Sistemlerle Uyumu	23
Şekil.4.	Amaçlara Göre Yönetim	65
Şekil.5.	360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi	70
Şekil.6.	360 Derece Geri Bildirim Süreci: Yöntemler ve Amaçlar	73
Şekil.7.	Düşük ve Yüksek Puanlara Yönelme Eğilimleri	80
Şekil.8.	Gos Eğrisi Grafiği	81
Şekil.9.	İş Performansını Etkileyen Faktörler	97

KISALTMALAR

ABD	:Amerika Birleşik Devletleri
AÇSAP	:Ana Çocuk Sağlığı ve Aile Planlaması Merkezi
ADSM	:Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi
age	:Adı geçen eser
akt	:Aktaran
ANA	:American Nurses Association (Amerikan Hemşireler Derneği)
Çev.	:Çeviren
FTR	:Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon
ICN	:International Council of Nursing (Uluslararası Hemşirelik Konseyi)
İKY	:İnsan Kaynakları Yönetimi
JCAHO	:Joint Commission on Accreditation Healthcare Organizations (Sağlık Organizasyonları Akreditasyonu Ortak Komisyonu)
GKDC	:Göğüs Kalp ve Damar Cerrahisi
KBB	:Kulak Burun Boğaz
KETEM	:Kanser Erken Teşhis-tarama Merkezi
KVC	:Kalp ve damar cerrahisi
PD	:Performans Değerlendirme
PDEOS	:Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi
QALY	:Quality Adjusted Life Years (Kaliteye Ayarlı Yaşam Yolları)
SMART	: S pecific, M easurable, A chievable, R easonable, T ime-bound (belirli, ulaşılabilir, gerçekleştirilebilir, zaman sınırlı)
TC	:Türkiye Cumhuriyeti
THD	:Türk Hemşireler Derneği
vb	:Ve benzeri
vd	:Ve diğerleri
VSD	:Verem Savaş Dispanseri
WHO	:World Health Organization (Dünya Sağlık Örgütü)

GİRİŞ

Günümüz dünyasında hızla tükenen enerji kaynakları, artan hammadde ihtiyacı, zorlaşan rekabet koşulları, çeşitlenen ürün ve hizmetler, değişen müşteri beklentileri, organizasyonları kaynaklarını yeniden gözden geçirip daha etkin ve verimli kullanma yolları aramaya sevk etmiştir. Bu süreçte “entelektüel sermaye” yani insan kaynakları önem kazanmış ve çalışanların potansiyellerini ortaya çıkararak maksimum iş verimi elde edebilmek organizasyonların en önemli görevleri haline gelmiştir.

“Çalışanların kurum amaçlarına ne kadar bağlı olduğu ve ne derece verimli çalıştıkları, kurumsal fonksiyonların gerçekleştirilmesinde etken unsurdur. Belli bir amaca yönelik olarak yapılan planlar doğrultusunda ulaşılan noktayı, başka bir deyişle elde edilenleri kalitatif ve kantitatif olarak belirleyen kavram, genel anlamında performanstır. İşlevsel olarak performans ise, bir işi yapan bireyin, bir grup veya teşebbüsün o işte amaçlanan hedeflere yönelik olarak varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin miktar ve kalite olarak tanımıdır. Çalışanların işbaşında göstermesi gereken davranışları gösterip göstermediklerini saptamak için belirli aralıklarla yapılan değerlendirme çalışmalarına da “performans değerlendirme” denir.” (Türkel, 1998, s. 47-48).

Performans değerlendirme her çalışanın enerjisini işletmenin vizyonu ve değerleri doğrultusunda harekete geçirebilecek güçlü ve kritik bir stratejik yönetim aracıdır.

“Performans değerlendirmeler pek çok kritik fonksiyona hizmet eder. Performans yönetimi sistemleri, geri bildirim vermek, performans gelişimini desteklemek, gerekli kararları almak, güçlü yönleri belirlemek, işten çıkarma kararlarını adilleştirmek, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını tespit etmek ve yasal bir tuzağa düştüğümüzde personelle ilgili kararların uygunluğunu savunmak için gereken verileri sunar.”(Grote, 2011)

Gelişen toplumlarda hayat standartları ve kalitesinin yükselmesi ile paralel sağlıklı yaşam bilinci oluşmuştur. Bir taraftan da her geçen yıl yeni hastalıklar, yeni salgınlar ortaya çıkmaktadır. Tıp alanında teknolojinin gelişmesi ve birçok hastalığın tedavisinin bulunması ile insanların ortalama yaşam süreleri uzamış, yaşlı nüfus

oranı yükselmiş, insanların hastalıklarla karşılaşma sıklığı ve sağlık kurumlarına olan ihtiyaç artmıştır.

“Sağlık hizmeti sunan hastaneler karmaşık sistemlerden ve bunların alt sistemlerinden oluştuğu için, çevresinden gerekli girdileri alıp alt sistemleriyle üretim aşamasından geçirek yine çevresine taşıyan açık sistemlerdir. Sağlık kurumlarının amacı, sağlık hizmetleri üretmek yoluyla birey ve toplumun sağlık düzeyinin yükseltilmesini gerçekleştirmek için, maddi ve insan kaynaklarının planlanması, örgütlenmesi, harekete geçirilmesi ve denetlenmesini, verimli, etkili ve kaliteli şekilde sağlamak şeklinde özetlenmektedir.” (Kubat, 2002, s.1)

Sağlık sektörü gerek teknolojik gelişmeler gerekse de emek yoğun bir sektör olması nedeniyle, bu sektörde verilen hizmetlerin maliyetlerinin yükselmesini ve sağlık hizmetlerinin pahalı nitelikte olmasını beraberinde getirmiştir. Hastaneler sağlık hizmeti sunmak üzere değişen teknoloji, artan maliyet ve rekabet koşullarında faaliyetlerini sürdüren, sağlık kurumlarıdır. Oldukça fazla miktarda kaynak harcanan sağlık sektöründe, kaynakların etkin ve verimli kullanılarak kurumların performanslarının artırılması önemini sürdürmektedir.

“Sağlık sektörüne ayrılan kaynakların kullanımını ve kullanım sonuçlarını sorgulayan yaklaşımlar, sağlık harcamalarının hızlı artışı ile birlikte önem kazanmıştır. Hem sağlıklı bir toplum yaratma hem de kaynakların daha iyi kullanımı yönünde artan baskılar, birçok ülkede sağlık sisteminin performansını geliştirmeye ve ölçmeye yönelik girişimlerin artmasına neden olmuştur.” (Tatar, 2007-b s. 151)

Hemşireler sağlık sisteminde en büyük çalışan grubunu oluşturmaktadır ve yüksek kalitede sağlık sunumunda önemli rol oynamaktadırlar. Ne var ki emek yoğun bir sektör ve “sıfır hata” gerektiren bir meslek olmasına rağmen hemşirelerde performans yönetimi ve performans değerlendirme ile ilgili çalışmalar oldukça sınırlı kalmıştır. Kamu hastanelerinde uygulanan sicil değerlendirme sistemi sicil amirlerinin öznel davranışlarına ve rastlantısal karar vermelerine neden olabilmektedir.

Kurumların zaman içinde müşteri beklentileri ve yönetim modellerine, nitelik ve nicelik yönünden değişen çalışan profiline göre performans değerlendirme yöntemlerinde yapılandırmalar ya da değişiklikler yapmaları kaçınılmazdır. Kamu kesiminde ise sicil değerlendirme sistemi yeni yaklaşımlara uzak kalmıştır. Performans değerlendirme sisteminin en önemli görevlerinden biri çalışanların kendi potansiyellerini fark etmelerini sağlamak, eğitim ihtiyaçlarını belirleyip gelişimlerini planlamaktır. Sicil raporlarında ise sadece sicil amirinin ilgili memur hakkında verdiği disiplin kararları ve işteki yeterliliğiyle ilgili bilgiler yer almaktadır. Bu raporlar kapalı zarflar ile sicil dosyalarında arşivlenmektedir. Disiplin suçları dışında çalışana geribildirimde bulunulmamakta ve eğitim ile ilgili gereksinimler yer almamaktadır. Ülkemizde özel sektörde çalışan hemşirelerin performans değerlendirmeleri ile ilgili ise çok az veri mevcuttur.

Bu tez çalışması ile performans ve Performans değerlendirmeye kavramsal bir bakış atılmış, Performans Değerlendirmenin gerekliliği, amaç ve ilkeleri, ölçütleri, değerlendirme yöntemleri ve süreci incelenmiş, organizasyonlar, çalışanlar ve yöneticiler açısından faydaları anlatılmıştır. Son olarak Hemşirelerde Çağdaş Yaklaşımlardan 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin uygulanabilirliği bir kamu hastanesinde yapılan alan çalışması ile test edilmiştir.

1.BÖLÜM

1. PERFORMANS KAVRAMI

Sözlüklerde takat sınırı, bir faaliyetin/hareketin gerçekleştirilmesi, bir talebin, sözün ya da isteğin yerine getirilmesi, gerçekleştirilebilir yeterliliği, etkinlik, bir etkiye karşılık verme şekli, davranış, elde edilen iş, verim, ifa, icra, randıman gibi çeşitli anlamları geçmektedir. İnsan kaynakları alanında ise daha çok başarı, başarı, verim, başarı gücü gibi sık kullanılan terimlerle anılır.

Erşangur'a göre "performans, bir kişinin sahip olduğu potansiyel veya reel bilgi, maharet ve kabiliyetlerini hedeflerine veya beklentilerine ulaşabilmek için ne ölçüde kullanabildiğini tanımlayan bir kavramdır. Bir başka ifadeyle insanın sahip olduğu kapasitesini, bir işi belli zaman dilimi içinde başarıyla tamamlamada kullanabilme yüzdesidir. Performans kişinin kendi potansiyellerini geliştirmeye ve kullanmaya ne ölçüde motive olduğuna bağlıdır"(2003, s. 36).

Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Akal, 2005, s.1). Bir başka tanıma göre performans, bireyin işini yaparken ortaya koyduğu verimlilik ve etkinlik olarak tanımlanabilir (İzgören, 2001, s.99).

Barutçugil'e göre bir işletmenin performansı stratejik, taktiksel ve operasyonel amaçlarının gerçekleştirilmesinde, çalışanların işin nitelik ve gereklerini yerine getirmek için gösterdikleri tüm çabaların değerlendirilmesidir (Barutçugil, 2002).

Tüm bu tanımlarda görüldüğü gibi "Performans nedir? Sorusunun aslında tek bir cevabı yok, çünkü "performans" kendi içinde çeşitli ölçüm seviyeleri olan genel bir başarı tanımlamasıdır. Aynen büyüklük, uzunluk vb. tanımlamalarda olduğu gibi performans da "göreceli" olarak tanımlanabilir. Bu yüzden tek bir performans tanımı yerine düşük, orta, ortalama, beklenen, yüksek vb. nitelendirmeler ile daha net bir tanım yapmaya çalışırız." (Özkan, b.t.).

Günümüzde organizasyonların amaçları genellikle, yüksek verimlilik, etkinlik, kâr maksimizasyonu, maliyet minimizasyonu, müşteri memnuniyeti, büyüme, saygınlık, çalışma yaşamının kalitesi gibi performans göstergeleri ile ifade edilmektedir (Barutçugil, 2002, s. 12; Akal, 2005, s. 15- 42). Bu amaçları bir arada ve yüksek düzeyde gerçekleştirmiş bir organizasyon yüksek performanslı organizasyon olarak tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2002, s.12).

“Yüksek performanslı firmalar, doğru işleri doğru şekilde yapan firmalardır. Müşterilerinin istedikleri ürün ve hizmetleri daha yüksek kalitede ve daha düşük maliyetle üretirler. Bu firmalarda başlatılan yeni girişimlerin getirisi daha kısa sürede ve daha yüksek oranlarda gerçekleşmektedir. Müşterilerinin, çalışanlarının ve ortaklarının beklentilerini karşılayacak veya aşacak şekilde katma değer yaratırlar. Bu organizasyonların kendisine yeten ve kendini geliştiren bir yapısı ve işleyişi vardır. Çalışanlarına, ortaklarına, yöneticilerine ve müşterilerine ilgi çekici imkânlar ve avantajlar yaratmaktadırlar.” (a.g.e, s. 25-26).

1.1 Performansın Boyutları

“Bir işletme performansının tanımlanması ve değerlendirilmesine ilişkin alanları, Şimdi neredeyiz? Daha ne kadar iyi olabilirdik? Nerede olmalıyız? Soruları belirlemektedir. Aynı zamanda işletmelerde performansın geliştirilme alanlarına bir çerçeve çizmektedir, irdelemeler, işletmenin yaşamını sürdürme ve büyümesini sağlamak için uzun dönemde örgütsel yapı, görev, ürün ve süreç tasarımlarında yapması gereken yenilikleri ve değişiklikleri ortaya koymaktadır. Örgütsel sistemlerde performans alanlarını, performans boyutlarını belirleyici yönetim görüşleri sürekli değişim göstermektedir. Endüstri devriminin başlangıcında bu boyutlar kar-maliyet olarak belirginleşirken, daha sonraki dönemlerde kar-maliyet-performans üçgeni biçimine dönüşmüş, giderek bu üçgene kalite ve müşteri memnuniyeti eklenmiştir. Son dönemlerde bu sınıflandırmaya çalışanların davranışı, pazar durumu, ürün liderliği, kamu sorumluluğu gibi daha yeni boyutlar katılmıştır.”(Akal, 2005, s. 33) Ayrıca performansı oluşturan unsurlar, sunulan mal ve hizmetlerin çeşidine göre farklılaşabilmektedir. Örneğin bazı hizmetlerde kalite

ön planda iken, bazılarında miktar ön plana çıkabilmektedir. “Performansın unsurları, sunulan mal ve hizmetin kaynağına göre de değişebilmektedir.”(Köseoğlu, 2005, s. 213). Performans, aşağıda açıklanacak olan boyutların birbiri ile çok yönlü ve girift ilişkileri sonucu oluşmuştur.

1.1.1 Etkililik (Effectiveness)

Etkililik amaçlara ulaşma derecesini ifade eden bir kavramdır. Dönem sonunda gerçekleşen sonuçlar ile planlanan sonuçlar ne kadar birbirine yakınsa o derece etkili olduğu kabul edilir (Bayer ve Tüfekçi, 2006, s. 23).

Uygulamada, “doğru şeyleri, doğru zamanda, yüksek kalitede yapmak” olarak da tanımlanabilir. Kısaca; “beklenen çıktıyla asıl çıktının belli bir oranının olması şeklinde ifade edilebilir.” (Rolstadas, 1998, s. 990-991) “Taylor, örgütsel etkililiğin üretim maksimizasyonu, maliyetlerin minimizasyonu ve teknolojik mükemmellik gibi faktörlerle ölçülebileceğini kabul eder. Fayol’e göre ise örgütsel etkililik örgüt içinde açık bir disiplin ve otorite mekanizmasının varlığıdır.” (Özkara ve Kurt, 2003, s. 795)

Örgütsel etkililik, örgütün sistem öğelerinin değişkenlerini, örgütsel amaçların planlanan düzeyde gerçekleştirilmesi için etkileyip geliştirerek eyleme geçirebilmedir (Başaran, 1992, s. 134). Etkililik, işletmelerde seçilen amaçların ve yapılan işlerin uygun ve doğru olup olmadığının, bu işlerin zamanında, doğru kalitede ve istenilen miktarda gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Akal, 2005, s. 34).

$$\text{Etkililik} = \frac{\text{Gerçekleşen Çıktı}}{\text{Planlanan Çıktı}}$$

Bir bağışıklama kampanyası sonrasında önlenen vaka sayısı o müdahalenin etkililiğinin ölçümüdür. Etkililik, sağlık sektöründe genellikle; kurtarılan yaşam sayısı, önlenen vaka sayısı, kazanılan Kaliteye Ayarlı Yaşam Yolları –QALY (Quality Adjusted Life Years) gibi ölçütlerle tanımlanır (Tatar, 2007-a, s.22).

“Etkililik kavramı ulaşılacak çıktı hedefi, yeni bir performans standardının başarılması veya bütün kısıtlamalar kaldırıldığında olanaklı olan ideal potansiyeli içermektedir. Bundan dolayı örgütsel anlamda etkililiğin iki düzeyi vardır; bunlardan birincisi, daha iyi bir örgütlenme ile daha yüksek performans standartlarına ulaşılması: burada hedef, kullanılan kaynakların tam kapasitede kullanılmasıdır. Başka bir deyişle burada söz konusu olan “ Kaynak mevcudiyetindeki yetersizlik, istem düzeyindeki düşüklük gibi kısıtlamalar altında bile gerçekten çalışarak daha iyi olabilir miyiz? “ sorusuna olumlu yanıt verme çabasıdır. İkincisi ise; Hem içsel hem de dışsal kısıtlamalar ortadan kaldırılrsa, ideal potansiyelin hedef olarak alınması: burada firmalar erişilmez gibi görünen hedefleri benimser ve onlara ulaşmaya çalışırlar.” (Baş ve Artar, 1991, s.34)

1.1.2 Etkinlik (Efficiency)

İktisadi anlamda etkinlik, minimum çaba veya masraf ile maksimum sonuçlar elde etme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Lorcu, 2008, s.36). “Etkenlik, örgütlerin tanımlanmış amaçlarına ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sonucunda bu amaçlara ulaşma derecesini belirleyen ve işletme düzeyinde toplam performansı yansıtan en önemli performans boyutudur.” (Akal, 2005, s.34). En basit haliyle “ doğru işi yapmak” olarak ifade edilebilir.

“Etkinlik işletme faaliyetlerinin başarısının bir göstergesidir. Etkin olmaktan amaç mevcut teknoloji çerçevesinde çıktıları olası en az kaynakla (girdi) üretebilmek yeterliliğidir. Bu bağlamda işletmeler en az kaynakla olası en büyük çıktıyı elde edebilmek için kısa ya da uzun vadede çeşitli kararlar almak durumundadırlar. Bir işletmenin etkin olup olmadığına kendisine rakip olan işletmelerin verimlilikleriyle karşılaştırılarak karar verilebilir.” (Dikmen, 2007, s.2-3).

Genel olarak bir faaliyetin etkinliği, kazanımlar ile kullanılan kaynaklar arasındaki ilişki olarak gözüktür. Faaliyetin maliyeti kullanılacak kaynakların miktarın ölçümünden sonra belirlenir. Faaliyetin etkinliği, girdi ve çıktı bilgilerinin nicel olarak karşılaştırılması sonucu ortaya çıkar (O’donnel ve Duffy, 2002, s.1201).

Etkenlik, bir örgütün kaynaklarını nasıl kullandığını gösteren, etkililikten daha dar kapsamlı bir kavramdır. Üretim için ne kadar girdinin sağlandığını, girdinin ne kadarının çıktıya dönüştüğünü, ne kadarının sistem tarafından kullanıldığını bilmek örgütün etkenlik düzeyini belirler (Başaran, 1992, s.134-135).

İşletme dönem başında planlamış olduğu üretim miktarını dönem sonunda gerçekleştirmiş ise etkililik ortaya çıkar. Fakat işletmenin rakipleri bu üretim miktarının üzerinde üretim yapıyorsa o işletme etkin bir işletme olarak nitelendirilemez (Bayer ve Tüfekçi, 2006, s.24).

Etkinliğin ölçümleri en basit açıklama ile işletmenin gerçekleştirmeyi amaçladıkları ile elde ettikleri arasında yapılan bir karşılaştırmadır. Bu ilişki, aşağıdaki gibi formülize edilebilir:

$$\text{Etkenlik} = \frac{\text{Gerçekleşen Çıktı}}{\text{Beklenen Çıktı}}$$

Bir hastane biriminde tedavi edilen hasta sayısının tedavi edilmesi gereken hasta sayısına bölünmesi bize hasta tedavi sürecinde ne derece etkin olduğunu sayısal olarak gösterir (Erdumlu, 1991, s. 324).

Yani burada temel olarak çıktılar üzerine, bazen de örgütsel performans üzerine odaklanılarak kuruluşun dışındaki kişilerin yararları kuruluşun elde ettiği sonuçlar olarak değerlendirilmektedir (Lane, 2000, s. 61). Bu süreçte etkinliğin ölçümünde çıktı ile sonuç arasında ayırım yapıldığı da unutulmamalıdır. Çıktı, kuruluş içerisinde belirli girdilerin işlenmesi ile elde edileni gösterirken, sonuç dışsal etkileri ifade etmektedir (Kubalı, 1999, s.39).

Etkenlik, bir faaliyet için oluşturulan hedefin ne kadar başarıldığı ile ilgili olduğu için, faaliyetin beklenmedik veya olumsuz etkilerinin olduğu durumlarda; etkenlik olumlu ve olumsuz sonuçlara göre yargılanacaktır. İşte bu noktada kişilerin değer yargıları devreye girecektir. Zaten etkinliğin tanımlanmasındaki zorluk da, sübjektif unsurları içeren bir kavram oluşundan kaynaklanmaktadır (Köseoğlu, 2005, s. 219).

1.1.3 Ekonomiklik

Ekonomiklik ölçütü, performans yönetiminde önemini hep koruyan başlıca ölçütlerden biridir. Çünkü ister özel sektör kuruluşları olsun, ister kamu kurum ve kuruluşları olsun ve hatta sosyal amaçlı kurumlar olsun, ekonomiklik, performansın temel ölçütüdür. Ekonomiklik ölçütü, diğer performans ölçütlerinde olduğu gibi kuruluş için bir amaç değil, araçtır (Bilgin, 2004, s.37-38).

Ekonomiklik en az masrafla girdi kaynaklarını uygun kalitede elde etme olarak tanımlanmaktadır. Diğer adıyla tutumluluk, istenilen amacı en düşük maliyetli kaynaklarla ve en uygun zamanda gerçekleştirmeyi öngörür (Erdumlu, 1991, s.324).

1.1.4 Verim

Bir işletmenin ürün ya da hizmet üretme sürecinde üretim kaynaklarından ne düzeyde yaralandığını ya da bu üretim kaynakları nasıl kullandığını gösteren bir performans boyutudur (Akal, 2005, s.39).

Verim, amaçları gözetmeden bir işin ne kadar iyi yapıldığının yani en az kaynakla, en doğru biçimde ve en düşük maliyetle yapılıp yapılmadığının bir göstergesidir (Karaca, 2004, s.23).

$$\text{Verim} = \frac{\text{Tüketilmesi Beklenen Kaynaklar (Yararlı Girdi)}}{\text{Tüketilen (Kullanılan) Kaynaklar}} \times 100$$

1.1.5 Verimlilik

“Verimlilik işletmenin kaynaklarını belirli bir zaman periyodu içinde nasıl tükettiğini gösteren bir etkinlik ölçüsüdür. “ İşleri doğru yapmak” olarak ta tanımlanabilir. Çıktılar bu zaman periyodu içinde üretilen mal ve hizmetlerin toplam değerini ifade eder. Girdiler ise bu çıktıları üretmek için gerekli kaynak miktarıdır.

Verimlilik artışı girdiye göre çıktıdaki değişme oranıdır.” (Akdeniz ve Durmaz, 1998 s.87).

Verimlilik genelde performansı ölçmede kullanılan statik bir durum belirleme olarak görünse de, aslında üretimin ilk aşamasından son aşamasına kadar kaynakların kullanımı ile ilgili bir süreç içinde her zaman geçerli dinamik bir ölçüt olup, ekonomik anlamda rasyonel bir yolun izlenmesidir (Bilgin, 2007, s.65). Verimlilik veya diğer adıyla üretkenlik veya produktivite kavramı (productivity), en basit tanımıyla çıktının girdiye oranıdır (Tarım, 2001, s.11).

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}}$$

Bir faaliyetin “verimli” sayılabilmesi için (Arslan, 2002, s.3);

- 1) “Aynı girdi ile daha fazla çıktı sağlanması,
- 2) Aynı çıktının daha az girdi ile elde edilmesi,
- 3) Çıktının girdi artışından daha yüksek düzeyde artırılması gerekir.”

Yönetim sürecinde verimliliğin sağlanmasında; yönetimin türü, plânlama, örgütlenme, koordinasyon, uzmanlık ve iş bölümü, zaman kayıplarının önlenmesi, moral, denetim, eğitim, çalışma yerinin fiziksel koşulları gibi etkenler rol oynamaktadır (Özer, 2009, s. 6).

İşletmeler elde bulundukları mevcut kaynakları etkin kullanmaya ve kaynakların verimliliğini arttırmaya çalışırlar. İşletme kaynaklarının verimliliği bir bakıma, kaynaklarının performansına bağlıdır. İşletme kaynaklarının performansı, işletmenin gelecekle ilgili alacağı kararları doğrudan etkilemektedir (Yılmaz ve Ünsar, 2007, s.37).

1.1.6. Kalite

Kalite, kaynakların verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını

egemen kılan ve böylece işletmelerin kamusal sorumluluklarını da olumlu olarak gerçekleştirmelerine olanak hazırlayan bir performans boyutudur (Akal, 2005, s.49).

Sağlık hizmetleri sunumunda kalite; Uluslararası geçerliliği olan göstergelerdeki standartlara uygun tanı, tedavi ve bakım hizmetlerinin yanı sıra, tüm hizmet süreçlerinde hastaların beklenti ve ihtiyaçlarının tam olarak karşılanması olarak tanımlanabilir. Buna göre kalite; sağlık hizmetlerinde gerekli kaynakların verimli bir şekilde dağıtılması ve kullanılması, hizmetin etkili biçimde verilmesi, gerek kaynak dağıtımında gerekse hedef kitlenin hizmetlere ulaşımında hakkaniyete özen gösterilmesi ve hizmet sunumu sırasında ve sonrasında hizmeti kullananların memnuniyetinin sağlanması olarak tanımlanmaktadır (Uz, 1995, s. 50).

1.1.7. Çalışma Yaşamı Kalitesi

“Örgüt çalışanlarının fiziksel psikolojik ve sosyal bütünlüğünü gözetken, örgütsel kültürde çalışanların değerini ve potansiyelini artıracak yönde değişimler yaratan bir yönetim felsefesidir. Çalışma yaşamı kalitesi, örgüt çalışanlarının ücret, fiziksel çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik, işbirliği ortamı, iletişim, bağımsızlık, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme, tanınma-takdir ve planlama, sorun çözme, karar almaya katılım gibi, çok çeşitli sistem olgularına karşı oluşan davranış biçimlerini ve düşüncelerini açıklayan bir kavramdır.” (Akal, 2005, s.58).

Çalışma yaşamının kalitesini etkileyen örgüt içi davranış ve uygulamalar genel başlıklar altında şu şekilde sıralanabilir (Akal, 2005, s.61):

- “Hakça ücret sistemleri,
- Parasal ve parasal olmayan özendirici sistemler,
- İş güvencesi, uygun ve modern fiziki çalışma koşulları,
- Mesleki eğitim, geliştirme eğitimi, yükselme olanakları,
- Katılımcı yönetim uygulamaları, amaçlara yönelik yönetim, grup çalışmaları,
- Öneri sistemleri, kalite kontrol çemberleri vb.”

1.1.8. Yenilik

Yenilik diğer adıyla inovasyon, bilimsel araştırmadan icada, geliştirmeye ve ticarileştirmeye kadar yeni bir ürün veya üretim süreci yaratmaktaki tüm faaliyetlerdir (Kamien ve Schwartz, 1982, s.2). Yenilik, bir fikri satılabilir, yeni ya da geliştirilmiş bir ürün ya da mal ve hizmete dönüştürmek demektir (Sarıhan, 1998, s.56). Yenilik iç ve dış çevrelerden kaynaklanan her türlü baskı, tehdit, istek ve olanaklar, teknoloji, ürünler, hizmetler, yöntemler, politikalar açısından başarılı olarak yanıt vermek için yapılan değişimleri içeren yaratıcı bir süreçtir (Akal, 2005, s.53). Değişim ve gelişme, yenilik kavramıyla yakından ilgilidir. Değişim, yeni bir şeylerin ortaya çıktığını, gelişme ise bu yeniliklerin olumlu olduğunu ima eder (Vıdır, 2007).

Akal'a göre yenilikçi yönetimler yaratıcılığı, değişimi, yeni fikirleri, grup çalışmalarını, bağımsız uygulamayı, geliştirici eğitimi destekleyen ve besleyen bir çevre oluşturmalıdır. Uygulanan yeniliklerin sayısı, mevcut yöntemlerden vazgeçilen ya da değiştirilenlerin sayısı, işletmenin yenilikleri nedeniyle kamuoyundaki imajı, aldığı ödülleri vb. konularda geliştirilen göstergelerle işletmenin yenilik boyutunda sağladığı performansı ölçümlemek mümkün olmaktadır (Akal, 2005, s.56-58).

1.1.9. Kârlılık

Kâr ve kârlılık işletmede toplam gelirler ve toplam maliyetler arasında kurulan bir sonuç ilişkisidir. Basit bir tanıma göre kâr, satışlarla maliyetler arasındaki artı farktır. Kârlılık ise gelir ve gider ağırlıklı bir ilişki içinde tanımlanırsa, dönemsel kârın satışlara bölünmesiyle bulunan bir oranın ifadesidir (Akal, 2005, s.63).

Kâr, satışlarla maliyetler arasında olumlu fark olarak tanımlanabilir. Eğer fark olumsuzsa buna zarar denilmektedir. Bu iki yönlülük üzerine karı girişimcinin üretim faktörlerini bir araya getirerek işletmesindeki "riski ve belirsizlikleri karşılama payı" olarak da tanımlamak olanaklıdır (Kavuzlu, 2007, s.18).

Kâr işletme yönetiminin aldığı kararların, yaptığı işlerin nedeni ya da açıklaması olmamalıdır. Kâr bir neden değil sonuç olarak kabul edilmelidir. İşletmenin ekonomik bir davranış gösterdiğini, kararların ve uygulamaların geçerliliğini ispatlayan bir sonuç olarak kabul edilmelidir (Akal, 2005, s.63).

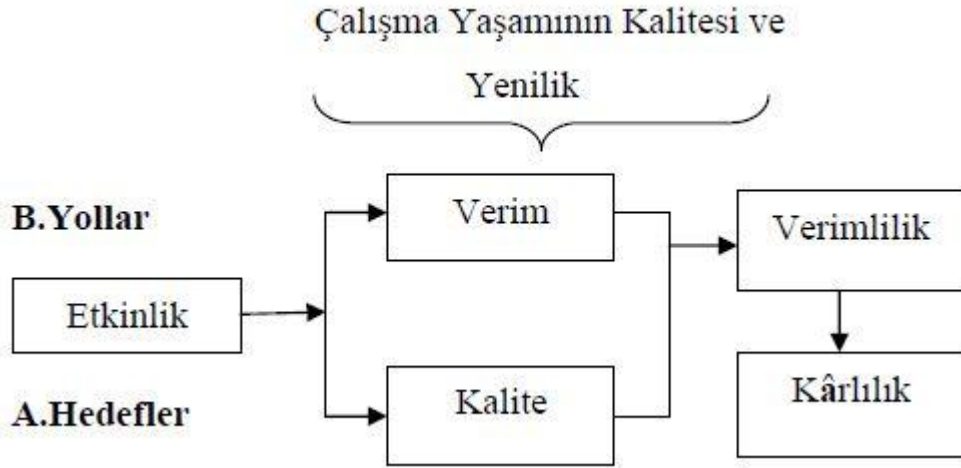
1.1.10. Sosyal Sorumluluk

Bir örgüt, tükettiği girdileri yararlı çıktılara dönüştürdüğü surece ayakta kalabilir. Büyük işletmeler, stratejilerinde sosyal, politik ve ekonomik çevre ile ilgili amaçlara da yer vermek zorundadırlar. İşletmeler çalışma yaşamının kalitesinin yüksek olmasının yanında, buldukları çevreye uygun tepkilerde bulunmalıdır (Gülcü ve ark., 2005, s.78).

1.1.11. Ürün Liderliği

Ürün liderliği, işletmenin mevcut ürünlerinin değerini ve kalitesini artırma, yeni ürünler çıkarmak için, pazarlama, üretim, mühendislik alanlarında yeni teknik bilgileri ve yöntemleri geliştirme ve bunları uygulayarak sonuç alma yeteneğini açıklayan bir kavram olarak tanımlanabilir (Akal, 2005, s. 66).

“Bir işletmede, performansın artırılması ve sürdürülmesi öncelikle performans boyutları arasındaki ilişkilerin iyi kavranmasıyla olanaklıdır. Örgütsel bir sistem olarak alınan işletmenin, toplam başarısının yüksek çıkması için performans boyutları arasındaki dengenin işletme yönetimi tarafından oluşturulması gerekir. Karar organı öncelikle etkinliğe önem verecek ve “yapılması gereken doğru işler nelerdir?” sorusunun yanıtını arayacaktır. Daha sonra ilgi odağı verim ve kalite olacak ve “doğru işleri doğru biçimde gerçekleştirmek için hangi kaynaklar ne kadar tüketilmiştir?”, “kalite nasıl ve ne düzeyde sağlanacaktır?” sorularına yanıt aranacaktır. Performans ölçüm sisteminin bu üç boyutu çok iyi yönetilirse, verimlilik bu aşamaları izleyecektir.” (Gülcü ve ark., 2005, s.78-79)



Şekil.1. İşletme Etkinliği İçin Performans Boyutlarının İlişkileri

Kaynak: (Sinc, S. D. (1985). *Productivity Management; Planning Measurement and Evaluation, Control and Improvement*, (1.Edit.), New York:Wiley Publications, s.257)

1.2. İşletmelerde Personelin Başarılarını Etkileyen Faktörler

Meslek bilgileri, iş yapma usulleri aynı olsa da çalışanların işteki başarıları farklılık göstermektedir. Aynı çalışanın dahi iş başarısında dönem dönem dalgalanmalar olabilmektedir. Yapılan çalışmalar bu değişikliklerin çeşitli faktörlerden kaynaklandığını göstermiştir. Bu faktörleri genel olarak şu şekilde sıralamak mümkündür.

1.2.1 Kişisel Yetenekler

“Çalışan performansını belirleyen kişisel özellikleri sadece mevcut özellikler ve yetenekler olarak da düşünmek doğru değildir. Performansın, çalışanın potansiyel yetenek ve özellikleri ile ilişkisinin olduğunu da unutmamak gerekir. Özellikle çalışanın yakın gelecekte üstleneceği ileri düzeyde bilgi, deneyim, yetenek isteyen bir işe göre değerlendirilmesi için onun potansiyelinin belirlenmesi gereklidir.” (Özdemir, 2007, s.4).

“Bireyler arasında farklılık gösteren konuşma, yazma, kavrama, fiziki güç, zihin gücü, deneyim gibi yetenekler ile kişinin ruhsal yapısı, ilgileri, değerleri, tutumları, rol algısı vb. öğeler, çalışma yaşamında bireyin başarı sınırını belirlemektedir. Kişiden bilgi, deneyim, eğitim düzeyi ve yaşı ile bağdaşmayan işler

ortaya koyması beklenemez. Ancak kişisel yetenekler zaman içinde değişikliğe uğramaktadır. Kullanılmayan yetenekler zamanla zayıflamakta, sürekli kullanılan yetenekler ise güçlenmektedir.”(Canman, 1995, s.147)

Bir bireyin herhangi bir zamandaki davranışı, çevrenin kendinden ne beklediğine ve bireyin ruhsal yapısına bağlıdır. Belirli bir süre sonra bu ruhsal yapı bireyin kişiliği olarak nitelenir. Bireyin davranış biçimi hem çevrenin doğrudan etkilerine, hem de bireyin geçmişine bağlıdır (Drake ve Smith, 1990).

Bireyin sahip olduğu yetenekler bedensel yetenekler ve düşünsel yetenekler olarak ikiye ayrılır ve yapılan iş alanına göre bazen bedensel yetenekler bazen de düşünsel yetenekler daha ağırlıklı olarak kullanılmaktadır.

1.2.2 Başarı Güdüsünün Yoğunluğu

Başarıyı etkilemede asıl önemli olan nokta sahip olunan yeteneklerin türleri ve düzeylerinden çok bu yetenekleri ortaya koyma isteğinin yoğunluğudur. Kişiyi daha çok çalışmaya ve başarı sağlamaya iten etmenlerin başında onun sosyo psikolojik gereksinimleri gelir. Bu görüşe göre bu tür gereksinimleri doyurabilen kişi kendisine bu olanakları sağlayan örgütü daha çok benimseyecek ve benimsediği oranda başarı düzeyi yükselecektir (Timur, 1983, s.3) .

1.2.3. Çevresel Etmenler

İnsanın dış çevreye uyumu sadece biyolojik gereksinimlerini karşılamak için değildir. Ayrıca sosyal gruba uyması için de gereklidir. Kültür kişinin dış çevre ile olan ilişkilerini düzenlediği gibi genel kültüre olan yakınlık derecesini de etkiler. Yaşadığı kültür içinde ilişkide bulunduğu işletmelerle olumlu ve olumsuz beraberlikler kişi için önemlidir. Olumlu etkileşimler kişiye güdüleyici ve başarıyı artırıcı nitelik taşır (Erdoğan, 1991).

1.2.4. Örgütsel Faktörler

“Çalışanın işe karşı tutumunu ve de dolayısıyla iş performansını etkileyen çok sayıda yönetsel uygulamadan bahsedilebilir. Sıkı bir denetim biçimi, çalışanların bireysel esnekliğini azaltarak, yönetim-çalışan ilişkilerini olumsuz yönde etkilerken, çalışanların kararlara katılma derecesi ise işe yönelik olumlu tutumların gelişmesini sağlamaktadır. Ayrıca, işin yapısı, görevin özellikleri, iletişim olanakları, rol çatışmalarının yaşanma sıklığı, iş ortamının yeterlilik ve düzen durumu, standartlaştırma seviyesi, terfi olanakları, ücretlendirme politikaları vb. birçok yönetsel uygulamanın, yönetim biçiminin şekillenmesinde etkisi olduğu söylenebilir.” (Özdemir, 2007, s. 15).

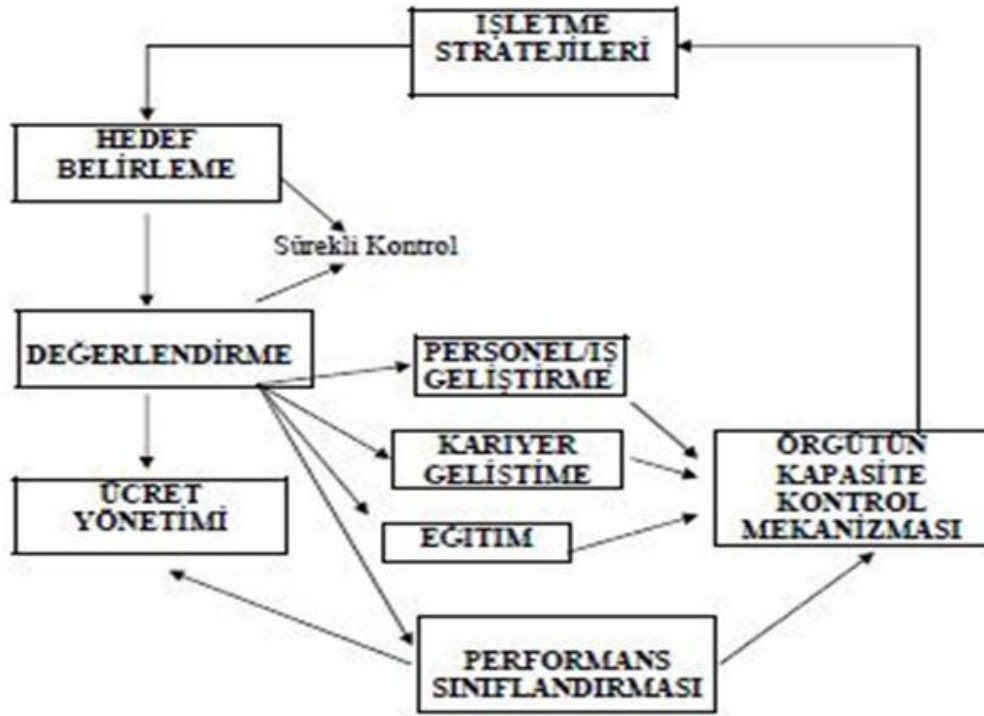
“Örgütle personelin başarısını etkileyen faktörler arasında örgütün yapısı, amaçları, politikaları, görev, yetki ve sorumluluk, çalışma koşulları (ışıklandırma, ısıtma, gürültü, is programı) vb. örgütsel faktörler de yer almaktadır. İş tanımlarının yapılmış, iş gereklerinin (personelde aranan niteliklerin) örgütçe belirlenmiş olması durumunda personelin yerinde istihdamına imkân kazandırılır. Personel arasındaki ilişkiler, uyum durumu, birimler arasında etkili bir koordinasyon sağlanmış olması da kuşkusuz personelin başarı düzeyini etkilemektedir.” (Canman, 1993-a, s.164).

2. PERFORMANS YÖNETİMİ

“Lawson (1995), Performans Yönetimini, bir kurum veya örgütün en yüksek stratejik önceliklerini tespit etme ve bu öncelikleri örgütün en üst seviyesinden tabana, örgütün bütün birimlerine ve çalışanlarına yayarak stratejik çıktılara dönüştürme ve ideal sonucu alma süreci olarak tanımlamıştır. Başka bir ifadeyle performans yönetimi, organizasyonun varlık nedenlerini (misyona) ve uzun dönemli (vizyon) öncelikli hedeflerini belirleyerek, organizasyon içerisindeki tüm süreçlerin ve çalışanların performanslarının yönetimini ifade etmektedir.” (Güran, 2005, s. 61-62). Performans yönetimi, üzerinde uzlaşmış hedefler, amaçlar ve standartlar çerçevesinde performansı anlayıp yöneterek örgütten, takımlardan ve bireylerden daha olumlu sonuçlar almanın bir aracıdır (Armstrong, 1991, s.397).

“Bu bakımdan, performans yönetimi, insanları kendi potansiyellerini idrak etmeleri yönünde motive etmenin bir aracı olarak performansı, amaç ölçümünü, geribildirim ve tanınmayı kullanarak insanların yönetimine sistematik bir yaklaşımdan oluşmaktadır. Yöneticiler ve iş görenleri birlikte çalıştırarak örgütsel başarıyı önemli derecede etkileyen bir işletme sürecidir. Diğer yönetim alanlarında olduğu gibi, performans yönetimi de, planlamayı gerektirir, gerekli becerileri ve yetenekleri geliştirmek için de eğitimi ve liderliği kullanır. Performans yönetimi, belirli bir plan çerçevesinde gerçekleştirdiği süreç içerisinde bireysel ve takım performans değerlendirme için temel oluşturacak yöntemleri ve kriterleri ortaya koyar.” (Bingöl, 2006, s.323)

“Performans Yönetimi, dar anlamda çalışanların değerlendirilmesi, derecelendirilmesi, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecinin alt yapısını oluşturan bir insan kaynakları fonksiyonu olarak görülebilir. Ancak, gerçekte, performans yönetimi, “Hedeflerle yönetim” anlayışı ile özdeşdir. Çalışanların işe odaklanması, yeteneklerinin geliştirilmesi ve adanmanın sağlanması için amaçların belirlenmesi ve bunlara ne oranda ulaşıldığının ölçülmesidir.” (Barutçugil, 2002, s.126)



Şekil.2. Performans Yönetimi Süreci

Kaynak: Neale, F. 1992, *The Handbook Performance Management* Sayfa:28

Bir sağlık işletmesinde etkin bir performans yönetiminin sağlanması için izlenmesi gereken aşamalar; İş ve performans planlarının yapılması, kalite güvencesi ve kıyaslama, yeterliliğe bağlı eğitim, klinik denetimleri ve performans göstergeleridir (Ildır, 2008, s.108).

2.1. Performans Yönetim Sisteminin Özellikleri

Performans Yönetim Sisteminin temel özelliklerini sıralamak gerekirse:

- “Sürekli gelişme ve öğrenen organizasyon felsefesine dikkat çeker. Öğrenen organizasyonlar, 90’lı yıllarda en çok tartışılan yönetim felsefelerinden biridir. Bu felsefe, insanlarda atıl olarak bulunan büyük bir potansiyel olduğunu, eğer çalışanların kişisel gelişimi canlandırılabilirse bu potansiyelin ortaya çıkabileceğini ifade eder. Amaç; ortaya çıkan bu potansiyeli takım çalışmasında kullanarak, sinerjik bir etki meydana getirmektir.
- Yılda bir kez yapılan subjektif bir değerlendirme yerine, yıl boyunca devam eden objektif değerlendirme ve geliştirme sağlar.

- Amaçlanan şirket kültürünün yerleştirilmesinde önemli bir araçtır. Hedeflerin yaygınlaştırılması aşamasında kişilerin kendilerini şirketin bir parçası olarak görmelerine yardımcı olur.
- Organizasyonel ve kişisel hedeflerin entegrasyonunu sağlar.
- Yeterlilik kavramının ve yeterlilik analiz tekniklerinin gelişmesini sağlar ve bu analizlerin davranışsal konulardaki performans değerlendirmeye temel oluşturmasını öngörür.” (Çalkavur, 1996, s.22-23)

Ayrıca;

- “Performans Yönetiminin sadece yöneticilerin değil, herkesin işi olduğunu vurgular. Etkili bir performans yönetimi sistemi, personelin, neyin ve nasıl başarılması gerektiği konusundaki anlayışını geliştirmeli, örgütsel performansın iyileştirilmesinde onlara yardımcı olmalı ve örgütsel amaca yaptıkları katkılara dayanarak onları ödüllendirmelidir.”(Canman,1995, s.123).

2.2. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları

En genel amacı, çalışanların hem bireysel olarak hem de takım halinde firma süreçlerinin ve kendi bilgi becerilerinin sürekli gelişimini sağlayabilecekleri bir kültür oluşturmaktır (Bilgin, 2003).

Organizasyonların performans yönetim sistemine geçmelerinde rol oynayan faktörler ve performans yönetim sisteminin amaçları şunlardır (Akt: Işığışık, 2008, s.2) :

- “İş dünyasındaki gelişmelere ayak uydurmak, iç müşteri kavramını yerleştirerek takım çalışmasını geliştirmek, müşteri odaklı bir kültür yaratmak ve sürekli gelişme felsefesine katkı sağlamak.
- Örgütün yakın gelecekteki vizyonunu sağlamak ve arzu edilen örgüt kültürünün gelişimine katkı sağlamak
- İşgücü planlaması için personel envanteri hazırlamak, organizasyonel ve kişisel hedeflerin entegrasyonunu sağlayarak, iş ilişkilerini geliştirmek ve öğrenen organizasyon felsefesine katkı sağlamak,
- Yılda bir kez sübjektif değerlendirme yerine, yıl (dönem) boyunca sürekli ve objektif bir değerlendirme ile çalışanların zayıf veya gelişmeye açık olduğu

yönleri ile kuvvetli olduğu yönlerini belirlemek, yeteneklerini geliştirmek, iş memnuniyetini arttırmak, yaratıcılıklarını ve tüm potansiyellerini kullanma olanağını sağlamak,

- Çalışanların şirket hedefine katkıları oranında ücret, prim, ödüllendirme, onurlandırma, cezalandırma, gelişme, terfi, nakil ve eğitim, vb. insan kaynakları sistemlerine bilgi (girdi) sağlamak.”

Ayrıca;

- “Organizasyonun performansında kalıcı gelişmeler elde etmek,
- Çalışanlar ile yönetenler arasında açıklık ilkesine dayalı diyalog kurulmasını sağlamak,
- Hedefler ve performans kriterleri konusunda yöneticiler ile çalışanlar arasında ortak bir anlayış oluşturarak, herkesin görevinin bilincinde olmasını sağlamak,
- Çalışanların performanslarını izleyerek objektif bir ölçme-değerlendirme yapmak,
- Çalışan performansını yönlendirecek, işinde gelişmesini ve geleceğe hazırlanmasını sağlayacak geri bildirim mekanizmasını oluşturmak,
- Dürüst bir yönetim anlayışını yayarak güven yaratmak ve çalışanın moralini yükseltmek.” (Bilgin, 2003).

Performans yönetim sisteminin uygulamalarından elde edilen sonuçlar, insan kaynaklarında yer alan diğer alt sistemlere girdi sağlar.

2.3. Performans Yönetim Sisteminin Gereği ve Yararları

Doğru kurgulanmış ve sonuçları öngörülmüş bir Performans Yönetim sistemi, kurum açısından son derece faydalı olabilmektedir. İyi bir Performans Yönetim sisteminin olduğu kurumlarda;

- “Kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi daha kolaydır.
- Organizasyonun etkinliği ve karlılığı artar.
- Bireysel katkılar ayırt edilebilir.
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir.

- Çalışanların kuruma aidiyeti artar.
- Kurumun iç işleyişi disipline olur.
- Kurumun sahip olduğu entelektüel sermaye artar.
- Katılımcı yönetim desteklenir.” (Özkan, b.t).
- “Ayrıca şirket vizyon ve stratejilerine göre belirlenen organizasyon hedeflerinin, bölümlere ve bireylere ulaştırılması ve entegrasyonu sağlanır.
- Eğitim, gelişim planlaması, işgücü planlaması, kariyer planlaması, ücret yönetimi, terfi veya işten ayırma vb. insan kaynakları sistemlerine girdi sağlar.”(Örucü ve Köseoğlu, 2003 s.27-28).

Doğru kurgulanmış bir Performans Yönetim sistemi ile çalışan yöneticiler;

- “Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkin olabilirler,
- Çalışanlar ile daha sağlıklı ve birebir iletişim sağlarlar,
- Daha kolay yetki devredebilirler(delegasyon),
- Çalışanların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay ve daha gerçekçi olarak belirleyebilirler,
- Yönetimsel becerilerini daha da fazla geliştirebilirler,

Doğru kurgulanmış bir Performans Yönetim sisteminin uygulandığı bir kurumda çalışanlar;

- Kurumun ve yöneticilerin kendilerinden beklentilerini daha net olarak bilirler,
- Kendi performanslarını yönetmeyi öğrenirler,
- İşletme içinde daha iyi tanımlanmış rol, görev ve sorumluluklara sahip olurlar,
- Performanslarının nasıl değerlendirildiğini açık olarak bilirler,
- Bireysel olarak güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini görme imkanına sahip olurlar,
- Bireysel performansa ilişkin olumlu geri besleme ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler,
- Kendi hedefleri ile sınırlı olsa da yeni fikirler üreterek yönetime katılım sağlarlar,

- Çalışanlar amaçlarının ve önceliklerinin neler olduğunu ve kendilerinden neler beklendiğini bilir ve kendi performans planının oluşumuna katılarak kendi kariyer planı üzerinde de söz sahibi olur.” (Özkan, b.t.).

“Performans yönetimi bir iyileştirme ve geliştirme sürecidir. Bu nedenle diğer yönetim süreçlerini bu doğrultuda destekler. Performans yönetiminin desteklediği yönetim süreçlerinden bazıları; kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi, kurumsal kaynak planlaması, eğitim yönetimi, kariyer yönetimi ve organizasyonel yedekleme, ücret yönetimi, motivasyon yönetimi, toplam kalite yönetimi vb. olarak sıralanabilir. Performans Yönetimi içerisinde oluşturulacak bir performans değerlendirme sisteminin de, desteklenmesi kararlaştırılan diğer yönetim süreçlerine veri sağlayacak şekilde kurgulanması gerekir. Bu nedenle, bir Performans Yönetimi çalışmasının başında bu süreçler net olarak belirlenmeli ve çalışma buna göre yönlendirilmelidir.” (Özkan, a.g.e.)

2.4. Performans Yönetim Sisteminin Temel Unsurları

Başarılı bir insan kaynakları değerlendirme modelinin uygulanabilmesi için performans değerlendirme sistemi kapsamında, aşağıdaki maddelerin uyumlu bir şekilde yürütülmesi şarttır.

- “Performans gelişiminin planlanması,
- Performans kriterlerinin belirlenmesi,
- Değerlendirme,
- Bireye geri bildirim uygulanması,
- Kişinin geri bildirim yoluyla yönlendirilmesi (coaching),
- Ücretlendirme ve terfi “(Akt.: Özcan, 2002, s.7).

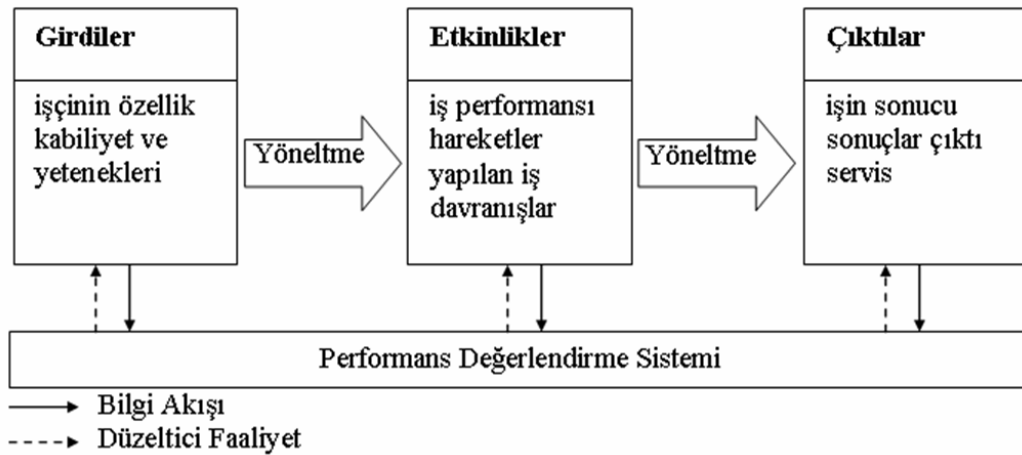
Bu unsurlar anlamlı ve uyumlu bir şekilde yürütülmesi performans yönetim sistemini başarıya sevk edecektir.

2.5. Performans Yönetim Sisteminin Aşamaları

İşletme performans yönetimi sistemini kullanırken aşağıdaki aşamaları takip eder:

- “Bireysel performansın planlanması (Dönem başında ast ile üst arasında gerçekleşen hedef belirleme görüşmeleri yolu ile),
- Bireysel performansı değerlendirebilmek için gerekli kriterlerin belirlenmesi (Performans değerlendirme yöntemlerinin seçimi),
- Seçilen yöntemler doğrultusunda performansın gözden geçirilmesi (Değerlendirme formlarının önceden belirlenen ilkeler doğrultusunda doldurulması ve performansın değerlendirilmesi),
- Değerlendirilen bireye performansına ilişkin bir geri-besleme sağlanması (Değerlendirme mülakatlarının yapılması),
- Bireye sağlanan geri-besleme doğrultusunda performansın geliştirilmesi için kişinin yönlendirilmesi (Coaching),
- Performans değerlendirme sonuçlarının bireye ilişkin kararların alınmasında temel oluşturması (Ücretlendirme, terfi, kariyer geliştirme, eğitim vb.). “ (Coşkun, 2009).

Bu altı temel faaliyet Performans Yönetimi Sisteminin ana unsurlarını oluşturmakta ve sistemin başarısı için bu faaliyetlerin insan kaynakları yönetiminin diğer sistemleri ile uyumlu bir biçimde yürütülmesi gerekmektedir. Bu sistem aşağıda şematik olarak gösterilmiştir.



Şekil.3. Performans Değerlendirme Sisteminin Diğer Sistemlerle Uyumu

Kaynak: (Akt.: Coşkun, 2009; İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemi, (12.10.2011), <http://www.hrturkiye.com/index.php/insan-kaynaklari-yonetiminde-performans-degerlendirme-sistemi/>)

3. PERFORMANS DENETİMİ

Performans denetimi, kaynakların verimlilik, etkinlik ve tutumluluk ilkeleri doğrultusunda yönetilip yönetilmediğini ve mali sorumluluk gereklerinin makul ölçüde karşılanıp karşılanmadığını görmek için bir kurumun faaliyetlerinin denetlenmesidir (Coşkun, 2000, s. 51).

“Performans denetimi, ölçme ve değerlendirme sistemleri ile ifade edilir. Performans sisteminin başarılı olması, sistemin tasarımından uygulamalarına kadar olan birçok etmene bağlıdır. Bunlardan en önemlileri ölçme ve değerlendirme sistemlerinin ağırlıklı olarak işletme performansının yönetimini ve gelişimini hedefleyerek tasarlanması ve uygulanmasıdır. Ölçüm ve denetim sisteminde veri toplama ve değerlendirme işleri belirli bir disipline göre yapılır. Verilerin güvenilir, doğru olarak ve zamanında, kimler tarafından ve nasıl toplanacağı, bu verilerin kayıt formlarına ve bilgisayarlara düzenli ve güncel olarak kimler tarafından geçirileceği, ölçüm sonuçlarının kimler tarafından raporlaştırılacağı ve değerlendirileceği belirlenmelidir.” (Onaran, 2006, s.13-14).

Performans yönetimi uygulamalarına baktığımızda, performansın denetlenmesi ile ilgili olarak öncelikle kuruluşlardaki mevcut performans ile olması gereken ya da beklenen performans arasındaki açığın belirlenmesi gerektiği karşımıza çıkmaktadır. Performans açığı, kuruluşun mevcut performans düzeyi ile hedeflenen performans düzeyi arasındaki farktır (Özer, 2009, s.19).

“Akal (2005), performans yönetimi sürecinin en önemli bölümlerinden biri olan denetimin; geribildirim işlevini çalıştırarak, verimlilik artışı, büyüme, uygun yapılanma gibi performanstan beklenenlerin gerçekleştirilmesini sağladığını belirtmiştir. Bu süreçte faaliyetler kontrol edilerek sistem dinamik bir denge içinde tutulmaya çalışılır. Esasında performans denetiminin amacı, bir proje veya kuruluşun faaliyetleri hakkında değerlendirme yapmak ve bir görüş ortaya koymaktır.” (Özer, 2009, s. 20).

3.1. Performansı Ölçme

Bir firmanın yürüttüğü faaliyetlerde, hedeflenen sonuçlara ulaşım ulaşmadığı, hizmetlerinin verimli, etkin ve karlı bir düzeyde gerçekleşip gerçekleşmediği konularının değerlendirilmesinde performans ölçümü önemli bir yönetim aracı olarak işlev görmektedir (Sayıştay, 2003, s. 9).

Neely'ye göre performans ölçümü konusunun ele alındığı başlıca disiplinler muhasebe, stratejik yönetim, insan kaynakları yönetimi, üretim yönetimi, pazarlama ve örgütsel davranış olarak sıralanmaktadır. “Firma performans ölçümü konusunun işletme yönetimiyle ilgili çeşitli boyutlara sahip olması nedeniyle konunun farklı disiplinler tarafından kendi bakış açılarına ve yaklaşımlarına göre incelendiği görülmektedir. Firma performansı ölçümü konusu her ne kadar farklı disiplinler tarafından farklı yaklaşımlarla incelenirse de tüm disiplinlerde temelde iki sorunun cevabının araştırıldığı görülmektedir. Bunlardan biri organizasyonel performansın belirleyicilerin ne olduğuna ilişkin; diğeri de performansın nasıl ölçülebileceğine ilişkindir” (Neely, 1999, s. 221).

“Geleneksel ölçüm yöntemleri tek boyutlu finansal ölçümlere odaklanmaktadır. Rekabette kalıcı üstünlük sağlamak için işletmelerin performans ölçümlerinde çok boyutlu sistemlere başvurmaları kaçınılmazdır. Son yıllarda finansal ölçütler ile finansal olmayan ölçütleri birlikte ele alan, müşteriler, kalite, karlılık, insan kaynakları, yenilik ve esneklik yönleri ile performansı ölçen sistemler geliştirilmiştir. Bu sistemler arasında Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen Dengeli Puan Kartı, Kennerly ve Neely tarafından geliştirilen Performans Prizması, Linch ve Cross tarafından geliştirilen Smart Piramidi sayılabilir.” (Başat, 2010, s. 14)

Tüm bu sistemlerde çalışanlar gerek “paydaş”, gerek “iç müşteri”, gerek ise öğrenme ve gelişme ile kuruma değer katan” insan kaynağı” olarak adlandırılmakta ve Yüksek Performanslı Organizasyonların temelini oluşturmaktadır.

Fidanboy performanslarının etkili bir şekilde ölçülmesinin, kuruluşlara sağlayacağı faydalardan bazılarını aşağıda özetlemiştir:

- Kurulan sistemin etkililiğinin ve sürekliliğinin kontrol altında tutulmasını sağlar.
- Süreçlerin iyileştirilme ihtiyaçlarına öncelik verilmesine imkân verir.
- Çalışanların sahibi oldukları sürece ne derece hâkim oldukları konusunda bilgi verir
- Kuruluş yönetimine ve çalışanlara performansın ölçülmesi konusunda bir yöntem sağlar.
- Kuruluş maliyetlerinin ön plana çıkmasına ve koordineli bir şekilde giderilmesine yardımcı olur.
- Kuruluş kaynaklarının, performansı düşük süreçlere yönlendirilmesini sağlayarak, kaynak yönetimi konusunda dengelerin oturtulmasına yardımcı olur.
- Süreç yaklaşımının tüm personel tarafından benimsenmesini ve bu konudaki motivasyonun artırılmasını sağlar.
- Kuruluşun tüm süreçleri ve bu süreçlerin etkinliği konusunda üst yönetime genel bir tablo sunar. (Fidanboy, 2007, s.5).

Çalışanların performanslarının ölçülmesi, işteki verimliliklerinin ve organizasyona yaptıkları katkının belirlenmesinin yanı sıra iş ilişkileri, liyakat vb. pek çok konudaki başarısının gösterdiği gelişmenin ölçülmesi anlamına gelir. Yapılan ölçüm ideal bir değerle karşılaştırıldığında anlam kazanır. İdeal veya olması gereken performansa ne kadar ulaşıldığı veya bunun ne kadar aşıldığı ise yakalanan başarının gücünün ölçüsüdür.

