



SAĞLIK SEKTÖRÜNDE 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ UYGULAMALARI

Bilgin ŞENEL¹

Mine ŞENEL²

Özet

Bu çalışmada insan kaynakları uygulamalarının güncel ve tartışmalı konularından biri olan 360 derece performans değerlendirme sistemi ayrıntılı olarak incelenmiş ve ampirik bir çalışma ile desteklenmiştir. Seçilen özel bir sağlık kuruluşunda, 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim sisteminin, değerlendirme sisteminde yer alan değerlendiriciler ile klasik amir değerlendirmelerinden farkı ve örgüte sağlayacağı avantajlar kapsamlı bir şekilde tartışılmıştır. Araştırma sonucunda sağlık çalışanlarının hangi yetkinliklerde başarılı olup, hangi yetkinliklerde geliştirilmesi gerektiği belirlenmiş, ayrıca, işgörenlerin kendi performanslarının dışarıdan nasıl algılandığını öğrenme fırsatı yaratılmıştır ve kişinin kendi değerlendirme puanları ile çalışma arkadaşlarının ve yatan hastaların puanları arasındaki farkı daha açık bir şekilde görmesi sağlanmıştır. Çalışmada en önemli sonuç, 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin uygulanmasıyla ilgili bazı önemli ayrıntılar, uygulama esnasında ortaya çıkan sorunlar ve bu sorunların ortaya çıkma sebepleri ile ilgili bazı ayrıntıların da işletme yönetiminin gözlemlenmesi fırsatı elde edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Performans değerlendirme, 360 derece performans değerlendirme, yönetsel yetkinlik
JEL NO: I10, L84

360 DEGREE PERFORMANCE EVALUATION METHOD APPLICATIONS AT HEALTH SECTOR

Abstract

In this study, 360 degree performance evaluation which is one of the current and controversial subject of human resources applications was examined in detail and supported with an empirical study. We have discussed that differences between the 360 degree performance evaluation and feedback system and classical supervisor assessments and the benefits that these applications will provide at selected a private health institution. As a result of the research, it has been determined that health workers are successful at which competencies and which competencies should be developed. In addition, health workers have learned how their performance is perceived from outside and it is provided that they can see clearly the differences between their evaluation scores and their colleagues, inpatients evaluation scores. The most important result in the study was the opportunity to be observed by manager that some important details about implementation of the 360 degree performance evaluation system, the problems that arise during implementation and reasons leading to these problems.

Keywords: Performance evaluation, 360 degree performance evaluation, managerial competence
JEL NO: I10, L84

1. GİRİŞ

Sağlık sektörünün yapısı, ülke nüfusu, kültürel gelişim, doğal kaynak, politik ve ekonomik sisteme bağlı olarak değişim göstermektedir. Bununla birlikte sağlığa verilen önemin her geçen gün artması ve sağlık hizmetlerinde kalite çitasının yükselmesi, sağlık kuruluşları arasındaki rekabeti artırmakta ve sektörün gelişimine önemli katkılar

¹ Doç.Dr. Bilgin ŞENEL, Munzur Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü,
EMAIL: senelbilgin@gmail.com

² Doç.Dr. Mine ŞENEL, Munzur Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü,
EMAIL: mines@anadolu.edu.tr



sağlamaktadır. Sağlık hizmetlerinde, fiziki yapı, araç gereç, insan gücü ve finans gibi kaynak özelliklerinin yanı sıra, hizmetin sunum şekli ve hizmet alanların memnuniyeti de kuruluşlar arası rekabette en belirleyici özellik olarak gösterilmektedir. Özellikle, insanı konu alan ve sağlık ile ilgili pek çok sorumluluğu üstlenen, verdikleri hizmetlerin işletmenin genel performanslarının değerlendirilmesinde anahtar rol oynayan sağlık çalışanları performanslarının değerlendirilmesi, sağlık kuruluşlarının gelecek stratejilerini kurmada önemli bir rol oynamaktadır.

Performans değerlendirme, işletme ve çalışan açısından önemli olduğu kadar yöneticiler açısından da oldukça önem taşıyan bir konudur. Etkin bir yönetim, performans sonuçlarının etkin olarak ölçülmesine bağlıdır. Bu bağlamda, kurumsallaşmış sağlık işletmelerinde birbirinden farklı performans değerlendirme sistemleri kullanılmaktadır. Performans değerlendirme sistemlerinin etkin bir biçimde işlemesi, sistemin çalışanlar tarafından kabul edilmesine bağlıdır. Çalışanların sistemi kabul etmelerini sağlayan en önemli unsurlardan birinin, performans değerlendirmenin adaletli bir şekilde yapılması ve gerçek sonuçlara yaklaşır bir değerlendirme olmasıdır.

İşgörenlerin işletmenin uyguladığı Performans değerlendirme sisteminin doğru ve güvenilir olduğunu düşünmesi için, performans değerlendirme sisteminin planlanması ve geliştirilmesi, yürütülmesi ve sistemden elde edilen sonuçların çalışanlara iletildiği geri bildirim süreçlerinin bulunması gerekliliği bir gerçektir. Bunlar göz önüne alındığında çalışmada, performans değerlendirme çalışmalarında bu işgören üzerinde bu algının yaratılabilmesi için çok yönlü ve tek kişinin düşüncesine dayanmayan en uygun yöntem 360 derece performans değerlendirme sistemi düşünülmüş ve özel bir hastanede uygulamaları gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda, 360 derece performans değerlendirme uygulaması için, yılda 3,000 anjiyografi ve müdahale, 12.000 ameliyat, 420 çalışan, kalbe 1200 bypass, 35.000 yatış ile tedavi olmak üzere 8 yılda 1,5 milyon hastaya bakan ve daha önce 360 derece performans değerlendirme yöntemi yerine klasik performans değerlendirme sistemi kullanan özel bir sağlık kuruluşu seçilmiş olup, pilot bir uygulama olması nedeniyle yardımcı hizmetler ve hemşirelik hizmetlerinin gerçekleştirildiği hasta bakım katında çalışmakta olan 54 hemşire ve sağlık görevlisi içinden, en az 2 yıl aynı kurumda ara vermeden çalışmış olması şartını taşıyan toplam 5 hemşire, 3 sağlık görevlisi, 2 yönetici ve yine bu katta yatan 21 hasta çalışmaya dahil edilmiştir.

