

Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri'nde Bireysel Performans Değerlendirme Süreci

Pınar YALÇIN BALÇIK *
Kemal YENİLMEZ **
Sırma Pınar ŞAHİN***

ÖZ

Performans yönetimi işletmelerin varlıklarını sürdürmek için ihtiyaç duydukları faaliyetleri doğru zamanda, doğru biçimde, doğru yöntemle gerçekleştirebilmesi için yararlanılan en önemli araçlar arasında yer almaktadır. İyi bir performans yönetimi kurumun hem örgütsel performansının hem de çalışanların bireysel performansının değerlendirilmesi ve gerekli tedbirlerin alınması ile mümkündür. Bu çalışmada Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri'nde Joint Commission International akreditasyonu sonrasında kurulan bireysel performans değerlendirme süreci incelenmiştir. Kurumun, performans değerlendirme sürecinde standart yöntemler geliştirdiği ve sürecin nasıl yönetileceğini prosedürlerde tanımladığı görülmektedir. Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri'nde akademik ve idari personelin değerlendirmede farklı süreçlere tabi tutuldukları dikkat çekmektedir. Performans değerlendirme süreçleri incelendiğinde; idari personelin genel olarak işine, arkadaşlarına, kurumuna karşı sorumlulukları vb. açısından değerlendirildiği, akademik personelin ise bunların yanı sıra işini nasıl yaptığı, o işi yapmaya yetkinliği ve yeterliliğinin değerlendirildiği görülmektedir. Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri tarafından kurumsal politika ve JCI standartları dikkate alınarak oluşturulmuş parametreler ve performans kriterleri ile yapılan bu değerlendirmelerin sektörde hizmet veren diğer kuruluşlar için örnek oluşturacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Performans, Bireysel Performans, Performans Yönetimi

Individual Performance Evaluation Process in Hacettepe University Hospitals

ABSTRACT

The performance management is among the most important tools which are used by the businesses to achieve the activities on time, in a right manner with correct method in order to survive. A good performance management is possible for the establishment by assessing either organisational performance or individual performance, and taking required precautions. In this study, the individual performance evaluation process that was established in Hacettepe University Hospital following the JCI (Joint Commission International) accreditation is analysed. It is seen that the establishment has developed standard methods in the process of the performance evaluation and defined the procedures to manage the process. It is noted that the academic and administrative personnel in the Hacettepe University Hospitals are subject to different procedures in the assessment. When the performance management processes are considered; the administrative personnel is generally assessed on their responsibilities for the friends, hospital and the work, but the academic personnel is also assessed in terms of how they perform their works, their competence on their works and sufficiency in addition to the criteria which are valid for the administrative personnel. It is considered that the parameters and the performance criteria which have been developed by Hacettepe university Hospitals on the basis of corporate policies and JCI standards and the assessments to be performed will be able to be an example for other establishments serving in the same industry.

Keywords: Performance, Individual Performance, Performance Management

* Yrd. Doç. Dr. Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F., Sağlık İdaresi Bölümü, pyalcin@hacettepe.edu.tr

** Eğitim Sorumlusu, Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Kalite Koordinatörlüğü, kemaly@hacettepe.edu.tr

*** Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü, sirmapinar@gmail.com

I. GİRİŞ

Performans yönetimi; kurumun mevcut durumunun ölçülerek iyileştirilmesi ve geleceğe hazırlanması gibi temel amaçlarının yanı sıra, örgütün önemli bileşenlerinden olan çalışanların objektif kriterlerle ve hakkaniyetli bir biçimde değerlendirilmesi için önemli bir araçtır.

Kurumlar geleceğe ilişkin projeksiyon yaparken performans ve kalite ilişkisini göz ardı etmemelidir. Mevcut insan kaynaklarının yönetiminde maksimum fayda elde etmeyi amaçlayarak her kademe çalışanı sürece dâhil etmelidir. Özellikle de emek yoğun olan sağlık işletmelerinde bu yaklaşım daha fazla önem arz etmektedir.

Kurumsal performansın hedeflenen seviyelere ulaşması için her bir sürecin belirlenen göstergeler doğrultusunda ve uygun parametrelerle ölçülüp değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu yapıldığı takdirde birim performansları; mevcut durumu resmetme ve insan kaynaklarını ölçmede birer referans kaynağı olacağı unutulmamalıdır.

Hizmet üretiminin baş aktörleri olan çalışanların bireysel performanslarının değerlendirilerek ödüllendirme sistematığının kurulması kurumsal gelişim sürecinde yönetimin elini güçlendirecek önemli araçlardandır. Kurumların elindeki imkânları göz önünde bulundurarak katılımcı bir yöntemle belirleyeceği ödüllendirme sistematığı performans yönetimi kalıcı bir süreç haline getirilebilir.

II. PERFORMANS

Performans, örgütün belirlediği stratejik plan doğrultusunda bir işi yapan bireyin, birimin ya da örgütün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, önceden belirlenmiş kriterlere göre neyi başarabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak ortaya konmasıdır (Baş, Artar 1990).

Performans kavramı sağlık işletmeleri açısından değerlendirildiğinde; genel olarak “hizmet kalitesi” bakış açısı ile yaklaşıldığından kalite ve performans eşdeğer tutulmaktadır. Bu bağlamda Joint Commission on Accreditation of Health Care Organization (JCAHO)’a göre performans, en basit hali ile doğru işi iyi yapmak olarak tanımlanmıştır. Hedeflenen performans düzeyine ulaşmak için performans değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi, yapılacak bir dizi faaliyetin ilk adımını oluşturmaktadır (Yoluk 2010).

Performans yönetim sistemi, hedeflenen örgütsel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın kurum kültürü haline gelmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesidir (Barutçugil 2004).

Literatür incelendiğinde performans yönetiminin bir örgütte iki temel boyutta ele alındığı görülmektedir. Birinci boyut örgütün tamamına yönelik olarak algılanan örgütsel performans, diğer boyut ise bireysel performanstır (Barutçugil 2002). Bireysel performans, örgütsel amaca ulaşmak için ortaya konan çabanın kurumun her katmanında çalışanın ayrı ayrı dikkate alınarak sürece koyduğu katkının eşit ve adil bir biçimde değerlendirilmesi olarak tanımlanırken; kurumsal performans, kurumda faaliyet gösteren tüm süreçlerin örgütün misyon ve vizyonuna uyumluluğu açısından gösterdiği başarı seviyesinin paydaşları nezdinde değerlendirilmesidir.

