

YETKİNLİK TEMELLİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME: SAĞLIK SEKTÖRÜNDEN BİR UYGULAMA

Ç. NEHİR AKŞİRİN

ÖZET

Yetkinlik Temelli Performans Değerlendirme Sistemi (PDS) örgütün performansını, verimliliğini ve rekabet gücünü artıran önemli bir araçtır. Bu araç, bireylerin ürettiği çıktılar üzerine odaklanan klasik performans değerlendirme sistemlerinden farklı olarak, bireylerin çıktıları elde ederken hangi davranışları gösterdiği üzerine de odaklandığından, beceri açıklarını belirlemeye ve bu açıkların kapatılması için uygun eğitim ve gelişim programlarının zamanında ve doğru bir şekilde verilmesine yardımcı olmaktadır.

Yetkinlik temelli PDS konulu bu makalede yetkinlik kavramı ve değerlendirme sistemi ile ilgili temel bilgilere değinilmekte; ayrıca, sağlık sektöründen bir uygulama örneğine de yer verilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Performans Değerlendirme, Yetkinlik, Sağlık Sektörü.

1. GİRİŞ

Son yıllarda bilgi, beceri ve davranışlar üzerine odaklanan yetkinlik temelli sistemler insan kaynakları yönetiminde yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Dünyanın önde gelen örgütleri personel seçme ve yerleştirme, performans yönetimi, kariyer planlama gibi en önemli insan kaynakları fonksiyonlarını artık yetkinlikler üzerine kurmakta ve etkinliklerini her geçen gün daha da artırmaktadırlar.

Yetkinliklere dayalı performans değerlendirme konulu bu makale üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, performans değerlendirme sistemi, sistemin tarihsel gelişimi ve değerlendirme yöntemleri anlatılmaktadır. Makalenin ikinci bölümünde, ülkemiz için henüz yeni bir kavram olan yetkinlik kavramı üzerinde durulmakta, bu kavramın insan kaynakları sistemleri içindeki yeri anlatılmakta ve yetkinlik temelli performans yönetim sistemleri incelenmektedir. Son bölümde ise, sağlık sektöründe hizmet veren "hemşireler" üzerinde gerçekleştirilen yetkinlik temelli performans değerlendirme sisteminin uygulama sonuçları aktarılmaktadır.

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

Performans Değerlendirme (PD), çalışanın işinde ne kadar başarılı olduğunu belirleme, kendisine geri bildirim ve eksikliklerini giderecek şekilde bir gelişim planı oluşturma sürecidir (Barutçugil, 2002)¹.

Etkin bir Performans Değerlendirme Sistemi (PDS)'nin örgüte ve çalışana önemli katkıları bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi, örgütsel teşhis ve değişimin

Ç. Nehir AKŞİRİN, Milli Prodüktivite Merkezi Uzmanı.

temelini sağlayarak örgütün etkinliğini ve kârlılığını artırmasıdır. Öte yandan, etkin bir değerlendirme sistemi, örgütün verilere dayalı kararlarının kalitesini ve gelişim planları aracılığıyla bireysel kararların doğruluğunu artırır. Ayrıca, düzenli değerlendirme ve geri besleme yoluyla örgüt ile çalışanlar arasındaki bağlılığın geliştirilmesinde olumlu etkileri bulunmaktadır.

Walters'a göre, etkin bir performans değerlendirme süreci aşağıdaki unsurları içermektedir (Walters, 1995:67)¹⁰:

- Bireysel hedef ve amaçlar ile örgütün bütününün stratejik hedefleri arasında bağlantı kuran güvenilir, geçerli ve uygulaması kolay bir mekanizmayı içermektedir.
- Hem hedef ve amaçlara, ne yapılacağına, hem de davranış ve tarzlara, nasıl yapılacağına, odaklanan bir süreci içermektedir. Böylelikle, performans değerlendirme sistemi sadece bireylerin belirlenen bireysel hedefleri başarıp başaramadıklarını değerlendirmekle kalmaz; aynı zamanda, çalışanların performanslarının örgütün tercih ettiği değer ve kültürle uyumlu olup olmadığını da değerlendirir.
- Sık ve sağlıklı geri besleme verilmesine olanak sağlayan bir sürece sahiptir.
- Performans değerlendirmenin adil, kapsamlı ve sürekli olmasını sağlayan, gelişmiş ve herkes tarafından iyi anlaşılmiş idari bir süreci içermektedir.
- Değerlendirme süreci örgütün bütünü tarafından başından sonuna kadar desteklenmektedir.
- Becerikli, deneyimli ve eğitilmiş değerlendiricilerden oluşan bir kadroya sahiptir.
- Geçmiş ve gelecek performans konularını ve tartışılıp üzerinde uzlaşmaya varılan eğitim ihtiyaçlarını da kapsayan yasal değerlendirme formlarını içermektedir.
- Değerlendirme sürecinin bütünlüğünü koruyan ve güvenilirliğini destekleyen sağlam ve etkili bir kalite kontrol sistemini içermektedir.

2.1. Tarihsel Gelişim

Yasal performans değerlendirme ilk olarak 1813 yılında Amerikan ordusundaki askerler için kullanılmıştır. 1800'lü yılların sonlarında ve 1900'lü yılların başlarında performans değerlendirme Amerika'da, ordu ve hükümet tarafından üstün performans gösteren çalışanların daha üst mevkilere yerleştirilmesi amacıyla kullanılmıştır. Aynı zamanda bu yıllarda, özel işletmeler de çalışanlarının performanslarını değerlendirmek ve idari kararlar almak için yasal olmayan ölçümleri kullanmaya başlamışlardır. İlk performans değerlendirme sistemi araçları olan "evrensel değerlendirme" (global ratings) ve "evrensel denemeler", ordudaki askerlerin terfi, işten çıkarma, işe alma, ücret yönetimi kararları için kullanılmıştır. Ancak kullanılan bu araçların öznel olması, alınan kararların sağlıklı olmasını güçleştirdiğinden zamanla kullanımdan kalkmıştır (Wiese, Buckley, 1998).¹¹