Uygulama sonucunda, çalışmaya dahil edilen işgörenlerin genel olarak hangi yetkinliklerde başarılı olup, hangi yetkinliklerde geliştirilmesi gerektiği belirlenmiş ve birebir görüşmelerde işgörelere bunlar anlatılmıştır. Özellikle çalışmanın gerçekleştirildiği bu özel sağlık kuruluşunda, yürütülmekte olan eğitim planlarının yeniden düzenlenmesi ve eksik olan noktaların çalışanlarla beraber hazırlanması gerektiği belirlenmiştir. Ayrıca, işgörenlerin kendi performanslarının dışarıdan nasıl algılandığını öğrenme fırsatı elde edebilmişler ve kişinin kendi değerlendirme puanları ile çalışma arkadaşlarının ve yatan hastaların puanları arasındaki farkı daha açık bir şekilde görmesi sağlanmıştır. Çalışmada en önemli sonuç ise, 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin uygulanmasıyla ilgili bazı önemli ayrıntılar, uygulama esnasında ortaya çıkan sorunlar ve bu sorunların ortaya çıkma sebepleri ile ilgili bazı ayrıntıların da işletme yönetimince gözlemlenmesi fırsatı elde edilmiştir.

1. Performans Yönetimi ve Değerleme



İnsan Kaynakları kavramı ilk olarak Endüstri Devrimi ile ortaya çıkmıştır. Bu dönemde ekonomik hayat hızla gelişmekte, önemli sanayi kuruluşları doğmakta ve tarımsal bölgelerin ve bireysel atölyelerin cazibesi devlet kanallarıyla azaltılarak gerekli insan gücü yaratılmıştır. Bu dönemde, bireysel yeteneklere gerek duyulmadan işler basitleştirilmiş ve seri üretime ön plana çıkmıştır. Özellikle ilk olarak, Frederick W. Taylor' un Bilimsel Yönetim anlayışı Endüstri Devriminin ihtiyaç ve değerlerine uygun olarak kullanılan aletleri, gerekli olan insan gücünü, gerekli olan zaman gibi konularda objektif olarak araştırmalar yapıp daha az zamanda daha fazla üretimi amaçlamıştır. Daha fazla ücretler vererek günlük olan üretimin üstüne çıkmıştır. Daha sonraları Elton Mayo 'nun Hawthorne araştırmalarıyla (1927-1932) birlikte insan psikolojisinin verimliliğe olan etkileri tespit edilmiş ve çalışanların verimliliğinin sadece çalışma koşulları ya da ücrete göre değil sosyal ve psikolojik etkenlere bağlı olarak da değiştiği ortaya konulmuştur. Bu çalışmanın ışığı altında birçok bilimsel gelişme ile 1980 lere gelindiğinde artık öğrenen organizasyonlar, toplam kalite yönetimi, kurumsallaşma gibi Çağdaş Yönetim teknikleri temelinde artık işletmeler çalışanlarının hedefte ulaşmada en önemli kaynakları olduklarını anlamışlardır. Özellikle bu kaynakların en verimli şekilde kullanılabilmesi için insan kaynakları departmanları kurularak, bu gücü doğru ve verimli bir şekilde kullanabilmenin yolları araştırılmıştır. Özellikle eldeki insan gücünün performansları değerlendirilerek en iyi bulunmaya çalışılmıştır. Daha önceleri birincil amirlerin üstlendiği bir süreç olarak tanımlansa da ve “Performans Yönetimi” adıyla da anılabilen bu süreç, zaman ile performans geliştirme, eğitim ihtiyaçlarını saptama, kariyer yönetimi ve ödül sistemlerini uygulamak açısından oldukça önemli bir veri toplama sistemi olmuştur (Ergin, 2002: 135-136).

Cleveland ve arkadaşları 1989 yılında yaptıkları bir çalışmada performans değerlendirmesi bilgilerinin en çok kullanıldığı dört alanı belirlemiştir. Bu alanlar kişilerarası karşılaştırma gerektiren konular (ücret belirleme, terfi ve isten çıkarma), çalışanın kendi içinde karşılaştırılmasını gerektiren konular (geri bildirim, bireysel eğitim, güçlü ve zayıf olunan performans alanlarının belirlenmesi), sistemin devam ettirilmesine yönelik kararlar (hedef belirleme, insan gücü planlaması) ve doküman oluşturma (personel kararlarının dokümantasyonu ve yasal yükümlülüklerin karşılanması) olarak belirtilmiştir (Sümer, 2000:60-61). Yine aynı çalışmada performans değerlendirme bilgilerinin en fazla ücret belirleme ve geri bildirim amacıyla en az ise personel sistemlerinin değerlendirmesi ve ölçüt oluşturma amacıyla kullanıldığı rapor edilmiştir (Camgöz ve Alpten, 2006).

Performans değerlendirmenin kullanımının yaygınlaşmasına rağmen değerlendirme sürecinde yapılan hatalar, bu alanı tartışmalı hale getirmiştir. Performans değerlendirme hataları incelendiğinde, değerlendirilenin tüm alanlardaki seviyelerindeki başarılarının değerlendirilmesi yerine başarılı olduğu alanda değerlendirilmesi (Halo Etkisi) veya değerlendirilenin zayıf olduğu alanlar daha çok dikkate alınarak değerlendirilmesi (Boynuzlama Etkisi), değerlendirilenin bulunduğu departman da hem güçlü hem de zayıf olduğu alanların değerlendirilmesinden kaçınılması, bütün değerlendirmelerin ortalama bir kategoride toplanarak değerlendirilmesi (Merkezi Eğilim), Değerlendiricilerin değerlendirilenin hak ettiği kadar fazla puan vermesi (Müsamaha Etmek) veya hak ettiği kadar az puan vermesi (Tolare Etmemek), Bazı değerlendiricilerin, değerlendirilenleri yaşadıkları, davranışları veya siyasi görüşleri gibi birçok nedenden ötürü kendilerine benzettikleri için ona yüksek puan vermeleri (Benzerlik Hatası), değerlendiricilerin