İyi bir performans sisteminin kurulması için öncelikle performans kriterlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Performans kriterleri, kurumun hedeflerine ve amaçlarına ulaşmada sağlanan gelişme düzeyini ölçmeye yarayan kriterlerdir. Kriterler kurumun değerleri ile paralellik göstermelidir. Bu çerçevede yapılan performans değerlendirmesi; çalışanın performansının, potansiyelinin ve gelişme gerektiren yönlerinin belirlenmesine imkân vermekle birlikte, çalışanın iş yükü, iş performansı, kişisel yetenekleri ve değerlendirme dönemindeki katkısı ve gelişme potansiyeli hakkında düzenli ve sistematik bilgi sağlamaktadır (Afşar, Dede 2008).

Sağlıklı bir performans ölçümü için yalnızca performans kriterlerini belirlemek yeterli değildir. Örgüt performansı ile ortaya çıkan sonuca hangi birimin ne oranda katkı koyduğunu tespit etmek ve iyi bir kıyaslama yapılarak birim verimlilik katsayılarına ulaşmak gerekmektedir.

Performans ölçüm sürecinin hemen arkasından performans değerlendirme başlamaktadır. Performans ölçümleri sonrasında elde edilen ölçüm sonuçları hedeflerle karşılaştırılmakta ve ortaya çıkan durumla ilgili karar verilmektedir. Buradaki amaç, bir birimin ve o birimin çalışanlarının eksiklerini bularak bu kişileri cezalandırmak değil tam tersi eksiklikler varsa bunları gidererek iyileştirme sağlamaktır. Düzenli olarak yapılan değerlendirme sonuçları ilgili birimin çalışanları ile paylaşılarak eksiklerinin giderilmesi ve yenilenmeleri için onlara imkan sağlamaktır (Çevik, Göksu 2008).

Değerlendirme süreci sadece birim ya da çalışanların kendilerini iyileştirme fırsatı vermekle kalmamakta, kurumsal gelişime de önemli katkılar sağlamaktadır. Değerlendirme sırasında alınan geribildirimlerin sistemsal olarak ele alınıp incelenmesi sonucunda elde edilen veriler, örgütün amaçlarının ve stratejik planlarının bir kez daha gözden geçirilmesi, gerekiyorsa revize etmesi için fırsat tanımaktadır.

Hastane performansının değerlendirilmesi çok boyutlu bir yapıyı içerdiği için hastanelerin performansını ayrıntılı gösteren tek bir ölçüt bulunmamaktadır. Bireysel ve/veya kurumsal performans değerlendirme de çok çeşitli ölçütler kullanılmaktadır. Amerikan Sağlık Kurumları Akreditasyon Komitesi hastanelerde verilen sağlık hizmetlerinin değerlendirilmesinde, hasta hakları, hastanın bakımı, teşhisi, tedavisi, sağlık hizmetinin devamlılığının sağlanması, enfeksiyonların önlenmesi, performans iyileştirme, liderlik gibi göstergelerin kullanılabilmesini belirtmektedir (Şahin 2000).

JCAHO'nun bir alt kuruluşu olan International Society for Quality in Health Care tarafından onaylanan ve kabul görmüş standartlara sahip olan Joint Commission International (JCI), 1990'dan beri hastaneleri denetlemektedir. Denetimlerini Uluslararası Hasta Güvenliği Hedefleri ve kalite geliştirmeyi odağına koyarak gerçekleştiren JCI, "Üst Yönetim, Liderlik ve Yönlendirme", "Personel Nitelikleri ve Eğitimi", "Tıbbi Mesleki Eğitim" bölümlerinde, hem kurumun hem de personelin sürekli olarak performansını izlemek ve iyileştirmek konusunda standartlar geliştirmiştir (JCI Standart Seti 2014).

Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri tarafından kurumsal politika ve JCI standartları dikkate alınarak oluşturulmuş parametreler ve performans kriterleri ile yapılan bireysel performans değerlendirme sürecinin sektörde hizmet veren diğer kuruluşlar için örnek oluşturacağı düşünülmektedir.

III. YÖNTEM

Bu çalışma ile Hacettepe Üniversitesi Hastanelerinde yürütülen bireysel performans değerlendirme sürecinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda İnsan Kaynakları

Koordinatörlüğü, Çalışan Niteliği ve Eğitimi Komitesi ve Kalite Koordinatörlüğü tarafından kullanılan prosedürler (Hacettepe Üniversitesi, 2013 ve Hacettepe Üniversitesi, 2014) referans olarak alınmıştır. Ayrıca Kalite Koordinatörlüğü ve İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü yetkilileri ile yüzyüze görüşmeler yapılarak performans değerlendirme süreci ile ilgili bilgilere ulaşılmıştır. Nisan 2015 tarihinde Başhehim çalışma konusunda bilgilendirilmiş ve onayı alınmıştır.

IV. HACETEPE ÜNİVERSİTESİ HASTANELERİ'NDE BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri'nin İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü, performans değerlendirmede sistem yaklaşımını benimsemiştir. Etkili ve sistemli bir performans değerlendirmesi yapabilmek için Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri'nde bireysel performans değerlendirme sürecinin nasıl çalışacağına tanımlandığı, sorumluları, yöntemi ve işleyişin tanımlandığı prosedürler ve formlar geliştirilmiştir. Her çalışanı kapsayan Görev Yetki ve Sorumluluklar (GYS) tanımlanmıştır ve performans değerlendirme formları geliştirilirken bu GYS'lerden yararlanılmıştır. Çalışanların becerilerinin, yetkinliklerinin, tutum ve davranışlarının yanı sıra işe özel performanslarının puanlanarak değerlendirildiği formlar ve iş süreçleri ile ilgili bilgi işlem verileri de Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri bireysel performans değerlendirme sürecinde kullanılan önemli araçlardır. Ayrıca Hastaneler Kalite Koordinatörlüğü'nün desteğiyle performans değerlendirme sürecinde kullanılan önemli göstergeler takip edilmektedir.

Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri'nde kadrolu olarak görev yapan personelin bireysel performans değerlendirmesi yapılırken akademik ve idari personel için ayrı prosedürlerin uygulandığı dikkat çekmektedir. İdari personel, Performans Değerlendirme Prosedürü'ne (Hacettepe Üniversitesi, 2013) göre değerlendirilirken, akademik personel ise Akademik Personel Yetkinlik ve Performans Prosedürü'ne (Hacettepe Üniversitesi 2014) göre değerlendirilmektedir.

Kontratlı (taşeron) hizmetler sınıfında görev yapan personelin performans değerlendirmesi ise kadrolarının bulunduğu firmanın insan kaynakları birimince yapılmaktadır. Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri ve kontratlı firma arasında yapılan sözleşmeye istinaden, ilgili firma personelinin performans değerlendirmesini yapmak ve sonuçlarına göre personel istihdam sürecini yürütmekle hastane yönetimine karşı sorumludur.

4.1. İdari Personel Performans Değerlendirme Süreci

Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri'nde idari personel performans değerlendirme süreci Performans Değerlendirme Prosedürü (Hacettepe Üniversitesi 2013) çerçevesinde yürütülmektedir. Bu prosedürün amacı Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri'nde çalışan ve idari personel statüsündeki tüm çalışanların performans değerlendirilmesine yönelik standart bir yöntem belirlemektir. Bu prosedür akademik olmayan personelin performansının değerlendirilmesine yönelik süreci kapsamaktadır. Bu prosedürün uygulanmasından Sağlık Hizmetleri Birimi Yönetim Kurulu, İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü ve ilgili müdürlükler sorumludur.

Hastanelerde görev yapan akademik personel haricindeki tüm çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarını yerine getirme düzeyleri birim/ünite yöneticileri tarafından sürekli gözlem yoluyla değerlendirilmektedir. Bunun yanı sıra yılda bir defa yazılı olarak belgelenmiş bir performans değerlendirmesi de yapılmaktadır.

Performans değerlendirme; yönetici-çalışan iletişiminin sağlanması ve artırılması, karşılıklı beklentilerin ifade edilebilmesi, çalışanların görevlerini ne ölçüde başardıklarının, bilgi ve becerisinin yeterliğinin belirlenebilmesi, yetkinliğinin devam ettiğinden emin olunması, çalışan motivasyonunu ve kuruma bağlılığı artırmak suretiyle verimli ve etkin çalışmanın sağlanması, iyi performansın pekiştirilmesi, kötü performansın nedenlerinin araştırılıp bunların ortadan kaldırılabilmesi, çalışanın kendi çalışma düzeyini gözden geçirmesi ve eksik veya başarılı yönlerini fark etmesi, aynı şekilde yöneticinin kariyer olanağı sağlayacağı kişileri saptayabilmesi, eğitim ihtiyaçlarına ışık tutması amaçları ile yapılmaktadır.

Performans değerlendirme kriterleri çalışanların önerileri, iş tanımları, görev, yetki ve sorumluluk formları, bağlı oldukları birim sorumluların görüşleri ve İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü'nün değerlendirmeleri sonucunda oluşmaktadır.

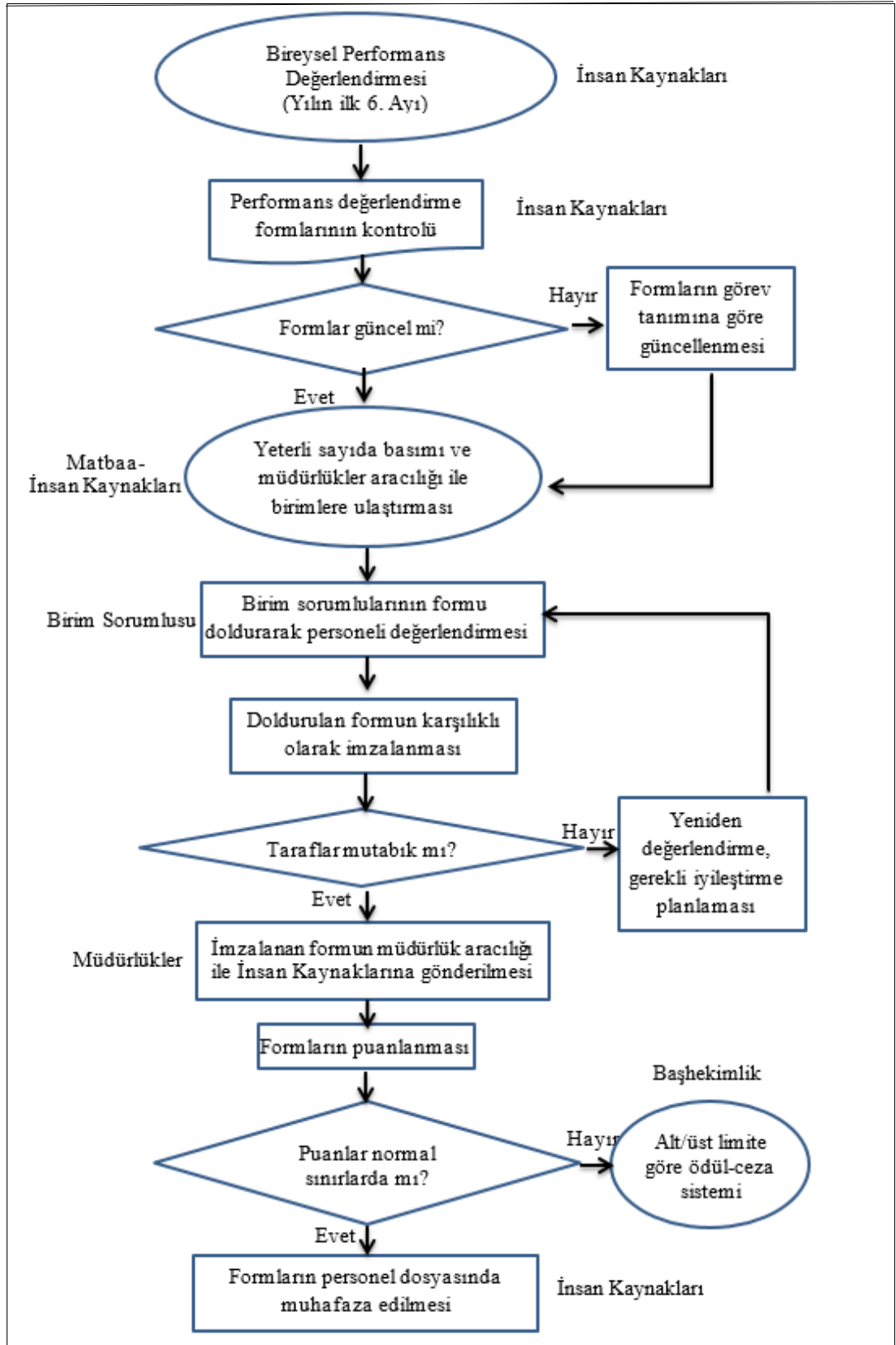
Performans değerlendirmesi için "Görevlinin Genel Durum ve Davranışlarını Değerlendirme Formu" ve "İşe Özel Performans Değerlendirme Formu" kullanılmaktadır. İlk bahsedilen form tüm çalışanlar için aynı olup, ikinci form yapılan işe göre belirlenen görev, yetki ve sorumlulukları içerdiğinden çalışanın görevine göre değişiklik göstermektedir.