1900'lü yılların ilk çeyreğinde yaygın şekilde kullanılan diğer performans değerlendirme yöntemi de "sıralama yöntemidir" (ranking method). Bu yaklaşımda çalışanlar başarılarına göre sıralanmaktadır. Bu yöntemin günümüzde kullanım alanı oldukça sınırlıdır. Çünkü bu yöntemde çalışanların karşılaştırılması; genel başarı durumu, örgüt için taşıdığı değer ya da örgüte katkısı gibi ifadelerle belirtilen, tek bir genel kriter üzerinden yapılmaktadır. "Öte yandan, sıralama yönteminde kişiler sayısal olarak değerlendirilmediğinden kişiler arası başarı farklılıklarının derecesi de anlaşılmamaktadır" (Uyargil, 1994:38).⁹

1900'lü yıllarda kişileri karşılaştırarak değerlendiren bir diğer yöntem de "zorunlu dağılım yöntemi"dir. Bu yöntemde çalışanlar, performansları karşılaştırılarak, belirli yüzde oranlarına göre farklı performans düzeylerine dağıtılır. Değerlendirici tek ve genel bir değerlendirme kriterine göre çalışanları, ölçekte belirtilen yüzdelere göre farklı başarı düzeylerine yerleştirir. Örneğin, değerlendirici çalışanların %25'inin performansının beklentileri karşıladığına, %50'sinin beklentilerin üzerinde performans gösterdiğine, %25'inin performansının beklentilerin altında olduğuna karar verebilir. Zorunlu dağılım yönteminin nitel bir yöntem olması, çalışanlar ve bölümler arasında karşılaştırma yapma olasılığını ortadan kaldırır. Bu nedenle, idari kararlar alınırken bu yöntemin kullanılması çok uygun değildir. Ayrıca bu yöntem geri besleme sağlama bakımından da çok etkin değildir (Wiese, Buckley,1998).¹¹

2. Dünya Savaşı'ndan önce geliştirilen ve günümüzde halen yaygın bir şekilde kullanılan "geleneksel değerlendirme ölçekleri" (graphic rating scales) ile çalışanların performansları çeşitli kriterler açısından ölçülür. Performans boyutları genellikle liderlik, işbirliği, yaratıcılık, yenilikçilik gibi ölçülmesi zor olan özelliklerdir. Bu nedenle değerlendiriciler çeşitli değerlendirme hataları yapabilmekte; bu da sistemin geçerlilik ve güvenilirliğini azaltmaktadır. Ancak sistemin ucuz olması, diğer yöntemlere göre geliştirilmesinin ve yönetilmesinin kolay olması, sonuçların ölçülebilir olması, değerlendiricilerin bir performans boyutundan daha fazla boyutu incelemesi, sonuçların standartlaştırılmasının bireyler ve bölümler arasında karşılaştırma imkanı sağlaması gibi nedenlerle, dezavantajlarına rağmen "geleneksel değerlendirme ölçekleri" günümüzde halen kullanılmaktadır.

2. Dünya Savaşı sırasında pilotları iniş ve kalkış konusunda yetiştirmek amacıyla "kritik olay tekniği" geliştirilmiştir. Bu tekniğin performans değerlendirmede kullanılabilmesi için, değerlendiricinin çalışanın bir performans süresi içerisinde gösterdiği pozitif ve negatif davranışsal olaylarını kaydetmesi gerekmektedir. Daha sonra değerlendirici, çalışanın performansını gözden geçirir ve çalışana davranışlarıyla ilgili geri besleme sağlar. Böylece çalışan, belirli durumlarda kendisinden neler beklendiğini anlamış olur. Günümüzde uygulama alanı pek geniş olmayan bu yöntem zaman alıcı, maliyetli ve karışıkır.

1950'li yıllarda, Amerika'daki işletmelerin %61'i düzenli bir şekilde performans değerlendirme sistemlerini uygulamaya başlamıştır. Uygulamaların artması daha iyi performans değerlendirme sistemleri arayışına da hız kazandırmıştır. Bu arayış sırasında, performans değerlendirme sistemlerinin çalışan gelişimini ve geri beslemeyi amaçlaması gerektiği düşünülmüş; bu düşünceyle 1954 yılında ilk kez Drucker'ın ileri sürdüğü ve daha sonra Douglas McGregor'ın performans

yönetiminde yeni bir yaklaşım olarak uyguladığı "amaçlara göre yönetim" felsefesi, daha sonra özel işletmelerde yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. "Amaçlara göre yönetim", işletmenin çalışanlardan neler beklediğini ve çalışanların bu beklentileri ne kadar karşıladıklarını açık bir biçimde ifade eden bir yaklaşımdır. Ancak bu yaklaşım, fazla yapısal ve bürokratik olduğundan zaman içinde birçok işletmeye yabancı kalmıştır. Ayrıca, aynı örgüt içinde farklı bölümlerde belirlenen hedeflerin genellikle birbirine zıt olması ve çalışanların bu hedefleri kendi günlük çalışmalarıyla ilgisiz görmesi, bu yaklaşımı geçersiz hale getirmiştir.

1963 yılında Smith ve Kendall tarafından, ilk kez davranışlar üzerine odaklanan bir sistem geliştirilmiştir. "Davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçeği" (behaviorally anchored rating scales-BARS) olarak adlandırılan sistem, çalışanları çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmadıklarına göre değil; işin yapılması sırasında gösterdikleri fonksiyonel davranışlara göre değerlendirir. Bu yöntem, performans boyutlarının daha açık tanımlanmasına ve değerlendirmelerin gözlenebilir davranışlara dayalı performans değerleri üzerinden yapılmasına imkan tanımıştır. Ancak, yapılan araştırmalara göre, bu yöntemin geleneksel değerlendirme ölçeklerinden üstün olduğuna ilişkin bir tez bulunmamaktadır (Wiese, Buckley,1998).¹¹

1972 yılında, Blanz ve Ghiselli tarafından geliştirilen ve davranışsal örnekleri kullanan "karma standart ölçekleri" (mixed standart scales) "davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçekleri"nden farklı olarak iki performans boyutunu ölçmek için tasarlanmıştır. Her bir performans boyutu için iyi, ortalama ve kötü performansı açıklayan bir bölüm bulunmaktadır. Değerlendiricinin formu doldurması, diğer yöntemlere kıyasla daha kolay olmasına rağmen, puanlama sistemi karmaşık olduğundan "zorunlu dağılım yöntemi"nde olduğu gibi, sonuçların anlaşılabilmesinde güçlükler ortaya çıkabilmektedir.

