



T.C.

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DEVLET VE ÖZEL HASTANELERDE ÇALIŞAN SAĞLIK  
PERSONELİNİN KURUMLARINDA UYGULANMAKTA OLAN  
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİNE  
DUYDUKLARI MEMNUNİYET VE BİR ÖRNEK UYGULAMA**

SİNEM CANOL

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

DANIŞMAN

Yrd.Doç.Dr.PELİN VARDARLIER

İSTANBUL-2018

## TEŞEKKÜR

Her zaman yanımda olan, bana yol gösteren, beni her zaman motive eden değerli hocam Yrd.Doç.Dr.Pelin VARDARLIER ve Doç.Dr.Yeter DEMİR USLU'ya,

Beni her zaman destekleyen , her zaman yanımda olan Ayőegül MİNİÇ, Özge ELMAS, Binnaz CANOL'a ve çalışma sürecimde bana destek olan tüm arkadaşlarıma,

Araştırma süreci boyunca hep yanımda olan, yardımcı olan meslektaşlarım Nihan KALKANDELER'e, Oğuz CECE'ye ve Esra AKİZ'e,

Beni bu günlere getiren, hiçbir zaman benden emeklerini esirgemeyen en kıymetlilerim olan Annem ve Babama içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

## **İTHAF**

Bu tezi, hiçbir fedakârlığı benden esirgemeyen sevgili aileme ve canım yeğenim  
Kaan Ege'ye ithaf ediyorum.



# İÇİNDEKİLER

## Sayfa No

<b>TEZ ONAYI</b> .....	<b>i</b>
<b>BEYAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>iii</b>
<b>İTHAF</b> .....	<b>iv</b>
<b>KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>x</b>
<b>1-ÖZET</b> .....	<b>1</b>
<b>2-ABSTRACT</b> .....	<b>2</b>
<b>3-GİRİŞ VE AMAÇ</b> .....	<b>3</b>
<b>4-GENEL BİLGİLER</b> .....	<b>5</b>
4.1.Performans ve Performans Değerlendirme Kavramı .....	5
4.2.Performans Değerlendirme Sistemi .....	7
4.2.1.Performans Değerlendirme Sisteminin Amacı ve Kullanım Alanları .....	8
4.2.2.Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları .....	11
4.2.3.Performans Değerlendirme Sisteminde Değerleyicinin Belirlenmesi.....	13
4.3.Performans Değerlendirme Hataları.....	16
4.4.Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	18
4.4.1. Kişilerarası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler.....	19
4.4.2.Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yöntemler.....	20
4.4.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yöntemler .....	22
4.5. Performans Değerlendirmesinde Geribildirim .....	23
4.6.Performans Değerlendirme Sürecine Etki Eden Faktörler .....	23
4.7.Performans Değerlendirme Sürecinde Çalışan Algıları, Beklentileri ve Memnuniyeti .....	25
4.8.Sağlık Sektöründe Performans Değerlendirme .....	29
4.8.1. Ülkemizde Sağlık Sektöründe Performans Değerlendirme Uygulamalarının Geçmişi ve Amacı .....	33

4.8.2. Ülkemizde Sağlık Sektöründe Performans Değerlendirme Uygulamalarının Geliştirilmesi.....	34
4.8.3.Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi .....	35
4.8.4.Sağlık Sektöründe Performansa Göre Ödeme Sistemi ve Motivasyon.....	38
4.8.5.Sağlık Sektöründe Performans Değerlendirme Sisteminin Sonuçları.....	40
<b>5-METOD VE MATERYAL .....</b>	<b>42</b>
5.1.Araştırmanın Amacı.....	42
5.2.Çalışma Yeri, Zamanı ve Örneklem Seçimi .....	42
5.3.Verilerin Toplanması.....	43
5.4.Hipotezler.....	43
5.5.Verileri Güvenliği.....	45
5.6.Verilerin Analizi.....	46
5.7.Araştırmanın Etik Yönü.....	47
5.8.Araştırmanın Sınırlılıkları.....	48
<b>6-BULGULAR .....</b>	<b>49</b>
<b>7-TARTIŞMA.....</b>	<b>83</b>
<b>8-SONUÇ.....</b>	<b>86</b>
<b>9-KAYNAKLAR.....</b>	<b>91</b>
<b>10-EKLER .....</b>	<b>98</b>
<b>11-ETİK KURUL ONAYI .....</b>	<b>105</b>
<b>12-ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>108</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

**PDS:** Performans Değerlendirme Sistemi



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 5.4.1. Araştırma Modeli.....44



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 5.5.1:</b> Güvenilirlik İstatistikleri.....	45
<b>Tablo 5.5.2:</b> Güvenilirlik İstatistikleri (Faktörler.....	46
<b>Tablo:5.6.1:</b> 5’li Likert Tipi Ölçekte Katılma Dereceleri ve Puanları.....	46
<b>Tablo 6.1.1</b> Sağlık Personelinin Yaşa Göre Dağılımı.....	49
<b>Tablo 6.1.2.</b> Sağlık Personelinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	50
<b>Tablo 6.1.3.</b> Sağlık Personelinin İş Hayatındaki Tecrübeye Göre Dağılımı.....	50
<b>Tablo 6.1.4.</b> Sağlık Personelinin Hastanedeki Tecrübeye Göre Dağılımı.....	51
<b>Tablo 6.1.5.</b> Sağlık Personelinin Unvana Göre Dağılımı.....	52
<b>Tablo 6.2.1.</b> Çalışanların Değerlendirilme Durumuna Göre Dağılımı.....	53
<b>Tablo 6.2.2.</b> Değerlendirilen Kişi Sayısına Göre Dağılım.....	54
<b>Tablo 6.2.3.</b> Son Performans Değerlendirme Sonucuna Göre Dağılım.....	55
<b>Tablo 6.2.4.</b> Değerlendiricinin Eğitim Durumuna Göre Dağılım.....	56
<b>Tablo 6.2.5.</b> Sistemin Etkinlik Durumuna Göre Dağılımı.....	57
<b>Tablo 6.2.6.</b> Sisteme İlişkin Hislere Göre Dağılım.....	58
<b>Tablo 6.2.7.</b> Değerlendirilme Sisteminin Anlamına Göre Dağılımı.....	59
<b>Tablo 6.2.8.</b> Övgü/Takdir Görme Durumuna Göre Dağılım.....	60
<b>Tablo 6.3.1.</b> Memnuniyet Algısının Sıklık Dağılımı ve Ortalamasının Karşılaştırılması.....	61
<b>Tablo 6.3.2.</b> Etkili Uygulanma Algısının Sıklık Dağılımı ve Ortalamasının Karşılaştırılması.....	62
<b>Tablo 6.3.3.</b> Algılanan Sistem Bilgisinin Sıklık Dağılımı ve Ortalamasının Karşılaştırılması.....	64
<b>Tablo 6.3.4.</b> Katılımın Sıklık Dağılımı ve Ortalamasının Karşılaştırılması.....	66
<b>Tablo 6.3.5.</b> Adalet Algısı Sıklık Dağılımı ve Ortalamasının Karşılaştırılması.....	68
<b>Tablo 6.3.6.</b> Değerleyiciden Memnuniyet Sıklık Dağılımı ve Ortalamasının Karşılaştırılması.....	70
<b>Tablo 6.3.7.</b> Beklenen Fayda Sıklık Dağılımı ve Ortalamasının Karşılaştırılması.....	72
<b>Tablo 6.4.1.</b> Verilerin dağılımı testi (Kolmogorov-Smirnov testi).....	74



<b>Tablo 6.4.2.</b> Mülkiyet Açısından Memnuniyet Düzeyleri (Bağımsız gruplarda t testi) .....	75
<b>Tablo 6.4.3.</b> Memnuniyet Algısı Faktörü (Bağımsız gruplarda t testi).....	76
<b>Tablo 6.4.4.</b> PDS'nin Etkili Uygulanması Faktörü (Bağımsız gruplarda t testi).....	77
<b>Tablo 6.4.5.</b> Algılanan Sistem Bilgisi Faktörü (Bağımsız gruplarda t testi).....	78
<b>Tablo 6.4.6.</b> Katılım Faktörü (Bağımsız gruplarda t testi).....	79
<b>Tablo 6.4.7.</b> Adalet Faktörü (Bağımsız gruplarda t testi).....	80
<b>Tablo 6.4.8.</b> Değerleyiciden Memnuniyet Faktörü (Bağımsız gruplarda t testi).....	81
<b>Tablo 6.4.9.</b> Beklenen Fayda Faktörü (Bağımsız gruplarda t testi).....	82

## 1. ÖZET

### DEVLET VE ÖZEL HASTANELERDE ÇALIŞAN SAĞLIK PERSONELİNİN KURUMLARINDA UYGULANMAKTA OLAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİNE DUYDUKLARI MEMNUNİYET VE BİR ÖRNEK UYGULAMA

İnsan kaynakları fonksiyonlarının en önemli unsuru olan performans değerlendirmenin bireyi ve örgütü ortak amaçlar doğrultusunda birleştirmesi nedeniyle performans değerlendirmenin etkinliğinin ve verimliliğinin ölçülmesi büyük önem taşımaktadır. Performans değerlendirme uygulamaları küreselleşme ile birlikte önem kazanmış özel sektörde ve kamu sektöründe uygulanma alanı artmaya başlamıştır. Sağlık sektöründe uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemleri özel sektörde ve kamu sektöründe farklılık göstermektedir. Özel sektörde uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemleri günümüz insan kaynakları uygulamalarına uygun düşmektedir. Kamu sektöründe uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi ise 2003 yılında Sağlıkta Dönüşüm Programı ile revize edilmiştir. Sürekli gelişen, değişen inovasyon sürecinde olan performans değerlendirme sisteminin çıktılarından sağlık sektöründe en çok etkilenenler sağlık personelidir. Bu bağlamda sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti ile performans değerlendirme sistemlerinden memnuniyet düzeyi arasındaki farkı ortaya koymak bu tezin konusunu oluşturmaktadır. Bu tezin araştırma kısmında, literatür taraması yapılmış olup, performans değerlendirme alanında daha önceden Çakmak ve Biçer (5) tarafından 2006 yılında ele alınan çalışmanın bir incelemesi yapılarak oluşturulmuş anket formu kullanılmıştır. Araştırma, anketin kamu sektöründe ve özel sektörde çalışan sağlık personeline uygulanması ve memnuniyet analizinin yapılması ile sonuçlanmaktadır.

**Anahtar kelimeler:** Performans Değerlendirme, Sağlık Sektörü, Memnuniyet, İnsan Kaynakları Yönetimi, Performans Yönetimi

## 2. ABSTRACT

### **SATISFACTION AND A SAMPLE APPLICATION FOR THE PERFORMANCE EVALUATION SYSTEMS WHICH IS BEING APPLIED IN THEIR INSTITUTIONS OF THE HEALTH PERSONNEL WORKING IN STATES AND PRIVATE HOSPITALS**

Since performance evaluation, which is the most important element of human resources functions, combines individuals and organizations in line with common goals and targets, it is very important to measure the effectiveness and the efficiency of performance evaluation. Practices of performance evaluation systems has become more important with globalization and the field of application has begun to increase in the private sector and the public sector. The performance evaluation systems being implemented in the health sector, differ in the private sector and the public sector. Performance evaluation systems applied in the private sector are suitable for today's human resources applications. On the other hand the performance evaluation system in the public sector was revised in 2003 with the Health Transformation Program. Health personnel are the ones most affected by the output of the performance evaluation system, which is in the process of constantly developing and changing innovation in the health sector. In this context, it is a matter of this thesis to show the difference between the ownership of the institution where the health personnel work and the satisfaction level of the performance evaluation systems. In the research part of this thesis, a literature survey was conducted and a questionnaire which was previously handled by Çakmak and Biçer in 2006, in the field of performance evaluation was used. The research results in the application of the questionnaire to the health personnel working in the public and private sector and the satisfaction analysis.

**Key words:** Performance Evaluation, Health Sector, Satisfaction, Human Resources Management, Performance Management

### 3. GİRİŞ ve AMAÇ

İnsan kaynakları yönetimi 1980'lerin başından başlayarak günümüze kadar popülerliğini sürdürmektedir. İnsan kaynakları yönetimi; planlama, işe alım, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme ve ödüllendirme, kariyer geliştirme, performans değerlendirme fonksiyonları ile personelin ve örgütün amaçlarını bir noktada birleştirme, örgütün performansını artırma amacı taşımaktadır (1). Performans değerlendirme uygulamaları rekabet üstünlüğü sağlaması nedeniyle örgütlerde daha önemli hale gelmiştir. Sağlık hizmetlerinin amacı da rekabet avantajını elde ederek daha iyi hizmet sunmaktır (2). Hizmet sunumunu gerçekleştirirken aynı zamanda toplumun sağlık düzeyini yükseltmek, kaynakları etkin kullanmak, sağlık hizmeti maliyetlerini düşürmek, sunulan hizmetin kalitesini ve personel memnuniyetini arttırmak amacı taşımaktadır. Günümüzde sağlık sektörünün en önemli sorunlarından biri hizmet kalitesine yeterli önemin verilmemesi ve buna bağlı olarak kaynakların etkin bir şekilde kullanılamamasıdır. Bu nedenle performans değerlendirme uygulamalarına hem özel sektörde hem de kamu sektöründe hasta memnuniyetini arttırmak, kaliteli bir sağlık hizmeti sunmak, sahip olunan kaynakları verimli bir şekilde kullanmak gibi kriterler eklenmiştir (3).

Bu çalışmanın amacı Türkiye'de kamu sektörü ve özel sektör de faaliyet gösteren Beykoz Devlet Hastanesi'nin ve İstanbul Medipol Üniversitesi Hastanesi'nin uygulamakta olduğu performans değerlendirme sistemlerini göz önünde bulundurarak sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti (kamu-özel) ile kurumlarında uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet düzeyi arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Yapılması planlanan çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Öncelikle performans değerlendirme konusuyla ilgili olarak bir inceleme yapılmış ve performans değerlendirme kavramına genel bakış başlığı altında sunulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümünde ise, kamu hastanelerinde ve özel hastanelerde performans değerlendirmenin nasıl yapıldığı, performansa göre ödeme sistemi ve sonuçları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Üçüncü ve son bölümde ise örneklem alınacak araştırma evreni birimi olan sağlık personelinin, performans değerlendirme sisteminden duyduğu memnuniyet düzeyine dair özelliklerinin homojen

olması nedeniyle olasılıklı örnekleme yöntemlerinden biri olan tabakalı rastgele örnekleme kullanılarak kamu hastanesi ve özel hastane olmak üzere iki tabaka oluşturulmuştur (4). Beykoz Devlet Hastanesi'nde ve İstanbul Medipol Üniversitesi Hastanesi'nde çalışan sağlık personeline performans değerlendirme sistemlerine duydukları memnuniyet düzeyini ölçmek amacıyla Çakmak ve Biçer (5) tarafından 2006 yılında hazırlanan anket formu uygulanmıştır. Kullanılmakta olan performans değerlendirme sistemlerinden duyulan memnuniyet düzeyinin bu iki hastaneden hangisinde daha yüksek olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu araştırmada, sağlık personelinin performans değerlendirme sistemlerinden duyduğu memnuniyet düzeyinin sosyo-demografik özellikler ve çalıştığı kurum mülkiyetiyle ilişkisi olup olmadığı incelenerek, ilişki var ise bu ilişkiye istinaden mevcut memnuniyet düzeyini arttırmaya yönelik öneriler geliştirilmiştir. Bu çalışma ile kamu hastanesi ve özel hastanede çalışan sağlık personelinin kurumlarında uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemine duyulan memnuniyet düzeylerinin ve memnuniyet düzeyini etkileyen; memnuniyet algısı, performans değerlendirme sisteminin etkili uygulanması, algılanan sistem bilgisi, katılım, adalet, değerleyiciden memnuniyet ve beklenen fayda faktörlerinin incelenerek elde edilen bilgiler ile sağlık sektörüne uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemlerinden duyulan memnuniyet düzeyinin artırılmasına yönelik öneriler sunulması, çalışmanın özgünlüğünü oluşturmaktadır.

## 4. GENEL BİLGİLER

### 4.1. Performans ve Performans Değerlendirme Kavramı

Performans kavramı, bir işi yapan bir bireyi, bir grubun ya da bir örgütün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğini, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımı şeklinde ifade edilmektedir (6).

Türk Dil Kurumu tarafından kişinin yapabileceği en iyi derece, başarı olarak tanımlanmış olan performans kavramı, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi ya da iş görenin davranış biçimi olarak da tanımlanabilmektedir (7). Aynı zamanda performans, bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlar olarak da tanımlanmaktadır (1).

Genel anlamda performans, amaçlı ya da planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bununla birlikte üstün performansın ise başarı ile eş anlamlı olduğu ifade edilmektedir (2). Performansın belirlenebilmesi için gerçekleştirilen faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Değerlendirme ölçüm sonuçlarına dayanmalı, adil, objektif ve herhangi bir önyargıdan uzak olmalıdır. Bu noktada performans değerlendirme kavramı önem kazanmaktadır (8).

Performans (başarı) değerlendirme ise yönetimin fonksiyonlarından biri olan “kontrol” ün bir gereği olarak, yöneticinin en zor ve en önem arz eden görevlerinden biridir (9)(10). Bazı kaynaklarda “başarı değerlemesi”, verimliliğin değerlendirilmesi”, “çalışanın değerlendirilmesi” kavramlarıyla eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (11). Bir başka tanıma göre; örgütün personeline bir ayna gibi bireysel performansını gösteren geri besleme mekanizmasıdır. Personel ile yönetici arasında etkileşim sağlamaktadır (12).

Genel olarak literatürde performans değerlendirme kavramı;

- Bir işi yapan personelin ya da örgütün yapılan iş ile amaçladığı hedefe ne derecede ulaşabildiğini ortaya koyan (13),
- Kişinin işteki davranışlarını, kişisel özelliklerini, ahlaki değerlerini ve örgüte olan katkılarını değerlendirme süreci olarak tanımlayan (14),
- Yöneticinin önceden belirlenmiş standartlar çerçevesinde ölçerek ve karşılaştırarak personelinin performansını değerlendiren,
- Personelin işi yaparken başarılı ya da başarısız olduğuna dair fikir sahibi olmayı sağlayan (10),
- Örgütün verimliliği ve etkinliğinin ölçülmesini sağlayan (15),
- Adaletli bir ücret sisteminin uygulanmasında, terfilerde, iş değişikliği ve eğitim ihtiyacının saptanmasında, personel seçiminde ihtiyaç duyulan,
- Personelin işindeki başarısını iş tanımına ve iş gerekliliklerine göre değerlendiren,

bir süreç olarak ifade edilmektedir (16).

Genel anlamda performans değerlendirme; personelin kendi başarısını belirli zaman aralığında değerlendiren, ölçen bir sistem olup aynı zamanda personelin zayıf ve güçlü yönlerinin örgütün de zayıf ve güçlü yönleri olduğunu gösteren, çıktıları ile insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarını etkileyen dinamik bir süreçtir. Performans değerlendirme sonucunda elde edilen bilgiler personel ile ilgili kararlara ışık tutmaktadır. Personelin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyarken, örgütte verimliliğin ve etkinliğin artırılmasını sağlamakta, ücretlerde artış, terfi gibi kararların alınmasına etki etmektedir (17).

Tüm bu performans değerlendirme tanımlarının ardından çalışmanın konusu olan performans değerlendirme sistemi konusunda da tanımlamalar yapmak gereklidir. Çünkü performans değerlendirme sistemi, personelin iş yapma potansiyelini, alışkanlıklarını, yeteneklerini ve sahip olduğu diğer özelliklerini karşılaştırma yaparak değerlendiren bir ölçüm sistemidir. Performans değerlendirme yapılırken personelin

etkinlikleri, çalışmaları, eksik zayıf ve güçlü olduğu yönleri bütünüyle ele alınarak ölçüm yapılmaktadır (18).

#### **4.2. Performans Değerlendirme Sistemi**

Performans değerlendirme sistemi, gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (19).

Bir başka ifadeyle performans değerlendirme sistemi çalışanların belirlenen hedef ve standartlara göre değerlendirilmesini, geri bildirim sağlanması, raporların hazırlanmasını sağlayarak performans değerlendirme süreçlerinin yönetildiği sistemlerdir.

Performans değerlendirme sistemi, yönetimin planlama ve denetim işlevlerinin daha geniş sınırlar ve performans kavramındaki gelişmeler çerçevesinde uygulanmasına yönelik gelişmiş bir yönetim anlayışını da ifade etmektedir. Performans değerlendirme sistemi örgütün mevcut durumunu ve geleceğe yönelik hedeflerini planlamada kullandığı yönetsel bir araçtır (20). Örgütü istenen amaçlara yöneltmek amacıyla örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri başlatma, sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim süreci olarak tanımlanmaktadır (21).

Performans değerlendirme sistemi ile önceden belirlenmiş standart ve kriterler doğrultusunda personeli, örgütün sahip olduğu mevcut performansı ve gelecekteki durumlarını saptamaya yönelik olarak değerlendirme yapılmaktadır. Bu nedenle performans değerlendirme sisteminin etkin olması örgüt için büyük önem taşımaktadır. Sistemin etkinliğini sürekli olarak örgüt tarafından kontrol edilmektedir. Performans değerlendirme yapıldıktan sonra sistemin eksik ve geliştirilmesi gereken



yönleri ortaya konulmaktadır. Bir sonraki değerlendirme yapılana kadar bu eksiklikler giderilmektedir. Yapılan değerlendirmelerden sonra sistemin değerlendirilmesi sistemin etkin kalmasını sağlamaktadır (20).

#### **4.2.1. Performans Değerlendirme Sisteminin Amacı ve Kullanım Alanları**

Performans değerlendirmenin amacı, personelin iş yapma başarısını örgütsel amaçlara dayalı olarak ortaya koymaktır (8). Performans değerlendirmenin genel amacı; örgütün etkinliğini ve verimliliğini belirlemede personelin katkısının olduğu bilincini personelde uyandırmaya çalışarak, personelin bu sorumluluğu üstlenmesini sağlamaktır (16). Bu sorumluluğa sahip olan personelin motivasyonunun ve performansının yüksek olması beklenmektedir. Personele sahip olduğu performans hakkında söylenilmek istenilen olumlu ya da olumsuz faktörlerin performansına da aynı şekilde etki yapacağı için performans değerlendirme bu süreçte bir fırsat olarak görülmektedir (8).

Performans değerlendirmenin örgütte hedeflenen performansa karşılık mevcut performansı ölçmek, örgütte çalışan personelin iş performansını ortaya koymak, personelin yetkinliğine göre ücret artışı sağlayabilmek, örgütün ve personelin hedeflerini ortak bir noktada buluşturmak amaçları da bulunmaktadır (22).

Performans değerlendirmenin “yönetsel (kişilerarası)” ve “gelişimsel (kişiyeye özel)” amaçları bulunmaktadır. Yönetsel amaçlar; terfi, işten çıkarılma, ücret artışı gibi personelin iş hayatını doğrudan etkileyen kararları kapsamaktadır. Gelişimsel amaçlar; personelin kendini geliştirmesini sağlayacak geri bildirimde bulunmaya yönelik hedefleri içermektedir (23).

Bingöl (2016)'e göre performans değerlendirme ile şunlar amaçlanmaktadır: (19)

- Personele ve yaptığı işe dair bilgi edinerek personeli yaptığı işe göre değerlendirmek.
- Yapılan işi iyileştirmek ve personelin memnuniyetini arttırmak için personele yeni fikirler ortaya koyması için fırsatlar yaratmak.
- Personelin performans değerlendirme sonucunda yapılan geri bildirim ile personelin motivasyonunu arttırmak.
- Personelin örgütten neler beklediğini, beklentilerini ne ölçüde gerçekleştirebildiğini ve örgütün de personelden neler beklediğini ve personelin bu beklentileri ne ölçüde gerçekleştirdiğini ortaya koymak.
- Adil bir ücretlendirme ve ödül sistemi oluşturarak personeli daha verimli çalışmaya teşvik etmek.
- Yetersiz performansı ortaya çıkararak nedenlerini ve çözüm yollarını bulmak,
- Personelin işe odaklanmasını sağlamak.
- Personelin eğitim ihtiyaçlarını belirleyerek ve bu ihtiyaçlar için eğitim bütçesi ayırarak personelin yetkinliğini arttırmak.
- Örgütün ve personelin amaçlarını birleştirmek için personele hedefler koymak,
- Yönetici ve personel arasında performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesi için etkin bir iletişim sistemi kurulmasını sağlamak,
- Örgütte yönetim becerilerini geliştirmek.

Performans değerlendirme sisteminin asıl amacı; çalışanın performansının belirlenen adil kriterlere göre sağlıklı bir şekilde değerlendirilip ölçülmesi, çalışanlara performansları hakkında geri bildirimde bulunarak performanslarının geliştirilmesi ve örgütsel etkinliğinin artırılması sağlanmaktadır.

Performans değerlendirmenin birçok kullanım alanı bulunmaktadır. Genel olarak performans değerlendirmenin kullanım alanları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

*İnsan Kaynaklarının Planlaması:* Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli olan personel ihtiyacının belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları

önem taşımaktadır. Performans değerlendirme sonuçları terfi almada ve birim değişiklikleri kararlarının verilmesinde etkili olması nedeniyle insan kaynakları planlamasına da etki etmektedir.

*Ücret Yönetimi:* Performans değerlendirme sonuçlarından, ücret artışlarında ve diğer ödüllendirme sistemlerine ilişkin kararlarının alınmasında faydalanılmaktadır. Personellerin bireysel performanslarının değerlendirilmesinde etkili olmaktadır.

*Çalışanların Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi:* Performans değerlendirme ile çalışanın geliştirilmesi gereken yönleri ve eğitim gereksinimleri belirlenir böylece örgüt eğitim bütçesini doğru şekilde değerlendirme imkânı sağlarken, personelinin uzun vadede eğitim ihtiyacını belirlemiş olur.

*İşten Ayırma Kararlarının Alınması:* Performans değerlendirme sonuçları başarılı ya da başarısız olan personelin, ödüllendirme ya da işten ayrılma durumlarına etki etmektedir (24).

*Örgüt-İçi Personel İlişkileri:* Performans değerlendirme sonuçları doğrultusunda personelin ihtiyacı ve bu ihtiyacın şiddeti de ortaya çıkmaktadır. Örneğin; personelin motivasyonu için özsaygı gereklidir. Değerlendirme sonucunda personelin özsaygı ihtiyacı ortaya çıkmışsa değerleyici bu ihtiyacı karşılayarak personelin motivasyonunu arttırabilmektedir (1).

*Rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme:* Performans değerlendirme sonuçları ile çalıştığı işte mutsuz olan personel başarılı olacağına inanılan başka bir göreve getirilebilmektedir. Bu uygulamaya “rotasyon” denilmektedir. Yine aynı şekilde yaptığı işin kendisine yetmediğini düşünen personele, yeni görev ve sorumluluklar verilerek yaptığı iş zenginleştirilebilmektedir (25).

*Personel Seçme ve Yerleştirme:* performans değerlendirme sonuçları, işgören adaylarının performansını tahmin etmeye yardımcı olabilmektedir. Sonuçlar iş görüşmelerinde adayların tepkilerini değerlendirmede kriter olarak

kullanılabilmektedir. Ayrıca seçme ve yerleştirme işlevlerinin geçerliliğini belirlemek için de kullanılabilmektedir (1).

*Kariyer Planlama;* örgütlerde kişilerin yatay ve dikey kariyer hareketleri ve bunlarla ilgili eğitim-geliştirme kararlarının alınmasında performans değerlendirme sisteminden elde edilen veriler kariyer planlama için ihtiyaç duyulan bilgileri de sağlamaktadır. Terfi, tayin, transfer ve rotasyon kararlarının alınmasında performans değerlendirme sisteminden elde edilen sonuçlar yararlı bir veri kaynağı oluşturmaktadır (26).

#### **4.2.2.Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları**

Performans değerlendirmenin en çok yararlandığı alan personelin ve örgütün durumunun ortaya konulmasıdır. Personelin eksik yönleri değerlendirme sonucu ile bildirildiğinde yapıcı bir etki bırakarak personelin kendini geliştirme konusunda motivasyonunu arttırmaktadır. Aynı zamanda personelin örgütten beklediklerini de ortaya koyarak örgütün kendini geliştirmesi gereken yönleri belirlemesine de olanak sağlamaktadır (25).

Performans değerlendirmeden elde edilen sonuçlar, örgütün stratejik planına, ödeme sistemine, kariyer yönetimine, işten çıkarma kararlarına, personelin eğitim ihtiyacının belirlenmesine ve ödüllendirme sistemine etki etmektedir (22). İyi planlanmış bir performans değerlendirmenin yöneticiye, çalışana ve genel anlamda işletmeye sağlayacağı yararlar bulunmaktadır.

Performans değerlendirme sistemi ile personel, verilen hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini, kariyer gelişimini ve eğitim ihtiyaçlarının ne olduğunu öğrenme imkanı sağlamaktadır. Böylece kendi gelişim düzeyini belirleyebilmektedir *Performans değerlendirmenin değerlendirilenler için yararları aşağıdaki gibidir:*

- Güçlü ve zayıf yönlerini görmesine olanak sağlar,
- Örgütteki görev tanımları daha iyi anlaşılır,

- Yöneticilerin beklentileri öğrenilir,
- Performans değerlendirmenin hangi kriterler baz alınarak yapıldığı öğrenilir,
- Performans değerlendirme sonucunda motivasyonu artar (8)
- Yöneticileri ile aralarındaki iletişim ve sahip oldukları ilişkiler olumlu yönde gelişir,
- Örgütün güçlü ve zayıf yönlerini tanırlar.(13)

Yöneticiler performans değerlendirme sistemi ile personelden ne beklediğini açıkça ifade edebilmekte, personele yeteneklerini en iyi şekilde kullanması yönünde rehberlik yapma olanağı bulabilmekte, personelin kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını planlayabilmektedir. Böylece örgütsel öğrenme süreci hızlanmaktadır. *Performans değerlendirmenin değerleyiciler için yararları aşağıdaki gibidir:*

- Planlama yaparken ve kontrol ederken personelin ve birimlerin performansının gelişmesine yardımcı olur,
- Personelle kurulan iletişim daha sağlıklı hale gelir,
- Personelin güçlü ve zayıf yönleri ortaya konularak yönlendirilmeleri gereken alanlar belirlenmiş olur,
- Değerlendirme aynı zamanda kendilerini tanımalarına da etkide bulunur,
- Personelini daha yakından tanımalarına olanak sağlar,
- Yönetimsel becerilerin gelişmesini ve kullanılmasını sağlar.
- Planlanan ile gerçekleşen performansları karşılaştırırlar,
- Değerlendirmenin dinamik bir süreç olmasının sistemin önemli bir parçası olduğunu benimserler (13).

Performans değerlendirme sistemi örgüt hedefleri ile personelin hedeflerinin bütünleşmesi ve personelin bireysel olarak örgüte yaptığı katkının ayırt edilmesi yönünde önemli yararlar sağlamaktadır. Performans değerlendirme sisteminin örgüt için diğer yararları aşağıdaki gibidir:

- Örgütün etkinliğini ve verimliliğini arttırmasını sağlar,
- Personelin verdiği hizmet daha kaliteli hale gelir,

- Eğitim ihtiyaçları ve bütçe daha doğru şekilde belirlenir,
- İnsan kaynaklarının geleceğe yönelik planlamaları daha sağlıklı şekilde organize edilir,
- Personelin kendilerini geliştirmeleri gereken noktalar ortaya konulur,
- Personel devir oranının yüksek olmasının altındaki nedenler ortaya konularak, organizasyondaki eksiklerin giderilmesine katkıda bulunur (27).
- Örgüt vizyonunun belirlenmesine katkı sağlar,
- Personel hakkında alınacak idari kararlara yardımcı olur, personelin en verimli şekilde örgütün hangi noktasında ve nasıl çalıştırılacağı konusunda veri kaynağı oluşturur (13).

Performans değerlendirme sisteminin yukarıda değinilen yararlarına ek olarak yöneticilere, çalışanlara ve organizasyona sağladığı diğer faydaları aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır:

- Personelin işini en iyi şekilde yapabilmesi için sahip olması gereken bilgi, yetenek, özellikleri belirlemeyi,
- Personelin güçlü yönlerini ödüllendirmeyi zayıf yönlerini ise geliştirmeyi,
- Örgütün stajyer ihtiyacını ve personelin rahatsız olduğu faktörleri belirlemeyi,
- Terfi ve görev değişikliklerini tespit etmeyi,
- Personel motivasyonunu yükseltmeyi sağlar (27).

#### **4.2.3. Performans Değerlendirme Sisteminde Değerleyicinin Belirlenmesi**

Performans değerlendirme sürecinde değerlendirmeyi kimin yapacağı önemli bir sorunsaldır. Performans değerlendirme sistemlerinde değerlendirmeyi kimin yapacağı konusunda örgütün yönetim ve personel politikaları etkili olmakla beraber örgütte uygulanacak olan değerlendirme yöntemine göre değerlendirmeyi yapacak kişi belirlenmektedir. Performans değerlendirme sistemleri doğru kişi tarafından yönetilmediğinde hem personele hem de örgüte zarar vermektedir. Bu nedenle, performans değerlendirme sisteminde değerlendiricilerin doğru belirlenmesi ve değerlendirme yapabilmek için gerekli eğitimleri alması büyük önem taşımaktadır (13).

Performans değerlendirmeyi yapacak kişiler daha çok yönetim ile ilgili gibi görülse de aslında performans değerlendirme yöntemine göre uygulayacak kişi de değişmektedir. Uygulama da önemli olan uygulayıcının n yargılardan uzak, objektif bir şekilde değerlendirme yapması ve performans değerlendirmenin nasıl yapılacağına dair gerekli bilgiye sahip olması gerekmektedir (24).

*Değerlendirmenin İlk st Yönetici Tarafından Yapılması:* Performans değerlendirme geleneksel olarak bakıldığında; yöneticinin yapılan işin ne olduğunu bilmesi ve personeli gözlemleyebilmesi nedeniyle yönetici tarafından yapılan bir uygulamadır. Aynı zamanda personelin performansı yöneticilerin performansını da etkilemektedir. Bu yöntem de yönetici personeli yeterli derecede gzlemleyemezse sakıncalı olabilmektedir (15). Bu değerlendirme yönteminde astlar kariyer yönetimlerinde ilk üst yöneticilerinin aktif rol almasını isterler. Örgüt içerisinde kişinin terfi ve ilerleme aşamasında ilk üst yöneticinin aktif olması sistemin formal bir şekilde işlemesi durumunda daha kolay olacaktır. Astının terfi etmeye hazır olduğunu ya da olmadığını, nasıl hazırlanması gerektiğini objektif bir şekilde değerlendiren yönetici ile astı arasında ki ilişki daha olumlu yönde olmaktadır (24).

*Kişinin Kendisini Değerlendirmesi:* Personelin kendi değerini kendi belirlediği yöntemdir. Personel kendine hedefler koyarak bu hedeflere ulaşabilme düzeyini belirler. Bu yöntem yöneticilerin değerlendirmeleri ile kıyaslandığında verimli sonuçlar verebilmektedir. Personelin kendini değerlendirmesi nedeniyle olumsuz sonuçlar olduğunda personel çok etkilenmemektedir (28). Yönetici astına kendini değerlendirmesi için değerleme formu verir ve personel kendini nasıl, ne durumda görüyorsa o şekliyle değerlendirir. Bu yöntemin uygulanma nedeni personelin kendi hakkındaki düşüncelerini öğrenmek ve düşüncelerini yönlendiren etkenlerin neler olduğunu anlamaktır. Değerleyici kendi formu ile astının doldurduğu formu karşılaştırarak rtuşen ve ayrışan noktaları tespit etmeye çalışır. Bu konuda yapılan araştırmalarda astların kendilerine yöneticilerin değerlendirmesinden daha yüksek puanlar verdiğini göstermektedir (13).

*Değerlendirmenin Çalışma Arkadaşları Tarafından Yapılması:* Yöneticiler bazı işlerde personelini çok iyi gözlemleyemeyebilir böyle durumlarda değerlendirme çalışma arkadaşları tarafından yapılabilir. Fakat arkadaşlıktan kaynaklanan değerlerin bu durumda en aza indirgenmesi gerekmektedir bunun için değerlendirme kriterlerinin çok iyi bir şekilde tanımlanmış olması gerekmektedir. Bu yöntem birden fazla çalışma arkadaşı tarafından değerlendirme şeklinde de uygulanabilmektedir (29). Bu yöntemdeki sorunsal; değerlendirmenin örgüt için değil değerlendirilenin yararına yapılabilmesi tehlikesidir. Etkili sonuç alınabilmesi için birbirlerini değerleyecek olan kişilerin etkileşim seviyesinin düşük olması gerekmektedir (30).

*Değerlendirmenin Astlar Tarafından Yapılması:* Yöneticiler genellikle astlar tarafından değerlendirilmek istemeseler de yöneticilerin astların kendilerini nasıl gördüklerini öğrenmeleri açısından yararlı olabilmektedir. Astlar yöneticileri kişilik özelliklerine ve kendi isteklerine ne derecede yanıt verdiklerine göre değerlendirme eğilimine gitmekte ya da çekinceleri nedeniyle aşırı olumlu değerlendirme eğiliminde bulunmaktadır. Ayrıca astın üstünü değerlendirmesi yaptığı iş ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması nedeniyle sağlıklı olmamaktadır. Değerlendirme sınırlı veriler üzerinden yapılmakta ve sınırlı kalmaktadır (24). Değerlendirmenin astlar tarafından yapılmasının örgüte katkıları; astlar kendilerini değerli hissetmekte ve görüşlerinin dikkate alındığını düşünmektedir. Bu durum motivasyonu ve işe bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Astlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak hissederek. Yöneticileri değerlendirirken fikirlerini örgüt içerisinde ifade edebileceklerini düşünmektedirler. Aynı zamanda yöneticiler de astlar tarafından değerlendirilirken farkında olmadığı yönlerini görebilme imkanı elde etmektedirler (13).

*Değerlendirmenin Müşteriler Tarafından Yapılması:* Müşterilerin geri bildirimleri firmaların başarı durumunu belirlemede etkili olmaktadır. Müşterilerden olumlu geri bildirim alan personelin motivasyonu ve iş doyumunu da yüksek olmaktadır. Bu nedenle bazı firmalar müşterilerle iletişimde bulunan personelin müşteri tarafından değerlendirilmesini olumlu bulmaktadır. Müşteri değerlendirmesinin örgüte yararları oldukça fazladır. Örgüt ile müşteri arasındaki ilişkilerin daha sağlam temellere oturmasını sağlamaktadır. Personel ile ilgili olarak



müşteriden görüş alınması müşteriye örgüte karşı olan güvenini arttırmakta ve örgüt ile işletme arasında kalıcı ilişki kurulmasını sağlamaktadır (30).

*360 Derece Performans Değerlendirme:* Örgütlerde üst yöneticinin personeli değerlendirdiği değerlendirme sisteminden farklı olan 360 derece performans değerlendirme sistemi personelin iletişimde bulunduğu insanlardan güvenilir ve daha kapsamlı bilgi aldığı bir süreçtir. Personelin davranış ve yetkinliğini ölçmeye yöneliktir. Değerlendirme sadece yönetici tarafından değil, iç ve dış müşteriler, aynı pozisyondaki iş arkadaşları, astları, kendisi, müşteriler ve diğerleri tarafından yapılmaktadır (1). 360 derece performans değerlendirme sisteminin temel düşüncesi; sekiz temel yetenek alanında personelin performansının çok yönlü bir şekilde değerlendirilmesidir. Bu alanlar; liderlik, iletişim, ilişkileri, iş yönetimi, değişimlere uyum, üretim girdileri ve çıktıları, diğer personelin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi olarak ifade edilmektedir (30). 360 derece performans değerlendirme; üst değerlendirme, çoklu değerlendirme, tam geri dönüş, ek inceleme olarak ifade edilmektedir. Son 10 yılda insan kaynakları yönetiminin başlıca değerlendirme sistemi haline gelmiştir. Bu yöntem personele kendi meslektaşları hakkında da fikir edinme olanağı sağlamaktadır (31).

#### **4.3. Performans Değerlendirme Hataları**

Performans değerlendirme öznel olarak yapılması nedeniyle çeşitli etkileri yansıtmaktadır. Değerlendiricilerin bu hataları bilerek değerlendirme yapması performans değerlendirmenin etkinliğini arttırmaktadır. Performans değerlendirme de personelin başarı durumu değerlendirildiği için hata olasılığı yüksektir dolayısıyla değerlendirme sürecine de bu hatalar yansımaktadır. Aşağıda performans değerlendirmede karşılaşılan bazı hatalar yer almaktadır (27).

*Hale Etkisi:* Değerlendiricinin personelin bir özelliğinden ya da bilgisinden çok etkilenecek bütün konularda başarılı olacağına inanarak bu durumu genellemesidir (8). Çalışanın performansında birbiriyle bağlantılı olmayan ve belirgin olan özellikler

arasında fark görülememesi veya belirli bir özelliğinden etkilenilmesi sonucunda yapılan olumlu veya olumsuz değerlendirmedir (32).

*Öncelik Etkisi:* Değerlendirilen personelin değerlendirici üzerinde bıraktığı ilk izlenime denilmektedir. Personel daha sonra düşük performans gösterse bile değerlendirici bu durumu fark edemeyebilmekte ve performansını yükseltmesi için doğru yönlendirmeyi yapamamaktadır (15).

*Sonralık Etkisi:* Değerlendirici geçmiş zamanlı olayları unutarak personeli yakın zamandaki performansına göre değerlendirebilmektedir. Bu durumda personelin geçmiş zamandaki performansı dikkate alınmadan son zamanlarda gösterdiği performans üzerinden personel değerlendirilmektedir (15).

*Kontrast Etkisi:* Değerlendirme sürecinde yöneticiler birden fazla adayı art arda değerlendirebilmektedir. Bu durumda çalışanları birbirleri ile kıyaslama durumuna gidebilmekte ve değerlendirme kriterlerinden uzaklaşabilmektedirler (28). Örneğin; başarılı bir aday değerlendirildikten sonra orta seviyede bir aday değerlendirildiği zaman başarısız görülebilmekte aksi durumda başarısız bir adaydan sonra orta düzeyde değerlendirilen bir aday başarılı veya çok başarılı olarak görülebilmektedir. Bu nedenle personel başarı durumuna göre sıralanarak değerlendirilmemelidir (32).

*Benzerlik Etkisi:* Değerlendiricinin, personeli performansları farklılık gösterse bile aynı ortalama eğilim ile değerlendirmesidir. Personeli çok iyi gözlemleyemeyen değerlendirici yüksek ya da düşük puan vermek yerine ortalama puan vermeyi tercih etmektedir. Bu şekilde değerlendirme personele ya da örgüte herhangi bir yarar sağlayamamaktadır çünkü başarılı ya da başarısız performanslar ortaya konulamamakta ve geri bildirim yapılamamaktadır (29). Değerleyicinin, performans değerlendirmeye çok fazla önem vermediği zaman personelin bireysel özelliklerini dikkate almayıp ortalama puan verme eğiliminde olmasıdır. Performans değerlendirmenin amacı ile bu değerlendirme yöntemi örtüşmemekte değerlendirme sisteminden hedeflenen sonucun alınamamasına neden olmaktadır (33).

*Kişisel Önyargılar:* Değerlendiricinin kişisel önyargılarını performans değerlendirme sürecine yansıtmasıdır. Geçmişte yaşanan olumsuz örnekler ya da değerlendiricinin kendi kişisel önyargıları bu duruma neden olabilmektedir. Bu durum bir kişiye olabileceği gibi bir gruba karşı da olabilmektedir bu nedenle personeli bireysel olarak değerlendirmek gerekmektedir (24). Önyargılar cinsiyete, yaşa, ırka göre farklı değerlendirmeleri içerebilmekte sosyal statüden ya da ekonomik durumdan da kaynaklı olabilmektedir. Bireysel önyargılarının farkında olmaları için değerlendiricilerin eğitim alması gerekmektedir. Önyargıdan uzak bir değerlendirme hem personel hem de örgüt için daha sağlıklı ve yararlı olmaktadır (33).

Genel olarak performans değerlendirme sürecindeki tüm hataların personele ve örgüte etkileri oldukça önemlidir. Personel motivasyonuna ve iş doyumuna hem personelin kendisi hem de değerlendirici etki etmektedir. Yapılan değerlendirmenin yanlış olması durumunda personel, değerlendiricinin kendisi hakkında olumsuz düşüncelere sahip olduğunu düşünecek ve motivasyonu düşecektir (32).

#### **4.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Örgütlerin farklı örgüt iklimlerine sahip olmalı kendilerine özgü performans değerlendirme uygulamalarını gerekli kılmaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarının artış göstermesiyle beraber performans değerlendirme uygulamaları da çeşitlilik göstermeye başlamıştır. Geliştirilen sistemlerin çıktıları örgütlere direkt olarak etkide bulunduğu için başarılı olması örgütlerin etkin ve verimli olabilmesi açısından önem taşımaktadır.

Performans değerlendirmeyi ölçmeye yönelik çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemler genellikle klasik ve modern yöntemler olarak sınıflandırılmaktadır. Klasik yöntemler; sadece personelin kişilik özelliklerini ele alan belirli standartlara göre değerlendiren yöntemlerden oluşmaktadır. Klasik yöntemlerin ortak özelliği; değerlendirme sürecinin gizli olması, değerlendirilenlerin süreçte aktif rol almaması ve sistemin ödüllendirme ve cezaya yönelik olmasıdır. Modern performans

değerlendirme yöntemleri; klasik performans değerlendirme yöntemlerinin eksiklerini gidermeye yönelik olarak objektif değerlendirme yapılmasını ve çalışanın mevcut performansı ile hedeflenen performansının karşılaştırılmasını içermektedir (34).

Değerlendirme yöntemleri seçilirken değerlendirmenin hangi kriterlerin seçilerek uygulanacağı ve nelerin değerlendirilmek istenildiğini belirlemek değerlendirme sonuçlarını da etkin kılmaktadır. Uygulanacak olan değerlendirme yöntemleri; örgütün vizyon ve misyonu ile sahip olduğu örgüt kültürü ve iklimi ile, personel çeşitliliği ve stratejik planlarıyla uyum içerisinde olarak uygulanacak şekilde değişiklik gösterebilmektedir (35).

Değerlendirme yöntemlerinin örgütün sahip olduğu örgüt iklimi ve örgüt kültürü ile uyumlu olması nedeniyle yöntemler seçilirken bazı noktalara önem göstermek gerekmektedir. Bu noktalar;

- Yöntemlerin neyi ölçmek istediğinin belirlenmesi,
- Yöntemler uygulanırken karşılaşılabilecek sorunların belirlenmesi,
- Yöntemlerin örgütün sahip olduğu kültüre ve personel çeşitliliğine uyumlu olması,
- Yöntemlerin uygulayıcı ve uygulanan tarafından kabul görmesidir (16).

Değerlendirme yöntemlerine dört ana başlık altında bakılacak olursa;

- Kişilerarası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler
- Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yöntemler
- Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yöntemler
- 360 Derece Değerlendirme Yöntemi olarak sıralanabilir.

#### **4.4.1. Kişilerarası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler**

Kişilerarası karşılaştırmaya dayalı yöntemler; personelin birbirleri ile kıyaslanmasını içermekte olup sübjektif değerlendirme esastır. Kişilerin performans düzeyleri genel bir kritere bağlı olarak değerlendirilmektedir (12).

*Basit Sıralama Yöntemi:* Bu yöntem bir personelin diğer personele göre üstün olduğu yönleri yargısal değerlere dayalı olarak oluşturulmasını içermekte ve kesin bir sıralama ortaya koymaktadır (30). Değerleyici tarafından değerlendirilecek personelin isimleri herhangi bir koşula bağlı olmadan kâğıdın sol tarafına yazılmaktadır. Değerleyicinin en düşük ve en yüksek performansa sahip olduğuna inandığı kişileri de kâğıdın sağ tarafına yazarak personeli bu isimlerin arasına yerleştirerek değerlendirmeyi gerçekleştirdiği yöntemdir (27). Kişilerin kıyaslanması sonucunda kişinin isminin yanına konulan işaretler toplanarak en çok işaret alandan en az işaret alana doğru sıralama yapılmaktadır. Yöntemin kalabalık gruplarda uygulanması zaman kaybına neden olmaktadır (30).

*İkili Karşılaştırma Yöntemi:* Önceden belirlenmiş kriterlere uygun olarak değerleyici kâğıdın sol tarafına personel isimlerini sıralayarak birinci ismi ikinci isimle karşılaştırmaktadır. Belirlenen kriterler doğrultusunda en yüksek ve en düşük puanı alan kişilerin performansları belirlenmektedir (25).

*Zorunlu Dağılım Yöntemi:* Personel performanslarına göre gruplar halinde toplanarak, gruplar halinde performansları değerlendirilmektedir (8). Örgütte çalışanlar belirli gruplar içerisinde toplanmaktadır. Örneğin; örgütte yüksek performansa sahip ilk %10 veya %15'lik gruplar gibi. Tam tersi olacak şekilde de gruplanabilmektedir (36).

#### **4.4.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yöntemler**

Kişinin performansı, diğer kişilerden bağımsız olacak şekilde yapmakta olduğu işe ve iş tanımına göre değerlendirilmektedir (12).

*Grafik Değerlendirme Ölçekleri Yöntemi:* Ölçülmesi istenilen işin başarıya ulaşması için nelerin yapılması gerektiği bir ölçek üzerinden iyiden kötüye ya da kötüden iyiye doğru sıralanmaktadır (8). Bu yöntemde çalışanların hem genel hem de özel yönleri ele alınarak değerlendirilmektedir. Sayısal olarak kalabalık olan örgütlerde en iyi değerlendirmeyi yöneticinin yapacağı düşüncesiyle kullanılmaktadır.

Değerleyici ve değerlendirilenin kişilik özelliklerinin farklı olması nedeniyle performans değerlendirmenin yorumlanmasında farklılıklar görülmektedir (18).

*Kritik Olay Değerlendirmesi Yöntemi:* Personelin işe dair tutumlarını ölçmek amacıyla uygulanmaktadır. Değerleyici personeli iş yaparken değerlendirerek başarılı olduğu ve başarısız olduğu noktaları ortaya koymaktadır. Daha çok işi nasıl yaptığı ile ilgili çıktıları değerlendirmeye yönelik bir yöntemdir (27).

Performans değerlendirme uygulamalarında genel olarak aşağıdaki alanlarda kritik olaylar görülmektedir. Bunlar;

- Fiziksel olarak yeterlilik,
- Düşünsel olarak yeterlilik,
- Kişinin karakteri,
- İş ile ilgili alışkanlıkları ve sahip olduğu tutum,
- Kişisel özellikleridir (30).

*Kontrol Listesi Yöntemi:* Personelin yapmakta olduğu işi ifade etmeye yönelik hazırlanan yöntemde değerlendirici personeli ifade eden cümlelerden kişiye uygun olanı belirleyerek, belirlenen cümlelerden olumlu ya da olumsuz şekilde değerlendirme yapmaktadır (25). Bu yöntemin zor yanı; her iş için farklı soru listesi oluşturmaktır. Soruların değerlendirici için farklı anlamlar taşıması da değerlendirme sürecini etkilemektedir (30).

*Zorunlu Tercih Yöntemi:* Grup halinde olan kriterlerden değerlendiricinin belirlenen kriterlerden birer adet kriter seçmesiyle uygulanan bir yöntemdir. Bu yöntem; üstler, astlar, kişinin kendisi, çalışma arkadaşları tarafından kullanılmaktadır. Maliyeti düşüktür ve zaman kazandırır. Belirlenen kriterlerden bazılarının iş ile ilgili olmaması işgörenlerin değerlendirme sürecini etkilemektedir (18).

*Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri:* Personelin işe dair gerekliliklerini yapma düzeyine göre ölçüldüğü bir yöntemdir (37). İnsan kaynakları yönetimde yaygın olarak kullanılan değerlendirme yöntemlerindedir. Çalışanların

davranışlarını tanımlayan bazı açıklamalar temel alınmaktadır. Örneğin; çalışanların iş arkadaşlarıyla uyumu, müşterilere karşı tutumu, yöneticilerle iletişimi gibi davranışları değerlendirilmektedir (36).

#### **4.4.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yöntemler**

Bu yöntemler; kişinin çeşitli özelliklerine, ilgi alanlarına ve içinde buldukları şartlara göre belirlenmiş olan standartlar çerçevesinde değerlendirilmesidir (12).

*Kompozisyon Yöntemi:* Değerleyici personelin nitelikleri, davranışları, performansı, güçlü ve zayıf yönlerine yönelik bir tanımlama yapmaktadır. Personeli yakından tanıyan kişilerden sözlü ya da yazılı veriler toplanarak geleneksel değerlendirme yöntemleri ile birlikte uygulanmaktadır (38).

*Doğrudan İndeks Yöntemi:* Ast ve üst tarafından ya da ikisi ile birlikte performans değerlendirme kriterleri belirlenmektedir. Belirlenen kriterlere ulaşmak için gösterilen performans düzeyleri puanlarla belirlenir, puanların toplamı genel performans düzeyini göstermektedir (25). Değerleyici, değerleyeceği kişi hakkında nitelikleri, güçlü ve zayıf yönleri ile ilgili görüşlerini belirten bir kompozisyon yazmaktadır. Bu yöntemde kişiler arası karşılaştırma yapmak güçtür. Değerleyicinin görüşleri değerlendirme sürecine etki etmektedir (18).

*Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi:* Personel amaçlarını başarma durumlarına göre değerlendirilmektedir. Değerleyiciler bir araya gelerek personelin amaçlarını başarma durumlarını belirlemeye çalışmaktadırlar. Personel bireysel olarak değerlendirilme imkânına sahip olmaktadır (27). Bu yöntemde zaman ve yetenek ön plandadır. Performans amaçları oluşturulurken belirli standartlar olmaması değerlendirmenin farklılık yaratmasına neden olarak yöntemin olumsuz yönünü oluşturmaktadır (30).

*Çalışma Standartları Yöntemi:* Personelin günlük olarak yaptığı rutin işler belirlenmekte ve bu işler üzerinden personele hedefler konularak bu hedeflere ulaşılrken verimlilik artışı sağlamak amacı bulunmaktadır (25).

#### **4.5. Performans Değerlendirmesinde Geribildirim**

Performans değerlendirmesinde geribildirim doğru şekilde uygulanması önem taşımaktadır. Örgütlerde geribildirim iki şekilde gerçekleşmektedir. İlki; belirli sürelerle gerçekleştirilen performans değerlendirme çıktılarından elde edilen geribildirimdir. İkincisi; performans değerlendirme dışında elde edilen tüm bilgilerden sağlanan geribildirimdir. Bu nedenle performans değerlendirme dışında elde edilen bilgilerde personel ve örgüt için önemli bir geribildirim kaynağı oluşturmaktadır (39).

Değerlendirme sisteminden elde edilen geri bildirim örgütün etkinliği ve verimliliği açısından önem arz etmektedir. Çünkü performans değerlendirme sisteminde personel değerlendiriliyormuş gibi görünse de aslında örgüt kendi etkinlik ve verimliliğini de değerlendirmektedir. Geribildirim ile örgüt eksik noktalarını tamamlayarak gelecekteki stratejik planlarına yön vermektedir.

#### **4.6. Performans Değerlendirme Sürecine Etki Eden Faktörler**

Performans değerlendirme bir değerlendirme sürecini içermektedir. Aniden ya da yalnızca bir kişinin değerlendirmesi ile değerlendirme gerçekleştirilemez. Bunun için değerlendirme sürecine ait aşamalar oluşturulmalıdır. Performans değerlendirme sürecinin aşamaları vardır. Bunlar;

- Performans değerlendirme standartlarının oluşturulması,
- Oluşturulan standartların personel beklentileri ile uyumunun sağlanması,
- Performansı ölçmek için hangi bilgi kaynaklarının kullanılacağıın belirlenmesi,
- Gerçek performans ile oluşturulan performans standartı arasında bağlantı kurulması,
- Değerlendirmeyi çalışanlar ile paylaşarak görüşlerinin alınması,
- Gerekli düzenlemelerin yapılmasıdır (31).



Performans değerlendirme s¼recinde standartlar oluşturulurken çalışanın mevcut performansı ile standartlar karşılaştırılmakta ve sonuçlar çalışanlarla paylaşılmaktadır. Değerlendirme ¼rg¼t¼n hedeflerini belirlemesi ve çalışanlara s¼recin neler sağlayabileceğini g¼stermesi nedeniyle ¼nem taşımaktadır. ¼rg¼tte iş analizleri detaylı yapılarak sistemin hedefleri belirlenmektedir (13). Performans değerlendirme s¼reci planlanırken ve uygulanırken farklı y¼ntemler bulunmaktadır. ¼nemli olan işletmenin ¼rg¼t k¼lt¼r¼ne uyumlu bir değerlendirme s¼reci olmasıdır (34).

Etkin bir performans değerlendirme sisteminin ¼nemli noktaları; performans standartları, performansı ¼l¼m kriterleri ve yapılan geri bildirimdir. Performans standartları doğru belirlenmemişse sonuçlar gerçeği yansıtmayacaktır. Geri bildirim yapılmadığı taktirde performans değerlendirme s¼reci etkin işleyememektedir (12).

Performans değerlendirme s¼recine etki eden çeşitli fakt¼rler bulunmaktadır. Bu fakt¼rler uygulanmakta olan sistemin etkinliğini azaltmakta ya da arttırmaktadır. Fakt¼rler uygulamanın başında ortaya çıkabileceği gibi uygulama s¼recinde ya da uygulama sonunda da ortaya çıkabilmektedir. Performans değerlendirme sisteminin etkinliğine etki eden fakt¼rlerden bazıları aşağıdaki gibidir.

Performans değerlendirmenin amacı personelin performanslarına g¼re insan kaynaklarının fonksiyonlarının etkin işletilebilmesini sağlamaktır. Bunlardan bir tanesi de eşit işe eşit ¼cret ile ¼cret dağılımında adalet sağlamaktır. Performans değerlendirme ¼l¼tleri yeterli ve etkin değilse gerçek performans ortaya çıkarmamakta ve personel ¼d¼llendirme sistemlerinden adaletli bir şekilde yararlanamamaktadır. Bu durum da personel ve ¼rg¼t arasındaki ilişkilerin olumsuz y¼nde etkilenmesine neden olmaktadır (40).

Sistemin etkin bir şekilde işlediğine t¼m personelin inanması ve sistemi desteklemesi gerekmektedir. ¼rg¼t¼n benimsediği normların personelin performansını olumlu y¼nde etkilemesi gerekmektedir aksi halde personelin performansını olumsuz y¼nde etkileyecek kurallar sistemin etkinliğinin de olumsuz y¼nde etkilenmesine

neden olmaktadır. Değerleme sistemi örgütün normları ile uyum göstermesi gerekmektedir.

Personelin uygulanmakta olan sisteme güvenmesi gerekmektedir. Sistemin adil bir şekilde işlediğine sonuçların adil olduğuna ve adil bir şekilde değerlendirildiğine inançlarının yüksek olması aksi takdirde sisteme karşı duyulan güvensizlik nedeniyle sistemin etkinliği de olumsuz etkilenmektedir.

Personele performans değerlendirme sürecinde ya da performans değerlendirme sonuçlarından sonra yapılan geribildirimlerde motive edici bir şekilde geri bildirim yapılması gerekmektedir. Personelin sistemi cezalandırıcı ya da motivasyon düşürücü bir şekilde algılamaları sisteme karşı duyulan isteksizliği arttırmakta ve sistemin etkinliğini azaltmaktadır.

Değerlendirme sisteminde kullanılan ölçütlerin, belirlenen standart ve kriterlerin doğru şekilde seçilmiş ve tanımlanmış olması gerekmektedir. Değerlendirmeye uygun olmayan kriterler, ölçme araçları, kullanılan formlar, çizelgeler vb. sistemin etkinliğini azaltmakla beraber doğru sonuçları vermemektedir (41).

#### **4.7. Performans Değerlendirme Sürecinde Çalışan Alguları, Beklentileri ve Memnuniyeti**

Performans değerlendirme insan kaynaklarının tüm fonksiyonlarını etkilemekte olan bir süreç olması nedeniyle çalışanların sisteme karşı olan algıları, beklentileri ve memnuniyeti örgüt için büyük önem taşımaktadır. Çalışanların algılarını, beklentilerini ve memnuniyetini ölçmek amacıyla kullanılan performans değerlendirme sistemine ilişkin yapılan araştırmalara bakıldığında, Mert (2011)'in çalışanların performans değerlendirme sistemine yönelik algılarını ölçmek amacıyla yapmış olduğu çalışmada, personelin performans değerlendirme sistemini, örgütün kendisinden neler beklediğini ortaya koymaya çalışan bir araç olarak gördükleri ve performans değerlendirme sistemini örgüt ile kendi aralarında bir iletişim aracı olarak algıladıkları görülmektedir (42).

Kırılmaz (2013)'in çalışmasında performans değerlendirme uygulamaları personelin işe bağlılığını ve örgütsel bağlılığını arttırmakta olduğu görülmüştür. Personelin işine bağlı olmasının örgütsel verimliliği de arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Performans değerlendirme sisteminin örgütün kaynaklarını etkin ve verimli kullanmasını sağlamakta, çalışanların da memnuniyet seviyelerini yüksek tuttuğunu ifade etmiştir. (43).

Performans değerlendirme sistemi ile çalışanların sisteme duyduğu adalet, güven ve memnuniyet algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koyan Tan ve Çetin (2011)'in araştırması ise literatürde yer alan diğer bir çalışmadır. Bu araştırma ile çalışanların performans değerlendirme sisteminden duyduğu memnuniyet üzerinde, örgütsel adalet algısının anlamlı etkileri olduğu ve çalışanların memnuniyet seviyelerinin, adalet algısından etkilendiği saptanmıştır. Değerlendirmelerde adaletin sağlanmasının, çalışanların sisteme olan güvenini ve memnuniyetini arttırdığı görülmektedir (44)

Tan ve Çetin (2011)'in örgütsel adalet algısı ve performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet düzeyi arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yaptıkları araştırmada ise sistemden fayda sağlamayan personelin, sistemi adaletsiz bulduğu, değerleyicinin objektif olmadığını düşündüğü ve sistemden memnun olmadığı görülmektedir (44).

Hackman ve Oldham (1976)'ın ölçek geliştirerek yaptıkları bir diğer araştırmada, çalışanların değerleyiciden memnuniyet duyması ile performans değerlendirme sisteminden memnun olmaları arasında paralellik olduğu görülmektedir (45).

Literatürde yer alan bir başka araştırma ise, Tanrıverdi vd. (2010) tarafından bir kamu hastanesinde yapılmış olup; yönetici ile kurulan karşılıklı iletişim memnuniyetiyle birlikte iletişim düzeyinin ve algısının çalışan performansına olumlu derecede etki yaptığını göstermektedir (17).

Sarsenova (2010) tarafından doktorlar üzerinde yapılan araştırmada kamu hastanesinde performans değerlendirme sistemine katılımın, özel sektöre oranla daha düşük olduğu saptanmıştır. İlgili araştırmada kamu hastanesinde çalışan doktorların iş ve görevleriyle ilgili fikirlerine nerdeyse hiç önem verilmediği, buna kıyasla özel hastanede ise doktorların nerdeyse yarısının fikirlerinin dikkate alındığı literatürde dikkat çeken bulgular arasındadır (33).

Hastanede yapılan başka bir çalışmada; Vardarlıer ve ınar (2012)'ın sağlık personeli olan hemşirelerin performans değerlendirme sisteminden beklentilerini öğrenmeye yönelik araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda, hemşirelerin performans değerlendirme hakkında bilgiye sahip olmalarının, performans değerlendirme sistemine katılımları üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmektedir (46).

Güner (2015) tarafından yapılan bir diğer çalışmada özel hastanelerde performans değerlendirme uygulamalarının değerleyicinin taraflılığı nedeniyle objektif yapılmadığı ortaya konulmuş, değerlendirme sürecinin objektifliğinin arttırılmasının performans değerlendirme sisteminin etkinliğini arttırdığı saptanmıştır (47).

Kamu kurumlarında performans değerlendirme sistemindeki sorunları tespit etmeye yönelik Tural (2007) tarafından yapılan çalışmada, bir kamu kurumunun uyguladığı performans değerlendirme sistemi incelenmiştir. Performans değerlendirme kriterlerinin eksik olması, performans değerlendirme kriterlerinin personel tarafından tam anlaşılamaması nedeniyle sistemin etkin olamadığı sonucuna ulaşılmıştır (38).

Gazez (2010)'in kamu kurumlarında performans yönetimi ile ilgili yapmış olduğu bir diğer çalışmada ise, kamu sektöründe çalışanların performans değerlendirme uygulamaları hakkındaki görüşleri tespit edilmiştir. Çalışmanın sonucunda personelin performans değerlendirme sistemi hakkında bilgilendirilmesi ve performans değerlendirme denetimi yapabilecek nitelikli personel istihdam edilmesi gerektiği saptanmıştır (20).

Riggs vd.(1994)'in ele aldıkları çalışmaya göre çalışanlara performans değerlendirme sisteminin uygulanması kadar uygulama sonuçlarından çalışanların fayda ve tatmin sağlaması da önem ifade ettiği bu nedenle çalışanların sistemden sağladıkları fayda arttıkça değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet düzeyinin de arttığı saptanmıştır (48).

Yumuşak (2008)'ın yapmış olduğu çalışmada, performans değerlendirme sisteminin etkinliğine etki eden faktörler tespit edilmiştir. Bu faktörlerden çalışan memnuniyeti dikkate alınırca değerlendirme sisteminin daha etkin çalışacağı sonucuna varılmıştır (49).

Bakan ve Kelleroğlu (2003)'nün çalışanların performans değerlendirme uygulamalarından beklentilerini tespit etmeye yönelik yaptığı bir diğer çalışmada ise, çalışanların performans değerlendirme sisteminden beklentileri ortaya konulmaya çalışılmış, personelin katılımı sağlanarak yapılan performans değerlendirmenin daha etkin olacağı sonucuna ulaşılmıştır (16).

Kestane (2003)'nin yapmış olduğu çalışmada performansa dayalı ücret sisteminin kamu sektörüne uygulanmasının sonuçlarına ulaşılmaya çalışılmıştır. Kamu sektöründe performansa dayalı ücret sistemi uygulanmasının etkileri ortaya konulmuştur. Performans değerlendirme sisteminin personel tarafından benimsenmesinin sağlanması durumunda verimliliğin ve etkinliğin artacağı saptanmıştır (40).

Personel performans değerlendirme sistemini örgütün gelişmesi ve ilerlemesi açısından bir araç olarak görmektedir. Ayrıca değerlendirme sistemini eğitim ihtiyaçlarının karşılanması açısından faydalı bulmakla beraber geleceğe yönelik kararlar alınmasında ve stratejik planlar yapılmasında da faydalı bulmaktadır. Personelin sistemi bu şekilde algılaması hem personel hem de örgüt verimliliğini arttırmaktadır. Personel ve örgüt karşılıklı olarak beklentilerini ortaya koymakta ve sistemi daha etkin bir şekilde nasıl kullanabileceklerine yönelik fikir edinmektedir. (42).

Literatürde Çakmak (5) tarafından 2005 yılında yapılan çalışmada değerlendirme süreci ile değerlendirme sonucu arasında sisteme karşı duyulan memnuniyet düzeylerinde farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu farklılıklar aynı zamanda sisteme karşı duyulan memnuniyet düzeylerinde de farklılıklara neden olmaktadır. Değerlendirme sürecinde yapılan değişiklikler değerlendirme sonucuna da etki etmektedir. Personelin sistemden memnun olmaması örgütün başarısını da olumsuz yönde etkilemektedir. Genel olarak sistem ve memnuniyet ilişkisinin adalet kavramı ile ilgili olduğu görülmektedir. Personelin sistemin adil olduğuna ve adil bir şekilde işlediğine inanması durumunda memnuniyet seviyesinin de yüksek olduğu görülmektedir. Memnuniyet seviyesi ile ilgili farklılıklar personelin örgüt içerisinde farklı konumlara sahip olmasından da kaynaklanabilmekte yapılan çalışmalarda değerleyici olan kişilerin uygulanan sistemlerden daha memnun oldukları görülmektedir (5).

Tüm bu literatür çalışmalarına bakıldığında performans değerlendirme sisteminde personelin sistemden memnuniyet duyması sistemin kilit noktasını oluşturduğu görülmektedir. Sistemden, değerlendirme şeklinden, ölçüm araçlarından, belirlenen kriterlerden ve geribildirimden personelin memnun olması gerekmektedir. Aksi halde sistem etkin bir şekilde işleyemeyecektir.

#### **4.8.Sağlık Sektöründe Performans Değerlendirme**

Sağlık hizmetleri geçmişten günümüze performans değerlendirme uygulamalarının gerekliliklerini ortaya koyan bir hizmet sektörü olma özelliğini sürdürmektedir. Sağlık hizmetlerinde kaynakların hızlı tükenmesi ve bu tükenmenin nedenini sorgulayan yaklaşımların önemi sağlık harcamalarının artması ile birlikte daha önemli hale gelmiştir. Toplumun sağlık kalitesini yükseltmeye yönelik hem de kaynakların daha verimli kullanılması yönünde artan baskılar ile birlikte sağlık sisteminin ve personelinin geliştirmeye yönelik çalışmalarda artış göstermiştir (50).

Sağlık hizmetlerini toplumdaki tüm insanlara hitap edebilecek şekilde bir niteliğe ulaştırmak ve sunulan hizmetin kaliteli, verimli, etkin halde sunulabilmesi için sağlıkta performans değerlendirme sistemleri geliştirilmektedir. Bu amaçla özel hastanelerde geleneksel ve modern performans değerlendirme uygulamaları yapılmaya çalışılırken kamu sektöründe de özel sektör uygulamalarına benzer şekilde kriterler konulmaya çalışılmakta ve farklı sistemler geliştirilmeye çalışılmaktadır. Geliştirilmekte olan performans değerlendirme uygulamaları kaliteyi ve verimliliği arttırmaya yönelik uygulamalar olmakla beraber uygulamada zorluklarla karşılaşmaktadır (3).

Özel hastanelerde yapılan performans değerlendirme uygulamaları daha çok prim ve ödüllendirme sistemi olarak görülürken, devlet hastanelerinde sadece ek ödeme olarak görülmektedir. Sağlık Bakanlığı verilerine göre; sağlıkta performans ölçümüyle birlikte sağlık hizmetlerinde verimlilik, kalite ve hasta memnuniyetinin artırılması amaçlanmakta bunlar sağlanırken ayrıca bireysel performansa etki etmesi nedeniyle de tüm personelin kaliteli hizmet sunmaya katılımının da arttığı görülmektedir. Performans değerlendirme uygulamalarının çıktılarına bakıldığında konulan hedeflerin var olan durumu iyileştirmeye ve geliştirmeye yönelik hedefler olduğu görülmektedir. Özel hastanelerde uygulanmakta olan değerlendirme uygulamaları çok çeşitli kriterleri içerirken, devlet hastanelerinde yapılmakta olan uygulamalar zaman içerisinde dönüşüme uğramakta ve azalış göstermektedir. Her iki sektörün ortak noktasına bakıldığında sunulan hizmetin kaliteli ve verimli olmasının hedeflendiği görülmektedir (51).

Kamu sektöründe “personelin özlük işlemleriyle ilgilenen personel yönetimi” anlayışından, personeli örgütün en değerli kaynağı olarak gören “insan kaynakları yönetimi” anlayışına geçiş yaşanmaktadır. Bu yaklaşım örgütlere sahip olduğu insan kaynağının yanı sıra sahip olduğu kaynakları da etkin ve verimli şekilde kullanma imkanı sağlamaktadır. Aynı zamanda bu yaklaşım kişinin kişisel ve mesleki olarak tatminin sağlanarak motivasyonunun yükseltilmesini de amaç edinmektedir. Özel sektördeki ödül veya ceza unsurunun yapısından dolayı kamu sektöründeki performans değerlendirme uygulamaları; rekabet nedeniyle çatışma ortamının

oluşabilmesi, bazı işlerde negatif ayrımcılığa neden olabilmesi gibi riskleri de beraberinde taşımaktadır (52).

Sağlık hizmetlerine ayrılan kaynak artışının artması ile birlikte sağlık hizmetlerinde performans uygulamalarına da ilginin artmış olduğu görülmektedir. Çünkü sağlık sektöründe sunulan hizmetlerin çeşitlenmesi ile birlikte rekabet artmakta ve buna bağlı olarak maliyetler de artmaktadır. Türkiye’de sağlık hizmetlerinin üretilmesinde ve sunulmasında; maliyetli tıbbi teknoloji sunan, yoğun emek istihdam eden, sağlık harcamalarında önemli paya sahip olan hastanelerin sahip olduğu kaynaklarla artan talebe cevap vermesi zor bir hale gelerek maliyet artışlarının yaşanması sağlık hizmetlerinde performans ölçümlerini gerekli hale getirmektedir. Sağlık sektöründe performans değerlendirme uygulamaları; sağlık sisteminin performansındaki değişiklikleri ölçebilecek şekilde olmalı, performansı etkileyen unsurları ortaya koyabilmeli ve performansı yükseltecek kriterlere sahip olabilmelidir (53). Rekabetin artmakta olduğu sağlık sektöründe özel hastanelerin ve devlet hastanelerin sayısında artış yaşanmakta ve bu nedenle hastaya sunulan hizmetin kalitesi, memnuniyeti en üst düzeyde tutmanın önemi artmaktadır. Aynı zamanda hastanelerde sürekli olarak gelişime uyum sağlamak, değişimleri takip etmek ve personel motivasyonunu yüksek tutmak amaç haline gelmektedir (43).

Performans değerlendirme kavramına sağlık hizmetlerinin değerlendirilmesi açısından bakıldığında; kalite ve performans kavramları eşit düzeyde görülmektedir. Sağlık sistemi performansının ölçülmesi mevcut durumun hedeflenen duruma ne kadar yaklaştığının belirlenmesine olanak sağlanmaktadır. Sağlık sistemi performansın ölçülmesi kaliteyi, etkinliği ve verimliliği etkileyen önemli bir unsurdur (54).

Sağlık sistemi performansını değerlendirmek için bazı temel özellikler bulunmaktadır. Bireylerin sağlık güvencesine ne derece sahip oldukları hastalandıkları zaman finansal riskten ne derecede korunma sağladıkları sağlık sisteminin etkinliği hakkında bilgi sunmaktadır (3).



Genel olarak performans değerlendirme uygulamaları personelin etkinlik ve verimliliğinin arttırılmasını amaçlayan önceden belirlenmiş standartları ve kriterleri içeren örgütsel bir yapı olarak değerlendirilmektedir. Böyle bir yapı örgütün başarısı için ortak bir alan göstererek yöneticileri, sağlık personelinin ve diğer personelinin aynı amaca yöneltmektedir (55). Sağlık hizmetleri sunumunda ve kaynakların kullanımında verimliliğin ve etkinliğin düşmesi; sağlık hizmetlerinin etkinliğini, verimliliğini, kalitesini arttırmaya yönelik yeni düşünceler ortaya çıkararak hastanelerin yönetim konusunda özerk hale gelerek, finansal harcamalarını kontrol etme yönündeki çalışmalarını attırmaktadır.

Sağlık sektöründe daha çok ücretlendirmeye yönelik motivasyon yükseltme uygulamalarının yetersiz kaldığı ve sunulan sağlık hizmetlerinde istenilen başarının yakalanamamasına neden olduğu görülerek daha motive edici uygulamalar yürürlüğe konulmaya çalışılmaktadır. Bu uygulamalar ise daha çok verimliliği yükseltmeye, sunulan hizmet kalitesini arttırmaya çalışan performansı baz alan ödeme yöntemleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Sağlık sektöründe performans değerlendirme uygulamalarının amacı topluma daha kaliteli hizmet sunarken sağlık personelinin de bu konuda motive etmektir. Aynı zamanda sağlık sistemini denetleme ve kontrol amacı da taşımaktadır. Sağlık sisteminde uygulanan stratejileri ve sağlık sisteminin işlevlerini değerlendirmek için de bir araç olarak görülmektedir.

Sağlık sektöründe performans değerlendirme uygulamaları, sağlık sistemini güçlendirmeye yönelik sektördeki önceliklere göre ortak vizyon belirlemek, sağlık ile ilgili programlar ve sektörler arası ortak hedefler belirleyerek sağlık sonuçlarının bu durumlardan nasıl etkilendiğini ortaya koymak için kullanılmaktadır. Ayrıca performans değerlendirme ile hastane kaynaklarının da etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasının denetlenmesi belirli kriterlere bağlanarak daha somut hale getirilmeye çalışılmaktadır (56).

#### **4.8.1.Ülkemizde Sağlık Sektöründe Performans Değerlendirme Uygulamalarının Geçmişi ve Amacı**

Ülkemizde sağlık sektöründe 1980’li yıllardan beri süregelmekte olan teşvik amaçlı çeşitli uygulamalar yapılmıştır. Geçtiğimiz 10 yıl içerisinde uygulanan teşvik amaçlı uygulanan yöntemler farklılaşma göstermiştir. “Sağlıkta Dönüşüm Programı” adı altında sağlıkta hem hizmet alan hem de hizmet sunucu bakımından insan odaklı bir sistem geliştirilmeye çalışılmıştır. 2003 yılında uygulamaya konulan “Sağlıkta Dönüşüm Programı” ülkemize özgü bu şekilde değerlendirme kriterleri içeren ilk model olarak geliştirilmiş ve aynı zamanda performans yönetimi uygulamalarının temeli olarak değerlendirilmiştir. Performans değerlendirme sistemi, personel verimliliğini sağlamak ve sağlık hizmetlerine karşı artan talebin karşılanmasında etkili bir araç olarak planlanmıştır. 2004 ve 2005 yıllarında dönüşüm programı ile birlikte sağlık hizmetlerine erişim önündeki engeller ortadan kaldırılmaya başlanmıştır (3).

Sağlıkta Dönüşüm Programı ile birlikte mevcut insan kaynağının daha verimli hale getirilmesi ve sunulan sağlık hizmetlerinin zorlu yönleri dikkate alınarak sağlık personelinin desteklenmesi amaçlanmıştır. Program kamu sektörü baz alınarak geliştirilmiş, özel sektör hastanelerinde de etkilerini göstermiştir. Özel hastanelerde geçmişten günümüze klasik ve modern uygulamalar ile performans değerlendirme uygulamaları yürütülürken Sağlıkta Dönüşüm Programı ile uygulanan performans değerlendirme uygulamalarına hastanenin de performansını etkileyen çeşitli kriterler eklenmiştir. Böylece sunulan hizmetin kalitesi arttırılmaya çalışılırken personel motivasyonunun da arttırılması hedeflenmiştir Programın amacı; sağlık hizmetlerinde kaliteyi, yönetim unsurunu, verimliliği arttırmaya çalışmak olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda programın başarıya ulaşip ulaşmadığının anlamının yolu ise; program çıktılarını ve sağlık sektöründeki etkilerini izlemekten geçmektedir. Sağlık Bakanlığı programa çeşitli yıllarda stratejik planlar içerisinde başarı hedefleri ve geliştirmesi gereken standartlar koymuştur. Bu hedef ve standartlar için bütçeler ve planlar oluşturulmuştur. Sağlık Bakanlığı uygulanmakta olan programı aynı zamanda sektörler arası işbirliği yapılması için bir teşvik unsuru olarak da görmektedir. Türkiye’de devam etmekte olan reformlara ve yeniliklere yön vermek, sistemde

üretilen hizmetlerin etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamak, sağlık sektöründeki bilgi birikimi paylaşımı ve kapasitenin artırılması amaçlamaktadır (56). Sağlık hizmetleri sunumunda hakkaniyet ilkesini benimseyen Sağlıkta Dönüşüm Programı bireylerin sağlık hizmetlerine eşit şekilde ulaşmalarını, hizmete katkıda bulunmalarını ve sağlık kalitesinin yükseltilmesini hedeflemektedir (50).

#### **4.8.2.Ülkemizde Sağlık Sektöründe Performans Değerlendirme Uygulamalarının Geliştirilmesi**

Sağlık sektöründe performans değerlendirme sistemleri ülkelerin ulusal ve uluslararası politikalarıyla uyumlu olmalıdır. Çünkü performans değerlendirme sistemleri ülkelerin sağlık strateji ve planlarıyla bağlantılı şekilde planlanmaktadır. Özel hastanelerde ve devlet hastanelerinde performans değerlendirme uygulamalarında öncelikli olarak yapılması gereken ilk iş nelerin ölçülmek istenildiğini ve hangi ölçütlerin kullanılmak istenildiğini ortaya koymaktır. Performans ölçütleri, sağlık sisteminin durumunu, sonuçlarını ve hedeflerini göstermektedir. Sağlık sistemi performans değerlendirme programlarında tüm bunların nasıl gerçekleştirileceği açık bir şekilde ifade edilmektedir. Programlarda vizyon ve misyon üzerinde yoğunlaşarak sonuçlara nasıl ulaşılacağına bilgisi verilmektedir. Hedeflere ulaşmak için izlenmesi gereken stratejiler ortaya konulmaktadır. Hedeflere ulaşmak için izlenecek stratejiler birbirine bağımlı ve izleyen şekildedir. Her performans ölçütü için belirlenmiş hedefler bulunmaktadır.

Ülkemizde hedeflere ulaşmak için belirlenen stratejiler Sağlık Bakanlığı tarafından belirlenmektedir. Türkiye’de sağlık sisteminin temel özellikleri olan; “hizmet sunumu, kılavuzluk, finansman, kaynak temini” etrafında stratejik plan şekillendirilmektedir. Bu özellikler dikkate alınarak sağlık sektöründe performans ölçütleri oluşturulmuştur. Ülkemizde oluşturulan performans değerlendirme sistemi ulusal ve uluslararası örgütler tarafından desteklenmiştir ve desteklenmektedir. Ülkemizde sağlık sisteminin performans değerlendirmesi uluslararası alanda tanımlanmış ulusal standartlara dayanmaktadır. Bakanlığa bağlı hastaneler birimlerinde kendi performanslarını değerlendirmekte daha sonra Bakanlığın belirlediği birim tarafından bu birimler denetlenmektedir. Performans kriterleri aynı

zamanda kalite standartları açısından da hastanelere denetleme faktörü oluşturmaktadır. Sağlık Bakanlığı bu süreci değerlendirme süreci oluşturmak amacıyla tasarlamış ve sistemin sürdürülebilirliğini amaç edinmiştir (56).

#### **4.8.3.Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi**

Günümüzde sağlık sektöründe artan talep ve gereklilik nedeniyle rekabetin artması sonucunda sağlık hizmetini alan bireylerin de kıyaslama yapma ihtimali artmış ve bireylerin sunulan hizmetlerden neler beklediğini ve ihtiyaçlarını dikkate almak bir zorunluluk haline gelmiştir (50).

Sağlık hizmetlerinde performans yönetimi, sağlık hizmetlerinde sunulan hizmet yönetimi anlayışına da değişiklik getirmiştir. Daha etkin, verimli, erişime açık, hakkaniyetli bir hizmet sunumu anlayışı benimsenmiştir. Bu gelişmeler 2003 yılında ortaya konulan Sağlıkta Dönüşüm Programı'nın temelinin atılmasında etkili olmuş ve program bu faktörler benimsenerek hazırlanmıştır. İnsan odaklı bir değerlendirme anlayışı ile aynı zamanda sunulan hizmetleri daha verimli ve etkin bir hale getirecek personel memnuniyetini yükseltecek ve sağlık hizmeti sunumunda kullanılan kaynakların daha etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayacak şekilde bir değerlendirme programı ortaya konulmuştur. Program, özel hastanelerde ve devlet hastanelerinde bireylerin sağlık hizmetlerine eksiksiz ve eşit bir şekilde ulaşmasını amaçlayarak hem de sağlık personelinin memnuniyet seviyelerini arttırmasını amaçlayarak oluşturulmuş ve dizayn edilmiştir (50).

Performans değerlendirme insan kaynağının ve örgütün kaynaklarının yönetilmesinde önemli bir yere ve önceliğe sahiptir. Performans değerlendirme sistemi kurulurken en iyi sistem olmasından ziyade sistemin güvenilir, adaletli, etkin bir sistem olması daha fazla öneme sahiptir. Sistemi yönetmek örgüte, değerlendiricilere ve yönetime bağlıdır. Performans değerlendirme uygulamalarını yönetirken duyarlı, objektif, özverili olmalı gerekmektedir (9).

Buna bağlı olarak sağlık sisteminde performans değerlendirme yapılırken diğer performans değerlendirme uygulamalarında olduğu gibi hedefler, amaçlar, stratejik

planlar ortaya konularak başlanmıştır. Performans ölçüm kriterleri de sektörden sektöre farklılık ve benzerlik gösterebilmesi nedeniyle doğru kriterleri seçebilmek büyük önem taşımaktadır.

Sağlık sektöründe performansın ölçülmesinin çeşitli amaçları bulunmaktadır. Performans değerlendirme sağlık sektöründe kalite, etkinlik, değişimin sürdürülebilirliğin katkı sağlamaktadır. Performans değerlendirme uygulamaları aynı zamanda sektörde sorumluluk mekanizması oluşmasını sağlamaktadır (33). Sağlık sektöründe performans değerlendirme uygulamaları; sağlık sisteminin performansındaki değişiklikleri ölçebilecek şekilde olmalı, performansı etkileyen faktörleri ortaya koyabilmeli ve performansı yükseltecek kriterlere sahip olmalıdır (53). Sağlık sistemi performans ölçümü iki açıdan önem taşımaktadır. Birincisi; sağlık sistemlerinin eksik yönlerini ortaya koymak, finansmanda hakkaniyet sağlamak ve insanların beklentilerine yanıt vermektir. İkincisi; sağlık sisteminin dönemselsel olarak değerlendirilmesini sağlamaktır (33).

Sağlık sektöründe performans değerlendirme uygulamalarından söz edebilmek için öncelikle nelerin ölçülebileceğinin ortaya konulması gerekmektedir. Sağlık sektöründe ölçülebilir alanlara bakıldığında;

- Bireysel sağlık göstergeleri
- Kalite uygunluğu
- Sağlık nüfusunun yoğunluğu
- Sağlık sisteminin duyarlılık düzeyi
- Eşitlik
- Verimlilik olarak karşımıza çıkmaktadır (2).

Sağlık sektöründe belirlenen ölçüm alanlarına; hastaların sunulan sağlık hizmetlerine karşı duydukları memnuniyet, personelin yapılan uygulamalara karşı duyduğu memnuniyet gibi kriterler de eklenebilmektedir. Türkiye’de sağlık sektöründe performans denetimini gerçekleştirmek adına çeşitli yönergeler çıkarılmakta ve geliştirilmektedir. Yönergelerde sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesi ve

sağlık kalitesinin yükseltilmesi amacıyla çeşitli kriterler (hasta ve hasta yakını memnuniyet anketleri gibi) bulunmaktadır.

Sağlık hizmetini alanlar olarak hastaların sunulan hizmetlerden memnuniyet duyması hem sağlık personeli için hem de hastane için önemli bir nitelik taşımaktadır. Hastanelerin ve sağlık personelinin kendini geliştirmesi ve değiştirmesi bakımından hastaların görüşleri, önerileri, şikayetleri değerlendirme sistemine önemli katkıda bulunmaktadır. Hastaların geri bildirimlerine göre hastane ve sağlık personeli eksik yönlerini geliştirebilmekte ve performanslarını yükseltebilmektedir. Bu gibi kriterler sağlık personelini teşvik ve motive etmek amacıyla kullanılmaktadır.

Sağlık sektöründe performans değerlendirmenin sağlık sisteminde olan eksiklerin ortaya çıkması, kaynakların verimli bir şekilde kullanılması, bireylerin beklentilerini karşılanması, başarısızlık nedenlerini anlaşılması ve sağlık sektöründen alınan hizmetlerin mevcut durumu ile geçmiş yıllarda olan memnuniyet düzeylerini karşılaştırılması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu durumların analizi için sağlık sektöründe performans sisteminin ve performans kriterlerinin olması sektörün gelişimi için fayda sağlamaktadır (47). Sağlık sektöründe performans değerlendirme yapılırken etkinlik, verimlilik, eşitlik kavramları kaynak oluşturularak yapılmaktadır. Etkinlik ve verimlilik insan kaynağının ve diğer kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılması, eşitlik kavramı ise sunulan sağlık hizmetlerine herkesin eşit bir şekilde ulaşmasını ve erişmesini ifade etmektedir (57).

Ülkemizde sağlık sektörünün temel amaçları bulunmaktadır. Bunlar; bireylerin sağlık statülerini yükseltmek, sağlık hizmetlerine erişimi ve verimliliği arttırmak, sunulan hizmetlerin kalitesini arttırmak, hastaların ve sağlık personelinin memnuniyet seviyelerini yükseltmektir. Bu amaçların gerçekleşebilmesi sağlık sisteminin sahip olduğu performans düzeyine bağlıdır. Bunun içinde kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Sağlık personelinin verimli olabilmesi için sunmakta oldukları hizmetlerin ölçülebilmesi gerekmektedir. Bu ölçütler;

- Sağlık hizmeti alanların memnun olmalarını sağlamak
- Sağlık düzeyini mevcut düzeyden daha ileriye götürmek

- Sağlık hizmetlerini kaliteli bir şekilde yürütmek
- Sağlık hizmeti sunmak için kuralları yerine getirmektir (58).

#### **4.8.4.Sağlık Sektöründe Performansa Göre Ödeme Sistemi ve Motivasyon**

Performansa göre ödeme sistemi; performans düzeyi ve ücret ilişkisi kurarak normal çalışma performansının üzerindeki çalışmaları ek ödeme şeklinde ödüllendirirken örgütün verimliliğinin de artmasını sağlayan bir sistemdir. Ayrıca, performansa göre ödeme sistemi, örgütte çalışan personelin işe bağlılığını ve motivasyonunu arttırmaktadır (59).

Performans sistemlerinin temel amacı; örgüt için değeri yüksek olan personelin örgütte kalmasını sağlayacak, motivasyonunu yüksek tutacak, daha verimli çalışmaları için teşvik edecek ve işletme için maliyet unsuru oluşturmayacak şekilde personele bir ödeme yapabilmektir. Performans değerlendirme uygulamalarında kullanılmakta olan paraya dayalı ödüller prim, ikramiye, kardan pay verme gibi uygulamalarla karşımıza çıkmaktadır. Bu uygulamalar daha çok özel sektörde görülmekte olup kamu sektöründe geçerliliği olmayan uygulamalardır. Kamu sektörüne özel olarak oluşturulan performans değerlendirme uygulamaları bulunmaktadır. Bu uygulamalar daha çok puanlama sistemine dayalı olarak hesaplanan, parasal olarak hesaplanan uygulamalar şeklinde karşılık bulmaktadır. Sağlıkta dönüşüm süreciyle birlikte kamu sektöründe performans değerlendirme uygulamalarına eklenen kriterler süreç içerisinde azaltılarak uygulama alanını daraltmıştır. Sağlık çalışanlarının verimlilik seviyelerini yüksek tutmak için kamu sektöründe “performansa göre döner sermaye katkı payı ödemesi” uygulanmaya başlamıştır. Bu uygulama sağlık çalışanlarının verimli, kaliteli hizmet sunmalarını teşvik etmek amacıyla sağlık personeline yapılacak ödemelerin nasıl ve ne şekilde yapılması gerektiğini ortaya koyan bir sistemdir. (9).

Genel olarak performansa göre ödeme sisteminde iki amacın gerçekleşmesi hedeflenmektedir. Birincisi; geleneksel olarak merkezde toplanan yetkinin daha alt yöneticilere devredilmesi ve yöneticilerin astlarının ücret yönetimini belirleyebilmesi

konusunda daha fazla yetkiye sahip olabilmesi hedefidir. İkincisi; performansa göre ücret ödenmesinin motivasyon aracı olarak görülmesi hedefidir (59).

Ek ödeme personelin sabit olarak almakta olduğu ücretine ek olarak almakta olduğu, personeli daha verimli çalışmaya teşvik eden, motive eden bir unsur olmakla beraber yapması gerekenden daha fazlasını yaptığı durumlarda personelin almaya hak kazandığı bir unsur niteliği taşımaktadır.

Personelin işe özendirilmesi için önemli olan bazı hususlar bulunmaktadır;

- Yüksek performans gösteren personelin ödüllendirilerek teşvik edilmesi gerekmektedir,
- Fazla çalışmasının karşılığını gören personel işe daha bağımlı hale gelmekte ve aldığı ücretten daha fazlasını almaktadır,
- Artan üretim ile birlikte işverenin de alım gücü artmakta, örgütün rekabet gücü yükselmekte, personelin işte devamlılığı sağlanmakta ve kar artmaktadır.

Performansa dayalı ek ödeme uygulaması, sağlık personelinin maaşına ek olarak her ay aldığı ücret şeklinde yürütülen bir uygulamadır. Ek ödeme uygulaması hastaneler tarafından vatandaşlara sunulan hizmetten elde edilerek ödenmektedir. Ülkemize has olarak uygulanmakta olan ek ödeme uygulamasının temel amacı; bireysel performansları ölçerek aynı zamanda sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesi, daha kaliteli, verimli ve etkin hizmet sunumunun yapılması, sağlık personelinin motivasyonunun yüksek tutulması ve üretkenliğin artırılmasıdır. Sağlık sektöründe hizmetlerin sınırlı ihtiyaçların ise sınırsız olması nedeniyle yapılan performans değerlendirme uygulamalarında insan kaynağının yetersiz olması uygulamaları sıkıntıya sokmaktadır (55). Bu nedenle kamu ve özel sektörde geliştirilen uygulamalar personel motivasyonunu yükseltmeyi öncelik olarak belirlemektedir. Personelin motivasyonunu yüksek olması; öncelikli olarak çalışma şartlarının daha iyi hale getirilmesi ve sunduğu hizmetler karşılığında maddi ve manevi unsurlar ile tatmin olmasından geçmektedir. Performans değerlendirme uygulamaları bu unsurlar üzerinden planlamakta ve stratejiler geliştirilmektedir (51).



#### 4.8.5. Sağlık Sektöründe Performans Değerlendirme Sisteminin Sonuçları

Performans sisteminin merkezinin insan ve insana dair çıktıların değerlendirilmesi nedeniyle olumlu ya da olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Bu durum performans değerlendirme uygulamalarının subjektif, adaletsiz bir şekilde yapılmasından kaynaklanabileceği gibi personelin değerlendirilmek istememesinden de kaynaklanabilmektedir. Sektör ayrımı yapılmaksızın özel sektörde de kamu sektöründe de personelin performans değerlendirme uygulamalarına karşı çeşitli algıları bulunmaktadır.

Literatüre bakıldığında Ateş ve Kırılmaz (2015)'in yapmış oldukları çalışmanın sonucunda sağlık personelinin performans değerlendirme uygulamalarına karşı olumsuz algılara sahip oldukları görülmektedir. Sağlık personeli performans değerlendirme uygulamalarında motivasyon kavramını önemsemekte ve kendilerini motive edici alanlar oluşturulması gerektiğini düşünmektedirler. Yönetimin örgüte dair kararlar alırken çalışanların fikirlerine danışılması gerektiğini, kendilerini örgütte değerli hissetmeleri ve işe bağlılıklarının artması için önemli biri olduğunu önemsemektedirler. Yapılan değerlendirme uygulamalarının objektif olmasını, somut verilere dayanmasını, doğru ölçüm araçlarıyla doğru ölçümlerin yapılmasını istemektedirler.

Sağlık personelinin bireysel değerlendirmelerin dışında yapılan grup halindeki değerlendirmelerde ve hastane performans ölçümlerinde de olumsuz görüşlere sahip oldukları görülmektedir. Bu durum mevcut sistemden kaynaklanabileceği gibi personelin ve değerlendiricinin sistem hakkında yeterli bilgiye sahip olamamasından kaynaklanabilmektedir. Bireysel olarak yapılan değerlendirmelerin özlük hakları ile ilgili konularda negatif etki yarattığını, sağlık hizmetlerine erişim, hasta memnuniyeti, etkinlik ve verimlilik konularında ise pozitif etkiler yarattığını düşünmektedirler. Bireysel değerlendirmelerin aynı zamanda hastalar ile ilgili durumlarda olumlu göstergelere neden olurken değerlendirilen için objektif olunmadığını ve sistemin revize edilmesini gerektiğini düşünmektedirler (50).

Sağlık Bakanlığı, Sağlıkta Dönüşüm Programı adı altında etkin, verimli, kaliteli, maliyet unsurlarının indirildiği, sağlık statüsünün iyileştirildiği, sağlık hizmetlerinden alınan hizmet memnuniyetinin artırıldığı bir sistem oluşturmaya çalışmıştır. Ancak yapılan araştırmalar göstermektedir ki; bu program sağlık personeli tarafından çok farklı şekillerde algılanmaktadır. Literatürde Sarsenova (2010) tarafından yapılan araştırmanın sonucunda; sağlık personelinin performans değerlendirme uygulamalarını benimseme düzeyleri oldukça düşük çıktığı ve personelin değerlendirme uygulamalarına karşı tutumlarının olumsuz olduğu görülmektedir. Sağlık çalışanları performansın belirlenmesi için öncelikle sağlıkta erişim engellerinin nasıl aşılabileceği, sunulan hizmet eşitsizliklerinin nasıl giderilebileceği ve kalitenin nasıl artırılacağı sorularına açık bir şekilde cevap beklemektedirler.

Sağlıkta performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının sonuçlarına bakıldığında;

- Performans değerlendirme uygulamaları personel verimliliğini artırarak, sağlık hizmetlerine karşı artan talebin karşılanmasında önemli bir unsur olmuştur,
- Hastanelerin mevcut potansiyellerinin daha yüksek seviyelere çıkmasını sağlamıştır,
- Hastaların sunulan hizmetlerden memnuniyet düzeyleri artış göstermiştir (56).

Tüm bu sonuçlar olumlu olarak algılanırken sağlık personeli açısından olumsuz algılanan ve algılanmaya devam eden sisteme dair değerlendirme unsurları ve kriterleri bulunmaktadır. Çünkü performans değerlendirme algısı bireysel olması nedeniyle bireyler arasında farklılıklar göstermekte ve algısal farklılık oluşturmaktadır. Bu farklılıklar uygulanmakta olan sistemlere karşı duyulan memnuniyet seviyelerini de etkilemekte algılanan memnuniyet açısından özel sektör hastaneleri ve kamu sektörü hastanelerinde farklılıklar göstermektedir. Sektörler arası farklar olabileceği gibi uygulamalar arasında farklılık olması da memnuniyet seviyelerini farklılaştırmaktadır.

## **5. METOD ve MATERYAL**

### **5.1.Araştırmanın Amacı**

Performans değerlendirme uygulamaları kurumlarda personel motivasyonunu ,işe doyumunu, örgütsel bağlılığı arttıran motive edici bir unsur olarak görülmektedir. Performans değerlendirme uygulamalarının sağlıklı sonuçlar verebilmesi uygulama yöntemlerinin etkinliği ve yeterliliği ile doğru orantılıdır. Hem çalışanlar hem de kurum değerlendirme sonuçlarından eşit bir şekilde fayda sağlayabiliyorsa sisteme karşı duyulan memnuniyet seviyeleri de artış göstermektedir. Bu çalışmada; özel hastanelerde ve kamu hastanelerinde uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemlerinden çalışanların memnuniyet düzeyleri ortaya konulmaya çalışılarak sistemlerin geliştirilmesine yönelik öneriler sunulması amaçlanmıştır.

### **5.2.Çalışma Yeri, Zamanı ve Örneklem Seçimi**

İstanbul Medipol Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Yüksek Lisans tez çalışması olarak planlanıp, yürütülen karşılaştırmalı ve tanımlayıcı tipteki bu çalışma için Etik Kurul Onayı 23.08.2017 tarihinde alınmıştır.

Çalışma Ağustos-Eylül 2017 tarihleri arasında İstanbul Medipol Üniversitesi Hastanesinde ve Ekim-Aralık 2017 tarihleri arasında İstanbul Anadolu Kuzey Kamu Hastaneler Birliğine bağlı Beykoz Devlet Hastanesinde sağlık personeline performans değerlendirme sistemlerinden duyulan memnuniyet düzeylerini ölçmek amacıyla anket uygulanarak yapılmıştır.

Hastanelerin eğitim hemşirelerine ulaşılarak sağlık personeli olarak çalışan personel sayılarına ulaşılmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul Medipol Üniversitesi Hastanesinde (N:190) ve İstanbul Anadolu Kuzey Kamu Hastaneler Birliğine bağlı Beykoz Devlet Hastanesinde (N:200) çalışan sağlık personeli oluşturmuştur. Örneklem kolayda örnekleme yöntemi ile % 95 güven aralığı ve %5 sapma ile hemşire ve diğer sağlık personeli olarak özel hastaneden 110, kamu hastanesinden 110 sağlık personeli olarak belirlenmiştir.

### 5.3.Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama aracı olarak; literatür taraması yapılmış olup performans değerlendirme alanında daha önceden Çakmak ve Biçer (5) tarafından 2005 yılında ele alınan çalışmanın bir incelemesi yapılarak oluşturulmuş anket formu izin alınarak kullanılmıştır. (EK-1). Anket soruları dağıtılarak personel tarafından uygulanmıştır. Veri toplamak için kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgiler ve performans değerlendirme sisteminin nasıl işlediğine dair sorular bulunmakta, ikinci bölümde ise performans değerlendirme sistemlerine duyulan memnuniyeti ölçmek üzere sorular bulunmaktadır.

### 5.4.Hipotezler

Araştırma kapsamında olan hastanelerde uygulanmakta olan performans değerlendirme uygulamalarının birbirinden farklı olması nedeniyle, uygulanmakta olan sistemlerden hangi sektörde çalışan sağlık personelinin daha memnun olduğu araştırılmıştır. Araştırmada öne sürülen hipotezler;

**H<sub>1</sub>:** Sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti ile PDS'den memnuniyet düzeyi arasında anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>0</sub>:** Sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti ile PDS'den memnuniyet düzeyi arasında anlamlı farklılık yoktur.

**H<sub>2</sub>:** Sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti ile PDS Memnuniyet Algısı Faktörü arasında anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>3</sub>:** Sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti ile PDS'nin Etkili Uygulanması Faktörü arasında anlamlı farklılık vardır.

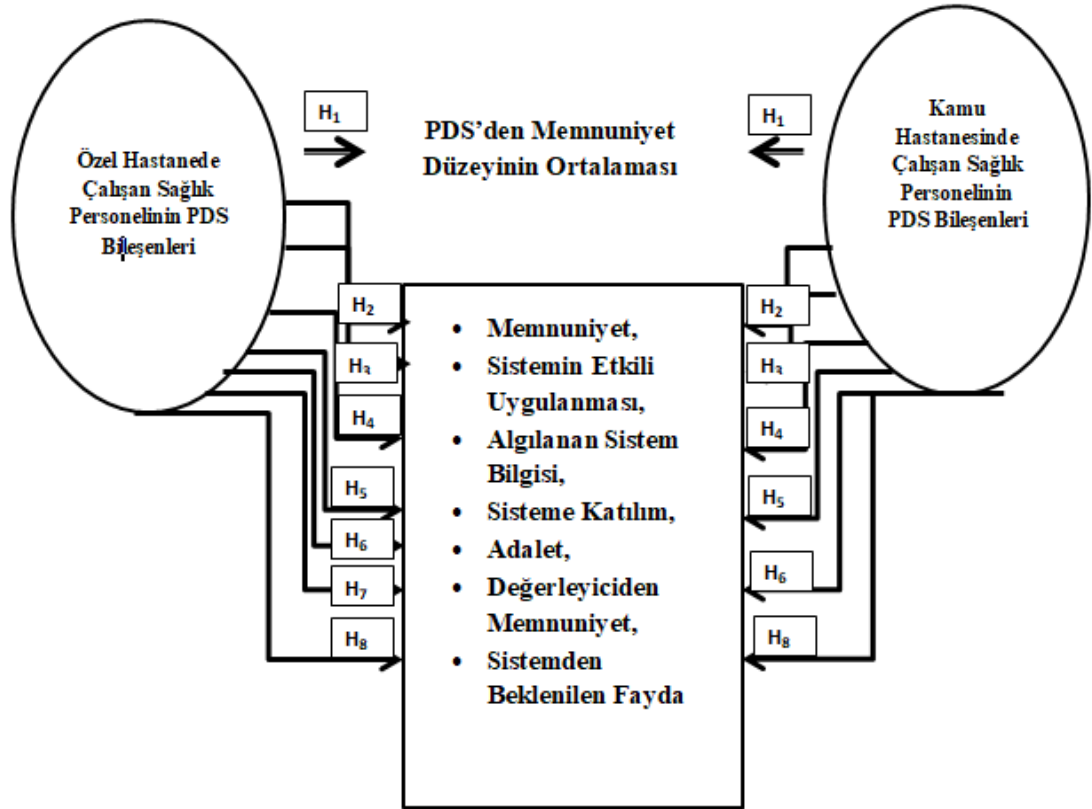
**H<sub>4</sub>:** Sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti ile PDS'nin Algılanan Sistem Bilgisi Faktörü arasında anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>5</sub>**: Sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti ile PDS'nin Katılım Faktörü arasında anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>6</sub>**: Sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti ile PDS'nin Adalet Faktörü arasında anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>7</sub>**: Sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti ile PDS'nin Değerleyiciden Memnuniyet Faktörü arasında anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>8</sub>**: Sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti ile PDS'nin Beklenen Fayda Faktörü arasında anlamlı farklılık vardır.



**Şekil 5.4.1. Araştırma Modeli**

Araştırma amacına uygun olarak geliştirilen kavramsal model ve değişkenler arasında kurulan hipotezler Şekil 5.4.1' de gösterilmektedir. Araştırma modelinde

yer alan bağımlı değişkenler; performans değerlendirme ölçütlerinden memnuniyet düzeyi ve performans değerlendirme sisteminin bileşenleri olan; memnuniyet, etkili uygulanma, algılanan sistem bilgisi, katılım, adalet, değerleyiciden memnuniyet, beklenen faydadır. Bağımsız değişkenler ise; sosyodemografik ölçütler olan; yaş, meslek, eğitim durumu, tecrübe, değerlendirilme durumu, değerlendirilen kişi sayısı, performans değerlendirme sonucu, sistemin Etkinliği, sisteme karşı duyulan hisler, değerlendirme sistemine verilen anlam, takdir edilme durumu ve kamu sektöründe ve özel sektörde çalışan sağlık personelinin PDS'den duyduğu memnuniyet düzeyleridir.

### 5.5.Verilerin Güvenliği

Cronbach Alfa; model güvenilirliğini test eden ve istatistiksel analizlerde son derece yaygın olarak kullanılan bir katsayıdır. Özellikle teste tabi tutulan sorular arasında doğrusal ilişkilerin mevcut olması durumunda hesaplanması anlamlıdır. Cronbach alfa ( $\alpha$ ) değerinin  $0,60 < \alpha < 1,0$  aralığında olması modelin güvenilir olduğunu ve soruların toplanabilirlik özelliğine sahip olduğunu gösterir (60). Güvenilirlik, daha önceden belirlenmiş bir ölçek türüne göre hazırlanmış ankete verilen yanıtların tutarlılığını ölçmektedir. Yapılan araştırmada anketin güvenilirliği özel hastanede  $\alpha=,912$  kamu hastanesinde  $\alpha=,906$  olarak ölçülmüştür. Ölçeğin toplamı için Cronbach's Alpha değerinin  $\alpha=,924$  olduğu ve buna göre ölçeğin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir. Tablo 5.5.1'de görülmektedir.

**Tablo 5.5.1. Güvenilirlik İstatistikleri**

	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )	Soru Sayısı
Kamu Hastanesi	,906	57
Özel Hastane	,912	57
TOPLAM	,924	57

Performans değerlendirme uygulamalarından duyulan memnuniyet düzeyleri ölçeğine ait güvenilirlik katsayıları Tablo 5.5.2 de görülmektedir.

**Tablo 5.5.2. Güvenilirlik İstatistikleri (Faktörler)**

	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )	Soru Sayısı
1. Boyut	,914	4
2. Boyut	,810	11
3. Boyut	,595	13
4. Boyut	,699	9
5. Boyut	,903	7

### **5.6.Verilerin Analizi**

Veri toplama işlemi Ağustos 2017-Kasım 2017 tarihleri arasında yapılmıştır. Sağlık personelinden elde edilen veriler SPSS 21.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analizler sonucunda verilerin normal dağılıma uygun olduğu görülmüştür.

Sağlık personelinin memnuniyet düzeylerini ölçmek amacıyla ifadelere katılım derecelerine göre 5'li likert sistemi kullanılmıştır.

**Tablo:5.6.1. 5'li Likert Tipi Ölçekte Katılma Dereceleri ve Puanları**

Katılma Derecesi	Puan
Hiç Katılmıyorum	1
Katılmıyorum	2
Kararsızım	3
Katılıyorum	4
Tamamen Katılıyorum	5

Böylece katılımcıların çalıştıkları hastanenin performans değerlendirme ile ilgili değerlendirmelerinin ortalama değerinin 1'e yaklaşması katılımcıların performans değerlendirme uygulamalarından memnun olmadıklarını, 5'e yaklaşması ise hastane performans değerlendirme uygulamalarından memnun olduklarını göstermektedir. Soru formunda yer alan her soru için tanımlayıcı istatistik değerleri olan sıklık (frequency) dağılımı, geçerli ve birikimli yüzdeleri hesaplanmıştır. Likert

ölçek puantaja çevrilirken “Hiç katılmıyorum=1” puan “Kesinlikle katılıyorum=5” puan şeklinde değerlendirilmiştir. Söz konusu puantajın ortalaması alınırken  $((\text{minimum}+\text{maksimum})/2)$  şeklinde formülize edilmiş ve  $((5+1)/2=3)$  ortalama puan olarak kabul edilmiştir. Bu puanın altında kalan ortalamalar düşük ortalama olarak kabul edilmiş, üzerinde olan ortalamalar ise yüksek ortalama olarak değerlendirilmiştir.

Veriler analiz edilmeden önce verilerin homojen dağılım gösterip göstermediğini anlamak için Kolmogorov Smirnov Testi uygulanmıştır. Testin sonucunda verilerin homojen dağılım gösterdiği anlaşılmıştır. Bundan dolayı veriler analiz edilirken parametrik istatistiksel anlamlılık testleri kullanılmıştır. Aritmetik ortalama, ortanca, tepe değeri, yüzde gibi tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra parametrik testlerden Bağımsız Gruplarda T Testi kullanılmıştır.

#### **5.7.Araştırmanın Etik Yönü**

Çalışmanın yapılabilmesi için İstanbul Medipol Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığından etik onay alınmıştır. Çalışma yapılacak hastanelerin başhekimliklerinden izin alınmış ve çalışma ile ilgili bilgi verilmiştir. Hastanelerin eğitim hemşirelerinden çalışan sayıları alınmış ve anketler dağıtılmadan önce birimlerin sorumlu hemşireleri ile görüşülerek bilgi verilmiştir.

Hastanelerde bulunan tüm birimlerdeki sorumlu hemşirelere ulaşılarak ankete katılımın artırılması amaçlanmıştır. Hemşirelerle anketlerin dağıtılması ve toplanması için gün ve saat alınmış böylece vardiyalı olarak çalışan sağlık personeline de ulaşılmaya çalışılmıştır. Örneklem 220 olarak hesaplanmış, 252 katılımcıdan veri alınmış, 220 anket formu analiz yapılmaya değer bulunmuş 32 anket formu analiz yapılmaya değer bulunmamıştır.



## 5.8. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmanın İstanbul'da bir vakıf üniversitesi hastanesine ve bir devlet hastanesine uygulanmış olması nedeniyle sonuçlar örneklem oluşturmakta olup genellenemez. Ayrıca ulaşılan sağlık personeli sayısının az olması da araştırmanın sınırlılıkları arasındadır. Bir diğer sınırlılık katılan sağlık personelinin diğer sağlık personeli ve hemşire ağırlıklı olmasıdır. Doktorlar iş yoğunlukları nedeniyle araştırmaya katılım gösterememiştir.



## 6. BULGULAR

Araştırma, İstanbul’da özel sektörde (n=110) ve kamu sektöründe (n=110) faaliyet gösteren iki hastane olmak üzere toplam 220 kişiye uygulanmıştır. Araştırmaya katılan kişilerin yaşları 18 ile 46+ arasında değişmektedir.

### 6.1. Demografik Bilgilere İlişkin Bulgular

**Tablo 6.1.1. Sağlık Personelinin Yaşa Göre Dağılımı**

	Yaş Aralığı	N	%
Özel Hastane	18-25	69	62,7
	26-35	34	30,9
	36-45	7	6,5
	Toplam	110	100
Kamu Hastanesi	18-25	11	10
	26-35	47	42,8
	36-45	38	34,5
	46+	14	12,7
	Toplam	110	100

Araştırma kapsamında yaş dağılımlarına bakıldığında özel hastanede ki sağlık personelinin %62,7’si (n=69) 18-25 yaş aralığında %30,9’u (n=34) 26-25 yaş aralığında %6,4’ü (n=7) 36-45 yaş aralığındayken, kamu hastanesindeki sağlık personelinin %10’u (n=11) 18-25 yaş aralığında %52,7’si (n=47) 26-35 yaş aralığında %34,5’i (n=38) 36-45 yaş aralığında %12,7’si (n=14) ise 46 yaş ve üzerindedir. Özel hastanede çalışan 46 yaş ve üstünde sağlık personeli bulunmamaktadır.

**Tablo 6.1.2. Sağlık Personelinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı**

	Eğitim Durumu	N	%
Özel Hastane	Lise	33	30
	Önlisans	39	35,5
	Lisans	33	30
	Lisansüstü	5	4,5
	Toplam	110	100
Kamu Hastanesi	Lise	10	9,1
	Önlisans	23	20,9
	Lisans	55	50
	Lisansüstü	22	20
	Toplam	110	100

Özel hastanede çalışan sağlık personelinin eğitim durumları %30'u (n=33) lise, %35,5'i (n=39) önlisans, %30'u (n=33) lisans %4,5'i (n=5) yüksek lisans ve üzeridir. Kamu hastanesinde çalışan sağlık personelinin eğitim durumları %9,1'i (n=10) lise, %20,9'u (n=23) önlisans, %50'si (n=55) lisans, %20'si (n=22) yüksek lisans ve üzeridir. Özel hastanede önlisans seviyesinde eğitim düzeyi yüksekken kamu hastanesinde lisans seviyesinde eğitim düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 6.1.3. Sağlık Personelinin İş Hayatındaki Tecrübeye Göre Dağılımı**

	Tecrübe (yıl)	N	%
Özel Hastane	1-3	50	45,5
	4-7	37	33,6
	8+	23	20,9
	Toplam	110	100
Kamu Hastanesi	1-3	14	12,7
	4-7	24	21,8
	8+	72	65,5
	Toplam	110	100

İş hayatındaki toplam çalışma sürelerine bakıldığında özel hastanede çalışan sağlık personelinin %45,5'i (n=50) 1-3 yıl, %33,6'sı (n=37) 4-7 yıl , %20,9'u (n=23) 8 yıl ve daha fazla sürelerle çalışmaktayken, kamu hastanesinde çalışan sağlık personelinin %12,7'si (n=14) 1-3 yıl, %21,8'i (n=24) 4-7 yıl, %65,5'i (n=72) 8 yıl ve daha fazla süredir iş hayatında çalışmaktadır. Özel hastanede çalışan sağlık personelinin daha kısa süredir iş hayatında faaliyet gösterdiği görülmektedir.

**Tablo 6.1.4. Sağlık Personelinin Hastanedeki Tecrübeye Göre Dağılımı**

	İşletmedeki Tecrübe (yıl)	N	%
Özel Hastane	1-2	53	48,2
	3-5	50	45,5
	6+	7	6,4
	Toplam	110	100
Kamu Hastanesi	1-2	34	30,9
	3-5	16	14,5
	6+	60	54,5
	Toplam	110	100

Hastanedeki toplam çalışma sürelerine bakıldığında özel hastanede çalışanların %48,2'si (n=53) 1-2 yıl, %45,5'i (n=50) 3-5 yıl, %6,4'ü (n=7) 6 yıl ve üstü süredir bu hastanede çalışmaktayken, kamu hastanesinde çalışanların %30,9'u (n=34) 1-2 yıl, %14,5'i (n=16) 3-5 yıl, %54,5'i (n=60) 6 yıl ve daha fazla süredir kurumlarında çalışmaktadırlar. Özel hastanede çalışan sağlık personelinin çalıştığı kurumda daha kısa süredir çalışmakta olduğu kamu hastanesinde çalışan sağlık personelinin ise daha uzun süredir çalışmakta olduğu görülmektedir.

**Tablo 6.1.5. Sağlık Personelinin Unvana Göre Dağılımı**

	Çalışılmakta Olan Unvan	N	%
Özel Hastane	Hemşire	66	60
	Diğer Sağlık Personeli	44	40
	Doktor	0	0
	Toplam	110	100
Kamu Hastanesi	Hemşire	63	1,8
	Diğer Sağlık Personeli	45	57,3
	Doktor	2	40,9
	Toplam	110	100

Hastanedeki çalışma statüleri açısından ankete katılım sağlayanların özel hastanede %60'ı (n=66) hemşire, %40'ı (n=44) diğer sağlık personeliyken, kamu hastanesinde %1,8'i (n=2) doktor, %57,3'ü (n=63) hemşire, %40,9'u (n=45) diğer sağlık personelidir. Her iki hastanede de ağırlıklı olarak hemşirelerin ankete katılım oranı yüksektir.

## 6.2. Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin Bulgular

**Tablo 6.2.1. Çalışanların Değerlendirilme Durumuna Göre Dağılımı**

	Çalışanların Değerlendirilme Durumu	N	%
Özel Hastane	Performansı değerlendirilen	72	65,5
	Performansı değerlendirilen ve değerlendiren	37	33,6
	Performansı değerlendiren	1	0,9
	Toplam	110	100
Kamu Hastanesi	Performansı değerlendirilen	87	79,1
	Performansı değerlendirilen ve değerlendiren	16	14,5
	Performansı değerlendiren	7	6,4
	Toplam	110	100

Çalışmaya katılan çalışanların performans değerlendirme sistemi bakımından konumlarına baktıldığında özel hastanede %65,5'inin (n=72) performansının başkaları tarafından değerlendirildiği, %33,6'sının (n=37) performansının başkaları tarafından değerlendirildiği aynı zamanda başkalarını da değerlendirdiği, %0,9'unun (n=1) başkalarının performansını değerlendirdiği, kendi performansının değerlendirilmediği görülmektedir. Kamu hastanesinde %79,1'inin (n=87) performansının başkaları tarafından değerlendirildiği, %14,5'i (n=16) performansının başkaları tarafından değerlendirildiği aynı zamanda başkalarını da değerlendirdiği, %6,4'ünün (n=7) başkalarının performansını değerlendirdiği, kendi performansının değerlendirilmediği görülmektedir. Her iki hastanede de değerlendirilen konumda olan sağlık personeli oranı daha yüksektir.

**Tablo 6.2.2. Değerlendirilen Kişi Sayısına Göre Dağılım**

	Değerlendirilen Kişi Sayısı	N	%
Özel Hastane	1-5	4	2,8
	6-10	7	5,6
	11-20	4	2,8
	21-50	4	3,7
	Yönetici değilim	91	85,0
	Toplam	110	100
Kamu Hastanesi	1-5	3	2,7
	6-10	3	2,7
	11-20	0	0
	21-50	0	0
	Yönetici değilim	104	94,5
	Toplam	110	100

Özel hastanede yönetici ve değerleyici olan personel oranına baktığımızda %2,8'inin (n=4) 1-5 kişiyi, %5,6'sının (n=7) 6-10 kişiyi, %2,8'inin (n=4) 11-20 kişiyi, %3,7'sinin (n=4) 21-50 kişiyi değerlendirdiği görülmüş , %85'inin (n=91) yönetici konumunda olmadığı görülmektedir. Kamu hastanesinde yönetici ve değerleyici olan personel oranına baktığımızda %2,7'sinin(n=3) 1-5 kişiyi, %2,7'sinin (n=3) 6-10 kişiyi değerlendirdiği, %94,5'inin(n=104) yönetici konumunda olmadığı görülmektedir. Her iki hastanede de çalışanların çoğunluk olarak yönetici konumunda olmadığı görülmektedir.

**Tablo 6.2.3. Son Performans Değerlendirme Sonucuna Göre Dağılım**

	Son Performans Değerlendirme Sonucu	N	%
Özel Hastane	Bilmiyorum	58	51,9
	0-10	1	0,9
	51-60	1	0,9
	71-80	11	10,2
	81-90	30	27,8
	91-100	9	8,3
	Toplam	110	100
	Kamu Hastanesi	Bilmiyorum	106
0-10		0	0
51-60		0	0
71-80		2	0,9
81-90		0	0
91-100		2	1,8
Toplam		110	100

Çalışanların en son aldıkları performans değerlendirme puanlarına bakıldığında özel hastanede %51,9'unun (n=58) performans değerlendirme puanlarını bilmediği, %9'unun (n=1) 0-10 puan, %9'unun (n=1) 51-60 puan, %10,2'sinin (n=11) 71-80 puan, %27,8'inin (n=30) 81-90 puan, %8,3'ünün (n=9) 91-100 puan aldığı görülmektedir. Kamu hastanesinde çalışanların en son aldıkları performans değerlendirme puanlarına bakıldığında %97,2'sinin (n=106) performans değerlendirme sonucunu bilmediği, %9'unun (n=2) 71-80 puan, %1,8'inin (n=2) 91-100 puan aldığı görülmektedir. Her iki hastanede de performans değerlendirme puanını bilmeyen sağlık personeli oranı daha yüksektir.



**Tablo 6.2.4. Değerlendiricinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı**

	Değerlendiricinin Eğitim Durumu	N	%
Özel Hastane	Bilmiyorum	17	15,7
	Lise	16	13,9
	Önlisans	8	7,4
	Lisans	52	47,2
	Yüksek lisans ve üzeri	17	15,7
	Toplam	110	100
Kamu Hastanesi	Bilmiyorum	36	32,7
	Lise	2	1,8
	Önlisans	35	31,8
	Lisans	37	33,6
	Yüksek lisans ve üzeri	0	0
	Toplam	110	100

Değerlendirilenlerin, kendilerini değerlendiren kişilerin eğitim durumlarını bilme durumları sorulduğunda özel hastanede %15,7'sinin (n=17) bilmiyorum cevabını, %13,9'unun (n=16) lise, %7,4'ünün (n=8) önlisans, %47,2'sinin (n=52) lisans, 15,7'sinin (n=17) yüksek lisans ve üzeri cevabını verdiği görülmektedir. Kamu hastanesinde sağlık personelinin değerlendiricilerin eğitim durumlarını bilme durumu %32,'si (n=36) bilmemekte, %1,8'i (n=2) lise, %31,8'i (n=35) önlisans, %33,6'sı (n=37) lisans olarak bildiği görülmektedir. Her iki hastanede çalışan sağlık personelinin değerlendiricilerin eğitim durumları ağırlıklı olarak lisans seviyesindedir.

**Tablo 6.2.5. Sistemin Etkinlik Durumuna Göre Dağılımı**

	Sistemin Etkinliği	N	%
Özel Hastane	Sistem tam olarak etkin çalışmaktadır.	12	11,0
	Sistem genel olarak etkindir, ancak bazı zayıf yönlerinin güçlendirilmesi gerekli.	30	27,5
	Kararsızım.	47	43,1
	Sistem çok etkin değildir, ancak geliştirilme potansiyeli vardır.	15	13,8
	Sistem kesinlikle etkin değildir.	6	4,6
	Toplam	110	100
Kamu Hastanesi	Sistem tam olarak etkin çalışmaktadır.	3	2,7
	Sistem genel olarak etkindir, ancak bazı zayıf yönlerinin güçlendirilmesi gerekli.	7	6,4
	Kararsızım.	22	20,0
	Sistem çok etkin değildir, ancak geliştirilme potansiyeli vardır.	31	28,2
	Sistem kesinlikle etkin değildir.	47	42,7
	Toplam	110	100

Sağlık personeli uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemlerini kurumlarına sağladıkları fayda açısından değerlendirdiklerinde özel hastanede çalışan sağlık personelinin %11'i (n=12) sistemin tam olarak etkin çalıştığı, %27,5'i (n=30) sistemin genel olarak etkin olduğunu fakat bazı zayıf yönlerinin güçlendirilmesi gerektiği, %43,1'i (n=47) kararsız olduğu, %13,8'i (n=15) sistemin çok etkin

olmadığını, geliştirilme potansiyeli olduğu, %4,6'sı (n=6) sistemin kesinlikle etkin olmadığı görüşünderken kamu hastanesinde çalışan sağlık personelinin %2,7'si (n=3) sistemin tam olarak etkin çalıştığı, %6,4'ü (n=7) sistemin genel olarak etkin olduğunu fakat bazı zayıf yönlerinin güçlendirilmesi gerektiği, %20'si (n=22) kararsız olduğu, %28,2'si (n=31) sistemin çok etkin olmadığını, geliştirilme potansiyeli olduğu, %42,7'si (n=47) sistemin kesinlikle etkin olmadığını görüşündedir. Özel hastanede çalışan sağlık personelinin sistemin kurumlarına sağladıkları fayda konusunda kararsız oldukları, kamu hastanesinde çalışan sağlık personelinin ise sistemin kesinlikle etkin olmadığını görüşündedir.

**Tablo 6.2.6. Sisteme İlişkin Hislere Göre Dağılım**

	Değerlendirme Sistemine Duyulan Hisler	N	%
Özel Hastane	Çok iyi	11	10,1
	İyi	2	1,8
	Kötü	37	33,9
	Hiçbir şey hissetmedim	48	44,0
	Emin değilim	12	10,1
	Toplam	110	100
Kamu Hastanesi	Çok iyi	7	6,5
	İyi	16	14,8
	Kötü	17	15,7
	Çok kötü	14	13,0
	Hiçbir şey hissetmedim	44	40,7
	Emin değilim	10	9,3
	Toplam	110	100

Sağlık personeline performans değerlendirme sistemi uygulanacağını duyduklarında kendilerini nasıl hissettikleri sorulmuş özel hastanede çalışan sağlık personelinin %10,1'i (n=11) çok iyi, %1,8'i (n=2) iyi, %33,9'ü (n=37) kötü, %44'ü (n=48) hiçbir şey hissetmediğini, %10,1'i (n=12) emin olmadığını ifade etmiş, kamu hastanesinde çalışan sağlık personelinin ise %6,5'si (n=7) çok iyi, %14,8'i (n=16) iyi, %15,7'si (n=17) kötü, %13'ü (n=14) çok kötü, %40,7'si (n=44) hiçbir şey

hissetmediğini, %9,3'ü (n=10) emin olmadığını ifade etmiştir. Her iki hastanede çalışan sağlık personelinin performans değerlendirme sisteminin uygulanmasına karşı ağırlıklı olarak hiçbir şey hissetmedikleri görülmektedir.

**Tablo 6.2.7. Değerlendirilme Sisteminin Anlamına Göre Dağılımı**

	Değerlendirme Sistemine Verilen Anlam	N	%
Özel Hastane	Prim dağıtılması	7	10,4
	Eğitim	10	14,9
	Ceza	1	1,5
	Manevi tatmin	9	13,4
	Terfi	2	3,0
	Hiçbir anlama gelmiyor.	20	29,9
	Emin değilim	18	26,9
	Toplam	67	100
	Kamu Hastanesi	Prim dağıtılması	21
Eğitim		1	,9
Ceza		6	5,6
Manevi tatmin		4	3,7
Terfi		0	0
Hiçbir anlama gelmiyor.		28	25,9
Emin değilim		9	8,3
Toplam		69	100

Çalışma kapsamında işletmede uygulanan performans değerlendirme sisteminin ne anlama geldiği sorulmuş özel hastanede çalışan sağlık personelinin %10,4'ü (n=7) prim dağıtılması, %14,9'u (n=10) eğitim, %1,5'i (n=1) ceza, %13,4'ü (n=9) manevi tatmin, %3'ü (n=2) terfi, %29,9'u (n=20) hiçbir anlama gelmediğini, %26,9'u (n=18) emin olmadığını ifade etmiş, kamu sektöründe çalışanların ise %19,4'ü (n=21) prim dağıtılması, %9'u (n=1) eğitim, %5,6'sı (n=6) ceza, %3,7'si (n=4) manevi tatmin, %25,9'u (n=28) hiçbir anlama gelmediğini, %8,3'ü (n=9) emin olmadığını ifade etmiştir. Her iki hastanede çalışan sağlık personeli için performans değerlendirme sisteminin ağırlıklı olarak hiçbir anlama gelmediği görülmektedir. Özel

hastanede sağlık personelinin %40'ı (n=43) kamu hastanesinde %62,7'si (n=41) değerlendirme sistemine verilen anlam sorusunu cevapsız bırakmıştır.

**Tablo 6.2.8. Övgü/Takdir Görme Durumuna Göre Dağılım**

	Övgü/Takdir Görme Durumu	N	%
Özel Hastane	Evet	40	35,8
	Hayır	70	64,2
	Toplam	110	100
Kamu Hastanesi	Evet	18	16,4
	Hayır	92	83,6
	Toplam	110	100

Çalışanlara iyi bir değerlendirme aldıklarında diğer çalışanlardan bir övgü ya da takdir görüp görmedikleri sorulmuştur özel hastanede sağlık personelinin %35,8'i (n=40) evet, %64,2'si (n=70) hayır cevabı vermiş, kamu hastanesinde ki sağlık personelinin %16,4'ü (n=18) evet, %83,6'sı (n=92) hayır cevabını vermiştir. Her iki hastanede hayır cevabı daha fazla görülürken kamu hastanesinde özel hastaneye göre daha az takdir edilme düzeyi daha düşüktür.

### **6.3. Çalışanların Sisteme İlişkin Algılarının Ölçülmesi**

Çalışanların algılarını ölçmek amacıyla önermeler kullanılmıştır. Önermelere verilen yanıtlar aşağıdaki tablolardaki gibidir. İfadelerin yanında yer alan ilk sütunda, önermenin kaç kişi tarafından yanıtladığı verilmektedir. İkinci sütun, en düşük değer 1 (hiç katılmıyorum) ve en yüksek değer 5 (tamamen katılıyorum) olan 5'li Likert Tipi ölçeğin ortalamasını göstermektedir. Tabloların altında yer alan genel ortamlar kullanılan önermelerin aritmetik ortalamasını göstermektedir. Son sütun ise bu ifadeye verilen cevapların standart sapmasını göstermektedir. İfadelerin sonunda yer alan ® işareti, bu ifadenin ters kodlandığını belirtmektedir.

5.6. Verilerin Analiz Edilmesi bölümünde tablonun puantaj ortalaması alınarak  $((\text{minimum}+\text{maksimum})/2)$  şeklinde formülize edildiği ve  $((5+1)/2=3)$  ortalama puan olarak kabul edildiği ifade edilmiştir. Tablolar ortalama puan (3,00) baz alınarak yorumlanmıştır.

**Tablo 6.3.1. Memnuniyet Algısının Sıklık Dağılımı ve Ortalamasının Karşılaştırılması**

ÖNERMELER	KAMU HASTANESİ			ÖZEL HASTANE		
	Geçerli Sıklık	Ortalama	Std. Sapma	Geçerli Sıklık	Ortalama	Std. Sapma
1) İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sisteminden genel olarak memnunum	109	2,09	1,005	109	2,97	1,013
2) İşletmemizde kullanılan performans değerlendirme sistemi genel olarak yeterlidir	110	2,14	,956	109	2,90	1,014
3) İşletmemizde performans değerlendirme sistemi üzerinde değişiklik yapılmasına gerek yoktur	109	2,06	,935	109	2,70	1,065
4) İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemi benim gösterdiğim performans ortaya koyabilmektedir.	109	2,06	,974	109	2,71	1,080
Memnuniyet Algısı Genel Ortalaması	107	2,10	0,868	109	2,82	,904

Çalışanların memnuniyet algılarını ölçmek için 4'lü bir önerme grubu kullanılmıştır. Memnuniyet algısı genel ortalaması satırı 4 önermenin aritmetik ortalamasını göstermektedir.

Tablo 6.3.1.'de çalışmaya katılan sağlık personelinin uygulanmakta olan değerlendirme sisteminden memnuniyet algıları ölçülmüş kamu hastanesinde çalışan sağlık personelinin işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme sisteminden memnun oldukları (2,09) uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminin yeterli olduğu (2,14), işletmenin performans değerlendirme sistemi üzerinde değişiklik yapılmaması ve işletmede uygulanan performans değerlendirme sisteminin gösterdikleri performansı ortaya koyabildiği (2,06) önermelerine vermiş oldukları cevaplar ortalama puan bazında düşüktür.

Özel hastanede çalışan sağlık personeli ise; işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme sisteminden memnun oldukları(2,97), uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminin yeterli olduğu (2,90), işletmenin performans değerlendirme sistemi üzerinde değişiklik yapılmaması(2,70), işletmede uygulanan performans değerlendirme sisteminin gösterdikleri performansı ortaya koyabildiği(2,71,) önermelerine vermiş oldukları cevaplar ortalama puan bazında yüksektir.

Her iki hastanede de memnuniyet seviyesi genel ortalamanın altında ( $3,00 < 2,80 > 2,10$ ) olmasına rağmen özel sektörde uygulanan performans değerlendirme sisteminden personelin duyduğu memnuniyet seviyesi (2,82) kamu sektörünün de uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminden personelin duyduğu memnuniyet seviyesinden (2,10) daha yüksektir ( $2,82 > 2,10$ ).

**Tablo 6.3.2. Etkili Uygulanma Algısının Sıklık Dağılımı ve Ortalamasının Karşılaştırılması**

ÖNERMELER	KAMU HASTANESİ			ÖZEL HASTANE		
	Geçerli Sıklık	Ortalama	Std. Sapma	Geçerli Sıklık	Ortalama	Std. Sap.
5) Mevcut performans değerlendirme sistemi çok geniş kapsamlıdır. ®	110	3,80	1,027	109	3,04	,956
6) Mevcut performans değerlendirme süreci çok vakit alan bir uygulamadır. ®	109	3,26	,968	109	3,11	,874
7) Yönetim mevcut performans değerlendirme sistemini kaldırmalı ve onun yerine daha basit bir yaklaşım uygulanmalıdır. ®	110	2,93	,950	109	3,07	,949
8) Mevcut performans değerlendirme sisteminde, bölüm bazında belirtilmesi gereken sorunlar vardır. ®	108	2,48	1,027	109	2,49	,996
Performans Değerleme Sisteminin Etkili Uygulanması Genel Ortalaması	107	3,11	0,642	109	2,93	,580

Çalışanların sistemin etkili uygulanması algılarını ölçmek için 4'lü bir önerme grubu kullanılmıştır. Bu grupta yer alan önermeler, çalışanların değerlendirme yöntemine ilişkin düşüncelerini içermektedir.

Kamu hastanesinde çalışan sağlık personelinin mevcut performans değerlendirme sisteminin geniş kapsamlı olduğu (3,80) aynı zamanda mevcut performans değerlendirme sisteminin zaman aldığı (3,26) önermelerine vermiş oldukları cevaplar ortalama puan bazında yüksektir. Mevcut sistemin kaldırılması ve yeni bir sistem uygulanması(2,93) önermesi ortalama puanın (3,00>2,93) altında kalmasına rağmen ortalama puan bazında yüksektir. Mevcut sistemde bölüm bazında belirtilmesi gereken sorunlar olduğu (2,48) önermesi ortalama puan bazında düşüktür (3,00>2,48).

Özel hastanede çalışan sağlık personelinin ise; mevcut sistemin geniş kapsamlı olduğu (3,04) , uygulanan değerlendirme sisteminin vakit aldığı (3,11) yeni bir performans değerlendirme sisteminin gelmesi gerektiği (3,07) önermelerine vermiş oldukları cevaplar ortalama puan bazında yüksektir. Mevcut sistemde bölümsel bazda sorunlar olduğu (2,48) önermesi ortalama puan bazında düşüktür.

Kamu hastanesinde çalışan sağlık personelinin özel hastane de çalışan sağlık personeline göre sistemi daha etkin bulmaktadır (3,11>2,93).



**Tablo 6.3.3. Algılanan Sistem Bilgisinin Sıklık Dağılımı ve Ortalamasının Karşılaştırılması**

ÖNERMELER	KAMU HASTANESİ			ÖZEL HASTANE		
	Geçerli Sıklık	Ortalama	Std. Sapma	Geçerli Sıklık	Ortalama	Std. Sap.
9) İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkında yeterli bilgiye sahibim	108	2,53	,989	109	3,23	,941
10) Daha fazla bilgi için ilave eğitimlerden faydalanabilirim	110	3,32	1,093	108	3,68	,838
11) Yöneticimle, performans değerlendirme sisteminde kullanılan kriterin ne anlama geldiği konusunda uzlaştık	109	2,32	,998	109	3,12	1,046
12) İşletmemizde kullanılmakta olan performans değerlendirme sisteminin amaçlarını biliyorum	109	2,42	1,002	108	3,35	1,061
13) Performans değerlendirme sisteminin nasıl işlediğini doğru bir şekilde biliyorum	109	2,32	1,008	108	3,31	,992
14) Performans değerlendirme sisteminde uygulanan yöntemler çalışanlar tarafından tam olarak anlaşılmamıştır ®	110	2,48	1,224	107	2,70	,892
15) Performans değerlendirme sisteminin anlaşılabilirliğini arttırmak için çaba gösterilmeli ®	110	2,42	1,160	108	2,50	,859
16) Son performans değerlendirme sonucunun nasıl belirlendiğini bilmiyorum ®	110	2,49	1,202	108	2,50	1,123
17) Yöneticimin, performansımı değerlendirirken kullandığı kriteri biliyorum	110	2,57	1,237	107	3,00	1,145
18) Yöneticimin benden beklediği performansı biliyorum	108	2,39	1,040	108	3,49	1,072
19) Yöneticim performans değerlendirme sisteminin amaçları konusunda beni bilgilendirmiştir	110	2,20	1,075	107	3,16	1,077
Performans Değerleme Sisteminin Etkili Uygulanması Genel Ortalaması	104	2,49	,508	104	3,11	,554

Çalışanların performans değerlendirme sistemi bilgilerinin, etkinlik algılarında önemli bir değişken olacağı önerilmektedir (61). Bu nedenle soru formunda çalışanların performans değerlendirme sistemi bilgilerine dair önermelere yer verilmiştir. Çalışanların sistemin etkili uygulanması algılarını ölçmek için 11'li bir önerme grubu kullanılmıştır.

Personelin sistemden memnun olabilmeleri için sistemi bilmeleri ve doğru şekilde anlamaları memnuniyet düzeylerini etkilemektedir. Kamu hastanesinde çalışan sağlık personelinin daha fazla bilgi için ilave eğitimlerden faydalanabilirim (3,32) önermesine vermiş oldukları cevap ortalama puan bazında yüksektir. Performans değerlendirme sisteminde uygulanan yöntemler çalışanlar tarafından tam olarak anlaşılmamıştır (2,48), performans değerlendirme sisteminin anlaşılabilirliğini arttırmak için çaba gösterilmeli (2,42), son performans değerlendirme sonucunun nasıl belirlendiğini bilmiyorum (2,49), işletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkında yeterli bilgiye sahibim (2,53), yöneticimle, performans değerlendirme sisteminde kullanılan kriterin ne anlama geldiği konusunda uzlaştık (2,32), işletmemizde kullanılmakta olan performans değerlendirme sisteminin amaçlarını biliyorum (2,42), performans değerlendirme sisteminin nasıl işlediğini doğru bir şekilde biliyorum (2,32), yöneticimin performansımı değerlendirirken kullandığı kriteri biliyorum. yöneticimin benden beklediği performansı biliyorum (2,57), yöneticim performans değerlendirme sisteminin amaçları konusunda beni bilgilendirmiştir (2,20), önermelerine vermiş oldukları cevaplar ortalama puan bazında düşüktür.

Özel hastanede çalışan sağlık personelinin daha fazla bilgi için ilave eğitimlerden faydalanabilirim (3,68), yöneticimle, performans değerlendirme sisteminde kullanılan kriterin ne anlama geldiği konusunda uzlaştık (3,12), işletmemizde kullanılmakta olan performans değerlendirme sisteminin amaçlarını biliyorum (3,35), performans değerlendirme sisteminin nasıl işlediğini doğru bir şekilde biliyorum (3,31), işletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkında yeterli bilgiye sahibim (3,23) performans değerlendirme sisteminin anlaşılabilirliğini arttırmak için çaba gösterilmeli, yöneticimin performansımı değerlendirirken kullandığı kriteri biliyorum (3,00), yöneticimin benden beklediği performansı biliyorum (3,49), yöneticim performans değerlendirme sisteminin amaçları konusunda beni bilgilendirmiştir (3,16) önermeleri ortalama puan bazında yüksektir. Performans değerlendirme sisteminde uygulanan yöntemler çalışanlar tarafından tam olarak anlaşılmamıştır (2,70), performans değerlendirme sisteminin anlaşılabilirliğini arttırmak için çaba gösterilmeli (2,50), son performans

değerlendirme sonucunun nasıl belirlendiğini bilmiyorum (2,50) önermelerine verdikleri cevaplar ortalama puan bazında düşüktür.

Genel olarak özel hastanede çalışan sağlık personelinin sisteme ilişkin algısının kamu hastanesinde çalışan sağlık personeline göre daha yüksek olduğu görülmektedir (3,11>2,49).

**Tablo 6.3.4. Katılımın Sıklık Dağılımı ve Ortalamasının Karşılaştırılması**

ÖNERMELER	KAMU HASTANESİ			ÖZEL HASTANE		
	Geçerli Sıklık	Ortalama	Std. Sapma	Geçerli Sıklık	Ortalama	Std. Sap
20) Kurumumuzda uygulanan performans değerlendirme sistemine katkı yapabildiğimi düşünüyorum	109	2,26	1,015	108	3,27	1,012
21) Kurumumuzda performans değerlendirme sürecinin geliştirilmesine yönelik önerilerde bulunma fırsatı verilmektedir	110	2,02	,981	108	2,87	1,042
22) Değerlendirileceğim performans kriterlerinin belirlenmesi sürecinde benim fikrim alınmıştır	110	1,91	,949	107	2,47	1,093
23) Performans değerlendirme sonuçlarımı yöneticimle çekinmeden tartışabilirim	110	2,27	1,156	108	3,14	1,166
24) Performans değerlendirme sonuçlarımı, konuyla ilgili birimler aracılığıyla çekinmeden itiraz edebilirim	110	2,23	1,124	108	2,95	1,113
25) Performans değerlendirme sonuçlarımla ilgili yazılı şikayette bulunabilirim	110	2,33	1,102	108	3,11	1,113
26) Kurumumuzda çalışanların performans değerlendirme sistemine katkıda bulunmaları teşvik edilmektedir	110	2,37	1,148	108	3,00	1,063
27) Performans değerlendirme sisteminde yapılmasını istediğimiz değişiklikler, yöneticiler tarafından dikkate alınır	110	2,10	,980	108	3,00	1,045
28) Performans değerlendirme sisteminde aksayacak bir şey olursa ISO 9001 denetiminde tespit edilir.	110	2,51	,925	108	3,11	,846
Katılım Genel Ortalaması	109	2,23	,766	107	2,99	,702

Çalışanların performans değerlendirme sistemine ilişkin düşüncelerinin ne ölçüde dikkate alındığını gösteren katılım yapısı 9 önermeli bir ölçek kullanılarak ölçülmüştür.

Sağlık personelinin sisteme katılımının ne derecede dikkate alındığını ölçmeye yönelik önermelere kamuda çalışan sağlık personelinin kurumumuzda uygulanan performans değerlendirme sistemine katkı yapabildiğini düşünüyorum (2,26), kurumumuzda performans değerlendirme sürecinin geliştirilmesine yönelik önerilerde bulunma fırsatı verilmektedir (2,02), değerlendirileceğim performans kriterlerinin belirlenmesi sürecinde benim fikrim alınmıştır (1,91), performans değerlendirme sonuçlarımı yöneticimle çekinmeden tartışabilirim (2,27), performans değerlendirme sonuçlarıma, konuyla ilgili birimler aracılığıyla çekinmeden itiraz edebilirim (2,23), performans değerlendirme sonuçlarımla ilgili yazılı şikayette bulunabilirim (2,33), kurumumuzda çalışanların performans değerlendirme sistemine katkıda bulunmaları teşvik edilmektedir (2,37), performans değerlendirme sisteminde yapılmasını istediğimiz değişiklikler, yöneticiler tarafından dikkate alınır (2,10), performans değerlendirme sisteminde aksayacak bir şey olursa ISO 9001 denetiminde tespit edilir (2,52) önermelerinin tamamına katılım ortalama puan bazında düşük seviyededir.

Özel hastanedeki sağlık personelinin ise; kurumumuzda uygulanan performans değerlendirme sistemine katkı yapabildiğini düşünüyorum (3,27), performans değerlendirme sonuçlarımı yöneticimle çekinmeden tartışabilirim (3,14), performans değerlendirme sonuçlarımla ilgili yazılı şikayette bulunabilirim (3,11), kurumumuzda çalışanların performans değerlendirme sistemine katkıda bulunmaları teşvik edilmektedir (3,00), performans değerlendirme sisteminde yapılmasını istediğimiz değişiklikler, yöneticiler tarafından dikkate alınır (3,00), performans değerlendirme sisteminde aksayacak bir şey olursa ISO 9001 denetiminde tespit edilir (3,11) önermelerine katılımları ortalama puan bazında yüksektir. kurumumuzda performans değerlendirme sürecinin geliştirilmesine yönelik önerilerde bulunma fırsatı verilmektedir (2,87), değerlendirileceğim performans kriterlerinin belirlenmesi (2,47), performans değerlendirme sonuçlarıma, konuyla ilgili birimler aracılığıyla çekinmeden itiraz edebilirim (2,95) önermelerine katılım ise ortalama puan bazında düşük seviyededir.

Özel hastanede çalışan sağlık personelinin sisteme olan katılımının kamu hastanede çalışan sağlık personeline göre ortalama puan bazında daha yüksek olduğu görülmektedir(2,99>2,23).

**Tablo 6.3.5. Adalet Algısı Sıklık Dağılımı ve Ortalamasının Karşılaştırılması**

ÖNERMELER	KAMU HASTANESİ			ÖZEL HASTANE		
	Geçerli Sıklık	Ortalama	Std. Sapma	Geçerli Sıklık	Ortalama	Std. Sapma
29) İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemi genel olarak doğru sonuçlar üreten bir ölçüm yapmaktadır	110	2,12	,95	107	2,98	,900
30) İşletmemizde, çalışanların genel olarak adil değerlendirildiğini düşünüyorum	110	2,25	1,03	108	2,88	1,07
31) İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemi, gerçek performansımı yansıtamamaktadır ®	110	2,66	1,20	107	2,78	1,03
32) Çalışanların, halen uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemini adil bulmadığını düşünüyorum ®	108	2,38	1,03	108	2,65	1,01
33) İş sorumluluklarım dikkate alındığında, değerlendirmenin adil yapılmadığını düşünüyorum ®	109	2,23	1,01	108	2,65	1,05
34) İş deneyimim dikkate alındığında, değerlendirmenin adil yapılmadığını düşünüyorum ®	110	2,32	1,02	107	2,65	1,09
35) İş stresim dikkate alındığında, değerlendirmenin adil yapılmadığını düşünüyorum ®	109	2,23	,98	108	2,70	1,12
36) Harcadığım gayret ve çaba dikkate alındığında adil değerlendirildiğimi düşünmüyorum ®	110	2,26	1,01	107	2,72	1,12
37) Gösterdiğim performans dikkate alındığında adil değerlendirildiğimi düşünüyorum	109	2,81	1,27	108	3,06	1,11
38) Performans değerlendirmem olumsuz olduğunda, bana yapılan uyarının performansımı artırdığını düşünüyorum	109	2,45	1,00	108	2,96	1,06
39) Primin dağıtılmasında, adil olduğunu düşünüyorum	110	2,00	1,07	106	2,65	1,14
40) Gösterdiğim başarının adil değerlendirildiğini düşünüyorum	110	2,10	1,09	107	2,90	1,02
41) Performans sistemi, terfi sürecinde kullanılırsa bana adil uygulanmayacağını düşünüyorum ®	110	2,80	1,17	108	2,94	1,00
Adalet Genel Ortalaması	106	2,37	,599	101	2,81	,589

Personelin performans değerlendirme sistemlerinden algıladıkları adalet duygusu 13 önerme ile ölçülmektedir.

Kamu sektöründe çalışan sağlık personelinin; işletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemi, gerçek performansımı yansıtamamaktadır (2,66), Gösterdiğim performans dikkate alındığında adil değerlendirildiğimi düşünüyorum (2,81), Performans sistemi, terfi sürecinde kullanılırsa bana adil uygulanmayacağını düşünüyorum (2,80) önermelerine katılım ortalama puan bazında düşük olmakla beraber ortalama puana yakın seviyededir. Diğer tüm önermelere katılım ortalama puan bazında düşük seviyededir.

Özel hastanede çalışan sağlık personelinin; gösterdiğim performans dikkate alındığında adil değerlendirildiğimi düşünüyorum (3,06) önermesine katılım ortalama puan bazında yüksektir (3,06>3,00). Çalışanların halen uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemini adil bulmadığımı düşünüyorum (2,28) önermesine katılımı ortalama puan bazında düşüktür (2,28<3,00). İş sorumluluklarım dikkate alındığında değerlendirmenin adil yapılmadığını düşünüyorum (2,65), iş deneyimim dikkate alındığında değerlendirmenin adil yapılmadığını düşünüyorum (2,65) sorularına katılıyorum cevabı vermiş, işletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemi, gerçek performansımı yansıtamamaktadır (2,78), iş deneyimim dikkate alındığında değerlendirmenin adil yapılmadığını düşünüyorum, iş deneyimim dikkate alındığında değerlendirmenin adil yapılmadığını düşünüyorum (2,65), iş stresim dikkate alındığında değerlendirmenin adil yapılmadığını düşünüyorum (2,70), harcadığım gayret ve çaba dikkate alındığında adil değerlendirildiğimi düşünmüyorum (2,72), primin dağıtılmasında adil olduğunu düşünüyorum (2,65), performans sistemi , terfi sürecinde kullanılırsa bana adil uygulanmayacağını düşünüyorum (2,94) sorularına kararsız kaldıkları, işletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemi genel olarak doğru sonuçlar üreten bir ölçüm yapmaktadır (2,98), işletmemizde, çalışanların genel olarak adil değerlendirildiğini düşünüyorum (2,88), performans değerlendirmem olumsuz olduğunda ,bana yapılan uyarının performansımı arttırdığını düşünüyorum (2,96), , gösterdiğim başarımın adil değerlendirildiğini düşünüyorum (2,90) önermelerine

katılım ortalama puan bazında düşük seviyede olmakla beraber ortalama puana yakın seviyededir.

Özel hastanede ve kamu hastanesinde çalışan sağlık personelinin genel olarak performans değerlendirme sistemlerini adil bulmadıkları ayrıca kamu hastanesinde özel hastaneye göre değerlendirme sisteminin daha adaletsiz olarak algılandığı görülmektedir. (2,37<2,81).

**Tablo 6.3.6. Değerleyiciden Memnuniyet Sıklık Dağılımı ve Ortalamasının Karşılaştırılması**

ÖNERMELER	KAMU HASTANESİ			ÖZEL HASTANE		
	Geçerli Sıklık	Ortalama	Std. Sapma	Geçerli Sıklık	Ortalama	Std. Sapma
42) Değerleyici(ler), performans değerlendirme sistemine yeterince ilgi ve önem vermemektedir ®	110	3,25	1,02	108	2,88	,920
43) Değerleyici(ler), performans değerlendirme sistemini, kendi işlerinin önemli bir parçası olarak görmektedir	109	2,82	,890	107	3,18	,922
44) Değerleyici(ler), performans değerlendirme sistemine yeterli vakit ayırmamaktadır ®	109	2,63	,949	108	3,02	,980
45) Beni değerlendiren(ler)i performans değerlendirme yapma anlamında yeterli buluyorum	110	2,60	1,09	108	3,07	1,02
46) Değerleyici(ler), yaptığım işleri, değerlendirme yapacak kadar iyi bilmemektedirler ®	110	2,81	1,09	108	2,97	1,04
47) Değerleyici(ler), beni, değerlendirme yapacak kadar gözlemlememektedirler ®	109	2,56	1,08	108	2,87	1,07
48) Değerleyici(ler), performans değerlendirme sistemi için hazırlanmış eğitimleri almıştır	110	2,63	,915	107	3,10	,889
49) Değerleyici(ler)i, bana yol gösterici olabilme anlamında yeterli buluyorum	110	2,55	1,00	108	3,19	,890
50) Değerleyici(ler)i, benimle ikili ilişkilerinde yeterli buluyorum	110	2,59	1,10	108	3,05	,990
Değerleyiciden Memnuniyet Genel Ortalaması	107	2,71	,484	106	2,22	,433

Personelin değerleyiciden duydukları memnuniyet seviyeleri 9 önerme ile ölçülmektedir.

Kamu sektöründe çalışan sağlık personelinin; performans değerlendirme sistemine yeterince ilgi ve önem vermemektedir (3,25) önermesine katılımı ortalama puan bazında yüksek seviyededir (3,25>3,00). Değerleyiciler performans değerlendirme sistemine yeterli vakit ayırmamaktadır (2,63), değerleyiciler beni değerlendirme yapacak kadar gözlemleyememektedirler (2,56), değerleyiciler yaptığım işleri değerlendirme yapacak kadar iyi bilmemektedirler (2,81), sorularına kararsız kalmakta, değerleyiciler performans değerlendirme sistemini ,kendi işlerinin önemli bir parçası olarak görmektedir (2,82), beni değerlendirenleri performans değerlendirme yapma anlamında yeterli buluyorum (2,60), değerleyiciler performans değerlendirme sistemi için hazırlanmış eğitimleri almıştır (2,63), değerleyicileri bana yol gösterici olabilme anlamında yeterli buluyorum (2,55), değerleyicileri benimle ikili ilişkilerinde yeterli buluyorum (2,59) önermelerine katılım ortalama puan bazında düşük seviyede fakat genel olarak ortalama puana yakın seviyededir.

Özel hastanede çalışan sağlık personelinin değerleyiciler performans değerlendirme sistemini, kendi işlerinin önemli bir parçası olarak görmektedir (3,18), değerleyiciler performans değerlendirme sistemi için hazırlanmış eğitimleri almıştır (3,10), beni değerlendirenleri performans değerlendirme yapma anlamında yeterli buluyorum (3,07), değerleyicileri bana yol gösterici olabilme anlamında yeterli buluyorum (3,19), değerleyiciler performans değerlendirme sistemine yeterli vakit ayırmamaktadır (3,02), değerleyicileri benimle ikili ilişkilerinde yeterli buluyorum (3,05) önermelerine katılımı ortalama puan bazında yüksek seviyededir. Değerleyiciler yaptığım işleri değerlendirme yapacak kadar iyi bilmemektedirler (2,97), değerleyiciler beni değerlendirme yapacak kadar gözlemleyememektedirler (2,87), değerleyiciler, performans değerlendirme sistemine yeterince ilgi ve önem vermemektedir (2,88), sorularına katılım ortalama puan bazında düşük seviyede olmakla beraber ortalama puana yakın seviyededir.



Özel hastanede çalışan sağlık personeli değerleyiciyi yeterli bulmakta, kendilerine yol gösterebilme anlamında ve ikili ilişkilerinde genel olarak daha yeterli bulunduğu görülmektedir. Kamu hastanesinde çalışan sağlık personelinin özel hastanede çalışan sağlık personeline göre değerleyiciden duyduğu memnuniyet daha yüksektir (2,71>2,22).

**Tablo 6.3.7. Beklenen Fayda Sıklık Dağılımı ve Ortalamasının Karşılaştırılması**

ÖNERMELER	KAMU HASTANESİ			ÖZEL HASTANE		
	Geçerli Sıklık	Ortalama	Std. Sapma	Geçerli Sıklık	Ortalama	Std. Sapma
51) İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sisteminin kendi açımdan faydalı olduğunu düşünüyorum	109	2,23	,941	107	3,07	,958
52) Son performans değerlendirme sonuçların bana bildirilmesi, iş anlayışımı geliştirdi	109	2,37	,950	108	3,04	1,00
53) Son performans değerlendirme sonuçlarının bana bildirilmesi, işimi ne kadar iyi yaptığımı anlamamı sağladı	109	2,40	,953	108	3,06	1,10
54) Son performans değerlendirme sonuçlarının bana bildirilmesi, yöneticimle aramdaki ilişkiyi daha da kötüleştirdi ®	110	3,50	,875	108	3,47	1,02
55) Performans sonuçları konusunda amirimle yaptığım görüşmede, işimi ne şekilde yapmam gerektiğini daha iyi anladım	110	2,35	,862	108	3,12	1,07
56) Performans sonuçları görüşmesi, yöneticimle ikili ilişkimizi pekiştirdi	109	2,37	,847	108	3,09	,990
57) Son performans değerlendirme sonuçlarının bildirilmesi, arkadaşlarla aramdaki ilişkiyi olumlu yönde geliştirdi	110	2,48	,832	108	2,90	,932
Beklenen Fayda Genel Ortalaması	107	2,53	,587	107	3,11	,632

Personelin performans değerlendirme sisteminden bekledikleri fayda 7 önerme ile ölçülmüştür.

Kamu hastanesinde çalışan sağlık personelinin son performans değerlendirme sonuçlarının bana bildirilmesi, yöneticimle aramdaki ilişkiyi daha da kötüleştirdi (3,50) önermesine katılım düzeyi ortalama puan bazında yüksek seviyededir. Diğer önermelere katılımları genel olarak ortalama puan bazında düşük seviyededir.

Özel hastanede çalışan sağlık personelinin; işletmemizde uygulanan performans değerlendirme sisteminin kendi açımdan faydalı olduğunu düşünüyorum (3,07), son performans değerlendirme sonuçlarının bana bildirilmesi, iş anlayışımı geliştirdi (3,04), son performans değerlendirme sonuçlarının bana bildirilmesi, işimi ne kadar iyi yaptığımı anlamamı sağladı (3,06), performans sonuçları konusunda amirimle yaptığım görüşmede, işimi ne şekilde yapmam gerektiğini daha iyi anladım, performans sonuçları konusunda amirimle yaptığım görüşmede, işimi ne şekilde yapmam gerektiğini daha iyi anladım (3,12), performans sonuçları görüşmesi, yöneticimle ikili ilişkimizi pekiştirdi (3,09), kararsızım olarak cevap vermiş, son performans değerlendirme sonuçlarının bana bildirilmesi, yöneticimle aramdaki ilişkiyi daha da kötüleştirdi (3,47) önermelerine katılımı ortalama puan bazında yüksek seviyededir. Son performans değerleme sonuçlarının bildirilmesi, arkadaşlarla aramdaki ilişkiyi olumlu yönde geliştirdi (2,90) önermesine katılım ortalama puan bazında düşük fakat ortalama puana yakın seviyededir.

Özel hastanede çalışan sağlık personeli değerlendirme sisteminden genel olarak fayda sağlamakta ve yöneticisiyle ilişkisini daha iyi hale getirdiğini ifade etmekteyken kamu hastanesinde çalışan sağlık personeli sistemi yetersiz görmekte ve bekleedikleri fayda göremediklerini, yöneticisiyle olan ilişkilerinde bir fayda sağlamadığını ifade etmektedirler. Özel hastanede çalışan sağlık personelinin kamu hastanesinde çalışan sağlık personeline göre sistemden beklediği faydanın daha yüksek olduğu görülmektedir (2,53<3,11).

#### 6.4.Çalışma Hipotezlerinin İstatiksel Analizi Sonucu Elde Edilen Bulgular

Hipotezler test edilmeden önce verilerin homojen yani normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak için Tablo 6.4.1’de görüldüğü üzere Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. Testin sonucunda asimptotik önem  $p=0,097$  bulunmuştur.  $p>0,05$  olduğu için verilerin homojen dağılım gösterdiği anlaşılmıştır. Bu sebeple çalışmamızın hipotezi test edilirken parametrik istatistiksel anlamlılık testleri kullanılmıştır.

**Tablo 6.4.1. Verilerin dağılımı testi (Kolmogorov-Smirnov testi)**

Sağlık Personelinin Performans Değerlendirme Sisteminden Memnuniyet Düzeyleri	
Test İstatistiği (Z)	1,229
P	,097

**H<sub>1</sub>:** Sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti ile PDS’den memnuniyet düzeyi arasında anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>0</sub>:** Sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti ile PDS’den memnuniyet düzeyi arasında anlamlı farklılık yoktur.

Sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti (kamu/özel) ile performans değerlendirme sisteminden memnuniyet düzeyi arasındaki ilişkiyi anlamak için parametrik testlerden Bağımsız Gruplarda T Testi uygulanmıştır. Levene’s testi sonucuna göre  $p=,801$  olduğu görülmüş ve varyansların eşit olduğu kabul edilerek ( $p>0,05$ ) bağımsız gruplarda T testinin ilgili bölümü değerlendirilmiştir. Tablo 6.4.1’den anlaşılacağı üzere Bağımsız Gruplarda T Testi sonucu önem  $p=,000$  olarak ölçülmüş ve sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti ile performans değerlendirme sisteminden memnuniyet düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

**Tablo 6.4.2. Mülkiyet Açısından Memnuniyet Düzeyleri (Bağımsız gruplarda t testi)**

Grup	N	$\bar{X}$	SS	T	SD	p
Kamu	88	2,67	,417	6,842	181	,000
Özel	95	3.08	,397			

Bağımsız gruplarda t testi sonucunda kamu sağlık personeli ile özel sağlık personelinin performans değerlendirme sisteminden memnuniyet düzeylerinin farklı olduğu bulunmuştur. Tablodan görüldüğü üzere özel hastanede çalışan sağlık personelinin performans değerlendirme sisteminden memnuniyet düzeyinin ( $\bar{X}=3,08\pm 0,397$ ), kamu hastanesinde çalışan sağlık personelinin memnuniyet düzeyinden ( $\bar{X}=2,67\pm 0,417$ ) daha yüksek olduğu görülmüştür. Sonuçta  $H_1$  hipotezi kabul edilmiş,  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.

**H<sub>2</sub>:** Sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti ile PDS Memnuniyet Algısı Faktörü arasında anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>0a</sub>:** Sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti ile PDS Memnuniyet Algısı Faktörü arasında anlamlı farklılık yoktur.

Sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti (kamu/özel) ile memnuniyet algısı faktörü arasındaki ilişkiyi anlamak için parametrik testlerden Bağımsız Gruplarda T Testi uygulanmıştır. Levene's testi sonucuna göre  $p=,544$  olduğu görülmüş ve varyansların eşit olduğu kabul edilerek ( $p>0,05$ ) bağımsız gruplarda T testinin ilgili bölümü değerlendirilmiştir. Tablo 6.4.2'den anlaşılacağı üzere Bağımsız Gruplarda T Testi sonucu önem  $p=,000$  olarak ölçülmüş ve sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti ile memnuniyet algısı faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

**Tablo 6.4.3. Memnuniyet Algısı Faktörü (Bağımsız gruplarda t testi)**

Grup	N	$\bar{X}$	SS	t	SD	p
Kamu	107	2,10	,868	6,009	214	,000
Özel	109	2,82	,904			

Bağımsız gruplarda t testi sonucunda kamu sağlık personeli ile özel sağlık personelinin memnuniyet algısı faktörü düzeylerinin farklı olduğu bulunmuştur. Tablodan görüldüğü üzere özel hastanede çalışan sağlık personelinin performans değerlendirme sisteminden memnuniyet düzeyinin ( $\bar{X}=2,82\pm 0,904$ ), kamu hastanesinde çalışan sağlık personelinin memnuniyet algısı düzeyinden ( $\bar{X}=2,10\pm 0,868$ ) daha yüksek olduğu görülmüştür. Sonuçta  $H_2$  hipotezi kabul edilmiş,  $H_{0a}$  hipotezi reddedilmiştir.

**H<sub>3</sub>:** Sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti ile PDS'nin Etkili Uygulanması Faktörü arasında anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>0b</sub>:** Sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti ile PDS'nin Etkili Uygulanması Faktörü arasında anlamlı farklılık yoktur.

Sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti (kamu/özel) ile PDS'nin Etkili Uygulanması faktörü arasındaki ilişkiyi anlamak için parametrik testlerden Bağımsız Gruplarda T Testi uygulanmıştır. Levene's testi sonucuna göre  $p=,804$  olduğu görülmüş ve varyansların eşit olduğu kabul edilerek ( $p>0,05$ ) bağımsız gruplarda T testinin ilgili bölümü değerlendirilmiştir. Tablo 6.4.3'den anlaşılacağı üzere Bağımsız Gruplarda T Testi sonucu önem  $p=,027$  olarak ölçülmüş ve sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti ile PDS'nin Etkili Uygulanması faktörü arasındaki istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

**Tablo 6.4.4. PDS'nin Etkili Uygulanması Faktörü (Bağımsız gruplarda t testi)**

Grup	N	$\bar{X}$	SS	t	SD	p
Kamu	107	2,88	,642	2,229	214	,027
Özel	109	3,06	,580			

Bağımsız gruplarda t testi sonucunda kamu sağlık personeli ile özel sağlık personelinin PDS'nin Etkili Uygulanması faktörü düzeylerinin farklı olduğu bulunmuştur. Tablodan görüldüğü üzere özel hastanede çalışan sağlık personelinin PDS'nin Etkili Uygulanması faktörü düzeyinin ( $\bar{X}=3,06\pm 0,580$ ), kamu hastanesinde çalışan sağlık personelinin PDS'nin Etkili Uygulanması düzeyinden ( $\bar{X}=2,88\pm 0,642$ ) daha yüksek olduğu görülmüştür. Sonuçta  $H_3$  hipotezi kabul edilmiş,  $H_{0b}$  hipotezi reddedilmiştir.

**H<sub>4</sub>:** Sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti ile PDS'nin Algılanan Sistem Bilgisi Faktörü arasında anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>0c</sub>:** Sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti ile PDS'nin Algılanan Sistem Bilgisi Faktörü arasında anlamlı farklılık yoktur.

Sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti (kamu/özel) ile Algılanan Sistem Bilgisi faktörü arasındaki ilişkiyi anlamak için parametrik testlerden Bağımsız Gruplarda T Testi uygulanmıştır. Levene's testi sonucuna göre  $p=,826$  olduğu görülmüş ve varyansların eşit olduğu kabul edilerek ( $p>0,05$ ) bağımsız gruplarda T testinin ilgili bölümü değerlendirilmiştir. Tablo 6.4.4'den anlaşılacağı üzere Bağımsız Gruplarda T Testi sonucu önem  $p=,000$  olarak ölçülmüş ve sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti ile Algılanan Sistem Bilgisi faktörü arasındaki istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

**Tablo 6.4.5. Algılanan Sistem Bilgisi Faktörü (Bağımsız gruplarda t testi)**

Grup	N	$\bar{X}$	SS	t	SD	p
Kamu	104	2,78	,603	6,980	206	,000
Özel	104	3,34	,560			

Bağımsız gruplarda t testi sonucunda kamu sağlık personeli ile özel sağlık personelinin Algılanan Sistem Bilgisi faktörü düzeylerinin farklı olduğu bulunmuştur. Tablodan görüldüğü üzere özel hastanede çalışan sağlık personelinin Algılanan Sistem Bilgisi faktörü düzeyinin ( $\bar{X}=3,34\pm 0,560$ ), kamu hastanesinde çalışan sağlık personelinin Algılanan Sistem Bilgisi düzeyinden ( $\bar{X}=2,78\pm 0,603$ ) daha yüksek olduğu görülmüştür. Sonuçta  $H_4$  hipotezi kabul edilmiş,  $H_{0c}$  hipotezi reddedilmiştir.

**$H_5$ :** Sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti ile PDS'nin Katılım Faktörü arasında anlamlı farklılık vardır.

**$H_{0d}$ :** Sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti ile PDS'nin Katılım Faktörü arasında anlamlı farklılık yoktur.

Sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti (kamu/özel) ile katılım faktörü arasındaki ilişkiyi anlamak için parametrik testlerden Bağımsız Gruplarda T Testi uygulanmıştır. Levene's testi sonucuna göre  $p=,049$  olduğu görülmüş ve varyansların eşit olmadığı kabul edilerek ( $p<0,05$ ) bağımsız gruplarda T testinin ilgili bölümü değerlendirilmiştir. Tablo 6.4.5'den anlaşılacağı üzere Bağımsız Gruplarda T Testi sonucu önem  $p=,000$  olarak ölçülmüş ve sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti ile katılım faktörü arasındaki istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

**Tablo 6.4.6. Katılım Faktörü (Bağımsız gruplarda t testi)**

Grup	N	$\bar{X}$	SS	t	SD	p
Kamu	109	2,23	,702	7,561	212,996	,000
Özel	107	2,99	,766			

Bağımsız gruplarda t testi sonucunda kamu sağlık personeli ile özel sağlık personelinin katılım faktörü düzeylerinin farklı olduğu bulunmuştur. Tablodan görüldüğü üzere özel hastanede çalışan sağlık personelinin katılım faktörü düzeyinin ( $\bar{X}=2,99\pm 0,766$ ), kamu hastanesinde çalışan sağlık personelinin katılım düzeyinden ( $\bar{X}=2,23\pm 0,702$ ) daha yüksek olduğu görülmüştür. Sonuçta  $H_5$  hipotezi kabul edilmiş,  $H_{0d}$  hipotezi reddedilmiştir.

**H<sub>6</sub>:** Sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti ile PDS'nin Adalet Faktörü arasında anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>0e</sub>:** Sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti ile PDS'nin Adalet Faktörü arasında anlamlı farklılık yoktur.

Sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti (kamu/özel) ile Adalet faktörü arasındaki ilişkiyi anlamak için parametrik testlerden Bağımsız Gruplarda T Testi uygulanmıştır. Levene's testi sonucuna göre  $p=,469$  olduğu görülmüş ve varyansların eşit olduğu kabul edilerek ( $p>0,05$ ) bağımsız gruplarda T testinin ilgili bölümü değerlendirilmiştir. Tablo 6.4.6'dan anlaşılacağı üzere Bağımsız Gruplarda T Testi sonucu önem  $p=,036$  olarak ölçülmüş ve sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti ile Adalet faktörü arasındaki istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ).



**Tablo 6.4.7. Adalet Faktörü (Bağımsız gruplarda t testi)**

Grup	N	$\bar{X}$	SS	t	SD	p
Kamu	106	2,98	,434	2,105	205	,036
Özel	101	3,11	,456			

Bağımsız gruplarda t testi sonucunda kamu sağlık personeli ile özel sağlık personelinin Adalet faktörü düzeylerinin farklı olduğu bulunmuştur. Tablodan görüldüğü üzere özel hastanede çalışan sağlık personelinin Adalet faktörü düzeyinin ( $\bar{X}=3,11\pm 0,456$ ), kamu hastanesinde çalışan sağlık personelinin Adalet düzeyinden ( $\bar{X}=2,98\pm 0,434$ ) daha yüksek olduğu görülmüştür. Sonuçta  $H_0$  hipotezi kabul edilmiş,  $H_{0e}$  hipotezi reddedilmiştir.

**H<sub>7</sub>:** Sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti ile PDS'nin Değerleyiciden Memnuniyet Faktörü arasında anlamlı farklılık vardır.

**H<sub>0f</sub>:** Sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti ile PDS'nin Değerleyiciden Memnuniyet Faktörü arasında anlamlı farklılık yoktur.

Sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti (kamu/özel) ile Değerleyiciden Memnuniyet faktörü arasındaki ilişkiyi anlamak için parametrik testlerden Bağımsız Gruplarda T Testi uygulanmıştır. Levene's testi sonucuna göre  $p=,676$  olduğu görülmüş ve varyansların eşit olduğu kabul edilerek ( $p>0,05$ ) bağımsız gruplarda T testinin ilgili bölümü değerlendirilmiştir. Tablo 6.4.7'den anlaşılacağı üzere Bağımsız Gruplarda T Testi sonucu önem  $p=,022$  olarak ölçülmüş ve sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti ile Değerleyiciden Memnuniyet faktörü arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

**Tablo 6.4.8. Değerleyiciden Memnuniyet Faktörü (Bağımsız gruplarda t testi)**

Grup	N	$\bar{X}$	SS	t	SD	p
Kamu	107	2,91	,528	2,308	211	,022
Özel	106	3,09	,559			

Bağımsız gruplarda t testi sonucunda kamu sağlık personeli ile özel sağlık personelinin Değerleyiciden Memnuniyet faktörü düzeylerinin farklı olduğu bulunmuştur. Tablodan görüldüğü üzere özel hastanede çalışan sağlık personelinin Değerleyiciden Memnuniyet faktörü düzeyinin ( $\bar{X}=3,09\pm 0,559$ ), kamu hastanesinde çalışan sağlık personelinin Değerleyiciden Memnuniyet düzeyinden ( $\bar{X}=2,91\pm 0,528$ ) daha yüksek olduğu görülmüştür. Sonuçta  $H_7$  hipotezi kabul edilmiş,  $H_{0f}$  hipotezi reddedilmiştir.

**$H_8$ :** Sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti ile PDS'nin Beklenen Fayda Faktörü arasında anlamlı farklılık vardır.

**$H_{0g}$ :** Sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti ile PDS'nin Beklenen Fayda Faktörü arasında anlamlı farklılık yoktur.

Sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti (kamu/özel) ile Beklenen Fayda faktörü arasındaki ilişkiyi anlamak için parametrik testlerden Bağımsız Gruplarda T Testi uygulanmıştır. Levene's testi sonucuna göre  $p=,568$  olduğu görülmüş ve varyansların eşit olduğu kabul edilerek ( $p>0,05$ ) bağımsız gruplarda T testinin ilgili bölümü değerlendirilmiştir. Tablo 6.4.8'den anlaşılacağı üzere Bağımsız Gruplarda T Testi sonucu önem  $p=,000$  olarak ölçülmüş ve sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti ile Beklenen Fayda faktörü arasındaki istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ).

**Tablo 6.4.9. Beklenen Fayda Faktörü (Bağımsız gruplarda t testi)**

Grup	N	$\bar{X}$	SS	t	SD	p
Kamu	107	2,38	,730	5,825	212	,000
Özel	107	2,98	,761			

Bağımsız gruplarda t testi sonucunda kamu sağlık personeli ile özel sağlık personelinin Beklenen Fayda faktörü düzeylerinin farklı olduğu bulunmuştur. Tablodan görüldüğü üzere özel hastanede çalışan sağlık personelinin Beklenen Fayda faktörü düzeyinin ( $\bar{X}=2,98\pm0,761$ ), kamu hastanesinde çalışan sağlık personelinin Beklenen Fayda düzeyinden ( $\bar{X}=2,38\pm0,730$ ) daha yüksek olduğu görülmüştür. Sonuçta  $H_8$  hipotezi kabul edilmiş,  $H_{0g}$  hipotezi reddedilmiştir.

## 7. TARTIŞMA

Özel sektörden ve kamu sektöründen araştırmaya katılan sağlık personelinin performans değerlendirme sistemine karşı duydukları memnuniyet algısı düşük düzeydedir. Özel sektörde çalışan sağlık personelinin kurumlarında uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminden memnuniyet düzeyi kamu sektöründe çalışan sağlık personelinin memnuniyet düzeyinden daha yüksektir. Çalışma sonucunda ulaşılan bulgular araştırma ile aynı doğrultudadır. Özel sektörde çalışan sağlık personelinin performans düzeyinin yüksek olması; sisteme ilişkin daha fazla bilgiye sahip olmaları ve sistemden daha fazla fayda sağlamaları ile ilgili olarak açıklanabilir.

Özel sektörden ve kamu sektöründen araştırmaya katılan sağlık personelinin sağlık sistemlerine kurumlarında uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemlerinden memnuniyet düzeylerinde hastane türü arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Araştırma sonuçları literatürde Çakmak (5) ile paralellik göstermektedir. Özel sektörde çalışan sağlık personeli kamu hastanesinde çalışan sağlık personeline oranla uygulanmakta olan sistemden daha memnun görünmektedir. Hastane mülkiyetinin memnuniyet düzeyini etkilediği belirlenmiştir.

Özel sektörden ve kamu sektöründen araştırmaya katılan sağlık personelinin kurumlarında uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemlerinden memnuniyet düzeylerinde; sistemden bekledikleri fayda düzeyi ile sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Özel hastanede çalışan sağlık personelinin sistemden beklediği fayda düzeyi kamu hastanesinde çalışan sağlık personeline göre daha yüksektir. Bu durum sağlık personelinin uygulanmakta olan sistemin işleyişini ve sistemden beklentilerini bilmesi ile ilişkilendirilebilir.

Özel sektörden ve kamu sektöründen araştırmaya katılan sağlık personelinin sağlık sistemlerine kurumlarında uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemlerinden memnuniyet düzeylerinde; algılanan sistem bilgisi ve sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

Sağlık personelinin sisteme ilişkin bilgi seviyeleri arttıkça memnuniyet düzeylerinin de arttığı görülmüştür. Bu durum sağlık personelinin sistemin nasıl bir değerlendirme sistemine sahip olduğunu bilmesi, değerlendirmenin hangi kriterlere göre yapıldığını bilmesi, değerlendirme de ölçüm kriterlerini bilmesi ile ilişkilendirilebilir.

Özel sektörden ve kamu sektöründen araştırmaya katılan sağlık personelinin sağlık sistemlerine kurumlarında uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemlerinden memnuniyet düzeylerinde; sisteme katılım ve sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Özel hastanede çalışan sağlık personelinin sisteme katılım oranı kamu hastanesinde çalışan sağlık personeline göre daha yüksektir. Kamu hastanesinde çalışan doktorların iş ve görevleriyle ilgili fikirlerine neredeyse hiç önem verilmediği, özel hastanede ise doktorların neredeyse yarısının fikirlerinin dikkate alındığı saptanmıştır. Özel hastanede çalışan sağlık personelinin değerlendirme sürecinde değerleyici ile daha aktif bir iletişimde bulunması ve sistemi geliştirmeye yönelik fikirlerini değerleyiciye iletebilmesi ile ilgili olarak kamu hastanesine göre yüksek düzeyde olabilir.

Özel sektörden ve kamu sektöründen araştırmaya katılan sağlık personelinin sağlık sistemlerine kurumlarında uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemlerinden memnuniyet düzeylerinde; adalet ve sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Özel hastanede çalışan sağlık personelinin sistemi daha iyi bilmesi, sistemden nasıl yararlanacağını bilmesi ve sistemin değerlendirme kriterlerini bilmesi farklılığın kamu hastanesinden daha yüksek düzeyde olması ile ilgili açıklanabilir. Değerlendirmelerde adaletin sağlanmasının, çalışanların sisteme olan güvenini ve memnuniyetini arttırdığı görülmüştür.

Özel sektörden ve kamu sektöründen araştırmaya katılan sağlık personelinin sağlık sistemlerine kurumlarında uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemlerinden memnuniyet düzeylerinde; değerleyiciden memnuniyet ve sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Sağlık çalışanlarının kendilerini değerlendiren kişilerin adaletli ve güvenilir bir

şekilde değerlendirilmesi hususunda hassas oldukları adalet kavramının çalışanlar için önem taşıdığı görülmektedir. Bu durumun ters sorulara dikkat edilmeden cevap verilmesinden kaynaklı olabileceği gibi önermenin iyi algılanamaması, değerleyicinin tepkisinden çekinilmesi, anket formunun zaman kaybı olarak görülmesi gibi etkenlerden dolayı ters soru mahiyeti taşıyan bu önermelere katılımcılar samimi cevaplar verememesi kaynaklı da olabilmektedir.

Özel sektörden ve kamu sektöründen araştırmaya katılan sağlık personelinin sağlık sistemlerine kurumlarında uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemlerinden memnuniyet düzeylerinde; beklenen fayda ve sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyeti arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Sağlık çalışanlarının özel hastane de uygulanan sistemden daha fazla fayda sağladıkları ve memnun oldukları görülmüş, kamu çalışanlarının ise hem fayda sağlama düzeyinin hem de memnuniyet düzeyinin çok düşük olduğu görülmüştür. Özel sektörde prim dışı ödemelerin de olması bu durum üzerinde etkili olabilir.

## 8. SONUÇ

Performans değerlendirme sistemleri; insan kaynakları yönetiminin; planlama, işe alım, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme ve ödüllendirme, kariyer geliştirme, performans değerlendirme fonksiyonlarına etki etmektedir. Bu nedenle personelin, uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminden memnuniyet duyması önemli bir parametre olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca, personelin kurumlarında uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminden memnun olması iş tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon, işten ayrılma eğilimi, iş stresi gibi birçok faktör üzerinde de etkili olmaktadır. Performans değerlendirme sisteminden beklenen faydanın sağlanabilmesi için değerlendirmenin objektif olması gerekmekte ve personelde değerlendirmenin adil olarak yapıldığı algısının oluşması gerekmektedir.

Performans değerlendirme yöntemlerinin uygulamada çeşitlilik göstermesi nedeniyle uygulanan yöntemler kurumlarda verimlilik ve etkinlik düzeylerinde farklılıklara neden olmaktadır. Bu nedenle personelin çalıştığı kurumun mülkiyeti ile uygulanan sistemden memnuniyet düzeyi arasındaki ilişki önem arz etmektedir. Sektörel bazda aynı unvandaki kişilerin farklı değerlendirme yöntemleri ve kriterleri ile değerlendirilmesinin karşılaştırılması, memnuniyet seviyeleri göz önünde bulundurularak değerlendirme sürecinin gelişimine katkı sağlayacaktır.

Özel hastanede ve kamu hastanesinde çalışan sağlık personelinin hastanelerinde uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemlerinden duydukları memnuniyet düzeylerini ortaya koymayı amaçlayan çalışmanın sonuçları aşağıdaki gibidir;

- ✓ Özel hastanede çalışan sağlık personelinin kurumlarında uygulanmakta olan performans değerlendirme uygulamasından kamu hastanesinde çalışan sağlık personeline göre daha memnun oldukları görülmüştür.
- ✓ Sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyet farklılığının memnuniyet düzeyine etki ettiği görülmüştür. Özel hastanede çalışan sağlık personeli

sistemi yeterli ve gelişmeye açık görmekteyken kamu hastanesinde çalışan sağlık personeli sistemi yeterli bulmamakta ve değiştirilmeye yönelik daha fazla talepte bulunmaktadır. Özel hastanede uygulanmakta olan sistem daha etkin görülmektedir. Bu durum kamu sektöründe uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminin 2003 yılında uygulamaya konulan “Sağlıkta Dönüşüm Programı’na göre yapılması ve programdaki değerlendirme kriterlerinin zaman içerisinde değişime uğrayarak ve azalarak geçerliliğini yitirmesinden kaynaklanabilmektedir. Gerçekleştirilen saha çalışması sürecinde kamu sektöründe çalışan sağlık personelinin performans değerlendirme kriterlerinin net olarak belirli olmadığı ve personelin hangi kriterlere göre değerlendirildiğini bilmediği görülmüştür.

- ✓ Sistemin etkinliği ile sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyet farklılığının memnuniyet düzeyine etki ettiği görülmüştür. Özel sektörde çalışan sağlık personelinin kamu sektöründe çalışan sağlık personeline göre sistemi daha etkin bulduğu ve memnuniyet düzeyinin daha yüksek olduğu görülmüştür.
- ✓ Sistemin etkili uygulanmasının sağlık personelinin memnuniyet düzeyini etkilediği görülmüştür. Sistemin etkili işlediğini bilen personelin memnuniyet seviyesinin daha yüksek olduğu, sistemin etkili işlemediğini düşünen sağlık personelinin memnuniyet düzeyinin daha düşük olduğu görülmüştür. Performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet düzeyine sistemin etkin olmasının doğrudan etkisi olduğu görülmüştür.
- ✓ Sistemin etkili uygulanması sağlık personelinin sistemden sağladığı fayda ile doğru orantılıdır. Sistemin etkili işlediğini düşünen personel aynı zamanda sistemden fayda sağlayacağını da düşünmektedir. Araştırma sonucunda; kamu sektöründe çalışan sağlık personelinin hem sistemi etkili bulma düzeyinin hem de algılanan sistem bilgisi düzeyinin düşük olduğu, özel sektörde çalışan sağlık personelinin ise her iki düzeydeki memnuniyet seviyesinin yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum özel hastanede çalışan



sağlık personelinin sistemi daha etkili bulması, sistem hakkında yeterli bilgiye sahip olması, değerlendirme kriterlerinin neler olduğunu bilmesi ve hangi kriterler baz alınarak değerlendirileceğini bilmesi ile ilgili olarak açıklanabilir.

- ✓ Özel hastanede uygulanan performans değerlendirme sistemine dair sağlık çalışanlarının daha fazla bilgiye sahip oldukları görülmekteyken, kamu hastanesinde çalışan sağlık personelinin sisteme ilişkin bilgilerinin daha az ve yetersiz olduğu görülmüştür. Kamu hastanesinde çalışan sağlık personeli anket uygulanırken hangi kriterler baz alınarak değerlendirildiklerini bilmediklerini ifade etmiş, değerlendirme kriterleri hakkında yeterince bilgi sahibi olmadıkları görülmüştür. Personelin değerlendirme sistemine ilişkin bilgileri ile sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyet farklılığının memnuniyet seviyesini etkilediği görülmüştür. Bu durum özel hastanede çalışan sağlık personelinin değerleyici ile daha etkin iletişim halinde olması, performans değerlendirmeye yönelik eğitimler almış olması ile açıklanabilir.
- ✓ Sisteme katılımının aktif olan, katılım sağlayabilen sağlık personelin çalıştığı kurumun mülkiyet farklılığının memnuniyet seviyesini etkilediği görülmüştür. Özel sektörde sisteme katılımın kamu sektörüne göre daha fazla olduğu bu nedenle memnuniyet seviyelerinin de kamu sektöründe çalışan sağlık personeline göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum kamu sektöründe çalışan sağlık personelinin sistemin nasıl işlediğine dair yeterli bilgiye sahip olmaması ile açıklanabilir.
- ✓ Beykoz Devlet Hastanesi'nde ve İstanbul Medipol Üniversitesi Hastanesi'nde çalışan sağlık personelinin genel olarak değerlendirmenin adil yapılmadığını ifade ettiği ve performans değerlendirme sistemini adaletli bulmadığı görülmüştür. Sistemin adaletli olması sistemin kendisinden ya da değerleyiciden kaynaklı olabilmektedir. Kamu hastanesinde çalışmakta olan sağlık personeli özel hastane de çalışan sağlık personeline göre hastanede uygulanan performans değerlendirme sistemini daha adaletsiz bulduğu

görülmektedir. Kamu hastanesinde değerleyicilerin sisteme yeterince vakit ayırmadığı, sistem hakkında yeterli yetkinliğe sahip olmadığı hususlarında daha fazla memnuniyetsizlik duyduğu ifade edilmiştir. Çalışanların sistemi adaletli bulması sistemden sağladıkları fayda ile doğru orantılıdır. Yapılan analiz sonucunda; PDS'nin adalet bileşeni ve sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyet farklılığının memnuniyet düzeyine etki ettiği görülmüştür.

- ✓ Kamu hastanesinde çalışan sağlık personelinin özel hastanede çalışan sağlık personeline göre değerleyiciden daha fazla memnun olduğu görülmektedir. Değerleyiciden memnun olma düzeyinin sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyet farklılığının memnuniyet düzeyine etki ettiği görülmüştür. Araştırma önermelerine bakıldığında değerleyiciden memnuniyet düzeyini ölçmek için 9 önerme kullanılmış 4 önerme ise ters kodlanmış sorulardan oluşmuştur. Bu durumun kamu sektöründe çalışan sağlık personelinin önermeleri iyi algılayamaması, değerleyicinin tepkisinden çekinmesi, anket formunun zaman kaybı olarak görmesi gibi etkenlerden samimi cevaplar verememesi kaynaklı da olabilmektedir.
- ✓ Sistemden beklenen faydanın görülmesi veya karşılanması ile sağlık personelinin çalıştığı kurumun mülkiyet farklılığının memnuniyet düzeyine etki ettiği görülmüştür. Özel sektörde çalışan sağlık personelinin kamu sektöründe çalışan sağlık personeline göre sistemden beklediği faydanın daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum özel sektörde çalışan sağlık personelinin değerlendirme kriterlerini bilmesi ve değerlendirme kriterlerine göre sistemden ne şekilde fayda sağlayabileceği bilincine olması ile ilgili olabilmektedir.

Çalışanların memnuniyet seviyelerini arttırmak için öneriler;

- Personelin performans değerlendirme sisteminin bir paydaşı olduğu göz ardı edilmemeli ve sisteme katılımını arttıran uygulamaların zenginleştirilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir,
- Personele sistemde kullanılan değerlendirme kriterleri hakkında bilgi verilerek değerlendirme kriterleri göz önüne alındığında adaletli bir değerlendirme sistemi uygulandığı gösterilmelidir,
- Personel değerlendirme sonuçlarına göre ödüllendirmeye tabi tutulabilir,
- Değerlendirmenin cezalandırma amaçlı yapılmadığı teşvik edilmek için yapıldığı inancı kazandırılmaya çalışılmalıdır,
- Değerleyicilere etkin bir değerlendirme yapabilmeleri için eğitimler verilmelidir,
- Performans değerlendirme sisteminde personelin eksik ve yetersiz gördüğü noktalar giderilmeye çalışılmalıdır,
- Personelin performans değerlendirme sisteminden sağlayacağı fayda beklentisi arttırılmaya çalışılmalıdır,
- Değerlendirmenin objektif bir biçimde yapıldığı, sistemin adil bir şekilde işletildiği personele eğitimler verilerek sistem ve ölçüm kriterleri tanıtılarak benimsetilmelidir,
- Performans değerlendirme süreci sona erdiğinde personele geri bildirim yapılarak ve personelin de değerlendirme süreci ile geri bildirim yapması sağlanmalıdır,
- Özel sektörde çalışan sağlık personelinin memnuniyet düzeyinin daha yüksek çıkmasında etkili olan 7 faktörün (memnuniyet algısı, performans değerlendirme sisteminin etkili uygulanması, algılanan sistem bilgisi, katılım, adalet, değerleyiciden memnuniyet ve beklenen fayda) kamu sektöründe de etkili olabilmesi için sistemin geliştirilmesi gereken yönleri tespit edilmeye çalışılmalıdır.

## 9. KAYNAKLAR

1. Bingöl D., "İnsan Kaynakları Yönetimi", s.373-413,Beta Basım A.Ş., İstanbul 2016.
2. Tengilimoğlu D. ve Toygar Ş. A., "Hastane Performansının Ölçümünde PATH Yöntemi," Sos. Güvenlik, 3: 50–78, 2013.
3. Aydın S. ve Demir M., "Sağlıkta Performans Yönetimi, Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi," 2007  
[https://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/200801212155410\\_performans2.pdf](https://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/200801212155410_performans2.pdf), (Erişim Tarihi: 06.08.2017).
4. Kaptanoğlu A., "Sağlık Alanında Hipotezden Teze: Veri Toplama ve Çözümleme Serüveni", s.68-72, Beşir Kitabevi, İstanbul, 2013.
5. Çakmak F., "Performans Değerleme Sistemi Etkinliğinin Değerleyici Ve Değerlenen Bakış Açısından İncelenmesi,"İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, s.1–132, 2005.
6. Akçakaya M., "Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar", Karadeniz Araştırmaları, 32, 171-202., 2012.
7. Türk Dil Kurumu Resmi Web Sitesi: [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) (Erişim tarihi: 19.03.2018).
8. Tunçer P., "Örgütlerde Performans Değerlendirme Ve Motivasyon," Sayıştay , 88: s. 87–108, 2013.
9. Erkan A., "Performansa Dayalı Ödeme: Sağlık Bakanlığı Uygulaması," Maliye Derg., sayı: 160, s. 423–438, 2011.

10. Kılıç T., “Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma,” Çukurova Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü, 9 (9), 1–14, 2002.
11. Ünsar A. S., "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çağdaş Güncel Konular",s.127-173,Paradigma Akademi Basın Yayın Dağıtım, Çanakkale,2015.
12. Mercanlıoğlu Ç., “Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki,” Organ. ve Yönetim Bilim., 4 (1), 41–52, 2012.
13. Yılmaz F., “Performans Değerlendirme Sisteminin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi ve Bir Örnek Uygulama,Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi” 2006.
14. Okakın N., "Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi",s.95-110,Beta Basın Yayın Dağıtım,İstanbul,2009.
15. Ergeneli A. vd, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Yönetimi ve Değerlendirmesi", s.177-205, Ergeneli A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2014.
16. Bakan İ. ve Kelleroğlu H., “Performans Değerlendirme - Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri,” Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler. , 8(1); s. 103–127, 2003.
17. Tanrıverdi H., Adıgüzel O., Çiftçi M., “Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği,” Süleyman Demirel Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü Derg., 11, 101–122, 2010.
18. Özyörük M., “Hizmet Sektöründe Performans Değerlendirme,” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi,2009.

19. Barutçugil İ., "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi". 2004.
20. Gazez S., "Kamu Kurum Ve Kuruluşlarında Performans Yönetimi Ve Denetimi," 2010.
21. Demir V., "Performans Değerlemesi ve Bir Örnek Şirket İncelemesi", Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dönem Projesi,2009.
22. Kılınç E. , Soysal A., "İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Sürecinde Performans Değerlendirme ve Kariyer Uygulamaları," Sos. Ekon. Araştırmalar, 16 (31), 325–347, 2016.
23. Burgazoğlu H., Baltacı A. , "Performans Değerlendirmenin Etkinliği Açısından Değerlendirme Amacının ve Cinsiyetin Rolü," Bilgi Ekon. ve Yönetimi, 8 (1), 163–175, 2014.
24. Uyargil C. vd., "İnsan Kaynakları Yönetimi,Performans Değerlendirme", s.212-264,İstanbul,2010.
25. Akçakanat T., "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama," 2009.
26. Uyargil C., "Performans Yönetim Sistemi", s.6-10,, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2017.
27. Helvacı M.A., "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi," Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimler, 35(1-2) ; 155–169, 2002.
28. Güney S., "İnsan Kaynakları Yönetimi", s.181-238, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Dan. Tic.Ltd. Şti, Ankara, 2015.
29. Budak G., "Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi", s.461-501, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Dan. Tic.Ltd. Şti ,Ankara,2016.

30. Demir Y., “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi, Güven Sigorta T.A.Ş. için Karşılaştırmalı Bir Model,Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi,” 2012.
31. Kantos Z., “Performans, Performans Değerlendirme, 360 Derece Geri Bildirim Sistemi,” Eğitim Bilim. ve Uygul., 12 (23), 60–76, 2013.
32. Işığışık P., “Performans Ölçümü, Yönetimi Ve İstatistiksel Analizi,” Ekonomi ve İstatistik e-Dergisi, 7, 1–23, 2008.
33. Sarsenova K., “Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi : Kamu-Özel Hastanelerinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Uygulama,” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2010.
34. Yıldız O., Dağdeviren M., Çetinyokuş M., “İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması,” Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der., 23 (1)1, 239–248, 2008.
35. Yücel R. , “İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme,” Dokuz Eylül Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü, 1(3); 110–128,1999.
36. Aktan C., “Değişim Çağında Yönetim”, Sistem Yayıncılık, s.1-191,İstanbul,2003.
37. Eraslan E., “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı,” Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimar. Fakültesi, 20(1); 95–106, 2005.

38. Tural M., “Örgütlerde Performans Yönetimi: Bir Kamu Kuruluşundaki Performans Değerlendirme Sisteminin İncelenerek Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma,” Çukurova Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü, 2007.
39. Kaymaz K., “Davranış Boyutuyla Performans Geribildirim Olgusu ve Süreci,” Ankara Üniversitesi SBF , 62(4), 141–178, 2007.
40. Kestane D., “Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği,” Maliye, 142: 126–144, 2003.
41. Yelboğa A., “Kişilik Özellikleri Ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi,” “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları, 8(2) ;196–211, 2006.
42. Mert I. S., “Çalışanların Performans Değerlendirme Sisteminin Çıktı ve Engellerine Yönelik Algıları,” Bus. Econ. Res. J., 2(3); 87–108, 2011.
43. Kırılmaz H., “Hasta Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin Sağlık Hizmetlerinde Performans Yönetimi Çerçevesinde İncelenmesi: Poliklinik Hastaları,” Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri , 4(1); 11–21, 2013.
44. Tan Ö., Çetin C., “Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Öneri, 1(13), 1-14, 2011.
45. Hackman, J.R., and Oldham, G.R., “Motivation Through The Design of Work: Test of a Theory”, Organizational Behavior and Human Performance, 16; 250- 279,1976.



46. Vardarlier P., Çınar F., “Establishment of Individual Performance Evaluation System in a Health Business and a Pilot Practice”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150,384-393,2014.
47. Güner G., “Özel Hastanelerde Performans Yönetiminin Değerlendirilmesi: Ankara’ya Yönelik Bir Çalışma,” 2015.
48. Riggs, M.L., Warka, J., Babasa, B. Betancourt, R. and Hooker, S., “Development and Validation of Self Efficacy and Outcome Expectancy Scales for Job-related Applications”, *Educational & Psychological Measurement*, 54; 793-802,1994.
49. Yumuşak S., “Performans Değerlemesinin Etkinliğine Etki Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Alan Araştırması”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları*, 6 (10), 44-62, 2008.
50. Ateş H. ve Kırılmaz H., “Sağlık Personelinin Performans Yönetimine İlişkin Görüşleri Üzerinde Kişisel Faktörlerin Etkileri,” *Amme İdaresi* 48(4); 97–128, 2015.
51. Kart E., “Sağlıkta Dönüşüm Sürecinde Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Hekimler Üzerindeki Etkileri”, *Çalışma ve Toplum*, 3; 103–140, 2013.
52. K.Taşkın ve A.Tozlu, “Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemi : İş ve Meslek Danışmanlarına Yönelik Bir Uygulama Önerisi,” *Tisk Akademi*, 1, 137-159,2016.
53. Uğurluoğlu Ö. ve Çelik Y., “Sağlık Sistemleri Performans Ölçümü, Önemi ve Dünya Sağlık Örgütü Yaklaşımı,” *Hacettepe Sağlık İdaresi Derg.*, 8 (1), 1–29, 2005.

54. Okursoy A., “Türkiye’de Sağlık Sistemi Ve Kamu Hastanelerinin Performanslarının Değerlendirilmesi,” Adnan Menderes Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü Doktora Tezi, 2010.
55. Güler H. vd., “Sağlıkta Yönetici Ve Birim Performansı,” 2012  
[http://www.umke.org/images/dosyalarim/yoenetici\\_ve\\_birim\\_performans\\_kitab.pdf](http://www.umke.org/images/dosyalarim/yoenetici_ve_birim_performans_kitab.pdf), (Erişim Tarihi: 06.08.2017).
56. Dünya Sağlık Örgütü, “Türkiye Sağlık Sistemi Performans Değerlendirmesi 2011 Raporu,” 2012  
[http://ekutuphane.sagem.gov.tr/kitaplar/turkiye\\_saglik\\_sistemi\\_performans\\_degerlendirmesi\\_2011.pdf](http://ekutuphane.sagem.gov.tr/kitaplar/turkiye_saglik_sistemi_performans_degerlendirmesi_2011.pdf), (Erişim Tarihi: 19.03.2017).
57. Çınaroğlu B., Şahin S., “Yönetici Değerlendirmelerine Göre Hastanelerde Performans Ölçümü,” Hacettepe Sağlık İdaresi Derg., 15(1); 59–78, 2012.
58. Aydın S., “Sağlıkta performans: Ne için, nereye kadar?,” Sağlık Düşüncesi ve Tıp Kültürü, 6; 34–37, 2008.
59. Erşahan B., Eyitmiş A. M., İ Bakan İ., “Performansa Göre Ücretlendirme’nin Doktorlar Tarafından Algılanan Negatif Yönleri,” Selçuk Üniversitesi Sos. Bilim. Enstitüsü Derg., 25,102-119, 2011.
60. Özdamar K., “Paket Programlar ile İstatiksel Veri Analizi”,1.Kaan Kitapevi, Eskişehir, 1999.
61. Tan Ö., Çetin C., “Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Öneri, 1(13), 1-14, 2011.

## 10.EKLER

### Ek-1:Anket Formu

26.09.2017

Performans Değerlendirme Uygulamaları Memnuniyet Analizi

## Performans Değerlendirme Uygulamaları Memnuniyet Analizi

Değerli Katılımcı,

Bu anket, İstanbul Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından yürütülmekte olan bilimsel bir araştırmaya veri sağlamak üzere hazırlanmıştır.

Anket formuna vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel araştırmada kullanılacak olup elde edilen kişisel bilgiler kesinlikle başka bir amaç için kullanılmayacaktır ve araştırmacılar tarafından saklı tutulacaktır. Anket katılımcıları eğer isterlerse [scanol@medipol.edu.tr](mailto:scanol@medipol.edu.tr) elektronik posta adresine mesaj atarak araştırma sonuçlarının bir özetini temin edebilirler.

Bu araştırmadan sağlıklı bir sonuç alınabilmesi, sizin sorulara vereceğiniz cevapların samimiyetine bağlı olacaktır.

Anket 2 bölüm ve demografik bilgilerden oluşmaktadır.  
Cevaplamak 5 dakikanızı alacaktır.

Değerli katkı ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

\* Gerekli

### 1. Performans değerlendirme sistemi bakımından konumunuz. \*

*Yalnızca bir şıkki işaretleyin.*

- Performansım başkaları tarafından değerlendiriliyor, başka kimseleri değerlendirmiyorum.
- Performansım başkaları tarafından değerlendiriliyor, bende başkalarını değerlendiriyorum.
- Başkalarının performansını değerlendiriyorum, benim performansımı kimse değerlendirmiyor.

### 2. Yaşınız \*

*Yalnızca bir şıkki işaretleyin.*

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46 ve üstü

### 3. Eğitim durumunuz(Lütfen aşağıdakilerden en uygun olanını seçiniz.) \*

*Yalnızca bir şıkki işaretleyin.*

- Lise
- Önlisans
- Lisans
- Yüksek lisans ve üzeri

### 4. Toplam çalışma süreniz(Bu işletmeden önceki çalışma süreleriniz de dahil) \*

*Yalnızca bir şıkki işaretleyin.*

- 1-3 yıl
- 4-7 yıl
- 8 yıl ve daha fazla

**5. Bu işletmedeki toplam çalışma süreniz. \****Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- 1-2 yıl  
 3-5 yıl  
 6 yıl ve üstü

**6. Şu anki pozisyonunuz \****Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- Doktor  
 Hemşire  
 Diğer sağlık personeli

**7. Eğer yönetici konumdaysanız , kaç kişiyi değerlendiriyorsunuz ? \****Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- 1-5  
 6-10  
 11-20  
 21-50  
 51 ve üstü  
 Yönetici değilim

**8. En son aldığınız performans değerlendirme sonucu nedir ? \****Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- Bilmiyorum  
 0-10  
 11-20  
 21-30  
 31-40  
 41-50  
 51-60  
 61-70  
 71-80  
 81-90  
 91-100

**9. Sizi değerlendiren kişinin eğitim durumu nedir? \****Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- Bilmiyorum  
 Lise  
 Önlisans  
 Lisans  
 Yüksek lisans ve üzeri

10. **Her performans değerlendirme sisteminin kendine özgü güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri bulunmaktadır. Uygulanmakta olan değerlendirme sisteminin , kurumunuza sağladığı fayda açısından değerlendirip , aşağıdaki seçeneklerden en uygun olanını seçiniz. \***  
*Yalnızca bir şıkki işaretleyin.*

- Sistem tam olarak etkin çalışmaktadır.
- Sistem genel olarak etkindir, ancak bazı zayıf yönlerinin güçlendirilmesi gerekli.
- Kararsızım.
- Sistem çok etkin değildir, ancak geliştirilme potansiyeli vardır.
- Sistem kesinlikle etkin değildir.

11. **Performans değerlendirme sistemi uygulanacağını duyduğunuzda kendinizi nasıl hissettiniz? \***

*Yalnızca bir şıkki işaretleyin.*

- Çok iyi
- Kötü
- İyi
- Çok kötü
- Hiçbir şey hissetmedim
- Emin değilim

12. **İşletmenizde performans değerlendirme ne anlama gelmektedir?(Birden fazla şık işaretlenebilir.) \***

*Uygun olanların tümünü işaretleyin.*

- Prim dağıtılması
- Kırtasiyecilik
- Eğitim
- Ceza
- Manevi tatmin
- Terfi
- Hiçbir anlama gelmiyor.
- Emin değilim.

13. **İyi bir değerlendirme aldığınızda diğer çalışanlardan bir övgü ya da takdir görüyor musunuz ? \***

*Yalnızca bir şıkki işaretleyin.*

- Evet
- Hayır

## Performans Değerlendirme Genel Görüşler

Aşağıdaki ifadeler performans değerlendirme hakkındaki genel fikirlerinizi sormaktadır ve işletmenizin tamamı düşünülerek yanıtlanmalıdır. Bu ifadelerden hangilerine ne ölçüde katıldığınızı lütfen belirtiniz.

	Hizmet Katılımı	Katılımı	Kararsızım	Katılımı	Tamamen Katılımı
1 İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sisteminden genel olarak memnunuz	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
2 İşletmemizde kullanılan performans değerlendirme sistemi genel olarak yeterlidir	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
3 İşletmemizde performans değerlendirme sistemi üzerinde değişiklik yapılmasına gerek yoktur	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
4 İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemi benim gösterdiğim performans ortaya koyabilmektedir.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
5 Mevcut performans değerlendirme sistemi çok geniş kapsamlıdır.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
6 Mevcut performans değerlendirme süreci çok vakit alan bir uygulamadır.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
7 Yönetim mevcut performans değerlendirme sistemini kaldırmalı ve onun yerine daha basit bir yaklaşım uygulanmalıdır.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
8 Mevcut performans değerlendirme sisteminde, bölüm bazında belirtilmesi gereken sorunlar vardır	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
9 İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkında yeterli bilgiye sahibim	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
10 Daha fazla bilgi için ilave eğitimlerden faydalanabilirim	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
11 Yöneticimle, performans değerlendirme sisteminde kullanılan kriterin ne anlama geldiği konusunda uzlaştık	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
12 İşletmemizde kullanılmakta olan performans değerlendirme sisteminin amaçlarını biliyorum	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
13 Performans değerlendirme sisteminin nasıl işlediğini doğru bir şekilde biliyorum	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
14 Performans değerlendirme sisteminde uygulanan yöntemler çalışanlar tarafından tam olarak anlaşılabilir	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
15 Performans değerlendirme sisteminin anlaşılabilirliğini arttırmak için çaba gösterilmeli	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
16 Son performans değerlendirme sonucunun nasıl belirlendiğini bilmiyorum	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
17 Yöneticimin, performansımı değerlendirirken kullandığı kriteri biliyorum	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
18 Yöneticimin benden beklediği performansın biliyorum	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
19 Yöneticim performans değerlendirme sisteminin amaçları konusunda beni bilgilendirmiştir	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
20 Kurumumuzda uygulanan performans değerlendirme sistemine katkı yapabileceğimi düşünüyorum	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
21 Kurumumuzda performans değerlendirme sürecinin geliştirilmesine yönelik önerilerde bulunma fırsatı verilmektedir	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
22 Değerlendirileceğim performans kriterlerinin belirlenmesi sürecinde benim fikrim alınmıştır	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
23 Performans değerlendirme sonuçlarını yöneticimle çekinmeden tartışabilirim	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
24 Performans değerlendirme sonuçlarıma, konuyla ilgili birimler aracılığıyla çekinmeden itiraz edebilirim	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
25 Performans değerlendirme sonuçlarımla ilgili yazılı şikayette bulunabilirim	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
26 Kurumumuzda çalışanların performans değerlendirme sistemine katkıda bulunmaları teşvik edilmektedir	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
27 Performans değerlendirme sisteminde yapılmasını istediğimiz değişiklikler, yöneticiler tarafından dikkate alınır	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
28 Performans değerlendirme sisteminde aksayacak bir şey olursa ISO 9001 denetiminde tespit edilir.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
29 İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemi genel olarak doğru sonuçlar üreten bir ölçüm yapmaktadır.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
30 İşletmemizde, çalışanların genel olarak adil değerlendirildiğini düşünüyorum	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
31 İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sistemi, gerçek performansımı yansıtmamaktadır	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
32 Çalışanların, halen uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemini adil bulmadığımı düşünüyorum	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
33 İş sorumluluklarım dikkate alındığında, değerlendirmenin adil yapılmadığını düşünüyorum	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
34 İş deneyimim dikkate alındığında, değerlendirmenin adil yapılmadığını düşünüyorum	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
35 İş stresim dikkate alındığında, değerlendirmenin adil yapılmadığını düşünüyorum	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
36 Harcadığım gayret ve çaba dikkate alındığında adil değerlendirildiğimi düşünmüyorum	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
37 Gösterdiğim performans dikkate alındığında adil değerlendirildiğimi düşünüyorum	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
38 Performans değerlendirmem olumsuz olduğunda, bana yapılan uyarının performansımı artırdığını düşünüyorum	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
39 Primim dağıtılmasında, adil olduğunu düşünüyorum	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
40 Gösterdiğim başarımın adil değerlendirildiğini düşünüyorum	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
41 Performans sistemi, terfi sürecinde kullanılırsa bana adil uygulanmayacağını düşünüyorum	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
42 Değerleyici(ler), performans değerlendirme sistemine yeterince ilgi ve önem vermemektedir	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
43 Değerleyici(ler), performans değerlendirme sistemini, kendi işlerinin önemli bir parçası olarak görmektedir	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
44 Değerleyici(ler), performans değerlendirme sistemine yeterli vakit ayırmamaktadır	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
45 Beni değerlendiren(ler) performans değerlendirme yapma anlamında yeterli buluyor	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
46 Değerleyici(ler), yaptığım işleri, değerlendirme yapacak kadar iyi bilmemektedirler	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
47 Değerleyici(ler), beni, değerlendirme yapacak kadar gözlemlememektedirler	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
48 Değerleyici(ler), performans değerlendirme sistemi için hazırlanmış eğitimleri almıştır	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
49 Değerleyici(ler), bana yol gösterici olabileceği anlamında yeterli buluyor	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
50 Değerleyici(ler), benimle ikili ilişkilerinde yeterli buluyor	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
51 İşletmemizde uygulanan performans değerlendirme sisteminin kendi aşımından faydalı olduğunu düşünüyorum	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
52 Son performans değerlendirme sonuçlarının bana bildirilmesi, iş anlayışımı geliştirdi	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
53 Son performans değerlendirme sonuçlarının bana bildirilmesi, işimi ne kadar iyi yaptığımı anlamama sağladı	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
54 Son performans değerlendirme sonuçlarının bana bildirilmesi, yöneticimle aramdaki ilişkiyi daha da kötüleştirdi	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
55 Performans sonuçları konusunda amirimle yaptığım görüşmede, işimi ne şekilde yapmam gerektiğini daha iyi anladım	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
56 Performans sonuçları görüşmesi, yöneticimle ikili ilişkimizi pekiştirdi	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
57 Son performans değerlendirme sonuçlarının bildirilmesi, arkadaşlarla aramdaki ilişkiyi olumlu yönde geliştirdi	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]

## Ek-2: İzin Belgeleri



T.C.  
İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ  
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü

E-İmzalıdır

Sayı : 31034136-302.08.01-E.33398  
Konu : Sinem CANOL  
Anket Çalışması

22/09/2017

### MEDİPOL MEGA HASTANESİ BAŞHEKİMLİĞİNE

Enstitümüz Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Sinem CANOL'un, Üniversitemiz Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığı tarafından da onaylanmış olan "*Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin Kurumlarında Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sistemlerine Duydukları Memnuniyet ve Bir Örnek Uygulama*" isimli tez çalışması kapsamındaki çalışmalarını Hastanenizin, sağlık personellerine uygulanması hususunda müsaadelerinizi arz ve rica ederim.

Prof.Dr. Nesrin EMEKLİ  
Müdür

EK:  
Etik Kurulu Kararı  
Anket Formu

*uygundur*  
*Jahar*

Bu belge 5070 sayılı e-İmza Kanununa göre Prof. Dr. Nesrin EMEKLİ tarafından 22.09.2017 tarihinde e-imzalanmıştır. Evrağınızı <https://ebys.medipol.edu.tr/e-imza> linkinden 721CFBE2X0 kodu ile doğrulayabilirsiniz.

İstanbul Medipol Üniversitesi  
Sağlık Bilimleri Enstitüsü  
Kavacak Mah. Ekinçiler Cad.No:19 Kavacak Kavşağı 34810  
Beykoz/İSTANBUL

Tel: (0216)6815324  
İnternet: [www.medipol.edu.tr](http://www.medipol.edu.tr)  
Ayrıntılı Bilgi İçin : [gerbatu@medipol.edu.tr](mailto:gerbatu@medipol.edu.tr)



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Sağlık Müdürlüğü  
Beykoz Devlet Hastanesi



Sayı : 61772955-773.99  
Konu : Araştırma Başvurusu Hk.

İSTANBUL İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ

İlgi : 13/11/2017 tarihli ve 71211201-773.99-139 sayılı yazı

İstanbul Medipol Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi Sinem CANOL'un "Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin Kurumlarda Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sistemlerine Duydukları Memnuniyet ve Bir Örnek Uygulama" konulu veri çalışmasını Hastanemizde yapması uygundur.

Bilgilerinize arz ederim

e-İmzalıdır.  
Op.Dr. Abdurrahman BESLER  
Başhekim Yardımcısı  
Başhekim V.

Saip Molla cad. Kısayol Sok. No:1 34800 Beykoz /İST

Bilgi için: Zerrin BALCI

Faks No:

Unvan: BİRİM SORUMLUSU

e-Posta: zerrin.balci@saglik.gov.tr İnt. Adresi: www.pasabahcedh.gov.tr

Telefon No: 2163222210

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 701dd5f8-44e0-4a2f-9b5d-316b1a8288d0 kodu ile erişebilirsiniz.  
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.





T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Sağlık Müdürlüğü

İSTANBUL İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ - EĞİTİM ve AR-GE  
BİRİMİ

29/11/2017 15:08 / 71211201 / 773.99 / 208



00057512580

**Sayı** : 71211201-773.99  
**Konu** : Araştırma Başvurunuz Hk.

Sayın SİNEM CANOL  
İstanbul Medipol Üniversitesi Kavacık Kampüsü Kavacık Mah. Ekinciler Cad. No: 19  
Kavacık Kavşağı Beykoz/İstanbul

İlgi : a) 28/11/2017 tarihli ve 44937362-799-12 sayılı yazı  
b) 16/11/2017 tarihli ve 61772955-773.99-7 sayılı yazı  
c) SİNEM CANOL'ın 09/11/2017 tarihli ANKET İZİNİ (SİNEM CANOL)

İlgi sayılı yazınız ile yapmış olduğunuz “Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin Kurumlarında Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sistemlerine Duydukları Memnuniyet ve Bir Örnek Uygulama” konulu araştırma başvurunuz incelenmiş olup, söz konusu araştırmayı Beykoz Devlet Hastanesi ve Üsküdar Devlet Hastanesinde yapma talebiniz uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-İmzalıdır.  
Dr. Muhammed ATAK  
Müdür a.  
İl Sağlık Müdür Yardımcısı

EKLER  
Yazı Örneği (2 sayfa)

E-5 Karayolu Üzeri 34752/Ataşehir/İstanbul

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 701dd5f8-44e0-4a2f-9b5d-316b1a8288d0 kodu ile erişebilirsiniz.  
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

# 11.ETİK KURUL ONAYI



T.C.  
İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ  
Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığı

E-İmzalıdır

Sayı : 10840098-604.01.01-E.28861  
Konu : Etik Kurulu Kararı

23/08/2017

Sayın Sinem CANOL

Üniversitemiz Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kuruluna yapmış olduğunuz “Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin Kurumlarında Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sistemlerine Duydukları Memnuniyet ve Bir Örnek Uygulama” isimli başvurunuz incelenmiş olup etik kurulu kararı ekte sunulmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Hanefi ÖZBEK  
Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar  
Etik Kurulu Başkanı

Ek:  
-Karar Formu (2 sayfa)

Bu belge 5070 sayılı e-İmza Kanununa göre Prof. Dr. Hanefi ÖZBEK tarafından 23.08.2017 tarihinde e-imzalanmıştır. Evrağınızı <https://ebys.medipol.edu.tr/e-imza> linkinden 5134EDA7X3 kodu ile doğrulayabilirsiniz.

İstanbul Medipol Üniversitesi

Kavacık Mah. Ekinciler Cad.No:19 Kavacık Kavşağı 34810  
Beykoz/İSTANBUL

Tel: 444 85 44  
İnternet: [www.medipol.edu.tr](http://www.medipol.edu.tr)  
Ayrıntılı Bilgi İçin : [bilgi@medipol.edu.tr](mailto:bilgi@medipol.edu.tr)

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ  
GİRİŞİMSEL OLMAYAN KLİNİK ARAŞTIRMALAR  
ETİK KURULU KARAR FORMU

<b>BAŞVURU BİLGİLERİ</b>	ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin Kurumlarında Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sistemlerine Duydukları Memnuniyet ve Bir Örnek Uygulama			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACI UNVANI/ADI/SOYADI	Sinem CANOL			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ UZMANLIK ALANI	Yüksek Lisans Öğrencisi			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ BULUNDUĞU MERKEZ	İstanbul			
	DESTEKLEYİCİ	-			
	ARAŞTIRMAYA KATILAN MERKEZLER	TEK MERKEZ <input type="checkbox"/>	ÇOK MERKEZLİ <input checked="" type="checkbox"/>	ULUSAL <input checked="" type="checkbox"/>	ULUSLARARASI <input type="checkbox"/>

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ  
GİRİŞİMSEL OLMAYAN KLİNİK ARAŞTIRMALAR  
ETİK KURULU KARAR FORMU

Değerlendirilen Belgeler	Belge Adı	Tarihi	Versiyon Numarası	Dili		
	ARAŞTIRMA PROTOKOLÜ/PLANI	10.08.2017		Türkçe <input checked="" type="checkbox"/>	İngilizce <input type="checkbox"/>	Diğer <input type="checkbox"/>
BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ OLUR FORMU	10.08.2017		Türkçe <input checked="" type="checkbox"/>	İngilizce <input type="checkbox"/>	Diğer <input type="checkbox"/>	
Karar Bilgileri	Karar No: 310	Tarih: 23/08/2017				
	Yukarıda bilgileri verilen Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmannın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş ve araştırmannın etik ve bilimsel yönden uygun olduğuna "oybirliği" ile karar verilmiştir.					

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ GİRİŞİMSEL OLMAYAN KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU	
BAŞKANIN UNVANI / ADI / SOYADI	Prof. Dr. Hanefi ÖZBEK

Unvanı/Adı/Soyadı	Uzmanlık Alanı	Kurumu	Cinsiyet		Araştırma ile ilişki		Katılım *		İmza
Prof. Dr. Şeref DEMİRAYAK	Eczacılık	İstanbul Medipol Üniversitesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Hanefi ÖZBEK	Farmakoloji	İstanbul Medipol Üniversitesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Yrd. Doç. Dr. Sibel DOĞAN	Psiko-onkoloji	İstanbul Medipol Üniversitesi	E <input type="checkbox"/>	K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Yrd. Doç. Dr. Devrim TARAKCI	Ergoterapi	İstanbul Medipol Üniversitesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Yrd. Doç. Dr. İknur KESKİN	Histoloji ve Embriyoloji	İstanbul Medipol Üniversitesi	E <input type="checkbox"/>	K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	
Yrd. Doç. Dr. Mehmet Hikmet ÜÇİŞİK	Biyoteknoloji	İstanbul Medipol Üniversitesi	E <input checked="" type="checkbox"/>	K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/>	H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/>	H <input type="checkbox"/>	

\* :Toplantıda Bulunma

## 13.ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

<b>Adı</b>	Sinem	<b>Soyadı</b>	CANOL
------------	-------	---------------	-------

### Eğitim Düzeyi

	<b>Mezun Olduğu Kurumun Adı</b>	<b>Mezuniyet Yılı</b>
<b>Doktora</b>	İstanbul Medipol Üniversitesi	Devam ediyor
<b>Yüksek Lisans</b>	İstanbul Medipol Üniversitesi	2018
<b>Lisans</b>	Marmara Üniversitesi	2014
<b>Lise</b>	Kandilli Kız Lisesi	2010

### İş Deneyimi(Sondan Geçmişe Doğru Sıralayın)

	<b>Görevi</b>	<b>Kurum</b>	<b>Süre (Yıl-Yıl)</b>
<b>1.</b>	Öğretim Görevlisi	İstanbul Ayvansaray Üniversitesi	(2017-Devam ediyor)
<b>2.</b>	İnsan Kaynakları Uzmanı	İstanbul Medipol Üniversitesi	(2014-2017)
<b>3.</b>	Arttek Sistem Entegrasyon ve Danışmanlık A.Ş.	Personel İşleri	(2012-2014)
<b>4.</b>	Garanti Bankası	Stajyer	(2010-2012)

<b>Yabancı Dilleri</b>	<b>Okuduğunu Anlama*</b>	<b>Konuşma*</b>	<b>Yazma*</b>
İngilizce	İyi	İyi	iyi

\* Çok iyi, iyi, orta, zayıf olarak değerlendirin

### Yabancı Dil Sınav Notu

KPDS	YDS	YÖKDİL	IELTS	TOEFL IBT	TOEFL PBT	TOEFL CBT	FCE	CAE	CPE
		60,00							

	<b>Eşit Ağırlık</b>
<b>ALES Puanı</b>	70,68

### Bilgisayar Bilgisi

Program	Kullanma Becerisi
Microsoft Office Programları	Çok iyi
Spss	İyi
Workcube ERP Özlük İşleri Modülü	İyi
Sap İnsan Kaynakları Modülü	İyi

\*Çok iyi, iyi, orta, zayıf olarak değerlendirin

### Uluslararası ve Ulusal Yayınları/Bildirileri/Sertifika ları/Ödülleri/Diğer

*Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında basılan bildiriler*

\*Canol S. ve Vardarlıer P.,” İnsan Kaynakları Departmanının İşyerinde Mobbingi Azaltmaya ve Engellemeye Yönelik Uyguladığı Stratejiler: Çalışanlar Üzerine Yapılan Bir Araştırma”,International Congress on Political, Economic and Social Studies,Sarajevo, ISBN: 978-605-82738-2-5,2017.

*Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında basılan bildiriler*

\*Canol S. ve Vardarlıer P.,”Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin Kurumlarında Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sistemlerine Duydukları Memnuniyet ve Bir Örnek Uygulama”,22.Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi,2017.

*Uluslararası diğer hakemli dergilerde yayınlanan makaleler*

Canol S. ve Vardarlıer P.,” İnsan Kaynakları Departmanının İşyerinde Mobbingi Azaltmaya ve Engellemeye Yönelik Uyguladığı Stratejiler: Çalışanlar Üzerine Yapılan Bir Araştırma”Pesa Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi,3(16);1-17,2017.