Görevlinin Genel Durum ve Davranışlarını Değerlendirme Formu, 5'li Likert tipi 20 sorudan oluşmaktadır. Bu form ile çalışanın birebir çalıştığı sorumlu amirinden çalışanın işe karşı sorumluluk duygusunu, geliş gidiş saatlerini, kılık kıyafetini, görevini zamanında yapıp yapmadığını, ekip çalışmasına uyumunu, hijyen kurallarına uyumunu, bilgi ve becerisini, hasta ve hasta yakınları ile iletişimini, kurumun kalite çalışmalarına katkısını değerlendirmesi istenmektedir. Ayrıca çalışan hakkında şikayet ya da teşekkür dilekçesi olup olmadığı, hastane içerisinde "sigara içilmez" kuralına uyup uymadığı da değerlendirilmektedir.

Bu formlar İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü'nce yılda en az bir kez gözden geçirilmekte, çalışanların ve birim sorumlularının önerileri doğrultusunda, GYS'lerde değişiklik olduğunda ve gerekli görülen durumlarda revizyon numarası verilerek güncellenmektedir. İdari personel performans değerlendirme süreç akışı Şekil 1'de gösterilmektedir.

Formlar her yıl haziran ayının 2. haftasında İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü tarafından ilgili müdürlüklere gönderilmekte ve üst yazıda belirtilen tarih aralığında teslim edilmesi istenmektedir. Değerlendirme çalışanın birebir çalıştığı sorumlu kişi tarafından (sorumlu hekim, sorumlu hemşire, başteknisyen, şef, vb.) yapılmakta ve bağlı bulunduğu müdürlük tarafından gözden geçirilmektedir. Çalışana değerlendirme ile ilgili bilgi verilmekte (başarılı veya eksik yönleri, kendisinden beklenen performans, olumsuzlukların nedenleri, vb) ve onayı alınmaktadır. Kurumda altı aydan daha az çalışmış kişiler ile uzun süreli rapor alan/ücretsiz izinde olan çalışanlar için değerlendirme yapılmamakta; gerekli açıklama form üzerine yazılmaktadır.

Şekil 1. İdari Personel Bireysel Performans Değerlendirme Süreci



Formların doldurulduktan sonra eksikliklerinin ve hataların kontrol edilerek tamamlanması ve İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü'ne teslim edilmesinden müdürlükler sorumludur.

Doldurulan formlar İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü tarafından puanlanarak bilgisayar ortamına aktarılmaktadır. Her birim için meslek gruplarına göre alınan toplam puanlara (ortalama, ortanca, en yüksek ve en düşük puanlar), yazılan ek notlara ve gerekli görülen durumlarda soru bazında dağılıma bakılmaktadır.

Değerlendirme sonuçları İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü tarafından ilgili birimlere ve Hastane Yönetimi'ne bildirilmektedir. Birim bazında puan dağılımı incelendikten sonra belli bir puanın üstünde alan personele başarılı çalışmaları için Sağlık Hizmetleri Birimleri Yönetim Kurulu Başkanlığı imzalı bir teşekkür yazısı ile gönderilmektedir.

Değerlendirme sonuçlarına göre belirlenen değerin altında puan alan çalışan ile kendi müdürü ve İnsan Kaynakları Koordinatörü görüşmekte, düşük performansın nedenleri araştırılmaktadır. Performans düşüklüğünün eğitim ile düzeleceği kanaati varsa çalışanın birim için belirlenen hizmet içi eğitim programı dışında da eğitim alması sağlanmaktadır. Gerekli görülürse görevi ya da görev yeri değiştirilmekte, kasıtlı yapıldığı izlenimi doğarsa personel hakkında soruşturma açılmaktadır.

4.2. Akademik Personel Yetkinlik ve Performans Değerlendirme Süreci

Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri'nde akademik personel performans değerlendirme süreci Akademik Personel Yetkinlik ve Performans Değerlendirme Prosedürü (Hacettepe Üniversitesi 2014) çerçevesinde yürütülmektedir. Bu prosedürün amacı, Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri'nde görev yapan akademik personelin diploma, sertifika, deneyim, yetenek gibi unsurlarını göz önüne alarak yapabilecekleri işlemleri belirlemek ve hekimlerin hangi klinik hizmetleri verebileceğine dair bir karar verilmesi amacıyla performans ve yetkinliklerinin değerlendirilmesine yönelik standart bir yöntem belirlemektir. Bu prosedürün uygulanmasından Sağlık Hizmetleri Birimi Yönetim Kurulu, Tıp Fakültesi Dekanlığı, Yetkilendirme Komitesi, Personel Dairesi Başkanlığı ve İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü sorumludur.