1977 yılında, "davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçekleri"nin sakıncalı yönlerini ortadan kaldırmak için "davranışsal gözlem ölçekleri" (behavioral observation scales) geliştirilmiştir. Bu sistemde, çalışanlar çeşitli kritik olaylara dayalı olarak, davranışsal bir ölçekte değerlendirilmektedir. Öznelliği ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiş bir sistem olmasına rağmen, araştırmalar, "davranışsal gözlem ölçekleri"nin de öznel olduğunu göstermektedir.

1970'lerde performans değerlendirme konusuyla ilgili olarak yapılan araştırmalar, değerlendirme hatalarının azaltılması ve gözlem yeteneklerinin artırılması amacıyla, değerlendirmecilerin eğitilmesi ve geçerli, güvenilir değerlendirme derecelerinin geliştirilmesi üzerine odaklanmıştır. Performans değerlendirmede çalışanların psikometrik özelliklerinin geliştirilmesinden, değerlendiricinin çalışanı hangi bilgilere göre değerlendirdiği ve bu sürecin ne kadar doğru olduğuna yönelik bir değişim olmuştur.

2.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme sürecine, performans planlanma tamamlandıktan sonra, yani hedefler geliştirildikten ve tanımlandıktan sonra geçilir. Bu aşamada standartlar belirlenir ve kullanılacak değerlendirme yöntemi seçilir. Performans değerlendirmede, örgüt yapısına uyan performans değerlendirme yönteminin

seçilmesi çok önemlidir. Günümüzde değişik performans değerlendirme yöntemleri kullanılmaktadır. Bu yöntemler aşağıda sıralanmaktadır.

- Kişiler arası karşılaştırmalara dayalı yaklaşım: Bu yaklaşımda değerlendirmeler çalışanların birbirleriyle karşılaştırmaları sonucu elde edilir. Değerlendirmeler sonucunda kimin terfi edeceği veya kimin işe alınacağı gibi kararlar alınır. Bu yaklaşım sıralama yöntemi ve zorunlu dağılım yöntemi olmak üzere iki yöntem içermektedir.
 - Sıralama Yöntemi (Ranking Method)
 - Zorunlu Dağılım Yöntemi (Forced Distribution Method)
- Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşım: Her çalışanın performansı diğer çalışanların performansından bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumlulukları çerçevesinde ele alınır ve çeşitli boyutlarda değerlendirilir (Uyargil,1994:40).⁹ Bu yaklaşımda kullanılan yöntemler aşağıda sıralanmaktadır:
 - Geleneksel Değerlendirme Ölçeklerinin Kullanımı (Graphic Rating Scales)
 - Davranışsal Değerlendirme Ölçeklerinin Kullanımı:
 - Davranışsal Beklenti Ölçekleri (Behavioral Expectation Scales)
 - Davranışsal Gözlem Ölçekleri (Behavioral Observation Scales)
 - Kritik Olay Yöntemi (Critical Incident Method)
 - İşaretleme Listesi Yöntemi (Check-List Method)
- Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım: Bu yaklaşımda çalışanlar, gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlara göre değerlendirilmektedir. Bu yaklaşımda kullanılan yöntemler şunlardır:
 - Doğrudan İndeks Yöntemi (Direct Index Method)
 - Standartlar Yöntemi (Standarts Method)
 - Amaçlara Göre Yönetim (Management by Objectives)

Performans değerlendirme yöntemi seçildikten sonra, değerlendirmeyi yapacak değerlendirici saptanır ve değerlendirme görüşmeleri sürecine geçilir. Performans değerlendirme görüşmelerinde, hangi amaç ve hedeflerin gerçekleştirildiği tartışılır ve üzerinde uzlaşıya varılır. Daha sonra çalışan ve yönetici işyerindeki performans standartları, gelecek dönem performans hedefleri ve bu hedefleri gerçekleştirmek için gerekli olan eğitim ihtiyaçları üzerinde uzlaşıya varırlar.

3. YETKİNLİK TEMELLİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

3.1. Yetkinlik Kavramının İnsan Kaynakları Sistemleri İçindeki Yeri

Günümüzde yetkinlik kavramı giderek önem kazanmaya ve yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ancak, bu kavramın tam olarak neyi ifade ettiği bilinmemektedir. Bu nedenle öncelikle, yetkinlik kavramının açık olarak tanımlanması gerekmektedir.

Yetkinlik, bir bireyin veya grubun bir işte mükemmel performans gösterebilmesi için sahip olması gereken bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlenebilir davranışlardır.

Yetkinlik kavramının, özellikle insan kaynakları sistemleri içerisindeki yerinin, giderek arttığını görülmektedir. Bunun temel nedeni, büyük ve marka olan örgütlerin İnsan Kaynakları (İK) sistemlerini yetkinlik temelli sistemlere çevirerek, ciddi verimlilik artışları sağlamalarının, diğer işletmelere örnek oluşturmasıdır. Bu bağlamda geleneksel İK sistemlerinden yetkinlik temelli İK sistemlerine geçiş yaygınlaşmaktadır. Bu durum, örgütlerin işi yapan kişi üzerine odaklanan yetkinlik temelli İK sistemlerinin, iş üzerine odaklanan geleneksel İK sistemlerine göre daha etkin olduğunun fark edilmesiyle daha da hız kazanmıştır. Aşağıdaki çizelgede bu iki yaklaşım arasındaki farklar özetlenmektedir:

Çizelge 1. Geleneksel ve Yetkinlik Temelli İnsan KY Sistemlerinin Karşılaştırılması

	GELENEKSEL İKY	YETKİNLİK TEMELLİ İKY
TEMEL BİLEŞENLER	Geleneksel İKY 'nin temelini iş analizleri ve iş tanımları oluşturmaktadır. İş analizleri, personel seçiminin yapılmasında, işe yeni başlayanların oryantasyonlarının gerçekleştirilmesinde, çalışanların eğitilmesinde, performanslarının değerlendirilmesinde ve ödüllendirilmesinde temel teşkil etmektedir. İş tanımları sadece iş faaliyetlerini tanımlamaktadır. Ölçülebilir veya gözlemlenebilir beklenen iş sonuçlarını saptamamaktadır.	Yetkinlikler, bireylerin üstün performans göstermeleri için kullanacakları özelliklerdir. Yetkinlik temelli İKY sistemi, yetkinliklerin belirlenmesi, modellenmesi ve değerlendirilmesinden oluşmaktadır. İK fonksiyonu, üstün performans neden olacak çalışan özelliklerini bulmaya ve İK faaliyetlerini bu özellikleri geliştirecek şekilde yapılandırmaya çalışmaktadır.