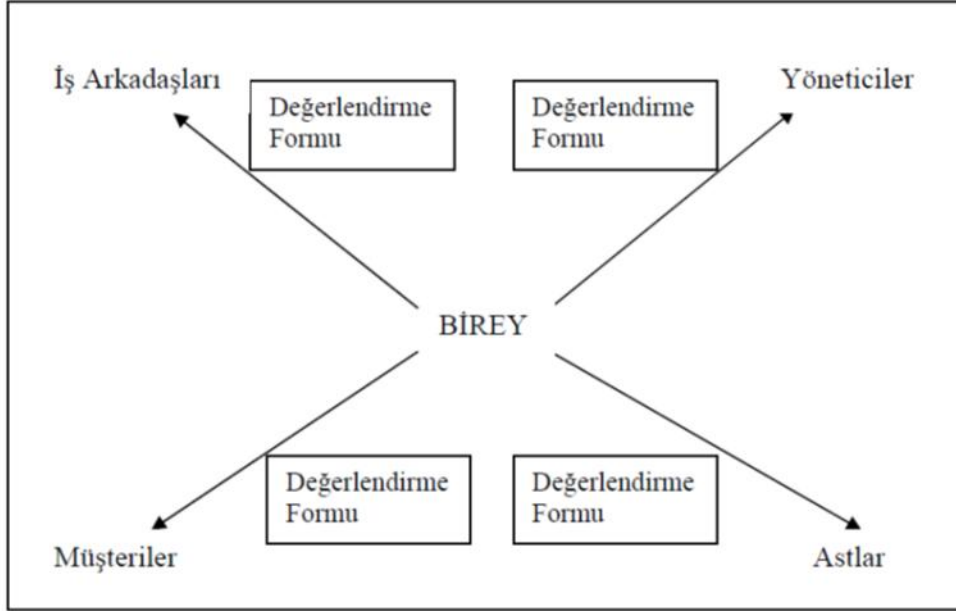
değerlendirdiklerini, bireysel performans değerlendirme kriterlerinden ziyade birbirleriyle ilişkili olarak değerlendirilmesi durumu (Farklılık Etkisi) gibi hatalar görülmektedir. Bu değerlendirici hatalarının minimize edilebilmesi için farklı performans değerlendirilmesi yöntemleri oluşturulmuştur. Bu yöntemler incelendiğinde, Grafik Ölçüm Yöntemi, Kritik olay Yöntemi, Zorunlu Seçim Yöntemi, Tanımlayıcı Metin Tipi Yöntemler, Kıyaslama Yöntemleri ve son olarak 360 Performans Değerleme Yöntemleri karşımıza çıkmaktadır. Sayılan bu yöntemler arasında günümüzde en etkili olduğu kabul edilen ve en yaygın olarak kullanılan yöntem 360 derece performans değerlendirme yöntemidir (Gillespie, 2005).

2. 306 Derece Performans Değerleme Yöntemi

İnsan kaynakları yönetimi, en geniş anlamıyla bir organizasyonun en değerli varlığının, yanı orada çalışan insanların, etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. İKY bir organizasyon içinde yüksek performanslı iş gücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimidir (Barutçugil, 2004, 32 s). Diğer yandan, İnsan kaynakları yönetimi, alandaki akademisyenler ve uygulayıcılar için yaygın olarak geri bildirim ve etkili performans iyileştirme stratejisinin bir bileşeni olarak kabul edilmektedir (McCarthy ve Garavan, 2001). Ek olarak performans geri bildirimini iş tatminini ve motivasyonu (Hackman ve Oldham, 1980) ve birçok karar verme modellerini ve bireylerin performansları hakkında geri bildirim almayı içeren kariyer geliştirme modellerini arttırmaktadır (DeNisi ve Kulger, 2000).

Performans değerlendirme süreci, insan kaynakları yönetiminin önemli bir boyutudur ve çalışanların yaşam şansını belirlenmesinde çok önemli bir rol oynayabilir (Millmore, Biggs, Morse, 2007). Performans değerlendirmesinin iki temel amacı vardır. Bunlardan ilki, promosyonlar, maaş, eğitim ihtiyaçları ve eğitim desteği gibi konularda karar vermede kullanılan bilgi kaynağı olarak kullanılır. İkinci olarak, personelin gelişimini ve iyileştirilmesini kolaylaştırmak için geri bildirim aracı olarak kullanılır (Brauch, 1996).

Geleneksel performans değerlendirme sistemi; tek boyutlu işleyen, yöneticinin personeli değerlendirdiği bir süreçtir. Özellikle, bu süreçte değerlendiricinin değer yargıları, duyguları devreye girmekte, objektiflik ve güvenilirlik konusunda şüpheler ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda açıklık, katılım, güven, objektiflik önemli performans değerlendirme kriterleri olarak ortaya çıkmaktadır. Tek kişinin değerlendirme yapmasından kaynaklanan hataları en aza indirmek amacıyla son yıllarda değerlendirme sürecine birden fazla kişiyi katan 360 derece performans değerlendirme (geribildirim) yöntemi gündeme gelmiştir. 360 derece geri besleme terimi aslında teoride ve teorinin uygulamasında bazı öncü çalışmalar yapan bir şirket olan TEAMS, Inc.'in kayıtlı bir ticari markasıdır. Bu terim Band- Aid, Kleenex ve Xerox gibi modern iş yaşamında çok yaygın bir ibare haline gelmiş ve orijinal terimlerin yerine geçmiştir. Bunun ticari bir marka olmasından önce mi sonra mı olduğu ise belli değildir (Doğan, 2004). 360 derece performans değerlendirme süreci hakkında sayısız yazar tanımlar yapmışlardır. 360 derece performans değerlendirme yöntemi, bireyin performansı değerlendirilirken üstleri, meslektaşları, astları, müşteriler ve hatta bazen eşleri gibi birden fazla kaynaktan elde edilen veriler değerlendirilerek yapılan ve oluşabilecek bireysel hataları minimize etmeye yarayan ve günümüzde en etkin performans değerlendirme yöntemi olarak kullanılmaktadır.



Şekil 1. 360 Derece Performans Değerlendirme

360 derece performans değerlendirme yöntemi literatürde; çok kaynaklı performans değerlendirme, tam daire değerlendirme, yukarı performans değerlendirme, çok sınıflandırıcılı değerlendirme, 360 derece dönüt ve 360 derece geribildirim gibi isimlerle yer aldığı görülmektedir. Çalışmada bu yöntem 360 derece performans değerlendirme yöntemi adıyla kullanılmıştır.

3. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Özel bir Sağlık Kuruluşunda Uygulaması

3.1. Araştırmanın Kapsamı, Amacı ve Kısıtları

Çalışmada, yöneticiler için 360 Derece Performans Değerlendirme sisteminin geliştirilme, uygulanma ve geri bildirim sürecini içeren bir örnek uygulamaya yer verilecektir. 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim uygulama öncesinde değerlendirmenin ne şekilde yapılacağı ve bu süreçte neler yapılması gerektiği titizlikle gösterilmiştir. Bu amaç doğrultusunda, çalışmada 360 derece performans değerlendirme uygulamaları için, yılda 3,000 anjiyografi ve müdahale, 12.000 ameliyat, 420 çalışan, kalbe 1200 bypass, 35.000 yatış ile tedavi olmak üzere 8 yılda 1,5 milyon hastaya bakan ve daha önce 360 derece performans değerlendirme yöntemi yerine klasik performans değerlendirme sistemi kullanan özel bir sağlık kuruluşu seçilmiş olup, pilot bir uygulama olması nedeniyle yardımcı hizmetler ve hemşirelik hizmetlerinin gerçekleştirildiği hasta bakım katında çalışmakta olan 54 hemşire ve sağlık görevlisi içinden, en az 2 yıl aynı kurumda ara vermeden çalışmış olmasını şartını sağlayan, 2 Birim Amiri, 5 hemşire, 3 sağlık görevlisi ve 21 yatan hasta çalışmaya dahil edilmiştir.

3.2. Araştırma Yöntemi

Performans değerlendirmesi yöntemlerinden 360 Derece Performans Değerlendirmesi yönteminin özel bir hastanede uygulanması amacıyla yapılan çalışmada anket yönteminden



yararlanılmıştır. Araştırmaya katılanların sonuçlara itirazın önlenmesi için değerlendiriciler değerlendirilecek kişilere sunulmuş ve herhangi bir itirazları olup olmadığı sorulmuştur. Verilerin toplanması için oluşturulan anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, değerlendirmeye katılanlar ve değerlendiricilerin demografik özellikleri ile ilgili sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde ise; 6 farklı yetkinliğin sorgulandığı 38 adet ifade yer almaktadır. Bu boyutlar:

- İş/Görev Bilgisi
- İletişim Yeteneği
- Stratejik Düşünme, Planlama ve Organize Etme
- Müşteri Duyarlılığı
- Takım Çalışması
- Genel Kişisel Kriterler

Kimlik bilgilerinin ve uygulama sonuçlarının gizli kalacağı tüm katılımcılara belirtilmiş, uygulamanın asıl amacının geri bildirim olduğu açıklanmıştır. Sonuçta yapılacak değerlendirmelerde analiz edilen ast, amir, kendi öz değerlendirmesi ve emsallerinin değerlendirmesinin sonuçlarının eşit olup olmadığı araştırılmıştır. İfadelerin tamamı kapalı uçludur ve 5'li likert ölçeği ile ölçeklendirilmiştir. Ölçekte Kesinlikle Katılmıyorum=1, Katılmıyorum=2, Kararsızım=3, Katılıyorum=4, Kesinlikle Katılıyorum=5 olarak puanlanmıştır. Anket pek çok kaynaktan ve farklı anketlerden yararlanılarak, yönetimin de istekleri doğrultusunda özgün olarak hazırlanmıştır.

3.3. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Toplanan anketlerle elde edilen veriler sonucunda üç farklı yoldan analizlerle geri bildirim elde edilmiştir.

3.3.1. Yetkinlik Bazlı Genel Değerlendirme

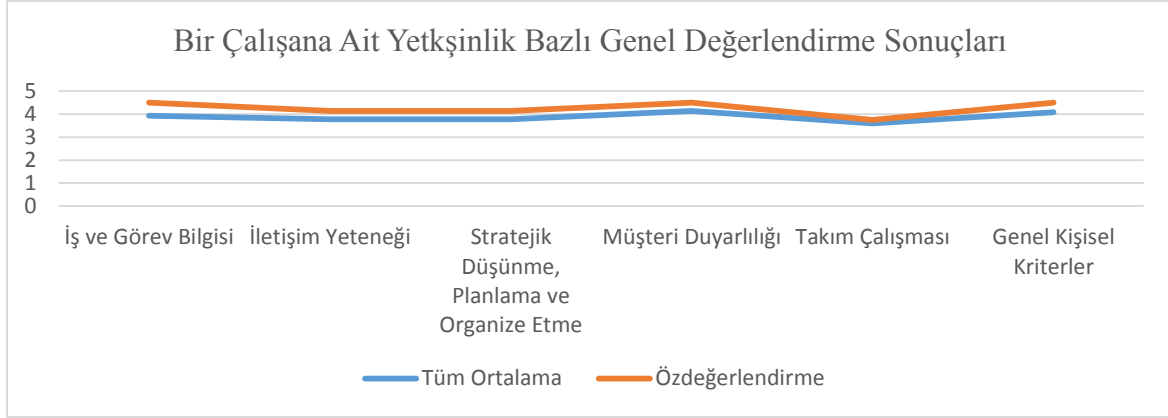
Yetkinlik bazlı genel değerlendirme raporunda, çalışanların her bir yetkinlik için kendilerine verdikleri puanlar ve kendisi dışındaki değerlendiricilerin verdikleri puanların ortalamaları kullanılmıştır. Bu değerler tablo ve grafik olarak sunulmaktadır. Çalışanların raporları yorumlayabilmeleri için elde edilen geri bildirim raporlarıyla birlikte geri bildirim kılavuzları da kendilerine iletilmiştir. Aşağıda bir çalışana ait yetkinlik bazlı genel değerlendirme tablo ve grafiği verilmiştir.