İşe yeni başlayan akademik personelden diploma, sertifikalar, varsa geçmiş dönemlere ait hekimle ilgili mesleki veriler, eğitim ve çalışma dönemine ait referanslar ve diğer kabul edilebilir kaynaklar talep edilmektedir. Teslim alınan belge/bilgilerin ilk kaynaktan sorgulamaları yapılmaktadır. Sağlık Bakanlığı Doktor Bilgi Bankası'nda (drbank) çalışanın tescil bilgileri ve onayını içeren kaydı temin edilmekte, yabancı uyruklu bir hekim ise Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı ile iletişim kurulmaktadır.

Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri'ne öğretim üyesi olarak atanacak akademik personelin Hacettepe Üniversitesi Senatosu tarafından kabul edilmiş ve YÖK tarafından onaylanmış kriterlere uymaları gerekmektedir. Ayrıca, 2547 Sayılı Kanununun 22, 24, 25. maddelerini yerine getirmeleri gerekmektedir. Adayların hazırladıkları dosyalar "Hacettepe Üniversitesi Öğretim Üyesi Atama Kriterlerini Belirleme ve Dosyaları İnceleme Komisyonu" tarafından incelenmekte, bu komisyonda iş başvurusu olan öğretim üyesinin görev yapacağı bölümün Anabilim Dalının Başkanı da bulunmaktadır. Öğretim üyesinin sunduğu belgelerin değerlendirilmesi, değerlendirme sonucunun olumlu olması ve girdiği sınavlardan geçmesi durumunda işe başlatılmaktadır. İşe başladığı ilk 2 ay içinde ilgili öğretim üyesi Anabilim Dalı Başkanı'nın gözetimi altında çalışmakta ve bu süre içinde "Yetkinlik Değerlendirme Formu" ile değerlendirme yapılmakta ve bu değerlendirme Yetkilendirme Komitesi tarafından gözden geçirilmektedir. Hekimlerin niteliklerine ve mevcut yeterliliklerine göre

hastayı kabul etme, tedavi etme ve diğer klinik hizmetleri verme ile ilgili Anabilim Dalı Başkanı tarafından öğretim üyesine bilgilendirme yapılmaktadır. Öğretim üyesinin oryantasyon süresinin sonunda, tam yetki ve izin çıkmaması durumunda Anabilim Dalı Başkanlığı, Tıp Fakültesi Dekanlığına ve Sağlık Hizmetleri Birimi Yönetim Kurulu Başkanlığı'na rapor verilmektedir. Yönetim Kurulu, Yetkilendirme Komitesi ve Anabilim Dalı Başkanlığı iletişim kurarak iki aylık sürenin uzatılmasına ya da eğitim tekrarı, iş akdinin yeniden değerlendirilmesinin teklif edilmesi süreçlerini yönetmektedir.

Yetkinlik Formu ve Hekim Yeterliliği Performans Değerlendirme Formu aracılığı ile yetkilendirme süreci takip edilmektedir. Yetkinlik Değerlendirme Formlarının içeriğinde revizyona ihtiyaç duyulup duyulmadığı Yetkilendirme Komitesi ve Tıbbi Danışma Kurulu toplantılarında Anabilim Dalı Başkanlarına danışılmakta ve yıllık olarak üst yazı ile varsa değişiklik önerileri ve görüşleri talep edilmektedir. Bir sonraki değerlendirme süreci bu öneriler doğrultusunda gerçekleştirilmektedir.

Yetkinlik Değerlendirmeleri 3 yılda bir yapılmasına karşın anabilim dalına göre farklılık gösteren ve düzenli olarak takibi yapılan otomasyonda, öğretim üyesi bazında performans indikatörleri, hasta teşekkür ve şikayet dilekçeleri, hasta ve çalışan memnuniyet anket sonuçları öğretim üyelerinin yetkinliklerinin devamı ile ilgili başvuru verileridir. Bu verilerin sonuçları Sağlık Hizmetleri Birimi Yönetim Kurulu tarafından Anabilim Dalı Başkanlıklarına gönderilmektedir. Hekim belirlenmiş yetkinlikler doğrultusunda gerekli tedavi işlemlerini gerçekleştirmektedir.

Yetkinlik Değerlendirme belgesinin içeriği, ilgili Anabilim Dalı Başkanlığı, Türk Tabipler Birliği'nin ve bölüm derneklerinin bölüme özel olarak belirlediği işlem başlıklarından oluşmaktadır. Bu başlıklar, Sağlık Hizmetleri Birimleri Yönetim Kurulu Başkanlığı onayından sonra yürürlüğe girmektedir. Hekimler, tanımlanmış yetkinliklerini "yetkindir" ve "yetkin değildir" ifadelerini kullanarak kendileri işaretlemektedir. Anabilim Dalı Başkanı ise görüşünü belirtmektedir. Hangi hekimin hangi işlemlere yetkin olduğuna ilişkin kayıtlar İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü'nde tutulmaktadır. Ameliyathaneler, Yoğun Bakımlar ve Acil Servislere sağlık çalışanlarının "tıbbi yetkinlikle" ilgili sorularını sorabilecekleri İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü'ne ait telefon numaraları yazılı olarak duyurulmaktadır. Yetkinlik listeleri Otomasyon Sisteminde kalite dokümanları arasında yayınlanmaktadır.

Üç yılda bir yapılan yetkinlik değerlendirmesi sonucu Yetkilendirme Komitesi, hekimin devam eden veya sınırlandırılan veya artırılan yetkinliklerini, herhangi bir mesleki ceza alıp almadığını ve hasta bakımı ve tedavisini bağımsız olarak vermesine engel bir durumu olup olmadığını gözden geçirmektedir. Bu süreçte İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü, Tıp Fakültesi Dekanlığı ve ilgili Anabilim Dalı Başkanlığından belge ve görüş talep edilmektedir.