Performans ölçümleri sonucunda şu sorulara yanıt bulunur:

- i) “İşler ne kadar iyi yapılıyor?”
- ii) Beklenen sonuçlara ne düzeyde ulaşılmıştır?
- iii) Gerçekleştirilen işlerin amaçlara katkısı olmuş mu?
- iv) Bu işlerin örgüt performansına etkisi nedir?
- v) Hedef ve stratejilere uygunluk sağlanmış mı?
- vi) Temel ilkelere sapma var mı?
- vii) Doğru yönde iyiye doğru gidiliyor mu? v.b.” (Akal, 2005, s.65)

“Performans yönetiminde çalışanların; organizasyonun (şirketin) amaçları ile önceliklerinin neler olduğu, bu konuda neler yapılması gerektiği ve yapılan işlerin bölümlerine ve organizasyonun amaçlarına yaptığı katkının belirlenmesi gerekir. Bu

amaçla, entegre edilmiş ve etkin bir performans ölçümüne ihtiyaç duyulur. Kuşkusuz; çalışanların işlerine, bölümlerine ve dolayısıyla organizasyona yaptıkları katkıları objektif olarak ölçmek mümkün olduğu halde, söz konusu ölçütler yine de insan yargısına ve dolayısıyla hatalı ölçüme neden olabilmektedir. Çalışanların doğuştan gelen yetenekleri, işe ilgi ve uyum gibi özellikleri her zaman farklılık gösterir. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanlar arasındaki bu farklılıkları izlemek, ölçmek ve objektif kriterleri baz alarak değerlendirmek zorundadır. **“Ölçemediğinizi yönetemezsiniz ve iyileştiremezsiniz”** sözünün son derece önemli olduğunu hatırlatalım.” (akt. Işığışık, 2008, s.1)

Ölçme işlemi, herhangi bir varlığın veya olayın ölçülmek istenen özelliğinin, bu özelliğin ölçülmesine yarayan bir ölçek ile aslına uygun olarak betimlenmesidir. Değerlendirme işlemi ise bir karar verme işlemi olup, ölçmeden ayrılır. Değerlendirme işleminde, ölçme sonuçları alınır, ölçütle karşılaştırılır ve ölçme sonucunun, ölçütle belirlenen koşulu karşılayıp karşılamadığına bakılır (Özçelik, 1992, s.13, s.221).

3.2. Performansı Değerlendirme

“Performans değerlendirmesi ile performans ölçümü farklı araçlardır. Performans ölçümü performans göstergelerinin elde edilmesi üzerinde çalışırken değerlendirme ele aldığı konuların özelliklerini ve neden sonuç ilişkilerini daha detaylı bir şekilde inceler. Değerlendirme, performansın artırılması için faaliyet ve projelerde yapılması gereken değişikliklerle ilgili önerilerde bulunur (Curristine, 2005, s.129). Performans değerlendirmesi, çalışanın yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir.” (Yücel, 1999, s.110).

“Performans değerlendirme deyimi değişik kaynaklarda farklı isimlerle anılmaktadır. İngilizce kaynaklarda derecelendirme, sınıflandırma (rating), değerlendirme (evaluation), ölçme (appraisal), sözcükleri kullanılmaktadır. Aslında bunların kullanılmasını belirleyen etmen, değerlemenin kapsadığı işgören kesimidir. Değerleme işçi, memur, yönetici, gözetimciler, teknik ya da satış personeli için

yapılıyorsa kullanılacak sözcük de değişmektedir. Örneğin, işçiler için liyakat değerlemesi (merit rating), memur ve yöneticiler için başarı değerlemesi (performance appraisal, performance rating), gibi karşılıklar kullanılmaktadır.” (Ataay, 1990).

Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir (Palmer, 1993). Performans değerlendirme, kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısaca bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir (Fındıkcı, 1999).

Bir başka açıdan ise İşgören değerlendirme, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 2008, s.184). Özgen'e göre performans değerlendirme, işi değil iş yapan personeli ve onun başarısını veya işteki başarısızlığını değerlendiren bir süreçtir (1995).

Performans değerlendirme sadece çalışanların bireysel olarak değerlendirilmesi değil, onların bağlı oldukları takımlarının veya organizasyonun performansının da entegre edilerek değerlendirilmesidir (Işığışık, 2008, s.1).

“Latham ve Wexley (1993) performans değerlendirmesini "Çalışanın terfisini, iş değişimini, işten çıkarılışını, maaş artışı/düşüşünü, bir eğitim programına katılımını etkileyen her türlü kişisel karar" olarak tanımlamışlardır. Bu tanıma benzer olarak, Schuler ve Jacksonii (1996) ise Performans Değerlenmeyi "Bir çalışanın işle ilgili niteliklerini, davranışlarını ve iş çıktılarını ölçen, değerlendiren ve etkileyen resmi yapısal bir sistem" olarak tasvir etmişlerdir.” (akt.: Ayhan,Ş ve Acar, A., 1997).

Performans değerlendirmeler pek çok kritik fonksiyona hizmet eder. Performans yönetimi sistemleri, geri bildirim vermek, performans gelişimini desteklemek, gerekli kararları almak, güçlü yönleri belirlemek, işten çıkarma kararlarını adilleştirmek, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını tespit etmek ve yasal bir

tuzığa düştüğümüzde personelle ilgili kararların uygunluğunu savunmak için gereken verileri sunar (Grote, 2011).

Performans değerlendirme; tanımlanan başarıım seviyesinin yine daha önceden tanımlanan standart kriterlere göre ölçülmesi ve ölçüm sonuçlarının belirli bir doğrultuda işlenmesidir. Kısacası bir ölçme ve değerlendirme sürecidir. Burada önemli olan neyi, niçin, nasıl ve ne zaman ölçeceğinizdir (Özkan, b.t).

Performans değerlendirme, bir grubun veya bireyin işiyle ilgili güçlü ve zayıf yönlerinin sistematik olarak tanımlanması, bir çalışanın önceden belirlenmiş standartlarla (hedef, davranış, yetkinlik-beceri) karşılaştırma ve ölçme yoluyla işteki başarısının değerlendirilmesi sürecidir. Genel anlamda, performans değerlendirme kişinin yeteneklerini, gizli güçlerini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğer kişilerle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir (Ataay, 1990).

Değerlendirme ile bir organizasyondaki iş görenlerin belirli bir dönem içinde çalışmalarının veya yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre birçok yönden sistemli olarak ölçülmesi ve onların gelecekteki gizli güçlerinin (gelişme potansiyellerinin) ortaya çıkarılmasını sağlar. Kısaca, iş görenlerin görevlerini ne ölçüde iyi yaptıklarını, eksiklerini ve gelişme potansiyelini belirlemeye ilişkin çabaların tümüdür (Dicle, 1982).

Çalışma yaşamında ve çevrede yaşanan sürekli değişim göz önüne alındığında, performans değerlendirme amaçlarının sürekli değiştiği görülmektedir. İşletmeler, belirli sürelerde; terfi, yer değiştirme, ücret, işten ayırma, ödüllendirme, cezalandırma ve eğitim gereksinimi gibi konularda bazı kararlar almaktadır. Alınan bu kararlar, performans değerlendirme faaliyetlerinin amacına katkıda bulunmakta ve aynı zamanda işletmenin verimliliğine ve insan kaynakları yönetimine yön vermektedir (Yücel, 1999, s.111).

“İşletmede performans değerlendirme faaliyeti yapılmasının iki amacı bulunmaktadır. Birincisi; yönetsel amaçları değerlendirmek; bu bilgi yönetsel

kararlar alınırken gerekmektedir. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfiler ve diğer yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmeden elde edilen bilgilere dayanmaktadır” (Bateman ve Snell, 2002, s.324). “Bu doğrultuda performans değerlendirme faaliyetlerinin özünde; planlanan performansın sağlanması ve geliştirilmesi için gerekirse işletmenin geliştirilmesi bulunmaktadır. Çağdaş işletme anlayışı işletmelerin çevresel değişikliklere göre sürekli olarak kendilerini yenilemelerini ve uyarlamalarını gerektirmektedir” (Yılmaz, 2005, s.31).

“Bir işletmenin yönetim kadrosunun, performans değerlendirme faaliyetlerinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar vermemesi gerekmektedir. İnsan kaynaklarına ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi performans değerlendirmelerinin herhangi bir gruba karşı ayırım yapılmasını önleyen yasal standartlara uygun olarak düzenlenmesi gerekmektedir. İkincisi; iş görenlerin iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geribildirim sağlamak; bu geribildirim iş görenlere olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği zaman çok yararlı olabilmektedir. Birçok iş gören bu tür yapıcı ve özgüveni artırıcı geribildirim almaktan hoşlandığından, bu geribildirim aynı zamanda iş görenlerin işletme içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlamaktadır.” (Palmer, 1993, s.9).

Performans değerlendirme faaliyetleri sonucunda alınan geribildirim, sistemdeki aksaklıkları zamanında tespit ederek giderebilme imkânı sağlamakta ve sürekli iyileşmeyi gerçekleştirmektedir. Performans değerlendirme yaklaşımlarının etkili olabilmesi için, performans gözleme ve geliştirme faaliyetlerinin kurumsal stratejilerle eşgüdümlü olarak yürütülmesi gerekmektedir (Akt.:Kara, 2008, s.15).

Eraslan ve Algün Performans Değerlendirmenin Ana Amaçlarını İki Grupta Toplamıştır:

a- “Yönetsel amaçlar:

- İşletmenin çeşitli birimlerinden en alt birim olan personele kadar başarı durumlarının ölçülmesine olanak sağlayacak ortamı hazırlamak,

- İşe yerleştirme, adaylık dönemindeki çalışanların görevlerini sürdürüp sürdüremeyecekleri, terfi, ücret artışı, özendirici ücret sistemleri, ödüllendirme, cezalandırma ve yer değiştirme gibi çeşitli çalışan işlev ve uygulamalarına ilişkin yönetsel kararların alınmasında gereksinme duyulacak bilgi ve nesnel ölçüleri sağlamak,
 - İşletmenin amaç ve gereksinimleri ile çalışanların amaç ve gereksinimlerinin bütünleştirilmesi için gerekli ortamın hazırlanmasına katkıda bulunmak,
 - İşletmenin işgücü ve yönetim potansiyeli hakkında güvenilir bilgiler elde etmek,
 - İşletmenin genel başarı durumu ve sorunlarına ilişkin bilgi toplamak ve gelecekte ortaya çıkabilecek olayların önceden kestirilmesine olanak sağlamak,
 - Daha etkin işgücü politika, plan ve programlarının ücret sistemlerinin, eğitim ve geliştirme programlarının, işe alma, seçme ve yerleştirme, terfi ve ödüllendirme uygulamalarının geliştirilmesine olanak sağlamak
- b- Geleceğe ilişkin personel geliştirme amaçları
- Çalışanlara başarı düzeyleri hakkında bilgi vermek, üstlerinin kendileri hakkında ne düşündükleri ve neler beklediklerini bilmelerine olanak sağlamak,
 - Kişisel amaçların belirlenmesini, elde edilen başarıların tanınması ve yapılan işin anlam kazanmasını sağlamak ve dolayısıyla kişinin başarı gereksinmesini karşılamak, iş tatmini ve motivasyonu arttırmak, işe yabancılaşmayı azaltmak ve kişinin amaçları ile işletme amaçları arasındaki çelişkiyi ortadan kaldırmak,
 - Çalışanlara hatalı ve eksik yönlerini göstererek bunların eğitim ve gelişim planları ile giderilmesine olanak sağlamak,
 - Çalışanların işletmedeki geleceklerine ilişkin durumlarını açıklayan kariyer planlaması uygulamalarına olanak sağlamak” (Akt: Eraslan ve Algün, 2005, s. 96- 97).

Performans değerlendirme bir kurumun önceden belirlenen amaçlara ve hedeflere göre ortaya çıkan ürünleri, hizmetleri ve/veya sonuçları birlikte değerlendirmesine yönelik analitik bir süreçtir (Sayıştay, 2002, s.6). Kurumlar

performans değerlendirme ölçütlerini hedeflerine ulaşp ulaşmadıklarını kontrol etmek ve değerlendirmek için kullanmaktadırlar (Ghalayani ve Noble, 1996, s.63). Kurumlar, performans değerlendirme bilgilerini almış oldukları kararların etkinliği ölçmede kullanmaktadırlar.

3.3. Stratejik Yönetim Açısından Performans Değerlendirme

“Performans değerlendirme öncelikle herhangi bir stratejinin hayata geçirilmesi için gerekli bireysel davranış ve sonuçları belirler. Örneğin, büyüme stratejisinde performans değerlendirmede artan satış hedefleri, yeni pazarlar kazandırıcı davranış ve kriterler önem kazanır. Değerlendirme sistemlerinin işlevi sadece stratejilere uygun kriterlerin kişilere aktarılması değildir, bu tür davranışların işletmenin söz konusu yaşam evresinde niçin önemli olduğunun anlaşılmasında da yararlı olur. Diğer bir deyişle, stratejilerin daha net anlaşılması ve benimsenmesinde de değerlendirme sistemleri etkilidirler. Stratejilerin gelişmesi ve kolaylıkla uygulanmasını sağlamak açısından performans değerlendirme diğer yönetsel kararların etkin bir biçimde alınmasına katkıda bulunur. (Örneğin terfi, eğitim, ücretlendirmeye ilişkin kararlarda). Performans değerlendirme (P.D.) yeni stratejilerin formüle edilmesi/oluşturulmasında da önemli bir potansiyele sahiptir. Özellikle geleneksel olmayan, kişilerin dönemsel hedeflerle değerlendirildiği sistemlerde, hedef belirleme süreci işletmeler için yeni stratejiler oluşturulmasında önemli derecede etkili olduğü örneklere rastlanmaktadır. “(Akt: Ayhan, Ş. ve Acar, A., 1997)

4. PERFORMANSI YÖNETİM SİSTEMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Performans değerlendirme ile ilgili ilk kaynaklar 18. yüzyılda İngiltere’de başlayıp tüm dünyaya yayılan Sanayi Devrimini işaret etmektedir. Teknolojik buluşlar ve fabrikaların yaygınlaşması ile kitlesel üretim önem kazanmış ve işletmelerin başarısı üretim miktarı ile ölçülür olmuştur.

“1920’den 1980’e kadarki süreçte güç üreticiden tüketiciye geçmiş, sanayi “etkin üretim süreci”nden “müşteri tatmini odaklı üretim süreci”ne kaymıştır. Küresel rekabet ve ticarete sınırların kalkması, işletmelere yeni fırsatlar ve problemler getirmiştir. Ürünlerin yaşam süresi kısalmış, yeni ürün ve hizmetlerin tasarlanıp, bunların sağladığı faydaları sürekli olarak geliştirecek yönde çalışmalar önem kazanmıştır. İşletmelerde yönetim işletme sahiplerinin elinden çıkmış, profesyonel yöneticiler işletme yönetimini üstlenmeye başlamıştır. Kurumsal performans değerlendirmede kullanılan finansal ölçütler ve raporlar, bu değişimlerle birlikte kurumsal performans değerlendirmede yetersiz kalmıştır. Bu dönemde kurumsal performans değerlendirmede finansal ölçütlerin yanı sıra müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti, kalite, pazar payı, marka değeri vb finansal olmayan performans ölçütleri de kullanılmaya başlanmıştır. Fakat finansal olmayan ölçütleri sadece izlemek yetmiyor; bu ölçütleri önem derecesi olarak finansal ölçütlerle eş tutmak ve atama, prim ve ödüllerde bu ölçütleri kullanmak gerekiyordu. Ayrıca bütün performans ölçütleri birbirini etkilediğinden, kurumsal performans değerlendirmede bütünleşik yöntemlere ihtiyaç duyulduğu dile getirilmekteydi.” (Akt: Güner ve Memiş, 2007, s.302-303).

Barsky ve Bremser, maddi olmayan varlıkları yönetebilme yeteneğinin, değer yaratmak, rekabet avantajı elde etmek ve kalıcı başarı elde etmek isteyen kurumlar için oldukça önemli bir başarı anahtarı olduğunu ileri sürmektedirler (a.g.e., s. 306).

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri ise 1900’lü yılların başlarında A.B.D.de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Aynı yıllarda Taylor’un öncülük ettiği, iş ölçümleri, hareket, metot ve zaman etütlerinin uzantısı olarak iş değerlendirme

çalışmaları ile çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır.(Ataay, 1990).

Birinci dünya savaşını izleyen yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, ancak daha sonraları, kişinin ürettiği iş yada sonuçlara yönelik kriterler A.B.D.’deki organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (Uyargil, 1994).

“Osmanlı döneminde 1855 tarihine kadar performans değerlendirme ile ilgili yazılı bilgiye rastlanmazken 1855 tarihli statüde, rüşvetten, irtikaptan, hile karıştırmaktan mahkum olanların devlet hizmetlerinde istihdamının mümkün olmadığı belirtilmektedir. 1858 tarihli Ceza Kanunu da memuriyete mani olan halleri tespit etmiştir. 1913 tarihli Nizamname memuriyete alınmada uygulanacak ahlaki kuralları tespit etmiştir. 15-Mayıs–1914 tarihli Sicil-i Ahvali Memur Nizamnamesinin 21. maddesinde; her memur için üstler ve müfettişler tarafından her altı ayda bir özel matbu belgelerde görüş ve değerlendirmelerin belirtileceği bildirilmektedir. Yine aynı nizamnamenin 38. maddesinde 21.maddede sözü edilen özel matbu belgeler üzerine üstler ve müfettişler tarafından memur hakkında belirtilen görüş ve değerlendirmelerin her türlü tesirden uzak, adalet duygusuyla ve taraf tutmaksızın kaleme alınabilmesi için, bu belgelerin Personel Müdürlüklerince saklanmasında dikkat gösterilmesi öngörülmektedir.”(Çizioğlu, 1993, s.23-24).

1947 yılında yürürlüğe giren Tüzük, yeterliğin takdirinde göz önünde bulundurulmuş hususları şu şekilde sıralamıştır;

“Memurun Mesleki Bilgisi: Öğrenimin nitelik ve derecesi göz önünde tutularak memurluğu sırasında görevine ilişkin kaydettiği gelişmelerdir. Memurun Başarılılığı: Memurun görevinde gösterdiği kavrayış, çalışma yeteneği ile çalışmalarında gerçekleştirdiği düzenlilik ve verimdir. Memurun Sicili: 1926 tarihli ve 788 sayılı Memurun Kanununa göre tutulması gereken açık sicil kayıtlarıdır.” (Canman, 1993-b, s.82). “Tezkiyeler: Yetkili amir ve müfettişlerce doldurulan gizli sicil formlarıdır.1951 tarihli tüzüğün genel esasları ile tezkiyeler şu şekilde özetlenebilir.” (Tortop, 1999).

“Tezkiyeler gizlidir. İlgili memur bunları göremez. Tezkiye kâğıtları, memur ve çalışanların gizli dosyalarına konulur. Tezkiye kâğıtlarındaki bilgileri açıklayanlar hakkında kanuni soruşturma yapılır. Memurlarla ilgili kanunda belirtilen makamlar dışında kalan tezkiye amirleri, yalnız maiyetindekilerin gizli tezkiye ve dosyalarını görebilirler. Tezkiyeler, yıllık olarak ve her yılın ocak ayında doldurulur.

Tezkiyelerde tarafsızlığı ve olanak olduğu kadar ölçü birliğini sağlamak amacı ile tezkiye amirleri arttırılmıştır. Her amirin örneğine uygun tezkiye kâğıdı doldurması zorunludur. Ancak tezkiye sistemi memurun performansı yanında, kurum dışı davranışlarına ve kişiliğine ilişkin birtakım soruları da içerdiğinden memuru tümüyle değerlendirmeyi amaçlamış, bu bakımdan çağdaş bir performans değerlendirme sisteminin gerisinde kalmıştır.”(Canman, 1993-b, s. 82).

“1986 tarihinde yürürlüğe giren Sicil Yönetmeliği ile sicil raporları düzenlenerek performans değerlendirmesi yapılması usulü benimsenmiştir. Ayrıca, düzenlenecek müfettiş raporlarının ve sicil amirlerinin düzenlediği sicil raporlarının yanında vali ve kaymakamların düzenleyeceği ek sicil raporlarının da memurların performansının değerlendirilmesinde esas alınacağı belirtilmiştir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu 109. maddesi ile her memur için bir özlük dosyası, 110. maddesi ile her memur için bir sicil dosyası tutulacağını öngörmüştür. 111. maddesi ile devlet memurlarının ehliyetlerinin tespitinde, kademe ilerlemelerinde, derece yükselmelerinde, emekliye çıkarma veya hizmetle ilişkilerinin kesilmesinde özlük ve sicil dosyalarının başlıca kaynak olacağını hüküm altına almıştır.”(Dilsiz, 2010, s.59).

“Sicil raporlarındaki “not usulü” uygulaması 1984 tarihli Kararnamenin 23. maddesi ile ortaya çıkmıştır. Sicil amirleri 100 tam not üzerinden sorulara not vererek ve notların toplamını da soru sayısına bölerek “sicil notu” nu belirlemektedirler. Her sicil amirince belirlenen sicil notları toplamı sicil özlük işleri yöneticileri tarafından sicil amirleri sayısına bölünmesi suretiyle “sicil notu ortalaması” bulunmaktadır. Nitekim not ortalaması 59 ve daha düşük olanlar olumsuz, 60 ve daha üstünde olanlar olumlu sicil almış sayılırlar. Üst üste iki kez olumsuz sicil alan memurlar başka bir sicil amirinin emrine verilirler. Burada da

olumsuz sicil almaları halinde memuriyetle ilişkileri kesilerek T.C. Emekli Sandığı Kanununun emeklilikle ilgili hükümleri uygulanır. (Devlet Memurları Kanunu, m.117, 118, 119, 120.)

Sicil Yönetmeliğinde; Yetersiz memurların uyarılmaları, uyarı ve itirazlara dair usul ve esaslar, değerlendirmelerin genel niteliği ve geçerli sayılmayacağı haller, sicil amirlerinin sorumlulukları, sicil raporlarının düzenlenmesi ve saklanması esnasında gizliliğe riayet vb. maddeler ayrıntılarıyla açıklanmıştır. 2003 tarihli Bilgi edinme kanunu ile kurum çalışanlarının sicil raporları ile ilgili bilgi edinme hakkı tanınmıştır. ” (Canman, 1993-b, s.87).

Özel sektörde ise özellikle son yıllarda ” iç müşteri ” ve “insan sermayesi “ kavramları yaygınlaşmış ve insan kaynakları departmanları performans yönetimi ve performans değerlendirme konularında çalışmalarını hızlandırmıştır.

5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Organizasyonların Performans Değerlendirmeyi kullanmalarındaki en başlıca amaçları;

- Şirketin geliştirilmesi
- Çalışanın geliştirilmesi
- Kariyer planlaması
- Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi
- Maaş belirleme ve ayarlaması
- Çalışanın başarısının takdiri

“Performans Değerlendirme Süreci, bir bütün olarak ele alınmakta, bu süreçte başarılar ödüllendirilmekte, başarısızlıklar bildirilerek bununla ilgili eksikliklerin giderilmesi sağlanmaktadır. Performans değerlendirme faaliyetlerinde temel ilke, başarısızlıklardan hareket edip işgöreni cezalandırmak değil, başarılarından hareket edip ödüllendirmektir.” (Fındıkcı, 1999, s.293). Bu bilgilerin toplanması, işletmeler bakımından zaman alacak olsa da, değerlendirme sonucunda elde edilen bilgilerin yönetim tarafından incelenerek işletmeye adapte edilmesi, gelecekte işletmenin verimliliğini ve çevresindeki rekabet şansını artırmaktadır. (Bakan ve Kelleroğlu, 2003, s.78).

“İşletmede performans değerlendirme sürecinin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekmektedir. Performans değerlendirme yapılırken, değerlendirmenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periyotlarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi gerekmektedir.” (Sabuncuoğlu, 2008, s.186)

“Performans değerlendirmeden stratejilerin örgütte benimsenmesi ve etkinlikle uygulanabilmesi doğrultusunda yararlanılmak isteniyorsa, tepe yönetim dâhil tüm çalışanların değerlendirme sisteminin kapsamına dâhil edilmesi gerekir. P.D. Sürecinde; Organizasyonun ihtiyaç ve hedeflerini belirlemek, Performans Değerlendirmenin geliştirilmesinden sorumlu proje takımları oluşturmak,

benchmarking yapmak, uygun sistemi seçmek, sistemi etik değerlere ve organizasyonun yapısına uygun hale getirmek, iş analizleri ve iş tanımlarından faydalanmak, yönetimin onayını almak, pilot uygulama yapmak, yönetim ve çalışanlardan geri bildirim almak, geri bildirimlere göre sistemi yeniden değerlendirmek gibi aşamalardan geçilmektedir.” (Ayhan ve Acar, 1997)

Değerlendirme sırasında dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta da “Neyin Ölçüleceği”dir, çünkü işgörenler yerine getirmeleri halinde puanlarını artıracak olan davranışları zaman içinde benimsemektedir (Waldman, v.d., 1998, s.88). Bununla birlikte, performans değerlendirme faaliyetlerinden beklenen yararların elde edilebilmesi için, sistemli bir değerlendirme planının oluşturulması, yöneticilere gerekli eğitimin verilmesi, değerlendirmenin belirli aralıklarla yapılması ve işgörelere bu konuda geribildirim verilmesi çok önemlidir (İplik, 2004, s.196).

İşletmelerin yapısı, görevlerin niteliği, her görevde başarı için gerekli ölçütler, standartlar farklı performans değerlendirme yöntemlerini gerektirmektedir. Bundan dolayı, performans değerlendirme süreci standart olmaktan çok, uygulandığı duruma özgü koşullar, işletmenin yapısı, üretilen mal veya hizmetlerin yapısı, işgörelerin özellikleri, organizasyonel yapı ve işletme kültürü dikkate alınarak yapıldığında çok daha etkili ve verimli olmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004, s.210). Performans standartları; işgörel ve yöneticiler açısından neyin, nasıl yapılması gerektiği konusunda yararlı bilgiler sağlamaktadır (İplik, 2004, s.197).

“Çalışanın performansı değerlendirilirken ana odak noktasını yönetici ve onun yapması gerekenler oluşturur. Bununla birlikte, değerlendirmeleri verimli bir etkinliğe dönüştürmek için çalışanlar ve organizasyondaki diğer kişiler de önemli rol oynar.

Yöneticilerin yapması gerekenler:

- Çalışanın iş performansına ilişkin net beklentiler belirlemek,
- Geri bildirim vermek için düzenli olarak çalışanla bir araya gelmek,

- Derecelendirme sürecinde belirgin olayları adil ve yasal biçimde belgelendirmek,
- Beklentileri yerine getirmeleri için çalışanların motive olmasını sağlamak,
- Gerekli olduğunda davranışları düzeltmek ve yönlendirmek,
- Çalışan gelişimini eğitim, koçluk ve mentörlük uygulamaları aracılığıyla desteklemek.

Çalışanların yapması gerekenler:

- Yöneticiyle birlikte beklentileri netleştirmek,
- Soru sormak ve ortaya çıkan sorunları tartışmak,
- Kendi performansından sorumlu olmak,
- Yöneticilerle birlikte hedef ve beklentileri paylaşmak,
- İş ortamının gelişmesi için girdiler sunmak,
- İş performansının sorumluluğunu almak ve geliştirmenin yollarını aramaktır.

İnsan Kaynakları bölümünün yapması gerekenler:

- Organizasyonun kültürüne uygun bir performans yönetimi sistemi oluşturmak,
- Organizasyon hedeflerinin bireysel hedeflere dönüştürülebilmesi için bir performans yönetimi döngüsü tasarlamak,
- Beceri temelli eğitimler aracılığıyla sistemi iletişime açmak, sistemi kullanan yöneticilere gerektiğinde destek vermek,
- İş tanımlarını güncel tutmak,
- Ücret artışlarını, ikramiyeleri ve diğer ücret/terfi etkinliklerini yönetmektir” (Human Resources dergisi, 2011).

“İşletmede yapılan performans değerlendirme faaliyetleri sonucunda beklenen yararların sağlanması ve etkili sonuçlar vermesi açısından değerlendirme

sürecinin bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Performans değerlendirme faaliyetlerinin özellikleri aşağıda belirtilmektedir:

- **Adil olmalıdır;** işletmede adil bir performans değerlendirme sürecinin tüm işgörenleri aynı başarı düzeyinde değil, gerçek başarı farklılıklarını ortaya çıkarması beklenmekte ve kullanıcılar tarafından sürecin “adil” olarak görülmesi gerekmektedir.

- **Geliştirici olmalıdır;** performans değerlendirme faaliyetlerinin, işgörelere kendilerini geliştirmeleri doğrultusunda gerekli verileri sağlaması gerekmektedir.

- **Güdüleyici olmalıdır;** performans değerlendirme faaliyetlerinin, işgörelerde kuşku ve kaygı yaratmaması gerekmektedir. İşgörelere performans değerlendirmenin gerekliliği ve yararları açıklanarak, başarılı çalışanların ödüllendirilmesi sağlanmalıdır.

- **Duruma uygun olmalıdır;** performans değerlendirme faaliyetlerinde ortaya çıkan sorunların başında işgörelerin, değerlendirmenin çok genel olduğunu ve iş ile ilgili olmadığını düşünmeleri gelmektedir. Bundan dolayı, değerlendirme sürecinin iş çevresinin tüm özelliklerini dikkate alacak şekilde düzenlemesi, bu yakınmaların azalmasını sağlamaktadır.

- **Geçerli ve güvenilir olmalıdır;** geçerli bir performans değerlendirme sürecinin, işgöreleni başarı seviyelerine göre değerlendirmesi gerekmektedir.

- **Kapsamlı olmalıdır;** performans değerlendirme sürecinin, işletmede yapılan işi, işgöreleni ve çalışma ortamını bir bütün olarak ele alması gerekmektedir.

- **Sürekli olmalıdır;** performans değerlendirme faaliyetleri, belirli bir süre içinde başlayarak biten bir çalışma olmadığından, işgörelenin iş başarısına ilişkin gözlem ve kayıtlarının düzenli ve sürekli olarak tutulması gerekmektedir.

- **İşgörenin katılımına olanak sağlamalıdır;** performans değerlendirme sürecinden etkilenecek olan orta ve alt kademe yöneticiler ile tüm işgörenlerin değerlendirme sürecinin geliştirilmesinde söz sahibi olmaları, kendi geliştirdikleri süreci daha çok benimsemelerine ve daha içtenlikle uygulamalarına yol açmaktadır.” (Can v.d., 2001, s.171)

5.1 Performans Planlarının Yapılması

“Performansın planlanması sorumluluğu aslında yöneticiye ait olmakla birlikte, bu aşamanın astın katılımı ile gerçekleşmesi sistemin kabul ve işleyişinde daha yararlı olacaktır. Performansın planlanması, kendi içinde bir süreç olarak kabul edilmelidir. Çünkü planlama, sadece çalışanın ulaşması gereken hedeflerin belirlenmesi olarak kabul edilmemekte, bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan hareket planının hazırlanması, astın bu planı uygularken karşılaşacağı yetki ve benzeri sınırlamaların önceden belirlenmesi ve çıkacak sorunlarla ilgili önlemlerin alınması gibi hususları da kapsamaktadır.” (Baştürk, 2003).

Performans planlama sürecinde sırayla aşağıdaki evreler yer almaktadır;

5.1.1 Örgüt Kurum veya Bölüm Hedeflerinin Belirlenmesi

“Çalışanın bireysel performansının belirlenmesinde ilk olarak işletmenin ya da bölümün hedefleri incelenerek astın bu hedeflere katkısı belirlenmeye çalışılır. Stratejik planlama sürecinin ya da yazılı işletme planlarının var olduğu durumlarda, organizasyonel planlardan hareket ederek, yöneticiler çalışanların bu hedeflere katkılarının ne olacağını düşünerek bireysel planların belirlenmesini sağlarlar. Nitekim çalışan için belirlenecek hedef işletmenin ya da bölümün hedefleri ile uyum içinde olmalıdır, bu amaç birliği ilkesinin bir gereğidir. Formel ve yazılı planların olmadığı kurum/işletmelerde çalışanın performansını belirleyecek olan yöneticinin öncelikle kendi performansını planlaması gerekmektedir.” (Filiz, 2002).

5.1.2 İş Analizlerinin Yapılması

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılmış, iş ve görev tanımlarının yapılmış olması zorunludur. Çalışanların iş ve görevlerini nasıl yapacaklarının tanımlanmış olması, bir anlamda çalışanlar için performans standartları veya hedefleri olarak değerlendirilir (Sabuncuoğlu, 2008, s.162). Böylece, ölçülen performans ile olması gereken standart arasındaki fark ortaya konmuş olur.

İş analizleri bir işin niteliği, inceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran çalışmalardır. İşin ne olduğu, niçin ve nasıl yapıldığı ve o işin yerine getirilmesi için ne gibi bilgi, yetenek, ustalık ve sorumluluk gerektiği saptanmış olur(Sabuncuoğlu, 2008, s.60). Ancak iş analizleri yapıldıktan sonra çalışanı doğru değerlendirebilecek standartlar belirlenebilir.

5.1.3 İş Tanımlarının İncelenmesi

“Asta ilişkin hedeflerin belirlenmesinde yöneticinin alacağı kararların temelini iş tanımları oluşturmaktadır. İş tanımları özellikle astın rutin işlerine yönelik hedeflerin belirlenmesinde kullanılmaktadır. Astın gelişimine yönelik organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli özel projeler geliştirilmesi ancak rutin işlere yönelik hedeflerin belirlenmesinden sonra gerçekleşmektedir. Ayrıca bu aşamada iş tanımları ve geçmiş yıllara ilişkin planların gözden geçirilmesi ile çalışanın o döneme ilişkin hedefleri hakkında ayrıntılı bir liste oluşturularak daha sonraki aşamalarda belirlenecek kesin hedeflerin temelleri oluşturulmaktadır. Hedeflerin ortaya konulması özellikle çalışanın kendisinden ne beklenildiğini anlamasına olanak sağladığı gibi, yapılacak olan değerlemenin hangi temelde yürütüleceğini bilmesini ve kendi kişisel gelişimlerini ellerinde tutmalarını sağlar. Bu sayede çalışanlar kişisel ve mesleki anlamda kendilerini eğitmeleri için cesaret bulur.” (Akt: Aygün, 2007, s.37).

5.1.4 İşgörenin Faaliyette Bulunacağı Çevre Koşullarının Belirlenmesi

“Bu evre, planlamanın yapılmadığı işletme/kurumlarda, kişide başarısızlık yaratan kendi dışındaki faktörlerin tespit edilmesi ve performans düşüklüğünün nedenin kişinin kendisinde aranmasının ortaya çıkardığı sorunları önlemek amacıyla geliştirilmiştir. Hedeflerin belirlenmesinde yönetici çalışanın ihtiyaçlarının neler olabileceğini düşünür, bunlar genellikle bütçede yer alan para, işgücü, teçhizat gibi unsurlardır. Burada önemli olan kaynakların var olmasından çok çalışanın yetkileri çerçevesinde kullanabilmeleridir. Kaynakların gerek duyulduğu zaman gerek duyulan düzeyde kullanımını sağlamak için yönetici, astlarını eğitecek ya da eğitilmelerini sağlayacaktır. Yöneticinin astına destek olacağı bir başka husus, çalışanların işbirliği ve uyum içinde olmalarının sağlanmasıdır. Bu ortamın sağlanabilmesi için yönetici gerekli olan düzenlemeleri yapacaktır.”(a.g.e., s.38).

5.1.5 Astın Güçlü ve Güçsüz Yönlerinin Belirlenmesi

“Yöneticinin hedef belirleme aşamasında astını tanıyarak onun sahip olduğu yetenek ve becerileri göz önüne alması gerekmektedir. İşe yeni başlayan çalışanlar için hedeflerin belirlenmesinde, diğer çalışanlardan farklı olarak kısa vadeli hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflerin sık sık revize edilmesi yoluna gidilmektedir. Bu sayede yönetici astına ilişkin bilgileri elde etmiş olmakta ve uzun vadeli olan hedeflerin belirlenmesinde sahip olduğu bu bilgileri kullanabilmektedir. Yöneticilerin hedeflerin belirlenmesi aşamasında üzerinde durdukları bir diğer konu ise çalışanın belirlenen hedefe ulaşabilmesi için sahip olduğu bilgi düzeyinin yeterli olup olmadığı ya da yetersiz olması durumunda bu eksikliğin ne şekilde giderileceğidir. Eksikliklerin giderilmesi için; yönetici tarafından sunulan destekler, biçimsel eğitimler ya da farklı stratejiler geliştirilmesi gibi yöntemler kullanılabilir.”(Baştürk, 2003, s. 5).

5.1.6 Performans Standartlarının Belirlenmesi

“Performans değerlendirme, kişilerin performanslarının karşılaştırılabileceği standartların var olmasını gerektirir. Bu karşılaştırmalar yolu ile başarı derecesini belirlemek mümkün olur. Performans standartları ne kadar açık seçik ve doğru olarak belirlenmişse, değerlendirmelerde o denli objektif olacaktır. Performans standartları, hem ast hem de amiri için yararlı olacak iki tür bilgi içerir: Bunlardan birincisi ”neyin yapılması gerektiğidir”. Bu da kişinin yapmakla zorunlu olduğu görevleri yani görev tanımları içerir. İkincisi ise ”nasıl yapılması gerektiğidir”. Performans standartları ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar.” (Uyargil, 1994, s.29).

“Organizasyonlar standartları belirlerken hareket ve zaman etütleri, iş örneklemeleleri, çalışanın geçmişteki başarılarını gösteren performans kayıtları gibi verilerden yararlanırlar.

Performans standartları **SMART** özelliklere sahip olmalıdır. Buradaki SMART özellikler şunlardır:

S-Specific :Hedefler yapılan iş ile ilgili olmalı, önceden uzlaşılmalı, **“belirli (somut)”** olmalı ve çalışanlar kendilerinden ne beklendiğini bilmelidir.

M-Measurable :Standartlar/hedefler objektif ve **“ölçülebilir”** olmalıdır. Hedefin başarısının nasıl ölçüleceği belirlenmelidir. Standartlar nicel ise ölçüm daha kolaydır, ancak nitel olduğunda biraz daha dikkat etmek gerekir.

A-Achievable :Standartlar zorlayıcı olmakla birlikte **“ulaşılabilir”** olmalıdır. Hedefler çalışanın asla başaramayacağı zorlukta olmamalı ve çok kolay başarılabilecek düzeyde de olmamalıdır.

R-Reasonable :Hedefler **“gerçekleşebilir”** (uygun, makul) olmalıdır.

T-Time-Bound :Hedeflerin gerçekleştirilmesi **“zaman sınırlı”** (altı aylık veya yıllık) olmalıdır.” (Işığışok, 2008, s.9 ve Tekin, 2000, s.10-14).

Bu özelliklerinin yanı sıra performans planlaması; çalışanın yöneticisine belirli konularda vaat vermesini gerektirdiği için daha çok çalışmasını sağlamakta, daha ciddi bir şekilde yönlendirilen çalışanların hata yapma olasılıklarını azaltmakta ve hedeflere ulaşılabilmesi için gerekli olan kaynakların önceden düşünülmesini sağladığı için zamanında ve gerekli miktarda temin edilmiş olmalarına, olanak sağlamaktadır (Uyargil, 1994, s. 55-56).

5.1.7 Çalışan Performans Hedeflerinin Belirlenmesi

Çalışan ve yöneticisi bir araya gelerek çalışanın, organizasyonun hedeflerini de destekleyen kişisel hedefleri konusunda fikir birliği eder. Bu hedefler çalışanın gelişimi ve iş motivasyonu konusunda fayda sağlamalıdır. Ortaya konan performans planı yazılı hale getirilir. Bu plan çalışanın performans değerlendirme sürecine temel teşkil eder.

5.1.8 Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

“Değerlendirme kriterleri, çalışanların neye göre değerlendirileceğini gösterir ve bu anlamda çalışanlardan ne beklendiğini ifade ederler. Performans değerlendirme sistemini kurarken, öncelikle değerlendirilecek kriterlerin belirlenmesi gerekir. Değerlendirme kriterleri, şirketin stratejik ihtiyaçlarına cevap veren ve şirket hedeflerine ulaşılması amacıyla hizmet eden kriterler olmalıdır. Değerlendirme kriterleri belirlenirken iş analizi yapılarak, kriterlerin hangi bazda (kişi, takım, birim tanımlanacağına, takip edileceğine ve birbirlerine göre ağırlıklarının ne olacağına karar verilir. Genel çizgileriyle değerlemeye temel olan kriterler dört grupta toplanabilir:

- Çalışmanın temel nitelik ve niceliği,
- İş bilgisi ve yeteneği,
- Bireysel özellikler,
- Bireyin ilişki ve davranışları.” (Güneş, 2006).

Bu temel kriterler kendi içinde alt kriterlere ayrılır ve işin yapısına göre değişik sayıda olur.

Değerlendirme kriterleri belirlenirken dikkat edilmesi gereken bazı ilkeleri Aktan ve Başaran şöyle sıralamıştır:

- “Performans değerlendirmenin yönü örgütsel amaçlar olmalıdır.
- Değerlendirme yöntemi, yönetici ve çalışan ayırımı yapmadan örgütün tüm üyelerini kapsamalıdır.
- Değerlendirmenin konusu, çalışanın özel yaşamından çok, örgütteki yaşamı olmalıdır.
- Değerlendirme yaparken çevre değişkenleri de gözetilmelidir.
- Değerlendirme kriterleri, objektif ve ölçülebilir olmalıdır.
- Kriterler yapılan işle ilgili olmalıdır.
- Performans kriterleri, çalışanlar tarafından önceden bilinmelidir, çalışanların performans değerlendirme kriterlerinin neler olduğunu bilmeleri gereklidir.
- Performans değerlendirme formlarında eğer bir puanlama yer alıyorsa bu puanların dağılımında yine objektiflik esas alınmalıdır.
- Performans değerlendirme kriterleri tespit edilirken, amacın başarıyı tanımak ve ödüllendirmek olduğu unutulmamalıdır.
- Performans değerlendirme kriterleri tespit edilirken, çalışma sonuçlarının ölçülmesine özen gösterilmelidir.
- Çalışanın liderlik ve yöneticilik yeteneği de performans değerlendirme ve ölçülmesinde dikkate alınmalıdır.

- Performans değerlendirme bireysel ve örgütsel yaratıcılığı özendirir. Çalışanın kendine özgü olarak ortaya koyduğu ürün değerlendirmede dikkate alınmalıdır.
- Bir kişinin yaptığı değerlendirmeler yanlılığa ve yanılığa açıktır. Bu nedenle değerlendirme sürecine genel bir katılım özendirilmelidir.
- Değerlendirme yargıları için kullanılacak ölçüt sayısı çoğaldıkça değerlendirmenin nesnelliği artar. “

“Bu durumda değerlendirme için kullanılacak ölçüt sayısının mümkün olduğunca birden fazla olması gerekir. Fakat değerlendirme ölçütlerinin gereğinden fazla olması da değerlendirme sürecini karmaşıklaştırabilir ve amaçtan sapmalara neden olabilir. Performans değerlendirme korkutucu değil özendirici olmalıdır. Değerlendirme sonuçları, çalışana bir baskı aracı değil, çalışanı geliştirme aracı olarak kullanılmalıdır. Değerlendirmenin sonuçları, örgütün gelişimine katkıda bulunabilmelidir. Değerlendirme çalışanın örgüte bağlanmasına, örgüt için tüm gücünü kullanmasına yardım etmelidir.”(Aktan, 2008; Başaran, 1993) .

5.1.9 Değerleyicilerin Belirlenmesi ve Eğitimi

Dikkat edilmesi gereken en önemli husus, değerlendirmeyi yapacak kişinin değerlendirilecek kişiyi yeterli derecede gözleme ve değerlendirme imkânı bulmuş ve gerekli kanaati elde etmiş olmasıdır (Ergün, 2008, s.31).

“En geniş uygulama, her işgörenin bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu uygulama, işgöreni ve onun başarısını en yakından tanıyan kişi, ilk basamak yöneticisi olduğu gerçeğine dayanır, ancak böyle bir değerlemenin her zaman tarafsız ve güvenilir olacağı kuşkuludur. Bir yönetici işinde başarılı bir işgöreni aralarındaki çekişme ve sürtüşme nedeniyle duygusal kararlarla başarısız diye gösterebilir. Bu nedenle çok yönetici tarafından ortak değerlendirilmesine ikinci bir uygulama türü olarak bakılabilir. Bu durumda eğer puanlama yöntemi

uygulanıyor ise birden çok yöneticinin verdiği puanların ortalaması alınır.” (Sabuncuoğlu, 2008, s.191).

“Bir diğer model öz değerlendirmedir. Belirlenen kriterler çerçevesinde çalışandan iş performansını nasıl değerlendirdiği ile ilgili bilgi toplanır. Kendi kendini değerlendirmenin bir diğer önemi de çalışanlara işi nasıl yaptıkları ile ilgili farkındalık kazandırmak, düşünmeye sevk etmektir. Aynı birimde çalışan kişilerin birbirilerini daha çok gözlemleyebileceği ve dolayısıyla daha yakından tanıyacağı varsayımı ile takım arkadaşlarından değerlendirme yapmaları istenebilir. Ancak duygusal ve taraflı değerlendirmeler yapabilirler. Kişilerin astları tarafından değerlendirilmeleri yaygın olmasa da kullanılmaktadır. Bu yöntemin başarılı olabilmesi için astın performans değerlendirme konusunda eğitilmiş olması gerekmektedir. Ayrıca yöneticiler de astların önerilerinin, yararlı olabileceğine kendilerini inandırabilmeleri gerekmektedir.” (a.g.e., s.193).

“Özellikle hizmet sektöründe ve çalışanların müşterilerle bire bir iletişim halinde oldukları işletmelerde kurumun iş yaptığı müşterilerden personelin başarısı ile ilgili görüş alması da sık kullanılmaktadır. Performans değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı belirlendikten sonra değerlemeyi yapacak grubun yetiştirilmesine ağırlık verilir. Bu amaçla eğitici toplantılar düzenlenir ve özellikle değerlendirme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılara ve duygusal nedenlerle haksız değerlemelere gitmemeleri önerilir. Yapılan değerlendirme bir yandan işgörenin denetimini sağlarken, öte yandan kendileri için özdenetim (otokontrol) niteliği taşıdığı belirtilir.”(a.g.e., s.190).

“Değerlemeci değerlendirmenin öznel yargısı olduğunun farkına varmalı, konu ile ilgili elde etmesi gereken bilgileri mümkün olduğunca doğru ve tam olarak almalıdır. Değerlendirdiği işgören ile de değerlendirme nedenlerini, temelini ve sonuçlarını paylaşabilmelidir. Yargılarını hangi temeller üzerine yapacağı ile ilgili olarak işin başında astları ile iletişim kurmalı, PD için kayıtlar tutmalıdır. Değerlendirme görüşmesinde; değerlemeci, performansın elle tutulur örneklerini vermeli, belirgin zayıf ve güçlü yönleri detaylarıyla belirtmeli ve performans problemlerini belirterek bir hareket planı geliştirmelidir.” (Yalçın v.d., 2006, s.346).

5.2. Değerlendirme Yönteminin Seçilmesi

İşletmeler üzerinde önemli etkisi bulunan performans değerlendirme yöntemleri, artan rekabet ortamı ve iş dünyasında ortaya çıkan yapısal değişmelerle birlikte daha da önemli bir hale gelmiştir (Güner ve Memiş, 2007, s.300).

Neely (1999, s.205) performans değerlendirmenin bu kadar önemli olmasını iş dünyasındaki yapısal değişim, yoğun rekabet, işletmelerin sürekli gelişim isteği, ulusal ve uluslararası kalite ödülleri, örgütsel rollerin değişmesi, dışsal taleplerin değişmesi ve bilgi teknolojilerinin gücü gibi nedenlerle açıklamaktadır.

Performans değerlendirme amacına yönelik çeşitli yaklaşımlar ve yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemler arasından örgütler; amaçlarına, çalışanlarının niteliklerine ve yapılarına göre seçim yaparak ve bazen de birkaç yöntemi bir arada kullanarak performans değerlendirmelerini yapmaktadırlar (Bayram, 2007, s.47).

Örgüt yapılarındaki değişimler, insana verilen değer artması, bilgi ve uzmanlık alanlarının çeşitlenmesiyle birlikte son dönemde ‘‘çağdaş değerlendirme yöntemleri’’ geliştirilmiştir. Çalışmada, Klasik yöntemlerden başlanarak Performans Değerlendirme Yöntemleri kısaca açıklanmıştır.

5.2.1. Derecelendirme Yöntemi

Bingöl’e göre başlıca özelliği, bir değerlendirme ölçeği boyunca yer alan bazı noktalar üzerine bir işaretin konulmasıdır. ‘‘Ölçekler, bir nitelikler listesine ve her bir nitelik için derece kolonlarına sahip bir grafik veya çizelge sağlar. Değerlendiriciden bir form halinde verilen bu çizelgelere göre, değerlendirdiği kişiyi ölçekte yer alan niteliklere göre değerlendirmesi istenecektir. Seçeneklerin açıklama içermesi, değerlendiriciye kriterler ve seçenekler arası farkları anlamasına yardımcı olmaktadır. Örgütsel faaliyetlerin başarıyla yürütülmesi açısından en önemli görülen niteliklerin bir ölçek üzerinde, en iyiden en kötüye yahut en kötüden en iyiye şeklinde derecelendirilmesi esasına dayanmaktadır. Örneğin niteliklerin buldukları satırlara ‘‘Pekiyi, İyi, Orta, Zayıf, Çok Zayıf’’ ya da ‘‘Mükemmel, Çok İyi, İyi, Orta, Zayıf’’ gibi derecelendirme ifadeleri yerleştirilerek işaretlemeleri istenir.’’ (Bingöl, 2006, s.338).

Tablo.1. Grafik Dereceleme Örneği

İşgörenin Adı Soyadı:	Ünvanı:									
Bölümü:	Departmanı:									
Değerlendirme Tarihi:	Değerlendirmeyi Yapan:									
Şimdi ifa ediyor olduğu işe göre işgöreni değerlendiriniz. Her bir başarı niteliği açısından işgören hakkındaki yargınızı 5’den 1’e kadar olan derecelerden birine “x” işareti koyarak belirtiniz.5 Pekiyi; 4 İyi; 3 Orta ; 2 Ortaya Yakın ; 1 Zayıf.										
PERFORMANS NİTELİKLERİ	Değerlendiricilerin					Denetleyicinin				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
İş Bilgisi: Deneyimle kazandığı iş bilgisi; öğretim düzeyi; uzmanlık eğitimi.										
İşin Niceliği: Normal koşullar altında üretilen iş miktarı; önemsiz hatalar.										
İşin Niteliği: İş miktarı ne olursa olsun sonuçların düzgünlüğü, doğruluğu ve güvenilirliği.										
Yeni Görevi Öğrenme Yeteneği: Yeni iş programını öğrenme ve açıklamaları kavrama hızı; bu bilgiyi unutmama yeteneği.										
İnişyatif: Katkıda bulunma eğilimi; yeni fikir veya yöntemler geliştirme yeteneği.										
İşbirliği: İş ilişkilerini yürütme tarzı, Takım çalışmasına eğilim.										
Yargı ve Sağduyu: İşgören zekice düşünüyor mu ve mantıklı kararlar alıyor mu?										
Planlama – Örgütlenme: İşgören kendi işini iyi bir biçimde planlıyor ve düzenleyebiliyor mu?										
İletişim: İkna edici olma; açık ve anlaşılabilir ifade etme ve yazma yeteneği.										

Kaynak : Bingöl, D., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Yay., İstanbul, 2006, s.339.

“Derecelendirme yönteminin avantajları:

- Diğer yöntemlere göre daha açık ve nettir,
- Tutarlı değerlendirmeye olanak sağlamaktadır,
- Sonuçları elde edilmesi kolay olduğundan maliyeti düşük bir yöntemdir.

Derecelendirme yönteminin dezavantajları:

- Seçenekler arası farkların açık biçimde ifade edilmesi gerekir,
- Seçenek tanımlarını yapmak profesyonellik ister.” (Akt.: Eraslan ve Algün, 2005 s.97).

5.2.2. Puanlama Yöntemi

Derecelendirme yönteminin daha geliştirilmiş modelinde her kritere göre ayrılan beş dereceden biri seçilerek işaret yerine sayısal değer verilir (örneğin 1.dereceye 1 puan, 2. Dereceye 2 puan gibi). Daha sonra bu sayısal değerler toplanır ve tıpkı test yönteminde olduğu gibi bu toplamların yorumu standart puanlar üzerinden yapılır. (Sabuncuoğlu, 2008 s.204).

“Bu uygulamada puan atama 4 farklı şekilde yapılabilir:

1- Minimum ağırlıklandırma: Kритere verilecek maksimum puan ilk dereceye atanarak eşit aralıklarla diğer derecelere puan atamayı esas alır.

2- Maksimum ağırlıklandırma: Kритere verilecek maksimum puan beşinci dereceye atanarak eşit ve azalan aralıklarla diğer derecelere puan atamayı esas alır.

3- Geometrik dizi ile ağırlıklandırma: Geometrik dizi çarpanı bulunarak işçilerin motivasyonunu puan veren bir uygulamadır.

4- Aritmetik dizi ile ağırlıklandırma: Kriter içi en yüksek ve en düşük puan farkı bulunarak atamaların eşit aralıklarla yapılmasını esas alan bir uygulamadır.

Puanlama Yönteminin avantajı olarak sonuçların değerlendirmesinin kolaylığı, puanlama yönteminin dezavantajları aşağıdakiler sayılabilir:

- Geliştirilmesi kriterlere bağlı olarak zorlaşabilir,
- Her departman kendine ait kriterlerle değerlendirilmelidir,

- Faktör puanı atamak profesyonellik ister.” (Akt.: Eraslan ve Algün, 2005 s. 96).

5.2.3. Grafik Değerlendirme Yöntemi

“Bu yöntem, belirli bir iş grubundaki çalışanların işteki bireysel başarılarını genel olarak değerlendirmek amacıyla kullanılır. Bir departmanda çalışanların tümü veya az sayıda çalışanı bulunan küçük işletmeler için uygun bir yöntemdir. Belirli zaman periyotları sonunda işgörenin bağlı olduğu yönetici tarafından işgörenin kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve işin çıktılarının değerlendirildiği puanlamaya dayalı sistematik bir yöntemdir.

Tablo.2. Grafik Değerleme Ölçeği

Değerlendirilen Özellik:	
Bölüm:	
Değerlendirmeyi Yapan:	
	Değerlendirme Tarihi:
İŞGÖRENİN ADI SOYADI	ÖLÇEK
A	Çok yetersiz Yetersiz Normal Yeterli Çok yeterli I _____ I _____ I _____ I _____ I
B	Çok yetersiz Yetersiz Normal Yeterli Çok yeterli I _____ I _____ I _____ I _____ I
C	Çok yetersiz Yetersiz Normal Yeterli Çok yeterli I _____ I _____ I _____ I _____ I
D	Çok yetersiz Yetersiz Normal Yeterli Çok yeterli I _____ I _____ I _____ I _____ I
E	Çok yetersiz Yetersiz Normal Yeterli Çok yeterli I _____ I _____ I _____ I _____ I

Kaynak: Erdoğan İ., *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, 1991 s. 180

Grafik değerlendirme yönteminin avantajları:

- Geliştirilmesi ve uygulanması kolay bir yöntem olması
- Kısa sürede değerlendirilmesinden dolayı işletmeye maliyetinin az olmasıdır.

Grafik değerlendirme yöntemi dezavantajları:

- Bazı kriterler sayısallaştırılmadığından işgörenler arası farklar kimi zaman ortaya konamaz.” (a.g.e.).

5.2.4. Sıralama Yöntemi

Değerlendirmesi yapılacak kişilerin sayısına göre, bir çizelge hazırlanır ve değerlendirmede kullanılacak nitelikler belirlenir. Daha sonra belirlenen nitelikler açısından en başarılı işgörenin adı en başa bir numaralı bölüme yazılır. Değerlendirilenler listesine göre en başarısız işgörenin ismi de son bölüme yazılır. En çok başarılı ve en az başarılı personel belirlendikten sonra başarı derecelerine göre diğer personeller listede sıralanmaya devam edilir. Böylece çizelge oluşturulmuş olur(Bingöl, 2006, s.340).

Tablo.3. Sıralama Yöntemine Göre Değerleme Ölçeği

BÖLÜM I	BÖLÜM II
1. Ahmet Yılmaz (En çok başarılı olan)	9.....
2.....	10.....
3.....	11.....
4.....	12.....
5.....	13.....
6.....	14.....
7.....	15.....
8.....	16. Rıdvan İnan (En az başarılı olan)

Kaynak : Bingöl, D., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Yay., İstanbul, 2006, s.341

5.2.5. Kontrol Listesi Yöntemi

“Değerlendiricinin formda belirtilmiş faaliyetlerden işgörenin sahip olduğu ve gözlediği kriterleri seçmesine dayalı bir yöntemdir. Faaliyetlere puan atama işlemi gerçekleştirilerek formun sayısal hale getirilmesi mümkündür.

Kontrol listesi yönteminin avantajları:

- Pratik ve maliyeti düşük bir yöntemdir,
- Faaliyetler açıklama içerdiğinden değerleyici açısından işaretleme işlemi kolay yapılmaktadır,
- Yöntem tutarlı sonuçlar verir.

Kontrol listesi yönteminin dezavantajları:

- Halo etkisi görülebilir,
- Ağırlıklı puanların iyi atanması gerekir,
- Aynı departmanda bile bazı faaliyetler aynı ağırlığa sahip olmayabilir.”(Bingöl, 2006; Fındıkçı, 1999)

Bingöl’e göre, çalışan hakkındaki ilgili soruya yanıtın EVET veya HAYIR olduğunu göstermek için “√” ya da “+” gibi işaretler konur. Bir başka biçimde de işgörenin niteliklerini ve davranışlarını belirleyen değişik derece tanımları kullanılır. “Değerlendirici, değerlendirilen kişinin durumunun bu tanımlardan hangisine uyduğunu belirleyip yan tarafına işaretini koyar ya da en uygun olanını seçer. Daha sonra işaretli ifade veya tanımların değerleri toplanıp ortalamaları alınır.” (Bingöl, 2006, s.343).

Tablo.4. Kontrol Listesi Örneği

İşgörenin Adı ve Soyadı:	Ünvanı:	
Bölümü:	Departmanı:	
Değerlendirme Tarihi:	Değerlendirme Yapan:	
ÖZELLİKLER	Evet	Hayır
1. Gönüllü olarak iyi fikirler vermekte midir?	-	-
2. İşe karşı dikkati çeken bir ilgi göstermiş midir?	-	-
3. Tüm astlara eşit işlem yapılmış mıdır?	-	-
4. Astlarını genellikle desteklemekte midir?	-	-
5. Teçhizat iyi koşullarda korunmakta mı?	-	-
6. Yeterince iyi bilgiye sahip mi?	-	-
7. İş sözleşmesinin hükümlerine tamamiyle uymaya çalışıyor mu?	-	-
8. Astları ona saygı gösteriyor mu?	-	-
9. İşyeri genellikle temiz ve düz bir şekilde korunabiliyor mu?	-	-
10. Belirli astlar için taraf tutuyor mu?	-	-
11. İşgören sorunlarını dinlemek için genellikle zaman bulabiliyor mu?	-	-
12. Bir işgöreni arkadaşlarının arasında açıkça uyardı mı?	-	-
13. Üstünün işlemleri hakkında hiç yakındı mı?	-	-
14. Duygularını denetleyebiliyor mu?	-	-
15. Sorumluluğu genellikle bir üst yöneticinin üzerine atar mı?	-	-
16. Emirler, genellikle yerine getirilir mi?	-	-
17. Gözetimcinin emirleri, genellikle yerine getirilir mi?	-	-
18. Çok iyi iş yapana takdir eder mi?	-	-
19. Programlara genellikle uyulur mu?	-	-
20. Hiç hata yapar mı?	-	-

Kaynak : Bingöl, D., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Yay., İstanbul, 2006, s.343.

Diğer taraftan, eğer Ağırlıklı Kontrol Listesi Yöntemi kullanılıyorsa, ifadelere önceden bir ağırlık puanı belirlenir. Çalışanın durumunu niteleyen ifade işaretlenir ve işaretlenenlerin ağırlıklı puanları toplanarak çalışanın başarı derecesi hesaplanmış olur (Şimşek ve Öge, 2007, s.297).

Tablo.5. Ağırlıklı Kontrol Listesi Örneği

Değerlendirilen Personelin Adı :		Bölümü:
Değerlendiricinin Adı :		Tarih :
Ağırlıklar		İşaretleme Bölümü
(6.5)	1 – Gerektiğinde fazla mesaiye kalır.	-----
(6.0)	2 – Teçhizatını dikkatli kullanır.	-----
(5.5)	3 – Temiz ve düzenli çalışır.	-----
(4.8)	4 – Verdiği emirler yerine getirilir.	-----
--	---	---
--	---	---
--	---	---
(0.5)	20 – Çok az hata yapar.	-----
100	Ağırlıkların Toplamı	-----

Kaynak: Okakın, N. (2008). *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.Baskı, İstanbul, Beta Yay., s.102.)

Ağırlıklı kontrol sistemi tekniği, değerlendiricilerin belli puanlara yönelerek değerlendirme yapmasını önlemesine karşın, geliştirilmesinin uzun zaman alıcı, maliyetli olması ve değerlendiricinin bireylere gereğinden fazla hoşgörülü davranma eğilimi olumsuz yönleridir. Bu olumsuzlukları gidermek için zorunlu seçim yöntemi geliştirilmiştir (Can, v.d., 2001, s.180).

5.2.6. Zorunlu Seçim Yöntemi

Değerlendiricinin gruplaşmış kriterler içinden her gruptan bir tanesini seçmesine dayanan bir yöntemdir

“Zorunlu seçim yönteminin avantajları:

- Sayısal yöntem olması değerlendirmeyi kolaylaştırmaktadır,
- Uygulanması pratik ve ekonomiktir.

Zorunlu seçin yönteminin dezavantajları:

- İşgörenin durumunu belirten bir seçenek yoksa bile bir seçenek işaretlenmelidir. Bu yöntemle işgören arası fark değerlendirmesi için bir engel teşkil etmektedir.

Toplam puana göre, personelin performansı elde edilir. Söz konusu ifadeler değerlendiriciler tarafından işaretlendikten sonra insan kaynakları uzmanlarına teslim edilir. Uzmanlar ellerindeki ifadeleri daha önceden oluşturulan boyutlara (örneğin öğrenme kapasitesi, performans, kişiler arası ilişkiler, problem çözme vb.) yerleştirirler. Böylece her boyutta değerlendirmesi yapılmış olacak, nerelerde eksikliklerinin olduğunu gösterecektir. Bu sayede hangi alanlarda performansının geliştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılabacaktır.”(Okakın, 2008, s.100)

Tablo.6. Zorunlu Seçim Yöntemi Örneği

Her grupta üzerinde durulan personeli en iyi tanımladığınız inandığınız ifadenin önüne bir işaret koyunuz. Her bir ifade grubu için sadece bir işaret koyduğunuzdan emin olunuz.	
◆	Çok sabırlıdır.
◆	Mantiki olarak sonuca gider.
◆	Kendi hataları için sorumluluğu üzerine alır.
◆	İş çok akıllıca dağıtır.
◆	İstisnai olarak adildir.
◆	Arkadaşlarını teşvik eder.
Her grupta üzerinde durulan personeli en iyi tanımladığına inandığınız ifadenin önüne bir işaret ve onu en az tanımladığına inandığınız ifadenin önüne diğer bir işaret koyunuz. Her bir ifade grubu için iki ve sadece iki işaret koyduğunuzdan emin olunuz.	
◆	İyi bir genel kişiliğe sahip
◆	Kuvvet ve güdüden yoksun
◆	Küstah olma eğilimi gösterir
◆	Basiret gösterir
◆	Sadakatsizlik göstermez
◆	Kendisine ihtiyaç vardır
◆	Birçok hata yapar
◆	Çok parlak bir geleceği var

Kaynak: Döverkaya, C., *Performans Yönetimi ve 360 Derece Değerlendirme Sistemi*, Başkent Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2002, s.65.)

Öte yandan, Özgen ve arkadaşlarına göre, yöntem düşük maliyetli, kolay uygulanabilir ve pratiktir. Bu yöntemin en olumsuz yönü, ifade gruplarında yer alan bazı ifadelerin doğrudan işin yapılması ile ilgili olmadığından bazı hallerde çalışanları şüpheye sevk etmesidir (2002, s.226) .

5.2.7. Zorunlu Dağılım Yöntemi

“Zorunlu dağılım yöntemi, değerlendiricilerin değerledikleri işgörenleri öznel yargılarla değerlendirme ölçeğinin herhangi bir yerinde kümelenmelerini ve bu nedenle çıkacak tutarsızlıkları önlemek amacıyla geliştirilmiş bulunmaktadır. Süreklilik arz eden beşeri olayların normal dağılım özelliği göstermelerine karşın, bazı değerlendiriciler çok merhametli ise, işgörenleri ölçeğin en yüksek noktasına ya da orta noktalarda kümelendirebilirler.” (Bingöl, 2006, s.341)

Öte yandan, Okakın’a göre ise, değerlendiricilerin subjektif değerlendirme yapmalarını önlemek için geliştirilmiş olan bir yöntemdir. Değerleyiciye ya da yöneticiye önceden belirlenmiş oranlara göre işgörenleri her bir boyut üzerindeki bölümlere yerleştirme talimatı verilir. Boyutlar çok yetersizden çok iyiye doğru oluşturulur (2008, s.104) .

Tablo.7. Zorunlu Dağılım Yöntemi Örneği

Çok Yetersiz	Yetersiz	Ortalama	İyi	Çok İyi
(% 10)	(% 20)	(% 40)	(% 20)	(% 10)
Atıl	Ahmet	Nalan	Ayşegül	Lale
	Hasan	Leyla	Selma	Deniz
	Ayşe	Onur	Mertol	Elif
			Hüseyin	Nihat

Kaynak: Okakın, N., *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yay., 1.Baskı, İstanbul, 2008, s.104

5.2.8. Puan Tahsis Yöntemi

“Uygulama bakımından zorunlu dağılım yöntemine benzeyen bu yöntemde iş görenlerden en başarılısından en başarısızına kadar yukardan aşağı sıralanması ve puan atanması işlemini içerir. Böylece işgörenler arası bir sıralama oluşturulmuş olur.

Puan tahsis yönteminin avantajları:

- Basit ve uygulanması kolay bir yöntemdir.

Puan tahsis yönteminin avantajları:

- Değerlendirici hatasına açık bir yöntemdir,
- Puanlama işgörenler arası farkı gösterme niteliğine sahip olmayabilir.” (Akt.: Eraslan ve Algün, 2005 s.97).

5.2.9. İkili Karşılaştırma Yöntemi

“Belirli bir grup yada departmanda çalışan işgörenleri birbirleri ile kıyaslayarak sıralama elde eden bir yöntemdir. İşgörenler yukardan aşağı ve soldan sağa doğru matris tablosuna atanarak ve her işgörenin diğer işgörenlerle kıyaslanıp daha sonra diğer işgörene göre başarılı görülenlere “+” işareti atanmasıyla oluşan bir formdur. Kıyaslamamanın en sonunda “+” sayısı toplamı fazla olandan en aza kadar işgörenlerin sıralama sayısı yazılarak form tamamlanır.” (a.g.e.).

Tablo.8. İkili Karşılaştırma Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		+	-	-	-	-	+	+
2	-		-	-	-	-	-	-
3	+	+		+	+	-	-	+
4	+	+	-		+	+	+	+
5	+	+	-	-		-	-	-
6	+	+	+	-	+		+	+
7	-	+	+	-	+	-		+
8	-	+	-	-	+	-	-	

Kaynak: Sabuncuoğlu, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Yayınevi, Bursa, 2008, s. 200.)

“İkili karşılaştırma yönteminin avantajları:

- Başarı sıralaması kolaylıkla elde edilir,
- Her işgören birbirleriyle kıyaslanmış olur.
- Kademesi düşürme veya işten ayrılma kararları alınmasını kolaylaştırır.

İkili karşılaştırma yönteminin dezavantajları:

- İşgören sayısı çok olduğu durumlarda uygulama süresi ve maliyeti çok fazla artar,
- Değerlendirici hatalarına açık bir yöntemdir,
- İşgörenler birbirleriyle kıyaslandığından motivasyon sorunları ortaya çıkabilir” (Canitez ve Solmuş, 2000, s.108).

“Değerlemedeki ölçek, işi yapabilmek için genel yetenektir. Aynı karşılaştırma tüm personel için tekrarlanacağından personel sayısı fazla olan örgütlerde çok zaman almaktadır. Çünkü ast sayısı $N(N-1)/2$ sayısı kadar adları ayrı ayrı kartlara yazılır. Her birey değerlendirilecek diğer bireylerle ayrı ayrı karşılaştırılır. Her bir karşılaştırmada değerleyici daha iyi olduğunu düşündüğü kişiyi işaretler. Bireyler kaç kez tercih edildiyse bu sayılar toplanır ve elde edilen sayı, toplam karşılaştırma içerisinde, değerlendirilen birey için bir indeks sayısı görevini görür. Daha sonra bu puanlar, standart sapma ve ortalamaları alınarak standart puanlara dönüştürülebilir.”(Yüksel, 1997, s.174).

5.2.10. Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntem, ilk kez İkinci Dünya Savaşında ABD hava kuvvetlerinde görevli havacıların başarı ya da başarısızlıklarına neden olan önemli olayların izlenmesi ve liste halinde düzenlenmesiyle uygulamaya konulmuş, daha sonra endüstri alanında performans değerlendirme konusunda uygulanmıştır. (Sabuncuoğlu, 2008, s.178). “Değerleyiciler, değerlendirilen çalışanların iş başarılarında ortaya çıkan ve kritik olaylar olarak nitelendirilen belirli bazı olayları kaydetmek ve denetim altına almak durumundadırlar. Yöntem, çalışanların değerlendirilmesinden ziyade bireylerin uygun ya

da uygun olmayan davranışlarının saptanması ile ilgilidir.” (Şimşek ve Öge, 2007, s.298). “Bu yöntemde astını gözlemleyen amir onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik çalışma davranışlarını kaydeder. Genelde kaydedilen örnekler, kişinin performansında amirinin dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur. Bu davranışlar anında ve içinde bulunulan koşullar dikkate alınarak not edilir. Daha sonra amir, kişiye bu kritik olaylara ilişkin geri-besleme sağlar. Spesifik davranışlar ele alındığından, asta açıklanması ve kendini geliştirmesi konusunda geri-besleme sağlaması kolaydır. Böylece ast belirli durumlarda kendisini neler beklediğini anlamış olur.” (Uyargil, 1994, s.48).

Yöntem genellikle rutin işgören faaliyetlerinin değerlendirilmesi yerine işgörenin yaptığı olağanüstü olumlu ya da olumsuz davranışların tespit edilmesi ve değerlemenin sadece bu kritik ya da ilginç olayların temel alınarak yapılması esasına dayanır. Yöntemin yararı, konuların zamanla unutulmasını ve öneminin yitirilmesini önlemesidir (Akt.: Can, 2010, s.30).

Tablo.9. Kritik Olay Değerlendirme Formu Örneği

ÖRGÜTSEL SORUNLARA DUYARLILIĞI					
a. Sorunları göremedi b. Sorunların nedenlerini önemsemedi c. Sorunların kaynağına inmedi			a. Sorunların doğacağını önceden sezebildi b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
12.04.1980	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu.	25.05.1980	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi.
		Acıklama: Çok önemli bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmemi.			Acıklama: Arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi.

Kaynak: Sabuncuoğlu, Z. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (5. baskı), Bursa, Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım, s.179.)

Bu yöntemde kritik olayların önceden saptanmış olması gerekir. Örneğin, bir satış elemanının müşteriye davranışı, takım arkadaşlarıyla ilişkileri, olumlu ve olumsuz iş tutumları ele alınabilir (Kavuzlu, 2007, s.36).

Kritik olay yönteminin yararları şunlardır (Yılmaz, 2006, s.68);

- “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 işgören performans konusunda yararlı görüşmeler yapmasını sağlar,
- İşe yeni giren işgörenin olumsuz veya yanlış davranışlarını gidermek amacıyla ilk kademe yöneticisi tarafından uygulanabilir,
- Kritik olay yöntemi sübjektif, sonuçları tutarlı ve sürekli kullanılan bir yöntem olursa dinamik bir performans değerlendirme yöntemi olacaktır,
- Kritik bir olay olduğunda, geçerli ve niteliksel veriler sağlanmış olur”

Kritik olay yönteminin dezavantajları şu şekilde sıralanabilir (Akt.: Can, 2010, s.31);

- “Bütün çalışanlar için özenle uygulandığında çok zaman alan bir yöntemdir,
- Sübjektif bir değerlendirme yapıldığında yöneticinin önyargılardan sıyrılması güçtür,
- Kritik bir olay meydana geldiğinde bu olay ile ilgili çalışanla hemen tartışılmazsa durumun anlaşılabilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılabilmesi çoğunlukla güçtür.”

5.2.11. Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi

“Bu yöntem, bir personel bölümü temsilcisinin yerinden ayrılarak, bireysel işgörenlerin çalışmaları hakkında bilgi elde etmek için amirin görev alanına gitmesidir. İnsan Kaynakları uzmanı, amire her bir astın başarısı hakkında ayrıntılı

sorular sorar ve sonra değerlendirme raporlarını hazırlamak için bürosuna döner. Hazırlanan rapor gerektiğinde tekrar gözden geçirilerek düzeltilmek üzere amire gönderilir ve onayının ardından kesinlik kazanır. Uygulama değerlendirme sürecinde standartlaşmanın yolunu açar ve değerlendiricinin bağımsız çalışmasından dolayı ortaya çıkabilecek sorunları azaltmaya yardımcı olur.”(Bingöl, 2006, s.345).

5.2.12. Serbest Anlatım Yöntemi

“Değerlendirmeyi yapacak kişiden çalışanın güçlü ya da zayıf yönlerini, yeteneklerini önceden hazırlanmış sorulara kendi ifadeleri ile cevap vererek değerlendirmesinin istenmesidir. Örnek olarak “çalışanınızın iş arkadaşları ile olan uyumunu, işe bağlılığını anlatınız. Çalışanın güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?” şeklinde olabilir. Çalışan hakkında tavsiye ya da öneri istenebilir. Bu şekilde değerlendiricinin kendi düşüncelerini, değerlendirmelerini, her hangi bir yönlendirme olmadan ya da skala aralığına sıkıştırmadan serbest bir şekilde ifade etmesi sağlanır. Yöntemin en önemli yararı, basitliği, yani değerleyicinin hiçbir formal yapıya bağlı olmadan, kendi isteği doğrultusunda görüşlerini sıralayabilmesidir. Diğer taraftan bu yöntem, sadece yönetici ve amirlere mesleksi yargı sağlamakla kalmaz, fakat aynı zamanda değerlendirme sürecinde ortaya çıkan sorunların bazılarında kaçınılmasına yardımcı olur.” (a.g.e.,s.297).

Performans değerlendirme yöntemi konusunda geleneksel yaklaşımların değiştirilmesi gerektiğine dair üç neden vardır (Özdemir, 2007, s.187). Bunlar;

- a. “Çalışanların performanslarında gözlenen değişimler, onların kontrolü dışında sisteme bağlı faktörlerden kaynaklanabilir. (Örneğin; kaynakların ulaşılabilirliği, amirin liderlik/yöneticilik tarzı, İKY (insan Kaynakları Yönetimi) sisteminde - verilen eğitim gibi- meydana gelen değişimler)
- b. Çalışanın ortaya koyduğu performansta; kendisinin ve sistemin ne kadar etkili olduğunu belirlemek oldukça güçtür.

- c. İşe ilişkin sorunlar ve artan müşteri talepleri, ekip çalışmasını ve ekip merkezli iş tasarımlarını gerektirmektedir.”

5.2.13 Performans Değerlendirmede Çağdaş Yöntemler

“Küreselleşen ve teknolojik gelişmelerin yönetim sistemlerine yön verdiği dünyada organizasyonlar personelin performansını değişen şartlara göre değerlendirebilecek yeni yöntemler geliştirmişlerdir. Çağdaş başarı değerlendirme yöntemleri, işgörenin yaptığı işi başarma derecesinin yanında, onun beklentilerini de değerlendirmelerde göz önüne alan yaklaşımlarla ele almaktadır. Bu yöntemler, değerlendirmelerde astların yönetime katılmasını amaçlamaktadır.” (Bingöl, 1990, s. 187).

Bu yaklaşımlar, biraz daha ileri götürülerek; işgören, örgütün bir “iç müşterisi” olarak kabul edilmekte ve buna göre değerlendirilmektedir (Koçel, 1982, s. 354-358).

5.2.13.1. Amaçlara Göre Performans Değerlendirme

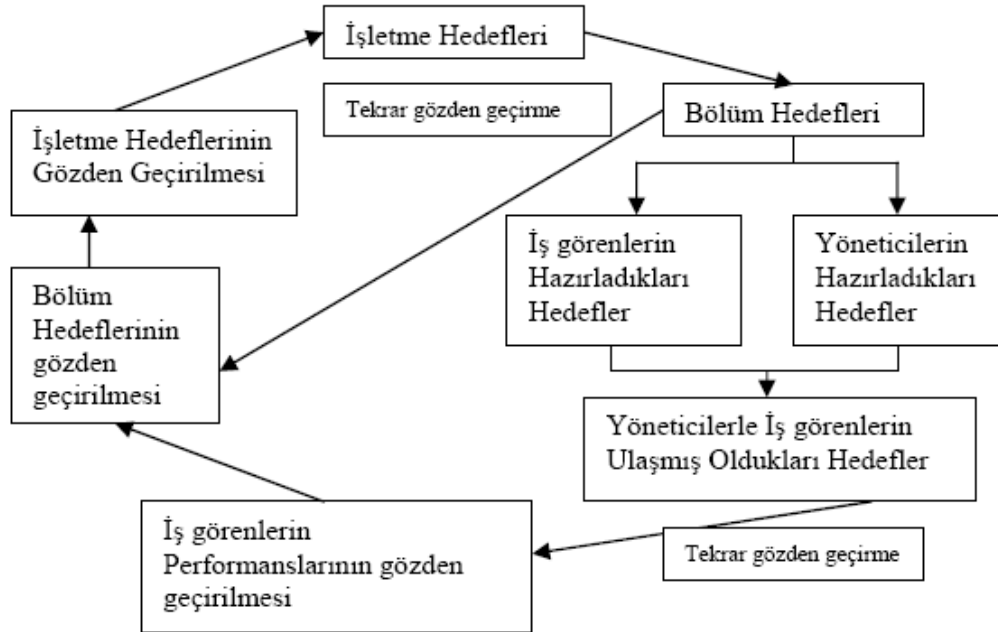
Amaçlara göre yönetim yaklaşımının temel noktası, her işgörenin veya yöneticinin performansını gelecekte yapacağı işe göre geliştirmek veya hazırlamaktır(Yılmaz, 2006, s.82).

Amaçlara göre yönetim, yöneticilerin ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir (Helvacı, 2002, s.166). Değerlendirmede, bir elemanın bu amaç ve hedefleri ne ölçüde tutturduğuna bakılır. Bu tekniğin kullanılmasında en önemli nokta, ölçülebilir amaç ve hedeflerin saptanmasında yöneticilerle çalışanların işbirliği yapmasıdır (Akt.: Can, 2010, s.35).

Amaçlara göre yönetim bir yönetim yaklaşımı olmasının yanı sıra, sonuçlara dayalı performans değerlendirme yaklaşımının da en tipik örneğidir. Amaçlara göre yönetim altı temel adımdan oluşmaktadır.

Bunları şöyle sıralayabiliriz (Kavuzlu, 2007, s.39);

- “Organizasyon Hedeflerinin Belirlenmesi: Bir sonraki sene için organizasyonun gelişme planının ve hedeflerinin belirlenmesidir.
- Bölüm Hedeflerinin Belirlenmesi: Burada bölüm sorumluları kendilerine ait hedefleri belirlerler.
- Bölüm Hedeflerinin Tartışılması: Bölüm yöneticileri kendi bölümlerine ait hedeflerle diğer bölümlerin hedeflerini karşılaştırırlar. Gelişme ve gereksinimler belirlenir, işçilerin departmanlara göre dağılımı yapılır.
- Faaliyet Planlaması: Bölüm yöneticileri kısa dönem performans hedeflerini, yani ne yapacaklarını ortaya koyarlar.
- Sonuçların Ölçümü: Departman yöneticileri tüm çalışanların beklenen sonuçlarıyla gerçekleşen sonuçlarını karşılaştırırlar.
- Feedback: Beklenen sonuçlarla gerçekleşen sonuçlar periyodik olarak karşılaştırılır ve farklılık gözleniyorsa daha sonraki aşamalar için düzeltici faaliyetler gerçekleştirilir.”



Şekil.4. Amaçlara Göre Yönetim

Kaynak: Dicle, Ü. (1982). *Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi - Türkiye Uygulaması, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 43, s.69.*)

Amaçlara göre yönetimin başlıca yararları şu şekildedir;

- “Her pozisyon için amaçlar saptandığından örgütün farklı birimleri arasında birlik sağlanır,
- İşgörenin kişisel sorumluluk alanlarını ortaya koyar ve gerçek katkılarının ölçülmesini kolaylaştırır,
- Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yararı olamayacak faaliyetler yerine doğrudan örgüt amaçlarına yönelik faaliyetlerin yapılmasına zemin hazırlar,
- İşgörenin işine anlam kazandırarak güdülemeyi sağlar ve başarı ihtiyacını canlandırır,
- İşgörenin kendi kendini denetlemesine, daha çok yetki ve sorumluluk almasına, yönetime ve karar süreçlerine aktif olarak katılmasına, dolayısıyla örgütsel amaçları benimsemesine imkân verir,
- Grup süreçlerinin uygulanmasına yardımcı olur,
- Yöneticilerle işgörenlerin amaçları ve sonuçları birlikte saptamaları ve değerlendirmeyi birlikte yapmaları, değerlendirme faaliyetlerine açıklık getirir.” (Yılmaz, 2006, s.84)

“Amaçlara göre yönetim, 1960’larda daha çok personel değerlendirme tekniği olarak kullanılmıştır. Sonraki yıllarda ise amaçlara göre yönetimin her örgütte en üst düzeyden, hiyerarşinin en alt birimlerine kadar amaçlar saptanmasını, bunlara göre stratejik ve taktik eylem planlarının yapılması esasına dayanan bir yönetim felsefesine dönüştüğü görülmektedir.” (Demir, v.d., 1998, s.44).

İlk defa Peter Drucker tarafından 1954 yılında kullanılmıştır. Drucker’e göre, amaçlarla yönetim, örgütün amaçları ile örgüt üyelerinin kişisel amaçları arasında var olduğu ileri sürülen doğal çelişkiyi gidermek ve kişiyle örgütü bütünleştirmek amacıyla geliştirilmiştir (Bingöl, 1990, s.187).

Her değerlendirme dönemi başında üstlerle astların birlikte yapacakları toplantılarda, örgütün tümü ve birimleri için, amaçlar, başarı ölçütleri ve gerçekleştirilmesi öngörülen sonuçlar belirlenmelidir. Değerlendirme dönemi

sonunda ise, elde edilen sonuçlar üstlerle astların birlikte toplantılarında değerlendirilmelidir (Canman, 1993-b, s.29).

5.2.13.2.Davranışsal Temellere Dayalı Derecelendirme Ölçekleri (BARS)

Davranışsal temellere dayalı derecelendirme ölçeği, klasik değerlendirme ölçekleri ile kritik olay yönteminin unsurlarının bileşiminden oluşmaktadır (Bingöl, 2006, s. 297).

“Davranışsal değerlendirme ölçeğinin geliştirilmesinde ilk olarak, kritik olay yöntemi uygulanmalıdır. Kritik olay yöntemi ile personel ve üstünden, iş başarısı ile ilgili toplanan veriler genel sınıflar veya iş başarısı boyutları şeklinde gruplandırılır. Her boyut personeli değerlemede bir ölçüt olarak kullanılır. Üçüncü olarak kritik olaylar ikinci aşamada belirlenen sınıf veya boyutlar içinde toplanır. Son olarak, kritik olaylarda tanımlanan davranışları 7 ya da 10 aralıkla derecelendirilir ve davranışsal değerlendirme ölçeği geliştirilir.

Tablo.10. Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçeği Örneği

	İŞ İLİŞKİLERİ	
Çalışma grubu ve diğer personel ile ilişkileri son derecede mükemmeldir.	1	
	2	Çalışma grubu ve diğer personel ile ilişkileri fazlaca tatmin edici düzeydedir.
Çalışma grubu ve diğer personel ile işin gerektirdiği derecede işbirliği yapmaktadır.	3	
	4	Diğer kişilerle ilişkileri ortalama düzeydedir.
Çalışma grubu ve diğer bölümler personeli ile ilişkilerinde çeşitli sorunlar bulunmaktadır.	5	
	6	Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede başarılı değildir.
Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede oldukça başarısızdır.	7	

Kaynak: Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi* s.184

Diğer taraftan yöntemin sakıncalarını gidermek için temelde davranışsal temele dayanan derecelendirme ölçeklerine benzeyen davranış gözlem ölçekleri geliştirilmiştir.

Davranış gözlem ölçeği yöntemi, başarı boyutlarının geliştirilmesi, ölçek formatı ve puanlama işlemleri bakımından davranışsal temele dayanan derecelendirme ölçekleri yönteminden ayrılmaktadır. Bu yöntemde başarı boyutlarının geliştirilmesinde istatistiki analiz yöntemlerinden yararlanılmaktadır.”(Can, v.d., 2001).

Tablo.11. Davranış Gözlem Ölçeği Örneği

Liderlik/Personel Denetimi
1) İşgörenlerini performanslarını geliştirmeleri için eğitir ve rehberlik eder. Hiçbir zaman 5 4 3 2 1 Her zaman
2) İşgörenlerinin iş sorumluluğuna sahip olmaları için onlardan ne beklendiğini tam olarak açıklar. Hiçbir zaman 5 4 3 2 1 Her zaman
3) Astlarını çalışmalarını kontrol etme esnasında, sürece katılımını sağlar. Hiçbir zaman 5 4 3 2 1 Her zaman
4) İşgörene işlerini daha iyi yapma yöntemleri konusundaki fikirlerine danışmanlık yapar. Hiçbir zaman 5 4 3 2 1 Her zaman
5) İşlerini iyi yapan işgörenlerini över/ödüllendirir. Hiçbir zaman 5 4 3 2 1 Her zaman
6) Önemli bilgileri astlarına iletir. Hiçbir zaman 5 4 3 2 1 Her zaman

Kaynak : Torrington, D.; L.Hall, *Personel Management: HRM in Action, Prentice Hall International (UK), 3. Baskı, Londra, 1995, s.325*

5.2.13.3.Takım Temelli Performans Değerlendirme

Bu yöntemin en temel özelliklerinden birisi, çalışanlar arasında rekabeti değil, işbirliğini ve yardımlaşmayı teşvik etmesi ve grup dayanışmasını sağlamasıdır (Bingöl, 2006, s. 299).

Uygulamada kişilerin iş performansını değerlendirirken kullanılan kriterlerin bir kısmı doğrudan işle ilgili olurken, bir kısmı da davranışlarla ilgili faktörlerdir. Takım çalışmasında bu davranışlar performansın tanımlanmasında yer almaktadır. Bu çerçevede iletişim, işbirliği, sahiplenme, başarıya azmi gibi faktörler incelenmektedir (Sabuncuoğlu, 2008, s.210).

Takıma dayalı performans değerlemesinin başarısı için aşağıda belirtilen koşulların oluşturulması gerekmektedir (Bingöl, 2006, s. 299):

- “Firmada çalışanları, performans yönetimi, süreç geliştirme ve ölçme, beklentiler ve ödüllendirme mekanizmaları konusunda eğitmek,
- Ürün, hizmet ve süreç ölçütleri toplamak,
- Amaçlara göre performansı izlemek,
- Çalışanlara geribildirim yapmak,
- Süreç geliştirimi üzerinde yoğunlaşmış takımları ödüllendirmek.”

“Ekip performansının, bireysel performansın ölçülmesine oranla daha kolay olması, kuşkusuz ekip performansının ölçülmesi için tek yeterli koşul değildir. Diğer yandan, yalnızca ekip performansını değerlemek, bireysel gelişimin en önemli ayağı olan geribildirim ve bireysel başarı arzusunun olumsuz etkilenmesine neden olacaktır. Bu noktada, ekip performansı ile üyelerinin ekibe katkı düzeylerinin birlikte ölçüldüğü karma yöntemlerin hayata geçirilmesi hedeflenmelidir.” (Özdemir, 2007, s.151).

Takımı bütünüyle değerlendirmenin zorluklarından dolayı hem takımın performansını hem de kişilerin ayrı ayrı performanslarını takip etmek gerekir. Değerlendirmede üç faktörden yararlanılmaktadır (Okakin, 2008, s.105);

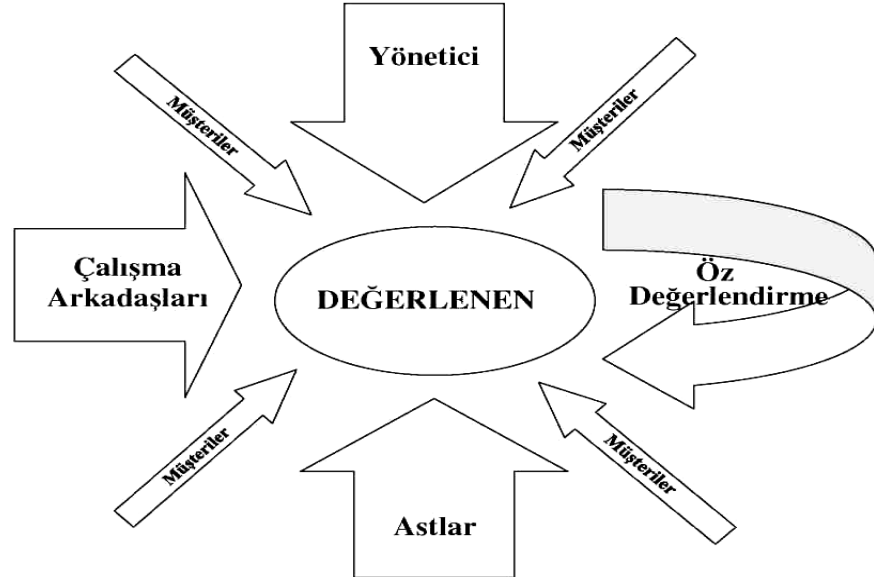
- “Tüm takımca başarılan süreç kalitesini esas alan süreç geliştirme miktarı; çıktılar, sonuçlar, süreç ölçümleri, müşteri tatmini. Bu ölçüler ağırlıklandırılarak tek bir puan haline getirilir. Bu puan takımdaki her bireye tahsis edilir.
- Takımın süreç geliştirme çabalarına bireyin katkısı ve bireyin katkıları da takım performansına yansıtılır.
- Süreç geliştirmek ve takıma katkıda bulunmak için çalışanlar tarafından geliştirilen yeteneklerin düzeyi, kişinin süreç iyileştirmek amacıyla geliştirilmeye çalışılan yetenekleri ve harcadığı çaba yönetici tarafından değerlendirilir.”

5.2.13.4. 360 Derece Performans Değerlendirme

360 derece değerlendirme, bir işgörenin/ekibin performansı, davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında, bölüm yöneticisinden, iş arkadaşlarından, astlarından, dış müşterilerden ve/veya tedarikçilerden geribildirim toplaması ve bunların bireyin kendi performans algılaması ile karşılaştırılmasını içeren bir performans geliştirme ve/veya değerlendirme aracıdır. 360 derece değerlemede, çok sayıda insan ve ölçütün kullanılmasından dolayı karma, çok yönlü değerlemenin yapıldığı bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir(Yılmaz ve Ünsar, 2007, s.49).

360 derece geri bildirim sürecinin amacı, tüm bireylere güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardım etmek ve profesyonel gelişim desteği gerektiren yönleri hakkında vizyon kazandırabilmektir(Helvacı 2002, s.167).

Çoklu geri bildirim özellikle yönetici pozisyonundaki çalışanlar için görülmektedir. Sistem sayesinde yöneticiler, üstleri, astları ve meslektaşları tarafından nasıl görüldüklerinden haberdar olmakta ve gelen verileri karşılaştırma olanağı bulmaktadırlar(Tansel, 2007, s.62).



Şekil.5. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi

Kaynak: Dinç, E.(2005), 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi S.B.E. Y.Lisans Tezi, Bursa, s.51

360 derece performans değerleme sistemin olumlu yönleri şunlardır:

- “Objektif ve güvenilir geri bildirim sağlar.
- Bireysel gelişim ve öğrenmeye destek verir.
- Dijital ortamda gerçekleştirilmesi zaman tasarrufu sağlar.
- Müşterilerin değerlendirmeye katılması ürün ve hizmet kalitesini artırır.

Olumsuz yönleri şöyle sıralanabilir:

- Değerlenen yönetici çoklu değerlendirmeden dolayı kendisini baskı altında hissedebilir.
- Değerlenen kişilerin oransal ağırlıkları doğru belirlenmezse sonuçlara güven azalır.
- Değerlendirme grupları kendi çıkarlarını ön plana alabilirler.” (Sabuncuoğlu, 2008, s.197)

360 derece performans değerlendirme, kişilerin birbirlerine geribildirim vermesine olanak sağlaması, kişilere güçlü ve gelişmeye açık alanları hakkında detaylı bilgi vermesi açısından kişilerin gelişimini destekleyici bir süreçtir. 360 derece geribildirim ve gelişim yöntemi ile bireysel performanslarla ilgili geribildirim sağlanmasının yanı sıra bir grubun veya takımın performansı ile ilgili genel eğilimlerin belirlenmesi de mümkündür. Örneğin, bir şirket içerisinde satış ekibinin ya da yönetim ekibinin genel olarak etkinliği ölçülebilir (Akt.: Akşit, 2008, s.53).

Organizasyon kültüründe meydana gelen değişmeler de geleneksel değerlendirme yöntemlerini işlevsel olmaktan çıkarmıştır. Organizasyonel alanda meydana gelen değişmelerin ilki, katılımcı liderlik anlayışının geleneksel liderlik anlayışının yerini almasıdır. Bu değişimle birlikte sadece yöneticiler değil, çalışanlar da karar süreçlerinde söz sahibi oldular. Şirket kararlarına katılma şirket içi hiyerarşinin en alt seviyelerine kadar ulaştı (Yüce, 2003).

Örgütler, 360 derece performans değerlendirmeyi farklı amaçlarla kullanabilmektedirler. Bu amaçlardan bazıları aşağıdaki şekilde açıklanmıştır (Bayram, 2007);

“a) Örgütler genellikle, çalışanların gelişim ve eğitim planlarına daha kapsamlı ve objektif verilerle girdi sağlamak için 360 derece değerlendirmeleri kullanmaktadır. Bunun yanı sıra, 360 derece değerlendirmenin periyodik olarak uygulanması ve bu farklı uygulamaların sonuçlarının karşılaştırılması, gerçekleştirilen gelişim ve eğitim faaliyetlerinin etkinliğini ölçmeye de veri sağlayacaktır.

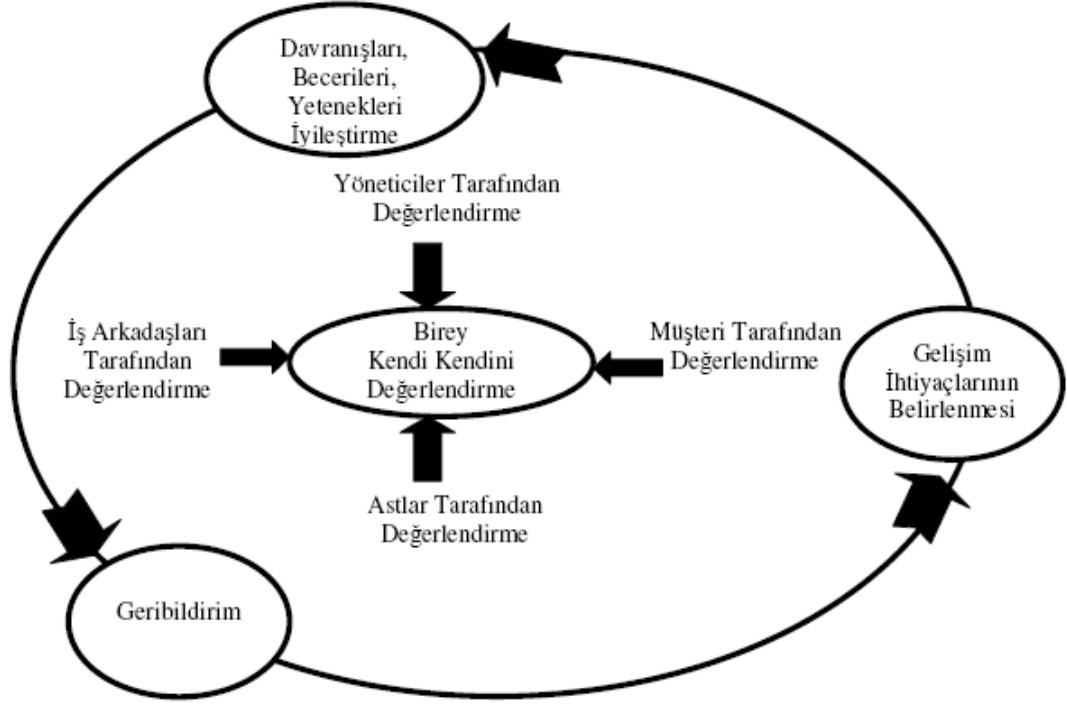
b) 360 derece değerlendirmeler, takım içi iletişimi arttırmak ve takım çalışmasını güçlendirmek amacıyla da kullanılmaktadır. Takım üyelerinin birbirine geribildirim vermesi, karşılıklı beklentileri ve bu beklentileri ne ölçüde karşıladıkları konusunda farkındalık yaratmaya yardımcı olmakta ve bu suretle takım içi iletişimi geliştirmektedir.

c) Yönetimin etkinliğini ölçme konusunda kullanılmaktadır. Yönetim kadrosundaki kişilerin astları, iş arkadaşları ve müşterilerinden geribildirim olarak yönetsel olarak ne derece etkili oldukları konusunda bilgi edinmelerine ve gelişim ihtiyacı olan yönleri ile ilgili farkındalık yaratılmasına fırsat tanımaktadır.

d) Örgütler zaman zaman 360 derece değerlendirmeyi, örgütsel değişim ihtiyacını belirleme, değişimi hızlandırma ve değişim planlarına veri sağlamada da kullanabilmektedir.

e) Örgütler 360 derece değerlendirme sonuçlarını, kariyer yönetimi sistemi kapsamında yapılan değerlendirmelerde, destekleyici veri olarak kullanabilmektedir.

Sayılan amaçlar için kullanılan 360 derece değerlendirme, örgütteki geribildirim ve iletişimi de olumlu yönde etkilemekte, kişilerin gelişimini sağlayarak örgütsel gelişimi de desteklemektedir. “



Şekil.6. 360 Derece Geri Bildirim Süreci: Yöntemler ve Amaçlar

Kaynak : Ölçer, F.(2004), 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel Ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç, Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, 18 (3-4), s.216).

5.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Tercih Edilmesine Neden Olan Değişimler

Yönetim biliminde meydana gelen gelişmelerle paralel olarak küreselleşmenin etkisiyle, örgütler 360 derece performans değerlendirme yöntemini kullanmaya yönelmektedir. 360 derece performans değerlendirme yöntemi ayrıca organizasyonun bu değişim ihtiyacına cevap vermektedir. Gelişmeleri sisteme uyumunu sağlamak ve hedeflerin doğrultusunda yöntemi kurmak, 360 derece performans değerlendirme ile mümkün olmaktadır.

5.3.1. Örgütsel Değişimler

“1980’lerin ikinci yarısından itibaren örgütler yapısında önemli değişiklikler meydana gelmiştir. 360 derece performans değerlendirme yöntemi, birinci amirin denetim alanını genişlemesi, teknik bilgi ve becerilere sahip çalışanların kullanımında artış,

matris proje tipi organizasyonların kullanılmaya başlaması ve takım halinde çalışma, ekip bazlı birlikteliklere destek olmaktadır.

Yapısal değişmelerden bazıları şunlardır:

a) Bilgiye Dayalı Çalışanlar

Bilgi toplumuna geçişle birlikte, bilgi kaynaklarına ulaşma ve bilgi edinmedeki kolaylık yöneticilerin bilgileri ile çalışanlarını değerlendirmede yersiz kalmaktadır. Yöneticiler, gerekli bilgi ve donanıma sahip olmadıklarından, çalışanların değerlendirmesinde güvenilir, isabetli bir değerlendirme yapmaları mümkün değildir.

b) Yöneticilerin Sorumluluk Alanlarının Genişlemesi

Organizasyon içindeki yöneticilerin, sorumlu oldukları çalışan sayısı az iken, günümüzde üretim ve hizmet işletmelerinde sayı giderek artmıştır. Yöneticinin astlarının sayısı artması ile astlar hakkında gerekli bilgiye sahip olmalarını da imkânsızlaşmaktadır. Yönetici astı hakkında bilgi sahibi olmadığı için kontrol ve değerlendirmede bulunamamaktadır.

c) Yöntemin Yeniden Yapılandırılması

Örgütler, küreselleşme eksenli hızlı değişime ayak uydurmak ve işletme amaçlarını yerine getirmek için yapılarını tamamen değiştirmek zorundadırlar. Yeniden yapılanma yoluna giden işletme ise bilgiyi ön plana almak zorundadır. Bilgiyi ön planda tutan 360 derece performans değerlenme yöntemi örgütün yeniden yapılanmasını desteklemektedir.” (Akşit, 2008, s.56)

5.3.2. Kültürel Değişimler

Organizasyon kültüründe meydana gelen değişmeler de geleneksel değerlendirme yöntemlerinin işlevsel hale gelmesini sağlamıştır. Bu değişmeler arasında, katılımcı liderlik, çalışanların yetkilendirilmesi, müşteri hizmetlerini geliştirilmesi, iş hareketlerinin akışını kalite mekanizmalarının eklenmesi, v.b değişimler yer almaktadır (a.g.e.,s. 57).

5.3.3. Katılımcı Liderlik

Katılımcı liderlik; sadece yöneticilerin söz sahibi olduğu karar olma mekanizmasına, örgüt çalışanlarında karar sürecine katılması ve söz sahibi olmasını sağlamaktadır. Bu anlayışla geleneksel liderlik anlayışına son verilmiştir. Katılımcı liderlik işletme kararlarına, örgüt içi hiyerarşinin en alt seviyesindeki çalışanın katılımıyla meydana gelmektedir (a.g.e.).

5.3.4. Matris ve Ekip Tipi Organizasyonlar

Günümüz işletmeleri gelişmelere paralel olarak organizasyon yapılarını, matris yapıya büründürmüşlerdir. Ayrıca, proje eksenli ekip çalışmaları zorunlu hale gelmiştir. Matris ve proje tipi organizasyon yapılarını benimseyen işletmeler 360 derece performans değerlendirme yöntemini benimsemişlerdir (a.g.e.).

Çünkü bu tip organizasyonlarda çalışan kişilerin, performans değerlendirmesini tek bir yöneticinin yapması ve tek kişinin görüşleri ile sonuçlanması sağlıklı bir değerlendirme sunmamaktadır (Turgut, 2001).

5.3.5. Müşteri Hizmetleriyle Birlikte Kalitenin Ön Plana Çıkması

“Geleneksel yapıda üst yönetim kararlarda söz sahibi iken, kültürel gelişmeler ile en alt seviyedeki çalışan karar sürecine katkı sağladığı gibi örgütün sunduğu hizmetten yararlanan müşterilerinde örgütün karar sürecinde söz sahibi olmaya başlamıştır. Kalite yönetimindeki gelişmeler ile örgütün en temel amaçlarından biride kalitedir. Kalite standartlarının yakalanması ise müşterilerin işletmelerin idari kararlarına etki etmesi ile mümkün olur.

360 derece performans değerlendirme yöntemi, hem iç, hem dış müşterilerin bilgilerini toplamak örgütle arasında iletişimi sağlamak için kullanılmaya başlanmıştır. Toplam kalite yönetimin felsefesi sürekli iyileşmedir. Sürekli iyileşme ise; performans değerlendirme yönteminin başarısı ile mümkün olacaktır. Toplam kalite yönetimin hedeflerine ulaşmasını sağlamak için, 360 derece performans değerlendirme yöntemine ihtiyaç vardır.” (Akşit, 2008, s.58)

5.4. Performans Değerlendirme Görüşmeleri

“Yönetici ve çalışan; çalışanın performansını görüşmek, gelişimini değerlendirmek ve bir sonraki yılı planlamak için bir araya gelir. Değerlendirme görüşmeleri çalışanın performansının kısa bir özetini içermeli, ardından geleceğin planlanmasına odaklanmalıdır. PD görüşmeleri, genelde şirketlerde yıl ortası ve yılsonunda olmak üzere yılda iki kere yapılmaktadır. Yıl ortasında gerçekleşen görüşmenin ana amacı performansı değerlendirilen kişiye performans düzeyi hakkında bilgi vermektir (Örneğin, çalışandan beklenenler ve çalışanın o zamana kadar sonuçlandırdığı işlerin karşılaştırılması). Gerek görülürse bu görüşmede çalışana özel belirlenmiş hedeflerin üzerinden geçilir. Yılsonunda yapılan görüşmede ise, kişinin yıllık performans düzeyi çalışanla gözden geçirilir çalışanın güçlü ve zayıf olduğu noktalar belirlenir. Çalışanın iş başarısı ve/veya başarısızlığı yapıcı eleştirilerle üstü tarafından iletilir. Yılsonu görüşmesi çalışanın hangi konularda eğitim alması gerektiğini ortaya çıkartan, kariyerini planlayan ve bir sonraki yıl için kişisel hedeflerin belirlendiği bir görüşmedir. Bu görüşmede alınan ortak kararlar çalışanın bir sonraki görüşmeye kadar yapması gerekenlere ışık tutar.”(Ayhan ve Acar, 1997).

Performans görüşmesi planlanırken yapılması gerekenler:

- “Çalışanın iş tanımının gözden geçirilmesi,
- Önceki performans değerlendirmesinden beri tutulan notların gözden geçirilmesi,
- Tartışılacak konularla ilgili notların alınması,
- Her eleman için performans seçeneklerinin araştırılması,
- Görüşme için uygun yerin seçilmesi: İdeal olanı yöneticinin ofisinde yapılmamasıdır. (Görüşmeyi kesintiye uğratmayacak sessiz ve sakin bir oda, bahçede bir köşe, vs...),
- Görüşmeci ve çalışan için uygun olan zamanın ortak karar ile seçilmesi ve her iki tarafın düşüncelerini açıklayabileceği yeterli vaktin ayrılması,
- Görüşme yer ve saatinin bir süre öncesinden çalışanlara bildirilmesi. Böylece çalışan da görüşmeye önceden hazırlanabilir ve soracağı soruları belirleyebilir.” (Çev.: Soylu, 2002)

Değerlendirme görüşmesini planlarken Değerlendirici şu konulara açıklık sağlamalı ve tartışmaya hazırlanmalıdır;

- “Çalışan performansının olumlu yönleri
- Çalışan 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
- Çalışanın kendisini geliştirmesi için yapılabilecekler
- Çalışanın saptanan hedeflere ulaşabilmesi için sağlanacak destek.” (a.g.e)

Mülakatı yapan kişi aşağıdaki hususları da dikkate almalıdır (Özgen v.d., 2002, s.237):

- “Mülakatın başında personelin işteki başarılı yönleri üzerinde durulmalıdır,
- Mülakatın amacının personele disipline etmek değil fakat personelin işteki başarısını artırmak olduğu personele anlatılmalıdır,
- Mülakat personelle özel bir görüşmeyi başkalarının kesebileceği rahatsız bir ortamda yapılmamalıdır,
- Personele yönelik eleştiri ve eksikliklerin genel ve belirsiz ifadelerle değil, fakat özel ve somut şekilde belirtilmesi gerekir,
- Mülakat sırasında eleştiriler, personelin işteki başarısı üzerinde yoğunlaşmalı ve işle ilgili olmayan kişisel özellikler gündeme getirilmemelidir,
- Mülakatı yapan kişi sakin olmalı ve personelle herhangi bir tartışmaya girmemelidir,
- Mülakatı yapan kişi personele her türlü yardıma hazır olduğunu inandırıcı bir şekilde ifade etmelidir,
- Personelin işteki başarısını artıracak önerilerde bulunulmalıdır,
- Personelin işteki başarılı yönlerini tekrar vurgulayarak mülakatı sona erdirmek gerekir.”

“Çalışanlara geri besleme verilmesinin çalışanlar açısından önemi, bireysel gelişim ve performans yükseltme planlarına temel oluşturmasıdır. Çalışanların kendi performansları hakkında aldıkları geri besleme performanslarını yükseltme

çabalarında bir güdüleme işlevi görebilir, bu da organizasyonun üretkenliğini artırır. Çalışanları performansları hakkında bilgilendirecek olan yöneticinin anlaması gereken ilk şey, onların kendi işleri konusundaki tartışmalara ne kadar duyarlı olduğudur. Durumu nesnel bir şekilde anlamaya çalışan bir yöneticinin sözü, insanları yargılayan bir yöneticinkinden daha çok dinlenir. Çalışanlar hakkında yargı vermemek, yalnızca iş performansını göz önünde bulundurmak gerekli ve önemlidir. Verilen geri beslemenin yararlı ve verimli olabilmesi için, eleştirmeye ve cezalandırmaya yönelik değil, tersine destekleyici olmalıdır. Geri besleme zamanında verilmeli ve net olmalıdır. Çalışanlardan olanaksız şeyler istenmemelidir. İyi bir yönetici bütün bu noktaları göz önünde bulundurur ve talep etmekle öneride bulunmak arasındaki farkı unutmaz. Performans değerlendirme sürecinde dikkat edilmesi gereken en önemli nokta sistemin yazılı kâğıtlar üzerinde kalmaması ve uygulanabilir olmasını sağlamaktır. Bunun için işletmelerin kendilerini, hedeflerini çok iyi analiz etmeleri gerekmektedir. Bir diğer önemli nokta da personelin de sisteme inanması ve katılması gerekmektedir. Tıpkı organizasyonun yönetsel kararlar almak ve çalışanlara kendi performansları hakkında yararlı bilgiler sağlamak için performans değerlendirmesi yapması gerektiği gibi, her çalışanın da kendi işinin değerlendirmesine katılıp yorumlarını açıkça ortaya koyma sorumluluğu vardır. Birlikte çalışma sonucunda ortaya çıkacak sistem şu özellikleri taşır:

- Anlamlı bir iletişim kurulması sayesinde yönetici/işgören ilişkilerini güçlendirir
- Çalışanların kendi hedef ve standartlarını daha planlama aşamasında tartışabilmesini ve üzerinde işverenle anlaşmaya varabilecekleri yeni fikirlerle sürece katılmasını sağlar
- Herkese hedeflerini ve standartlarını yıl içinde yeniden gözden geçirme fırsatı sağlar.
- Zıtlaşmaları azaltır
- Örgütsel kararlara katılımı artırır.”(Çev., Soylu, 2002).

5.5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları

- “En yaygın kullanım alanı olan çalışanların terfi ve kademe indirimi, görev tanımlarının yeniden yapılandırılması uygulamaları,
- Ücret düzenlemesi,
- Personeli ikaz etme ve işten çıkarma kararları,
- İşgücü gereksinimlerinin belirlenmesi,
- Bireysel ve örgütsel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki hiyerarşiyi azaltıcı, koordinasyonu arttırıcı faaliyetler,
- Çalışanlarla iletişim kurarak çalışanların performans gelişimini destekleyici çalışmalar,
- Kariyer geliştirme uygulamaları.”(Akt. Eraslan ve Algün, 2005 s.96).

Ayrıca;

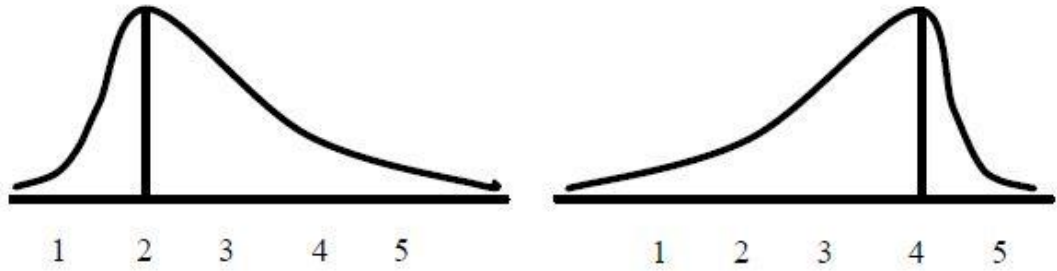
- Organizasyonun gelecek hedeflerinin belirlenmesinde,
- Çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konmasında,
- Çalışanların yeterlilik düzeyinin belirlenmesinde,
- Ast-üst ilişkisinin geliştirilmesinde kullanılmaktadır

6. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE YAPILAN HATALAR

Performans Değerlendirmeler, ne kadar düzgün ve objektif yapılırsa yapılsın kişilerin öznel yargılarından ya da sistemden kaynaklanan hatalar görülebilmektedir. Bunlar;

6.1. Hale Etkisi

Buna göre, değerlendiricinin hale etkisi altında kalmasının bazı nedenleri vardır. Yönetici astını bir konudaki durumuna göre değerlendirebilir. Eğer personel işin bir bölümünde başarılı ise ya da ilk karşılaşmada yönetici üzerinde olumlu bir izlenim bırakmışsa, yönetici o işgöreni tüm konularda aynı şekilde başarılı görme eğilimine girebilir (Bingöl, 2006, s.350).



Şekil.7. Düşük ve Yüksek Puanlara Yönelme Eğilimleri

Kaynak: Işığışık, E. (2008). *Performans Ölçümü, Yönetimi Ve İstatistiksel Analizi Ekonometri ve İstatistik*, 7 (1-23), s.5)

Hale etkisini açıklayan diğer bir durum ise, personelin performansının bir yönünün oldukça iyi ya da kötü olması ve değerlendiricinin de, bu özelliğinin etkisinde kalarak tüm değerlendirmeyi bu yönde yapmasıdır. Özellikle değerlendirici, kişi için gerekli tüm bilgilere sahip değilse, bu tür hataları yapma ihtimali daha da artmaktadır (Uyargil, 1994, s.222).

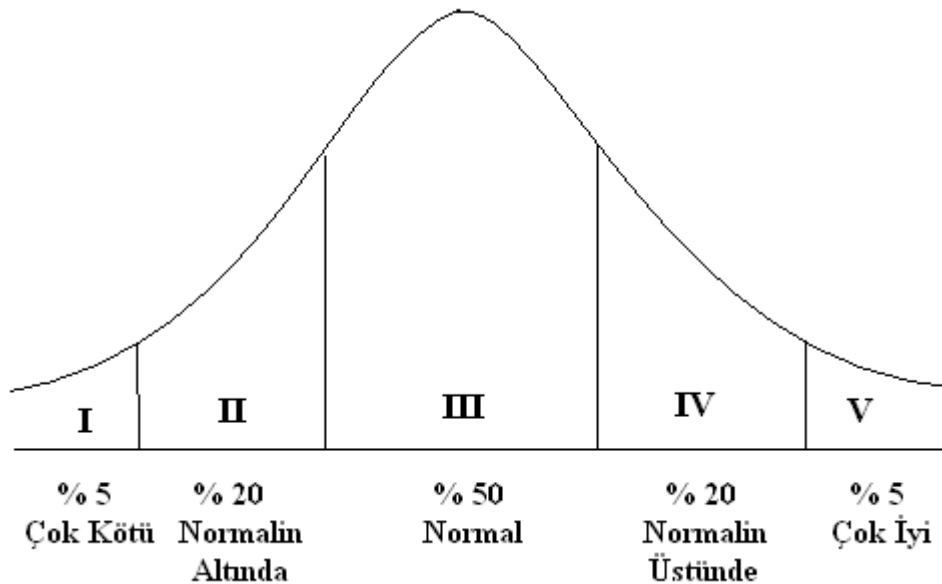
“Hale etkisi”, çalışanın performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin olan özellikler arasındaki farkın görülememesi ve ilk izlenimde veya belirgin bir özellik konusundaki etkilenme sonucunda, olumlu veya olumsuz olarak yapılan değerlendirmedir (akt.; Işığışık, 2008, s.5).

Bu durum işgörenin başarılı olduğu konularda olduğundan daha düşük değerlendirilmesine yol açacağından, hale ve boynuz etkilerine dayanan değerlendirmeler işgörenlerin gelişimlerine yardımcı olmamaktadır (Akt.: Kara, 2008, s. 18).

Bu hatanın performans değerlendirmede etkili olmasını önlemek için işgörenin bir bütün olarak ele alınması ve değerlendirilmesi gerekmektedir (Helvacı, 2002, s.161).

6.2. Ortalama Eğilim (Gos Eğrisi)

Merkeze (orta dereceye/puana) yönelme eğilimidir. Bu eğilim, daha çok bireysel düzeyde karşılaşılan bir durum olup, değerlendirenin değerlendirdiği kişi hakkında fazla bilgi sahibi olmaması durumunda, riske girmeden orta puana (3'e) yakın eğilim göstermesidir. Özetle, çok sayıda değerlendirenin bulunduğu bir organizasyonda sonuçların topluca değerlendirildiği düşünüldüğünde, belirli derecelere yönelme eğilimi bir sorun olarak ortaya çıkar (akt.: Işığışık, 2008, s.5).



Şekil.8. Gos Eğrisi Grafiği

Kaynak : Sabuncuoğlu, Z.,2008, İnsan Kaynakları Yönetimi s.218

Merkezi eğilimin çeşitli nedenleri vardır. Değerleyici eğer astının performansı hakkında yeterli bilgiye sahip değilse, en risksiz yol olarak orta puanlarla değerlendirme yapmayı tercih eder. Astın performansına ilişkin yeterli bilgiye sahip olamama, bazen yöneticinin gözlemlene becerilerinin yetersizliğinden, bazen de bu konuda zaman harcamak istememesinden kaynaklanabilir (Uyargil, 1994, s. 224).

Merkezi eğilim hatası, boş kadrolara terfi ve transfer kararlarının yanlış olması sonucunu doğuracağı için, performans değerlemesini yapan kişilerin bu hatayı yapmaktan mümkün olduğu ölçüde kaçınmaları gerekir (Özgen, v.d., 2002, s. 217).

6.3. Fazla Hoşgörü

Bu hata, üç nedene dayanmaktadır. Birincisi, değerlendiricilerin konuya ilgisiz veya uzak kalması nedeniyle, memuru hakkında yeterince bilgiye sahip olmadığı için bol not vermesidir. İkinci neden, değerlendiricilerin insani özelliklerinin ağır basması sonucu, memurlara gerçekçi bakmak yerine merhametli davranmalarındır. Üçüncü neden ise, bazı amirlerin değerlendirme sistemine veya sorularına karşı olmalarındır (akt. Bilgin, 2004, s. 64).

Fazla hoşgörü, başarının hoşsa gitmeyecek yönlerini tartışmanın da gerekli olduğunu gözden kaçırır. Gerçekleri görmezden gelir ve personelin gelişmesi için geri bildirim önemini unuttur. Bu hatayı gidermek için başarı değerlendirme amaçlarını ve başarı standartlarını açık biçimde belirlemek ve personele bildirmek gereklidir. (Can,v.d., 2001, s.167).

6.4 Fazla Katılık

Değerlendiricilerin değerlendirdikleri işgörenler hakkında genellikle olumsuz düşünmesi ve puanlama sırasında oldukça düşük puanlar vermesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Ergin, 2002, s.140).

Aşırı hoşgörölü davranışın tam tersi olan bu davranış, değerleyicinin işgörenin başarısını gerçekte olduğundan daha düşük değerlendirmesini ifade etmektedir (Can v.d. , 2001, s.173).

6.5. Yakın zaman Etkisi

Performans değerlemede sübjektif performans standartları kullanılıyorsa, değerlemesi yapılan personelin en son eylem veya faaliyetleri değerlemeci üzerinde iyi ya da kötü şekilde bir etki bırakacak ve yanlış bir değerlendirme yapılması sonucunu doğuracaktır (Özgen, v.d., 2002, s. 218).

“Performans değerlemenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekir. Örgütlerde çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından, bu bir yıllık süre içinde yöneticinin zihninde taze olan bilgi ve olaylar genellikle son birkaç ayda yaşananlardır. Dönem basındaki olayları hatırlamakta güçlük çeken ya da unutan yönetici değerlemelerinde yakın geçmişteki olayları temel alacaktır.” (Uyargil, 1994).

“İşgörenler, daha önceden meydana gelen olaylardan çok, en son gerçekleşen olayları hatırlama eğilimi içindedirler. Örneğin bir yönetici işgöreninin altı ya da sekiz ay önceki performansına göre, bir kaç hafta ya da bir ay önceki performansını muhtemelen daha iyi hatırlamaktadır. Yöneticiler, yıl boyunca işgörenlerin performanslarını kayıt etmedikleri sürece büyük bir ihtimalle işgörenin en son performansını göz önünde bulundurarak karar vermektedirler.” (Helvacı, 2002, s.161).

Bu hata değerlendirmenin tüm performans dönemini kapsayacak biçimde yapılmasına yönelik düzenlemeler ile giderilebilir.

6.6. Kontrast Hatalar

“Değerlendirenlerin çok fazla kişiyi ard arda değerlendirmesi, çalışanların birbirleriyle karşılaştırılmasına ve dolayısıyla *“kontrast hataları”* na neden olur. Örneğin, orta düzeyde bir çalışan, çok başarılı olan birkaç çalışandan sonra

değerlendirildiğinde başarısız veya aynı çalışan birkaç başarısız çalışanın ardından değerlendirildiğinde ise başarılı olarak değerlendirilebilir.”(akt.: Işığışık, 2008 s.5-6)
Değerlendirilen kişi hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak ve her bir çalışana spesifik olarak değerlendirmek bu tür yanlış değerlendirmeleri önleyebilir.

6.7. Başarı Standartlarının Yetersizliği ve Belirsizliği

“İşgörenlerin işi birçok görevden oluşmakta ve bu iş tanımlarında belirtilmektedir. Bu nedenle değerlendirici tüm değerlendirmesini tek bir ölçüte dayandırdığı zaman ortaya sorunlar çıkmaktadır. Yapılan işin başarıyla tamamlanması için bütün görevlerin yerine getirilmesi gerektiği halde, değerlendirici en göze çarpan göreve ilişkin tek bir ölçütle yetinirse, elde edilen sonuçlar yanıltıcı olarak ortaya çıkmaktadır. Böyle bir değerlendirmenin sonucunda işgören, işinin en önemli parçasının bu görev olduğuna inanmakta ve işin içeriğindeki diğer görevler önemini kaybetmektedir.” (Can v.d., 2001, s.174).

6.8. Kişisel Önyargular ve Objektif Olamama

Bazı değerleyiciler, kişisel önyargılarını değerlendirmelere yansıtmaktadır. Özellikle değerlendiren ile değerlendirilen arasındaki geçmişteki ilişkilerin niteliği, yaş, ırk, dil, din ve cinsiyete ilişkin kişisel yaklaşımlar, değerlendirmede önyargılı davranılmasına neden olmaktadır (Bingöl, 2006, s.303).

“Performans değerlendirme faaliyetleri, yapılan işin amaç ve hedefler bakımından değerlendirilmesi için gerçekleştirilmektedir. Ancak, çoğunlukla kişilik, davranış ve başka kişisel konularda işin içine karıştırılmaktadır. Bunun sonucunda, yönetici subjektif değerlendirmeler yapmakta ve kişisel kanıların işin içine sokulmasıyla işteki performansa dayalı objektif bir değerlendirme yapma olanağını ortadan kaldırmaktadır. Dolayısıyla, performans değerlendirmelerinde nesnel faktörler (ölçülebilir ve işe ilişkin faktörler) üzerinde odaklanmak için azami dikkat gösterilmesi gerekmektedir.” (Akt.: Kara, 2008 s. 19).

2. BÖLÜM

7. SAĞLIK İŞLETMELERİNDE PERFORMANS DEĞERLEME

Dünya Sağlık Örgütü, hastanelerin işlevlerini; hasta bakımı, toplum sağlığı hizmetleri, eğitim, tıbbi araştırma ve varlığını sürdürebilme şeklinde gruplandırmaktadır (Akt.: Özgener ve Küçük, 2008, s.544).

Hastaneler profesyonel, yarı profesyonel ve profesyonel olmayan çeşitli meslek gruplarının çalıştığı karmaşık organizasyonlardır. Hastanelerin verimli bir şekilde faaliyet gösterebilmesi için nitelikli tıp, yardımcı tıp, mali, idari ve destek personel kadrolarına ihtiyaç bulunmaktadır (Özgen, 1995, s. 73).

Sağlık hizmeti sunan hastaneler karmaşık sistemlerden ve bunların alt sistemlerinden oluştuğu için, çevresinden gerekli girdileri alıp alt sistemleriyle üretim aşamasından geçirerek yine çevresine taşıyan açık sistemlerdir. Sağlık kurumlarının amacı, sağlık hizmetleri üretmek yoluyla birey ve toplumun sağlık düzeyinin yükseltilmesini gerçekleştirmek için, maddi ve insan kaynaklarının planlanması, örgütlenmesi, harekete geçirilmesi ve denetlenmesini, verimli, etkili ve kaliteli şekilde sağlamak şeklinde özetlenmektedir (Kubat, 2002, s.1).

“Bir girişim olarak hastaneler, kamusal otorite ve toplumsal baskı grupları ile karşılıklı etkileşimde bulunan örgütlerdir. Bu özelliği nedeniyle hastanelerin yönetimi, hem karmaşık hem de güçtür. Ancak hızlı nüfus artışı, ortalama yaşam süresinin uzaması, sağlık bilincinin yükselmesi, hastaların/müşterilerin değişen talepleri, tıbbi uygulama gereksinimlerinin artması, aşırı rekabet, tıp alanında ileri teknolojilerin hızla yaygınlaşması nedeniyle hastanelerin etkin ve verimli bir şekilde yönetimi önem arz etmektedir.” (Akt.: Özgener ve Küçük, 2008, s.545).

Küresel rekabet, değişen müşteri beklentileri, kalite, maliyet bilinci ve hızlı teknolojik gelişmenin etkisiyle hastaneler, tedavi merkezi ve koruyucu sağlık hizmetinin yanı sıra kar amacı güden girişimler olarak da faaliyet göstermeye başlamıştır (Godiwalla, v.d., 1997, s. 202–207).

“Sağlık sektöründe rekabetin giderek artması ve harcamaların ileri düzeyde yükselmesi, bu sektördeki işletmelerin önemli bölümünü oluşturan hastaneleri, kaynaklarını daha etkin şekilde kullanmayı zorlamaktadır. Bu nedenle hastanelerin etkinlik düzeylerini belirlemeleri, etkin olmamaları durumunda azaltılması gereken girdi veya artırılması gereken çıktı miktarlarını saptayarak, daha etkin konuma gelebilmek için nasıl bir strateji uygulayacaklarına karar vermeleri gerekmektedir.” (Özata, 2004, s.1).

“Günümüzde Batı dünyasında sağlık bakım endüstrisi stratejik ve yönetsel açıdan radikal bir yeniden yapılanma içindedir. Bu yeniden yapılanma, Batı ülkelerindeki nüfusun yaşlanması, yeni patolojilerin ve teknolojilerin etkisi, vatandaşların sağlık ve bakım taleplerindeki artışlar, ulusal sağlık bakım sistemlerinin tasarımı ve işleyişinde varsayılan etkinsizlikleri giderme gibi farklı yapısal ve demografik gereksinimlerden kaynaklanmaktadır. Bazı ülkelerde sağlık bakım hizmetlerini en az maliyetle en yüksek kalitede sunmak ve toplumdan gelen talepleri daha çok alıcıya yönlendirmek için *esnek hastane organizasyonları* teşvik edilmektedir.” (Akt.: Özgener ve Küçük, 2008, s.544).

“Son yıllarda kamu ve özel sağlık sigorta kuruluşlarının maliyet azaltma politikaları, hastaneler arasında artan rekabet, hasta ve yakınlarının değişen beklentileri, hızlı teknolojik değişim, sağlık hizmeti sunacak kadroların niteliklerindeki değişimler nedeniyle, sağlık bakım hizmetlerinin etkinliği konusundaki baskılar artmaktadır. Ayrıca gelişmekte olan ülkelerdeki hastanelerde fonların kıtlığı, hizmet kalitesi ile ilgili önceliklerin olmaması, bürokratik engeller, hastane yöneticiliği eğitiminin yetersizliği ve hastane hizmetlerinin kalitesine ilişkin düşük düzeydeki kamuoyu duyarlılığı, hastanelerin performansını iyileştirmenin önündeki temel engellerden bazılarıdır “(Withanachchi, v.d., 2004, s. 361). Özellikle sağlık-bakım maliyetleri arttıkça, birçok ülkede hastanelerin operasyonel etkinliğini değerlendirmeye yönelik çabalar da artmaktadır (Ramanathan, 2005, s. 39-54). Bu nedenle, bütün endüstrilerde olduğu gibi, bir girişim olarak hastanelerde de çevresel faktörler ve rekabetçi koşullara tepki göstermek amacıyla çeşitli adaptasyon ve yenilikçi stratejiler geliştirilmektedir (Meyer Goldstein, v.d., 2002, s. 64).

“Sağlık bakım hizmetlerinde standart performans *“sıfır hata”* olmalıdır. Philip. B. Crosby, sıfır hata kavramının hedeflenebileceğini ve hedeflenmesi gerektiğini savunmuştur. Şüphesiz her zaman sıfır hata için çabalayan bir hava yolunu ve sıfır yaşam kaybı için uğraşan bir cerrahı tercih edeceğimiz gibi, hatanın hiçbir oranda kabul edilmez olduğu birçok örnek gösterilebilir. Crosby, *“sıfır hata gidilecek bir yer değil, bir yolculuktur”* diyerek sıfır felsefesine ulaşmayı her gün adım adım sabırla yapılan bir yolculuğa benzetmektedir.” (Yıldız, 1994, s. 4).

Sağlık sektöründe performans, tedavi, bakım ve müdahale süreçlerinde etkili, uygun ve doğru işlevlerin hastaya zamanında, güvenli, devamlı, verimli ve saygılı bir şekilde sunulması ile ölçülmektedir (Çoruh, 1996, s.6).

Sağlık Organizasyonları Akreditasyonu Ortak Komisyonu’na (The Joint Commission on Accreditation Healthcare Organizations- JCAHO) göre performans, doğru işi iyi yapmaktır.

“Sağlık kuruluşları ve çalışan sağlık personeli açısından performans; Sağlık Bakanlığı’nın belirlediği stratejik amaçları gerçekleştirmek üzere yaptıkları iş ve işlemlerinin nicel ve nitel olarak belirlenerek ölçülmesi böylece sağlık kuruluşu ile personelinin genel olarak başarısının tespit edilmesi ve geliştirilmesinin teşvik edilmesi olarak tanımlanabilir. Performansın belirlenebilmesi için, faaliyetlerin sonucunun değerlendirilmesi gerekmektedir. Performans ölçüldükten sonra kabul edilen değerler, performans göstergelerini oluşturmaktadırlar.” (Demir ve Aydın, 2007)

“Sağlık Bakanlığı’na bağlı tüm sağlık tesislerinde uygulanmakta olan, performansa dayalı ek ödeme sistemi (PDEOS), Bakanlıkça belirlenen hizmet sunum şartları ve kriterleri de dikkate alınmak suretiyle, çalışan personelin; unvanı, görevi, çalışma şartları ve suresi, hizmete katkısı, performansı, serbest çalışıp çalışmaması, yapılan muayeneler, ameliyat, anestezi girişimsel işlemler ve özellik arz eden riskli bölümlerde çalışma gibi unsurlar esas alınarak sağlık kurumlarında, sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesi, kaliteli ve verimli hizmet sunumunun teşvik edilmesinin

sağlanması amacıyla, görevli personele döner sermaye gelirlerinden yapılacak ek ödemenin oran, usul ve esaslarının belirlendiği bir sistemdir. Sistem sadece parasal bir ödeme modeli olmayıp, belirlenen “başarı ölçütlerine” göre personeli ödüllendirerek bireysel verimliliği artırmasının yanında “kurumsal performans kriterleri ” ile birlikte tutumluluk, verimlilik ve etkinlik sağlayan bir uygulamadır. 2004 yılının başından itibaren tüm Sağlık Bakanlığı tesislerinde uygulanmaya başlanmıştır. 2004 yılında daha çok bireysel ve niceliksel performans ölçütlerinin bulunduğu sisteme, 2005 yılında kurumsal performans ölçütleri ilave edilerek nitelik boyutu getirilmiştir.” (Demir ve Aydın, 2007, s.59-60).

Ancak Performansa Dayalı Ek Ödeme sisteminin hastanelerdeki tüm çalışanları kapsamaması, ek ödemelerin çalışanların düşük maaşlarını ancak takviye edebilmesi ve ödüllendirme dışında performans sisteminin diğer unsurlarını kapsamaması gibi birçok eksiklikleri mevcuttur.

“Sağlık hizmetlerinin büyük çoğunluğunun kamu sağlık kuruluşları tarafından karşılanması nedeni ile pek çok ülkede performans yönetimi ya da performans ölçümü gibi kavramlar kamu kesiminde çalışan insanlara çok yeni gelmektedir. Ancak özel sağlık işletmelerinin ülke içinde gelişmesi, sayılarının artması ve rekabet ortamının yaratılması nedeniyle önce maliyet sonra performans ölçümü gibi kavramların önemi anlaşılmıştır. Bu önemi kavramış ülkelerde gerek kamu gerek özel sağlık kuruluşları performans yönetimine ilişkin çalışmalara başlamıştır.” (İldır, 2008, s. 107-108).

“Hastaneler dâhil tüm örgütlerin son hedefi, örgütsel performansı gerçekleştirmektir. Örgütün amaçlarını ne derece iyi gerçekleştirdiği, özellikle diğer alt sistemlerle ilişkisi yönünden yönetim alt sistemi açısından daha büyük önem taşımaktadır. Hastane yönetimi, örgütsel performanstan sorumlu olan ilk birimdir. Yönetici çevresel değerlendirme, strateji belirleme, politika geliştirme, örgüt modeli geliştirme, uygulama ve değerlendirme rollerine sahiptir. Örgütün başarısı, yöneticinin bu faaliyetleri ne derece iyi gerçekleştirdiğine bağlıdır.”(akt; Kavuncubaşı, 1995, s. 7-20).

8. HEMŞİRELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Hemşireler sağlık sisteminde en büyük grubu oluşturmaktadır ve yüksek kalitede sağlık sunumunda önemli rol oynamaktadırlar.

8.1. Hemşirelik Mesleğinin Tanımı ve Hemşirelerin Görevleri

Dünya Sağlık Örgütü (WHO)'nün 1986'daki bir yayınında hemşirelik, insanlar ve onların tüm ihtiyaçları üzerinde odaklaşan bir bilim ve sanat olarak tanımlanmıştır. Florence Nigtingale (1859) hemşireliğin ilk bilimsel teorisyeni olarak tanınır. Hemşireliği tıptan ayrılan, bilimsel sanat ağırlıklı bir disiplin olarak nitelemiştir.

Amerikan Hemşireler Derneği'nin (ANA- American Nurses Association) 1965 yılında yaptığı tanım şöyledir; 'Hemşire, yaralının, hastanın, sağlıklı bireyin durumunun düzeltilmesi, hastalıklardan korunması, diğer personelin eğitimi ve gözetimi ile ilgilenip, tedavi ve ilaçları uygular. Bu faaliyetlerini yaparken biyoloji, fizik ve sosyal bilimlerden destek alır.'

Uluslararası Hemşirelik Konseyi (International Council of Nursing –ICN), hemşireliği ; ' Bireyin, ailenin ve toplumun sağlığını koruma ve geliştirmeye yardım eden ve hastalık halinde iyileştirme ve rehabilite etmeye katılan bir meslek grubudur' şeklinde tanımlamıştır.

Türk Hemşireler Derneği (THD) Eğitim Komisyonu, (1981) hemşireliği şöyle tanımlamıştır; "Hemşirelik, bireyin, ailenin ve toplumun sağlığını ve esenliğini koruma ve geliştirme ve hastalık halinde iyileştirme amacına yönelik, hemşirelik hizmetlerinin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, değerlendirilmesinden ve bu hizmetleri yerine getirecek bireylerin eğitiminden sorumlu bilim ve sanattan oluşan bir sağlık disiplini'dir.

Hemşirelik sağlıkta ve hastalıkta birey, aile ve topluma hizmet verir. Doğumdan ölüme, her insanın, sağlığının korunması, değerli kılınması,

bozulduğunda düzeltilmesi ile ilgili bir iştir. Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi hemşirelik, insan yaşamı süresince en çok karşılaşılabilecek mesleklerden biridir (Uyer, G., 1993, s. 2-17, Orak, N., 2005).

20. yüzyılda dünya nüfusunun artması, hastanelerin büyümesi, tıp bilimlerinin alanının oldukça genişlemesi, yeni iş ve meslek gruplarının doğması sonucunda, geleneksel olarak hemşireliğin yaptığı birçok görevin parçalanarak, yeni oluşan sağlık personeline devredilmesi durumu ortaya çıkmış, hemşireler gerçek görevleri olan hasta bakımı faaliyetlerini üstlenmişlerdir.

“Günümüzde değişen sağlık anlayışı ve gelişen teknoloji nedeniyle her geçen gün, hemşirelerin çalışma alanı hastane dışına çıkmakta, bireylerin yaşadıkları, çalıştıkları ve eğlendikleri yerleri de kapsar duruma gelmektedir. Bu bağlamda hemşirelik, dört yıllık lisans eğitimini tüm boyutları ile inceleyip, araştıran bir konuma gelmiş, mesleksi bilinçlenme hareketleri oldukça artmış, amacının bakım vermekle sınırlandırılmayacağı, uygulamaları ve eğitimi ile ilgili standartları da geliştirme sorumluluğu anlaşmıştır.” (Çoban, 1999, Özcan, 1996).

8.2. Hemşirelerin Çalışma Alanları

- 1- Sağlık ocağı
- 2- Dispanser (AÇSAP, VSD, Sıtma savaş dispanseri, Cüzam-Lepra savaş dispanser, Deri ve tenasül hastalıkları dispanser)
- 3- KETEM (kanseri erken teşhis- tarama merkezi)
- 4- Acil sağlık hizmetleri istasyonu, İl ambulans servisi komuta kontrol merkezi
- 5- Toplum sağlığı merkezi, Aile hekimliği birimi
- 6- Sağlık merkezi, Kurum tabiplikleri
- 7- Ruh sağlığı dispanseri
- 8- Okul sağlığı hemşireliği
- 9- İş sağlığı hemşireliği
- 10- Huzurevi hemşireliği, Yaşlı-bakım merkezi hemşireliği
- 11- Özürlü bakım merkezi hemşireliği
- 12- Evde bakım merkezi
- 13- Ayaktan tanı-tedavi merkezi (Tıp merkezi, Dal merkezi, Poliklinik)

- 14- Sağlık kabini
- 15- ADASM -Diş hastanesi (Diş tedavi merkezi, Diş polikliniği)
- 16- Yoğun Bakımlar (Kalp Damar cerrahisi, Dahiliye, Genel cerrahi, Beyin cerrahi, Pediatri/çocuk, Koroner, Anestezi ve reanimasyon)
- 17- Klinikler (Klinik/birim/Ünite gibi) (Kardiyoloji, Göğüs-kalp-damar cerrahisi, Fizik-tedavi ve rehabilitasyon, Enfeksiyon Hastalıkları, Hematoloji, KBB, Üroloji, Nefroloji, Nöroloji, Çocuk Psikiyatrisi, İç Hastalıkları, Genel Cerrahi, Kadın Hastalıkları, Doğum, Çocuk, Plastik cerrahi, Göğüs cerrahi, Acil, Endokrin, Gastroenteroloji, Gastroenteroloji, Cerrahi, Onkoloji Cerrahi, Alerji, Geriatri Romatoloji, Tıbbi Onkoloji, Yenidoğan, Anestezi ve reanimasyon, Uyandırma, Dermatoloji, Göğüs hastalıkları, Beyin Cerrahi, Ortopedi ve Travmatoloji, Psikiyatri, Süt çocuğu, Prematüre, Transplantasyon ünitesi, Kemik iliği ünitesi, Acil ünitesi Hemodiyaliz, Ameliyathane, Kemoterapi ünitesi, Merkez sterilizasyon ünitesi)
18. Poliklinikler (Radyoloji, Nükleer Tıp, Alerji, Geriatri, İmmünoloji, Ortopedi, Dahiliye, KBB, Diyabet, Nöroloji, Kardiyoloji, Genel cerrahi, GKDC cerrahi, Yenidoğan, KVC, Göz, Çocuk cerrahi, Üroloji, Nefroloji, Enfeksiyon, Beyin cerrahi, Psikiyatri polikliniği, Endokrin, Diş ünitesi, Dermatoloji, Kuduz, Adli tıp, FTR, Hematoloji, Kadın hastalıkları, Doğum, İnfertilite, Aile Planlaması, Tüp bebek ünitesi, Plastik cerrahi, Göğüs hastalıkları, Gastroenteroloji, Romatoloji, Nöroşirurji)

Kaynak: *Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü Hemşirelik Hizmetleri Yönetmeliği Taslağı (2011)*

8.3. Hemşirelik Hizmetlerini Düzenleyen Kanun, Yasa ve Yönetmelikler

Hemşireler, mesleki uygulamalarından dolayı yasalar ve yönetmelikler karşısında sorumludur. Hemşirelerin mesleki uygulamalarındaki yasal sorumlulukları çeşitli yasa, tüzük ve yönetmeliklerle ortaya konmuştur

Bu yasa ve yönetmelikler şu şekilde sıralanabilir:

- 1928 yılında yürürlüğe giren “Tababet ve Şuabatı Sanatlarının Tarzı icrasına Dair Kanun” 1936 yılında yürürlüğe giren 3017 sayılı “SSYB Teşkilat ve Memurları Kanunu” 24

- 1961 yılında yürürlüğe giren 224 sayılı “Sağlık Hizmetlerinin Sosyalleştirilmesine Dair Kanun
- 1965 yılında yürürlüğe giren 657 sayılı “Devlet Personel Yasası”
- 1970 yılında yürürlüğe giren 1327 sayılı yasa
- 1983 yılında düzenlenerek yeniden yürürlüğe konulan “SSYB Yatakları Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği”
- 2007 yılında değiştirilen ve yürürlüğe giren 6283 sayılı” Hemşirelik Kanunu” Değ. Kanun No. 5634 RG: 2.5.2007/26510.
- 2010 yılında yürürlüğe giren ” Hemşirelik Yönetmeliği”
- 2011 yılında” Hemşirelik Yönetmeliğinde değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik”

8.4. Hemşirelik Uygulamaları

Hemşirelik uygulamaları aşağıda yer alan aktiviteleri kapsar:

- ✓ “Yönetim,
- ✓ Eğitim,
- ✓ Danışmanlık,
- ✓ Hemşirelik bakımının planlanması, uygulanması, değerlendirilmesi ve hemşirelik sürecinin kaydedilmesi,
- ✓ Hemşirelik uygulamalarının delegasyonu, denetimi ve değerlendirilmesi,
- ✓ Tedavi ve ilaçların yönetimi,
- ✓ Delege edilmiş tıbbi fonksiyonlar ve bağımsız hemşirelik fonksiyonları,
- ✓ Bakım kalitesi; hemşirelik uygulamalarının yapı, süreç ve sonuçlarının kontrol edilmesi, maliyet ve teknoloji gibi süreçlerde bakımın kalitesini geliştirmek ve değerlendirmek için oluşturulmuş aktivitelere katılma,
- ✓ Performansın gözden geçirilmesi; mesleki uygulama standartları ve oluşturulmuş kurallar çerçevesinde hemşirelerin yaptığı uygulamaların değerlendirilmesi,
- ✓ Eğitim; hemşirelik uygulamalarında mevcut olan bilgi ve becerilerin korunması ve arttırılması,
- ✓ Mesleki ilişki; hemşire meslektaşları ve sağlık bakım ekibinin diğer üyeleriyle ilişkilerin sürdürülmesi,

- ✓ Etik; hemşirelik uygulamalarının sunumunda belirlenmiş etik değerlere göre davranma,
 - ✓ Birliktelik; hasta ve aileleri için, sağlık bakım ekibinin diğer üyeleri ile hasta bakımında ve tedavisinde yer alan, kararlara katılan ve verilen hizmeti destekleyen tüm diğer bölümlerle,
 - ✓ İletişim; hasta/aileleri ve sağlık bakım ekibinin tüm üyeleri ile etkin bir iletişim kurma, aktif bir dinleyici olma, açık ve anlaşılır bir iletişim sürdürme,
 - ✓ Araştırma; mevcut araştırmaları takip etme, uygun olanları klinik alana taşıma, uygulama ortamında uygulanan araştırma aktivitelerine katılma,
 - ✓ Kaynak kullanımı; hasta bakımının planlandığı ve verildiği süre içinde maliyet, verimlilik ve güvenliğe bağlı faktörleri gözden geçirme.”
- (Alcan ve ark., 2011).

8.5. Hemşirelik Uygulamalarını Etkileyen Faktörler

Toplumun değişen ve artan sağlık gereksinimlerinin karşılanmasında, geleneksel hemşirelik rollerinin ve sorumluluklarının gözden geçirilip modern hemşirelik işlevlerini kapsayacak şekilde, kalite standartları çerçevesinde yeniden tanımlanması gerekmektedir.

Profesyonel hemşire, yeni araştırma bulgularının ışığında bakım verdiği bireyin gereksinimlerini saptayan, bakım planı geliştiren ve kendi sunduğu bakımın sorumluluğunu üstlenen özerk bir uygulayıcıdır.

Hemşirelik mesleği günümüzdeki konumuna gelene kadar birçok aşamadan geçmiş ve belki de hak ettiği saygınlığı kazanmak için en büyük uğraşı veren mesleklerdendir. Bu bağlamda bu mesleği icra eden hemşirelerin nitelikleri de toplumun ihtiyaçları, yönelimleri, bilgi teknolojileri arttıkça çeşitlenmiştir. Hemşirelik uygulamalarını zaman içinde etkileyen faktörleri kısaca sıralamak gerekirse;

1. Demografik değişiklikler
2. Bilgide ilerleme

3. Gittikçe bilinçlenen tüketici
4. Toplumsal bilincin uyanışı
5. Kadınların özgürlüğü akımı
6. Meslek örgütlerinin çalışmaları
7. Hemşirelikte artan profesyonellik şeklinde özetlenebilir.

8.6. Hemşirelerin İş Performansını Etkileyen Faktörler

“1970 ve 1980’lerde hemşireler, hemşirelik hizmetleri ve yönetimi üzerine araştırma yapanlar, hemşire iş performansı üzerine sıklıkla. Ancak 1990’lara gelindiğinde hemşire iş performansı ve bunu etkileyen faktörler ile hemşire iş performansı yönetimi üzerine yapılan araştırma ve yayınlarda ciddi bir azalışın olduğu görülmüştür. Bundan dolayı son zamanlarda hemşirelik literatüründe tüm dünyada kabul görmüş bir iş performansı tanımına ulaşamamıştır.” (Akt.: Top v.d, 2010, s.2). “Borst, hemşire iş performansını hemşireler tarafından hasta ve diğer insanlara bakım sunma şekli veya süreci olarak tanımlamaktadır. Bloch, ise benzer şekilde iş performansını işi yapma şekli ve süreci olarak ele almıştır. Dolayısı ile buradaki iki tanımın ortak paydası iş performansının bir süreç veya iş yapma süreci olarak kabul edilmesidir.”(Hayajneh, 2000, s.10-12)

Literatürde hemşire iş performansının doyurucu olarak kavramsal açıdan tanımlanması konusunda sınırlı bilgi bulunmaktadır. Hemşire iş performansı çoğunlukla Schwirian’ın iş performansı ölçüm aracından yararlanılarak tanımlanmaya çalışılmıştır. Dolayısı ile bu araç hemşire iş performansı konusunda yapılan araştırmalarda sıklıkla kullanılmıştır (Akt.: Top v.d, 2010, s.3)

“S. Schwirian’ın iş performansı ölçüm modeline göre ölçüm aracı 52 faaliyet (değişken) açısından hemşirelerin verdiği sağlık bakım hizmetlerinin performans derecesini ölçmektedir. Bu ölçüm aracı hemşire iş performansını ölçmede yaygın olarak kullanılmıştır. Schwirian 1978 yılında hemşirelik hizmetleri ve hemşire performansı üzerine olan mevcut literatürü inceledikten sonra, hemşire performansını genel anlamda ölçebilecek (hemşire performansı içinde iş performansı da dâhildir) bir ölçüm aracı geliştirmiştir. Bu ölçek “Schwirian’ın Altı Boyutlu Hemşirelik Performansı Skalası” (Schwirian Six Dimension Scale of Nursing Performance)

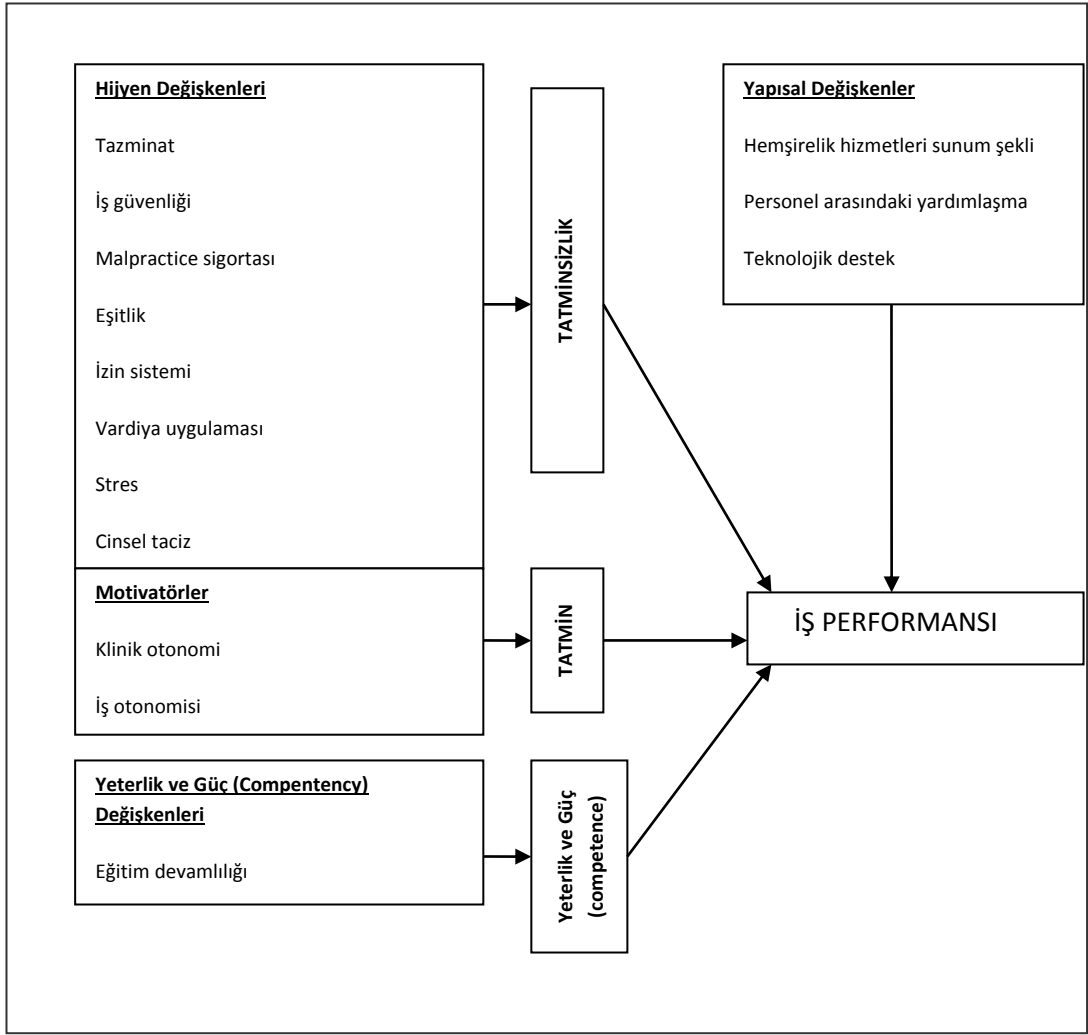
şeklinde isimlendirilmiştir. Liderlik, planlama ve değerlendirme, eğitim ve destek, sosyal etkileşim, mesleki gelişim ve kritik bakım, ölçeğin altı boyutudur. Bu modele göre hemşirelerin iş performansını etkileyen değişkenler yedi ana grupta toplanmaktadır. Bunlar; akademik başarı, hemşirenin yetiştiği (orijin aile) ve geldiği aile özellikleri, hemşirenin demografik özellikleri, kişisel özellikleri, istihdam özellikleri ve hemşire kariyer davranışıdır. Bu yedi ana grubun altında da ayrıca alt gruplar yer almaktadır. Schwirian yaptığı literatür incelemesinde hemşirenin geldiği/yetiştiği ailenin özellikleri, akademik başarı ve hemşirenin kişisel özellikleri konularının hemşire iş performansında önemli ölçüde araştırıldığını belirtmiştir. Ayrıca Schwirian klinik otonomi, sorumluluk, kendini gerçekleştirme, kabul görme gibi iş performansını etkileyen faktörlerin halen araştırılmakta olduğunu vurgulamıştır.” (a.g.e)

“*Herzberg’in Motivasyon-Hijyen Teorisine* göre ise insan davranışını veya ihtiyacını etkileyen faktörler iki ana grupta toplanmaktadır. Bu iki ana grubun birbirinden bağımsız olduğu varsayılmaktadır. Teorinin ilk ana grubundaki faktörler iş tatminsizliğini önleyen faktörlerle ilintilidir. Herzberg bu gruptaki faktörleri hijyen faktörleri olarak adlandırmıştır. Bu grupta; güvenlik, statü, ücret (maaş), iş koşulları, kişiler arası ilişki, denetim ve personel politikaları yer almaktadır. Bu faktörlerin motivatör olmadıkları ancak tatminsizliği önledikleri düşünülmektedir. Burada sıralanan genel hijyen faktörlerinden daha spesifik faktörler çıkartılabilir. Bu durumda spesifik hijyen değişkenleri listesi; tazminat, izin sistemi, iş yükü, personel sağlama uygulamaları, vardiya sistemi, hasta şiddeti, yapılan işin fiziksel güç boyutu, cinsel taciz, hastane yönetim stili, liderlik anlayışı gibi değişkenler içermektedir” (Hayajneh, 2000, s. 11-13).

“Teorinin ikinci ana grup faktörlerini motivasyonla ilgili faktörler veya değişkenler oluşturmakta ve Herzberg bu değişkenleri motivatörler olarak adlandırmaktadır. Motivatörler; başarı duygusu, mesleki ve bireysel gelişme, advancement (yeterlik ve güç), sorumluluk alma, işe meydan okuma ve dikkate almadır. Bunların motivatör olarak adlandırılmasında iş tatminini olumlu yönde arttırması önemli bir etken olmuştur. Bir önceki ana grup açıklamasında olduğu gibi genel motivatör listesinden de spesifik bir motivatörler listesi elde edilebilir. Bu durumda ise kliniksel otonomi, fark edilme / takdir görme, gelişim fırsatları gibi değişkenler listeye dahil edilebilmektedir. Birçok araştırmacı motivasyon-hijyen

teorisinin hemşirelerin iş tatmini ve iş performansı konusunda yapılacak çalışmalarda kullanılabileceğini belirtmiştir.” (Hayajneh, 2000, s. 13-14).

Hemşire iş performansı, örgütsel (kurumsal) faktörler dışında pek çok kişisel ve toplumsal faktörden etkilenmektedir. Aşağıdaki tabloda Hayajneh (2000, s:20) hemşirelerin iş performanslarını etkileyen faktörleri incelemiştir. Şekilde hemşire iş performansını etkileyen faktörler 4 grupta incelenmiştir. Buradaki iki grup Herzberg’in motivasyon-hijyen teorisinden (motivatörler ve hijyen değişkenleri) alınmıştır. Motivatörler ve hijyen değişkenleri iş tatminsizliğini önleyerek ve tatmin seviyesini arttırarak hemşire iş performansını dolaylı olarak etkilemektedir. Buna karşılık şekilde yapısal değişkenler başlığı altında verilen değişkenler ise iş performansını doğrudan etkilemektedir.



Şekil.9. İş Performansını Etkileyen Faktörler

Kaynak: Hayaajneh, A.Y. (2000). *Identification Of The Influence Of Organizational Variables On Hospital Staff Nurses' Job Performance*, Unpublished doctorate dissertation, University of Iowa, City Graduate College, Iowa, USA, s.20)

Mehmet Top v.d.(2010), “Hastane Sektöründe İş Performansını Etkileyen Örgütsel Değişkenler” başlıklı alan çalışmasında hemşirelerin iş performanslarını etkileyen bazı örgütsel faktörler üzerinde durmuştur. Bunlar;

“Klinik ve mesleki otonomi: İş yaparken gösterilen bağımsız davranma düzeyi.

Özlük haklar: Maaş, sosyal yardımlar, primler vb.

Hizmet içi eğitim: Kurum tarafından sağlanan sürekli personel eğitimi geliştirme çabaları

Çevrenin stabilitesi: Kurumsal değişimde yavaşlık

Klinik kararların alınmasına destek imkanı: Hemşirelerin hasta tedavilerine yönelik klinik kararların alınmasına katılması, bu kararlara ortak olması için sağlanan imkânlar.

Fiziksel iş koşulları: Etkili bir hasta bakımı için iş ortamının fiziksel imkânlarının uygunluğu

İş otonomisi: Çalışılan ünite ile ilgili kararların alınmasında hemşirelerin özgür davranabilme dereceleri.

İş güvenliği ve çalışan sağlığı: İş yaparken hemşirelerin kendilerini güvende hissetmesi

Hatalı tıbbi uygulamanın mali açıdan garantiye alınması: Hatalı yapılan işlemlerin (hemşirenin yaptığı bir hatalı hasta bakım işleminin) sigorta tarafından karşılanması veya garantiye alınması. (Hatalı işlemde kaynaklanabilecek tazminat ödemesini garantiye alınması).

Liderlik stili: Başhemşire ve yardımcıları ile ünite sorumlu hemşirelerinin uyguladıkları liderlik anlayışları ve liderlik stilleri (demokratik, katılımcı, otokratik vb.)

Yönetim stili: Genel olarak hastane yönetimi tarafından uygulanan yönetim anlayışı ve yönetimin amaçları.

Gürültü seviyesi: İş ortamındaki gürültünün seviyesi ve çeşitliliği.

Hemşirelik bakım hizmetlerinin yapısı: Hemşireler arasında sunulan bakım hizmetlerinin örgütlenmesi ve yapılanması.

Hemşire performansını hastanede ölçme ve değerlendirme faaliyetlerinin düzenli olarak yapılması: Hemşire iş performansının hastane yönetimi tarafından düzenli olarak ölçülmesi, sonuçların değerlendirilmesi ve hemşirelerin süreç hakkında bilgilendirilmesi

Yeni başlayan hemşirelere işe oryantasyon eğitimi verilmesi: İşe yeni başlayan hemşireler için işe alışma ve adaptasyon döneminde gerekli eğitim ve uygulamaların verilmesi.

Hasta şiddeti: Hastaların acillik ve bağımsızlık düzeyi.

İşin fiziksel boyutu: İş yaparken fiziksel olarak harcanan güç.

Rol açıklığı: Hemşirelerden istenen rollerin ve beklentilerin anlaşılır ve açık olması.

Görevde yükselme fırsatları: Kurumda üst pozisyonlara ve makamlara atanma olanakları.

Cinsel taciz: İş yerinde cinsel tacizin seviyesi ve varlığı.

Vardiya uygulaması: Hastanenin uyguladığı vardiya uygulamaları, vardiya saatleri vb.

Sosyal entegrasyon ve hemşireler: Hemşirelerin kendi arasında ve diğer hastane çalışanları ile hastalar arasındaki sosyal aktiviteler ve sosyal uyum.

Stres: Yapılan işin yeteneklerinin çok üzerinde olduğu ve zor olduğu hissi.

Alet ve teçhizat: İş için gerekli alet, teçhizat, tıbbi ekipman vb. olanakların uygunluğu ve miktarı.

Teknolojik destek: İş ortamında bilgisayar vb. teknolojik imkânların durumu.

Çalışılan ünitenin büyüklüğü: Ünitedeki personel sayısı veya klinikler için hasta yatağı sayıları.

İzin uygulamaları: Hastanenin izlediği izin politikası.

İş yükü: Yapılan işin nitel ve nicel olarak boyutu.”

3.BÖLÜM

9. HEMŞİRELERDE PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMİ KONUSUNDA BİR ARAŞTIRMA

9.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Hemşirelerde Performans Değerlendirme ile ilgili bir örnek uygulamadan hareketle çok yönlü performans değerlendirmeleri ile daha objektif sonuçlara ulaşılabileceğini tespit etmek ve hemşire performansının eksik ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde gerçeği daha çok yansıtan daha güvenilir değerlendirme yöntemlerinin tasarlanıp uygulanabilirliğini sınamaktır.

9.2. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini Sağlık Bakanlığına bağlı bir devlet hastanesindeki tüm hemşirelerin sayısı olan 509 hemşire oluşturmaktadır. Örneklem, küme örnekleme ile evrenin %30 unu oluşturacak şekilde alınmıştır ve “360 Derece Hemşire Performans Değerlendirme Formu” toplam 170 çalışana uygulanmıştır. Bir birim sorumlusu astları performans değerlemeye katılmasına rağmen değerlendirilmeyi kabul etmemiştir, ayrıca kendi kendini değerlendiren ve sorumlusu tarafından değerlendirilen 19 hemşire çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmek istenmemiştir, 360 derece değerlemeyi etkileyeceğinden üç boyutta değerlendirilmeyen değerlendirme formları çalışmadan çıkarılmıştır. Çalışmaya katılanların 17’si Sorumlu hemşire olmak üzere toplam 138 hemşire ile çalışma tamamlanmıştır. Sorumlu hemşireler kendileri, birimlerindeki astı pozisyonundaki hemşireler ve hastanede başhemşire yardımcısı pozisyonundaki amirleri tarafından değerlendirilmişlerdir. 121 staff hemşire ise kendileri, çalışma arkadaşları ve ilk amirleri konumundaki sorumlu hemşireleri tarafından değerlendirilmiştir.

9.3. Araştırmanın Sınırlıkları

360 Derece Performans Değerlemede, geribildirim alınan gruplardan birini oluşturan müşterilerin hastanelerde karşılığı hasta ve hasta yakınlarıdır. Ancak çalışmada, hasta sirkülasyonunun çok olduğu bir hastane seçilmiş olması ve hemşirelerin nöbet sistemi ile çalışıyor olması, değerlendirilen her hemşirenin hizmet verdiği hasta ve hasta yakınlarına ulaşma ve sağlıklı değerlendirme alma güçlükleri dolayısı ile “hizmet alıcılar tarafından değerlendirme” kullanılmamıştır.

Çalışmada, “astları tarafından değerlendirme” staff hemşirelere, “çalışma arkadaşı tarafından değerlendirme” sorumlu hemşirelere uygulanmadığından ayrıca görev ve sorumluluklar iki grupta farklı olduğundan istatistikî analizler iki ayrı grupta değerlendirilmiştir.

9.4. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada, hemşirelerde performansı en uygun ve doğru ölçebilecek değerlendirme metodu olarak “360 derece Performans Değerlendirme Yöntemi” tercih edilmiştir. Grafik Derecelendirme ve Puanlama yöntemleri ile Değerlendirme Formu geliştirilmiş, puanlar aritmetik ortalamaları alınarak hesaplanmıştır. Hemşireler kendileri, astları, amirleri ve çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmiş ve sonuçlar karşılaştırılmıştır.

Amirini ya da çalışma arkadaşını değerlendirme ile ilgili çekinceler olabileceğinden değerlendirme formları çalışmaya katılan hemşirelere birebir görüşme yolu ile anlatılmış ve değerlendirme sonuçları tek tek teslim alınmıştır. Etik kaygılardan dolayı değerlendirmeye katılanların isimleri saklı tutulmuş, her bir çalışana bir harf kodu ve her bir birime bir rakam verilmiştir.

Araştırmanın pilot çalışması 24 (yirmi dört) kişi üzerinde uygulanmış, güvenilirlik ve geçerlilik analizi sonuçlarına göre çalışmaya devam edilmiştir.

9.5. Ölçek

Performans Değerlendirme formu hazırlanırken hemşirelerin iş analizleri ve iş tanımları gözden geçirilmiş ve kurum hedeflerine uygun performans standartları çerçevesinde altı ana kriter belirlenmiştir. Bu kriterler;

Kişisel özellikler, İş bilgisi, İş planlama, İş disiplini, İletişim becerileri ve Liderlik özellikleri olarak seçilmiştir. Değerlemeye tabi tutulan kriterler belirlenirken yapılan akademik çalışmalarda tasarlanan formlar ve hemşirelerin değerlendirilmesinde kullanılan bazı örnek formlardan*¹ yararlanılmıştır.

Her bir ana kriteri tanımlayıcı toplam 44 (kırk dört) alt kriterden oluşan formda yüz puan üzerinden puanlama yapılmıştır. Altı ana kriter araştırmacı tarafından önem derecesine göre ağırlıklandırılmış ve puanlar alt kriterlere eşit olarak bölünmüştür.

Tablo.12. Performans Puanlarının Dağılımı

	TOPLAM	KİŞİSEL ÖZELLİKLER	İŞ BİLGİSİ	İŞ PLANLAMA	İLETİŞİM BECERİLERİ	İŞ DİSİPLİNİ	LİDERLİK
Bölüm Puanları	100	15	20	15	15	20	15
Soru Adedi	44	5	4	5	8	13	9

Likert tipi 5’li (beşli) ölçeğin kullanıldığı formda, her bir kriterin karşısındaki; “*çok iyi*”, “*iyi*”, “*orta*”, “*zayıf*”, “*çok zayıf*”, ifadeleri “*minimum ağırlıklandırma*” ile puanlanmıştır.

Formun ilk bölümünde çalışana ait demografik bilgiler yer almaktadır. Bu alanda çalışanın iş performansını etkileyebileceği düşünülen özellikleri sorulmuştur (“yaşı”, “cinsiyeti”, “çalıştığı birim”, “eğitimi”, “medeni hali”, “çocuğu olup olmadığı”, “mesleğindeki çalışma süresi”, “birimindeki çalışma süresi”). Formu

*1 Kaynaklar bölümünün en alt bölümünde Değerlendirme formunun geliştirilmesinde faydalanan kaynaklara yer verilmiştir.

değerlendirenin değerlendirilen kişinin nesi olduğu, “amiriyim”, “çalışma arkadaşımı”, “kendisiyim”, “astıyım” ifadeleri ile tespit edilmeye çalışılmıştır.

Formun ikinci bölümünde yer alan altı ana kriter ve bu kriterleri tanımlayan alt kriterler şöyledir;

Kişisel Özellikler : *Tertipli olma, Güvenilir olma, Sorumluluk sahibi olma, Stres altında soğukkanlılığını yitirmeden çalışabilme, İş değişikliklerine hızlı adapte olabilme*

İş Bilgisi : *Meslek bilgisi, Yaptığı işle ilgili mevzuatı bilme, İşle ilgili bilgi güncelliğini sağlayabilme, Yeni usul ve teknikleri uygulamaya geçirme*

İş Planlama : *Amaç ve hedeflere uygun iş planları yapma, Personelin niteliklerine uygun iş bölümü yapma, İş takip edip sonuçlandırmak isteme, Acil ve öncelikli işler sıralamasını doğru yapabilme, Kurumun kısıtlı kaynaklarını doğru kullanma*

İletişim Becerileri : *Yazılı ve sözlü iletişimde anlaşılır bir dil kullanma, Diğer kişilerin duygu, düşünce ve ihtiyaçlarını anlamaya çalışma, Çalışanların yanlışlarını düzeltirken nazik ve yapıcı olma, Takım çalışması ve işbirliğine yatkın olma, Eleştiri kabul edebilme, Çalışanların motivasyonlarını bozacak davranışlarda bulunmama, İşle ilgili gerekli raporları ve kayıtları düzenli olarak tutma, İşle ilgili üstlerini düzenli olarak bilgilendirme*

İş disiplini : *İşini sevme ve benimseme, Dikkatli, disiplinli ve hatasız çalışma, özverili çalışma, Amirlerine bağlılık ve uyumu, Verilen görevleri standartlara uygun tamamlama, Verilen görevleri zamanında tamamlama, Mesai saatlerine uyma, Görevi gerektirdiğinde iş saatlerinin dışında da çalışabilme, Kişisel bakım ve kılık-kıyafeti ile kurumunu temsil etme, İşle ilgili teknik ekipman ve donanımı doğru, titiz ve temiz kullanma, Kurum hedeflerine ulaşma ve aşmak için çaba harcama, Kurumun belirlediği kurallara uyma*

Liderlik : *İkna kabiliyeti, Ek sorumluluklar almayı isteme, Karşılaşılabilecek problemleri önceden görme, Sorunlara akılcı ve pratik çözümler getirme, Daha üst görevler için çabalama, Ekibinin güçlü ve zayıf yönlerini*

doğru değerlendirme, İş arkadaşlarının gelişmesi konusunda eğitici ve özendirici olma, İnsanlara karşı adil ve önyargısız olma, Başarıyı takdir etme

9.6 Analiz Yöntemi

Bu çalışmada istatistiksel analizler *NCSS (Number Cruncher Statistical System) 2007 Statistical Software (Utah, USA)* paket programı ile yapılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı *istatistiksel metotların* (ortalama, standart sapma) yanı sıra gruplar arası karşılaştırmalarda *tek yönlü varyans analizi* alt grup karşılaştırmalarında *Tukey oklu karşılaştırma testi*, ikili grupların karşılaştırmasında *bağımsız t testi*, nitel verilerin karşılaştırmalarında *ki-kare testi* kullanılmıştır. Sonuçlar, *anlamlılık p<0,05* düzeyinde değerlendirilmiştir.

Araştırmanın **Alfa Cronbach**'a göre test ölçümlerinin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış olup sonuçları aşağıdadır:

Tablo.13. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

	Alfa Cronbach
Kişisel Özellikler	0,849
İş Bilgisi	0,875
İş Planlama	0,893
İletişim Becerileri	0,902
İş Disiplini	0,848
Liderlik	0,918
Toplam Puan	0,966

Alfa iç tutarlılık kullanarak tanımlamak için pratik bir genel kabul görmüş kural şudur:

Tablo.14. Alfa Cronbach İç Tutarlılık Kabulleri

Cronbach alfa	İç Tutarlılık
$\alpha \geq 0.9$	Mükemmel
$0.9 > \alpha \geq 0.8$	İyi
$0.8 > \alpha \geq 0.7$	Kabul Edilebilir
$0.7 > \alpha \geq 0.6$	Kuşkulu
$0.6 > \alpha \geq 0.5$	Kötü, Zayıf
$0.5 > \alpha$	Kabul Edilemez

Kaynak: George D., & Mallery, P. (2003). *Adım adım, Windows için SPSS: Basit bir kılavuz ve başvuru. 11.0 güncelleme (4. bs.). Boston: Allyn & Bacon.*

9.7. Hipotezler:

H1.1: Birim Hemşirelerinin kendi kendini değerlendirmeleri ile çalışma arkadaşları ve amirleri tarafından değerlendirilmelerinde istatistiksel açıdan anlamlı fark vardır.

H1.2: Birim Sorumlu Hemşirelerinin kendi kendini değerlendirmeleri ile astları ve amirleri tarafından değerlendirilmelerinde istatistiksel açıdan anlamlı fark vardır.

H2.1. : Birim Hemşirelerinin eğitim durumlarının performansları üzerine etkisi vardır.

H2.2. : Birim Sorumlu Hemşirelerinin eğitim durumlarının performansları üzerine etkisi vardır.

H3.1. : Birim Hemşirelerinin meslekte geçirdikleri süre ile performans puanları karşılaştırıldığında, istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H3.2. : Birim Sorumlu Hemşirelerinin meslekte geçirdikleri süre ile performans puanları karşılaştırıldığında, istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

H4.1. : Birimdeki çalışma süresinin Birim Hemşirelerinin performansı üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

H4.2. : Birimdeki çalışma süresinin Birim Sorumlu Hemşirelerinin performansı üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

H5. : Cinsiyet ile performans puanları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H6.1. : Birim Hemşirelerinin medeni hali ile performans puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6.2. : Birim Sorumlu Hemşirelerinin medeni hali ile performans puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7.1. : Birim Hemşirelerinin performans puanları ile çocuk sahibi olup olmamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7.2. : Birim Sorumlu Hemşirelerinin performans puanları ile çocuk sahibi olup olmamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H8.1. : Birim Hemşirelerinin performans puanları ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H8.2. : Birim Sorumlu Hemşirelerinin performans puanları ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H9.1. : Kliniklerde çalışan hemşirelerin ortalama performans puanları ile acil ve yoğun bakım birimlerinde çalışan hemşirelerin ortalama performans puanları arasında anlamlı farklar vardır.

H9.2. : Kliniklerde çalışan Birim Sorumlu Hemşirelerin ortalama performans puanları ile acil ve yoğun bakım birimlerinde çalışan sorumlu hemşirelerin ortalama performans puanları arasında anlamlı farklar vardır.

H10.1. : Birim hemşirelerinin performans puanları karşılaştırıldığında değerlendirme kriterlerinin puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

H10.2. : Birim sorumlu hemşirelerinin performans puanları karşılaştırıldığında değerlendirme kriterlerinin puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

9.8. Alan Araştırmasından Elde Edilen Bulgular:

Çalışmaya katılan Birim Hemşirelerinin ; %9,6'sı Lise, %32,2'si Ön Lisans, %46,1'i Lisans, %12,2'si Yüksek Lisans mezunudur.

Çalışmaya katılan Birim Sorumlu hemşirelerin; %35,3'ü Ön Lisans, %41,2'si Lisans, %23,5'i ise Yüksek Lisans mezunudur.

Tablo.15. Hemşirelerin Eğitim Durumu

			Eğitim Durumu			
grup1			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hemşire	Valid	Lise	33	9,6	9,6	9,6
		Ön Lisans	111	32,2	32,2	41,7
		Lisans	159	46,1	46,1	87,8
		Lisans Üstü	42	12,2	12,2	100,0
		Total	345	100,0	100,0	
Amir	Valid	Ön Lisans	18	35,3	35,3	35,3
		Lisans	21	41,2	41,2	76,5
		Lisans Üstü	12	23,5	23,5	100,0
		Total	51	100,0	100,0	

Aşağıdaki tabloda çalışmaya katılan hemşirelerin yaş ortalamalarına göre eğitim durumları karşılaştırılmıştır. Tabloya göre lisans mezunu hemşirelerin *en genç grubu* oluşturduğu görülmektedir.

Tablo.16. Hemşirelerin Yaşı ile Eğitim Durumunun Karşılaştırılması**Descriptives**

YAPı	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					Lise	33		
Ön Lisans	129	35,49	5,331	,469	34,56	36,42	22	53
Lisans	180	30,83	5,939	,443	29,96	31,71	21	42
Lisans Üstü	54	31,72	4,021	,547	30,62	32,82	25	42
Total	396	32,76	6,104	,307	32,15	33,36	21	53

ANOVA

YAPı	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1762,116	3	587,372	17,771	,000
Within Groups	12956,611	392	33,053		
Total	14718,727	395			

Tukey		p
	Ön Lisans	0,7
	Lisans	0,009
Lise	Lisans Üstü	0,187
	Lise	0,7
	Lisans	0,0001
Ön Lisans	Lisans Üstü	0,0001
	Lise	0,009
	Ön Lisans	0,0001
Lisans	Lisans Üstü	0,752
	Lise	0,187
Lisans	Ön Lisans	0,0001
Üstü	Lisans	0,752

9.8.1. Hemşirelerin Ortalama Performans Puanlarının Karşılaştırılması

Araştırmadan elde edilen bulgulardan, çalıştıkları birim gözetilmeksizin **hemşirelerin** “kendisi”, “çalışma arkadaşı” ve “amir” değerlendirmelerine göre performans puanları karşılaştırılmıştır.

H1.1. : Birim Hemşirelerinin kendi kendini değerlendirmeleri ile çalışma arkadaşları ve amirleri tarafından değerlendirilmelerinde istatistiksel açıdan anlamlı fark vardır.

Tablo.17. Birim Hemşirelerinin Ortalama Performans Puanlarının Karşılaştırılması

	Çalışma			F	p
	Kendisi	Arkadaşı	Amiri		
Kişisel Özellikler	13,02±1,33	12,8±1,54	11,83±1,93	17,63	0,0001
İş Bilgisi	16,43±1,82	16,63±2,33	15,63±2,2	7,25	0,001
İş Planlama	13,17±1,31	12,73±1,49	11,94±1,82	18,49	0,0001
İletişim Becerileri	12,89±1,32	12,7±1,51	11,89±1,72	14,08	0,0001
İş Disiplini	17,4±1,62	17,2±1,85	16,08±2,33	15,11	0,0001
Liderlik	12,33±1,31	12,26±1,62	11,42±1,86	11,43	0,0001
Toplam Puan	85,24±7,22	84,32±8,97	78,77±10,61	17,22	0,0001

Tukey Çoklu	Kişisel	İş	İş	İletişim	İş		Toplam
Karşılaştırma Testi	Özellikler	Bilgisi	Planlama	Becerileri	Disiplini	Liderlik	Puan
Kendisi / Çalışma							
Arkadaşı	0,576	0,756	0,079	0,606	0,717	0,943	0,721
Kendisi / Amiri	0,0001	0,012	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001
Çalışma Arkadaşı /							
Amiri	0,0001	0,001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001

Kendisi, Çalışma Arkadaşı ve Amiri gruplarının Kişisel Özellikler ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir (p=0,0001). Amiri grubunun Kişisel Özellikler ortalamaları Kendisi ve Çalışma Arkadaşı gruplarının Kişisel Özellikler ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulunmuştur (p=0,0001).

Kendisi, Çalışma Arkadaşı ve Amiri gruplarının İş Bilgisi ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir ($p=0,001$). Amiri grubunun İş Bilgisi ortalamaları Kendisi ve Çalışma Arkadaşı gruplarının İş Bilgisi ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulunmuştur ($p=0,001$ $p=0,012$).

Kendisi, Çalışma Arkadaşı ve Amiri gruplarının İş Planlama ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir ($p=0,0001$). Amiri grubunun İş Planlama ortalamaları Kendisi ve Çalışma Arkadaşı gruplarının İş Planlama ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulunmuştur ($p=0,0001$).

Kendisi, Çalışma Arkadaşı ve Amiri gruplarının İletişim Becerileri ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir ($p=0,0001$). Amiri grubunun İletişim Becerileri ortalamaları Kendisi ve Çalışma Arkadaşı gruplarının İletişim Becerileri ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulunmuştur ($p=0,0001$).

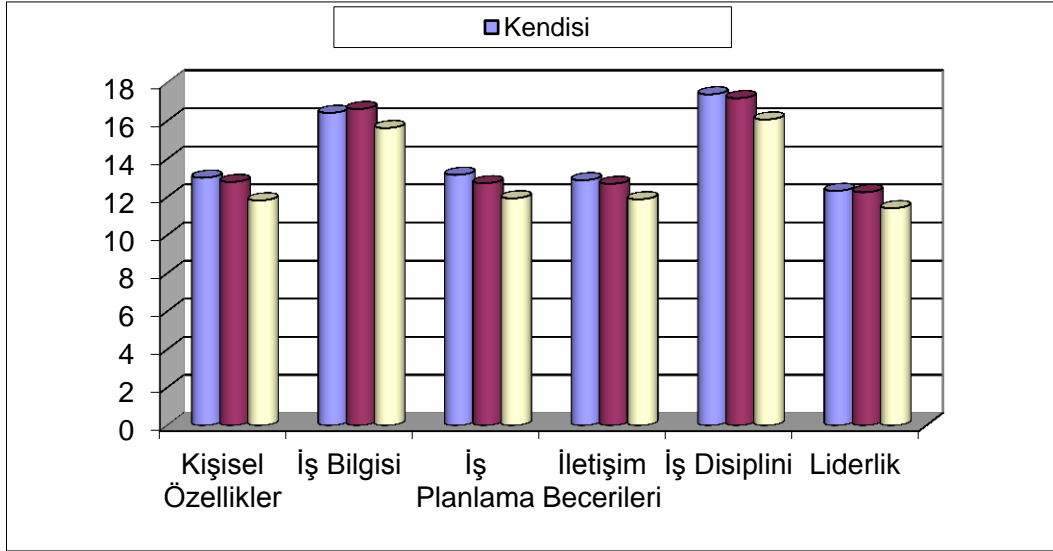
Kendisi, Çalışma Arkadaşı ve Amiri gruplarının İş Disiplini ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir ($p=0,0001$). Amiri grubunun İş Disiplini ortalamaları Kendisi ve Çalışma Arkadaşı gruplarının İş Disiplini ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulunmuştur ($p=0,0001$).

Kendisi, Çalışma Arkadaşı ve Amiri gruplarının Liderlik ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir ($p=0,0001$). Amiri grubunun Liderlik ortalamaları Kendisi ve Çalışma Arkadaşı gruplarının Liderlik ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulunmuştur ($p=0,0001$).

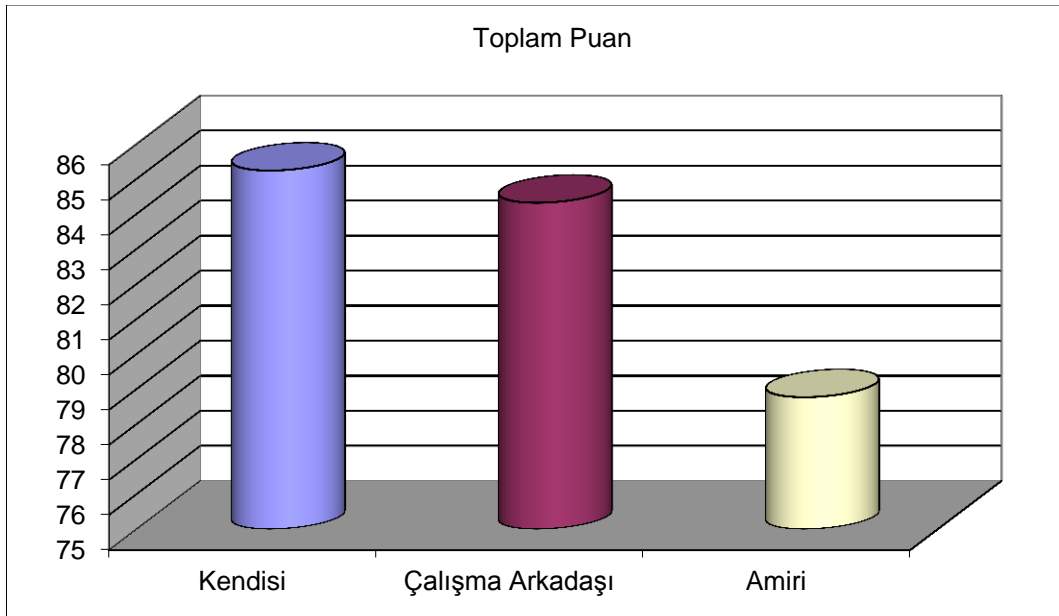
Kendisi, Çalışma Arkadaşı ve Amiri gruplarının Toplam Puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir ($p=0,0001$). Amiri grubunun

Toplam Puan ortalamaları Kendisi ve Çalışma Arkadaşı gruplarının Toplam Puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulunmuştur (p=0,0001).

Tablo.18. Birim Hemşirelerinin Ortalama Performans Puanlarının Değerlendirme Kriterlerine Göre Dağılımı



Tablo 19. Birim Hemşirelerinin Toplam Puanlarının Değerleyicilere Göre Dağılımı



Sorumlu hemşireler birim hemşirelerini değerlendirirken, hemşirelerin kendi ve çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmelerine göre daha düşük puanlar vermişlerdir. Birim sorumlu hemşireleri birimdeki tüm çalışanları değerlendirdiklerinden performanslar arasında kıyas yapabilmekte ve eleştirilerini performans puanlarına yansıtabilmektedir.

İstatistikî sonuçlara göre **H1.1. hipotezi kabul edilmiştir.**

Hemşirelerin Performans değerlendirmelerinde ikinci grubu Birim Sorumlu hemşirelerinin değerlendirilmesi oluşturmaktadır. Sorumlu hemşireler birden fazla astı tarafından değerlendirildiği için ast değerlendirilme puanı toplam puanın aritmetik ortalaması alınarak bulunmuştur.

H1.2: Birim Sorumlu Hemşirelerinin kendi kendini değerlendirmeleri ile astları ve amirleri tarafından değerlendirilmelerinde istatistiksel açıdan anlamlı fark vardır.

Tablo.20. Birim Sorumlu Hemşirelerinin Performans Puanlarının Karşılaştırılması

	Kendisi	Astı	Amiri	F	P
Kişisel Özellikler	12,92±1,47	13,12±1,33	12,67±1,87	0,35	0,710
İş Bilgisi	17,41±1,54	17,89±1,5	18,41±2,37	1,24	0,298
İş Planlama	13,34±1,28	13,23±1,07	12,74±2	0,76	0,471
İletişim Becerileri	12,79±1,33	12,82±1,24	12,53±1,65	0,22	0,803
İş Disiplini	17,67±1,62	17,93±1,21	18,32±1,95	0,70	0,504
Liderlik	12,35±1,51	12,71±1,38	12,31±2,12	0,28	0,754
Toplam Puan	86,48±7,59	87,7±7,42	86,98±10,71	0,08	0,920

Kendisi, Astı ve Amiri gruplarının Kişisel Özellikler puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,710).

Kendisi, Astı ve Amiri gruplarının İş Bilgisi puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,298).

Kendisi, Astı ve Amiri gruplarının İş Planlama puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,471).

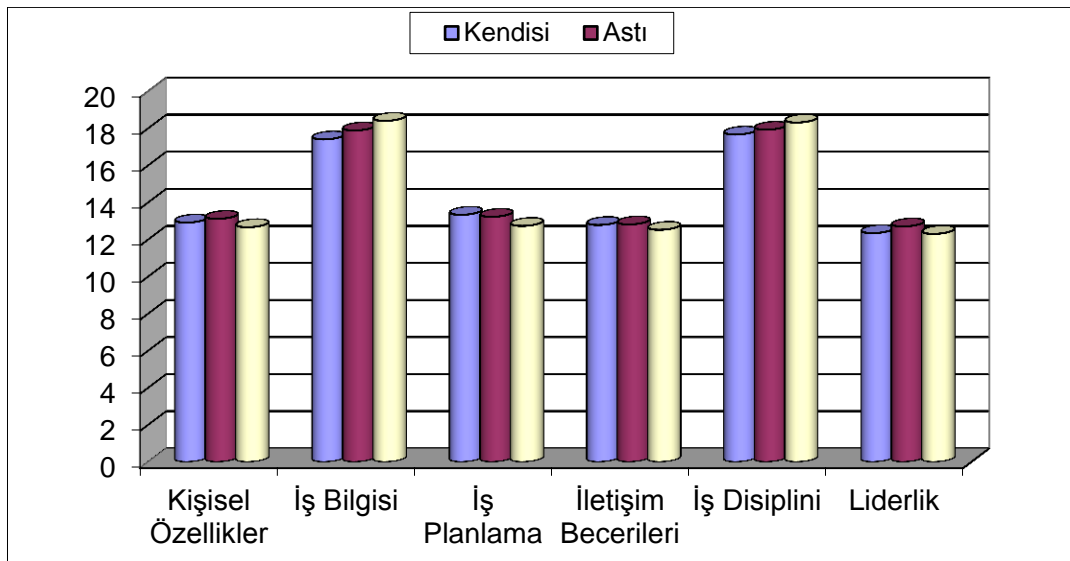
Kendisi, Astı ve Amiri gruplarının İletişim Becerileri puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,803).

Kendisi, Astı ve Amiri gruplarının İş Disiplini puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,504).

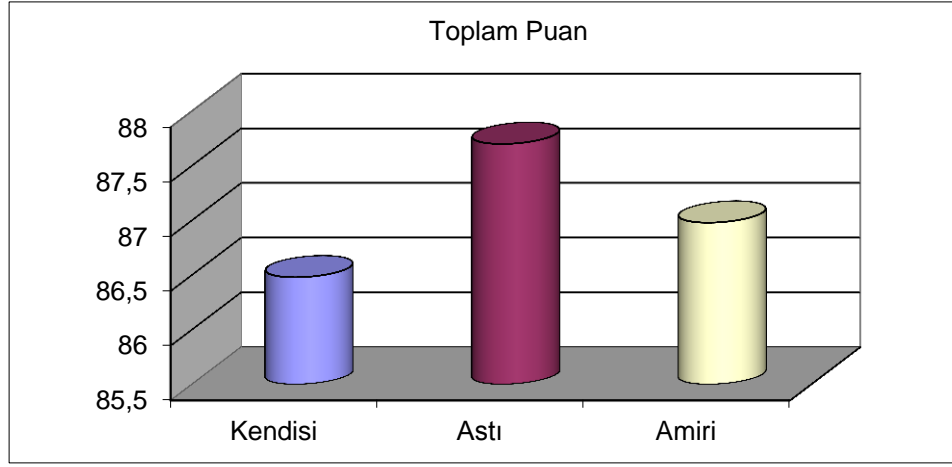
Kendisi, Astı ve Amiri gruplarının Liderlik puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,754).

Kendisi, Astı ve Amiri gruplarının Toplam Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,920).

Tablo.21. Birim Sorumlu Hemşirelerinin Performans Puanlarının Değerlendirme Kriterlerine Göre Dağılımı



Tablo.22. Birim Sorumlu Hemşirelerinin Toplam Puanlarının Değerleyicilere Göre Dağılımı



Sorumlu hemşirelerin değerlendirilmesinde her bir performans kriteri ile “kendisi”, “astı” ve “amirin” değerlendirmelerinde anlamlı fark görülmemiştir. Bunda, birden fazla ast tarafından değerlendirilme ile kişisel görüşlerin puanı etkilemesinin önüne geçilmiş olması, Sorumlu hemşirelerin liderlik özelliklerinden dolayı kendilerini daha tarafsız değerlendirmiş olmaları gibi etkiler sayılabilir. **H1.2.** Hipotezi reddedilmiştir.

9.8.2. Performans Puanlarının Hemşirelerin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Eğitim durumlarına göre birim hemşirelerinin “kendi”, “çalışma arkadaşı” ve “amiri” tarafından değerlendirilmelerinde performans puanları karşılaştırılmıştır.

H2.1. : Birim Hemşirelerinin eğitim durumlarının performansları üzerine etkisi vardır.

Tablo.23. Birim Hemşirelerinin Eğitimleri ile Performans Puanlarının Karşılaştırılması

	Lise	Ön Lisans	Lisans	Lisans Üstü	F	p
Kendisi						
	Kişisel Özellikler	13,53±1,32	12,91±1,21	13,02±1,4	12,9±1,39	0,66 0,580
	İş Bilgisi	16,73±1,49	16,65±1,77	16,28±2	16,21±1,53	0,45 0,719
	İş Planlama	12,76±1,34	13,14±1,32	13,23±1,35	13,33±1,2	0,46 0,708
	İletişim					
	Becerileri	13,06±1,56	12,8±1,33	12,91±1,32	12,94±1,23	0,12 0,947
	İş Disiplini	17,45±1,84	17,41±1,55	17,31±1,69	17,63±1,49	0,15 0,933
	Liderlik	12,45±1,46	12,2±1,35	12,34±1,26	12,55±1,38	0,28 0,838
	Toplam Puan	85,98±8,21	85,1±7,1	85,1±7,32	85,55±7,14	0,06 0,982
Çalışma Arkadaşı						
	Kişisel Özellikler	12,16±1,84	12,97±1,53	12,76±1,52	13,03±1,44	0,89 0,448
	İş Bilgisi	15,18±3,28	16,7±2,41	16,7±2,02	17,36±2,06	1,95 0,125
	İş Planlama	12,16±1,23	12,96±1,62	12,76±1,48	12,43±1,34	1,01 0,390
	İletişim					
	Becerileri	12,27±2,3	12,9±1,28	12,69±1,54	12,56±1,3	0,55 0,653
	İş Disiplini	16,42±2,45	17,3±1,68	17,31±1,87	17,12±1,74	0,75 0,527
	Liderlik	11,85±1,77	12,25±1,54	12,36±1,75	12,21±1,26	0,31 0,819
	Toplam Puan	80,05±11,42	85,08±8,8	84,57±8,79	84,71±8,05	0,94 0,423
Amiri						
	Kişisel Özellikler	12,76±1,66	12,39±1,82	11,31±1,96	11,57±1,78	3,47 0,019
	İş Bilgisi	15,55±2,11	16,03±2,15	15,36±2,37	15,64±1,74	0,67 0,573
	İş Planlama	12,98±1,74	12,39±1,47	11,46±1,97	11,74±1,63	3,47 0,019
	İletişim					
	Becerileri	12,58±1,65	12,16±1,54	11,67±1,83	11,41±1,71	1,56 0,204
	İş Disiplini	16,84±2,34	16,42±1,9	15,76±2,66	15,82±1,96	1,04 0,377
	Liderlik	12,15±1,78	11,57±1,6	11,1±1,93	11,64±2,21	1,24 0,298
	Toplam Puan	82,86±10,31	80,95±9,28	76,66±11,37	77,83±10,15	1,84 0,143

Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi	Amiri	
	Kişisel Özellikler	İş Planlama
Lise / Ön Lisans	0,937	0,762
Lise / Lisans	0,094	0,048
Lise / Lisans Üstü	0,394	0,306
Ön Lisans / Lisans	0,04	0,071
Ön Lisans / Lisans Üstü	0,507	0,648
Lisans / Lisans Üstü	0,966	0,949

Kendisi Lise, Ön Lisans, Lisans ve Lisans Üstü gruplarının Kişisel Özellikler ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,580).

Kendisi Lise, Ön Lisans, Lisans ve Lisans Üstü gruplarının İş Bilgisi ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,719).

Kendisi Lise, Ön Lisans, Lisans ve Lisans Üstü gruplarının İş Planlama ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,708).

Kendisi Lise, Ön Lisans, Lisans ve Lisans Üstü gruplarının İletişim Becerileri ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,947).

Kendisi Lise, Ön Lisans, Lisans ve Lisans Üstü gruplarının İş Disiplini ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,933).

Kendisi Lise, Ön Lisans, Lisans ve Lisans Üstü gruplarının Liderlik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,838).

Kendisi Lise, Ön Lisans, Lisans ve Lisans Üstü gruplarının Toplam Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,982).

Çalışma Arkadaşı Lise, Ön Lisans, Lisans ve Lisans Üstü gruplarının Kişisel Özellikler ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,448).

Çalışma Arkadaşı Lise, Ön Lisans, Lisans ve Lisans Üstü gruplarının İş Bilgisi ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,125).

Çalışma Arkadaşı Lise, Ön Lisans, Lisans ve Lisans Üstü gruplarının İş Planlama ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,390).

Çalışma Arkadaşı Lise, Ön Lisans, Lisans ve Lisans Üstü gruplarının İletişim Becerileri ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,653).

Çalışma Arkadaşı Lise, Ön Lisans, Lisans ve Lisans Üstü gruplarının İş Disiplini ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,527).

Çalışma Arkadaşı Lise, Ön Lisans, Lisans ve Lisans Üstü gruplarının Liderlik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,819).

Çalışma Arkadaşı Lise, Ön Lisans, Lisans ve Lisans Üstü gruplarının Toplam Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,423).

Amiri Lise, Ön Lisans, Lisans ve Lisans Üstü gruplarının Kişisel Özellikler ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir (p=0,019). Ön Lisans grubunun Kişisel Özellikler ortalamaları Lisans grubunun Kişisel Özellikler ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulunmuştur (p=0,04).diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p>0,05).

Amiri Lise, Ön Lisans, Lisans ve Lisans Üstü gruplarının İş Bilgisi ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,573).

Amiri Lise, Ön Lisans, Lisans ve Lisans Üstü gruplarının İş Planlama ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir (p=0,019). Lise grubunun Kişisel Özellikler ortalamaları Lisans grubunun Kişisel Özellikler ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulunmuştur (p=0,048).diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p>0,05).

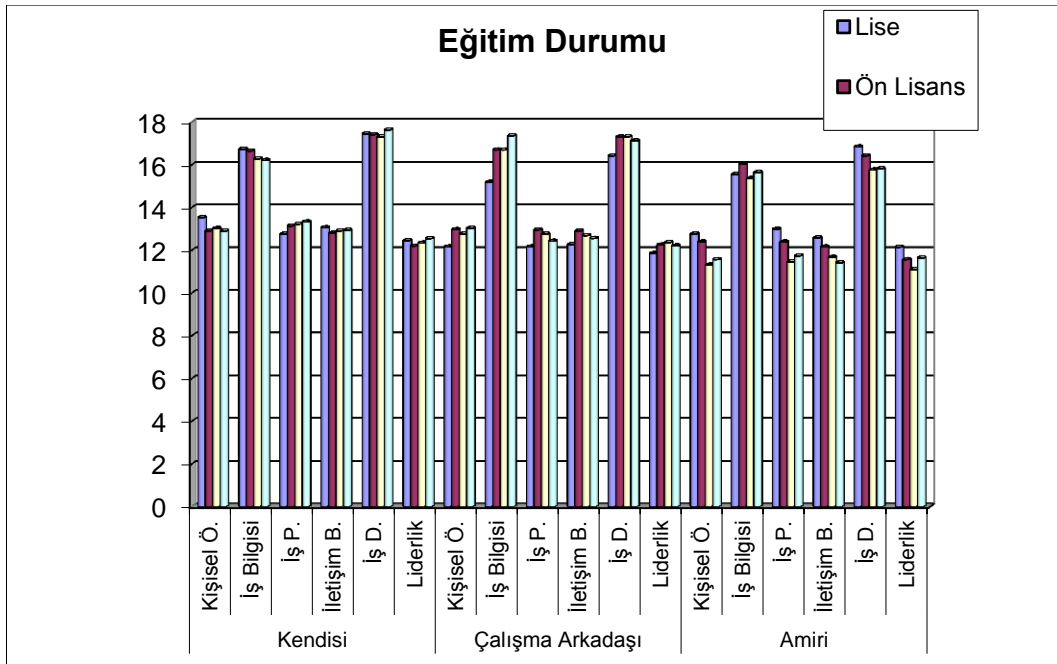
Amiri Lise, Ön Lisans, Lisans ve Lisans Üstü gruplarının İletişim Becerileri ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,204).

Amiri Lise, Ön Lisans, Lisans ve Lisans Üstü gruplarının İş Disiplini ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,377).

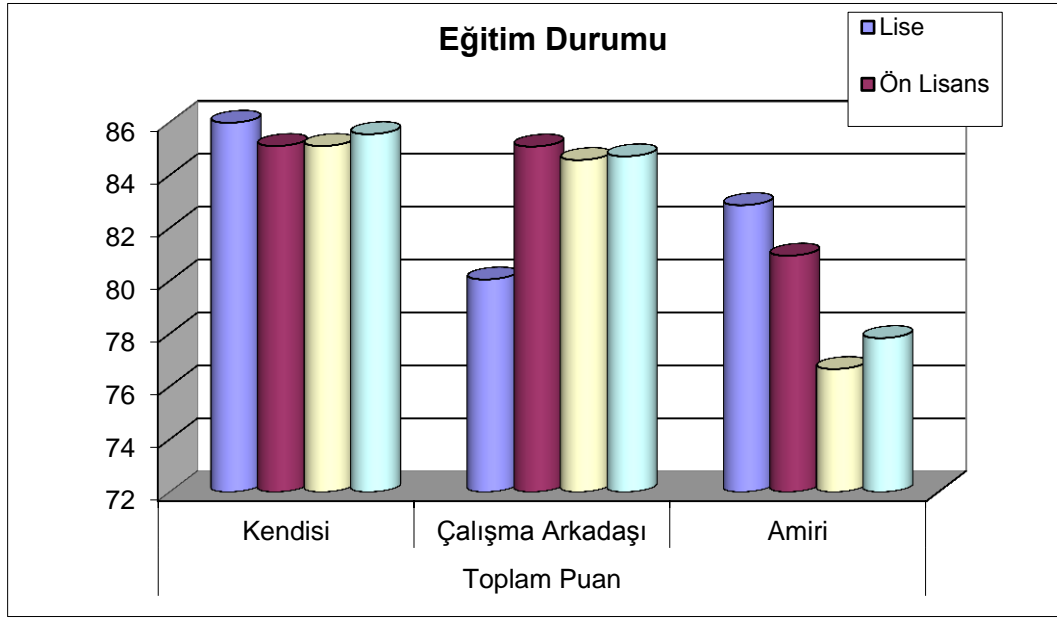
Amiri Lise, Ön Lisans, Lisans ve Lisans Üstü gruplarının Liderlik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,298).

Amiri Lise, Ön Lisans, Lisans ve Lisans Üstü gruplarının Toplam Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,143).

Tablo.24. Birim Hemşirelerinin Eğitim Durumuna Göre Performans Kriterleri ile Değerleyici Puanlarının Karşılaştırılması



Tablo.25. Birim Hemşirelerinin Eğitim Durumunun Değerleyici Puanlarına Etkisi



Hemşirelerin eğitim durumuna göre performans puanları karşılaştırıldığında; eğitim durumlarının hemşirelerin kendi performans algılarında etkisinin olmadığı görülmüştür.

Çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmelerinde eğitim durumlarının performans puanlarına etkisi olmamıştır.

Amirleri tarafından değerlendirilmelerinde “kişisel özellikler”de lisans mezunu hemşireler ön lisans mezunu hemşirelere göre daha düşük puanlar almışlardır. “İş planlama”da ise lisans mezunu hemşireler lise mezunu hemşirelere göre daha düşük puanlar almışlardır.

Bu sonuçlar, lisans mezunu hemşirelerin karar süreçlerinde daha çok yer almak istedikleri ve birim sorumlularıyla daha fazla çatışma yaşadıkları şeklinde yorumlanabilir.

İstatistikî verilere göre hemşirelerin amirleri tarafından değerlendirilmesinde eğitim ve performans üzerine ters yönde ilişki görülmüştür. **H2.1.** Hipotezi kabul edilmiştir.

H2.2. : Birim Sorumlu Hemşirelerinin eğitim durumlarının performansları üzerine etkisi vardır.

Tablo.26. Birim Sorumlu Hemşirelerinin Eğitimleri ile Performans Puanlarının Karşılaştırılması

		Lisans			F	P
		Ön Lisans	Lisans	Üstü		
Kendisi	Kişisel Özellikler	13,4±1,4	12,86±1,62	12,3±1,43	0,65	0,537
	İş Bilgisi	17,5±1,87	17,57±1,13	17±2	0,17	0,845
	İş Planlama	13,8±1,14	13,46±1,46	12,45±0,9	1,46	0,266
	İletişim Becerileri	12,88±1,18	13,13±1,3	12,09±1,69	0,76	0,488
	İş Disiplini	18,15±1,35	17,58±1,84	17,08±1,79	0,51	0,609
	Liderlik	12,33±1,63	12,33±1,69	12,42±1,4	0,00	0,996
	Toplam Puan	88,06±6,83	86,93±8,31	83,34±8,55	0,45	0,646
Astı	Kişisel Özellikler	12,77±0,9	12,95±1,77	13,94±0,79	1,02	0,385
	İş Bilgisi	17,11±1,28	18,04±1,63	18,8±1,24	1,74	0,212
	İş Planlama	12,73±0,87	13,24±1,21	13,95±0,88	1,65	0,227
	İletişim Becerileri	12,22±1,09	12,93±1,28	13,55±1,21	1,53	0,251
	İş Disiplini	17,59±0,86	17,88±1,59	18,52±0,89	0,70	0,513
	Liderlik	11,9±1,49	12,87±1,29	13,64±0,82	2,30	0,136
	Toplam Puan	84,32±6,34	87,91±8,54	92,4±5,33	1,52	0,252
Amiri	Kişisel Özellikler	12,4±2,33	12,94±1,29	12,6±2,45	0,12	0,884
	İş Bilgisi	17,83±3,37	18,86±1,46	18,5±2,38	0,28	0,762
	İş Planlama	11,8±2,45	13,29±1,27	13,2±2,3	1,04	0,380
	İletişim Becerileri	12,06±1,53	13,02±1,56	12,38±2,19	0,53	0,600
	İş Disiplini	17,9±2,23	18,95±1,63	17,85±2,27	0,59	0,570
	Liderlik	11,22±2,35	12,95±1,56	12,83±2,5	1,27	0,311
	Toplam Puan	83,22±13,69	90±7,09	87,35±12,2	0,62	0,552

Kendisi Ön Lisans, Lisans ve Lisans Üstü gruplarının Kişisel Özellikler puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,537).

Kendisi Ön Lisans, Lisans ve Lisans Üstü gruplarının İş Bilgisi puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,845).

Kendisi Ön Lisans, Lisans ve Lisans Üstü gruplarının İş Planlama puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,266).

Kendisi Ön Lisans, Lisans ve Lisans Üstü gruplarının İletişim Becerileri puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,488).

Kendisi Ön Lisans, Lisans ve Lisans Üstü gruplarının İş Disiplini puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,609).

Kendisi Ön Lisans, Lisans ve Lisans Üstü gruplarının Liderlik puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,996).

Kendisi Ön Lisans, Lisans ve Lisans Üstü gruplarının Toplam Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,646).

Astı Ön Lisans, Lisans ve Lisans Üstü gruplarının Kişisel Özellikler puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,385).

Astı Ön Lisans, Lisans ve Lisans Üstü gruplarının İş Bilgisi puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,212).

Astı Ön Lisans, Lisans ve Lisans Üstü gruplarının İş Planlama puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,227).

Astı Ön Lisans, Lisans ve Lisans Üstü gruplarının İletişim Becerileri puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,251).

Astı Ön Lisans, Lisans ve Lisans Üstü gruplarının İş Disiplini puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,513).

Astı Ön Lisans, Lisans ve Lisans Üstü gruplarının Liderlik puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,136).

Asti Ön Lisans, Lisans ve Lisans Üstü gruplarının Toplam Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,252).

Amiri Ön Lisans, Lisans ve Lisans Üstü gruplarının Kişisel Özellikler puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,884).

Amiri Ön Lisans, Lisans ve Lisans Üstü gruplarının İş Bilgisi puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,762).

Amiri Ön Lisans, Lisans ve Lisans Üstü gruplarının İş Planlama puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,380).

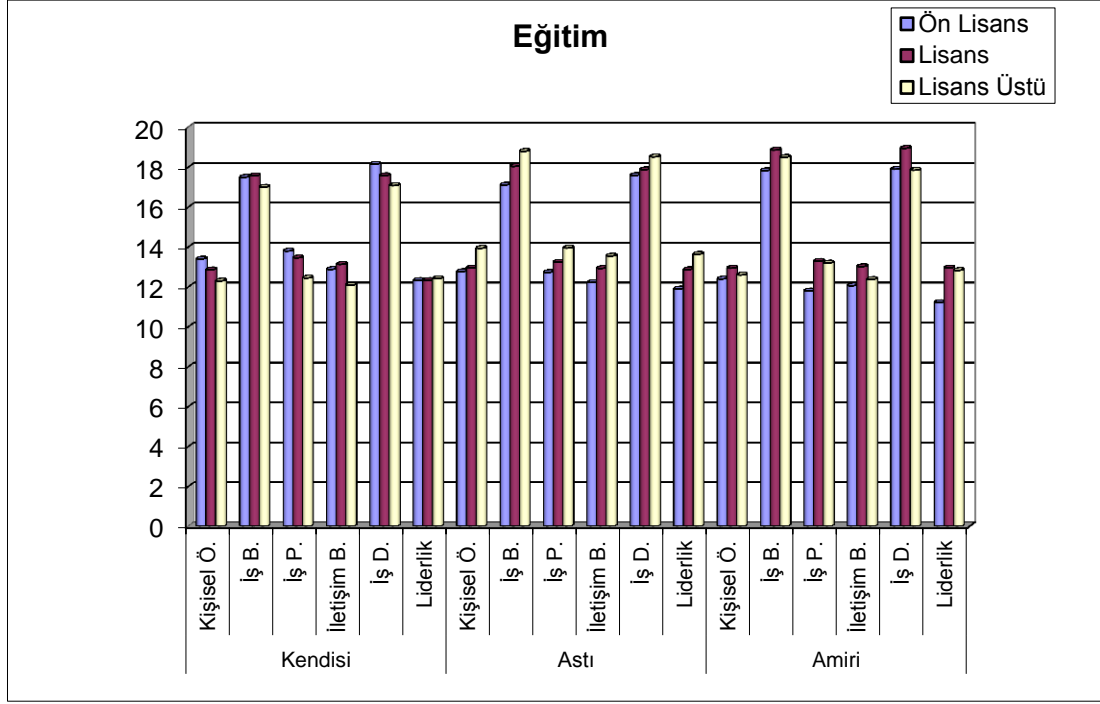
Amiri Ön Lisans, Lisans ve Lisans Üstü gruplarının İletişim Becerileri puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,600).

Amiri Ön Lisans, Lisans ve Lisans Üstü gruplarının İş Disiplini puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,570).

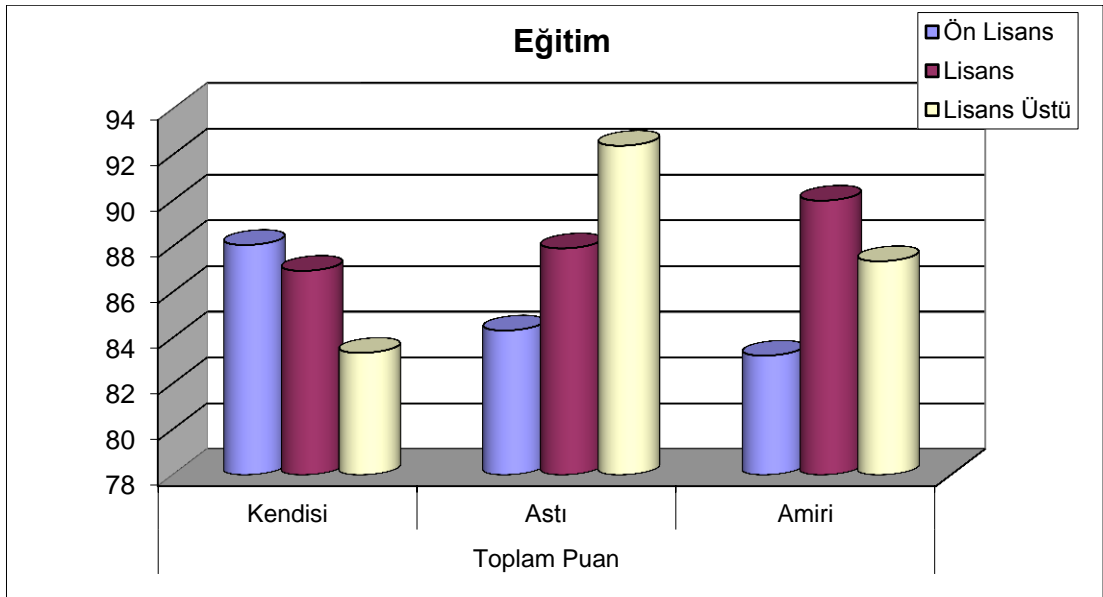
Amiri Ön Lisans, Lisans ve Lisans Üstü gruplarının Liderlik puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,311).

Amiri Ön Lisans, Lisans ve Lisans Üstü gruplarının Toplam Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,552).

Tablo.27. Birim Sorumlu Hemşirelerinin Eğitim Durumuna Göre Performans Kriterleri ile Değerleyici Puanlarının Karşılaştırılması



Tablo.28. Birim Sorumlu Hemşirelerinin Eğitim Durumunun Değerleyici Puanlarına Etkisi



Sorumlu hemşirelerin eğitim durumları ile performans puanları karşılaştırıldığında kendi, ast ve amir değerlendirmelerinde anlamlı fark bulunamamıştır. **H2.2.** hipotezi reddedilmiştir.

9.8.3. Performans Puanlarının Hemşirelerin Meslekteki Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Hemşirelerin meslekte geçirdikleri süreye göre “Kendi”, “çalışma arkadaşı” ve “amiri” değerlendirmesinde ortalama performans puanları karşılaştırılmıştır.

H3.1.: Birim Hemşirelerinin meslekte geçirdikleri süre ile performans puanları karşılaştırıldığında, istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Tablo.29. Birim Hemşirelerinin Mesleki Sürelerine Göre Performans Puanlarının Karşılaştırılması

Meslek Süresi	0-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	>21 Yıl	F	p
Kişisel							
Özellikler	12,88±1,4	12,94±1,46	13,47±0,98	12,65±1,38	13,62±0,98	1,84	0,127
İş Bilgisi	16,24±1,88	16±2,07	16,95±1,84	16,38±1,58	17,1±1,45	1,23	0,304
İş Planlama	13,2±1,2	13,25±1,53	13,2±1,2	12,81±1,29	13,74±1,43	1,00	0,413
İletişim							
Becerileri	12,75±1,45	12,93±1,11	13,02±1,28	12,71±1,41	13,5±1,21	0,81	0,524
İş Disiplini	17,13±1,58	17,36±1,55	17,59±1,62	17,12±1,78	18,65±0,94	2,07	0,09
Liderlik	12,29±1,28	12,29±1,36	12,3±1,29	12,24±1,47	12,83±1,03	0,40	0,806
Toplam							
Kendisi Puan	84,49±6,99	84,78±7,83	86,55±6,74	83,91±7,59	89,44±5,83	1,38	0,246
Kişisel							
Özellikler	12,65±1,55	12,52±1,42	13,01±1,49	12,85±1,76	13,38±1,39	0,72	0,581
İş Bilgisi	16,68±2,11	16,43±2,35	16,86±2,17	16,54±2,8	16,7±2,36	0,11	0,979
İş Planlama	12,6±1,4	12,26±1,53	13,25±1,18	12,76±1,64	12,96±1,75	1,40	0,239
İletişim							
Becerileri	12,64±1,46	12,2±1,46	13,21±1,34	12,71±1,65	12,94±1,7	1,35	0,255
İş Disiplini	17,38±1,95	16,8±1,69	17,47±1,61	16,9±2,03	17,66±1,94	0,78	0,543
Liderlik	12,19±1,71	11,9±1,74	12,64±1,12	12,27±1,73	12,5±1,75	0,65	0,630
Toplam							
Çalışma Arkadaşı Puan	84,13±8,57	82,11±9,28	86,44±7,41	84,03±10,06	86,14±10,18	0,76	0,552

Kişisel								
Özellikler		11,24±1,85	11,71±2,21	12,6±1,41	11,95±1,85	12,06±2,41	1,80	0,135
İş Bilgisi		15,32±2,17	15,57±2,25	16,27±2,05	15,15±2,29	16,6±2,07	1,45	0,223
İş Planlama		11,29±1,69	11,95±1,96	12,55±1,51	12,09±1,57	12,36±2,69	1,92	0,112
İletişim								
Becerileri		11,58±1,64	11,93±1,96	12,46±1,46	11,86±1,49	11,63±2,43	0,94	0,444
İş Disiplini		15,88±2,56	16,15±2,54	16,63±1,92	15,78±1,87	16,18±3,08	0,48	0,751
Liderlik		11,01±1,76	11,45±2	12±1,68	11,31±1,82	11,73±2,27	1,05	0,387
Toplam								
Amiri Puan		76,33±10,24	78,76±11,82	82,51±9,12	78,14±9,42	80,56±14,06	1,24	0,300

Kendisi 0-5 Yıl, 6-10 Yıl, 11-15 Yıl, 16-20 Yıl ve >21 Yıl gruplarının Kişisel Özellikler ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,127$).

Kendisi 0-5 Yıl, 6-10 Yıl, 11-15 Yıl, 16-20 Yıl ve >21 Yıl gruplarının İş Bilgisi ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,304$).

Kendisi 0-5 Yıl, 6-10 Yıl, 11-15 Yıl, 16-20 Yıl ve >21 Yıl gruplarının İş Planlama ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,413$).

Kendisi 0-5 Yıl, 6-10 Yıl, 11-15 Yıl, 16-20 Yıl ve >21 Yıl gruplarının İletişim Becerileri ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,524$).

Kendisi 0-5 Yıl, 6-10 Yıl, 11-15 Yıl, 16-20 Yıl ve >21 Yıl gruplarının İş Disiplini ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,09$).

Kendisi 0-5 Yıl, 6-10 Yıl, 11-15 Yıl, 16-20 Yıl ve >21 Yıl gruplarının Liderlik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,806$).

Kendisi 0-5 Yıl, 6-10 Yıl, 11-15 Yıl, 16-20 Yıl ve >21 Yıl gruplarının Toplam Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,246$).

Çalışma Arkadaşı 0-5 Yıl, 6-10 Yıl, 11-15 Yıl, 16-20 Yıl ve >21 Yıl gruplarının Kişisel Özellikler ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,581).

Çalışma Arkadaşı 0-5 Yıl, 6-10 Yıl, 11-15 Yıl, 16-20 Yıl ve >21 Yıl gruplarının İş Bilgisi ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,979).

Çalışma Arkadaşı 0-5 Yıl, 6-10 Yıl, 11-15 Yıl, 16-20 Yıl ve >21 Yıl gruplarının İş Planlama ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,239).

Çalışma Arkadaşı 0-5 Yıl, 6-10 Yıl, 11-15 Yıl, 16-20 Yıl ve >21 Yıl gruplarının İletişim Becerileri ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,255).

Çalışma Arkadaşı 0-5 Yıl, 6-10 Yıl, 11-15 Yıl, 16-20 Yıl ve >21 Yıl gruplarının İş Disiplini ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,543).

Çalışma Arkadaşı 0-5 Yıl, 6-10 Yıl, 11-15 Yıl, 16-20 Yıl ve >21 Yıl gruplarının Liderlik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,630).

Çalışma Arkadaşı 0-5 Yıl, 6-10 Yıl, 11-15 Yıl, 16-20 Yıl ve >21 Yıl gruplarının Toplam Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,552).

Amiri 0-5 Yıl, 6-10 Yıl, 11-15 Yıl, 16-20 Yıl ve >21 Yıl gruplarının Kişisel Özellikler ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,135).

Amiri 0-5 Yıl, 6-10 Yıl, 11-15 Yıl, 16-20 Yıl ve >21 Yıl gruplarının İş Bilgisi ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,223$).

Amiri 0-5 Yıl, 6-10 Yıl, 11-15 Yıl, 16-20 Yıl ve >21 Yıl gruplarının İş Planlama ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,112$).

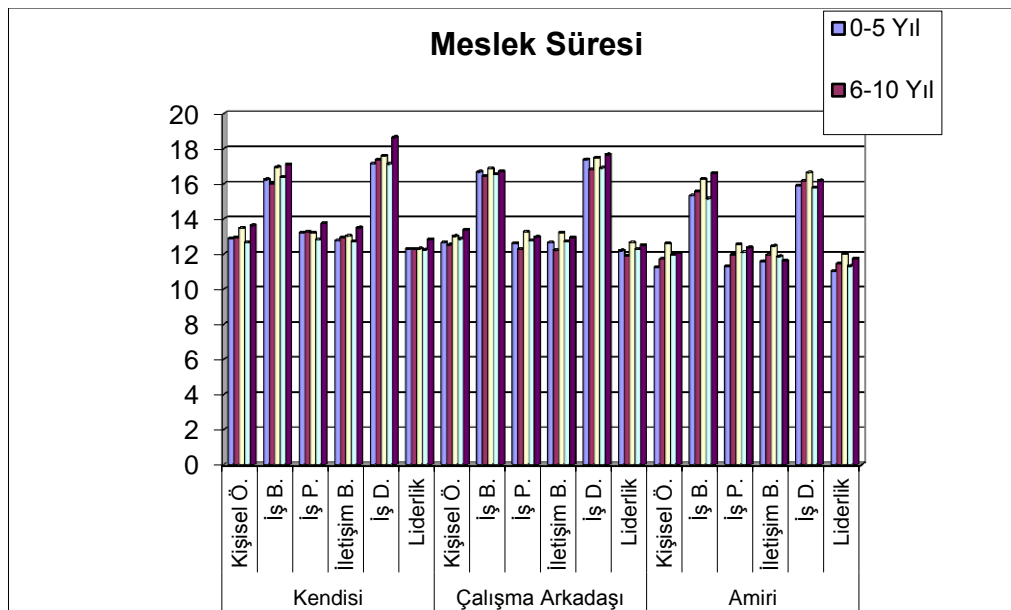
Amiri 0-5 Yıl, 6-10 Yıl, 11-15 Yıl, 16-20 Yıl ve >21 Yıl gruplarının İletişim Becerileri ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,444$).

Amiri 0-5 Yıl, 6-10 Yıl, 11-15 Yıl, 16-20 Yıl ve >21 Yıl gruplarının İş Disiplini ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,751$).

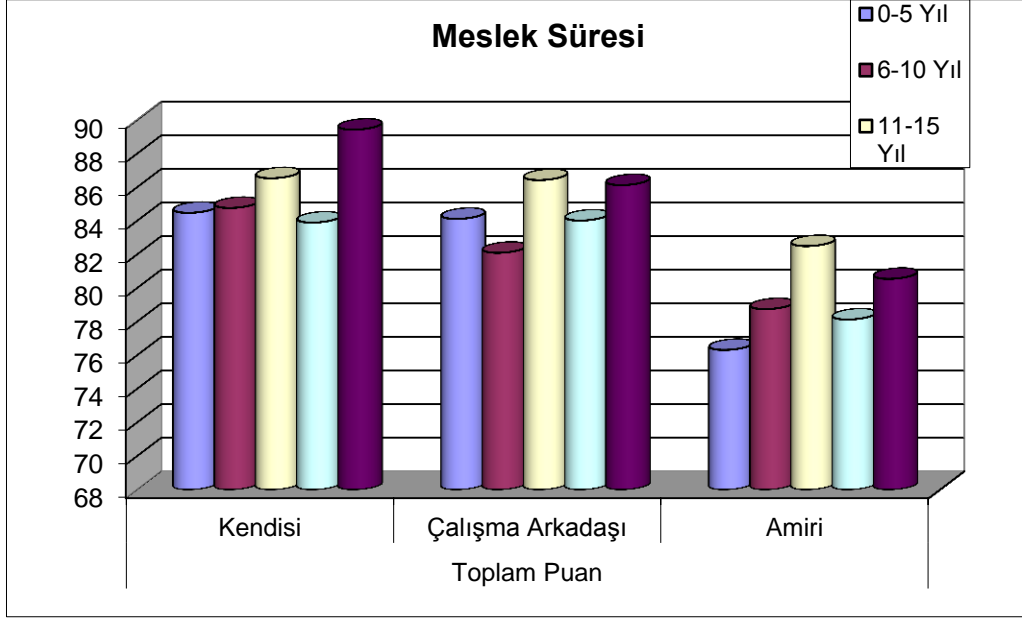
Amiri 0-5 Yıl, 6-10 Yıl, 11-15 Yıl, 16-20 Yıl ve >21 Yıl gruplarının Liderlik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,387$).

Amiri 0-5 Yıl, 6-10 Yıl, 11-15 Yıl, 16-20 Yıl ve >21 Yıl gruplarının Toplam Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,300$).

Tablo.30. Birim Hemşirelerinin Mesleki Sürelerine Göre Performans Kriterleri ile Değerleyici Puanlarının Karşılaştırılması



Tablo.31. Birim Hemşirelerinin Meslekte Geçirdikleri Sürenin Değerleyici Puanlarına Etkisi



Meslekteki çalışma sürelerine göre hemşirelerin performans puanları karşılaştırıldığında kendi, çalışma arkadaşı ve amirlerinin performans değerlendirmelerinde anlamlı fark gözlenmemiştir.

Hemşirelerin doğum izni gibi uzun süreli izin dönüşlerinde ya da iş rotasyonu veya tayin gibi nedenlerle genellikle çalıştıkları birimleri değişmektedir ve her bir birimin iş tanımları ve iş yapma usulleri farklı olduğundan meslekte geçirdikleri süre iş deneyimlerine dolayısı ile iş performanslarına yansımamaktadır.

H3.1. Hipotezi reddedilmiştir.

Birim Sorumlu Hemşirelerinin meslekte geçirdikleri süreye göre “Kendi”, “astları” ve “amiri” değerlendirmesinde ortalama performans puanları karşılaştırılmıştır.

H3.2.: Birim Sorumlu Hemşirelerinin meslekte geçirdikleri süre ile performans puanları karşılaştırıldığında, istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Tablo.32. Birim Sorumlu Hemşirelerinin Mesleki Sürelerine Göre Performans Puanlarının Karşılaştırılması

Meslek Süresi	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	>21 Yıl	F	P
Kişisel Özellikler	11,1±0,42	13,32±1,15	11,4±0,6	13,8±1,2	5,76	0,01
İş Bilgisi	16±0	17,4±1,95	16,67±1,15	18,14±1,35	1,42	0,282
İş Planlama	12±0	13,32±1,3	12,4±0,35	14,14±1,19	3,00	0,069
İletişim Becerileri	11,06±1,33	13,13±1,24	12,38±0,38	13,23±1,4	1,83	0,192
İş Disiplini	15,69±0,44	18,09±1,2	16,21±0,36	18,55±1,59	4,19	0,028
Liderlik	11,67±0,94	12,67±1,81	11±0,88	12,9±1,4	1,44	0,277
Kendisi Toplam Puan	77,52±1,24	87,92±7,05	80,05±0,92	90,77±7,03	3,69	0,041
Kişisel Özellikler	14,1±0,14	13,63±0,95	12,03±0,56	12,94±1,68	1,44	0,276
İş Bilgisi	19,25±0,35	18,38±1,34	16,52±0,67	17,74±1,68	1,84	0,190
İş Planlama	14,3±0,85	13,48±0,73	12,33±0,69	13,13±1,26	1,65	0,227
İletişim Becerileri	13,66±1,55	13,37±0,98	11,98±0,55	12,56±1,43	1,24	0,334
İş Disiplini	18,77±0,44	18,14±1,1	16,81±0,37	18,01±1,45	1,33	0,309
Liderlik	13,64±0,75	13,16±1,07	11,7±0,5	12,56±1,78	1,05	0,404
Astı Toplam Puan	93,71±3,08	90,16±6	81,36±3,06	86,94±8,95	1,51	0,259
Kişisel Özellikler	12,9±2,97	11,88±2,49	13,2±2,16	12,94±1,19	0,39	0,765
İş Bilgisi	20±0	17,6±2,88	16,67±3,21	19,29±1,5	1,47	0,269
İş Planlama	15±0	11,4±2,12	12,4±2,96	13,2±1,1	2,13	0,145
İletişim Becerileri	12,56±2,92	12,23±2,16	12,38±1,13	12,8±1,46	0,11	0,954
İş Disiplini	19,69±0,44	17,23±2,4	18,56±2,23	18,59±1,7	0,89	0,472
Liderlik	13,5±2,12	11,6±3,03	12,67±2,52	12,33±1,44	0,38	0,773
Amiri Toplam Puan	93,65±8,44	81,94±14,53	85,87±13,74	89,16±6,94	0,69	0,572

Tukey	Kendisi		
	Kişisel Özellikler	İş Disiplini	Toplam Puan
Çoklu Karşılaştırma Testi			
6-10 Yıl / 11-15 Yıl	0,110	0,163	0,235
6-10 Yıl / 16-20 Yıl	0,989	0,971	0,969
6-10 Yıl / >21 Yıl	0,034	0,045	0,048
11-15 Yıl / 16-20 Yıl	0,114	0,231	0,343
11-15 Yıl / >21 Yıl	0,868	0,927	0,860
16-20 Yıl / >21 Yıl	0,028	0,049	0,045

Kendisi 6-10 Yıl, 11-15 Yıl, 16-20 Yıl ve >21 Yıl gruplarının Kişisel Özellikler Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir (p=0,01).

>21 Yıl grubunun Kişisel Özellikler ortalamaları 6-10 Yıl ve 16-20 Yıl gruplarının Kişisel Özellikler ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulunmuş (p=0,034 p=0,028), diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p>0,05).

Kendisi 6-10 Yıl, 11-15 Yıl, 16-20 Yıl ve >21 Yıl gruplarının İş Bilgisi Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,282).

Kendisi 6-10 Yıl, 11-15 Yıl, 16-20 Yıl ve >21 Yıl gruplarının İş Planlama Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,069).

Kendisi 6-10 Yıl, 11-15 Yıl, 16-20 Yıl ve >21 Yıl gruplarının İletişim Becerileri Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,192).

Kendisi 6-10 Yıl, 11-15 Yıl, 16-20 Yıl ve >21 Yıl gruplarının İş Disiplini Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir (p=0,028). >21 Yıl grubunun İş Disiplini ortalamaları 6-10 Yıl ve 16-20 Yıl gruplarının İş Disiplini ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulunmuş (p=0,045 p=0,049), diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p>0,05).

Kendisi 6-10 Yıl, 11-15 Yıl, 16-20 Yıl ve >21 Yıl gruplarının Liderlik Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,277).

Kendisi 6-10 Yıl, 11-15 Yıl, 16-20 Yıl ve >21 Yıl gruplarının Toplam Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir (p=0,041). >21 Yıl grubunun Toplam Puan ortalamaları 6-10 Yıl ve 16-20 Yıl gruplarının

toplam Puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulunmuş ($p=0,048$ $p=0,045$), diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p>0,05$).

Astı 6-10 Yıl, 11-15 Yıl, 16-20 Yıl ve >21 Yıl gruplarının Kişisel Özellikler Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,276$).

Astı 6-10 Yıl, 11-15 Yıl, 16-20 Yıl ve >21 Yıl gruplarının İş Bilgisi Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,190$).

Astı 6-10 Yıl, 11-15 Yıl, 16-20 Yıl ve >21 Yıl gruplarının İş Planlama Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,227$).

Astı 6-10 Yıl, 11-15 Yıl, 16-20 Yıl ve >21 Yıl gruplarının İletişim Becerileri Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,334$).

Astı 6-10 Yıl, 11-15 Yıl, 16-20 Yıl ve >21 Yıl gruplarının İş Disiplini Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,309$).

Astı 6-10 Yıl, 11-15 Yıl, 16-20 Yıl ve >21 Yıl gruplarının Liderlik Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,404$).

Astı 6-10 Yıl, 11-15 Yıl, 16-20 Yıl ve >21 Yıl gruplarının Toplam Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,259$).

Amiri 6-10 Yıl, 11-15 Yıl, 16-20 Yıl ve >21 Yıl gruplarının Kişisel Özellikler Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,765$).

Amiri 6-10 Yıl, 11-15 Yıl, 16-20 Yıl ve >21 Yıl gruplarının İş Bilgisi Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,269$).

Amiri 6-10 Yıl, 11-15 Yıl, 16-20 Yıl ve >21 Yıl gruplarının İş Planlama Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,145$).

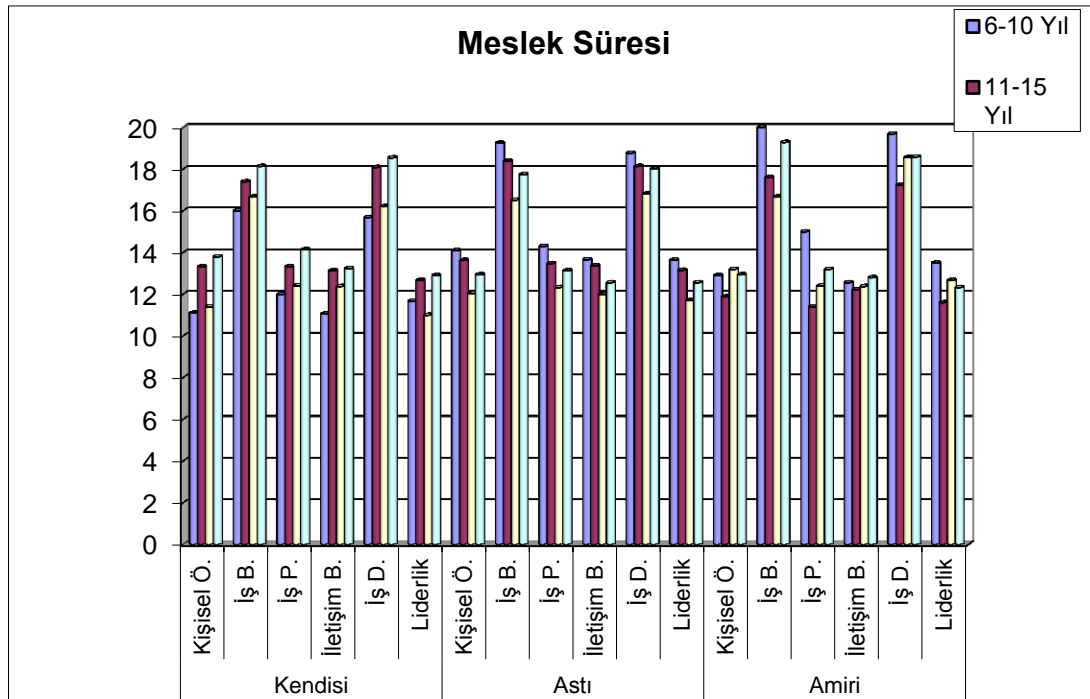
Amiri 6-10 Yıl, 11-15 Yıl, 16-20 Yıl ve >21 Yıl gruplarının İletişim Becerileri Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,954$).

Amiri 6-10 Yıl, 11-15 Yıl, 16-20 Yıl ve >21 Yıl gruplarının İş Disiplini Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,472$).

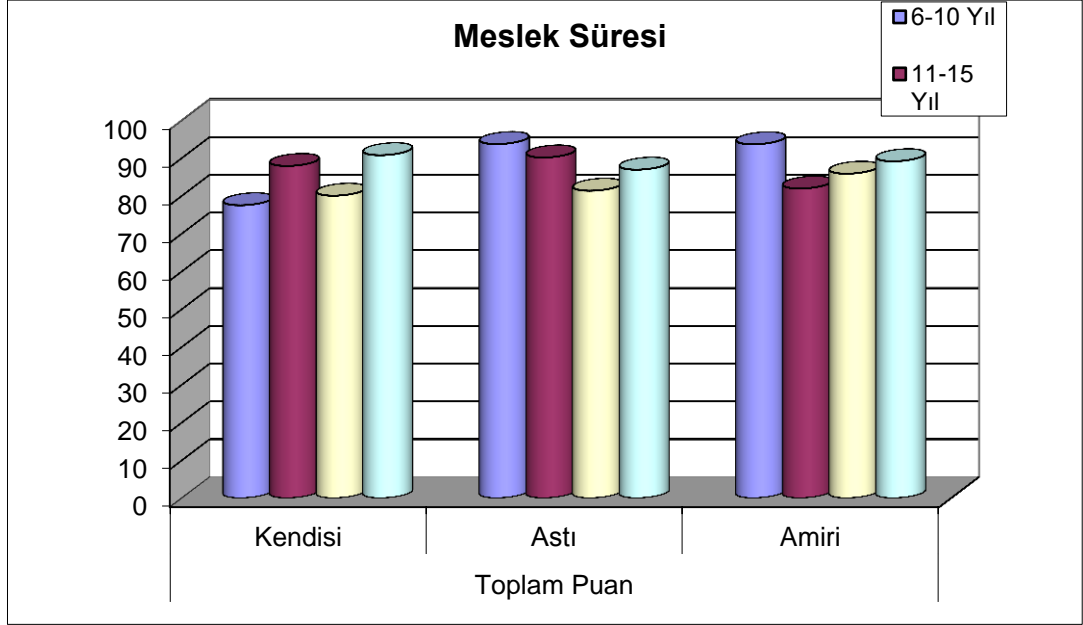
Amiri 6-10 Yıl, 11-15 Yıl, 16-20 Yıl ve >21 Yıl gruplarının Liderlik Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,773$).

Amiri 6-10 Yıl, 11-15 Yıl, 16-20 Yıl ve >21 Yıl gruplarının Toplam Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,572$).

Tablo.33. Birim Sorumlu Hemşirelerinin Mesleki Sürelerine Göre Performans Kriterleri ile Değerleyici Puanlarının Karşılaştırılması



Tablo.34. Birim Sorumlu Hemşirelerinin Meslekte Geçirdikleri Sürenin Değerleyici Puanlarına Etkisi



Meslek süresi 21 yıl ve üzeri olan sorumlu hemşireler “kişisel özellikler” ve “iş disiplini” ile ilgili kendi performanslarını daha yüksek bulmuşlardır.

H3.2. Hipotezi kabul edilmiştir.

9.8.4. Performans Puanlarının Hemşirelerin Birimdeki Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Hemşirelerin birimlerindeki çalışma sürelerine göre “Kendi”, “çalışma arkadaşı” ve “amir”in verdiği ortalama performans puanları karşılaştırılmıştır.

H4.1.: Birimdeki çalışma süresinin Birim Hemşirelerinin performansı üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo.35. Hemşirelerin Birimdeki Çalışma Süresinin Performans Puanlarına Etkisi

		6 Ay-1					F	p
		0-5 Ay	Yıl	2-5 Yıl	6-9 Yıl	>10 Yıl		
Kendisi	Kişisel							
	Özellikler	12,3±1,61	12,7±1,17	13,26±1,28	13,15±1,42	13,2±0,93	1,97	0,104
	İş Bilgisi	15,79±2,29	15,65±0,71	16,69±1,87	16,69±1,89	17,83±1,83	2,94	0,024
	İş Planlama	12,6±1,82	13,12±1,26	13,11±1,18	13,66±1,18	14,2±1,18	2,16	0,078
	İletişim							
	Becerileri	12,35±1,41	12,62±1,28	13,06±1,28	12,78±1,47	13,88±0,79	1,98	0,103
	İş Disiplini	16,95±1,69	16,95±1,5	17,43±1,56	17,8±1,9	18,97±0,72	2,47	0,049
	Liderlik	11,64±1,49	12,01±1,03	12,4±1,22	12,77±1,56	13,5±1,24	3,12	0,018
	Toplam Puan	81,62±9,22	83,06±4,64	85,95±6,91	86,85±8,43	91,58±5,42	3,07	0,019
	Çalışma Arkadaşı	Kişisel						
Özellikler		12,47±1,55	12,76±1,68	12,88±1,54	13,25±1,31	12±1,52	0,88	0,479
İş Bilgisi		16,07±2,09	16,65±2,25	16,85±2,46	17,31±1,75	14,33±1,86	2,15	0,079
İş Planlama		12,56±1,55	12,78±1,72	12,86±1,41	12,88±1,36	11,2±0,73	1,84	0,126
İletişim								
Becerileri		12,62±1,27	12,68±1,55	12,84±1,64	12,78±1,21	11,44±0,78	1,20	0,317
İş Disiplini		16,86±1,59	17,12±1,49	17,36±2,08	17,49±1,67	16±1,49	0,95	0,439
Liderlik		11,71±1,33	12±2,03	12,57±1,57	12,44±1,25	11,11±0,96	1,94	0,109
Toplam Puan		82,29±7,81	84±9,69	85,37±9,21	86,14±7,44	76,08±5,7	1,84	0,127
Amiri		Kişisel						
	Özellikler	11,66±1,86	11,77±1,7	11,91±1,89	12,05±2,71	11,2±1,81	0,25	0,908
	İş Bilgisi	14,93±1,98	15,87±2,24	15,47±2,29	16,54±2,18	15,83±1,33	1,07	0,378
	İş Planlama	11,53±1,73	11,97±1,8	12,05±1,78	11,91±2,58	11,7±0,33	0,26	0,906
	İletişim							
	Becerileri	11,63±1,36	12,38±1,21	11,94±1,76	11,51±2,66	10,94±0,73	1,17	0,326
	İş Disiplini	15,56±1,46	16,37±1,88	16,1±2,49	16,57±3,26	14,87±1,32	0,81	0,523
	Liderlik	11,48±1,66	11,59±1,78	11,41±1,82	11,46±2,65	10,61±1,31	0,33	0,856
	Toplam Puan	76,78±8,86	79,95±9,67	78,88±10,67	80,03±15,29	75,15±5,68	0,41	0,802

	Kendisi			Toplam Puan
	İş Bilgisi	İş Disiplini	Liderlik	
Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi				
0-5 Ay / 6 Ay-1 Yıl	0,999	0,999	0,908	0,973
0-5 Ay / 2-5 Yıl	0,417	0,840	0,264	0,233
0-5 Ay / 6-9 Yıl	0,670	0,625	0,148	0,298
0-5 Ay / >10 Yıl	0,128	0,071	0,026	0,033
6 Ay-1 Yıl / 2-5 Yıl	0,121	0,730	0,725	0,448
6 Ay-1 Yıl / 6-9 Yıl	0,438	0,532	0,425	0,521
6 Ay-1 Yıl / >10 Yıl	0,046	0,047	0,084	0,066
2-5 Yıl / 6-9 Yıl	0,999	0,940	0,876	0,993
2-5 Yıl / >10 Yıl	0,560	0,157	0,259	0,331
6-9 Yıl / >10 Yıl	0,685	0,558	0,767	0,646

Kendisi 0-5 Ay, 6 Ay-1 Yıl, 2-5 Yıl, 6-9 Yıl ve >10 Yıl gruplarının Kişisel Özellikler ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,104$).

Kendisi 0-5 Ay, 6 Ay-1 Yıl, 2-5 Yıl, 6-9 Yıl ve >10 Yıl gruplarının İş Bilgisi ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir ($p=0,024$). 6 Ay-1 Yıl grubunun Kişisel Özellikler ortalamaları >10 Yıl grubunun Kişisel Özellikler ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulunmuştur ($p=0,046$).diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p>0,05$).

Kendisi 0-5 Ay, 6 Ay-1 Yıl, 2-5 Yıl, 6-9 Yıl ve >10 Yıl gruplarının İş Planlama ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,078$).

Kendisi 0-5 Ay, 6 Ay-1 Yıl, 2-5 Yıl, 6-9 Yıl ve >10 Yıl gruplarının İletişim Becerileri ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,103$).

Kendisi 0-5 Ay, 6 Ay-1 Yıl, 2-5 Yıl, 6-9 Yıl ve >10 Yıl gruplarının İş Disiplini ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir (p=0,049). 6 Ay-1 Yıl grubunun İş Disiplini ortalamaları >10 Yıl grubunun İş Disiplini ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulunmuştur (p=0,047).diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p>0,05).

Kendisi 0-5 Ay, 6 Ay-1 Yıl, 2-5 Yıl, 6-9 Yıl ve >10 Yıl gruplarının Liderlik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir (p=0,018). 0-5 Ay grubunun Liderlik ortalamaları >10 Yıl grubunun Liderlik ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulunmuştur (p=0,026).diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p>0,05).

Kendisi 0-5 Ay, 6 Ay-1 Yıl, 2-5 Yıl, 6-9 Yıl ve >10 Yıl gruplarının Toplam Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir (p=0,019). 0-5 Ay grubunun Toplam Puan ortalamaları >10 Yıl grubunun Toplam Puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulunmuştur (p=0,033).diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p>0,05).

Çalışma Arkadaşı 0-5 Ay, 6 Ay-1 Yıl, 2-5 Yıl, 6-9 Yıl ve >10 Yıl gruplarının Kişisel Özellikler ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,479).

Çalışma Arkadaşı 0-5 Ay, 6 Ay-1 Yıl, 2-5 Yıl, 6-9 Yıl ve >10 Yıl gruplarının İş Bilgisi ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,079).

Çalışma Arkadaşı 0-5 Ay, 6 Ay-1 Yıl, 2-5 Yıl, 6-9 Yıl ve >10 Yıl gruplarının İş Planlama ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,126).

Çalışma Arkadaşı 0-5 Ay, 6 Ay-1 Yıl, 2-5 Yıl, 6-9 Yıl ve >10 Yıl gruplarının İletişim Becerileri ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,317).

Çalışma Arkadaşı 0-5 Ay, 6 Ay-1 Yıl, 2-5 Yıl, 6-9 Yıl ve >10 Yıl gruplarının İş Disiplini ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,439).

Çalışma Arkadaşı 0-5 Ay, 6 Ay-1 Yıl, 2-5 Yıl, 6-9 Yıl ve >10 Yıl gruplarının Liderlik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,109).

Çalışma Arkadaşı 0-5 Ay, 6 Ay-1 Yıl, 2-5 Yıl, 6-9 Yıl ve >10 Yıl gruplarının Toplam Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,127).

Amiri 0-5 Ay, 6 Ay-1 Yıl, 2-5 Yıl, 6-9 Yıl ve >10 Yıl gruplarının Kişisel Özellikler ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,908).

Amiri 0-5 Ay, 6 Ay-1 Yıl, 2-5 Yıl, 6-9 Yıl ve >10 Yıl gruplarının İş Bilgisi ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,378).

Amiri 0-5 Ay, 6 Ay-1 Yıl, 2-5 Yıl, 6-9 Yıl ve >10 Yıl gruplarının İş Planlama ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,906).

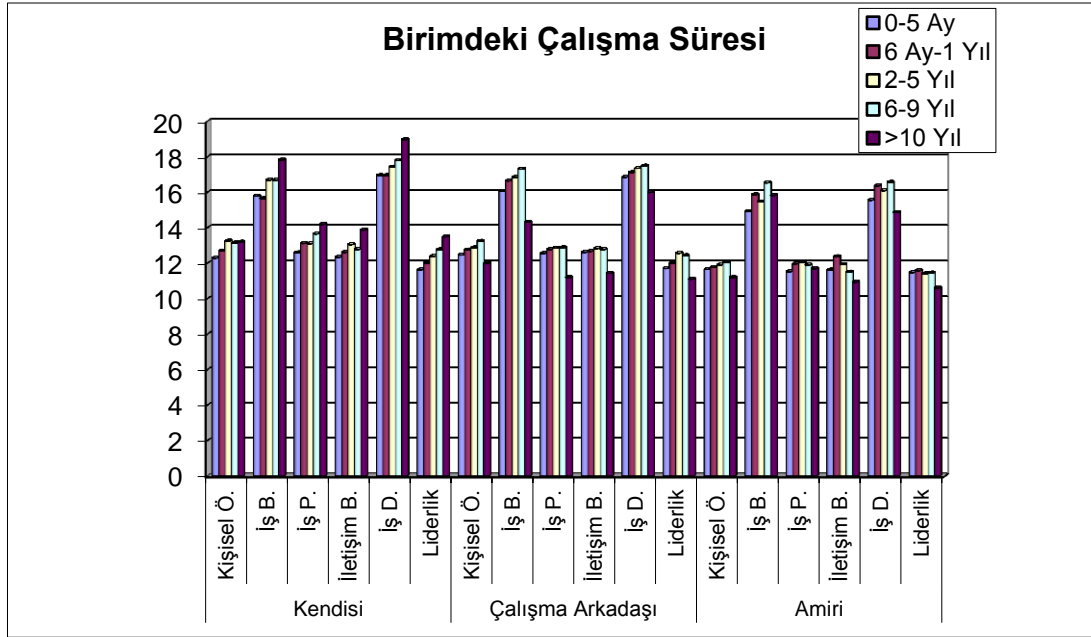
Amiri 0-5 Ay, 6 Ay-1 Yıl, 2-5 Yıl, 6-9 Yıl ve >10 Yıl gruplarının İletişim Becerileri ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,326).

Amiri 0-5 Ay, 6 Ay-1 Yıl, 2-5 Yıl, 6-9 Yıl ve >10 Yıl gruplarının İş Disiplini ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,523).

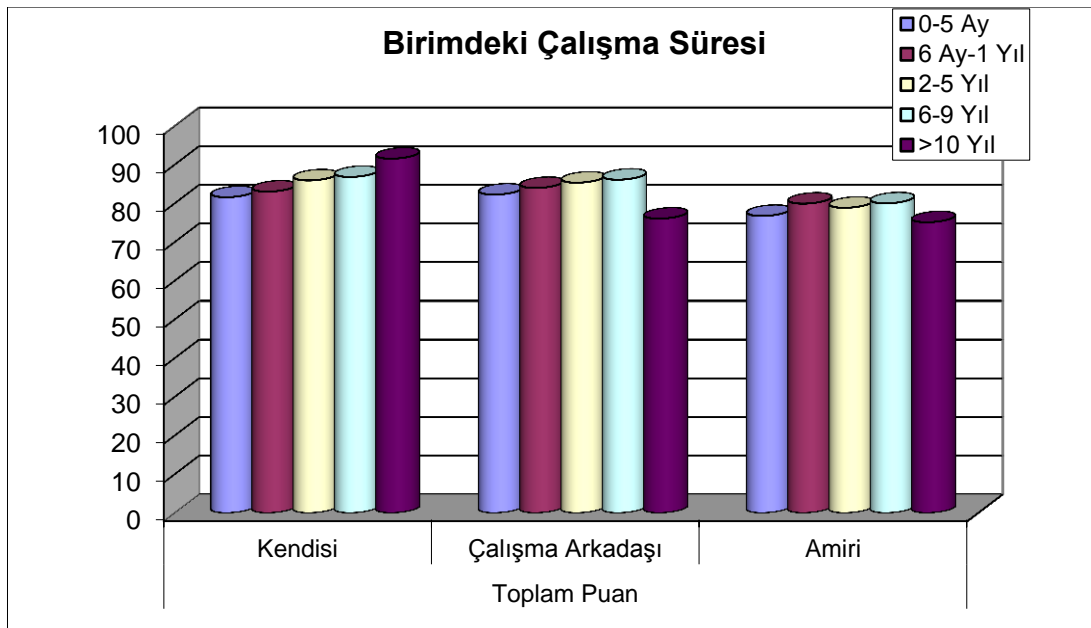
Amiri 0-5 Ay, 6 Ay-1 Yıl, 2-5 Yıl, 6-9 Yıl ve >10 Yıl gruplarının Liderlik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,856$).

Amiri 0-5 Ay, 6 Ay-1 Yıl, 2-5 Yıl, 6-9 Yıl ve >10 Yıl gruplarının Toplam Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,802$).

Tablo.36. Hemşirelerin Birimdeki Çalışma Süresine Göre Performans Kriterleri ile Değerleyici Puanlarının Karşılaştırılması



Tablo.37. Hemşirelerin Birimdeki Çalışma Süresinin Değerleyici Puanlarına Etkisi



Birim hemşirelerinin çalışma arkadaşı ve amiri tarafından değerlendirilmelerinde birimdeki çalışma süresi ile performans arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir. Kendini değerlendirmelerinde; birimdeki çalışma süresi 0-5 ay olan hemşireler “iş bilgisi” ve “liderlik” özelliklerinde, 6ay-1 yıl olan hemşireler “iş disiplini”nde kendilerine >10 yıl üstü hemşirelere göre daha düşük puanlar vermişlerdir. İstatistikî sonuçlara göre birimdeki çalışma süresinin performansı olumlu etkilediği görülmüş, **H4.1 hipotezi kabul edilmiştir.**

Birim sorumlu hemşirelerinin birimlerindeki çalışma sürelerine göre “Kendi”, “astları” ve “amir”in verdiği ortalama performans puanları karşılaştırılmıştır.

H4.2.: Birimdeki çalışma süresinin Birim Sorumlu Hemşirelerinin performansı üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo.38. Sorumlu Hemşirelerin Birimdeki Çalışma Süresinin Performans Puanlarına Etkisi

Birimdeki Çalışma Süresi	2-5 Yıl	6-9 Yıl	>10 Yıl	F	p
Kendisi					
Kişisel Özellikler	11,83±1,08	13,8±1,47	13,6±1,18	4,87	0,025
İş Bilgisi	16,71±1,7	17,75±1,26	18±1,41	1,29	0,306
İş Planlama	12,69±0,81	13,5±1,73	14±1,24	1,94	0,180
İletişim Becerileri	12,32±1,23	12,84±1,24	13,31±1,51	0,89	0,434
İş Disiplini	16,84±1,49	18,08±1,47	18,36±1,65	1,76	0,209
Liderlik	11,52±1,5	13,42±1,29	12,61±1,27	2,56	0,113
Toplam Puan	81,91±6,31	89,39±7,54	89,88±7,26	2,60	0,110
Astı					
Kişisel Özellikler	13,1±1,21	13,75±0,82	12,72±1,73	0,69	0,518
İş Bilgisi	17,85±1,53	18,5±1,21	17,53±1,74	0,47	0,633
İş Planlama	13,22±1,16	13,64±0,55	12,97±1,3	0,43	0,658
İletişim Becerileri	12,87±1,25	13,5±0,83	12,32±1,41	1,10	0,360
İş Disiplini	17,79±1,13	18,29±1,09	17,85±1,51	0,22	0,808
Liderlik	12,65±1,3	13,47±0,66	12,28±1,77	0,89	0,433
Toplam Puan	87,47±7,31	91,14±4,97	85,67±9,09	0,63	0,548
Amiri					
Kişisel Özellikler	12,6±2,59	12,6±1,62	12,8±1,24	0,02	0,981
İş Bilgisi	17,57±2,88	18,75±2,5	19,17±1,6	0,76	0,486
İş Planlama	12,6±2,79	12,45±1,72	13,1±1,16	0,14	0,870
İletişim Becerileri	12,21±1,92	12,66±1,57	12,81±1,6	0,21	0,817
İş Disiplini	18,11±2,17	18,46±2,27	18,46±1,83	0,06	0,943
Liderlik	12,43±2,9	12±1,7	12,39±1,57	0,05	0,951
Toplam Puan	85,52±13,89	86,92±11,02	88,73±7,5	0,13	0,880

Tukey Çoklu Karşılaştırma Testi	Kendisi
	Kişisel Özellikler
2-5 Yıl / 6-9 Yıl	0,041
2-5 Yıl / >10 Yıl	0,048
6-9 Yıl / >10 Yıl	0,964

*Kendisi 2-5 Yıl, 6-9 Yıl ve >10 Yıl gruplarının Kişisel Özellikler ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmiştir ($p=0,025$). **2-5 Yıl grubunun** Kişisel Özellikler ortalamaları **6-9 Yıl ve >10 Yıl gruplarının** Kişisel Özellikler ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulunmuş ($p=0,041$ $p=0,048$), diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p>0,05$).*

Kendisi 2-5 Yıl, 6-9 Yıl ve >10 Yıl gruplarının İş Bilgisi ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,486$).

Kendisi 2-5 Yıl, 6-9 Yıl ve >10 Yıl gruplarının İş Planlama ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,870$).

Kendisi 2-5 Yıl, 6-9 Yıl ve >10 Yıl gruplarının İletişim Becerileri ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,817$).

Kendisi 2-5 Yıl, 6-9 Yıl ve >10 Yıl gruplarının İş Disiplini ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,943$).

Kendisi 2-5 Yıl, 6-9 Yıl ve >10 Yıl gruplarının Liderlik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,951$).

Kendisi 2-5 Yıl, 6-9 Yıl ve >10 Yıl gruplarının Toplam Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,880$).

Astı 2-5 Yıl, 6-9 Yıl ve >10 Yıl gruplarının Kişisel Özellikler ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,518$).

Astı 2-5 Yıl, 6-9 Yıl ve >10 Yıl gruplarının İş Bilgisi ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,633$).

Astı 2-5 Yıl, 6-9 Yıl ve >10 Yıl gruplarının İş Planlama ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,658$).

Astı 2-5 Yıl, 6-9 Yıl ve >10 Yıl gruplarının İletişim Becerileri ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,360).

Astı 2-5 Yıl, 6-9 Yıl ve >10 Yıl gruplarının İş Disiplini ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,808).

Astı 2-5 Yıl, 6-9 Yıl ve >10 Yıl gruplarının Liderlik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,433).

Astı 2-5 Yıl, 6-9 Yıl ve >10 Yıl gruplarının Toplam Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,548).

Amiri 2-5 Yıl, 6-9 Yıl ve >10 Yıl gruplarının Kişisel Özellikler ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,981).

Amiri 2-5 Yıl, 6-9 Yıl ve >10 Yıl gruplarının İş Bilgisi ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,486).

Amiri 2-5 Yıl, 6-9 Yıl ve >10 Yıl gruplarının İş Planlama ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,870).

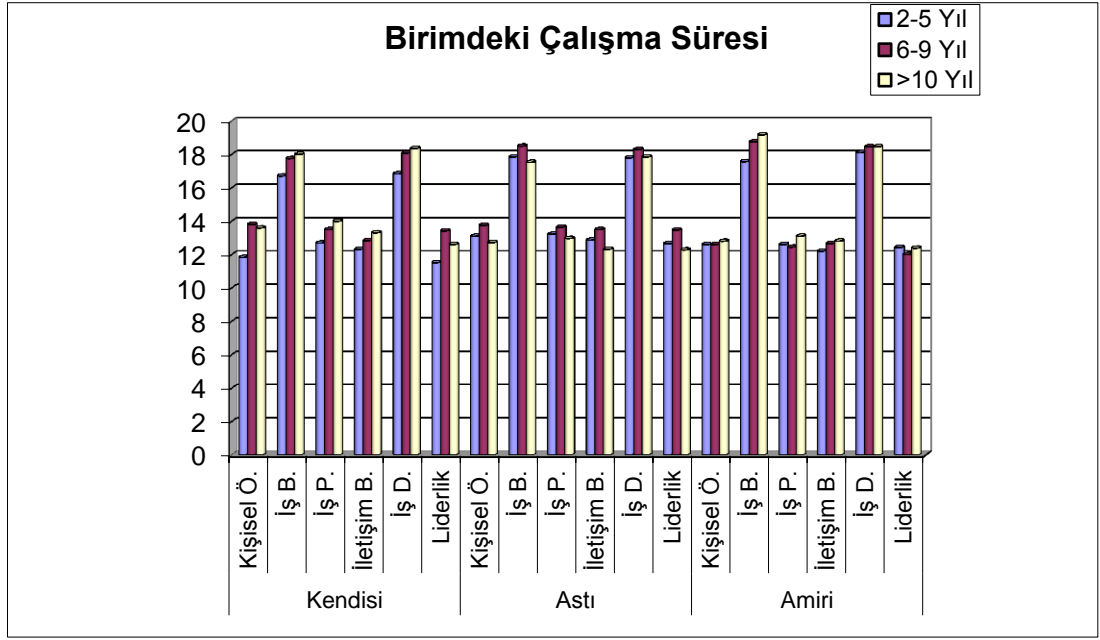
Amiri 2-5 Yıl, 6-9 Yıl ve >10 Yıl gruplarının İletişim Becerileri ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,817).

Amiri 2-5 Yıl, 6-9 Yıl ve >10 Yıl gruplarının İş Disiplini ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,943).

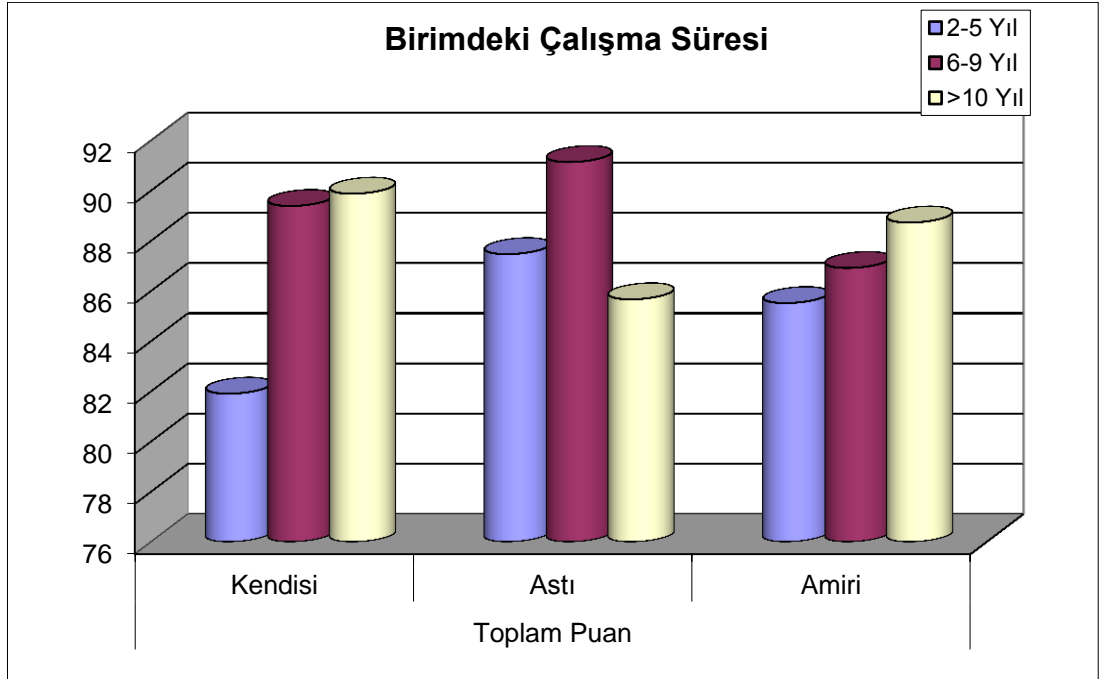
Amiri 2-5 Yıl, 6-9 Yıl ve >10 Yıl gruplarının Liderlik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,951).

Amiri 2-5 Yıl, 6-9 Yıl ve >10 Yıl gruplarının Toplam Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,880).

Tablo.39. Sorumlu Hemşirelerin Birimdeki Çalışma Süresine Göre Performans Kriterleri ile Değerleyici Puanlarının Karşılaştırılması



Tablo.40. Sorumlu Hemşirelerin Birimdeki Çalışma Süresinin Değerleyici Puanlarına Etkisi



Birimdeki çalışma süresi 2-5 yıl olan Sorumlu hemşireler “kişisel özellikler” ile ilgili kendi performanslarını düşük bulmuşlardır. **H4.2.** Hipotezi kabul görmüştür.

9.8.5. Cinsiyet İle Performans Puanlarının Karşılaştırılması

Çalışmaya 114’ü birim hemşiresi olmak üzere toplam 131 kadın hemşire, 7 erkek hemşire katılmıştır. Hemşirelerin cinsiyetine göre “kendi” çalışma arkadaşı” ve “amir” değerlendirmelerinde performans puanları karşılaştırılmıştır.

H5: Cinsiyet ile performans puanları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo.41. Hemşirelerin Cinsiyetinin Performans Puanlarına Etkisi

		Erkek	Kadın	t	p
Kendisi	Kişisel Özellikler	13,1±1,03	13,01±1,34	0,16	0,876
	İş Bilgisi	16,67±1,75	16,42±1,83	0,32	0,750
	İş Planlama	13,2±1,37	13,17±1,32	0,06	0,952
	İletişim Becerileri	12,88±0,97	12,89±1,34	-0,04	0,972
	İş Disiplini	17,08±1,67	17,41±1,62	-0,50	0,621
	Liderlik	12±0,99	12,35±1,33	-0,63	0,528
	Toplam Puan	84,92±5,64	85,26±7,32	-0,11	0,911
Çalışma Arkadaşı	Kişisel Özellikler	12,7±1,34	12,81±1,56	-0,17	0,867
	İş Bilgisi	17,83±1,6	16,57±2,35	1,30	0,196
	İş Planlama	13,4±1,35	12,69±1,49	1,14	0,256
	İletişim Becerileri	13,13±1,11	12,68±1,53	0,70	0,484
	İş Disiplini	17,18±1,57	17,2±1,87	-0,02	0,982
	Liderlik	13,06±1,22	12,22±1,63	1,24	0,219
	Toplam Puan	87,29±6,9	84,16±9,07	0,83	0,407
Amiri	Kişisel Özellikler	12,5±1,03	11,79±1,97	0,88	0,384
	İş Bilgisi	16±0	15,61±2,26	0,43	0,671
	İş Planlama	12,1±1,22	11,93±1,85	0,22	0,823
	İletişim Becerileri	12,94±1,48	11,83±1,72	1,55	0,125
	İş Disiplini	16,31±1,28	16,07±2,38	0,24	0,807
	Liderlik	12,17±1,07	11,38±1,89	1,01	0,313
	Toplam Puan	82,01±5,01	78,6±10,82	0,77	0,445

Kendisi Erkek ve Kadın gruplarının Kişisel Özellikler ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,876$).

Kendisi Erkek ve Kadın gruplarının İş Bilgisi ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,750$).

Kendisi Erkek ve Kadın gruplarının İş Planlama ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,952$).

Kendisi Erkek ve Kadın gruplarının İletişim Becerileri ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,972$).

Kendisi Erkek ve Kadın gruplarının İş Disiplini ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,621$).

Kendisi Erkek ve Kadın gruplarının Liderlik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,528$).

Kendisi Erkek ve Kadın gruplarının Toplam Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,911$).

Çalışma Arkadaşı Erkek ve Kadın gruplarının Kişisel Özellikler ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,867$).

Çalışma Arkadaşı Erkek ve Kadın gruplarının İş Bilgisi ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,196$).

Çalışma Arkadaşı Erkek ve Kadın gruplarının İş Planlama ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,256$).

Çalışma Arkadaşı Erkek ve Kadın gruplarının İletişim Becerileri ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,484$).

Çalışma Arkadaşı Erkek ve Kadın gruplarının İş Disiplini ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,982).

Çalışma Arkadaşı Erkek ve Kadın gruplarının Liderlik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,219).

Çalışma Arkadaşı Erkek ve Kadın gruplarının Toplam Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,407).

Amiri Erkek ve Kadın gruplarının Kişisel Özellikler ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,384).

Amiri Erkek ve Kadın gruplarının İş Bilgisi ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,671).

Amiri Erkek ve Kadın gruplarının İş Planlama ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,823).

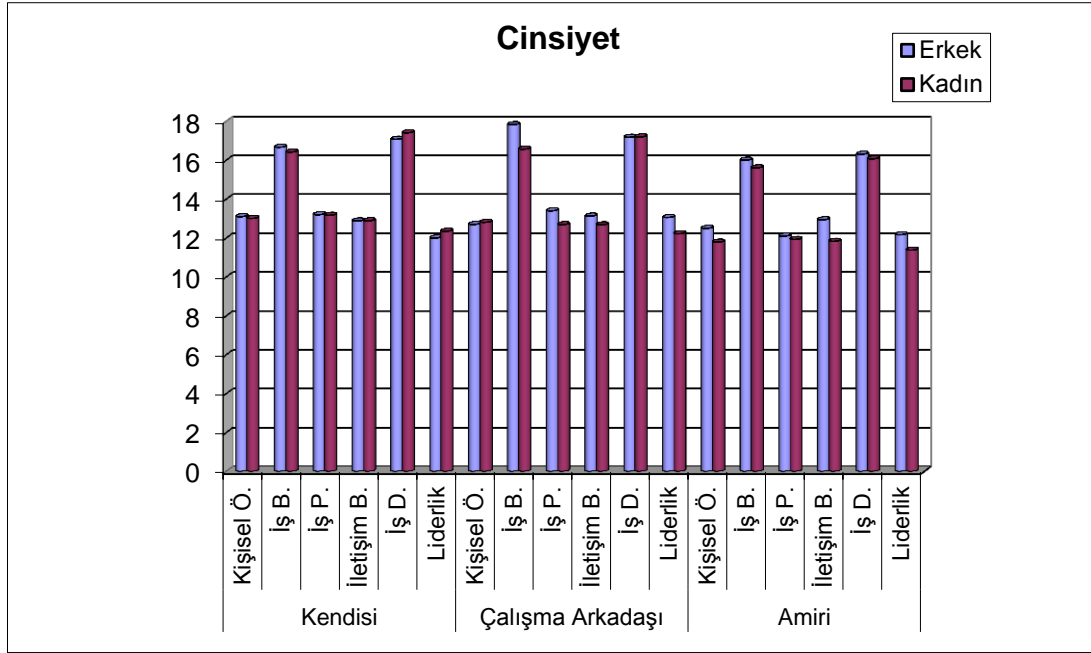
Amiri Erkek ve Kadın gruplarının İletişim Becerileri ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,125).

Amiri Erkek ve Kadın gruplarının İş Disiplini ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,807).

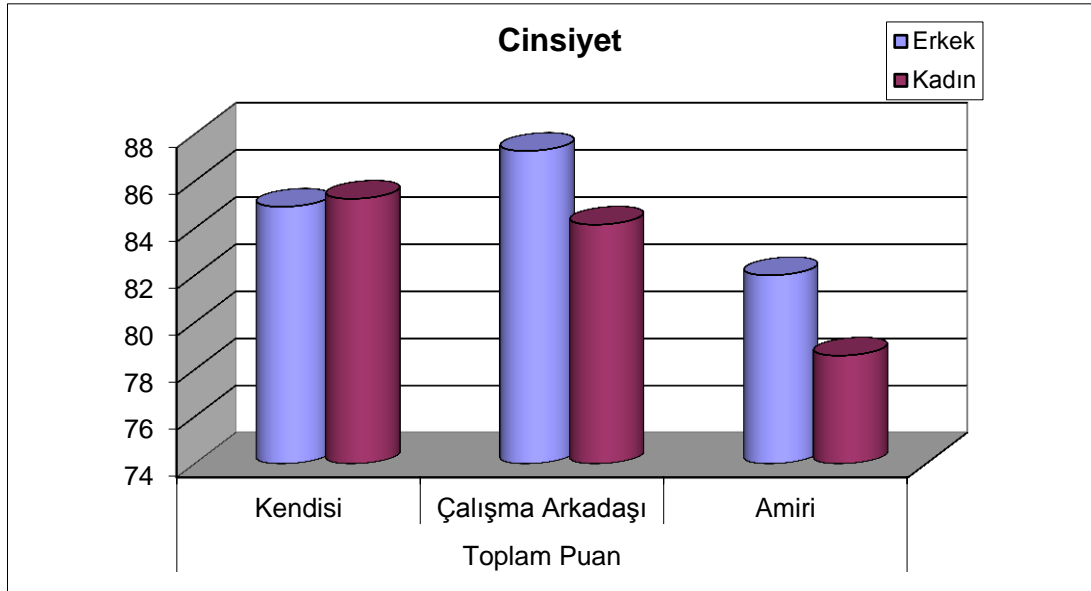
Amiri Erkek ve Kadın gruplarının Liderlik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,313).

Amiri Erkek ve Kadın gruplarının Toplam Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,445).

Tablo.42. Hemşirelerin Cinsiyetine Göre Performans Kriterleri ile Değerleyici Puanlarının Karşılaştırılması



Tablo.43. Hemşirelerin Cinsiyetinin Değerleyici Puanlarına Etkisi



Çalışmada cinsiyetin hemşirelerin performansında etkili olmadığı görülürken hemşirelik mesleğinin genelde kadın mesleği olması ve az sayıda erkek hemşirenin değerlendirmede yer alması nedeniyle yorum getirilememiştir. İstatistikî veriler doğrultusunda **H5 hipotezi kabul edilmiştir.**

Servis sorumlu hemşirelerinin tamamı kadın olduğu için karşılaştırma yapılmamıştır.

9.8.6. Hemşirelerin Medeni Durumunun Performans Puanlarına Etkisi

Çalışmada hemşirelerin her üç boyutta (kendi, çalışma arkadaşı, amiri) değerlendirilmesinde medeni halin performans puanlarını etkileyip etkilemediği incelenmiştir.

H6.1. : Birim Hemşirelerinin medeni hali ile performans puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo.44. Hemşirelerin Medeni Durumunun Performans Puanlarına Etkisi

Medeni durum		Evli	Bekar	t	p
Kendisi	Kişisel Özellikler	13,16±1,2	12,83±1,46	1,35	0,180
	İş Bilgisi	16,85±1,51	15,9±2,05	2,85	0,005
	İş Planlama	13,25±1,24	13,07±1,41	0,72	0,473
	İletişim Becerileri	13,08±1,25	12,65±1,39	1,73	0,087
	İş Disiplini	17,76±1,52	16,92±1,63	2,84	0,005
	Liderlik	12,51±1,2	12,09±1,41	1,72	0,089
	Toplam Puan	86,61±6,41	83,46±7,87	2,36	0,02
Çalışma Arkadaşı	Kişisel Özellikler	12,79±1,57	12,82±1,52	-0,08	0,940
	İş Bilgisi	16,54±2,37	16,76±2,28	-0,51	0,615
	İş Planlama	12,77±1,47	12,67±1,53	0,34	0,739
	İletişim Becerileri	12,79±1,53	12,59±1,5	0,72	0,473
	İş Disiplini	17,23±1,74	17,16±2	0,20	0,844
Çalışma Arkadaşı	Liderlik	12,3±1,44	12,21±1,85	0,31	0,755
	Toplam Puan	84,42±8,79	84,2±9,3	0,13	0,897

	Kişisel Özellikler	12,25±1,82	11,28±1,95	2,74	0,007
	İş Bilgisi	16,05±2,31	15,08±1,94	2,38	0,019
	İş Planlama	12,49±1,63	11,22±1,82	3,94	0,0001
	İletişim Becerileri	12,23±1,49	11,45±1,91	2,46	0,015
	İş Disiplini	16,47±2,07	15,58±2,56	2,07	0,041
	Liderlik	11,82±1,76	10,9±1,87	2,69	0,008
Amiri	Toplam Puan	81,29±9,9	75,5±10,7	3,00	0,003

Kendisi Evli ve Bekâr gruplarının Kişisel Özellikler ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,180$).

Kendisi Bekâr grubunun İş Bilgisi ortalamaları Evli grubunun İş Bilgisi ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulunmuştur ($p=0,005$).

Kendisi Evli ve Bekâr gruplarının İş Planlama ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,473$).

Kendisi Evli ve Bekâr gruplarının İletişim Becerileri ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,087$).

Kendisi Bekâr grubunun İş Disiplini ortalamaları Evli grubunun İş Disiplini ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulunmuştur ($p=0,005$).

Kendisi Evli ve Bekâr gruplarının Liderlik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,089$).

Kendisi Bekâr grubunun Toplam Puan ortalamaları Evli grubunun Toplam Puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulunmuştur ($p=0,02$).

Çalışma Arkadaşı Evli ve Bekâr gruplarının Kişisel Özellikler ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,940$).

Çalışma Arkadaşı Evli ve Bekâr gruplarının İş Bilgisi ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,615$).

Çalışma Arkadaşı Evli ve Bekâr gruplarının İş Planlama ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,736$).

Çalışma Arkadaşı Evli ve Bekâr gruplarının İletişim Becerileri ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,473$).

Çalışma Arkadaşı Evli ve Bekâr gruplarının İş Disiplini ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,844$).

Çalışma Arkadaşı Evli ve Bekâr gruplarının Liderlik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,755$).

Çalışma Arkadaşı Evli ve Bekâr gruplarının Toplam Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,897$).

Amiri Bekâr grubunun Kişisel Özellikler ortalamaları Evli grubunun Kişisel Özellikler ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulunmuştur ($p=0,007$).

Amiri Bekâr grubunun İş Bilgisi ortalamaları Evli grubunun İş Bilgisi ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulunmuştur ($p=0,019$).

Amiri Bekâr grubunun İş Planlama ortalamaları Evli grubunun İş Planlama ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulunmuştur ($p=0,0001$).

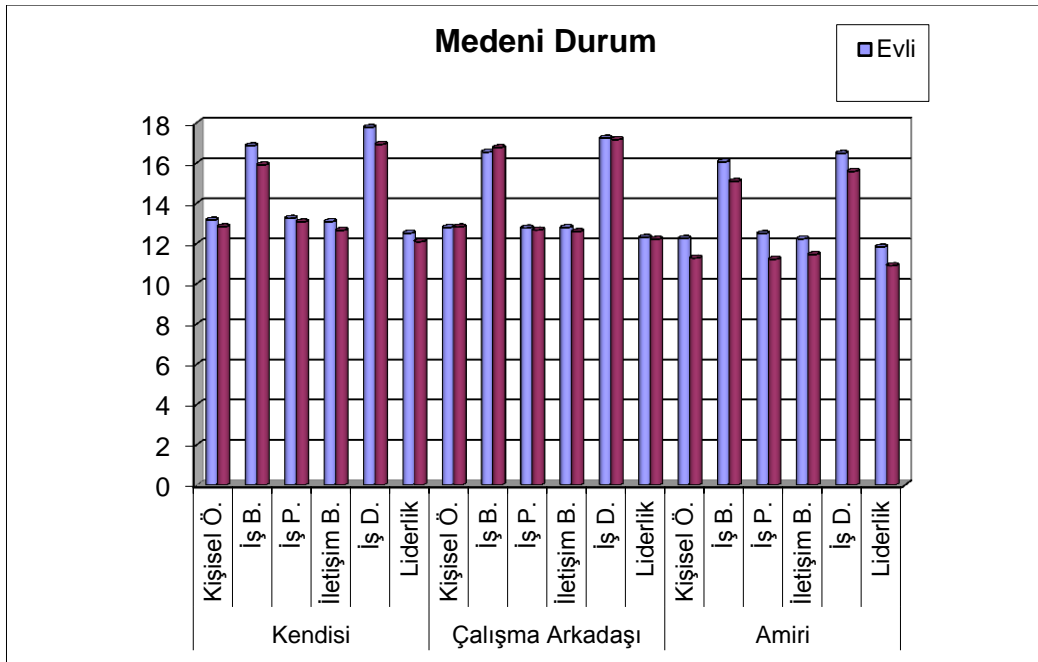
Amiri Bekâr grubunun İletişim Becerileri ortalamaları Evli grubunun İletişim Becerileri ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulunmuştur ($p=0,015$).

Amiri Bekâr grubunun İş Disiplini ortalamaları Evli grubunun İş Disiplini ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulunmuştur (p=0,041).

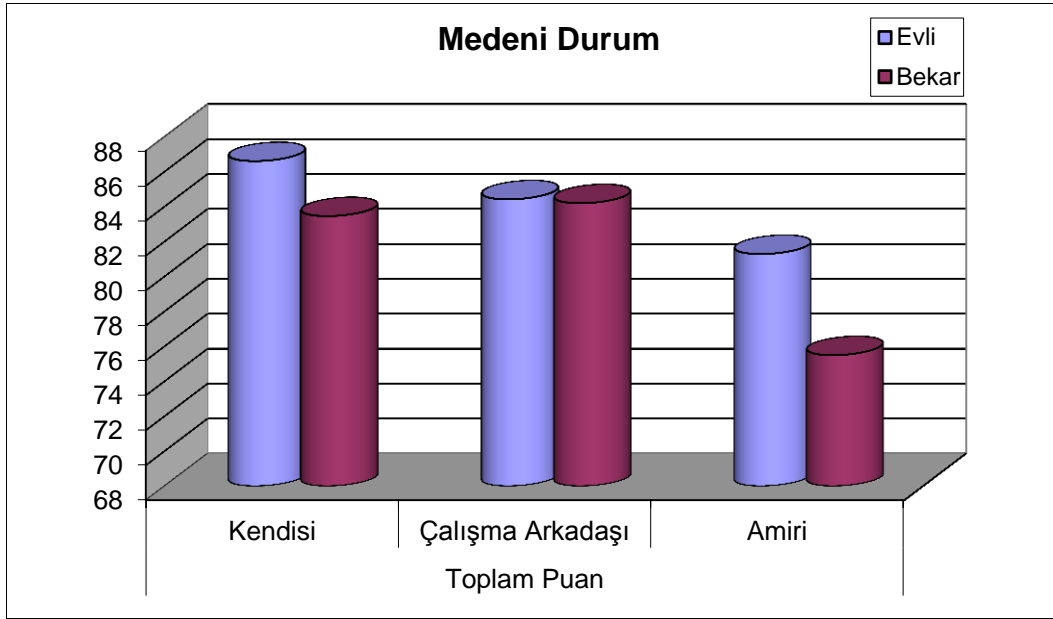
Amiri Bekâr grubunun Liderlik ortalamaları Evli grubunun Liderlik ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulunmuştur (p=0,008).

Amiri Bekâr grubunun Toplam Puan ortalamaları Evli grubunun Toplam Puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük bulunmuştur (p=0,003).

Tablo.45. Hemşirelerin Medeni Durumuna Göre Performans Kriterleri ile Değerleyici Puanlarının Karşılaştırılması



Tablo.46. Hemşirelerin Medeni Durumunun Değerleyici Puanlarına Etkisi



Bekâr hemşireler “iş bilgisi” ve “iş disiplinde” kendilerini daha düşük puanlarla değerlendirmişlerdir.

Çalışma arkadaşı tarafından değerlendirilmelerinde hemşirelerin medeni durumu ile performans puanları arasında anlamlı bir ilişkisi bulunmamıştır.

Amirleri tarafından değerlendirilmelerinde ise bekâr hemşireler tüm kriterlerde evli hemşirelere göre daha düşük puanlar almışlardır.

Bu sonuçlar evli hemşirelerin artan sorumlulukları ile birlikte işe olan gereksinimleri artmaktadır ve daha yüksek performans göstermektedirler şeklinde yorumlanabilir. Çalışma sonuçlarına göre **H6.1. Hipotezi desteklenmiştir.**

H6.2.: Birim Sorumlu Hemşirelerinin medeni hali ile performans puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo.47. Sorumlu Hemşirelerin Medeni Durumunun Performans Puanlarına Etkisi

Medeni durum	Evli	Bekar	t	p	
Kendisi	Kişisel Özellikler	13,03±1,51	12,4±1,39	0,66	0,520
	İş Bilgisi	17,57±1,6	16,67±1,15	0,92	0,374
	İş Planlama	13,41±1,24	13±1,73	0,50	0,627
	İletişim Becerileri	12,99±1,23	11,88±1,69	1,35	0,197
	İş Disiplini	17,69±1,58	17,54±2,15	0,15	0,887
	Liderlik	12,33±1,66	12,44±0,51	-0,11	0,912
	Toplam Puan	87,03±7,71	83,92±7,94	0,63	0,538
Asti	Kişisel Özellikler	12,94±1,35	13,96±1,03	-1,23	0,237
	İş Bilgisi	17,69±1,46	18,83±1,61	-1,22	0,242
	İş Planlama	13,11±1,08	13,8±1,01	-1,01	0,328
	İletişim Becerileri	12,77±1,31	13,09±1,01	-0,40	0,696
	İş Disiplini	17,8±1,2	18,53±1,28	-0,95	0,355
	Liderlik	12,53±1,4	13,58±1,1	-1,22	0,242
	Toplam Puan	86,82±7,49	91,8±6,71	-1,06	0,307
Amiri	Kişisel Özellikler	12,99±1,86	11,2±1,25	1,57	0,138
	İş Bilgisi	18,43±2,38	18,33±2,89	0,06	0,952
	İş Planlama	12,6±1,9	13,4±2,77	-0,62	0,546
	İletişim Becerileri	12,64±1,5	12±2,6	0,60	0,558
	İş Disiplini	18,35±1,89	18,15±2,68	0,15	0,879
	Liderlik	12,38±2,16	12±2,33	0,27	0,788
	Toplam Puan	87,39±10,62	85,09±13,34	0,33	0,747

Kendisi Evli ve Bekar gruplarının Kişisel Özellikler ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,520$).

Kendisi Evli ve Bekar gruplarının İş Bilgisi ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,374$).

Kendisi Evli ve Bekar gruplarının İş Planlama ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,627$).

Kendisi Evli ve Bekar gruplarının İletişim Becerileri ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,197$).

Kendisi Evli ve Bekar gruplarının İş Disiplini ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,887$).

Kendisi Evli ve Bekar gruplarının Liderlik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,912$).

Kendisi Evli ve Bekar gruplarının Toplam Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,538$).

Astı Evli ve Bekar gruplarının Kişisel Özellikler ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,237$).

Astı Evli ve Bekar gruplarının İş Bilgisi ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,242$).

Astı Evli ve Bekar gruplarının İş Planlama ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,328$).

Astı Evli ve Bekar gruplarının İletişim Becerileri ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,696$).

Astı Evli ve Bekar gruplarının İş Disiplini ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,355$).

Astı Evli ve Bekar gruplarının Liderlik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,242$).

Astı Evli ve Bekar gruplarının Toplam Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,307$).

Amiri Evli ve Bekar gruplarının Kişisel Özellikler ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,138$).

Amiri Evli ve Bekar gruplarının İş Bilgisi ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,952$).

Amiri Evli ve Bekar gruplarının İş Planlama ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,546$).

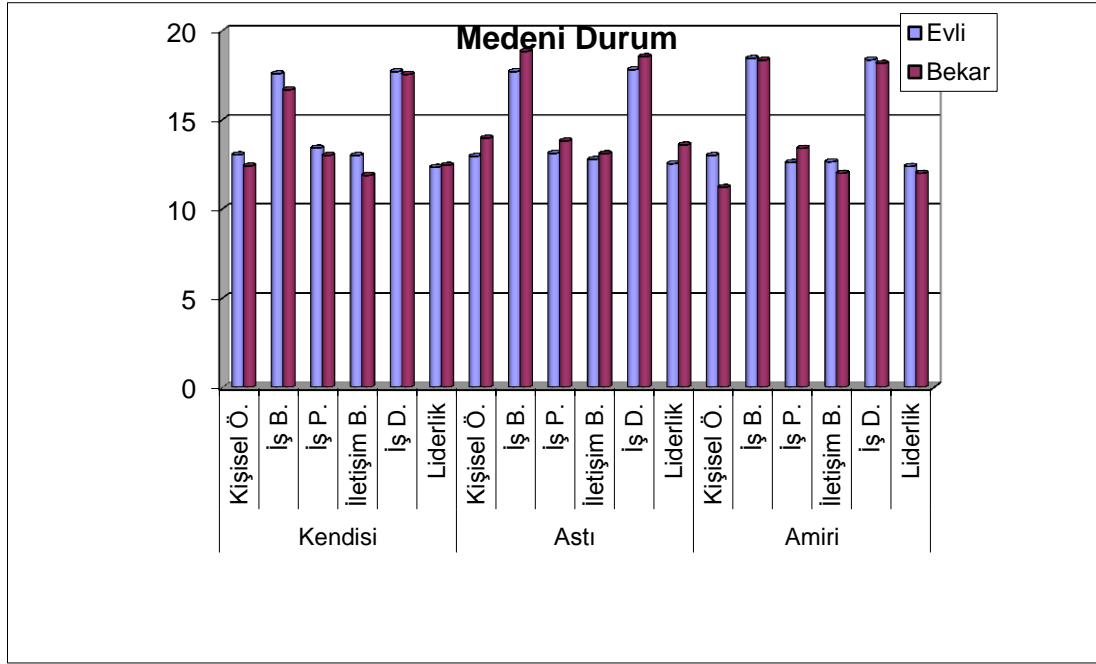
Amiri Evli ve Bekar gruplarının İletişim Becerileri ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,558$).

Amiri Evli ve Bekar gruplarının İş Disiplini ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,879$).

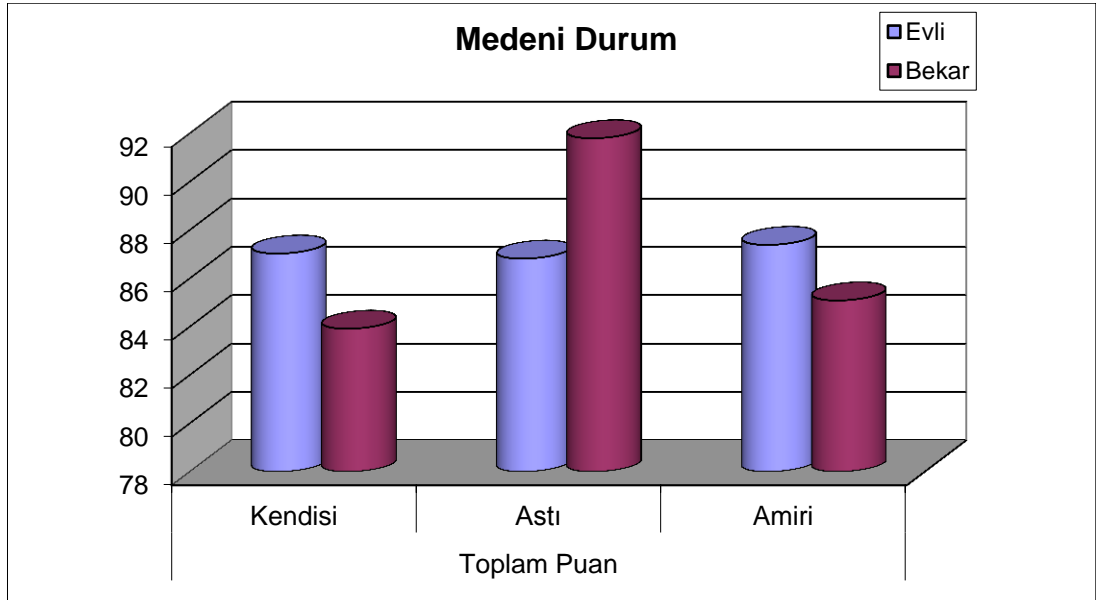
Amiri Evli ve Bekar gruplarının Liderlik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,788$).

Amiri Evli ve Bekar gruplarının Toplam Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,747$).

Tablo.48. Sorumlu Hemşirelerin Medeni Durumuna Göre Performans Kriterleri ile Değerleyici Puanlarının Karşılaştırılması



Tablo.49. Sorumlu Hemşirelerin Medeni Durumunun Değerleyici Puanlarına Etkisi



Sorumlu hemşirelerin medeni durumu ile performans puanları arasında “kendi”, “amir” ve “astı” değerlendirmelerinde anlamlı farklılık görülmemiştir. **H6.2.** Hipotezi reddedilmiştir.

9.8.7. Hemşirelerin Performans Puanları İle Çocuk Durumunun Karşılaştırılması

H7.1. : Birim Hemşirelerinin performans puanları ile çocuk sahibi olup olmamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo.50. Hemşirelerin Çocuk Sahibi Olup Olmamasının Performans Puanlarına Etkisi

Çocuk		Çocuk Yok	Çocuk Var	t	p
Kendisi	Kişisel Özellikler	12,82±1,42	13,23±1,19	-1,68	0,095
	İş Bilgisi	16±2	16,91±1,48	-2,75	0,007
	İş Planlama	13,09±1,39	13,25±1,23	-0,67	0,504
	İletişim Becerileri	12,68±1,33	13,13±1,28	-1,87	0,064
	İş Disiplini	16,98±1,68	17,85±1,43	-2,99	0,003
	Liderlik	12,12±1,4	12,56±1,18	-1,85	0,067
Çalışma Arkadaşı	Toplam Puan	83,68±7,69	86,94±6,31	-2,47	0,015
	Kişisel Özellikler	12,87±1,5	12,73±1,6	0,48	0,631
	İş Bilgisi	16,77±2,15	16,49±2,52	0,63	0,528
	İş Planlama	12,69±1,45	12,76±1,54	-0,26	0,793
	İletişim Becerileri	12,62±1,48	12,79±1,56	-0,61	0,545
	İş Disiplini	17,19±1,88	17,2±1,84	-0,04	0,970
Amiri	Liderlik	12,31±1,74	12,21±1,5	0,31	0,759
	Toplam Puan	84,44±8,85	84,19±9,18	0,15	0,882
	Kişisel Özellikler	11,47±2,01	12,22±1,78	-2,11	0,037
	İş Bilgisi	15,43±2,09	15,84±2,32	-0,98	0,329
	İş Planlama	11,45±1,87	12,47±1,62	-3,11	0,002
	İletişim Becerileri	11,69±1,98	12,1±1,38	-1,25	0,213
Amiri	İş Disiplini	15,86±2,6	16,32±1,99	-1,08	0,284
	Liderlik	11,16±1,9	11,7±1,79	-1,59	0,115
	Toplam Puan	77,06±11,22	80,65±9,66	-1,83	0,07

Kendisi Çocuk Yok ve Var gruplarının Kişisel Özellikler ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,095).

Kendisi Çocuk Var grubunun İş Bilgisi ortalamaları Çocuk yok grubunun İş Bilgisi ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulunmuştur (p=0,007).

Kendisi Çocuk Yok ve Var gruplarının İş Planlama ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,504).

Kendisi Çocuk Yok ve Var gruplarının İletişim Becerileri ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,064).

Kendisi Çocuk Var grubunun İş Disiplini ortalamaları Çocuk yok grubunun İş Disiplini ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulunmuştur (p=0,003).

Kendisi Çocuk Yok ve Var gruplarının Liderlik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,067).

Kendisi Çocuk Var grubunun Toplam Puan ortalamaları Çocuk yok grubunun Toplam Puan ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulunmuştur (p=0,015).

Çalışma Arkadaşı Çocuk Yok ve Var gruplarının Kişisel Özellikler ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,631).

Çalışma Arkadaşı Çocuk Yok ve Var gruplarının İş Bilgisi ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,528).

Çalışma Arkadaşı Çocuk Yok ve Var gruplarının İş Planlama ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,793).

Çalışma Arkadaşı Çocuk Yok ve Var gruplarının İletişim Becerileri ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,545).

Çalışma Arkadaşı Çocuk Yok ve Var gruplarının İş Disiplini ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,970).

Çalışma Arkadaşı Çocuk Yok ve Var gruplarının Liderlik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,759).

Çalışma Arkadaşı Çocuk Yok ve Var gruplarının Toplam Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,882).

Amiri Çocuk Var grubunun Kişisel Özellikler ortalamaları Çocuk yok grubunun Kişisel Özellikler ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulunmuştur (p=0,037).

Amiri Çocuk Yok ve Var gruplarının İş Bilgisi ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,329).

Amiri Çocuk Var grubunun İş Planlama ortalamaları Çocuk yok grubunun İş Planlama ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulunmuştur (p=0,002).

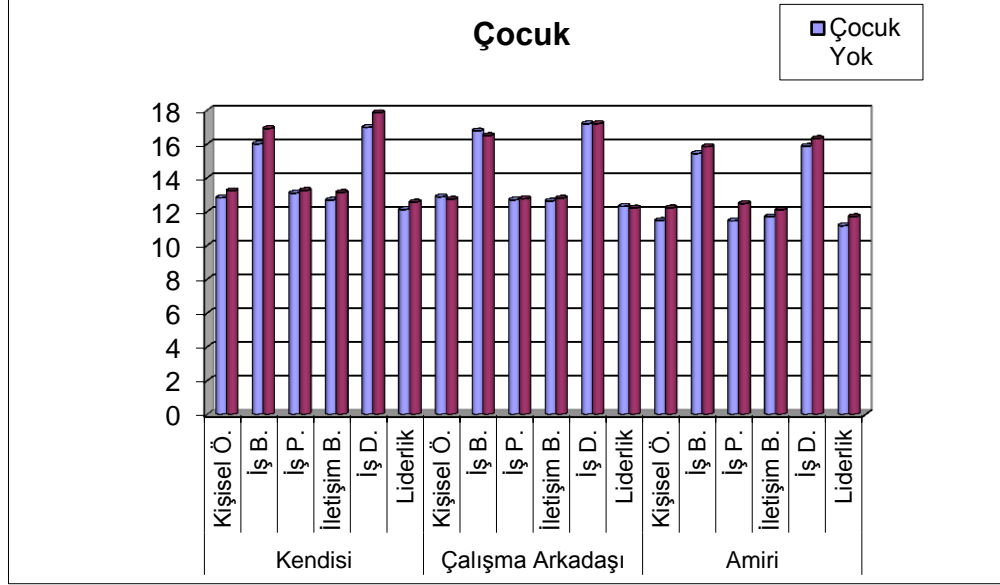
Amiri Çocuk Yok ve Var gruplarının İletişim Becerileri ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,213).

Amiri Çocuk Yok ve Var gruplarının İş Disiplini ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,284).

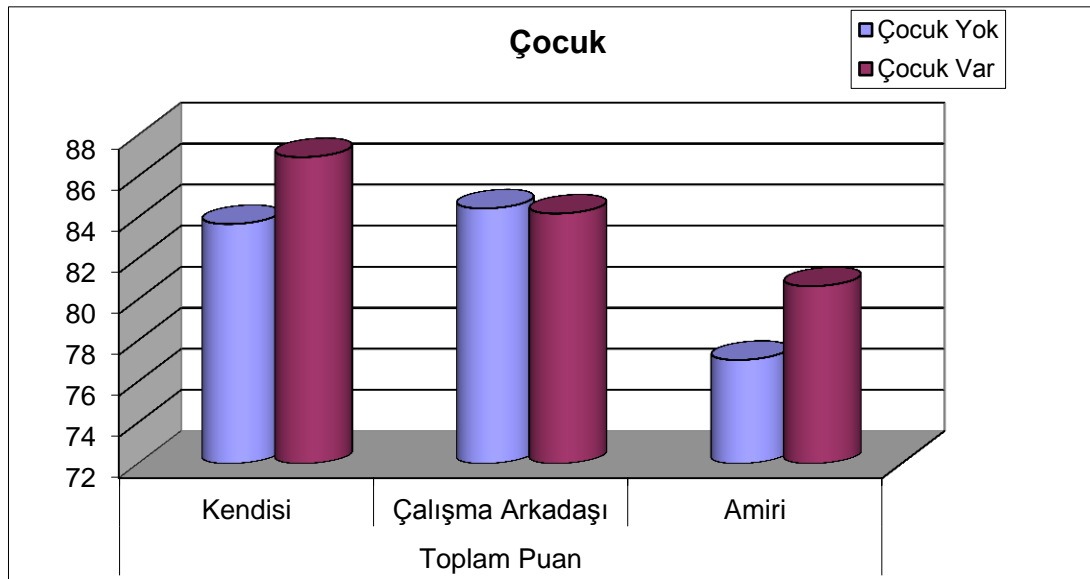
Amiri Çocuk Yok ve Var gruplarının Liderlik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir (p=0,115).

Amiri Çocuk Yok ve Var gruplarının Toplam Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,07$).

Tablo.51. Hemşirelerin Çocuk Sahibi Olup Olmaması Durumuna Göre Performans Kriterleri ile Değerleyici Puanlarının Karşılaştırılması



Tablo.52. Hemşirelerin Çocuk Sahibi Olup Olmamasının Değerleyici Puanlarına Etkisi



Çocuğu olan hemşirelerin kendileri ve amirleri tarafından değerlendirilmelerinde çocuğu olmayan hemşirelere göre daha yüksek puan almaları

yine sorumluluk duygularının gelişmesinden kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca evlenme ve çocuk sahibi olma genellikle meslekte geçirilen süre ile doğru orantılıdır dolayısı ile performans puanlarının artmasında deneyimin etkisi göz ardı edilmemelidir. **H7.1. Hipotezi desteklenmiştir.**

H7.2. : Birim Sorumlu Hemşirelerinin performans puanları ile çocuk sahibi olup olmamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo.53. Sorumlu Hemşirelerin Çocuk Sahibi Olup Olmamasının Performans Puanlarına Etkisi

		Çocuk Yok	Çocuk Var	t	p
Kendisi	Kişisel Özellikler	12,2±1,35	13,31±1,44	-1,55	0,142
	İş Bilgisi	17,33±1,63	17,45±1,57	-0,15	0,883
	İş Planlama	12,9±1,24	13,58±1,29	-1,05	0,310
	İletişim Becerileri	12,44±1,43	12,99±1,3	-0,81	0,433
	İş Disiplini	17,44±1,78	17,79±1,6	-0,42	0,680
	Liderlik	12,17±1,43	12,45±1,61	-0,37	0,719
	Toplam Puan	84,47±7,73	87,58±7,66	-0,80	0,438
Astı	Kişisel Özellikler	13,77±1,12	12,77±1,35	1,54	0,143
	İş Bilgisi	18,7±1,36	17,45±1,44	1,75	0,101
	İş Planlama	13,87±0,99	12,88±0,98	1,99	0,066
	İletişim Becerileri	13,38±1,24	12,52±1,18	1,41	0,180
	İş Disiplini	18,43±1,24	17,66±1,15	1,28	0,220
	Liderlik	13,49±1,25	12,29±1,31	1,82	0,089
	Toplam Puan	91,62±6,91	85,56±7,06	1,71	0,109
Amiri	Kişisel Özellikler	13±2,14	12,49±1,8	0,52	0,608
	İş Bilgisi	18,67±1,97	18,27±2,65	0,32	0,755
	İş Planlama	13,7±1,95	12,22±1,9	1,52	0,149
	İletişim Becerileri	12,81±2	12,38±1,51	0,51	0,618
	İş Disiplini	18,56±2,08	18,18±1,97	0,38	0,713
	Liderlik	13,44±2,17	11,7±1,92	1,72	0,106
	Toplam Puan	90,19±10,44	85,24±10,93	0,91	0,379

Kendisi Çocuk Yok ve Var gruplarının Kişisel Özellikler ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,142$).

Kendisi Çocuk Yok ve Var gruplarının İş Bilgisi ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,883$).

Kendisi Çocuk Yok ve Var gruplarının İş Planlama ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,310$).

Kendisi Çocuk Yok ve Var gruplarının İletişim Becerileri ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,433$).

Kendisi Çocuk Yok ve Var gruplarının İş Disiplini ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,680$).

Kendisi Çocuk Yok ve Var gruplarının Liderlik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,719$).

Kendisi Çocuk Yok ve Var gruplarının Toplam Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,438$).

Astı Çocuk Yok ve Var gruplarının Kişisel Özellikler ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,143$).

Astı Çocuk Yok ve Var gruplarının İş Bilgisi ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,101$).

Astı Çocuk Yok ve Var gruplarının İş Planlama ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,066$).

Astı Çocuk Yok ve Var gruplarının İletişim Becerileri ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,180$).

Asti Çocuk Yok ve Var gruplarının İş Disiplini ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,220$).

Asti Çocuk Yok ve Var gruplarının Liderlik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,089$).

Asti Çocuk Yok ve Var gruplarının Toplam Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,109$).

Amiri Çocuk Yok ve Var gruplarının Kişisel Özellikler ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,608$).

Amiri Çocuk Yok ve Var gruplarının İş Bilgisi ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,755$).

Amiri Çocuk Yok ve Var gruplarının İş Planlama ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,149$).

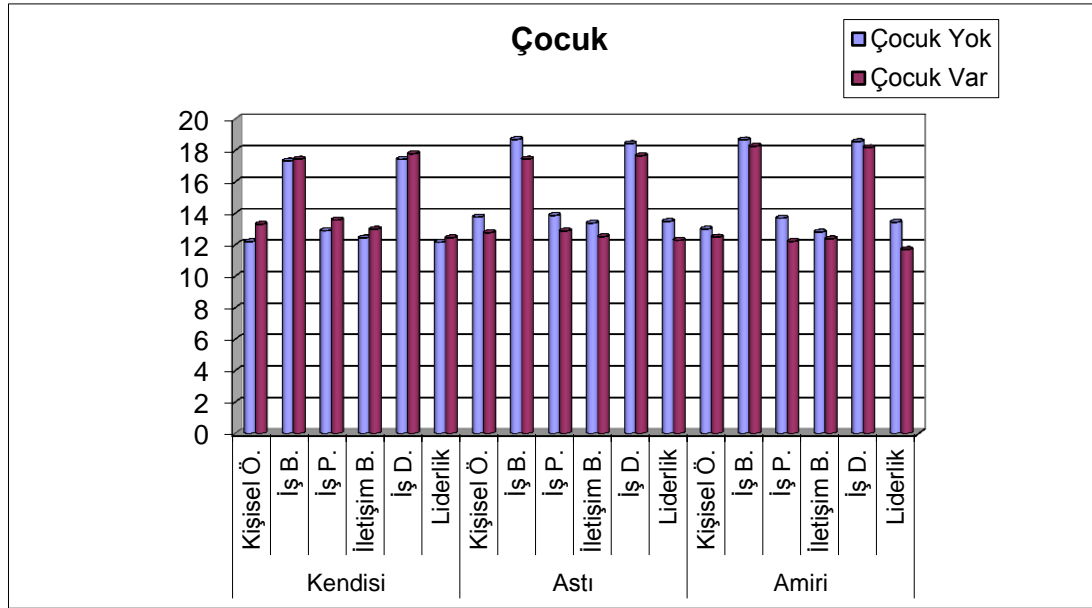
Amiri Çocuk Yok ve Var gruplarının İletişim Becerileri ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,618$).

Amiri Çocuk Yok ve Var gruplarının İş Disiplini ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,713$).

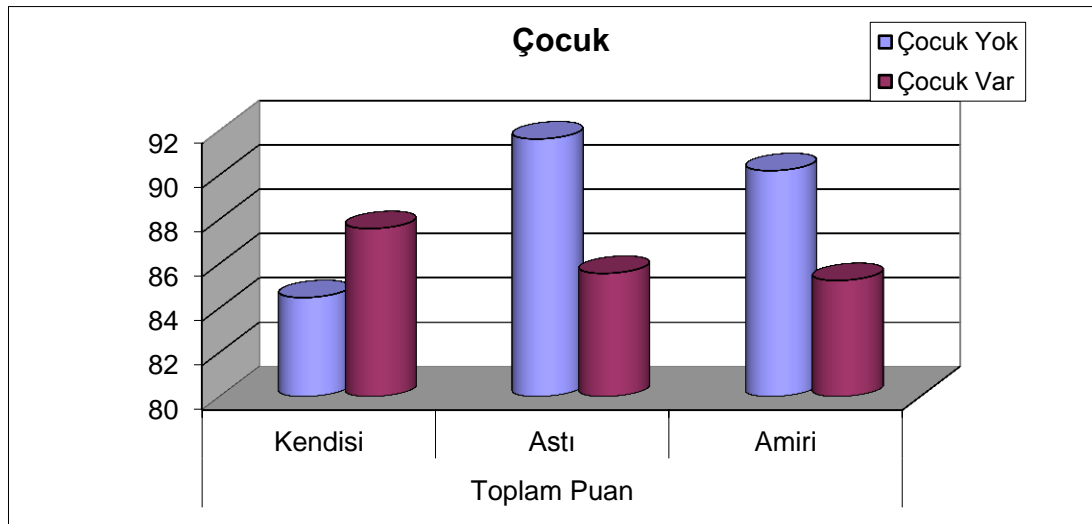
Amiri Çocuk Yok ve Var gruplarının Liderlik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,106$).

Amiri Çocuk Yok ve Var gruplarının Toplam Puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlenmemiştir ($p=0,379$).

Tablo.54. Sorumlu Hemşirelerin Çocuk Sahibi Olup Olmaması Durumuna Göre Performans Kriterleri ile Değerleyici Puanlarının Karşılaştırılması



Tablo.55. Sorumlu Hemşirelerin Çocuk Sahibi Olup Olmamasının Değerleyici Puanlarına Etkisi



Sorumlu hemşirelerin “kendi”, “astı” ve “amiri” tarafından değerlendirilmelerinde ortalama performans puanlarında çocuk faktörü etkili bulunmamıştır. **H7.2.** Hipotezi reddedilmiştir.

9.8.8. Performans Puanları İle Hemşirelerin Yaşının Karşılaştırılması

H8.1. : Birim Hemşirelerinin performans puanları ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo.56. Hemşirelerin Yaşının Performans Puanlarına Etkisi

grup		Yaş	
Kendisi	Kişisel Özellikler	r	0,156
		p	0,096
	İş Bilgisi	r	0,138
		p	0,142
	İş Planlama	r	0,035
		p	0,713
	İletişim Becerileri	r	0,124
		p	0,188
	İş Disiplini	r	0,199
		p	0,033
	Liderlik	r	0,108
		p	0,252
	Toplam Puan	r	0,156
		p	0,095
Çalışma Arkadaşı	Kişisel Özellikler	r	0,146
		p	0,120
	İş Bilgisi	r	0,031
		p	0,746
	İş Planlama	r	0,131
		p	0,162
	İletişim Becerileri	r	0,073
		p	0,439
	İş Disiplini	r	0,034
		p	0,719
	Liderlik	r	0,120
		p	0,203
	Toplam Puan	r	0,096
		p	0,309

	r	0,201
Kişisel Özellikler	p	0,031
	r	0,139
İş Bilgisi	p	0,138
	r	0,261
İş Planlama	p	0,005
	r	0,088
İletişim Becerileri	p	0,349
	r	0,09
İş Disiplini	p	0,339
	r	0,155
Liderlik	p	0,099
	r	0,171
Amiri	Toplam Puan	p
		0,067

Kendisi yaş ile Kişisel Özellikler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki gözlenmemiştir ($r=0,156$ $p=0,096$).

Kendisi yaş ile İş Bilgisi arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki gözlenmemiştir ($r=0,138$ $p=0,142$).

Kendisi yaş ile İş Planlama arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki gözlenmemiştir ($r=0,035$ $p=0,713$).

Kendisi yaş ile İletişim Becerileri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki gözlenmemiştir ($r=0,124$ $p=0,188$).

Kendisi yaş ile İş Disiplini arasında istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı ilişki gözlenmiştir ($r=0,199$ $p=0,033$).

Kendisi yaş ile Liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki gözlenmemiştir ($r=0,108$ $p=0,252$).

Kendisi yaş ile Toplam Puan arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki gözlenmemiştir ($r=0,156$ $p=0,095$).

Çalışma Arkadaşı yaş ile Kişisel Özellikler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki gözlenmemiştir ($r=0,146$ $p=0,120$).

Çalışma Arkadaşı yaş ile İş Bilgisi arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki gözlenmemiştir ($r=0,031$ $p=0,746$).

Çalışma Arkadaşı yaş ile İş Planlama arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki gözlenmemiştir ($r=0,131$ $p=0,162$).

Çalışma Arkadaşı yaş ile İletişim Becerileri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki gözlenmemiştir ($r=0,073$ $p=0,439$).

Çalışma Arkadaşı yaş ile İş Disiplini arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki gözlenmemiştir ($r=0,034$ $p=0,719$).

Çalışma Arkadaşı yaş ile Liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki gözlenmemiştir ($r=0,120$ $p=0,203$).

Çalışma Arkadaşı yaş ile Toplam Puan arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki gözlenmemiştir ($r=0,096$ $p=0,309$).

Amiri yaş ile Kişisel Özellikler arasında istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı ilişki gözlenmiştir ($r=0,201$ $p=0,031$).

Amiri yaş ile İş Bilgisi arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki gözlenmemiştir ($r=0,139$ $p=0,138$).

Amiri yaş ile İş Planlama arasında istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı ilişki gözlenmiştir ($r=0,261$ $p=0,005$).

Amiri yaş ile İletişim Becerileri arasında istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı ilişki gözlenmiştir ($r=0,088$ $p=0,349$).

Amiri yaş ile İş Disiplini arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki gözlenmemiştir ($r=0,09$ $p=0,339$).

Amiri yaş ile Liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki gözlenmemiştir ($r=0,155$ $p=0,099$).

Amiri yaş ile Toplam Puan arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki gözlenmemiştir ($r=0,171$ $p=0,067$).

Hemşirelerin yaşı ile performans puanları kıyaslandığında, kendilerini değerlendirmelerinde ve çalışma arkadaşı tarafından değerlendirilmelerinde anlamlı fark görülmezken amir değerlendirmelerinde yaş ile “kişisel özellikler” ve “iş planlama” kriterleri arasında pozitif yönde , “iletişim becerileri” kriterleri arasında negatif yönde bir ilişki gözlenmiştir.

“Kişisel özellikler” ve “iş planlama” puanlarının çalışanın yaşına göre artması kazanılan iş deneyimine bağlanabilir. Amir değerlendirmelerinde genç hemşireler “iletişim becerilerinden” daha yüksek puanlar almışlardır.

İletişimin önemi son yıllarda daha da artmakta ve okullarda ders programlarına eklenmektedir. Hemşirelik mesleğinde ise “empati kurma” , “bütüncül yaklaşım”, “ekip çalışması” gibi kavramlar daha sık dillendirilir olmuş, mesleğin başarısı için iletişimin gücü fark edilmeye başlanmıştır.

Araştırma bulgularına göre yaş ile performans arasında anlamlı farklılar bulunmuş ve

H8.1. hipotezi desteklenmiştir.

H8.2. : Birim Sorumlu Hemşirelerinin performans puanları ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo.57. Sorumlu Hemşirelerin Yaşının Performans Puanlarına Etkisi

GRUP		YAŞ	
		r	0,395
	Kişisel Özellikler	p	0,116
		r	0,388
	İş Bilgisi	p	0,124
		r	0,386
	İş Planlama	p	0,126
		r	0,277
	İletişim Becerileri	p	0,281
		r	0,301
	İş Disiplini	p	0,241
		r	0,112
	Liderlik	p	0,668
		r	0,355
Kendisi	Toplam Puan	p	0,162
		r	-0,338
	Kişisel Özellikler	p	0,185
		r	-0,415
	İş Bilgisi	p	0,097
		r	-0,405
	İş Planlama	p	0,107
		r	-0,501
	İletişim Becerileri	p	0,04
		r	-0,236
	İş Disiplini	p	0,363
		r	-0,450
	Liderlik	p	0,07
		r	-0,409
Astı	Toplam Puan	p	0,103

		r	0,201
	Kişisel Özellikler	p	0,440
		r	0,170
	İş Bilgisi	p	0,513
		r	0,011
	İş Planlama	p	0,966
		r	0,076
	İletişim Becerileri	p	0,773
		r	0,042
	İş Disiplini	p	0,874
		r	-0,054
	Liderlik	p	0,837
		r	0,083
Amiri	Toplam Puan	p	0,750

Kendisi yaş ile Kişisel Özellikler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki gözlenmemiştir ($r=0,395$ $p=0,116$).

Kendisi yaş ile İş Bilgisi arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki gözlenmemiştir ($r=0,388$ $p=0,124$).

Kendisi yaş ile İş Planlama arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki gözlenmemiştir ($r=0,386$ $p=0,126$).

Kendisi yaş ile İletişim Becerileri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki gözlenmemiştir ($r=0,277$ $p=0,281$).

Kendisi yaş ile İş Disiplini arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki gözlenmemiştir ($r=0,301$ $p=0,241$).

Kendisi yaş ile Liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki gözlenmemiştir ($r=0,112$ $p=0,668$).

Kendisi yaş ile Toplam Puan arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki gözlenmemiştir ($r=0,355$ $p=0,162$).

Astı yaş ile Kişisel Özellikler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki gözlenmemiştir ($r=-0,338$ $p=0,185$).

Astı yaş ile İş Bilgisi arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki gözlenmemiştir ($r=-0,415$ $p=0,097$).

Astı yaş ile İş Planlama arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki gözlenmemiştir ($r=-0,405$ $p=0,107$).

Astı yaş ile İletişim Becerileri arasında istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı ilişki gözlenmiştir ($r=-0,501$ $p=0,04$).

Astı yaş ile İş Disiplini arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki gözlenmemiştir ($r=-0,236$ $p=0,363$).

Astı yaş ile Liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki gözlenmemiştir ($r=-0,450$ $p=0,07$).

Astı yaş ile Toplam Puan arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki gözlenmemiştir ($r=-0,409$ $p=0,103$).

Amiri yaş ile Kişisel Özellikler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki gözlenmemiştir ($r=0,201$ $p=0,440$).

Amiri yaş ile İş Bilgisi arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki gözlenmemiştir ($r=0,170$ $p=0,513$).

Amiri yaş ile İş Planlama arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki gözlenmemiştir ($r=0,011$ $p=0,966$).

Amiri yaş ile İletişim Becerileri arasında istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı ilişki gözlenmiştir ($r=0,076$ $p=0,773$).

Amiri yaş ile İş Disiplini arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki gözlenmemiştir ($r=0,042$ $p=0,874$).

Amiri yaş ile Liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki gözlenmemiştir ($r=-0,054$ $p=0,837$).

Amiri yaş ile Toplam Puan arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki gözlenmemiştir ($r=0,083$ $p=0,750$).

Birim sorumlu hemşirelerinin kendini değerlendirmelerinde anlamlı bir ilişki bulunmazken astları ve amirleri tarafından değerlendirilmelerinde istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı ilişki gözlenmiştir. Servis hemşireleri ile benzer sonuçlara ulaşıldığından yaş ile “iletişim becerileri” ndeki farklar konusunda aynı yorum getirilebilir. **H8.2.** hipotezi desteklenmiştir.

9.8.9. Çalışılan Klinik Özelliklerine Göre Performans Puanlarının Karşılaştırılması

H9.1. : Kliniklerde çalışan Hemşirelerin ortalama performans puanları ile acil ve yoğun bakım birimlerinde çalışan hemşirelerin ortalama performans puanları arasında anlamlı farklar vardır.

Tablo.58. Hemşirelerin Performans Puanlarının Çalıştıkları Klinik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Hemşire	Servis	Yoğun Birim	t	p
Kişisel Özellikler	12,5±1,61	12,6±1,78	-0,51	0,611
İş Bilgisi	16,29±1,96	16,17±2,36	0,53	0,597
İş Planlama	12,68±1,58	12,54±1,69	0,79	0,430
İletişim Becerileri	12,37±1,57	12,62±1,59	-1,43	0,154
İş Disiplini	16,96±1,93	16,82±2,14	0,65	0,514
Liderlik	12,05±1,54	11,96±1,78	0,49	0,628
Toplam Puan	82,86±8,76	82,7±10,14	0,15	0,878

İş yükü ve stres faktörlerinin daha fazla olduğu kabul edilen yoğun bakım ve acil servislerde çalışan hemşirelerin performans puanları ile kliniklerde çalışan hemşirelerin performans puanları karşılaştırıldığında anlamlı bir fark bulunamamıştır. **H9.1.** Hipotezi reddedilmiştir.

H9.2. : Kliniklerde çalışan Birim Sorumlu Hemşirelerin ortalama performans puanları ile acil ve yoğun bakım birimlerinde çalışan sorumlu hemşirelerin ortalama performans puanları arasında anlamlı farklar vardır.

Tablo.59. Sorumlu Hemşirelerin Çalıştıkları Klinik Özelliklerine Göre Performans Puanlarının Karşılaştırılması

Amir	Servis	Yoğun Birim	t	p
Kişisel Özellikler	12,74±1,61	13,13±1,48	-0,86	0,392
İş Bilgisi	17,27±1,94	18,81±1,32	-3,14	0,003
İş Planlama	12,77±1,6	13,58±1,22	-1,95	0,057
İletişim Becerileri	12,67±1,31	12,79±1,54	-0,30	0,767
İş Disiplini	17,68±1,59	18,38±1,58	-1,56	0,126
Liderlik	11,99±1,72	13,12±1,39	-2,49	0,016
Toplam Puan	85,13±8,98	89,81±7,22	-1,98	0,054

Yoğun Bakım ve Acil servislerde çalışan Sorumlu hemşirelerin performans puanları ile Kliniklerde çalışan Sorumlu hemşirelerin performans puanları karşılaştırıldığında “iş bilgisi” ve “liderlik” özellikleri’ puanlarında anlamlı fark bulunmuştur.

Yoğun bakım ve acil birimlerin Sorumlu hemşirelerinin İş bilgileri ve Liderlik özellikleri klinik sorumlu hemşirelerinin aynı özelliklerine göre anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Hasta sirkülasyonu ve iş yoğunluğunun daha fazla olduğu, araç-gereç, kırtasiye, malzeme ilaç yönetiminin daha dinamik yapıldığı, istihdam edilen personel sayısının daha çok olduğu bu birimlere daha nitelikli ve

daha deneyimli hemşirelerin görevlendirildiği şeklinde yorum getirilebilir.
H9.2. Hipotezi desteklenmiştir.

9.8.10. Değerlendirme Kriterlerinin Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Ortalama Performans Puanı, bir çalışana her bir değerlendiricinin verdiği puanların aritmetik ortalaması alınarak hesaplanmıştır.

Her bir kriterin toplam puanı hesaplanarak yüzdesi alınmış ve diğer kriterler ile karşılaştırılmıştır.

H10.1.: Birim hemşirelerinin performans puanları karşılaştırıldığında değerlendirme kriterlerinin puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo.60. Hemşirelerin Performans Kriterlerine Göre Ortalama Puanları

	BİRİM HEMŞİRELERİN ORTALAMA TAM PUANLARI						ORT. TOPLAM PUAN
	KİŞİSEL ÖZELLİKLER	İŞ BİLGİSİ	İŞ PLANLAMA	İLETİŞİM BECERİLERİ	İŞ DISİPLİNİ	LİDERLİK	
ORTALAMA PUAN:	12,58	16,24	12,64	12,48	16,93	12,06	82,93
TAM PUAN	15,00	20,00	15,00	15,00	20,00	15,00	100,00
100 ÜZERİNDEN ORTALAMA PUANI	83,89%	81,18%	84,27%	83,22%	84,63%	80,37%	

1- LİDERLİK	80,37%
2- İŞ BİLGİSİ	81,18%
3- İLETİŞİM BECERİLERİ	83,22%
4- KİŞİSEL ÖZELLİKLER	83,89%
5- İŞ PLANLAMA	84,27%
6- İŞ DISİPLİNİ	84,63%

Birim hemşirelerin her bir kriter için ortalama puanlarına bakıldığında en düşük puanların “Liderlik” özelliklerine verildiği görülmektedir.

Hemşireler hastanın tedavi sürecinde hekimlerin verdikleri kararları uygulamaktadırlar. Bağımsız rollerinden olan hasta bakımı ile ilgili konularda kararlar çoğu zaman yine hekimlere bırakılmıştır. Hemşirelerden sadece “uygulayıcı” rollerini en iyi şekilde yerine getirmeleri beklenmektedir; organizasyonun işleyiş ve yönetim süreçlerine katılımları, kendi kararlarını verebilmeleri ve kararlarının sonuçlarından sorumluluk almaları desteklenmemektedir. Bundan dolayı ekibi motive edecek, birleştirecek ortak amaç ve hedefler için harekete geçirecek olan “liderlik” becerilerinden daha düşük puanlar almaları kaçınılmaz olmaktadır. **H10.1. Hipotezi desteklenmiştir.**

H10.2.: Birim sorumlu hemşirelerinin performans puanları karşılaştırıldığında değerlendirme kriterlerinin puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo.61. Hemşirelerin Performans Kriterlerine Göre Ortalama Puanları

	BİRİM SORUMLU HEMŞİRELERİNİN ORTALAMA TAM PUANLARI						ORT. TOPLAM PUAN
	KİŞİSEL ÖZELLİKLER	İŞ BİLGİSİ	İŞ PLANLAMA	İLETİŞİM BECERİLERİ	İŞ DİSİPLİNİ	LİDERLİK	
ORTALAMA PUAN:	12,88	17,89	13,10	12,71	17,97	12,46	87,00
TAM PUAN	15,00	20,00	15,00	15,00	20,00	15,00	100,00
100 ÜZERİNDEN ORTALAMA PUANI	85,85%	89,44%	87,32%	84,73%	89,83%	83,08%	

1- LİDERLİK	83,08%
2- İLETİŞİM BECERİLERİ	84,73%
3- KİŞİSEL ÖZELLİKLER	85,85%
4- İŞ PLANLAMA	87,32%
5- İŞ BİLGİSİ	89,44%
6- İŞ DİSİPLİNİ	89,83%

Sorumlu hemşirelerin her bir kriter için ortalama puanlarına bakıldığında en düşük puanların “Liderlik” özelliklerine verildiği görülmektedir.

Günümüzde idarecilerde olması gereken liderlik özellikleri ile ilgili çalışmalar hız kazanmış, lider yöneticilerin organizasyona ve çalışanların performansına kattığı değerler fark edilmiştir. Hemşirelik okullarında ve sonrasında hizmet içi eğitimlerde Liderlik ile ilgili yeterince eğitim verilmemektedir. Terfilerde ise mesleki deneyim göz önünde bulundurulmakta, hemşireler liderlik özelliklerini geliştirmek konusunda yeterince güdülenmemektedirler.

Performans kriterlerinin kendi arasındaki ortalama puanlarına bakıldığında anlamlı farklar bulunmuştur. Hem staff hemşirelerde hem birim sorumlu hemşirelerinde uygulanan performans değerlendirme sonuçlarına göre hemşirelerde “liderlik özellikleri”nin ortalama puanları en düşük puanlardır. **H10.2. Hipotezi desteklenmiştir.**

9.8.11. Hemşirelerin Performans Notunun Hesaplanması

En düşük puan **20** olmak üzere en yüksek performans notu 100 puan üzerinden hesaplanmıştır.

Bir hemşirenin performans notu hesaplanırken her bir değerlendiricinin form üzerinde işaretlediği “**çok iyi**”, “**iyi**”, “**orta**”, “**zayıf**” ve “**çok zayıf**” derecelerin puan karşılığı toplanarak aritmetik ortalaması alınmıştır.

Performans notu **20 - 30** puan arası çok zayıf, **30,01 - 50** puan zayıf, **50,01 - 70** puan orta, **70,01 - 90** puan iyi ve **90,01 - 100** puan aralığı çok iyi kabul edilmiştir.

Birim Hemşirelerinin Performans Değerlendirme Notları karşılaştırıldığında;

En düşük performans puanı 65,21 bulunmuştur. Buna göre hemşirelerin tamamının performans notu orta ve üstüdür.

Hemşirelerin;

% 2,48'i	(3 hemşire)	50,01-70 puan aralığında,	orta
% 83,47'si	(101 hemşire)	70,01-90 puan aralığında,	iyi
% 14,05	(17 hemşire)	90,01-100 puan aralığında,	çok iyi

olarak değerlendirilmiştir.

Sorumlu Hemşirelerin;

% 64,71'i	(11 hemşire)	70,01-90 puan aralığında,	iyi
% 35,29'u	(6 hemşire)	90,01-100 puan aralığında,	çok iyi

olarak değerlendirilmiştir.

Performans puanlarının yüksek olmasında hemşirelerin değerlendirme yaparken duygusal davranmaları ve performans değerlendirme çalışmalarına güvenmedikleri için eleştirmekten kaçınmalarının büyük etkisi vardır.

Ancak yine de hemşirelerin kendi iş başarılarını yeniden gözden geçirmeleri ve ekip üyeleri ile kıyaslamalar yaparak daha iyi adına fikirler geliştirmeleri sağlanmaya çalışılmıştır.

Çalışma sonuçlarına göre performans notu "çok iyi" olan hemşirelerin ödüllendirilmesi önerilmektedir, bu hem başarılı hemşirelerin motivasyonunu artıracak hem de diğer hemşirelerin performanslarını artırmaları konusunda özendirici olacaktır.

Performans notu "orta" olan hemşireler ile performanslarını yeniden değerlendirmek ve gelişim planları yapmak üzere değerlendirme görüşmeleri yapılmalıdır.

Değerlendirme görüşmeleri gelecek hedeflerinin açıklanması ve çalışanların onlardan neler beklendiğini bilmesi adına tüm çalışanlar ile yapılmalıdır.

10. SONUÇ ve ÖNERİLER

İnsan kaynaklarının sahip olduğu potansiyeli ortaya çıkararak işletmelerin verimliliğini ve etkililiğini arttırmanın yolu performans değerlendirme süreçlerinin iyi yönetilmesidir.

Performans Değerlendirme Süreçleri gerçek performansın tespit edilip hedeflenen performans için yapılması gerekenlerin planlandığı ve uygulandığı süreçlerdir. Düşük performansın nedenlerinin araştırılıp çevre koşullarının düzenlendiği, eğitim ihtiyaçlarının karşılandığı, kariyer beklentilerine cevap verildiği ve iyi çalışanların ödüllendirildiği süreçlerdir. Bu süreçte çalışanlar kendi gelecekleri ve kurumun beklentileri konularında yöneticileriyle birlikte kararlar alırlar.

Çalışmamızda önce performans kavramı ve performans değerlendirme incelenmiş ve organizasyonların verimliliği ve etkililiği açısından önemi vurgulanmıştır. Performans değerlendirme yöntemleri incelenmiş ve bu yöntemler içerisinde 360 derece performans değerlendirme yönteminin son dönemde işletmelerde tercih edilme nedenleri anlatılmıştır.

Bir performans değerlendirme süreci adım adım işlenmiş, değerlendirme sonuçlarının yorumlanması çalışanlara açıklanması ve gelişim planlarının belirlenmesi esasına dayanan performans görüşmelerinin incelikleri anlatılmıştır. Hemşirelerde performans değerlemenin gerekliliği üzerinde durulmuş, kamuda yapılan sicil değerlendirmelerin yetersizliği ve tek taraflılığı incelenmiştir. Son olarak bir kamu hastanesinde yapılan örnek bir araştırma ile hemşirelerin çok boyutlu değerlendirilmesinin uygulanabilirliği gösterilmiştir.

Çalışmanın uygulandığı hemşirelere kendilerini değerlendirmeleri istenerek kendi iş performansları hakkında farkındalık oluşturulmak istenmiştir. Çalışma arkadaşını, amirini ya da astını değerlendirerek kıyas yapmaları ve ekip üyelerinin güçlü ve güçsüz yönlerini fark etmeleri sağlanmaya çalışılmıştır. Ast, çalışma arkadaşı ve amir pozisyonundaki kişilerin geri bildirimleri arasındaki farklılıklar ve benzerlikler tespit edilmeye çalışılmış, performans algılarındaki farklılıklarla ilgili

yorumlar getirilmiştir. Elde edilen sonuçların performansı iyileştirmeye yönelik alanlarda (hemşirelerin eğitimi ve gelişimi, kariyer planlama, ücret yönetimi, ödüllendirme vb) kullanılması ile ilgili öneriler getirilerek kurumsal performansın artırılması hedeflenmiştir. Ayrıca kamu kurumlarında uygulanmakta olan sicil değerlendirme çalışmalarındaki eksikliklerin giderilmesi için kullanılabilecek bir kaynak oluşturulmaya çalışılmıştır.

Yapılan çalışmada hemşirelerin kendi kendini değerlendirmeleri ile amiri ve çalışma arkadaşı tarafından değerlendirilmeleri karşılaştırıldığında;

Çalışma Arkadaşlarının genelde düşük puanlardan kaçındıkları, amirlerin ise daha eleştirel puanlara yöneldiği görülmüştür.

Hemşirelerin eğitim durumu ile performans puanları karşılaştırıldığında Birim amirleri lisans mezunu hemşirelere daha düşük puanlar vermişlerdir.

Hemşirelerin birimdeki çalışma süreleri ile performans puanları karşılaştırıldığında ise çalışma süresi arttıkça performans puanlarının arttığı görülmüştür.

Evli ve çocuğu olan hemşirelerin performans puanları bekâr hemşirelere göre daha yüksek bulunmuştur.

Hemşirelerin yaşı ile performans puanları kıyaslandığında yaş ile “kişisel özellikler” ve “iş planlama” kriterleri arasında pozitif yönde , “iletişim becerileri” arasında negatif yönde bir ilişki gözlenmiştir.

Hemşirelerin her bir kriter için ortalama performans puanlarına bakıldığında en düşük puanların “Liderlik” özelliklerine verildiği görülmektedir.

Öneriler:

Araştırma sonuçlarında birim hemşirelerinin “kendileri”, “çalışma arkadaşları” ve “amirleri” tarafından değerlendirilmelerinde performans puanlarında ortaya çıkan farklar performans değerlendirmeye olan bakış açılarını ortaya koymuştur. Hemşireler sicil değerlendirmeden gelen bir alışkanlıkla performans değerlendirmeyi bir ödül-ceza süreci olarak görmektedirler. Bu yüzden kendilerini değerlendirirken yeterli özeleştiri yapmamakta sadece olumlu yönleri ile değerlendirmektedirler. Çalışma arkadaşlarını değerlendirirken yine benzer kaygılarla ortalama puanlar vermekte düşük puanlardan kaçınmaktadırlar. Performans değerlendirme sonuçlarının, çalışanların eksik yönlerinin belirlenip geliştirilmesinde ve kariyer planlamalarında kullanılacağına bir kurum anlayışı olarak yerleşmesi ve performans değerlemeye olan güvenin artırılması ile bu sorunun aşılacağı görüşündeyiz.

Hemşireler gerek hekimlerin, bakım ve tedavi süreçlerinde verdikleri kararları uygulayan, gerek ise birim amirlerinin yönetsel ve çalışma alanlarında verdikleri kararları uygulayan meslek grubu olagelmıştır. Hemşirelik mesleğine verilen önemin ve hemşirelerin bağımsız rollerinin artması, akademik eğitimin lisansüstüne kadar taşınması ile birlikte hemşirelerin karar süreçlerinde yer alma isteği artmıştır. Kararlarına muhalefet etme, işlerine karışılma, pozisyonlarına hürmetsizlik olarak algılanan davranışlar sorumlu hemşirelerin lisans mezunu hemşireleri daha düşük puanlar ile değerlendirmesinin bir nedeni olarak düşünülmektedir. Hizmet içi eğitimlerle, yeni kabul gören yönetim şekilleri ve katılımcı yönetimin önemi anlatılarak ve iş tanımlarının gözden geçirilip sınırların yeniden belirlenmesi ile bu çekincelerin giderileceği düşünülmektedir.

İş tecrübesinin en büyük etkeni çalışılan alanda geçirilen uzun sürelerdir. Hemşirelik sağlık hizmeti verilmesi ve yapılacak hataların hayati riskler taşıması sebebi ile hata kabul etmeyen bir meslektir. Bu nedenle genç hemşirelerin yetiştirilmesinde deneyimli hemşirelerin iş bilgilerinden, önerilerinden ve çalışma yöntemlerinden yararlanılması önerilmektedir. Böylelikle hem deneyim kazanma yolunda geçirilen süre kısaltılmış hem de yıllarca mesleğe hizmet vermiş hemşirelerin iş tecrübeleri önemsenererek onore edilmiş olurlar.

İletişim Özellikleri kriterlerindeki ortalama puanlarının yaş ile ters orantılı oluşu genç hemşirelerin yazılı ve sözlü iletişimde, empati kurma ve yapıcı eleştiri verme konularında daha başarılı oldukları şeklinde yorumlanmıştır. Çağımızın iletişim çağı olması dolayısı ile medyada ve okullarda, iletişim ile ilgili yaklaşımlar, kendini ifade etme yöntemleri daha fazla yer almaktadır. İletişim ile ilgili yapılacak olan eğitimler ve uygulamalı kursların hemşirelerin gerek ekip arkadaşları gerekse hasta ve hasta yakınları ile olan iletişim sorunlarının çözümüne katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Performans değerlendirme formlarının hemşirelere dağıtılması sırasında genel bir kuşku ile karşılaşılmış, araştırmanın amacı anlatılıp, isimlerin açıklanmayacağı temin edildikten sonra ulaşılan 230 kişiden 170'i çalışmaya katılmıştır. Performans değerlendirme ile ilgili çalışanların yanlış algılarının değiştirilmesi, bunun için de daha geçerli ve objektif değerlendirme yöntemlerinin bir an önce kullanılmaya başlanması gerekmektedir. Çalışanlara değerlendirme yapılmadan önce gerekli bilgilerin verilmesi öneri ve fikirlerinin alınması performans değerlendirme çalışmalarına gösterecekleri direnci kıracaktır.

Çalışmada ele alınan altı temel kriterden “kişisel özellikler”, “iş bilgişi”, “iş planlama”, “iletişim becerileri”, “iş disiplini” ve “liderlik özellikleri”nde toplam puanların ortalamaları alındığında hem staff hem sorumlu hemşireler için en düşük puanların “liderlik özellikleri”nde olduğu görülmüştür. Özellikle kamu hastanelerinde liderlik, karizmatik liderlik gibi tanımların henüz yeterince kullanım alanı bulmadığı, etkili ve yönlendirici Liderliğin organizasyona ve çalışanlara katacağı değerlerin farkına varılmadığı düşünülmektedir. Ekip ruhunu canlı tutacak, kurumun amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışanları yönlendirecek, takımın bütün üyelerinin karar süreçlerine katılımını sağlayarak sinerji yaratacak liderler iş performansının ve motivasyonun artmasında en önemli yapı taşları olacaktır. Hizmet içi eğitimlerle ya da profesyonel koçlardan alınacak yardım ile bu açığın kapatılması önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- Akal, Z. (2005). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri* (6. Baskı), Ankara: MPM Yayınları.
- Akdeniz H.A., Durmaz, F. (1998). *Verimliliğin Genel Performans Üzerindeki Yansımalarının Uygulanması*, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, 13(11), s.85-99.
- Akşit, F. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi.
- Aktan, C. C. (2008). *Üniversitelerde Performans Yönetimi*, 27.01.2012
<http://canaktan.org/egitim/universite-reform/performans.htm>
- Alcan, Z., Aksoy, A., Civil, B., Tekin E., D., Ekim, R., Civil Ö., S., Doğar, T. ve Çakar, V. (2011). *Hemşirelik Hizmetleri Işığında Hastane Süreçleri*, (1. Baskı), İstanbul: Nobel Tıp Kitapevi.
- Armstrong, M. (1991). *A Hand Book of Personnel Management Practice*. (4.th edition), London: Kogan Page.
- Arslan, A. (2002). *Kamu Harcamalarında Etkinlik, Verimlilik ve Denetim*, Maliye Dergisi,(140), s.1-14, 12.06.2011
<http://www.sgb.gov.tr/Sayfalar/MaliyeDergisi.aspx>
- Ataay, İ. (1990). *İş Değerleme Ve Başarı Değerleme Yöntemleri*: İstanbul, İşletme Fakültesi Yayını No: 235, Küre Matbaası.
- Ayhan, Ş.,Acar, A. (1997). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme*, 05.04.2011, <http://www.hrdergi.com/tr/dergi/haziran-1997/stratejik-insan-kaynaklari-yonetiminde-performans-degerlendirme/1398.aspx>.
- Aygın, A.N. (2007). *Performans Değerleme İle Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi.

- Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H. (2003). *Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Çalışması*, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10 (2), s.75–95.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*, (2.basım), İstanbul: Kariyer yayınları.
- Baş, İ.M., Artar, A. (1991). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi: Ölçme ve Değerlendirme modelleri*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:435.
- Başaran, İ.E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri, Yöneltil Davranış*, (1. Baskı), Ankara: Kadıoğlu Matbaası.
- Başaran, İ. E. (1993). *Eğitimde İş gören Değerlemesi*, Eğitim Yönetiminde Değerlendirme Sempozyumu, Ankara: AÜEBF Yayınları, No.147.
- Başat, H.T. (2010). *Performans Prizması*, (1. Baskı), İstanbul: Sistem Yayın.
- Baştürk, C. (2003). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, Active, Bankacılık ve Finans Dergisi, 2003(28), 20.05,2011
http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2254
- Bateman, T. S., Snell, S. A. (2002). *Management: Competing in The New Era*, (5.ed.), Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Bayer, E., Tüfekçi Ö.K. (2006). *Genel İşletme*, (1.baskı), Isparta: E Medya Ofset.
- Bayram, L., (2007). *Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme*, Sayıştay Dergisi, Temmuz-Eylül (62), s.47-65.
- Bilgin, Hacer, (2003). *Performans Değerlemesi Gıda Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans tezi, Sakarya Üniversitesi.
- Bilgin, K. U. (2004). *Kamu Performans Yönetimi, Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi*, (1.baskı), Ankara: TODAİE Yayınları, No:323.

- Bilgin, K.U. (2007). *Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık – Performans Yönetimi*, Sayıştay Dergisi, Nisan-Haziran (65), s.53.
- Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*,(1.baskı), Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları, No: 676.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (6.Baskı), İstanbul: Arıkan Yay.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, (4.Baskı), Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Can, Ü. (2010). *Çalışan Başarısının Artırılmasında Performans Ölçme Değerlendirme Ve Ödüllendirme Sistemi: Güven Timleri Üzerine Bir İnceleme*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Canitez, B.,Solmuş T. (2000). *Performans Değerlendirme*, Türk Psikoloji Bülteni, Mart-Haziran(16-17) s.108-112.
- Canman, D. (1993-a). *Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Kesimindeki Uygulama*, Amme İdaresi Dergisi, 26(1), s.159-184.
- Canman, D. (1993-b). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, (1. Baskı), Ankara: TODAİE Yayını, No:272.
- Canman, D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*, (1. Baskı), Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No: 260.
- Coşkun, A. (2000). *Performans ve Risk Denetimi Terimleri*, Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi 5, Ankara: Sayıştay Yayınları.
- Coşkun, M. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemi*,12.10.2011, <http://www.hrturkiye.com/index.php/insan-kaynaklari-yonetiminde-performans-degerlendirme-sistemi/>
- Curristine T. (2005). *Performance Information in the Budget Process: Results of the OECD 2005 Questionnaire*, OECD Journal on Budgeting, 5(2), s.87-131.

- Çalkavur, E. (1996). *Öğrenen Organizasyonlar, Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, Kasım, İstanbul, s.22-23, 21.06.2010
<http://www.hrdergi.com/tr/dergi/kasim1996/ogrenenorganizasyonlar/1467.aspx>
- Çizioğlu, P. (1993). *657 Sayılı Devlet Memurları kanununa Göre Performans Değerlendirme ve Birinci Sicil Amirleri ile Yapılan Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Enstitüsü.
- Çoban İ. (1999). *Çağdaş Hemşire iş Tanımı Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Hemşirelerinin Benimseme ve Uygulama Durumu*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Çoruh, M. (1996). *Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçümü*, (1.baskı), Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayını.
- Demir, N., Birbil, D., Atalay, N., Yıldırım, Ş. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*,(1.baskı), Ankara: MPM Yayınları.
- Demir, M., Aydın, S. (2007). *Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi, Sağlıkta Performans Yönetimi*, (2.baskı), Ankara: T.C. Sağlık Bakanlığı Yayını.
- Dicle, Ü.(1982). *Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi-Türkiye Uygulaması*,(1.baskı) Ankara: ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi, No:43.
- Dikmen, F. C. (2007). *Veri Zarflama Analizi ile Üniversitelerin Etkinliğinin Ölçülmesi*, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (3-6), s.2-5.
- Dilsiz, A. (2010). *Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme Ve 360 Derece Geri Bildirim Yöntemiyle Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi.

- Dinç, E. (2005). *360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi.
- Döverkaya, C. (2002). *Performans Yönetimi ve 360 Derece Değerlendirme Sistemi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi.
- Drake, R.I.,Smith, P. (1990). *Sanayide Davranış Bilimleri*, (Çev: K.Tosun), İstanbul: İstanbul Üniv. İşletme Fak. Yayınları. (Orijinal Çalışma Basım T.1978).
- Eraslan, E. Ve Algün, O. (2005). *İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı*, Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Dergisi, 20(1), s. 95-106.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. No:248.
- Erdumlu, G. (1991). *Kamu Yönetiminde Performans Ölçülmesi*, G.Ü. İİBF Dergisi, 7 (1-2), s. 317-332.
- Ergin, C. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (1. Baskı), Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Ergün, E. (2008) . *4 Ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin Performans Değerlendirme Faaliyetleri (Fethiye Ve Marmaris Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi.
- Erşangur, C. (2003). *İşletmede Çalışanların Performanslarını Artırma Ve Performanslarını Değerlendirmede Katılımlı Yönetimin Önemi ve Niğde Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi.
- Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (1. Baskı), İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fidanboy, C. Ö. (b.t.). *ISO 9000: 2000 ve Proses Performans Ölçümleri*, 18.05.2007, http://www.danismend.com/konular/kaliteyon/kltproses_performans_olcumleri.htm

- Filiz, A. (2002) *Performans Değerlendirme ve Yönetimi*, 05,01,2011
<http://www.biomed.com/pages/makaleler/makale7.htm>
- George D., & Mallery, P. (2003). Adım adım, Windows için SPSS: Basit bir kılavuz ve başvuru. 11.0 güncelleme (4. bs.). Boston: Allyn & Bacon.
- Ghalayini, A. M. ve Noble, J.S. (1996), The changing basis of performance measurement, *International Journal of Operations and Production Management*, 16(8), s. 63-80.
- Godiwalla, Y.H., Batra, H.C., Johnson, J. A. & Charleston, C. (1997). Managing hospitals in dynamic environments, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 10(5), s. 202–207.
- Grote, D. (02. 2011). *Varlıkta Yoklukta Performansı Değerlendirmek*, HR Dergi, 05.09.2011, <http://www.hrdergi.com/tr/dergi/subat-2011/varlikta-yoklukta-performansi-degerlendirmek/1907.aspx>
- Gülcü, A., Tutar, H., ve Yeşilyurt, C. (2005). *Sağlık Sektöründe Veri Zarflama Analiz Yöntemi ile Göreceli Verimlilik Analizi*, (1.baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güner, M. ve Memiş, F., (2007), *Kurumsal Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Gelişim Süreci:1850'lerden 2000'lere Bir İnceleme*, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16 (2), s.299–310.
- Güneş, M. (2006). *Performans Değerlendirmenin Kariyer Yönetimindeki Yeri Ve Önemi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.
- Güran, M.C. (2005). *Kamu Hizmetlerinde Performans Ölçümü*, (1.baskı), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Gürüz, D. ve Ö. Yaylacı, G. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. (1. baskı), İstanbul: MediaCat Kitapları.

- Hayajneh, A.Y. (2000). *Identification Of The Influence Of Organizational Variables On Hospital Staff Nurses' Job Performance*, Unpublished doctorate dissertation, University of Iowa, City Graduate College.
- Helvacı, M.A. (2002). *Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 35(1-2), s.155-169.
- Human Research Dergi, (11. 2011), 12. 2011,<http://www.hrdergi.com/tr/dergi/kasim-2011/ahh-su-performans-gorusmeleri/2047.aspx>.
- Ildır, A. (2008). *Faliyet Tabanlı Maliyetleme ile Sağlık İşletmelerinde Maliyet Analizi ve Performans Yönetimi*, (1.baskı),Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- İşığışok, E. (2008). *Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi*, İ.Ü. İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi (7), s. 1-23.
- İplik, F. N. (2004). *Dört ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İşgörenin Performans Değerlendirme Faaliyetleri: Çukurova Bölgesi Örneği*, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 15 (2), s.195-205.
- İzğören, A.Ş. (2001). *Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak*, Ankara: Academyplus yayınevi.
- Kamien, M. I. ve Schwartz, N. L. (1982). *Market Structure and Innovation*, Cambridge: Cambridge University Press, s. 2-7.
- Kara, D. (2008). *Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi
- Karaca, Ö. (2004). *Toplam Kalite Uygulamalarının Performans Değerlendirme Sonuçları Üzerindeki Etkisi-Üretim sektöründeki Bir İşletme Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kavuncubaşı, Ş. (1995). *Hastanelerde Göreceli Verimlilik Ölçümü: Veri Çerçeveleme Analizinin Uygulanması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi.
- Kavuzlu, F. (2007). *Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme Ve Performansa Dayalı Ücret Sistemi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, T. (1982). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: İstanbul Ün. İşletme Fak. Yay. No:132, Evrim Ofset-Matbaacılık.
- Köseoğlu, Ö. (2005). *Belediyelerde Performans Yönetimi*, Türk İdare Dergisi, Haziran (447), s.213.
- Kubalı, D. (1999). *Performans Denetimi*, Amme İdaresi Dergisi, 32 (1), s.31-62.
- Kubat, O. U. (2002). *Ankara'daki Hastanelerin Teknik Verimliliklerinin Veri Zarflama Analizi Yöntemi Kullanılarak Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Küçük, A.A. (2005). *Kamuda Performans Değerlendirme Sistemi Ve Kamu Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi.
- Lane, J. E. (2000). *New Public Management*, (1. Baskı), London: Routledge.
- Lorcu, F. (2008). *Veri Zarflama Analizi ile Türkiye ve Avrupa Birliği Ülkelerinin Sağlık Alanındaki Etkinliklerinin Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Meyer Goldstein, S., Ward, P.T., Leong, G.K. & Butler, T.W. (2002). *The effect of location, strategy, and operations technology on hospital performance*, Journal of Operations Management, 20, s. 63–75.
- Neale, F. (1992). *HandBook Of Performance Management*, England: Chartered institute Of Personel&Development

- Neely, A.D. (1999). *The Performance Measurement Revolution: Why Now and WhatNew?*, International Journal of Operations and Production Management, 19 (2). s.205-228.
- O'donnell,F.J.& Duffy, A.H.B. (2002). Modelling Design Development Performance, *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), s.1198-1221.
- Okakın, N. (2008). *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.Baskı, İstanbul: Beta Yay.
- Onaran, S. (2006). *Veri Zarflama Analizi Kullanılarak Üniversite Kütüphanelerinin Performanslarının Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Orak N. (2005). *İstanbul İlindeki Hemşirelerin Profesyonel Hemşirelik Değerleri ve Etkileyen faktörlerin Analizi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Ölçer, F. (2004). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel Ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç, *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 18 (3-4), s.216.
- Özata, M. (2004). *Sağlık Bilişim Sistemlerinin Hastane Etkinliğinin Artırılmasında Yeri ve Önemi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özer, A. M. (2009). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi, *Sayıştay Dergisi*, (73), s.3-29.
- Örücü E., Köseoğlu M. A. (2003). *İşletmelerde İşgören Performansını Değerleme ve K.İ.T'ler İçin A.B Uyumlu Bir Model Önerisi*,(1.baskı), Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özcan, Ç.Ö. (2002). *Sanayi İşletmelerinde Performans Değerlendirme Sistemi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi.

- Özcan N. (1996). *Farklı Coğrafik Bölgelerde Çalışan Hemşirelerin Mesleki Sorunlarının ve Bunların Davranışlarına Olan Etkilerinin Araştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi.
- Özçelik, D. A. (1992). *Ölçme ve Değerlendirme*, Genişletilmiş ikinci baskı, Ankara: ÖSYM Yayınları.
- Özdemir, İ. (2007). *Performans Değerleme Yöntemleri; Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Araştırma Ve Model Önerisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi.
- Özgen, H. (Ed. Hikmet Seçim), (1995). *Çağdaş Hastane Yönetimi Anlayışı ve Türkiye'deki Uygulamalar, Hastane İşletmeciliği (Seçme Yazılar)*, Yayın No: 845, s.73-77, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi yayını.
- Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (1. baskı), Adana, Nobel Yayınları.
- Özgener.Ş., Küçük,F. (2008). *Hastanelerde Modern Yönetim Felsefesinin Verimliliğe Etkisi: Gevher Nesibe Hastanesinde Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (19), s. 341.
- Özkan, S. (b.t.). *Performans Yönetimi mi dediniz Pardon! (1. Bölüm)* 10.11.2011, <http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=38>
- Özkara, B. Ve Kurt, M. (2003). *Yenilik Stratejisi ile Örgütsel Etkililik Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Arçelik Örneği*, 11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, s.795-796, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayını, Yayın No: 57, Afyon: Türkiye.
- Palmer, Margaret J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*, (Çev. D. Şahiner), Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi 9, İstanbul: Rota Yayın.(Orijinal Baskı Yayın T.:1991)

- Ramanathan, R. (2005). *Operations assessment of hospitals in the Sultanate of Oman*, International Journal of Operations&Production Management, 25(1), s.39-54.
- Sabuncuoğlu, Z. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (5. baskı), Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım.
- Sarihan, H. İ. (1998). *Rekabette Başarının Yolu Teknoloji Yönetimi*,(1. baskı), İstanbul: Desnet Ltd.
- Sayıştay Raporu (02. 2002). *Sayıştayın Performansın Ölçümüne İlişkin Öneri Raporu*.
- Sayıştay Raporu (09. 2003). *Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Öneri Raporu*.
- Sinc, S. D. (1985). *Productivity Management; Planning Measurement and Evaluation, Control and Improvement*, (1.Edit.), New York:Wiley Publications.
- Soylu, Ö. (Çev.) (b.t.). *Performans Yönetiminde Bunlara Dikkat* , 10.09.2009, <http://www.hrdergi.com/tr/dergi/kasim-2002/performans-yonetiminde-bunlara-dikkat/957.aspx>
- Şimşek, M.Ş., Öge, H.S. (2007). *Stratejik ve Uluslar arası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi*, (1. baskı), Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tansel, A.E., (2007). *Toplam Kalite Yönetimi İle Performans Değerlemesi İlişkisi Ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde Kullanım Alanları*. Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tarım, A. (2001). *Veri Zarflama Analizi: Matematiksel Programlama Tabanlı Görelî Etkinlik Ölçüm Yaklaşımı*, (1. baskı), Ankara: Sayıştay Yayınları.

- Tatar, M. (2007-a). Tıbbi etkililik, etkililik ve verimlilik-1, *Makro Bakış Sağlık Politikası Gündemi Dergisi*, (5), s.19.
- Tatar, M. (2007-b). *Sağlık Sisteminin Performansını Ölçme Süreci*, (H. Ateş v.d. Ed.), *Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi içinde*, (151-172), Ankara: Asil Yayınları.
- Tekin, H. (2000). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*, Gözden Geçirilmiş 14. Baskı, Ankara: Yargı Yayınevi.
- Timur, H. (1983). Personel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı Örneği, *Amme İdaresi Dergisi*, 16(3), s.3-22.
- Top, M., Gider, Ö., Ünalın, D. (2010). *Hastane Sektöründe İş Performansını Etkileyen Örgütsel Değişkenlerin (Faktörlerin) İncelenmesi: Kayseri Ve Kocaeli İllerindeki Hemşireler Üzerine Bir Alan Araştırması*, 9.11.2011, www.iudergi.com/tr/index.php/isletmeiktisadi/article/view/370
- Torrington, D., Hall,L. (1995). *Personel Management: HRM in Action*, (3. Baskı), Londra: Prentice Hall.
- Tortop, N. (1999). *Personel Yönetimi*, (6. baskı), Ankara: Yargı yayınları.
- Turgut, H. (2001). Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi, *Sayıştay Dergisi*, (42). s.56-68.
- Türkel, A.U. (1998). *İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi*,(1. baskı), İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İ.Ü. İşletme Fak. Yayın No:262, İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık.
- Uyer G. (1993). *Hemşireliğe Genel Bakış*, Ankara: Hürbilek matbaası.

- Uz, M. H. (09. 1995). *Temel Sağlık Hizmetlerinde Kalitenin Sürekli İyileştirilmesi için Gereken Önkoşullar ve Bu konuda Danimarka Tecrübeleri, Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetiminin Yeri*, 1. Basamak Sağlık Hizmetleri'nde Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu Kitapçığı, (49-56), Başkent Üniversitesi, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları.
- Vıcır, S. (2007). *Yenilik Çeşitleri*, 12.02.2011, <http://www.ceterisparibus.net/arsiv.htm>.
- Waldman, D. A. , Atwater, L. E. and Antonioni, D. (1998). *Has 360 Degree Feddback Gone Amok?*, Academy Of Management Executive, 12 (2), s. 86-94.
- Withanachchi, N., Karandagoda, W.&Handa, Y. (2004), *Performance improvement programme at a public hospital in Sri Lanka: an introduction*, Journal of Health Organization and Management, 18 (5), s. 361-369.
- Yalçın, A., Doğruluk, S., (2006). *Etkili Performans Değerlendirme İçin Gereken Becerilerin Tanımlanması, Ölçülmesi Ve Geliştirilmesi Üzerine Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15(2), s.345-368.
- Yıldız, G. (1994). *İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi; "Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Stratejik Bir Yaklaşım*, , Yayın No: 10, Sakarya Üniversitesi.
- Yılmaz, E.F. (2006). *İşletmelerde Uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminin Verimliliğe Etkisi Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz F. ve Ünsar, S. (2007). *Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(1), s. 35-57.
- Yılmaz, K. (2005). *Performans Değerlendirme Sürecinde 360 Derece Geribildirim Sistemi, Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Vol.1, s.27-44.

Yüce, P. (2003). *360 Derece Değerlendirme, F. Tahiroğlu (Ed.), Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları içinde (3. baskı)*, İstanbul: Hayat yayıncılık.

Yücel, R. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(3), s.110-1.

Yüksel, Ö. (1997). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, s.174.

Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü Hemşirelik Hizmetleri Yönetmeliği Taslağı görev tanımı yapılan alanlar, 01.12.2011, <http://www.memurlar.net/haber/81446>

***1 “ Performans Değerlendirme Formu” Tasarımında Faydalanılan Kaynaklar;**

Bafra Sanayi ve Ticaret Odası “Personel Performans Değerlendirme Formu” 10.05.2011, <http://Www.Sgdb.Gazi.Edu.Tr/Perfo.Deg2.Pdf>,

Bilgin, H. (2003). *Performans Değerlemesi, Gıda Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi.

Camgöz, S.M., Alperden, N. (2006). *360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği*, Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 13 (2). s.191-210

Dilsiz A. (2010). *Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme Ve 360 Derece Geri Bildirim Yöntemiyle Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi.

Işığışık, E. (2008). *Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi*, Ekonometri ve İstatistik, (7), s.1-23.

İşçi Performans Değerlendirme Formu Örneği, (12.07. 2005), , 05.05.2011
<http://forum.alomaliye.com/index.php?topic=996.0>

İno tec Teknoloji Yönetim Danışmanlığı, Performans Değerlendirme ve Performans Kontratı,(13.08.2005),03.04.2011,
<http://www.kalitekontrol.net/forum/personel-performans-degerlendirme-formu-ornegi-t1033.0.html;msg2307#msg2307.3> Ni

Performans kitapçığı son excel dosyası, Performans Değerlendirme Ve Performans Kontratı zip dosyası, (13.08.2005), 06.05.2011
<http://www.kalitekontrol.net/forum/personel-performans-degerlendirme-formu-ornegi-t1033.0.html>

O'Brien-Pallas, L., Thomson,D., Mcgillis Hall, L., Pink, G.,Kerr, M., Wang, S., Li, X., Meyer, R. (2003). *Evidence-Based Standards For Measuring Nurse Staffing And Performance*, Report For The Canadian Health Services Research Foundation December. Revised And Resubmitted, 2004 September, 05.06.2010,
<http://fhs.mcmaster.ca/nru/documents/ VTI CNF/Evidence%20Based%20Standards%20for%20Measuring%20Nurse%20Staffing%20and%20Performance.pdf>

University Of California, Berkeley, ” Performance Evaluation” Performance Evaluation #1 (Word)(b.t.), 21.07.2011,
<http://hrweb.berkeley.edu/performance-management/forms>,

Zaghloul,A.A.Z., Alsokair, M.K. (2008). Constructing A Nurse Appraisal Form: A Delphi Technique Study, *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 1, p.1–14, 05.06.2010, <http://www.dovepress.com/constructing-a-nurse-appraisal-form-a-delphi-technique-study-peer-reviewed-article-JMDH-recommendation1>

Ek-1: Çalışmada Kullanılan Performans Değerlendirme Formu

HEMŞİRE PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU						
DEĞERLENDİREN KİSİNİN						
YAŞI	:	<input type="text"/>				
CİNSİYETİ	:	<input type="checkbox"/> KADIN	<input type="checkbox"/> ERKEK			
ÇALIŞTIĞI BİRİM	:				
EĞİTİMİ	:	<input type="checkbox"/> LİSE	<input type="checkbox"/> ÖN LİSANS	<input type="checkbox"/> LİSANS	<input type="checkbox"/> LİSANSÜSTÜ	
MEDENİ HAL	:	<input type="checkbox"/> BEKAR	<input type="checkbox"/> EVLİ			
ÇOCUĞUNUZ VAR MI?	:	<input type="checkbox"/> VAR	<input type="checkbox"/> YOK			
MESLEĞİNDEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ	:	<input type="checkbox"/> 0-5 YIL	<input type="checkbox"/> 6-10 YIL	<input type="checkbox"/> 11-15 YIL	<input type="checkbox"/> 16-20 YIL	<input type="checkbox"/> 21 YIL ve ÜZERİ
BİRİMİNDEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ	:	<input type="checkbox"/> 0-5 AY	<input type="checkbox"/> 6 AY -1 YIL	<input type="checkbox"/> 2-5 YIL	<input type="checkbox"/> 6-9 YIL	<input type="checkbox"/> 10 YIL ve ÜZERİ

HEMŞİRE PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU			
DEĞERLENDİRİLEN KİSİNİN			
<input type="checkbox"/> Amiriyim	<input type="checkbox"/> Çalışma Arkadaşım	<input type="checkbox"/> Kendisiyim	<input type="checkbox"/> Astyım

KİŞİSEL ÖZELLİKLER		ÇOK İYİ	İYİ	ORTA	ZAYIF	ÇOK ZAYIF
1	Tertipli olma					
2	Güvenilir olma					
3	Sorumluluk sahibi olma					
4	Stres altında soğukkanlılığını yitirmeden çalışabilme					
5	İş değişikliklerine hızlı adapte olabilme					

İŞ BİLGİSİ		ÇOK İYİ	İYİ	ORTA	ZAYIF	ÇOK ZAYIF
6	Mesleki bilgisi					
7	Yaptığı işle ilgili mevzuatı bilme					
8	İşle ilgili bilgi güncelliğini sağlayabilme					
9	Yeni usul ve teknikleri uygulamaya geçirme					
İŞ PLANLAMA		ÇOK İYİ	İYİ	ORTA	ZAYIF	ÇOK ZAYIF
10	Amaç ve hedeflere uygun iş planları yapma					
11	Personelin niteliklerine uygun iş bölümü yapma					
12	İşi takip edip sonuçlandırmak isteme					
13	Acil ve öncelikli işler sıralamasını doğru yapabilme					
14	Kurumun kısıtlı kaynaklarını etkin kullanma					

İLETİŞİM BECERİLERİ		ÇOK İYİ	İYİ	ORTA	ZAYIF	ÇOK ZAYIF
15	Yazılı ve sözlü iletişimde anlaşılır bir dil kullanma					
16	Diğer kişilerin duygu, düşünce ve ihtiyaçlarını anlamaya çalışma					
17	Çalışanların yanlışlarını düzeltirken nazik ve yapıcı olma					
18	Takım çalışması ve işbirliğine yatkın olma					
19	Eleştiri kabul edebilme					
20	Çalışanların motivasyonlarını bozacak davranışlarda bulunmama					
21	İşle ilgili gerekli raporları ve kayıtları düzenli olarak tutma					
22	İşle ilgili üstlerini düzenli olarak bilgilendirme					
İŞ DİSİPLİNİ		ÇOK İYİ	İYİ	ORTA	ZAYIF	ÇOK ZAYIF
23	İşini sevme ve benimseme					
24	Dikkatli, disiplinli ve hatasız çalışma					
25	Özverili çalışma					
26	Amirlerine bağlılık ve uyumu					
27	Verilen görevleri standartlara uygun tamamlama					
28	Verilen görevleri zamanında tamamlama					
29	Mesai saatlerine uyma					
30	Görevi gerektirdiğinde iş saatlerinin dışında da çalışabilme					
31	Kişisel bakım ve kıyafetiyle kurumunu temsil etme					

32	İş ile ilgili teknik ekipman ve donanımı doğru, titiz ve temiz kullanma					
33	Kurum hedeflerine ulaşma ve aşmak için çaba harcama					
34	Çalışan sağlığı ve güvenliği ile ilgili tedbirleri alma					
35	Kurumun belirlediği kurallara uyma					

LİDERLİK		ÇOK İYİ	İYİ	ORTA	ZAYIF	ÇOK ZAYIF
36	İkna kabiliyeti					
37	Ek sorumluluklar almayı isteme					
38	Karşılaşılabilecek problemleri önceden görme					
39	Sorunlara akılcı ve pratik çözümler getirme					
40	Daha üst görevler için çabalama					
41	Ekibinin güçlü ve zayıf yönlerini doğru değerlendirme					
42	İş arkadaşlarının gelişmesi konusunda eğitici ve özendirici olma					
43	İnsanlara karşı adil ve önyargısız olma					
44	Başarıyı takdir etme					

Ek-2: Çalışmaya Katılan Birimler

BİRİMLER	
SIRA NO	BİRİM ADI
1	ACİL 1 SERVİSİ
2	ACİL 2 SERVİSİ
3	ÇOCUK ACİL SERVİSİ
4	ÇOCUK SERVİSİ
5	ÇOCUK YOĞUN BAKIM SERVİSİ
6	DAHİLİYE 1 SERVİSİ
7	DAHİLİYE 2 SERVİSİ
8	DİYALİZ SERVİSİ
9	DOĞUMHANE SERVİSİ
10	KADIN DOĞUM SERVİSİ
11	KARDİYOLOJİ SERVİSİ
12	KBB SERVİSİ
13	KORONER YOĞUN BAKIM SERVİSİ
14	KVC YOĞUN BAKIM SERVİSİ
15	NÖROLOJİ SERVİSİ
16	YENİDOĞAN YAKIN İZLEM SERVİSİ
17	YENİDOĞAN YOĞUN BAKIM SERVİSİ

Ek-3: Çalışmaya Katılan Hemşirelerin Demografik Özellikleri

**HEMŞİRELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME KONUSUNDA
ÇALIŞMAYA KATILAN HEMŞİRLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ**

SIRA NO	YAŞI	CİNSİYETİ	EĞİTİMİ	MEDENİ HALİ	ÇOCUK	MESLEK SÜRESİ	BİRİMDEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ
1	36	KADIN	LİSANSÜSTÜ	EVLİ	VAR	16-20 YIL	6-9 YIL
2	29	KADIN	LİSANSÜSTÜ	BEKAR	YOK	6-10 YIL	6-9 YIL
3	35	KADIN	ÖN LİSANS	EVLİ	VAR	16-20 YIL	10 YIL VE ÜZERİ
4	24	KADIN	LİSANS	BEKAR	YOK	0-5 YIL	2-5 YIL
5	28	KADIN	LİSANSÜSTÜ	BEKAR	YOK	6-10 YIL	6-9 YIL
6	33	KADIN	LİSANS	EVLİ	VAR	11-15 YIL	2-5 YIL
7	37	KADIN	ÖN LİSANS	EVLİ	VAR	16-20 YIL	2-5 YIL
8	30	KADIN	LİSANS	BEKAR	YOK	0-5 YIL	2-5 YIL
9	25	KADIN	LİSANS	BEKAR	YOK	0-5 YIL	2-5 YIL
10	31	KADIN	ÖN LİSANS	BEKAR	YOK	6-10 YIL	2-5 YIL
11	25	KADIN	LİSANS	BEKAR	YOK	0-5 YIL	2-5 YIL
12	26	KADIN	LİSANS	BEKAR	YOK	0-5 YIL	2-5 YIL
13	24	KADIN	LİSANS	BEKAR	YOK	0-5 YIL	2-5 YIL
14	35	KADIN	LİSE	EVLİ	VAR	11-15 YIL	2-5 YIL
15	22	KADIN	LİSE	BEKAR	YOK	0-5 YIL	2-5 YIL
16	30	KADIN	LİSANS	BEKAR	YOK	6-10 YIL	6 AY-1 YIL
17	35	KADIN	ÖN LİSANS	EVLİ	VAR	16-20 YIL	2-5 YIL
18	24	KADIN	LİSANS	BEKAR	YOK	0-5 YIL	0-5 AY
19	35	KADIN	LİSANS	EVLİ	VAR	6-10 YIL	2-5 YIL
20	25	KADIN	LİSANS	EVLİ	VAR	0-5 YIL	2-5 YIL
21	31	KADIN	LİSANSÜSTÜ	EVLİ	VAR	11-15 YIL	2-5 YIL
22	32	KADIN	LİSANS	EVLİ	YOK	6-10 YIL	2-5 YIL
23	35	KADIN	ÖN LİSANS	EVLİ	VAR	6-10 YIL	0-5 AY
24	28	KADIN	LİSANS	EVLİ	YOK	0-5 YIL	0-5 AY
25	29	KADIN	LİSANS	BEKAR	YOK	6-10 YIL	0-5 AY

26	26	KADIN	LİSANS	BEKAR	YOK	0-5 YIL	0-5 AY
27	32	KADIN	ÖN LİSANS	EVLİ	VAR	11-15 YIL	6-9 YIL
28	27	KADIN	LİSANSÜSTÜ	BEKAR	YOK	0-5 YIL	2-5 YIL
29	25	KADIN	LİSANS	BEKAR	YOK	0-5 YIL	2-5 YIL
30	24	KADIN	LİSANS	BEKAR	YOK	0-5 YIL	2-5 YIL
31	21	KADIN	LİSANS	BEKAR	YOK	0-5 YIL	6 AY-1 YIL
32	23	KADIN	LİSANS	BEKAR	YOK	0-5 YIL	6 AY-1 YIL
33	35	KADIN	LİSANS	EVLİ	YOK	6-10 YIL	6 AY-1 YIL
34	30	KADIN	LİSANS	EVLİ	YOK	6-10 YIL	6 AY-1 YIL
35	23	KADIN	LİSANS	BEKAR	YOK	0-5 YIL	6 AY-1 YIL
36	39	KADIN	ÖN LİSANS	EVLİ	VAR	16-20 YIL	0-5 AY
37	35	KADIN	LİSANS	EVLİ	VAR	11-15 YIL	10 YIL VE ÜZERİ
38	32	KADIN	LİSANS	EVLİ	VAR	6-10 YIL	6-9 YIL
39	32	KADIN	ÖN LİSANS	EVLİ	VAR	11-15 YIL	2-5 YIL
40	36	ERKEK	ÖN LİSANS	BEKAR	YOK	16-20 YIL	2-5 YIL
41	36	KADIN	LİSE	EVLİ	VAR	11-15 YIL	6 AY-1 YIL
42	32	KADIN	ÖN LİSANS	EVLİ	VAR	11-15 YIL	6 AY-1 YIL
43	30	KADIN	ÖN LİSANS	BEKAR	YOK	11-15 YIL	0-5 AY
44	36	KADIN	LİSANSÜSTÜ	BEKAR	YOK	16-20 YIL	2-5 YIL
45	26	KADIN	LİSANS	BEKAR	YOK	0-5 YIL	2-5 YIL
46	26	KADIN	LİSANS	BEKAR	YOK	0-5 YIL	0-5 AY
47	34	KADIN	LİSANSÜSTÜ	EVLİ	VAR	6-10 YIL	2-5 YIL
48	27	KADIN	LİSANS	EVLİ	YOK	0-5 YIL	6 AY-1 YIL
49	42	KADIN	LİSANS	EVLİ	VAR	21 YIL VE ÜZERİ	2-5 YIL
50	38	KADIN	LİSANS	BEKAR	YOK	16-20 YIL	2-5 YIL
51	26	KADIN	LİSANS	EVLİ	YOK	0-5 YIL	2-5 YIL
52	39	KADIN	ÖN LİSANS	EVLİ	VAR	16-20 YIL	6-9 YIL
53	27	KADIN	LİSANS	BEKAR	YOK	0-5 YIL	6 AY-1 YIL
54	41	KADIN	LİSANS	EVLİ	VAR	21 YIL VE ÜZERİ	6 AY-1 YIL
55	25	KADIN	LİSANS	EVLİ	YOK	0-5 YIL	2-5 YIL
56	33	KADIN	LİSE	EVLİ	VAR	11-15 YIL	2-5 YIL
57	32	KADIN	LİSE	BEKAR	YOK	11-15 YIL	6-9 YIL
58	30	KADIN	LİSANSÜSTÜ	EVLİ	VAR	6-10 YIL	2-5 YIL
59	34	KADIN	ÖN LİSANS	BEKAR	YOK	6-10 YIL	6-9 YIL

60	42	KADIN	LİSANS	EVLİ	YOK	21 YIL VE ÜZERİ	10 YIL VE ÜZERİ
61	33	KADIN	ÖN LİSANS	EVLİ	VAR	6-10 YIL	6-9 YIL
62	28	KADIN	LİSANS	BEKAR	YOK	0-5 YIL	2-5 YIL
63	26	KADIN	LİSANS	BEKAR	YOK	0-5 YIL	2-5 YIL
64	24	KADIN	LİSANS	EVLİ	YOK	0-5 YIL	2-5 YIL
65	39	KADIN	ÖN LİSANS	EVLİ	VAR	11-15 YIL	0-5 AY
66	45	KADIN	LİSANS	BEKAR	VAR	21 YIL VE ÜZERİ	10 YIL VE ÜZERİ
67	34	KADIN	ÖN LİSANS	EVLİ	VAR	11-15 YIL	2-5 YIL
68	45	KADIN	ÖN LİSANS	EVLİ	VAR	21 YIL VE ÜZERİ	6 AY-1 YIL
69	26	KADIN	LİSANS	EVLİ	VAR	0-5 YIL	2-5 YIL
70	35	KADIN	ÖN LİSANS	EVLİ	VAR	11-15 YIL	0-5 AY
71	37	KADIN	LİSANS	BEKAR	YOK	16-20 YIL	0-5 AY
72	38	KADIN	LİSANS	BEKAR	YOK	16-20 YIL	2-5 YIL
73	28	KADIN	LİSE	EVLİ	VAR	0-5 YIL	2-5 YIL
74	31	KADIN	ÖN LİSANS	EVLİ	VAR	11-15 YIL	2-5 YIL
75	41	KADIN	LİSE	EVLİ	VAR	16-20 YIL	2-5 YIL
76	36	KADIN	LİSE	BEKAR	YOK	16-20 YIL	2-5 YIL
77	27	KADIN	LİSANS	EVLİ	YOK	0-5 YIL	6 AY-1 YIL
78	33	KADIN	ÖN LİSANS	EVLİ	YOK	6-10 YIL	6-9 YIL
79	21	KADIN	LİSE	BEKAR	YOK	0-5 YIL	2-5 YIL
80	26	KADIN	LİSANS	BEKAR	YOK	0-5 YIL	6 AY-1 YIL
81	35	KADIN	ÖN LİSANS	EVLİ	VAR	16-20 YIL	0-5 AY
82	41	KADIN	LİSANS	BEKAR	YOK	21 YIL VE ÜZERİ	6-9 YIL
83	24	KADIN	LİSANS	BEKAR	YOK	0-5 YIL	2-5 YIL
84	36	KADIN	ÖN LİSANS	EVLİ	VAR	16-20 YIL	6 AY-1 YIL
85	26	ERKEK	LİSANS	BEKAR	YOK	0-5 YIL	2-5 YIL
86	30	KADIN	ÖN LİSANS	EVLİ	VAR	6-10 YIL	2-5 YIL
87	22	KADIN	ÖN LİSANS	BEKAR	YOK	0-5 YIL	6 AY-1 YIL
88	35	KADIN	LİSANSÜSTÜ	EVLİ	VAR	16-20 YIL	6 AY-1 YIL
89	31	ERKEK	LİSANS	EVLİ	VAR	6-10 YIL	6 AY-1 YIL
90	32	ERKEK	LİSE	EVLİ	YOK	11-15 YIL	6 AY-1 YIL
91	31	KADIN	ÖN LİSANS	EVLİ	VAR	11-15 YIL	6 AY-1 YIL
92	25	KADIN	LİSANSÜSTÜ	BEKAR	YOK	0-5 YIL	2-5 YIL
93	36	KADIN	ÖN LİSANS	BEKAR	YOK	16-20 YIL	2-5 YIL

94	31	ERKEK	ÖN LİSANS	EVLİ	VAR	11-15 YIL	2-5 YIL
95	33	KADIN	LİSANSÜSTÜ	EVLİ	VAR	11-15 YIL	6-9 YIL
96	35	KADIN	LİSANS	EVLİ	VAR	11-15 YIL	2-5 YIL
97	38	KADIN	ÖN LİSANS	BEKAR	YOK	16-20 YIL	2-5 YIL
98	35	KADIN	LİSE	BEKAR	YOK	21 YIL VE ÜZERİ	10 YIL VE ÜZERİ
99	40	KADIN	LİSANS	EVLİ	VAR	21 YIL VE ÜZERİ	10 YIL VE ÜZERİ
100	37	KADIN	ÖN LİSANS	EVLİ	VAR	16-20 YIL	10 YIL VE ÜZERİ
101	36	KADIN	ÖN LİSANS	BEKAR	VAR	16-20 YIL	6-9 YIL
102	29	KADIN	ÖN LİSANS	BEKAR	YOK	6-10 YIL	6 AY-1 YIL
103	32	KADIN	LİSANSÜSTÜ	BEKAR	YOK	6-10 YIL	2-5 YIL
104	27	KADIN	LİSANSÜSTÜ	BEKAR	YOK	0-5 YIL	2-5 YIL
105	26	KADIN	LİSANS	BEKAR	YOK	0-5 YIL	2-5 YIL
106	36	KADIN	LİSANS	BEKAR	YOK	16-20 YIL	2-5 YIL
107	37	KADIN	LİSANS	EVLİ	VAR	16-20 YIL	2-5 YIL
108	33	KADIN	ÖN LİSANS	EVLİ	VAR	16-20 YIL	6 AY-1 YIL
109	30	KADIN	LİSANS	EVLİ	VAR	6-10 YIL	0-5 AY
110	38	KADIN	ÖN LİSANS	EVLİ	VAR	16-20 YIL	0-5 AY
111	38	KADIN	ÖN LİSANS	EVLİ	VAR	16-20 YIL	2-5 YIL
112	32	KADIN	LİSANS	EVLİ	VAR	11-15 YIL	2-5 YIL
113	44		ÖN LİSANS	EVLİ	VAR	21 YIL VE ÜZERİ	2-5 YIL
114	38	KADIN	LİSANS	EVLİ	VAR	16-20 YIL	2-5 YIL
115	33	KADIN	ÖN LİSANS	EVLİ	VAR	6-10 YIL	2-5 YIL
116	52	KADIN	LİSE	BEKAR	VAR	21 YIL VE ÜZERİ	2-5 YIL
117	34	KADIN	LİSANS	EVLİ	YOK	6-10 YIL	6 AY-1 YIL
118	42	ERKEK	LİSANSÜSTÜ	EVLİ	VAR	21 YIL VE ÜZERİ	2-5 YIL
119	38	KADIN	LİSE	EVLİ	VAR	16-20 YIL	2-5 YIL
120	41	ERKEK	LİSE	BEKAR	YOK	16-20 YIL	2-5 YIL
121	30	KADIN	ÖN LİSANS	EVLİ	YOK	11-15 YIL	6 AY-1 YIL
122		KADIN	ÖN LİSANS	EVLİ	VAR	21 YIL VE ÜZERİ	10 YIL VE ÜZERİ
123	53	KADIN	ÖN LİSANS	EVLİ	VAR	21 YIL VE ÜZERİ	10 YIL VE ÜZERİ
124	33	KADIN	LİSANS	EVLİ	VAR	11-15 YIL	6-9 YIL
125	37	KADIN	LİSANS	EVLİ	VAR	16-20 YIL	2-5 YIL

126	33	KADIN	LİSANS	EVLİ	VAR	11-15 YIL	6-9 YIL
127	40	KADIN	LİSANS	EVLİ	VAR	21 YIL VE ÜZERİ	10 YIL VE ÜZERİ
128	30	KADIN	LİSANSÜSTÜ	EVLİ	YOK	6-10 YIL	2-5 YIL
129	47	KADIN	ÖN LİSANS	EVLİ	VAR	21 YIL VE ÜZERİ	10 YIL VE ÜZERİ
130	38	KADIN	ÖN LİSANS	EVLİ	VAR	21 YIL VE ÜZERİ	6-9 YIL
131	37	KADIN	ÖN LİSANS	EVLİ	VAR	16-20 YIL	2-5 YIL
132	37	KADIN	LİSANS	EVLİ	YOK	16-20 YIL	2-5 YIL
133	30	KADIN	LİSANSÜSTÜ	BEKAR	YOK	6-10 YIL	2-5 YIL
134	38	KADIN	LİSANS	BEKAR	YOK	21 YIL VE ÜZERİ	10 YIL VE ÜZERİ
135	34	KADIN	LİSANSÜSTÜ	BEKAR	YOK	11-15 YIL	6-9 YIL
136	39	KADIN	LİSANS	EVLİ	VAR	21 YIL VE ÜZERİ	10 YIL VE ÜZERİ
137	33	KADIN	ÖN LİSANS	EVLİ	VAR	11-15 YIL	2-5 YIL
138	32	KADIN	LİSANSÜSTÜ	EVLİ	YOK	11-15 YIL	2-5 YIL

Ek-4: Çalışmaya Katılan Hemşirelerin Performans Puanları

SIRA NO	DEĞERLENDİRİLEN KİŞİNİN	ORTALAMA PUANLAR						ORTALAMA TOPLAM PUAN
		KİŞİSEL ÖZELLİKLER	İŞ BİLGİSİ	İŞ PLANLAMA	İLETİŞİM BECERİLERİ	İŞ DİSİPLİNİ	LİDERLİK	
1	KENDİSİYİM	12,00	16,00	12,60	12,75	19,08	13,67	86,09
2	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	13,20	17,00	11,40	11,25	15,08	10,00	77,93
3	AMİRİYİM	13,20	17,00	12,60	12,75	16,92	12,33	84,81
4	KENDİSİYİM	13,20	16,00	13,80	12,75	17,54	13,00	86,29
5	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	11,40	15,00	11,40	11,63	16,92	11,33	77,68
6	AMİRİYİM	10,20	14,00	10,80	10,50	15,08	10,00	70,58
7	KENDİSİYİM	13,20	16,00	12,00	14,25	18,77	12,00	86,22
8	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	11,40	12,00	10,80	12,00	16,31	10,67	73,17
9	AMİRİYİM	12,60	16,00	11,40	11,25	14,15	9,67	75,07
10	KENDİSİYİM	13,20	15,00	13,80	11,25	15,08	11,67	79,99
11	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	12,00	16,00	12,00	12,38	14,15	12,00	78,53
12	AMİRİYİM	7,20	13,00	9,00	8,25	8,92	8,33	54,71
13	KENDİSİYİM	13,80	15,00	13,80	13,13	17,85	12,00	85,57
14	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	11,40	16,00	12,00	12,00	15,69	12,00	79,09
15	AMİRİYİM	7,80	14,00	9,00	8,25	12,31	7,00	58,36
16	KENDİSİYİM	13,80	16,00	13,20	14,25	19,69	11,67	88,61
17	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	12,60	17,00	13,20	14,25	17,54	12,33	86,92
18	AMİRİYİM	12,00	13,00	11,40	12,00	13,23	8,00	69,63
19	KENDİSİYİM	13,20	17,00	14,40	14,63	18,15	12,33	89,71
20	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	13,20	16,00	12,00	14,25	19,38	11,33	86,17
21	AMİRİYİM	13,20	17,00	13,20	13,13	17,54	11,33	85,40
22	KENDİSİYİM	10,20	12,00	11,40	11,63	14,46	10,33	70,02
23	ÇALIŞMA	12,00	16,00	10,80	8,25	15,38	8,00	70,43

	ARKADAŞIYIM							
24	AMİRİYİM	10,20	17,00	13,20	10,50	14,46	9,00	74,36
25	KENDİSİYİM	13,80	16,00	13,80	14,25	16,92	13,67	88,44
26	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	10,20	13,00	10,20	10,88	13,54	10,33	68,15
27	AMİRİYİM	7,20	12,00	9,00	7,50	10,77	8,33	54,80
28	KENDİSİYİM	11,40	14,00	11,40	12,00	16,00	11,00	75,80
29	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	14,40	17,00	13,20	13,13	17,54	14,00	89,26
30	AMİRİYİM	10,20	15,00	12,60	12,75	15,08	10,67	76,29
31	KENDİSİYİM	13,80	20,00	13,80	14,25	18,77	14,67	95,29
32	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	13,80	16,00	13,80	12,75	18,77	12,00	87,12
33	AMİRİYİM	12,00	16,00	12,00	13,88	19,08	11,00	83,95
34	KENDİSİYİM	13,80	19,00	14,40	12,38	18,15	12,00	89,73
35	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	13,80	20,00	13,20	13,88	18,77	13,67	93,31
36	AMİRİYİM	13,20	16,00	10,80	13,88	17,85	11,00	82,72
37	KENDİSİYİM	10,80	11,00	10,80	11,63	13,23	10,67	68,12
38	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	13,20	19,00	13,20	15,00	18,77	13,00	92,17
39	AMİRİYİM	10,20	12,00	10,20	12,75	14,15	9,67	68,97
40	KENDİSİYİM	14,40	16,00	12,00	14,63	19,69	13,33	90,05
41	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	10,80	9,00	10,80	11,63	13,23	11,00	66,46
42	AMİRİYİM	9,60	13,00	10,20	11,25	13,85	10,33	68,23
43	KENDİSİYİM	12,60	15,00	12,00	11,25	16,92	10,67	78,44
44	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	14,40	16,00	12,00	14,63	20,00	14,33	91,36
45	AMİRİYİM	11,40	15,00	10,80	11,25	15,38	10,00	73,83
46	KENDİSİYİM	15,00	15,00	15,00	13,50	16,31	12,00	86,81
47	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	9,60	14,00	8,40	8,63	13,54	7,00	61,16
48	AMİRİYİM	9,60	11,00	9,00	9,75	12,00	8,00	59,35
49	KENDİSİYİM	10,20	17,00	11,40	11,63	15,69	11,00	76,92
50	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	8,40	10,00	9,60	13,13	13,54	9,00	63,66
51	AMİRİYİM	10,80	11,00	9,00	9,75	12,62	7,67	60,83
52	KENDİSİYİM	12,00	14,00	10,80	10,50	15,08	10,33	72,71
53	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	9,60	16,00	11,40	10,88	14,46	9,67	72,00

54	AMİRİYİM	6,60	10,00	6,60	9,00	11,38	7,33	50,92
55	KENDİSİYİM	13,20	19,00	14,40	14,25	18,77	15,00	94,62
56	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	13,20	18,00	13,20	13,50	17,54	13,67	89,11
57	AMİRİYİM	9,00	11,00	9,00	9,75	11,38	9,67	59,80
58	KENDİSİYİM	14,40	17,00	13,80	13,50	16,62	13,67	88,98
59	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	10,20	15,00	12,00	11,63	16,00	11,00	75,83
60	AMİRİYİM	8,40	14,00	11,40	11,25	15,69	10,67	71,41
61	KENDİSİYİM	13,20	16,00	12,60	12,00	16,92	12,00	82,72
62	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	15,00	19,00	13,80	15,00	19,38	14,00	96,18
63	AMİRİYİM	13,20	16,00	12,60	12,38	16,31	13,33	83,82
64	KENDİSİYİM	12,00	17,00	10,80	13,13	17,23	12,00	82,16
65	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	13,80	19,00	14,40	14,63	19,38	13,67	94,88
66	AMİRİYİM	12,00	16,00	12,00	14,25	19,08	13,67	86,99
67	KENDİSİYİM	13,80	16,00	15,00	14,63	17,23	12,67	89,32
68	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	11,40	12,00	10,80	12,75	15,08	10,33	72,36
69	AMİRİYİM	13,80	17,00	12,00	13,13	16,31	12,33	84,57
70	KENDİSİYİM	10,80	17,00	12,60	11,63	16,00	10,33	78,36
71	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	12,60	16,00	13,20	13,50	16,92	13,00	85,22
72	AMİRİYİM	10,80	15,00	10,80	11,25	15,69	11,33	74,88
73	KENDİSİYİM	8,40	9,00	9,00	11,25	14,15	9,00	60,80
74	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	11,40	13,00	12,00	12,00	15,69	10,00	74,09
75	AMİRİYİM	13,80	15,00	12,00	13,13	16,62	13,67	84,21
76	KENDİSİYİM	12,00	15,00	11,40	10,88	16,00	10,33	75,61
77	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	12,00	14,00	12,00	12,00	16,00	12,00	78,00
78	AMİRİYİM	12,60	17,00	12,00	13,50	16,00	10,67	81,77
79	KENDİSİYİM	12,60	14,00	12,60	11,63	16,31	11,67	78,80
80	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	12,00	16,00	13,80	12,38	17,85	12,67	84,69
81	AMİRİYİM	11,40	15,00	10,20	10,88	15,08	10,00	72,55
82	KENDİSİYİM	14,40	17,00	14,40	15,00	18,77	14,67	94,24
83	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	12,00	16,00	12,00	12,00	16,00	13,33	81,33
84	AMİRİYİM	10,80	17,00	10,20	10,88	14,46	10,67	74,00

85	KENDİSİYİM	12,00	16,00	12,00	12,75	17,54	12,00	82,29
86	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	14,40	17,00	15,00	14,63	19,08	11,67	91,77
87	AMİRİYİM	12,00	15,00	10,20	11,63	18,15	11,00	77,98
88	KENDİSİYİM	13,80	17,00	12,60	13,13	17,54	13,33	87,40
89	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	12,00	16,00	12,00	12,00	15,08	11,67	78,74
90	AMİRİYİM	13,20	16,00	12,60	11,63	16,92	11,33	81,68
91	KENDİSİYİM	11,40	15,00	12,00	12,00	16,00	11,33	77,73
92	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	12,00	16,00	12,60	12,38	18,15	12,33	83,46
93	AMİRİYİM	12,60	16,00	10,80	13,88	18,46	11,33	83,07
94	KENDİSİYİM	12,00	16,00	12,00	15,00	19,69	12,00	86,69
95	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	12,00	16,00	12,00	12,00	16,00	11,33	79,33
96	AMİRİYİM	11,40	16,00	11,40	12,38	15,69	11,67	78,53
97	KENDİSİYİM	13,20	15,00	14,40	13,13	19,08	13,67	88,47
98	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	12,00	16,00	12,00	12,00	16,00	12,00	80,00
99	AMİRİYİM	8,40	14,00	10,20	11,25	14,46	10,67	68,98
100	KENDİSİYİM	13,80	16,00	13,20	12,38	14,77	11,00	81,14
101	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	15,00	20,00	15,00	15,00	19,69	15,00	99,69
102	AMİRİYİM	10,80	16,00	11,40	11,63	15,69	12,00	77,52
103	KENDİSİYİM	12,00	15,00	14,40	15,00	18,46	12,00	86,86
104	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	9,60	10,00	9,60	13,13	15,69	8,67	66,68
105	AMİRİYİM	11,40	16,00	10,80	12,00	16,31	12,00	78,51
106	KENDİSİYİM	12,00	16,00	12,00	11,63	16,00	11,67	79,29
107	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	12,60	18,00	9,60	11,63	15,69	11,67	79,18
108	AMİRİYİM	12,60	16,00	11,40	10,88	14,77	12,00	77,64
109	KENDİSİYİM	13,20	17,00	14,40	12,75	18,77	13,33	89,45
110	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	10,80	16,00	12,00	10,88	15,38	12,00	77,06
111	AMİRİYİM	12,60	16,00	12,00	10,13	15,38	11,67	77,78
112	KENDİSİYİM	13,20	16,00	12,60	12,00	16,00	12,00	81,80
113	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	12,60	18,00	10,80	11,25	15,69	12,00	80,34
114	AMİRİYİM	11,40	16,00	12,00	12,75	17,23	13,33	82,71
115	KENDİSİYİM	13,80	19,00	14,40	14,25	18,77	14,33	94,55

116	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	14,40	18,00	13,80	14,25	18,15	13,67	92,27
117	AMİRİYİM	14,40	19,00	12,60	13,50	16,92	13,00	89,42
118	KENDİSİYİM	12,60	17,00	13,80	13,88	16,31	10,67	84,25
119	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	13,80	20,00	13,20	13,88	17,54	14,00	92,41
120	AMİRİYİM	12,60	16,00	11,40	15,00	15,69	12,33	83,03
121	KENDİSİYİM	13,80	17,00	13,80	13,88	17,23	12,67	88,37
122	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	12,60	17,00	13,80	13,88	16,31	10,67	84,25
123	AMİRİYİM	13,80	16,00	13,80	12,38	16,00	14,00	85,98
124	KENDİSİYİM	12,60	15,00	12,60	11,63	16,00	10,67	78,49
125	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	12,00	16,00	12,00	12,00	16,00	12,00	80,00
126	AMİRİYİM	12,00	17,00	12,00	12,00	16,00	11,67	80,67
127	KENDİSİYİM	12,00	18,00	13,20	12,00	17,54	11,00	83,74
128	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	14,40	19,00	14,40	13,50	18,15	14,00	93,45
129	AMİRİYİM	12,00	16,00	11,40	12,75	16,00	11,67	79,82
130	KENDİSİYİM	11,40	14,00	12,00	11,63	14,77	9,33	73,13
131	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	14,40	20,00	13,20	12,75	18,15	13,33	91,84
132	AMİRİYİM	10,80	14,00	11,40	11,25	15,08	11,33	73,86
133	KENDİSİYİM	12,60	16,00	13,80	12,00	17,23	12,00	83,63
134	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	13,20	20,00	14,40	12,75	19,38	13,33	93,07
135	AMİRİYİM	10,80	14,00	10,80	10,50	14,77	10,33	71,20
136	KENDİSİYİM	15,00	18,00	14,40	13,50	18,15	13,67	92,72
137	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	13,20	18,00	12,00	12,00	15,69	10,33	81,23
138	AMİRİYİM	11,40	16,00	11,40	11,63	15,08	11,67	77,17
139	KENDİSİYİM	13,80	16,00	13,80	13,50	17,54	12,33	86,97
140	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	13,20	16,00	12,60	12,38	18,15	13,00	85,33
141	AMİRİYİM	11,40	15,00	10,80	10,88	15,08	11,33	74,49
142	KENDİSİYİM	11,40	16,00	12,00	11,25	18,15	12,67	81,47
143	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	15,00	17,00	15,00	13,50	19,08	13,33	92,91
144	KENDİSİYİM	13,80	16,00	12,00	13,50	18,46	12,33	86,09
145	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	12,00	14,00	12,00	10,88	15,69	12,00	76,57
146	AMİRİYİM	10,80	15,00	11,40	11,25	14,46	11,00	73,91

147	KENDİSİYİM	10,80	13,00	12,60	10,50	16,00	11,00	73,90
148	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	12,00	17,00	13,20	11,63	18,46	13,67	85,95
149	AMİRİYİM	10,80	14,00	10,80	10,50	15,38	11,67	73,15
150	KENDİSİYİM	15,00	16,00	12,00	13,13	17,23	13,00	86,36
151	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	15,00	20,00	15,00	15,00	20,00	15,00	100,00
152	KENDİSİYİM	14,40	19,00	15,00	13,88	19,69	15,00	96,97
153	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	13,20	17,00	13,80	14,63	19,08	12,33	90,04
154	AMİRİYİM	14,40	20,00	14,40	13,50	20,00	14,67	96,97
155	KENDİSİYİM	15,00	16,00	15,00	12,00	16,00	15,00	89,00
156	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	15,00	18,00	15,00	13,88	18,15	13,33	93,36
157	AMİRİYİM	12,60	20,00	15,00	13,88	19,69	14,67	95,83
158	KENDİSİYİM	13,80	17,00	15,00	14,63	19,08	12,67	92,17
159	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	15,00	20,00	15,00	15,00	20,00	15,00	100,00
160	AMİRİYİM	15,00	20,00	15,00	13,88	19,38	15,00	98,26
161	KENDİSİYİM	14,40	19,00	13,20	14,63	18,77	12,67	92,66
162	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	15,00	19,00	14,40	13,88	19,38	14,00	95,66
163	AMİRİYİM	15,00	20,00	15,00	13,88	20,00	14,33	98,21
164	KENDİSİYİM	13,80	17,00	13,20	14,25	18,15	12,67	89,07
165	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	12,00	16,00	12,00	15,00	18,46	12,00	85,46
166	AMİRİYİM	13,80	17,00	14,40	14,63	19,38	14,00	93,21
167	KENDİSİYİM	11,40	16,00	12,00	11,25	14,15	10,67	75,47
168	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	15,00	18,00	13,20	13,88	18,46	13,00	91,54
169	AMİRİYİM	15,00	20,00	15,00	14,63	20,00	14,33	98,96
170	KENDİSİYİM	12,00	17,00	14,40	13,50	17,85	13,33	88,08
171	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	12,00	20,00	12,60	11,63	17,54	11,67	85,43
172	AMİRİYİM	12,00	20,00	13,80	11,63	15,69	13,00	86,12
173	KENDİSİYİM	14,40	16,00	15,00	15,00	19,69	13,00	93,09
174	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	13,80	20,00	13,80	12,75	20,00	14,00	94,35
175	AMİRİYİM	15,00	16,00	13,80	12,00	20,00	12,00	88,80
176	KENDİSİYİM	12,60	16,00	13,80	13,88	18,15	12,67	87,10
177	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	15,00	16,00	12,00	12,00	18,46	12,33	85,79

178	AMİRİYİM	11,40	16,00	12,00	11,25	16,00	11,67	78,32
179	KENDİSİYİM	11,40	15,00	12,00	10,88	16,00	10,67	75,94
180	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	13,80	16,00	12,60	12,75	17,54	12,00	84,69
181	AMİRİYİM	13,80	16,00	13,20	11,63	18,46	11,33	84,42
182	KENDİSİYİM	15,00	19,00	13,20	14,63	18,15	12,67	92,65
183	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	12,00	16,00	12,00	11,63	16,92	12,67	81,21
184	AMİRİYİM	12,00	16,00	12,00	12,00	16,00	10,67	78,67
185	KENDİSİYİM	13,20	18,00	14,40	13,88	19,69	13,00	92,17
186	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	12,00	16,00	13,20	14,25	19,69	14,00	89,14
187	AMİRİYİM	10,80	16,00	12,00	12,00	17,54	10,67	79,01
188	KENDİSİYİM	11,40	16,00	13,80	10,50	19,08	12,33	83,11
189	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	13,80	17,00	12,00	12,75	17,85	12,67	86,06
190	AMİRİYİM	9,60	16,00	10,80	7,88	12,62	8,33	65,22
191	KENDİSİYİM	13,20	16,00	12,00	12,00	19,08	12,67	84,94
192	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	12,00	16,00	12,00	12,00	17,23	11,67	80,90
193	AMİRİYİM	10,20	12,00	10,80	9,38	15,38	9,67	67,43
194	KENDİSİYİM	12,60	16,00	13,20	12,38	16,31	14,33	84,82
195	AMİRİYİM	12,00	15,00	10,80	9,38	14,46	10,00	71,64
196	KENDİSİYİM	15,00	20,00	15,00	13,50	17,23	10,67	91,40
197	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	12,60	16,00	12,00	12,00	16,00	11,33	79,93
198	AMİRİYİM	10,80	16,00	12,00	10,50	16,00	11,00	76,30
199	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	11,40	16,00	11,40	8,63	12,92	10,00	70,35
200	AMİRİYİM	10,20	16,00	9,60	10,88	14,46	9,67	70,80
201	KENDİSİYİM	12,00	16,00	12,00	12,00	16,92	12,00	80,92
202	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	13,80	17,00	15,00	14,25	18,46	12,00	90,51
203	AMİRİYİM	10,80	16,00	12,00	12,00	16,00	10,33	77,13
204	KENDİSİYİM	13,80	17,00	12,60	14,25	19,08	12,33	89,06
205	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	12,00	16,00	12,00	12,00	20,00	14,67	86,67
206	AMİRİYİM	11,40	16,00	12,00	11,25	16,00	11,33	77,98
207	KENDİSİYİM	13,80	16,00	15,00	14,63	19,08	13,00	91,50
208	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	13,80	16,00	14,40	13,13	19,38	11,67	88,38

209	AMİRİYİM	11,40	16,00	12,00	12,00	16,00	11,00	78,40
210	KENDİSİYİM	13,80	18,00	15,00	14,63	19,38	14,33	95,14
211	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	14,40	17,00	14,40	15,00	19,08	13,33	93,21
212	AMİRİYİM	12,00	16,00	12,00	11,25	15,69	11,33	78,28
213	KENDİSİYİM	14,40	16,00	13,20	13,50	15,38	13,67	86,15
214	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	13,80	18,00	13,20	13,88	16,00	14,67	89,54
215	AMİRİYİM	10,80	17,00	10,80	10,88	13,85	10,67	73,99
216	KENDİSİYİM	12,00	17,00	12,00	11,63	19,08	14,67	86,37
217	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	13,80	15,00	13,80	12,00	18,15	10,67	83,42
218	KENDİSİYİM	13,20	16,00	13,20	12,38	16,92	12,00	83,70
219	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	13,80	17,00	13,80	13,88	17,85	13,00	89,32
220	AMİRİYİM	14,40	20,00	15,00	14,63	20,00	13,67	97,69
221	KENDİSİYİM	15,00	18,00	13,80	14,63	18,15	14,00	93,58
222	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	9,00	10,00	11,40	7,88	13,54	9,33	61,15
223	AMİRİYİM	13,20	16,00	13,80	14,63	16,92	10,67	85,21
224	KENDİSİYİM	11,40	14,00	13,20	11,25	16,00	12,33	78,18
225	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	11,40	16,00	13,20	12,00	15,69	12,00	80,29
226	KENDİSİYİM	10,80	16,00	14,40	10,88	15,08	11,33	78,49
227	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	15,00	20,00	14,40	15,00	18,15	15,00	97,55
228	AMİRİYİM	13,80	19,00	12,60	12,75	18,46	12,00	88,61
229	KENDİSİYİM	15,00	20,00	15,00	13,50	20,00	15,00	98,50
230	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	12,00	16,00	12,00	12,00	16,00	12,00	80,00
231	AMİRİYİM	15,00	20,00	15,00	15,00	20,00	15,00	100,00
232	KENDİSİYİM	12,00	16,00	12,00	12,00	16,00	12,00	80,00
233	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	12,00	16,00	12,00	12,00	15,08	11,33	78,41
234	AMİRİYİM	12,00	12,00	12,00	10,50	15,38	11,67	73,55
235	KENDİSİYİM	13,80	17,00	13,80	15,00	18,15	11,67	89,42
236	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	12,00	16,00	12,00	11,63	18,46	12,67	82,75
237	AMİRİYİM	9,60	14,00	7,80	12,00	14,46	7,67	65,53
238	KENDİSİYİM	11,40	16,00	10,80	11,63	15,38	10,67	75,88
239	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	15,00	19,00	15,00	15,00	19,08	12,33	95,41

240	AMİRİYİM	11,40	13,00	12,00	10,88	15,69	11,67	74,63
241	KENDİSİYİM	13,80	17,00	14,40	13,88	19,08	13,00	91,15
242	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	13,80	16,00	12,60	13,13	16,31	11,67	83,50
243	AMİRİYİM	7,20	15,00	6,00	5,63	9,54	7,33	50,70
244	KENDİSİYİM	13,20	17,00	15,00	13,88	16,92	12,67	88,66
245	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	12,00	16,00	12,00	12,00	19,38	12,00	83,38
246	AMİRİYİM	10,80	12,00	9,60	11,25	13,54	12,00	69,19
247	KENDİSİYİM	12,60	15,00	12,00	12,75	19,69	11,67	83,71
248	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	15,00	19,00	15,00	13,13	18,15	13,00	93,28
249	AMİRİYİM	12,00	16,00	12,00	11,25	16,00	12,00	79,25
250	KENDİSİYİM	14,40	16,00	13,20	12,38	16,31	13,00	85,28
251	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	14,40	18,00	15,00	15,00	20,00	15,00	97,40
252	AMİRİYİM	12,00	16,00	10,80	10,50	15,08	10,67	75,04
253	KENDİSİYİM	13,80	18,00	12,60	13,13	17,85	12,00	87,37
254	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	10,80	15,00	10,20	9,75	14,77	9,67	70,19
255	AMİRİYİM	12,60	16,00	12,00	12,00	16,00	12,00	80,60
256	KENDİSİYİM	12,00	15,00	13,80	12,00	15,69	14,00	82,49
257	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	11,40	16,00	12,00	12,00	15,69	9,67	76,76
258	AMİRİYİM	11,40	14,00	11,40	11,63	15,38	11,67	75,48
259	KENDİSİYİM	10,80	16,00	11,40	10,88	16,00	12,00	77,08
260	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	12,60	17,00	12,00	13,13	17,23	12,33	84,29
261	AMİRİYİM	11,40	15,00	12,00	12,00	15,69	10,67	76,76
262	AMİRİYİM	12,00	13,00	12,00	12,00	16,00	12,00	77,00
263	KENDİSİYİM	12,00	16,00	13,20	12,00	17,23	12,00	82,43
264	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	13,20	18,00	13,20	12,38	17,54	13,00	87,31
265	AMİRİYİM	10,80	16,00	12,00	13,13	16,00	12,00	79,93
266	KENDİSİYİM	12,00	15,00	10,80	12,00	15,08	11,00	75,88
267	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	10,80	16,00	12,00	12,00	16,00	12,33	79,13
268	AMİRİYİM	12,60	16,00	12,00	13,13	16,00	12,00	81,73
269	KENDİSİYİM	13,20	15,00	12,00	12,00	16,00	11,00	79,20
270	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	15,00	18,00	13,20	14,63	17,85	13,00	91,67

271	AMİRİYİM	12,00	15,00	12,00	12,00	16,00	12,00	79,00
272	KENDİSİYİM	10,80	14,00	12,00	12,00	16,62	12,00	77,42
273	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	13,80	16,00	12,60	11,63	18,77	12,67	85,46
274	AMİRİYİM	12,00	16,00	12,00	11,63	16,00	12,00	79,63
275	KENDİSİYİM	12,00	14,00	10,80	10,88	14,46	10,00	72,14
276	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	12,00	16,00	13,20	12,00	15,69	12,67	81,56
277	AMİRİYİM	13,80	16,00	12,00	11,63	15,69	12,00	81,12
278	KENDİSİYİM	13,80	20,00	13,20	12,75	17,54	13,00	90,29
279	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	12,00	19,00	15,00	12,75	16,00	12,00	86,75
280	AMİRİYİM	13,20	16,00	12,00	12,38	16,31	12,00	81,88
281	KENDİSİYİM	15,00	20,00	15,00	15,00	19,69	15,00	99,69
282	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	15,00	20,00	15,00	15,00	19,69	14,00	98,69
283	AMİRİYİM	12,60	17,00	12,00	13,13	16,31	12,67	83,70
284	KENDİSİYİM	15,00	18,00	12,00	13,50	16,00	12,00	86,50
285	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	15,00	16,00	15,00	15,00	20,00	15,00	96,00
286	AMİRİYİM	12,60	16,00	12,60	12,75	16,31	10,67	80,92
287	KENDİSİYİM	12,60	17,00	12,00	13,13	16,62	12,33	83,67
288	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	15,00	20,00	15,00	15,00	20,00	15,00	100,00
289	AMİRİYİM	14,40	17,00	13,20	13,88	18,15	12,67	89,30
290	KENDİSİYİM	15,00	20,00	15,00	14,63	19,69	15,00	99,32
291	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	12,00	13,00	10,20	10,13	15,08	9,67	70,07
292	AMİRİYİM	10,80	14,00	11,40	10,13	13,54	9,67	69,53
293	KENDİSİYİM	12,60	18,00	15,00	13,13	18,46	13,00	90,19
294	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	11,40	16,00	11,40	12,00	16,62	11,00	78,42
295	AMİRİYİM	12,00	18,00	12,00	12,00	16,62	12,00	82,62
296	KENDİSİYİM	12,60	20,00	15,00	14,63	20,00	15,00	97,23
297	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	11,40	13,00	10,80	11,63	14,15	11,00	71,98
298	AMİRİYİM	7,80	15,00	11,40	10,88	13,54	9,00	67,61
299	KENDİSİYİM	10,80	17,00	13,80	10,50	16,31	11,33	79,74
300	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	15,00	20,00	15,00	13,50	19,08	14,67	97,24
301	AMİRİYİM	9,60	15,00	10,80	9,00	14,46	9,00	67,86

302	KENDİSİYİM	12,60	16,00	13,80	12,00	18,15	11,67	84,22
303	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	11,40	14,00	12,00	10,88	16,00	11,00	75,28
304	AMİRİYİM	11,40	16,00	12,00	11,25	15,69	10,33	76,68
305	KENDİSİYİM	12,00	16,00	12,00	12,00	16,00	12,00	80,00
306	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	12,60	14,00	10,80	12,00	14,46	10,67	74,53
307	AMİRİYİM	8,40	13,00	8,40	7,50	12,62	7,67	57,58
308	KENDİSİYİM	14,40	18,00	13,80	12,75	18,15	12,00	89,10
309	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	15,00	20,00	14,40	13,88	18,15	13,33	94,76
310	AMİRİYİM	13,20	16,00	12,60	12,38	19,69	14,33	88,20
311	KENDİSİYİM	13,20	17,00	14,40	11,25	18,15	12,00	86,00
312	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	13,80	20,00	13,80	12,75	18,77	12,33	91,45
313	AMİRİYİM	11,40	16,00	12,60	11,63	19,38	12,33	83,34
314	KENDİSİYİM	13,80	15,00	12,00	11,63	15,38	12,00	79,81
315	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	13,20	17,00	14,40	12,75	13,54	11,67	82,56
316	AMİRİYİM	10,80	13,00	11,40	12,00	15,38	12,00	74,58
317	KENDİSİYİM	12,60	17,00	12,00	12,00	16,00	12,00	81,60
318	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	12,60	15,00	12,00	12,38	16,62	12,00	80,59
319	AMİRİYİM	9,60	9,00	9,60	10,50	12,92	7,67	59,29
320	KENDİSİYİM	11,40	15,00	12,00	12,00	16,00	12,00	78,40
321	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	12,60	16,00	12,00	12,00	16,00	9,00	77,60
322	AMİRİYİM	9,00	11,00	10,80	11,25	14,77	9,33	66,15
323	KENDİSİYİM	12,00	17,00	13,20	12,38	18,46	12,00	85,04
324	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	10,80	16,00	12,00	11,25	16,00	11,00	77,05
325	AMİRİYİM	13,80	15,00	15,00	12,75	18,15	12,00	86,70
326	KENDİSİYİM	12,00	15,00	12,00	11,63	15,69	11,33	77,65
327	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	11,40	15,00	12,60	12,00	17,54	13,00	81,54
328	AMİRİYİM	10,80	15,00	12,00	11,25	15,08	14,33	78,46
329	KENDİSİYİM	14,40	17,00	13,80	14,25	17,54	12,67	89,66
330	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	13,20	16,00	12,00	12,00	16,62	12,67	82,48
331	AMİRİYİM	13,80	16,00	15,00	12,00	15,69	10,67	83,16
332	KENDİSİYİM	14,40	20,00	15,00	15,00	20,00	14,67	99,07

333	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	12,00	18,00	12,60	12,38	17,54	12,67	85,18
334	AMİRİYİM	13,20	19,00	15,00	13,13	20,00	14,67	94,99
335	KENDİSİYİM	15,00	19,00	13,80	14,25	19,08	14,00	95,13
336	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	14,40	19,00	15,00	15,00	20,00	14,33	97,73
337	AMİRİYİM	15,00	20,00	15,00	13,50	18,15	13,00	94,65
338	KENDİSİYİM	13,80	17,00	13,20	12,75	19,38	13,00	89,13
339	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	15,00	19,00	15,00	14,25	19,38	14,67	97,30
340	AMİRİYİM	15,00	17,00	15,00	14,25	19,08	13,67	93,99
341	KENDİSİYİM	14,40	18,00	14,40	15,00	19,69	14,00	95,49
342	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	15,00	20,00	15,00	14,63	18,77	13,00	96,39
343	AMİRİYİM	14,40	18,00	14,40	15,00	19,38	12,67	93,85
344	KENDİSİYİM	13,80	16,00	11,40	10,88	17,54	11,33	80,95
345	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	14,40	20,00	14,40	14,25	20,00	15,00	98,05
346	AMİRİYİM	13,80	16,00	14,40	13,13	19,38	13,33	90,04
347	KENDİSİYİM	13,20	15,00	12,00	12,38	16,00	11,33	79,91
348	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	13,20	15,00	12,00	11,63	16,92	11,67	80,41
349	AMİRİYİM	13,80	18,00	14,40	14,63	19,08	13,00	92,90
350	KENDİSİYİM	13,80	16,00	15,00	14,25	20,00	12,33	91,38
351	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	12,00	16,00	12,00	12,75	16,00	12,00	80,75
352	AMİRİYİM	13,80	16,00	14,40	13,50	18,77	14,00	90,47
353	KENDİSİYİM	15,00	18,00	14,40	14,25	19,38	13,67	94,70
354	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	10,80	16,00	12,00	9,75	14,46	11,67	74,68
355	AMİRİYİM	14,40	16,00	15,00	12,75	19,38	13,67	91,20
356	KENDİSİYİM	14,40	18,00	13,80	11,25	17,85	14,00	89,30
357	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	14,40	17,00	13,80	13,13	18,46	15,00	91,79
358	AMİRİYİM	15,00	16,00	15,00	14,63	19,38	14,33	94,34
359	KENDİSİYİM	13,20	16,00	13,20	11,25	17,23	11,67	82,55
360	ÇALIŞMA ARKADAŞIYIM	12,60	18,00	13,80	11,25	17,85	14,00	87,50
361	AMİRİYİM	14,40	17,00	15,00	14,63	19,38	12,67	93,08
362	KENDİSİYİM	12,60	18,00	13,80	11,63	17,85	11,67	85,54
363	ASTIYIM	11,77	15,88	11,65	10,77	16,98	10,09	77,15

364	AMİRİYİM	13,80	20,00	13,80	13,13	20,00	14,33	95,06
365	KENDİSİYİM	14,40	20,00	15,00	13,13	19,38	13,67	95,58
366	ASTIYIM	13,25	18,09	13,20	12,14	18,27	12,55	87,49
367	AMİRİYİM	13,20	20,00	12,60	12,38	17,23	11,67	87,07
368	KENDİSİYİM	12,00	18,00	12,00	12,00	16,31	12,67	82,97
369	ASTIYIM	13,30	18,17	13,70	13,25	17,44	13,06	88,91
370	AMİRİYİM	13,20	20,00	12,00	13,13	19,38	12,67	90,38
371	KENDİSİYİM	12,00	16,00	12,60	12,38	16,00	10,67	79,64
372	ASTIYIM	11,48	15,75	11,55	11,53	16,58	11,33	78,22
373	AMİRİYİM	13,80	19,00	13,80	13,50	19,69	13,00	92,79
374	KENDİSİYİM	15,00	18,00	15,00	14,63	18,77	14,33	95,73
375	ASTIYIM	14,60	19,83	13,90	14,31	19,44	13,78	95,86
376	AMİRİYİM	13,20	20,00	13,80	14,25	20,00	13,67	94,92
377	KENDİSİYİM	12,00	16,00	12,00	11,63	15,69	11,00	78,32
378	ASTIYIM	14,25	18,88	14,10	13,83	19,23	13,50	93,78
379	AMİRİYİM	11,40	16,00	12,00	12,75	17,85	11,33	81,33
380	KENDİSİYİM	11,40	16,00	12,00	12,00	16,00	11,00	78,40
381	ASTIYIM	14,00	19,00	14,90	14,75	19,08	14,17	95,89
382	AMİRİYİM	15,00	20,00	15,00	14,63	20,00	15,00	99,63
383	KENDİSİYİM	14,40	17,00	13,20	15,00	17,54	12,00	89,14
384	ASTIYIM	12,00	15,67	12,00	11,44	16,77	10,61	78,48
385	AMİRİYİM	14,40	20,00	13,20	13,50	20,00	12,00	93,10
386	KENDİSİYİM	15,00	19,00	15,00	12,75	19,69	14,67	96,11
387	ASTIYIM	14,25	19,00	14,10	13,97	19,00	14,25	94,57
388	AMİRİYİM	13,80	20,00	13,80	12,75	19,38	12,00	91,73
389	KENDİSİYİM	11,40	16,00	12,00	12,00	16,00	12,00	79,40
390	ASTIYIM	12,60	16,80	12,84	12,60	17,23	12,27	84,34
391	AMİRİYİM	10,80	13,00	9,00	11,25	16,00	10,00	70,05
392	KENDİSİYİM	10,80	18,00	12,60	12,75	16,62	10,33	81,10
393	ASTIYIM	12,00	17,00	12,60	11,81	16,62	11,50	81,53
394	AMİRİYİM	15,00	18,00	14,40	12,38	20,00	15,00	94,78
395	KENDİSİYİM	10,80	16,00	12,00	10,13	15,38	12,33	76,64
396	ASTIYIM	14,20	19,50	13,70	12,56	18,46	13,11	91,54
397	AMİRİYİM	10,80	20,00	15,00	10,50	19,38	12,00	87,68
398	KENDİSİYİM	13,20	18,00	15,00	13,50	19,69	13,00	92,39
399	ASTIYIM	14,85	20,00	14,85	14,25	19,85	14,83	98,63

400	AMİRİYİM	12,60	20,00	15,00	15,00	20,00	14,33	96,93
401	KENDİSİYİM	13,20	16,00	12,00	12,00	17,54	12,00	82,74
402	ASTIYIM	12,84	17,00	12,84	12,45	17,29	12,80	85,22
403	AMİRİYİM	10,20	15,00	10,20	10,50	15,08	9,67	70,64
404	KENDİSİYİM	15,00	19,00	15,00	15,00	20,00	14,33	98,33
405	ASTIYIM	9,00	15,50	11,70	11,25	16,00	12,17	75,62
406	AMİRİYİM	11,40	19,00	12,00	10,13	15,69	10,67	78,88
407	KENDİSİYİM	12,60	15,00	13,80	12,75	18,46	10,00	82,61
408	ASTIYIM	12,70	17,50	12,60	12,31	17,08	11,72	83,91
409	AMİRİYİM	8,40	14,00	8,40	9,38	14,77	7,33	62,28
410	KENDİSİYİM	13,80	20,00	13,80	14,25	19,38	14,33	95,57
411	ASTIYIM	14,70	19,70	14,34	14,44	19,26	14,50	96,94
412	AMİRİYİM	14,40	19,00	12,60	13,88	16,92	14,67	91,46

Ek-5 Çalışmaya Katılan Birim Hemşirelerinin Ortalama Performans Puanları

SIRA NO	DEĞERLENDİRİLEN KİŞİ	ORTALAMA PUANLAR						ORTALAMA TOPLAM PUAN
		KİŞİSEL ÖZELLİKLER	İŞ BİLGİSİ	İŞ PLANLAMA	İLETİŞİM BECERİLERİ	İŞ DISİPLİNİ	LİDERLİK	
1	HEMŞİRE 1	12,80	16,67	12,20	12,25	17,03	12,00	82,94
2	HEMŞİRE 2	11,60	15,00	12,00	11,63	16,51	11,44	78,18
3	HEMŞİRE 3	12,40	14,67	11,40	12,50	16,41	10,78	78,15
4	HEMŞİRE 4	10,80	14,67	11,60	10,63	12,72	10,67	71,08
5	HEMŞİRE 5	11,00	15,00	11,60	11,13	15,28	10,33	74,34
6	HEMŞİRE 6	12,80	15,33	12,60	13,50	16,82	10,67	81,72
7	HEMŞİRE 7	13,20	16,67	13,20	14,00	18,36	11,67	87,09
8	HEMŞİRE 8	10,80	15,00	11,80	10,13	14,77	9,11	71,61
9	HEMŞİRE 9	10,40	13,67	11,00	10,88	13,74	10,78	70,46
10	HEMŞİRE 10	12,00	15,33	12,40	12,63	16,21	11,89	80,45
11	HEMŞİRE 11	13,20	17,33	13,20	13,63	18,87	12,56	88,79
12	HEMŞİRE 12	13,60	18,33	12,80	13,38	18,26	12,22	88,59
13	HEMŞİRE 13	11,40	14,00	11,40	13,13	15,38	11,11	76,42
14	HEMŞİRE 14	11,60	12,67	11,00	12,50	15,59	11,56	74,91
15	HEMŞİRE 15	12,80	15,33	11,60	12,38	17,44	11,67	81,21
16	HEMŞİRE 16	11,40	13,33	10,80	10,63	13,95	9,00	69,11
17	HEMŞİRE 17	9,80	12,67	10,00	11,50	13,95	9,22	67,14
18	HEMŞİRE 18	9,40	13,33	9,60	10,13	13,64	9,11	65,21
19	HEMŞİRE 19	11,80	16,00	12,20	12,50	15,90	12,78	81,18
20	HEMŞİRE 20	11,00	15,33	12,40	12,13	16,10	11,78	78,74
21	HEMŞİRE 21	13,80	17,00	13,00	13,13	17,54	13,11	87,57
22	HEMŞİRE 22	12,60	17,33	12,40	14,00	18,56	13,11	88,01
23	HEMŞİRE 23	13,00	15,00	12,60	13,50	16,21	11,78	82,08
24	HEMŞİRE 24	11,40	16,00	12,20	12,13	16,21	11,56	79,49
25	HEMŞİRE 25	11,20	12,33	11,00	12,13	15,49	10,89	73,03
26	HEMŞİRE 26	12,20	15,33	11,80	12,13	16,00	11,00	78,46

27	HEMŞİRE 27	12,00	15,00	12,20	11,63	16,41	11,44	78,68
28	HEMŞİRE 28	12,40	16,67	12,20	12,63	16,41	12,89	83,19
29	HEMŞİRE 29	12,80	16,00	12,40	13,00	18,26	11,56	84,01
30	HEMŞİRE 30	13,00	16,33	12,40	12,25	16,51	12,11	82,61
31	HEMŞİRE 31	12,00	15,67	11,80	12,75	17,54	11,67	81,42
32	HEMŞİRE 32	11,80	16,00	11,80	13,13	17,13	11,67	81,52
33	HEMŞİRE 33	11,20	15,00	12,20	12,13	16,51	12,11	79,15
34	HEMŞİRE 34	13,20	17,33	13,20	13,00	16,72	12,67	86,12
35	HEMŞİRE 35	11,00	13,67	11,60	13,38	16,82	10,89	77,35
36	HEMŞİRE 36	12,40	16,67	11,00	11,38	15,49	11,78	78,71
37	HEMŞİRE 37	12,20	16,33	12,80	11,25	16,51	12,33	81,43
38	HEMŞİRE 38	12,40	16,67	11,80	12,00	16,31	12,44	81,62
39	HEMŞİRE 39	14,20	18,67	13,60	14,00	17,95	13,67	92,08
40	HEMŞİRE 40	13,00	17,67	12,80	14,25	16,51	12,33	86,56
41	HEMŞİRE 41	13,40	16,67	13,80	13,38	16,51	12,44	86,20
42	HEMŞİRE 42	12,20	16,00	12,20	11,88	16,00	11,44	79,72
43	HEMŞİRE 43	12,80	17,67	13,00	12,75	17,23	12,22	85,67
44	HEMŞİRE 44	12,20	16,00	12,20	11,88	16,00	11,33	79,61
45	HEMŞİRE 45	12,20	16,67	13,00	11,75	17,13	11,89	82,63
46	HEMŞİRE 46	13,20	17,33	12,60	12,38	16,31	11,89	83,70
47	HEMŞİRE 47	12,80	15,67	12,40	12,25	16,92	12,22	82,26
48	HEMŞİRE 48	13,20	16,50	13,50	12,38	18,62	13,00	87,19
49	HEMŞİRE 49	12,20	15,00	11,80	11,88	16,21	11,78	78,86
50	HEMŞİRE 50	11,20	14,67	12,20	10,88	16,62	12,11	77,67
51	HEMŞİRE 51	15,00	18,00	13,50	14,06	18,62	14,00	93,18
52	HEMŞİRE 52	14,00	18,67	14,40	14,00	19,59	14,00	94,66
53	HEMŞİRE 53	14,20	18,00	15,00	13,25	17,95	14,33	92,73
54	HEMŞİRE 54	14,60	19,00	15,00	14,50	19,49	14,22	96,81
55	HEMŞİRE 55	14,80	19,33	14,20	14,13	19,38	13,67	95,51
56	HEMŞİRE 56	13,20	16,67	13,20	14,63	18,67	12,89	89,25
57	HEMŞİRE 57	13,80	18,00	13,40	13,25	17,54	12,67	88,66
58	HEMŞİRE 58	12,00	19,00	13,60	12,25	17,03	12,67	86,54
59	HEMŞİRE 59	14,40	17,33	14,20	13,25	19,90	13,00	92,08
60	HEMŞİRE 60	13,00	16,00	12,60	12,38	17,54	12,22	83,74
61	HEMŞİRE 61	13,00	15,67	12,60	11,75	17,33	11,33	81,68

62	HEMŞİRE 62	13,00	17,00	12,40	12,75	17,03	12,00	84,18
63	HEMŞİRE 63	12,00	16,67	13,20	13,38	18,97	12,56	86,77
64	HEMŞİRE 64	11,60	16,33	12,20	10,38	16,51	11,11	78,13
65	HEMŞİRE 65	11,80	14,67	11,60	11,13	17,23	11,33	77,76
66	HEMŞİRE 66	12,30	15,50	12,00	10,88	15,38	12,17	78,23
67	HEMŞİRE 67	12,80	17,33	13,00	12,00	16,41	11,00	82,54
68	HEMŞİRE 68	12,20	16,33	13,00	12,75	17,13	11,44	82,86
69	HEMŞİRE 69	12,40	16,33	12,20	12,50	18,36	12,78	84,57
70	HEMŞİRE 70	13,00	16,00	13,80	13,25	18,15	11,89	86,09
71	HEMŞİRE 71	13,40	17,00	13,80	13,63	18,05	13,00	88,88
72	HEMŞİRE 72	13,00	17,00	12,40	12,75	15,08	13,00	83,23
73	HEMŞİRE 73	12,90	16,00	12,90	11,81	18,62	12,67	84,89
74	HEMŞİRE 74	13,80	17,67	14,00	13,63	18,26	12,89	90,24
75	HEMŞİRE 75	12,40	14,67	13,00	12,38	16,21	11,33	79,98
76	HEMŞİRE 76	11,40	15,00	13,20	11,63	15,85	12,17	79,24
77	HEMŞİRE 77	13,20	18,33	13,80	12,88	17,23	12,78	88,22
78	HEMŞİRE 78	14,00	18,67	14,00	13,50	18,67	14,00	92,83
79	HEMŞİRE 79	12,00	14,67	12,00	11,50	15,49	11,67	77,32
80	HEMŞİRE 80	11,80	15,67	11,20	12,88	17,03	10,67	79,23
81	HEMŞİRE 81	12,60	16,00	12,60	12,50	16,72	11,56	81,97
82	HEMŞİRE 82	11,60	16,00	11,00	10,88	14,97	10,67	75,12
83	HEMŞİRE 83	12,00	15,00	12,20	12,38	16,62	12,22	80,41
84	HEMŞİRE 84	13,20	16,67	13,00	12,38	17,95	12,22	85,41
85	HEMŞİRE 85	13,60	16,67	13,00	12,63	17,13	12,89	85,91
86	HEMŞİRE 86	12,40	16,33	11,60	11,63	16,21	11,22	79,39
87	HEMŞİRE 87	11,60	15,00	12,40	11,88	15,59	11,78	78,24
88	HEMŞİRE 88	11,60	16,00	11,80	12,00	16,31	11,67	79,37
89	HEMŞİRE 89	12,00	16,67	12,80	12,50	16,92	12,33	83,22
90	HEMŞİRE 90	11,80	15,67	11,60	12,38	15,69	11,78	78,91
91	HEMŞİRE 91	13,40	16,00	12,40	12,88	16,62	12,00	83,29
92	HEMŞİRE 92	12,20	15,33	12,20	11,75	17,13	12,22	80,83
93	HEMŞİRE 93	12,60	15,33	12,00	11,50	15,28	11,56	78,27
94	HEMŞİRE 94	13,00	18,33	13,40	12,63	16,62	12,33	86,31
95	HEMŞİRE 95	14,20	19,00	14,00	14,38	18,56	13,89	94,03
96	HEMŞİRE 96	14,20	16,67	13,20	13,75	17,44	12,56	87,81

97	HEMŞİRE 97	14,00	18,00	13,40	14,00	18,26	13,33	90,99
98	HEMŞİRE 98	12,60	15,67	12,20	11,63	16,10	11,44	79,64
99	HEMŞİRE 99	12,00	17,33	12,80	12,38	17,23	12,00	83,74
100	HEMŞİRE 100	10,60	16,00	12,40	12,38	15,90	11,67	78,94
101	HEMŞİRE 101	11,80	17,33	13,20	11,00	16,62	11,67	81,62
102	HEMŞİRE 102	11,80	15,33	12,60	11,38	16,62	11,00	78,72
103	HEMŞİRE 103	11,00	14,33	10,40	10,50	14,36	10,11	70,70
104	HEMŞİRE 104	14,20	18,00	13,60	13,00	18,67	13,22	90,69
105	HEMŞİRE 105	12,80	17,67	13,60	11,88	18,77	12,22	86,93
106	HEMŞİRE 106	12,60	15,00	12,60	12,13	14,77	11,89	78,98
107	HEMŞİRE 107	11,60	13,67	11,20	11,63	15,18	10,56	73,83
108	HEMŞİRE 108	11,00	14,00	11,60	11,75	15,59	10,11	74,05
109	HEMŞİRE 109	12,20	16,00	13,40	12,13	17,54	11,67	82,93
110	HEMŞİRE 110	11,40	15,00	12,20	11,63	16,10	12,89	79,22
111	HEMŞİRE 111	13,80	16,33	13,60	12,75	16,62	12,00	85,10
112	HEMŞİRE 112	13,20	19,00	14,20	13,50	19,18	14,00	93,08
113	HEMŞİRE 113	14,80	19,33	14,60	14,25	19,08	13,78	95,84
114	HEMŞİRE 114	14,60	17,67	14,40	13,75	19,28	13,78	93,48
115	HEMŞİRE 115	14,60	18,67	14,60	14,88	19,28	13,22	95,25
116	HEMŞİRE 116	14,00	17,33	13,40	12,75	18,97	13,22	89,68
117	HEMŞİRE 117	13,40	16,00	12,80	12,88	17,33	12,00	84,41
118	HEMŞİRE 118	13,20	16,00	13,80	13,50	18,26	12,78	87,53
119	HEMŞİRE 119	13,40	16,67	13,80	12,25	17,74	13,00	86,86
120	HEMŞİRE 120	14,60	17,00	14,20	13,00	18,56	14,44	91,81
121	HEMŞİRE 121	13,40	17,00	14,00	12,38	18,15	12,78	87,71

Ek-6 Çalışmaya Katılan Birim Sorumlu Hemşirelerin Ortalama Performans Puanları

SIRA NO	DEĞERLENDİRİLEN KİŞİNİN	ORTALAMA PUANLAR						ORTALAMA TOPLAM PUAN
		KİŞİSEL ÖZELLİKLER	İŞ BİLGİSİ	İŞ PLANLAMA	İLETİŞİM BECERİLERİ	İŞ DISİPLİNİ	LİDERLİK	
1	SORUMLU HEMŞİRE 1	12,72	17,96	13,08	11,84	18,28	12,03	85,92
2	SORUMLU HEMŞİRE 2	13,62	19,36	13,60	12,55	18,29	12,63	90,05
3	SORUMLU HEMŞİRE 3	12,83	18,72	12,57	12,79	17,71	12,80	87,42
4	SORUMLU HEMŞİRE 4	12,43	16,92	12,65	12,47	17,42	11,67	83,55
5	SORUMLU HEMŞİRE 5	14,27	19,28	14,23	14,40	19,40	13,93	95,50
6	SORUMLU HEMŞİRE 6	12,55	16,96	12,70	12,73	17,59	11,94	84,48
7	SORUMLU HEMŞİRE 7	13,47	18,33	13,97	13,79	18,36	13,39	91,31
8	SORUMLU HEMŞİRE 8	13,60	17,56	12,80	13,31	18,10	11,54	86,91
9	SORUMLU HEMŞİRE 9	14,35	19,33	14,30	13,16	19,36	13,64	94,14
10	SORUMLU HEMŞİRE 10	11,60	15,27	11,28	11,95	16,41	11,42	77,93
11	SORUMLU HEMŞİRE 11	12,60	17,67	13,20	12,31	17,74	12,28	85,80
12	SORUMLU HEMŞİRE 12	11,93	18,50	13,57	11,06	17,74	12,48	85,29
13	SORUMLU HEMŞİRE 13	13,55	19,33	14,95	14,25	19,85	14,06	95,99
14	SORUMLU HEMŞİRE 14	12,08	16,00	11,68	11,65	16,64	11,49	79,53
15	SORUMLU HEMŞİRE 15	11,80	17,83	12,90	12,13	17,23	12,39	84,28
16	SORUMLU HEMŞİRE 16	11,23	15,50	11,60	11,48	16,77	9,69	76,27
17	SORUMLU HEMŞİRE 17	14,30	19,57	13,58	14,19	18,52	14,50	94,66

Ek-7 İl Sağlık Müdürlüğünün İzin Yazısı



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü




Sayı : B.10.4.ISM.4.34.47.63/ 619 / 6527 -
Konu : Araştırma İzni Hk. (Alime UYSAL)

05.01.2012

İlgi: 27/12/2011 tarih ve 362028 sayılı yazınız.

Beykent Üniversitesi Yüksek Lisans öğrencisi Alime UYSAL'ın "Hemşirelerde Performans Değerlendirme Konusunda Bir Uygulama" konulu araştırmasını kurumunuzda uygulayabilmesi müdürlüğümüzce uygun görülmüş olup, protokol örneği ektedir. Çalışmanın kurumunuzda uygulanması sırasında protokol dışına çıkılmaması için gerekli özenin gösterilmesini rica ederim.


Uz. Dr. Fetih Rıfat YILDIZ
Müdür a.
İl Sağlık Müdür Yardımcısı

Ekler :
Protokol örneği





Strateji Geliştirme Birimi
Peykhane Cad. No:10 Çemberitaş 34400 İSTANBUL.
Telefon: 02124530796-1874 Fax: 638 30 18-638 30 35
e-posta: yasemin.karagoz@sm34.gov.tr Elektronik Ağı: www.istanbulsaaglik.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için irtibat: Yasemin KARAGÖZ

PROTOKOL

Taraflar:

Madde 1-

Bu protokol TC Sağlık Bakanlığı İstanbul Sağlık Müdürlüğü ile Beykent Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi Alime UYSAL arasında yapılmıştır.....

Çalışmanın gerçekleştirileceği kurum/kuruluşlar:

Çalışmanın adı: "Hemşirelerde Performans Değerlendirme Konusunda Bir Uygulama"

Bu çalışmayı yürütecek kişi/kişiler: Alime UYSAL.....

Konusu:

Madde 2-

a) Bu protokol ilimiz sınırları içinde İstanbul İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı kurum ve kuruluşlarda verilen hizmetleri, yapılan koruyucu sağlık hizmeti çalışmalarını ya da yapılan kayıtlar sonucu elde edilen istatistik verileri içeren ve kurum personeli ve/veya kuruma başvuran kişilerle yapılacak anket çalışmalarını kurala bağlamak amacı ile düzenlenmiştir.

b)Yapılacak bilimsel çalışma proje aşamasında iken İl Sağlık Müdürlüğü tarafından değerlendirilecektir.

c)Çalışma uygulanırken kapsam dışı hiçbir veri toplanmayacaktır.

d)Veri toplama sırasında Sağlık Bakanlığı Personelinden de yararlanılacaksa ayrıca Sağlık Müdürlüğünden onay alınacaktır.

Sözleşme şartlarında aykırılık:

Protokol süresince yapılacak çalışmalar sırasında, yapılan çalışmayı devam ettiren kişi ya da kişiler aynı olacaktır. Saha çalışmasına katılan ve protokolle tesbit edilen kişide değişiklik yapılması ya da yeni kişinin çalışmaya dahil edilmesi ancak Sağlık Müdürlüğünün onayı olursa olacaktır. Ya da protokol iptal edilecektir.

Protokolün süresi:

a) Bu çalışmanın yürütücüsü kurumlarımızda3 ay.....süre ile çalışmasını yürütecektir.

b) Başlangıç 01.01.2012 / Bitiş 01.01.2012

c) Protokol, çalışmanın taraflarca planlanan ve kabul edilen süresi ile sınırlıdır. Uzatılması ancak yeni bir protokole bağlıdır.

d)Şartlarda oluşabilecek değişikliklere bağlı olarak Sağlık Müdürlüğü protokolü daha önce de sonlandırabilir.

İhtilafların çözümü:

Protokolün uygulanması ile ilgili çıkabilecek sorunlar tarafların yetkili temsilcileri tarafından görüşülerek çözülecektir.

Yürürlük:

a) Çalışma yayın/tez haline getirilmeden önce Sağlık Müdürlüğünün ilgili şubesi tarafından verilerin analizi değerlendirilecektir. Toplum sağlığı açısından sakıncalı verilerin yayınlanması kısıtlanabilecektir.

b) Çalışma Üniversite ya da kurum tarafından kabul edildikten sonra bir nüshası kitapçık halinde İstanbul Sağlık Müdürlüğü Eğitim Şubesine teslim edilecektir.

c)Yürürlük bölümündeki a ve b maddelerinin yerine getirilmediği takdirde kurumumuza ait veriler yayın/proje/tezvs gibi bilimsel bir çalışmada kullanılamayacaktır.

d)Çalışmayı gerçekleştiren kişi ya da kişiler kurumda görevlendirileceklerse ayrıca vilayet oluru da alınacaktır.

e) Her çalışmanın biri Sağlık Müdürlüğü personeli olmak üzere en az iki yürütücüsü olacaktır.

f)Yapılacak çalışmalarda Protokole ek olarak vilayet oluru da alınacaktır.

g)Çalışma esnasında her tür ilaç uygulaması veya girişim için gerek hastanın kendisi ya da yasal vasisinden gerekse etik kuruldan onay alınacaktır.

h)Araştırma verileri, sözel ya da yazılı olarak kullanıldığında ilgili kurum/kurumların(Hastane, Sağlık Grup Başkanlığı, Sağlık Ocağı vs.) ismi zikredilmeyecektir. Aksi takdirde cezai müteyyide uygulanacaktır.

Ek Bilgi:

Taraflar:

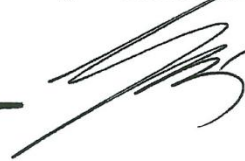
...../...../2012

Adı-Soyadı
Alime UYSAL



...../...../2012

Uzm.Dr.Fetin Rüştü YILDIZ
Sağlık Müdür Yardımcısı



OLUR
01.01/2012
Vali a.
Prof. Dr. Ali İhsan DOĞKUCU
Sağlık Müdürü

ÖZGEÇMİŞ

Temmuz 1979 Burgaz-Bulgaristan doğumluyum. İlkokulu Burgaz'da eşdeğer bir okulda okudum, orta öğrenimime İstanbul Küçükçekmece ve Büyükçekmece ilçelerinde devam ettim. İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Yüksek Okulu'ndan 2002 yılında mezun oldum.

Özel bir Hastanenin farklı birimlerinde dört yıl çalıştıktan sonra Sağlık Bakanlığına bağlı bir devlet hastanesine atandım. Halen bir Kamu hastanesinde Hemşire olarak görev yapmaktayım.

Alime Uysal