Tablo 1. Çalışana ait yetkinlik bazlı genel değerlendirme

Yetkinlikler	Üst Ortalama (2 Kişi)	Çalışma Arkadaşları Ortalama (5 kişi)	Ast Ortalama (3 Kişi)	Hasta (21 Kişi)	Tüm Ortalama (31 Kişi)	Özdeğerlendirme (Kendisi)
1 İş ve Görev Bilgisi	3,45	3,95	4,35	3,53	3,95	4,5
2 İletişim Yeteneği	3,25	3,67	4,22	3,72	3,71	4,14
3 Stratejik Düşünme, Planlama ve Organize Etme	3,29	3,79	4,22	3,80	3,77	4,14
4 Hasta Duyarlılığı	4,03	4,25	4,13	4,10	4,13	4,5



5	Takım Çalışması	3,13	4	3,63	3,65	3,59	3,70
6	Genel Kişisel Kriterler	3,82	4	4,33	4,18	4,08	4,5



Grafik 1. Çalışana ait yetkinlik bazlı genel değerlendirmede Özdeğerlemesinin kendisini Değerlendirenler arasındaki fark

Bu bölümde, kişinin güçlü ve geliştirmeye açık yetkinlikleri ortaya konulmaktadır. Kişinin kendi değerlendirmesi dışındaki puanların ortalaması alınarak yetkinlikler sıralanmaktadır. En yüksek dört puanın alındığı yetkinlikler güçlü yetkinlikler, en düşük dört puanın alındığı yetkinlikler ise eğitime ve gelişime açık yetkinlikler olarak belirlenmektedir.

Kişinin kendine verdiği puanlar da tabloda gösterilmektedir. Bu tablo ile kişi kendi güçlü yanlarını görme fırsatı bulmakta ve zayıf yanlarını gözlemleyerek eğitim ve gelişim planlaması yapabilmektedir. Aşağıda yetkinlik bazlı genel değerlendirme tablosunun devamı olarak kişisel yetkinlik analizi tablosu verilmiştir.

Tablo 2. Kişisel Yetkinlik Analizi

GELİŞİME AÇIK YETKİNLİKLER	Genel Ortalama	Özdeğerlendirme
A. İletişim Yeteneği	3,78	3,17
B. Stratejik Düşünme, Planlama ve Organize Etme	3,8	4,14
C. Takım Çalışması	3,6	3,7
GÜÇLÜ YETKİNLİKLER		
D. İş ve Görev Bilgisi	3,95	4,5
E. Genel Kişisel Kriterler	4,15	4,5
F. Hasta Duyarlılığı	4,07	4,5

3.3.2. Genel Veri Tablosu

Genel veri tablosu, diğer analizlerde farklı olarak kişinin yetkinlikleri için genel bir ortalama yerine her davranış yani her soru için verilen performans puanlarından oluşmaktadır. Kişiler bu tablo ile yalnızca yetkinliklerini değil, yetkinlikler içerisinde hangi davranışlarının nasıl algılandığını da görebilmektedirler. Doldurulmuş Performans Değerlendirme Formu üzerindeki her sorunun nisbi ağırlığı eşit varsayılarak, alt boyutlar dikkate alınarak 38 sorunun frekans değerleri, ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Hesaplanan genel performans sonuçları her birim amiri için statüye bağlı değerlendirme sonuçlarına göre (Üst,



AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 62 Temmuz – Ağustos 2017

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZİSTAN

<http://www.akademikbakis.org>



ast, emsal, hasta ve kendisi olmak üzere) gruplandırılmıştır. Tablo 3’de ilk sütunlarında frekans değerleri bulunmaktadır. Frekans değerleri, kişiye o davranış ile ilgili olarak belirtilen puanın kaç kez verildiğini gösteren değerdir. Frekans değerlerini takip eden sütunlarda, her bir davranış için değerlendirici grup ortalamaları yer almaktadır. Son olarak, kişinin kendi değerlendirme puanı ve kendisi dışındaki puanların ortalamaları ile kendi değerlendirme puanı arasındaki fark görülmektedir. Aşağıda örnek veri tablosu bir kişiye ait yetkinlik bazlı genel değerlendirme gösterilmektedir.



AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ
Sayı: 62 Temmuz – Ağustos 2017
Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZİSTAN
<http://www.akademikbakis.org>



Yetkinlikler	PERFORMANS							YETKİNLİKLER	PERFORMANS						
	ÜST (2)	Emsal (5)	Ast (3)	Hasta (21)	ÖZ	ORT	FARK		ÜST (2)	Emsal (5)	AST (3)	Hasta (21)	ÖZ	ORT	FARK
A. İŞ/GÖREV BİLGİSİ	3,45	3,95	4,35	3,53	4,5	3,95	-0,55	D. İLETİŞİM YETENEĞİ	3,25	3,67	4,42	3,92	3,17	3,78	-0,34
1. İşini ve kurumu sever.	4	3,5	4,5	3,95	4	3,99	0,01	20. İş arkadaşlarıyla ve müşterilerle uyumlu bir işbirliği içinde çalışır.	3,5	3,5	3,5	3,5	4	3,6	0,5
2. Günlük hayatta görev tanımı dahilinde veya dışında sorumluluk alır ve iş arkadaşlarını bu şekilde davranmaya özendirir.	3	4	3,5	3,91	4	3,68	0,32	21. Müşterilere güler yüzlü ve iş ciddiyetiyle yaklaşır.	4,5	4,5	4,5	4,5	3	4,2	-1,5
3. Kuruma ait makine ve donanımları etkin kullanır ve korur.	3,5	4	4,5	3,17	5	4	1	22. Başkalarının görüşlerini dikkate alır ve gerektiğinde tavsiye verir.	3	3,5	5	4	5	4,1	1,2
4. Gerekliğinde farklı işlerde çalışabilme yeteneğine sahiptir.	4	4,5	4	3,51	4	4,2	-0,2	23. Kendisine her zaman rahatlıkla ulaşılabilir.	3	3,5	4	3,5	4	3,6	0,5
5. Kendi görev sınırları içinde yer alabilecek konuları yerine getirir.	3	4	4,5	3,51	4	3,8	0,2	24. Olaylara empati kurarak yaklaşır ve iyi bir dinleyicidir.	2,5	3,5	5	4	3	3,6	-0,7
6. Yaptığı işle ilgili tekniği ve mevzuatı başkalarına sorma ihtiyacı duymadan bilir.	3	4	4,5	2,51	5	3,8	1,2	25. Verilen talimatları, açıklamaları ve bilgileri doğru ve zamanında anlar.	3	3,5	4,5	4	4	4,2	0,3
7. İşin gerektirdiği teknik altyapıya sahiptir.	3,5	4,5	4,5	4	5	4,2	0,8	E. STRATEJİK DÜŞÜNME VE ORGANİZE ETME	3,28	3,79	4,214	3,57	4,14	3,8	0,34
8. Hastalara ve şirket içi çalışanlara işler hakkında güncel ve sağlıklı bilgiler verebilir.	3,5	4,5	5	4,5	4	4,3	-0,3	26. İşlerini aciliyet ve önem sırasına koyar.	3	4	4,5	3,5	4	3,8	0,2
9. Sorunları teşhis eder, çözüm bulur ve uygular.	3,5	3	4	3,74	5	3,8	1,2	27. Tanımlanan mesai içinde doğru planlama ve disiplin yeteneğini kullanarak sonuç odaklı çalışır.	4	3,5	4	4	4	3,9	0,1
10. Verilen işi doğru, tam ve güvenilir yapar.	3,5	3,5	4,5	2,50	5	3,8	1,2	28. Yöneticinin ve kendisinin koyduğu hedeflere ulaşmaya çalışır.	3,5	4	4	3,5	5	4	1
B. HASTA DUYARLILIĞI	4	4,25	4,125	3,5	4,5	4,07	0,43	29. Yoğun iş ortamında doğru ve hızlı karar verebilir.	3	4	4,5	4	3	3,7	-0,7
11. Hastalara karşı nazik, güler yüzlü ve hassastır.	4,5	4,5	4	2,4	5	4,08	0,92	30. Sorunları teşhis eder, çözüm bulur ve öneri getirir.	3	3,5	3,5	3	4	3,4	0,7
12. Hastaların memnuniyetini sağlamada başarılıdır.	4	4,5	3,5	4	4	4,2	0,8	31. Zamanı ve kaynakları etkin kullanır.	3	3,5	4,5	3,5	4	3,7	0,3
13. Hastaların şikayetlerini gidermede hızlı ve başarılıdır.	3,5	4	4,5	4	4	4	0	32. İşlerin belirlenen zamanda bitirilmesi için hassastır.	3,5	4	4,5	3,5	5	4,1	0,9
14. Hastaların problemleri konusunda acil çözümler üretebilir veya çözebilecek birimlere	4	4	4,5	3,5	5	4,2	0,8	F. GENEL KİŞİSEL KRİTERLER	3,92	4	4,3	4	4,5	4,15	0,42
C. TAKIM ÇALIŞMASI	3,125	4	3,625	3,375	3,7	3,6	0,1	33. Kılık-kıyafet ve davranışlarıyla şirketi başarılı bir şekilde temsil eder.	4,5	4,5	4,5	4,5	5	4,6	0,5
16. İyi bir takım üyesidir.	3	4	3,5	3	4	3,5	0,5	34. İnsanlara eşit davranır ve gerektiğinde kişileri motive eder.	4	4	4,5	4	4	4,1	0,2
17. İş ve bilgiyi paylaşarak takım performansını artırır.	3,5	4	4	4	3	3,8	-0,8	35. Üstlerine, astlarına ve çalışma arkadaşlarına karşı saygılıdır.	3,5	4	4,5	4	4	4	0
18. Diğer fikirlere açıktır ve karşılıklı olarak yararlı çözümler oluşturmaya çalışır.	3	4	3	3	4	3,3	0,7	36. Çalıştığı ortamın gün içerisinde ve gün sonunda düzenli olmasına dikkat eder.	3,5	3	4,5	3,5	5	3,9	1,3
19. Takım arkadaşlarıyla uyumlu bir işbirliği içinde çalışır.	3	4	4	3,5	4	3,7	0,3	37. Günlük hayatta ve iş ortamında kurduğu iletişimde dürüst ve güvenilirdir.	4	4	3,5	3,5	4	3,8	0,2



AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ
Sayı: 62 Temmuz – Ağustos 2017
Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZİSTAN
<http://www.akademikbakis.org>



								38. Gelişmeye ve bilmediği konuları öğrenmeye açıktır. Kendini ve işini geliştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunur.	4	4,5	4,5	4,5	5	4,5	0,7
--	--	--	--	--	--	--	--	---	---	-----	-----	-----	---	-----	-----

Tablo 3. Bir Çalışana Ait Yetkinlik Bazlı Genel Değerlendirme



3.3.4. Uygulama Yapılan Hastane İçin Genel Yetkinlik Sonuçları

Çalışmanın amaçlarından biri de, bu sağlık kuruluşunda çalışan kişiler arasındaki genel yetkinlik sonuçları oluşturulmasıdır. Yani; toplanan ve analiz edilen veriler doğrultusunda, hangi yetkinliklerin daha güçlü ve hangi yetkinliklerin gelişime açık olduğunun saptanmasıdır. Bu saptama, kişisel yetkinlik analizi tablolarının çalışmaya dahil olan bütün çalışanlar için oluşturulması ile sağlanabilir.

Form üzerindeki her sorunun nisbi ağırlığı eşit varsayılarak, alt boyutlar dikkate alınmaksızın 38 sorunun ortalaması ve standart sapması hesaplanmış ve hesaplanan genel performans sonuçları her birim amiri için statüye bağlı değerlendirme sonuçlarına göre (amir, ast, emsal, kendi ve hizmetlerinden yararlananlar olmak üzere) gruplandırılmıştır.

Bir çalışana ait yetkinlik bazlı genel değerlendirmenin gösterildiği Tablo 4 incelendiğinde, çalışanın iyi bir iletişim yeteneğine sahip ve takım çalışmasına uygun olduğu düşünülürken, diğer yandan iş ve görev bilgisinin henüz yeterli olmadığı, Hastaya olan duyarlılığının zayıf olduğu, stratejik düşünerek işleri organize etmede yeterli olmadığı kişisel kriterlerin geliştirilmesi gerektiği ortaya konulmuştur.

Kişisel yetkinlik bazlı genel değerlendirme analizi sonuçları oluşturulduktan sonra sonuçlar doğrultusunda Gelişime Açık Yetkinlik belirlenerek, gerek amirleri ve gerekse birim çalışanlarının sonuçlar doğrultusunda çalışanları gerekli eğitim programlarına yönlendirebilirler. Eğitim programları, 360 derece performans değerlendirmesinden çıkan sonuç doğrultusunda kişiye ait eğitim programları hazırlanarak gelişimi sağlanabilir. Bu yöntemin diğer bir avantajı ise, her bir çalışanın kendisini sürekli denetlediği düşüncesiyle çok daha dikkatli çalışmaları sağlanacaktır. Diğer yandan, Başhekim, birim amirleri, diğer yöneticiler aldığı kararlarda, elde edilen analizler doğrultusunda farklı yönetim anlayışını sergileyerek sonuçlarını analiz edebilecek, eksiklikleri görebilecek ve önlemler alınarak, oluşması muhtemel sorunlar önceden engellenebilme olanağı sağlanacaktır.

Sonuç olarak, 360 derece performans değerlendirme sistemini hala uygulamayan sağlık kuruluşlarında bu çalışma ile kurum içi çok daha önemli konularda, yönetim tarzı hakkında, fiziksel yeterlilik hakkında, çalışma saatleri düzenlenmesinde ve daha birçok konu üzerinde ne kadar önemli sonuçlar elde edilebileceği, hatta kurum içi çok daha önemli konularda tüm çalışanların görüşleri ve eksiklikleri net bir şekilde ortaya konulabilecektir.



	Genel Ortalama	Öz Değerlendirme		Genel Ortalama	Öz Değerlendirme		
1. Kişi (Yönetici)	GELİŞİME AÇIK YETKİNLİKLER		2. Kişi (Yönetici)	GELİŞİME AÇIK YETKİNLİKLER			
	Stratejik Düşünme, Planlama ve Organize Etme	3,93		4,73	İş ve Görev Bilgisi	3,97	4,7
	İletişim Yeteneği	4		4,25	İletişim Yeteneği	3,89	4,33
	Genel Kişisel Kriterler	4,03		4,67	Takım Çalışması	3,71	4,75
	GÜÇLÜ YETKİNLİKLER			GÜÇLÜ YETKİNLİKLER			
	İş ve Görev Bilgisi	4,13		4,7	Stratejik Düşünme, Planlama ve Organize Etme	4,17	4,57
Hasta Duyarlılığı	4,04	5	Hasta Duyarlılığı	4,13	5		
Takım Çalışması	4,13	4,75	Genel Kişisel Kriterler	4,06	4,83		
3. Kişi	GELİŞİME AÇIK YETKİNLİKLER		4. Kişi	GELİŞİME AÇIK YETKİNLİKLER			
	İş ve Görev Bilgisi	4,5		4,4	İletişim Yeteneği	4,19	4,5
	Stratejik Düşünme, Planlama ve Organize Etme	4,5		4,29	Genel Kişisel Kriterler	4,22	5
	Hasta Duyarlılığı	4,5		4,5	Takım Çalışması	4,17	5
	GÜÇLÜ YETKİNLİKLER			GÜÇLÜ YETKİNLİKLER			
	İletişim Yeteneği	4,67		4,5	İş ve Görev Bilgisi	4,23	4,8
Genel Kişisel Kriterler	4,58	4,17	Stratejik Düşünme, Planlama ve Organize Etme	4,34	4,71		
Takım Çalışması	4,54	4,75	Hasta Duyarlılığı	4,25	5		
5. Kişi	GELİŞİME AÇIK YETKİNLİKLER		6. Kişi	GELİŞİME AÇIK YETKİNLİKLER			
	Stratejik Düşünme, Planlama ve Organize Etme	4,05		4,29	İletişim Yeteneği	3,78	3,83
	Hasta Duyarlılığı	3,92		4,5	Stratejik Düşünme, Planlama ve Organize Etme	3,77	4,14
	Genel Kişisel Kriterler	4,03		4,83	Takım Çalışması	3,59	3,75
	GÜÇLÜ YETKİNLİKLER			GÜÇLÜ YETKİNLİKLER			
	İş ve Görev Bilgisi	4,15		4,6	İş ve Görev Bilgisi	3,95	4,5
İletişim Yeteneği	4,14	4,83	Genel Kişisel Kriterler	4,15	4,5		
Takım Çalışması	4,25	5	Hasta Duyarlılığı	4,07	4,5		
7. Kişi	GELİŞİME AÇIK YETKİNLİKLER		8. Kişi	GELİŞİME AÇIK YETKİNLİKLER			
	İletişim Yeteneği	3,78		4,67	Stratejik Düşünme, Planlama ve Organize Etme	3,8	4,14
	Hasta Duyarlılığı	3,58		4,75	Hasta Duyarlılığı	4,07	4,5
	Takım Çalışması	3,88		4,5	Genel Kişisel Kriterler	4,15	4,5
	GÜÇLÜ YETKİNLİKLER			GÜÇLÜ YETKİNLİKLER			
	İş ve Görev Bilgisi	3,88		4,4	İş ve Görev Bilgisi	4,2	4,5
Stratejik Düşünme, Planlama ve Organize Etme	3,86	4,71	İletişim Yeteneği	3,78	3,17		
Genel Kişisel Kriterler	4	5	Takım Çalışması	3,6	3,7		
9. Kişi	GELİŞİME AÇIK YETKİNLİKLER		10. Kişi	GELİŞİME AÇIK YETKİNLİKLER			
	İş ve Görev Bilgisi	4,17		4,1	İletişim Yeteneği	4,06	4,67
Stratejik Düşünme, Planlama ve Organize Etme	4,05	3,86	Stratejik Düşünme, Planlama ve Organize Etme	3,95	4,57		



AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ
Sayı: 62 Temmuz – Ağustos 2017
Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası
Kırız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZİSTAN
<http://www.akademikbakis.org>



Hasta Duyarlılığı	4	4,5	Takım Çalışması	4,17	4,75
GÜÇLÜ YETKİNLİKLER			GÜÇLÜ YETKİNLİKLER		
İletişim Yeteneği	4,28	4,83	İş ve Görev Bilgisi	4,27	4,6
Genel Kişisel Kriterler	4,36	4	Hasta Duyarlılığı	4,29	4,5
Takım Çalışması	4,21	4,5	Genel Kişisel Kriterler	4,42	4,83

Tablo 4. 10 Çalışana Ait Kişisel Yetkinlik Analizi



4. SONUÇ

Performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün, o işle amaçlanan ve planlanan hedefe yönelik olarak, belirlenmiş bir zaman diliminde ya da birim zaman içerisinde, amaçlanan ve hedeflenen noktaya ne kadar varabildiğinin nicel ve nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Akal, 2005; 17). Performans değerlendirme ise, bireylerin örgütsel amaçlar doğrultusunda ve belirli bir dönem içerisinde ürettikleri sonuçların analiz edilmesi ve organizasyonel etkinliğin ölçülebilmesinde kullanılmaktadır (Akdemir, 2009; 487). Özellikle günümüz örgütleri incelendiğinde, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının yaygınlaşması ve böylece yöneticilerin yanında personelin de karar alınırken söz sahibi olması, sadece üstün astı değerlendirdiği geleneksel-klasik değerlendirme yöntemlerini işlevsiz hale gelmiştir. Artık, gerek bireysel, gerekse örgütsel etkinliği ve verimliliği artırma amacını güden, tüm çalışanlar tarafından kabul edilen ve destek verilen bir performans yönetim sisteminin kurulması ve işletilmesi çok önemlidir. Bu nedenlerden dolayı, birçok örgüt bu avantajları sağlayacağını düşündüğü 360 derece performans değerlendirme yöntemini kullanmaktadır.

Fakat, çalışmaya konu olan sağlık kuruluşları incelendiğinde, bir çok kuruluşun, gerek zaman, gerek yoğunluk, gerekse bütçe kısıtlamaları nedenleri gösterilerek 360 derece performans değerlendirme yöntemini uygulamadıkları, kısa zamanda sonuca ulaşacaklarını düşündükleri klasik performans değerlendirme yöntemlerini tercih ettikleri görülmüştür. İlk olarak çalışmaya yine bu tip bahaneler gösteren bir sağlık kuruluşu seçilerek, 360 derece performans değerlendirme uygulamalarını gerçekleştirmenin ne gibi avantajlar sağlayacağı ortaya konulmak istenmiştir. İlk olarak, yönetimden izin alınarak pilot uygulama için kurum içinde bir departman ve çalışanlar seçilerek, uygulamanın nasıl olacağı anlatılmış ve çalışanların konu ile ilgili soruları cevaplanmıştır. Ardından tarafımızca hazırlanan 6 alanda toplam 38 soru taraflara iletilmiş ve sonuçlar elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlar sınıflandırılarak, analizler gerçekleştirilmiştir.

Analizler sonucunda elde edilen sonuçlar incelendiğinde, 6 temel alanda yüksek oranda farklılıklar gözlemlenmiştir. Özellikle, yapılan çalışmanın sağlık sektöründe yapıyor olması, bazı farklılıkların insan hayatı için önemli olabileceği düşüncesi ile, çalışmada analizler 38 soru temelinde ayrıntılı incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda, kurumdaki sağlık çalışanlarının kuruma ait makine ve donanımları etkin kullanmadığı, hastaların sağlık sorunlarını teşhis etmelerinde ve çözüm bulmadıkları, verilen işi doğru, tam ve güvenilir yapmadıkları ve kuruma ait teknik alt yapının eksik görülmesi en dikkat çekici sonuçlar olarak ortaya çıkmıştır. Bunların yanında, kurum yöneticilerinin ve çalışanların kendileri için koyduğu hedeflerin ulaşılabilir hedefler olmadığı, verilen talimatların, açıklamaların ve bilgilerin doğru ve zamanında verilemediğinin de sonucuna varılmıştır.

Sonuç olarak gerçekleştirilen bu çalışma, 360 derece performans değerlendirme yöntemi uygulamalarının ve sonuçlarının, çok yönlü geribildirim nasıl olanağı sağladığı, mevcut durumu nasıl yansıttığı, yöneticilerin ve kurumun eksik yönlerini nasıl ortaya çıkardığını göstermesi açısından önemli olmuştur. En önemlisi, insan hayatını konu alan bu kuruluşlar için bu uygulamaların sağlık çalışanları ve kuruma sağlayacağı faydaların yanında, sağlığına kavuşmak için bekleyen hastaların kısa sürede sağlığına kavuşabilmesinin sağlanması açısından önemli bir çalışma olduğu ortaya konulmuştur. Çalışmanın gerçekleştiği bu kuruluş, elde edilen sonuçları dikkate alarak, klasik performans değerlendirme yöntemini



terk ederek, 360 derece performans değerlendirme yöntemini uygulamaya başlamış ve sonraki görüşmelerde önemli oranda verimlilik artışları sağladıkları görülmüştür.

KAYNAKLAR

Akal, Zuhul (2005). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri (6.Basım), Milli Produktivite Merkezi Yayınları No: 473. Ankara

Akdemir, Ali. İşletmeciliğin Temel Bilgileri, Bursa: Ekin Yayınları. 2009.

Alma M. McCarthy Thomas N. Garavan, (2001), "360° feedback process: performance, improvement and employee careerdevelopment", Journal of European Industrial Training, Vol. 25 Iss 1 pp. 5 – 32. <http://dx.doi.org/10.1108/03090590110380614>

Baruch, Y. (1996), "Self performance appraisal vs direct-manager appraisal: a case of congruence", Journal of Managerial Psychology, Vol. 11 No. 6, pp. 50-65.

Barutçugil, İsmet (2004). Stratejik İnsan Kaynakları, Kariyer Yayıncılık, (502 p)

Camgöz, S.M. VE Alperden, İ.N (2006). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği, Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi, Cilt 13, sayı: 2, 191-212.

DeNisi, A. and Kluger, A. (2000), "Feedback effectiveness: can 360-degree appraisals be improved?", Academy of Management Executive, Vol. 14 No. 1, pp. 129-39.

Doğan, A., (2004). Performans Değerlendirme Sistemlerinden 360 Derece Performans Yönetim Sistemi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, s.47.

Gillespie, T. L. (2005). Internationalizing 360-Degree Feedback: Are Subordinate Ratings Comparable?. Journal of Business and Psychology, 19 (3), 361-382.

Mike Millmore David Biggs Laura Morse, (2007), "Gender differences within 360-degree managerial performance appraisals", Women in Management Review, Vol. 22 Iss 7 pp. 536 – 551. <http://dx.doi.org/10.1108/09649420710825715>.

SÜMER, Canan,H. ve B, Reyhan. (2006), "Performans değerlendirilmelerinde geleneksel olmayan değerlendirici kaynakların kullanımı", Türk Psikoloji Dergisi, 21 (57), 25-40.