Sağlık Bakanlığı veya Hastane Yönetimi tarafından hekimle ilgili bir vahim olay (sentinelevent) ve tüm olay bildirim formlarının değerlendirilmesi sonucu bir yaptırım uygulanmasına karar verildiyse Yetkilendirme Komitesi, Anabilim Dalı Başkanının da görüşünü alarak hekimin yetkinliklerinde hızlı bir şekilde değerlendirmeye gitmekte ve yetkinliklerini sınırlandırabilmektedir. Yetkilendirme Komitesi değerlendirme sonrasında hekimin yetkinliklerinde değişiklik yapılarak veya değişiklik olmadan göreve devam edeceği ile ilgili yazılı bir onay vermekte, bu onay hekimin personel dosyasına eklenmektedir.

Yetkinlik değerlendirmesi anabilim dallarına göre farklılık göstermekle birlikte cerrahi dallarda öğretim üyesi düzeyinde mortalite oranları, serviste ortalama yatış süreleri, cerrahi alan enfeksiyon hızları; dahili dallarda serviste ortalama yatış süreleri, taburculuk sonrası ilk

24 saatte dönen hasta sayısı; Nükleer Tıp Anabilim Dalı'nda ve Radyoloji Anabilim Dalı'nda öğretim üyesi tarafından değerlendirilmesi yapılan bir görüntüye ait raporun herhangi bir nedenle sistemden geri çekilmesi ve yayınlanması indikatörleri ve İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü'nde listesi bulunan diğer indikatörlerle takip edilmektedir.

Hekim performansı üç ana başlık altında izlenmektedir: klinik sonuçlar, mesleki gelişim ve davranışlar. Klinik sonuçlarda belirlenen kalite indikatörü/indikatörleri için her hekimin yıllık verileri toplanmaktadır. Veri toplamada hastane otomasyon sistemi veya anabilim dalının / bölümün kayıtları kullanılabilir sınırlarda olup olmadığı Anabilim Dalı Başkanı tarafından kontrol edilmekte ve hekim ile paylaşılmaktadır. Amaç verilerin standartlarla kıyaslanması (benchmarking) ve sonuçları iyileştirmeye yönelik bir zemin hazırlamaktır. Sonuçlar kişinin yetkinliklerini etkileyecek düzeyde ise Yetkilendirme Komitesi haberdar edilerek hekimin yetkinlikleri yeniden gözden geçirilmektedir.

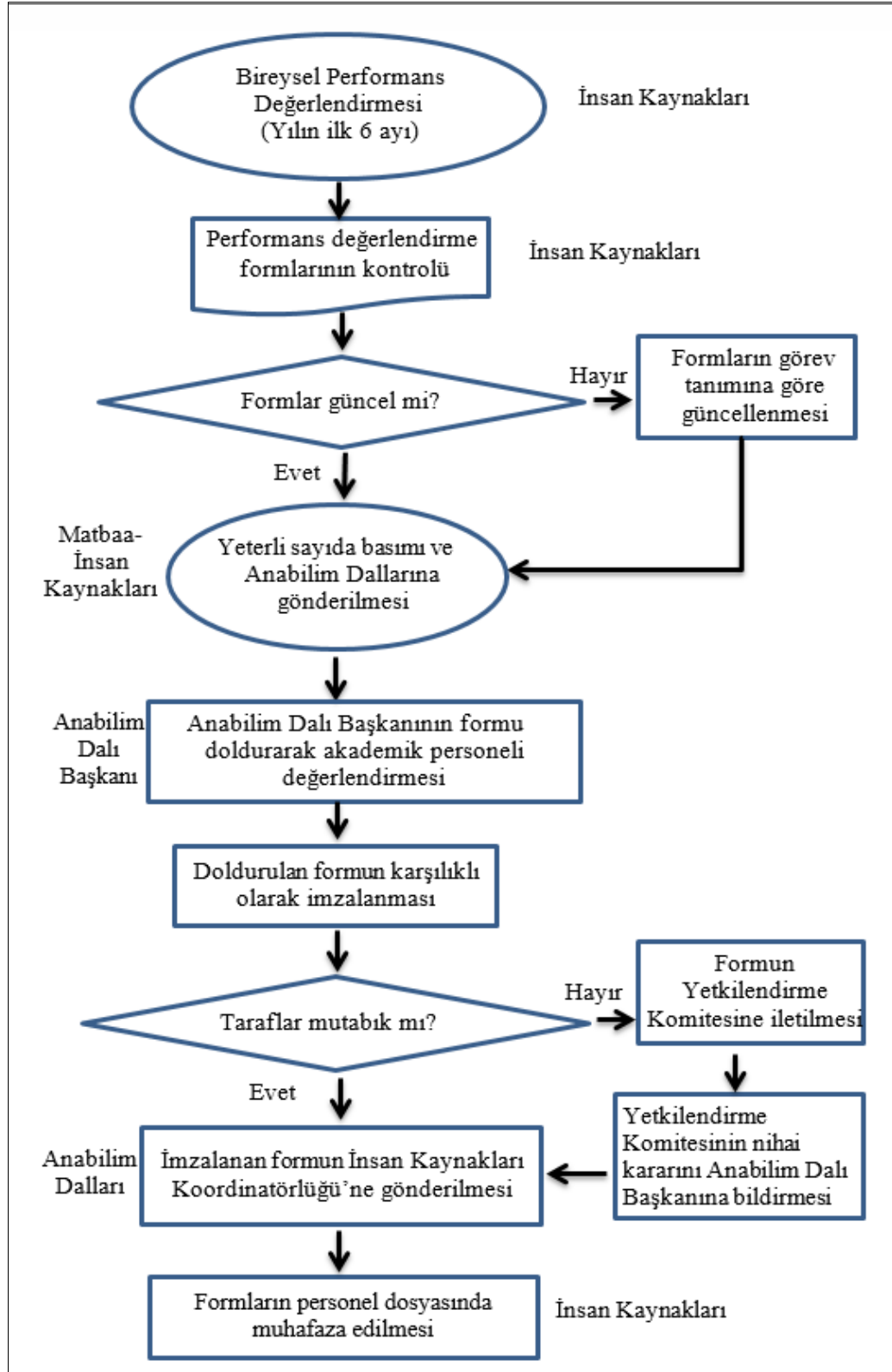
Mesleki gelişimde Tıp Fakültesi Dekanlığı'ndan ve Anabilim Dallarından hekimin iştirak ettiği mesleki ve sosyal sorumluluk projeleri ve organizasyonları bilgisi İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü'nde toplanmaktadır. Yıllık değerlendirmede bu veri de göz önünde bulundurulmaktadır.