<p style="text-align: center;">GÜÇLÜ YANLAR</p>	<p>Geleneksel İKY yaklaşımı, takım üyeleri arasında uyum sağlamaya yöneliktir. Bu yaklaşım bireyleri, örgütsel tablolarla sınıflandırmaktadır. Böylelikle yapılması gereken işlerle bu işleri yapmakla sorumlu kişiler tanımlanabilmektedir.</p>	<p>Yetkinlik temelli İKY yaklaşımı, insan yeteneğini rekabetçi avantaj ile kullanan ve verimliliği teşvik eden bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, istenen iş çıktılarının elde edilebilmesi için bireysel yeteneklerde olması gereken değişiklikleri belirler. Bu yaklaşıma göre, üstün performans gösteren çalışanların bireysel özelliklerinin tespit edilip bütün çalışanlara yaygınlaştırılmasıyla örgüt aynı miktarda iş gücü ile daha verimli olacaktır.</p>
<p style="text-align: center;">ZAYIF YANLAR</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Günümüzde işler hızlı bir şekilde değiştiğinden iş tanımları da hızlı bir şekilde değişmekte ve geçerliliğini yitirmektedir. • Bu yaklaşımın insan yeteneğini en avantajlı şekilde kullanacak liderliği sağlama konusunda başarılı olma olasılığı çok düşüktür. 	<ul style="list-style-type: none"> • Yetkinlik teriminin anlamı açık olmadığından herkes tarafından tam olarak anlaşılammaktadır. • Ortalamanın üzerinde performans gösteren çalışan ile ortalama performans gösteren çalışanı ayırt edecek yetkinliklerin belirlenmesi emek-yoğun bir çalışma olduğundan uzun zaman almakta; bu nedenle de pahalı bir çalışma olmaktadır.

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ	<ul style="list-style-type: none"> • Performans olarak <i>ne</i> sergilendiği üzerine odaklanır. • Geçmiş yönelimlidir ve ücret odaklıdır. • Çalışanın bir yıllık geçmiş performansı değerlendirilir • Sonuçlara yönelik ödüllendirme uygulanır. • Çalışanlara performanslarıyla ilgili geri besleme sağlarken maliyetleri minimum düzeyde tutar. • Ücret artışları, terfiler vb konularla ilgili karar alınır. • Değerlendirmeler daha çok spesifik iş becerileri üzerinedir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Performansın <i>nasıl</i> sergilendiği üzerine odaklanır. • Gelecek yönelimlidir ve gelişim odaklıdır. • Çalışanın mevcut ve gelecek işlerdeki performansı değerlendirilir. • Niteliklere göre ödüllendirme uygulanır. Çalışanların üstün performans göstermelerine yardımcı olacak geri besleme sağlanır. • Örgütün bütünü için tanımlanmış stratejik bir yön belirtir.
---	---	--

Kaynak: Dubois, William, 2004:11,12,13'den uyarlanmıştır.²

3.2. Yetkinlik Temelli Performans Değerlendirme Sisteminin Tasarımı

Yetkinlik temelli performans değerlendirme sistemi örgütteki esas görevleri, bu görevler için gerekli anahtar beceri ve yetkinlikleri belirler; çalışanların performansları ile örgütün beklentileri arasında uyum sağlar, çalışanların mevcut beceri ve yetkinlik düzeyini değerlendirir. Bu sistem, çalışanların beceri ve davranışlarını, güçlü yanlarını ve geliştirilmeye ihtiyaç duyan zayıf yanlarını kendilerinin fark etmelerine imkân tanır. Bu sistemde her bir çalışan, ilerlemek için hangi yetkinliklere sahip olması gerektiğini bilir. "Yetkinlik temelli PDS kuran örgütler daha kolayca çalışan havuzunu idare edebilecek; başarı planlama yapabilecek ve gelecek için daha güçlü bir yapı kuracaktır. Ayrıca bu sistem ödüllendirme, ücret artışları ve terfi için temel oluşturacaktır" (Mortone, 2003-24).⁷

Yetkinlik temelli PDS sadece en kötü ve en iyi çalışanı tespit etmeye değil; bir bütün olarak çalışanların ortalama performanslarını yükseltmeye çalışmaktadır. Bu amaçla diğer sistemlerden farklı olarak daha çok personel gelişimi ve kariyer planlamaya odaklanmaktadır.

Yetkinlik temelli PDS'ler örgütün yapısına ve faaliyet alanına göre değişmekle beraber temel olarak her örgütte aynı aşamalardan oluşmaktadır. Ancak unutulmamalıdır ki; bu sistemler örgütün misyon, vizyon ve stratejik hedefleri ortaya konduktan sonra gerçekleştirilebilir.

Yetkinlik temelli PDS sürecinin ilk aşaması, iş ve işi gerçekleştirmek için gereken yetkinliklerin belirlenmesi ve ayrıntılı olarak tanımlanmasıdır. Bu noktada işi tanımlamak için etkin iş analizlerinden yararlanılmakta; iş analizlerinde çalışanın

üretmeyi hedeflediği çıktı veya sonuçlar da yer almaktadır. Bu çıktı veya sonuçların örgütün stratejik amaç veya hedefleriyle uyumlu olması gerekmektedir. Bu aşamada çalışanların belirlenen çıktılara ulaşabilmeleri için göstermeleri gereken yetkinlikler de belirlenmekte ve tanımlanmaktadır. Yetkinliklerin belirlenmesinde kullanılan iki yaklaşım bulunmaktadır. İlk yaklaşımda, yetkinlikleri belirlemek için, davranışsal durum görüşmeleri, odak grup toplantıları, çalışanı iş başında gözlem gibi içsel veri toplama yöntemleri kullanılır. Ayrıca etkin performans için gerekli görülen yetkinlikler de analiz edilir. İkinci yaklaşımda ise, daha önce onaylanan yetkinlik modellerindeki bütün iş veya pozisyonlar için hazırlanmış yetkinlik kriterleri kullanılır. Bu yöntem, veri toplama, analiz etme ve onaylama açısından zamandan tasarruf sağlamaktadır. Ancak, bu yöntem belirli iş veya görevler için gerekli olan yetkinlikleri tam olarak karşılayamamakta ve başarı için gerekli olan teknik bilgi ve becerileri ön plana çıkaramamaktadır.

Yetkinlik temelli PDS'nin ikinci aşamasında, çalışanların performans düzeyleri ve başarılı performans için gerekli olan anahtar yetkinlikleri ne kadar gösterdikleri, yetkinlik değerlendirme yöntemlerinin uygulanmasıyla belirlenmektedir. Yetkinlik değerlendirmesinden sonra, çalışanın mevcut yetkinlik açıkları belirlenir. Değerlendiren kişi ve çalışan bir araya gelerek geliştirilmesi gereken yetkinlik açıkları üzerine uzlaşıya varılır ve bu açıklar belgelenir. Çalışanın yetkinlik açıklarını gidermek ve yetkinliklerini geliştirmek için öncelikler belirlenir ve buna uygun bir gelişim planı hazırlanır. Çalışanların amaçlarına veya hedeflerine ulaşabilmeleri için, değerlendiricilerin, çalışanların performanslarını ve amaçlarına ulaşmak için yetkinliklerini nasıl kullandıklarını sürekli izlemeli ve her üç ya da her altı ayda bir çalışana geri besleme sağlamalıdır. Bu yaklaşım, örgütün yetkinlik havuzunun oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır.

Yetkinlik temelli PDS'nin son aşaması performansın gözden geçirilmesidir. Sistem, hem ara dönemdeki hem de değerlendirme dönemi sonundaki gözden geçirmelerden yararlanmaktadır. Ara dönemdeki gözden geçirmeler, hem çalışanların hem de yöneticilerin başarılı performansı etkileyebilecek konuları tespit etmelerini sağlamaktadır. Ayrıca, çalışanlar, bu yöntemle istenen sonuçlara ulaşmada yeteneklerini etkileyebilecek performans engelleri hakkında yöneticilerini bilgilendirme imkânı da elde etmektedir. Ara dönemdeki gözden geçirmeler hem örgüt hem de çalışan için sürprizleri ortadan kaldıracaktır. Performans dönemi sonunda çalışan ve değerlendiren kişi bir araya gelerek geçen performans dönemini gözden geçirir ve performans değerlendirmeyi tamamlarlar. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki; çalışanın kendi kendine verdiği performans değeri ile değerlendiren kişinin verdiği değer hemen hemen aynıdır (Dubois, Rothwell, 2004:147).²

4. SAĞLIK SEKTÖRÜNDEN BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

Bu çalışma, 2005 yılında, sağlık sektöründe çalışan yardımcı sağlık hizmetlerini yürüten hemşireler üzerinde yetkinlik temelli PDS uygulama örneği geliştirmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Uygulama için bu meslek grubunun seçilmesinin temel nedeni, hemşirelerin performansında davranışların ön planda olması ve sonuçların değerlendirilmesi açısından daha ölçülebilir veriler sağlamasıdır.

4.1. Araştırmanın Yöntemi

Hemşireler için geliştirilen yetkinlik temelli PDS’de yetkinliklerin belirlenmesi aşamasında, içsel veri toplama yöntemleri olarak bilinen odak grup toplantıları ve davranışsal durum görüşmelerinden faydalanılmıştır. Bu amaçla, öncelikle iki devlet hastanesinde odak grup toplantıları gerçekleştirilmiştir. Odak grup toplantısının ilki, 30 hemşirenin çalıştığı 200 yataklı bir devlet hastanesinde, ikinci odak grup toplantısı ise 400 hemşirenin çalıştığı 850 yataklı bir devlet hastanesinde gerçekleştirilmiştir. Anlatım kolaylığı sağlaması açısından, bundan sonra 30 hemşirenin çalıştığı 200 yataklı devlet hastanesi "X Devlet Hastanesi" 400 hemşirenin çalıştığı 850 yataklı devlet hastanesi "Y Devlet Hastanesi" olarak anılacaktır. Odak grup toplantıları, değişik servislerde çalışan X devlet hastanesinde on dört, Y devlet hastanesinde ise on beş hemşirenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Söz konusu odak grup toplantılarına katılan örneklem grubu, araştırmanın yardımcı sağlık hizmetleri açısından temsil edici olması için farklı yaş gruplarından, değişik öğrenim kademelerinden geçmiş (sağlık koleji, ön lisans, lisans düzeyinde) ve birbirinden farklı mesleki deneyime sahip hemşireler arasından oluşturulmuştur. Belirli bir soru yönergesine bağlı kalınarak ve beyin fırtınası yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen odak grup toplantılarında, ortalamanın üzerinde performans gösteren bir hemşirede bulunması gereken yetkinliklerin birçoğu tespit edilmiştir.

4.2. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde odak grup toplantısına katılan ve davranışsal durum görüşmeleri yapılan hemşirelerin verdikleri bilgilerin ışığında, ortalamanın üzerinde performans gösteren bir hemşirede olması gereken yetkinliklerle ilgili bulguların bir dökümü yapılmaktadır.

Odak grup toplantısında elde edilen yetkinliklerden biri "özgüven" yetkinliğidir. Katılımcıların birçoğu ortalamanın üzerinde performans gösteren bir hemşirede "özgüven" yetkinliğinin mutlaka olması gerektiğini belirtmişlerdir. Örneğin, Y devlet hastanesinde çalışan bir hemşire "özgüven" yetkinliğinin bir hemşirede olması gereken en önemli özellik olduğunu şu şekilde dile getirmiştir:

"Eğer bir hemşire kendi bilgisine güvenir; neyi ne için yaptığını bilir ve bunu da karşısındakine hissettirirse o kişinin (hasta, hasta yakınları ve birlikte çalıştığım ekip) sana olan saygısı ve güveni de artar. Bu nedenle bir hemşire öncelikle kendine güvenmelidir."

X devlet hastanesinde çalışan bir başka hemşire ise aynı konuda şunları söylemiştir:

"Hasta doktordan hastalığı ile ilgili ayrıntılı bilgi almaya çekiniyor ve çoğu zaman gerekli soruları sormuyor. Hemşireden öğrenmek istiyor. Hemşire kişinin hastalığını ve ilaçları nasıl kullanacağını anlattığında hasta hemşirenin bu işi bildiğini düşünüyor ve o hemşireye karşı güven duyuyor."

Yukarıdaki ifadelerden "özgüven" yetkinliğinin yanı sıra "iletişim" becerilerinin de hemşirelik mesleğinin gerçekleştirilmesinde önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Odak grup toplantısında yukarıda örnekte gösterildiği gibi birçok yetkinlik elde edilmiştir. Odak grup toplantılarının sonucunda ortaya çıkan yetkinliklerin bir kısmı katılımcıların kendilerini başarılı ve başarısız hissettikleri örnek olayları anlatmasıyla belirgin hale gelmiştir. Bu olaylardan biri aşağıda anlatılmaktadır:

10 yıldır Y hastanesinde çalışan B hemşiresi, ortalamanın üzerinde performans gösterdiğine inandığı bir olayı ise şu şekilde anlatmaktadır:

"Şehir dışından sevk edilmiş; sezeryan olmuş, 23-24 yaşlarında bir hastam vardı. Sezeryan sonrasında hastada yoğun bir kan akıntısı olmuştu. Hastanın kan değerleri çok düşüktü. Kanı en zor bulunan kan grubu olan B⁽⁻⁾ 'di. O geceki nöbetimde Ankara'da bildiğim bütün hastaneleri aradım. Kanı daha hızlı bir şekilde temin etmek için uğraştım. Hastanelerin kan bankalarını o kadar çok aradım ki orada çalışan görevliler hastanın benim yakınım olduğunu düşündüler. Çünkü buraya gelen hastalar genellikle sosyo kültürel seviyesi düşük insanlar. Hasta yakınları hasta için gerekli olan kan, alet ve edevatı vb. organize edemiyorlar. Burada biz hasta için kendimiz bir şeyler yapıyoruz. Kendimizi hasta yerine koyup öyle davranıyoruz. Sonuçta hastayı kaybettik. Ancak benim vicdanım rahattı; çünkü, elimden gelen her şeyi yapmıştım."

Yukarıdaki örnek olayda B hemşiresinin "problem çözme becerisini" ve "inisiyatifi kullanarak" kendi görevi olmamasına rağmen, gerekli kanı bulmaya çalıştığını, kendini hasta ve hasta yakınlarının yerine koyarak "empati" kurduğunu görmekteyiz.

Odak grup toplantılarından sonra, toplantılarda belirlenen yetkinliklerin doğruluğunu kontrol etmek ve hemşirelik yetkinlikleriyle ilgili daha ayrıntılı bilgi almak amacıyla toplantıya katılan katılımcılardan Davranışsal Durum Görüşmesi yapılması için uygun olanlar saptanmıştır. Davranışsal Durum Görüşmesi yapmak üzere belirlenen deneklerin seçiminde göz önünde bulundurulmuş ölçütler ise şunlardır:

- Odak Grup toplantılarında ortalama ya da ortalamanın üstü performans gösterdiği bir olay, bir anı, bir öykü anlatması,
- Hemşirelik mesleğinde daha deneyimli olması,
- 200 ya da 850 yataklı devlet hastanesinin değişik servislerinde çalışmış olması,
- 200 ya da 850 yataklı devlet hastanesi dışındaki hastanelerde (özel veya devlet hastaneleri) de çalışmış olması.

McClelland tarafından geliştirilen Davranışsal Durum Görüşmeleri geleneksel görüşme yöntemlerinden farklı bir teknik kullanılarak gerçekleştirilmektedir. Bu görüşmelerde katılımcılardan esas olarak, kritik iş veya olaylarda yaptıkları faaliyetleri ayrıntılı bir şekilde anlatmaları istenmektedir.

X ve Y Devlet hastanesinde çalışan ve yukarıdaki ölçütlere uyan deneklerle gerçekleştirilen davranışsal durum görüşmelerinde elde edilen örnek olaylar aracılığıyla, hem odak grup toplantılarında elde edilen yetkinlikler onaylanmış hem

de eksik kalan yetkinlikler belirlenmiştir. Davranışsal durum görüşmelerinde elde edilen örnek olaylar ve elde edilen yetkinliklerin birkaçı aşağıda açıklanmaktadır.

Örnek Olay 1

1984 yılından beri hem özel hem de devlet hastanelerinde hemşirelik yapmış olan ve son bir yıldır Y Hastanesinin Sistoskopi servisinde çalışan bir hemşire üstün performans gösterdiği bir olayı şöyle anlatmıştır:

"Ameliyat sırasında çok yoğun bir kanama oldu. Bu nedenle kullandığımız cihazla net görüntü alamıyorduk. Ben de ameliyatta kullanılan bütün cihazları iyi tanırım. Başka bir cihazla daha net görüntü alabileceğimizi düşündüm ve bunu cerraha söyledim. Cerrah da bana hak verdi ve önerdiğim cihazla ameliyatı başarılı bir şekilde tamamladık."

Yukarıdaki ifadeler, bir hemşirenin "mesleki açıdan donanımlı" olmasının, "problem çözme" konusunda diğer hemşirelere göre daha hızlı hareket edebilme becerisini sağladığını göstermektedir.

Örnek Olay 2

11 yıldır Y hastanesinde çalışan ve 8 yıldır reanimasyon hemşiresi olan bir hemşire üstün performans gösterdiği bir olayı şöyle anlatmıştır:

"21- 22 yaşlarında genç erkek bir hastamız vardı. Bu hastamız trafik kazası sonrasında yoğun bakıma girmiş, özel bir hastanede 1 ay kadar kalmıştı. Bizim hastanemize geldiğinde bilinci kapalıydı. Hasta entübeydi. Beyin ödemi vardı. Ancak onu ilk gördüğümde genç olduğu için geri dönebilir diye düşündüm. Ne kadar profesyonel olursak olalım genç ve çocuk hastalarda daha hassas ve daha duyarlı oluyoruz. Burada üç dört ay kadar yattı. Bu süre içerisinde hemşirelik bakımı konusunda iyi bir hizmet aldığını düşünüyorum."

Bir süre sonra hastanın bilinci tam açılmasa da sese karşı bir reaksiyon verdiğini fark ettik. Ailesinden bir tane kaset çalar ve sevdiği kasetleri getirmelerini istedik. Onları dinlettik. Kitap ve gazete okuduk. Sık sık konuştuk. Sonuçta hastamız düzeldi, toparladı. Hâlâ arada ziyaretimize gelir. Bu olayları hatırladığını söyledi. Yoğun bakımlarda bu tip desteğin çok önemli olduğunu ayrıca sadece bakım ve tedavinin yetmediğini düşünüyorum. Çünkü yoğun bakımın hastalar için ayrı bir travma olduğunu gözlemledim. Bu travmanın hafifletilmesi veya daha katlanılır hale getirilmesi hoş ve önemli diye düşünüyorum. Bu olay sonunda gerçekten çok fazla mutlu olmuştum. Kendi kendimi takdir edip iyi ki yapmışım demiştim."

Yukarıdaki ifadelerden hastanın hastalık sürecini kısa sürede atlatmasında, tedavinin yanı sıra sağlık bakım hizmetlerinin ve moral desteğinin önemi

anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, hemşirelerde olması gereken yetkinliklerden biri olarak "hasta bakım hizmetleri" ortaya çıkmaktadır.

Örnek Olay 3

Aynı hemşire ortalama performans gösterdiğini düşündüğü bir olayı ise şöyle anlatmıştır:

"Bir bayan hastamız vardı. Bu hastamız uzun süre hastanemizde yattı. Söylenen şeyler, kültürler, enfeksiyonlar, tedaviler yapıldı. Daha sonra hastamızda hiç düşüremediğimiz ateş başladı. Ateşi çok ciddi anlamda yüksekti; 40⁰ ve üzeri idi. Hastayı neredeyse buzların içinde yatıracağız. Uygun antibiyotikleri de alıyordu. Yeni kültürler de yapıyordu ve yeni bir şeyler de üremiyordu. Orda çaresiz kaldık. Ondan sonra yüksek ateşinden dolayı kan kültürü gönderdik. Fakat kan kültürü süreç olarak uzun süren bir kültür olduğundan elimize geç geldi. Tabii bu arada hastayı kaybettik. Bir kaç gün sonra gelen kan kültüründe kandida ürediğini fark ettik. Yani acaba kandidayla ilgili bir şey verseydik döner miydi? Bilmiyorum. Hastanın başka problemleri de vardı zaten ama aklımıza gelmedi. Bizim aklımıza gelmiş olması yeterli miydi? Belki uyarıcı olabilirdi. Şimdi düşüremediğimiz yüksek ateşlerde bu aklımıza geliyor. Yani bazı olumsuzluklar sonradan olumlu yansır. Esasında bu da öyle bir olay oldu. "

Ortalama performansa ilişkin yukarıda anlatılan olayda, yapılan hatalardan ders çıkarmanın gelecekteki performansı geliştirmek açısından önem taşıdığı ortaya çıkmaktadır. Böylelikle anlatılanlar, "kendini geliştirme ve değişime açık olma" yetkinliğine vurgu yapmaktadır.

4.3. Hemşireler İçin Geliştirilen Yetkinlikler

Odak grup toplantıları, hemşirelerle bire bir yapılan davranışsal durum görüşmeleri ve gerçekleştirilen gözlemler sonucunda, ortalamanın üzerinde performans gösteren bir hemşirede olması gereken yetkinlikler aşağıdaki biçimde belirlenmiş ve tanımlanmıştır:

- **Mesleki Donanım:** Hasta değerlendirmesini eksiksiz gerçekleştirebilmek, müdahaleleri güvenli bir şekilde yapabilmek ve düzgün bir şekilde belgeleyebilmek için gerekli olan bilgi ve becerilere sahip olmaktır.
- **Hasta Bakım Hizmetleri:** Sağlık bakım hizmetini verimli bir şekilde düzenleyebilme ve hastanın verilen hizmetten memnun kalması için gerekli çalışmaları yürütebilme becerisidir.
- **Özgüven:** Hemşirenin bir görevi başarma veya bir problemi çözme konusunda kendi kapasitesine güvenmesi ve bunu karşındakine hissettirmesidir.
- **İnisiyatif Kullanma ve Karar Verme:** Değişik iş durumları ve sorunlar karşısında en kısa zamanda değerlendirmeler yaparak; tüm veri ve

bilgileri göz önünde tutarak olabildiğince çabuk ve doğru biçimde sonuca ulaşma becerisidir.

- **Kritik Düşünme ve Problem Çözme:** Hastanın değişik sağlık koşullarına verdiği yanıtları kontrol altına almaya çalışırken veya ileride vereceği yanıtları değerlendirirken kritik düşünebilme becerisidir. Problem çözme, olası problemleri görme için öngörü geliştirme, beklenmedik ve ani gelişen problemler karşısında hızlı ve olumlu, sonuca yönelik çözümler üretebilmektir.
- **İşbirliği ve Takım Çalışması:** Çalışma arkadaşlarıyla duyarlı ve etkin bir çalışma ortamı yaratmaktır. Takım hedeflerine ulaşmak üzere işbirliği yapma, diğerlerine saygılı olma; birlikte iyi çalışma ve bilgiyi paylaşma becerisidir.
- **İnsan İlişkileri ve Sosyal Uyum:** Hastane içinde etkili insan ilişkileri kurma, etkin ve verimli bir iş akışı içinde bunlardan yararlanmaktır. Sosyal uyum, muhalefet gördüğünde veya stres altında çalışıldığında bile olumsuz davranışları engelleyebilme ve duygularını kontrol edebilme yeteneğidir.
- **İletişim ve Empati:** Kişiler arası ilişkilerde rahat ve dışa dönük bir tutum sergilemek, iletişim becerilerini işlerin yürütülmesinde işbirliği sağlamak üzere kullanmaktır. Empati, bireyler veya gruplar tarafından söylenmeyen veya kısmen ifade edilen duygu, düşünce veya kaygıları tam olarak anlayabilme yeteneğidir. Bu yetenek, dinleme, diğer kişilere karşı duyarlı olma, diğer insanların duygu, düşüncelerinin farkında olma ve anlayış olarak da ifade edilebilmektedir.
- **Kendini Geliştirme ve Değişime Açık Olma:** Yeni fikir ve yaklaşımlar geliştirmek, klasik ya da denenmiş çözümleri sorgulamak ve çalışmalarında uygulamaktır. İşyle ve işinin dışındaki gelişmelerle ilgilenme, her türlü yeniliğe karşı açık olma ve değişimlere çabuk uyum sağlama becerisidir.
- **Kalite Yaklaşımı:** Yürütülen hizmetlerin kalitesi için yüksek standartlar belirleme, kalite izleme ve sağlama çalışmalarını yürütme, kalite mükemmelliği konusunda tam bir kararlılık sağlama becerisidir.

Yukarıda sayılan yetkinliklerin belirlenmesi sırasında, konuyla ilgili olarak farklı sektörlerde kullanılan bir dizi örnek ile sağlık sektörüne ilişkin yabancı kaynaklarda rastlanan örnekler de incelenmiştir. Seçilen sektör için en uygun yetkinliklerin belirlenmesi ve tanımlanması aşamasında çeşitli sınıma araçları kullanılarak, yetkinlikler sınanmış ve son şeklini almıştır. Daha sonra tanımlamaları yapılan yetkinliklerin davranışsal göstergeleri oluşturulmuş; her bir yetkinlik için belirlenen davranışsal göstergelerin birbirinden farklı anlamlar taşımamasına ve girişikliklerin olmamasına özen gösterilmiştir. Böylelikle yetkinliklerin değerlendirilmesi sırasında, mümkün olduğunca nesnel sonuçlara ulaşılabilmenin sağlanması amaçlanmıştır.

4.3.1. Performans Değerlendirme ve Geliştirme Formu

Bu çalışmada, hemşireler için uygulanması öngörülen sistemde performans ölçümünde araç olarak kullanılmak üzere "Performans Değerlendirme ve Geliştirme Formu" oluşturulmuştur. Söz konusu formda bir önceki bölümde sıralanan 10 yetkinlik alanı belirlenmiş ve yetkinlik değerlendirmelerinin beşli ölçeğe göre yapılması öngörülmüştür. Hazırlanan değerlendirme formlarında yer alan her bir yetkinliğin izleyen sayfasında, yetkinlik değerlendirmesine açıklayıcı kanıtlar ortaya koyabilmek için gözlem ve kanıtlar başlığı altında bir bölüm bulunmaktadır. Ayrıca burada gelişme önerileri başlıklı bir bölüm daha bulunmaktadır. Bu bölümde, değerlendiricinin değerlendiren hakkında gelişim önerilerini düzenlemesi ve buna bağlı olarak performans değerlendirme sistemini kariyer planlama açısından altyapı oluşturan bir niteliğe sahip olması beklenmektedir.

5. SONUÇ

Yetkinlik temelli PDS örgütün performansını, verimliliğini ve rekabet gücünü artıran önemli bir araçtır. Bu araç, bireylerin ürettiği çıktılar üzerine odaklanan klasik performans değerlendirme sistemlerinden farklı olarak, bireylerin çıktıları elde ederken hangi davranışları gösterdiği üzerine de odaklandığından, beceri açıklarını belirlemeye ve bu açıkların kapatılması için uygun eğitim ve gelişim programlarının zamanında ve doğru bir şekilde verilmesine yardımcı olmaktadır. Bu sistemde, örgütteki işler ve çalışanlardan beklenenler net bir şekilde ortaya konulduğundan, örgütün performans beklentilerinde ve ölçümlerinde, çalışanlar ile değerlendiricileri arasında ortaya çıkan anlaşmazlıklar kesin bir şekilde giderilmekte ve dolayısıyla sistem etkin hale gelmektedir.

Klasik performans değerlendirme sistemlerinden farklı bir yaklaşıma sahip olan yetkinlik temelli PDS'de, üstün performans gösteren çalışanların bireysel özelliklerinin tespit edilip bütün çalışanlara yaygınlaştırılmasıyla örgüt aynı miktarda işgücüyle daha fazla verimli olmaktadır.

Bir alanda iyi eğitim almış olmanın aynı alanda başarılı olmak için yeterli olmadığı; bilgi, beceri ve davranış gibi bireysel özelliklerin belirleyici olduğu savından hareket eden ve gittikçe yaygınlaşan bu sistem, ülkemizde henüz sınırlı sayıda örgüt tarafından kullanılmaktadır. Sağlık sektörü açısından bakıldığında ise, yapılan araştırmalar ülkemizde henüz bu sistemin uygulamasının bulunmadığını göstermektedir. Ancak, hem sağlık sektörü hem de diğer sektörler açısından, yetkinlik temelli sistemlerin İK fonksiyonlarını etkinleştirdiğinin ve örgütün verimliliğini artırdığının fark edilmesiyle daha fazla örgüt tarafından kullanılacağına inanılmaktadır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- 1 BARUTÇUGİL, İ., (2002), **Performans Yönetimi**, 1. Baskı, Kariyer Yayınları İstanbul.
- 2 DUBOİS D. , WILLIAM J. R., (2004), **Competency-Based Human Resource Management** , Davies-Black Publishing, California.
- 3 FURNHAM, A, (2004), "Performance Management Systems", **European Business Journal** , Vol. 14 , No.4 , s.83-94.
- 4 GREEN, P. C., (1999), **Building Robust Competencies -Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies**, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- 5 LUCIA, A. D., LEPSINGER R., (1999), **The Art and Science of Competency Models- Pinpointing Critical Success Factors in Organization**, Jossey- Bass/Pfeiffer, San Francisco.
- 6 MOORE, D.R., CHENG M., DAINTY A.R.F.,(2002), "Competence, Competency and Competencies: Performance Assesment in Organization", **Work Study**, Vol.51, No.6, s.314-319.
- 7 MORTONE, D., (2003), "A Guide to Developing a Competency-Based Performance-Management System", **Wiley InterScience Journal**, Vol.30, No.3, s.23-32.
- 8 SPENCER, L. M., SIGNE, M.S., (1993): **Competence at Work- Models for Superior Performance**, John Wiley Sons, Inc , United States of America.
- 9 UYARGİL,C., (1994), **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi- Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- 10 WALTERS, M.,(1995), **The Performance Management Handbook**, Institute of Personnel and Development, London.
- 11 WIESE, D.S., BUCKLEY R.M., (1998), "*The Evolution of the Performance Appraisal Process*", **Journal Of Management History**, Vol.4, No.3, s.233-249.