Hacettepe Hastaneleri'nde hekimlerin davranışsal özellikleri 2015 yılından itibaren "Hekim Yeterliliği Performans Değerlendirme Formu" ile değerlendirilmektedir. Hekim ile birlikte çalışan hekimler, asistanlar, hemşireler, diğer sağlık personeli, idari personel ve yardımcı hizmetliler bu anketi doldurabilmektedir. Anket gönüllülük esasına göre ve dolduranın isim ve meslek bilgisi yazılmadan doldurulmaktadır. Anket sonuçlarına göre hekimin güven kültürüne katılım düzeyi, sergilediği tutum ve "rol model" ve akıl hocası" olma sorumluluklarını yerine getirmesi değerlendirilmektedir. Amaç istenen davranışların şekillendirilmesi sağlamak ve hekim rol modelini desteklemektir. Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri'nde çalışan hekimlerin performans değerlendirme süreci akışı Şekil 2'de gösterilmektedir.

Hekim Yeterliliği Performans Değerlendirme Formu 4'lü Likert Tipi 19 tane ifadeden oluşmaktadır. Formda 4 "Çok başarılı/yeterli", 3 "Başarılı/yeterli", 2 "Gelişme sürecinde", 1'de "Yetersiz" olarak değerlendirilmektedir. Bu form ile hekimin kişisel özellikleri (sorumluluk duygusu, iletişimi, ifade gücü), eğitim-öğretim hizmetleri (tez yönetimi, soru hazırlaması, yardımcı sağlık personeli eğitimi), araştırma hizmetleri (araştırma planlaması, yürütmesi, yürütülmesini sağlama) ve klinik hizmetleri (uygun tanı ve tedavi vermesi, multidisipliner yaklaşımı, hasta haklarına özeni) değerlendirilmektedir.

Yetkinlik ve performans değerlendirme formları, takip edilen mesleki performans kriterlerine ilişkin kayıtlar İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü'nde dökümanite edilmektedir. Takip edilen veriler yıllık olarak Sağlık Hizmetleri Yönetim Kurulu'na raporlanmaktadır. Yıl içinde hekimin kötü performansına ilişkin verilerin saptanması durumunda ilgili Anabilim Dalı Başkanlığı hastane yönetimine önlem alınması için bilgi vermekle yükümlüdür.

Şekil 2. Akademik Personel Performans Değerlendirme Süreci



V. SONUÇ

Hacettepe Üniversiteleri Hastaneleri'nin bireysel performans sürecini ortaya koymak amacıyla yapılan bu çalışmada performans değerlendirme sürecinin İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü tarafından yürütüldüğü görülmektedir. Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri'nde performans değerlendirmede sistem yaklaşımı benimsenmiş ve etkili ve sistemli bir performans değerlendirmesi yapabilmek için bireysel performans değerlendirme sürecinin nasıl çalışacağı, sorumluları, yöntemi ve işleyişin tanımlandığı prosedürler ve formlar geliştirilmiştir. Her çalışmanı kapsayan Görev Yetki ve Sorumluluklar (GYS) tanımlanmış ve performans değerlendirme formları geliştirilirken bu GYS'lerden yararlanılmıştır. Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri, 2007 yılından beri çalışanlarını, yalnızca birim yöneticilerinin inisiyatifine bırakmak yerine uluslararası literatür ve uygulamalar dikkate alınarak oluşturulmuş performans kriterleri ile değerlendirmektedir.

Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri'nde kadrolu olarak görev yapan personelin bireysel performans değerlendirmesi yapılırken akademik ve idari personel için ayrı prosedürlerin uygulandığı dikkat çekmektedir. İdari personel, Performans Değerlendirme Prosedürü'ne göre değerlendirilirken, akademik personel ise Akademik Personel Yetkinlik ve Performans Prosedürü'ne göre değerlendirilmektedir.

İdari personelin performans değerlendirmesi için “Görevlinin Genel Durum ve Davranışlarını Değerlendirme Formu” ve “İşe Özel Performans Değerlendirme Formu” kullanılmaktadır. İlk bahsedilen form tüm çalışanlar için aynı olup, ikinci form yapılan işe göre belirlenen görev, yetki ve sorumlulukları içerdiğinden çalışanın görevine göre değişiklik göstermektedir. Görevlinin Genel Durum ve Davranışlarını Değerlendirme Formu, 5'li Likert tipi 20 sorudan oluşmaktadır. Bu form ile çalışanın birebir çalıştığı sorumlu kişinin çalışanın işe karşı sorumluluk duygusunu, geliş gidiş saatlerini, kıyafetini, görevini zamanında yapıp yapmadığını, ekip çalışmasına uyumunu, hijyen kurallarına uyumunu, bilgi ve becerisini, hasta ve hasta yakınları ile iletişimini, kurumun kalite çalışmalarına katkısını değerlendirmesi istenmektedir. Ayrıca çalışan hakkında şikayet ya da teşekkür dilekçesi olup olmadığı, hastane içerisinde “sigara içilmez” kuralına uyup uymadığı da değerlendirilmektedir.

Akademik personelin bireysel performansı Yetkinlik Formu ve Hekim Yeterliliği Performans Değerlendirme Formu aracılığı ile takip edilmektedir. Yetkinlik değerlendirmeleri 3 yılda bir yapılmasına karşın anabilim dalına göre farklılık gösteren ve düzenli olarak takibi yapılan otomasyonda, öğretim üyesi bazında performans indikatörleri, hasta teşekkür ve şikayet dilekçeleri, hasta ve çalışan memnuniyet anket sonuçları öğretim üyelerinin yetkinliklerinin devamı ile ilgili başvuru verileridir. Yetkinlik Değerlendirme belgesinin içeriği, ilgili Anabilim Dalı Başkanlığı, Türk Tabipler Birliği'nin ve bölüm derneklerinin bölüme özel olarak belirlediği işlem başlıklarından oluşmaktadır. Üç yılda bir yapılan yetkinlik değerlendirmesi sonucu Yetkilendirme Komitesi, hekimin devam eden veya sınırlandırılan veya artırılan yetkinliklerini, herhangi bir mesleki ceza alıp almadığını ve hasta bakımı ve tedavisini bağımsız olarak vermesine engel bir durumu olup olmadığını gözden geçirmektedir. Yetkinlik değerlendirmesi anabilim dallarına göre farklılık göstermekle birlikte cerrahi dallarda öğretim üyesi düzeyinde mortalite oranları, serviste ortalama yatış süreleri, cerrahi alan enfeksiyon hızları; dahili dallarda serviste ortalama yatış süreleri, taburculuk sonrası ilk 24 saatte dönen hasta sayısı; Nükleer Tıp Anabilim Dalı'nda ve Radyoloji Anabilim Dalı'nda öğretim üyesi tarafından değerlendirme yapılan bir görüntüye ait raporun herhangi bir nedenle sistemden geri çekilmesi ve yayınlanması indikatörleri ve İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü'nde listesi bulunan diğer indikatörlerle takip edilmektedir. Hacettepe Hastaneleri'nde hekimlerin davranışsal özellikleri 2015 yılından itibaren “Hekim Yeterliliği Performans Değerlendirme Formu” ile

değerlendirilmektedir. Hekim ile birlikte çalışan hekimler, asistanlar, hemşireler, diğer sağlık personeli, idari personel ve yardımcı hizmetliler bu anketi doldurabilmektedir. Anket gönüllülük esasına göre ve doldurmanın isim ve meslek bilgisi yazılmadan doldurulmaktadır. Anket sonuçlarına göre hekimin güven kültürüne katılım düzeyi, sergilediği tutum ve “rol model” ve akıl hocası” olma sorumluluklarını yerine getirmesi değerlendirilmektedir. Hekim Yeterliliği Performans Değerlendirme Formu 4’lü Likert Tipi 19 tane ifadeden oluşmaktadır. Bu form ile hekimin kişisel özellikleri (sorumluluk duygusu, iletişimi, ifade gücü), eğitim-öğretim hizmetleri (tez yönetimi, soru hazırlaması, yardımcı sağlık personeli eğitimi), araştırma hizmetleri (araştırma planlaması, yürütmesi, yürütülmesini sağlaması) ve klinik hizmetleri (uygun tanı ve tedavi vermesi, multidisipliner yaklaşımı, hasta haklarına özeni) değerlendirilmektedir.

Kontratlı (taşeron) hizmetler sınıfında görev yapan personelin performans değerlendirmesi ise kadrolarının bulunduğu firmanın insan kaynakları birimince yapılmaktadır. İlgili firma personelinin performans değerlendirmesini yapmak ve sonuçlarına göre personel istihdam sürecini yürütmekle hastane yönetimine karşı sorumludur.

JCI standartlarının gereği olarak hastane personelinin düzenli aralıklarla performans değerlendirmesine tabi olması gerekmektedir. Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri’nde de bireysel performans değerlendirme yılda bir kez düzenli olarak uygulanmaktadır ve yapılan performans değerlendirmesi sonucunda belirli seviyenin üzerinde değerlendirilen personeli teşvik etmek için teşekkür yazısı yazılmaktadır. Bireysel performans üst seviyelere çıkarılması amaçlanıyorsa yüksek performans gösteren personelin çeşitli ödüllerle özendirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Başarılı personeli ödüllendirmek, ödül alamamış personeli motive etmek amacıyla objektif kriterlere dayalı bir ödüllendirme sistemi kurulmalıdır. 14.11.2015 tarihinde yürürlüğe giren Akademik Teşvik Ödeneği ile hastanelerde çalışan akademik personel yaptığı çalışmalara göre ödüllendirilmeye başlamıştır. Ama hastanelerin de kendi içinde motive edici ödüller gelişmesi gerektiği düşünülmektedir. Daha önceki dönemlerde Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri performans değerlendirme sonucunda en yüksek puan alan 10 çalışanını ailesi ile birlikte bir haftalık tatile yollayarak ödüllendirmiştir. Bu ve benzeri ödüllendirmelerin uygulanmasının personeli ciddi anlamda motive edeceği ve hem bireysel hem de kurumsal performansı artıracığı düşünülmektedir.

Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri, 4 Hastane, 32 Anabilim Dalı, 20 Müdürlük, 5157 personel ve bir yılda hizmet verdiği ortalama 1.000.000 hasta sayısı ile oldukça büyük bir yapıya sahiptir. Bu büyüklükte bir hastaneler kompleksinde eşitlik ve adalet gözetilerek oluşturulmuş parametreler ve performans kriterleri ile yapılan performans değerlendirme sürecinin sektörde hizmet veren diğer kuruluşlar için örnek oluşturacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

1. Afşar B. ve Dede A. (2008) **Performansa Dayalı Yönetim Sistemi**. Konya Ticaret Odası Etüd-Araştırma Servisi Araştırma Raporu, Konya.
2. Barutçugil İ. (2002) **Performans Yönetimi**. Kariyer Yayınları, İstanbul.
3. Barutçugil İ. (2004) **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. Kariyer Yayınları, İstanbul.
4. Baş M. ve Artar A. (1990) **İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri**. Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Yayın No: 435, Ankara.

5. Çevik Hasan H. ve Göksu T. (2008) **Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi**. Seçkin Yayınları, Ankara.
6. Hacettepe Üniversitesi (2013) **Hacettepe Üniversitesi Performans Değerlendirme Prosedürü**. Doküman No: ÇNE-PRS03
7. Hacettepe Üniversitesi (2014) **Hacettepe Üniversitesi Akademik Personel Yetkinlik ve Performans Değerlendirme Prosedürü**. Doküman No: ÇNE-PRS06
8. JCI (2014), **Hastaneler İçin Akreditasyon Standartları**. Ankara.
9. Şahin İ. (2009) Sağlık Bakanlığına Devredilen SSK Hastanelerinin Teknik Etkinliği ve Toplam Faktör Verimliliği Analizi. **İktisat, İşletme ve Finans** 24(283): 9-40.
10. Yoluk M. (2010) Hastane Performansının Veri Zarflama Analizi (VZA) Yöntemi İle Değerlendirilmesi. **Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara.